

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA PRODUCTORA DE JUGOS Y BATIDOS DE FRUTAS 100% NATURALES, COMERCIALIZADOS EN QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
para obtener el título de Ingeniero Comercial.

Profesor Guía: Ing. Jean Paul Pinto

**Autora:**

**SUSANA MONCAYO ZAMBRANO**

**2007**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Ing. Jean Paul Pinto, en calidad de Director de Tesis, declaro que éste proyecto de grado fue diseñado, desarrollado y concluido por la Srta. Susana Moncayo Zambrano bajo mi dirección y de acuerdo con el Plan de Proyecto de Grado de la Facultad de la Universidad de las Américas.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jean Paul Pinto', with a long horizontal flourish extending to the right.

**ING. JEAN PAUL PINTO**

Quito, Junio 20 de 2007

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por acompañarme siempre y darme la fuerza para seguir adelante.

A mis padres, por toda su ayuda.

Agradezco a Jean Paul Pinto, mi director de tesis, por todo su apoyo, guía, conocimiento y paciencia que han permitido que cumpla uno de mis sueños.

Agradezco a la Universidad de las Américas por haber sido el instrumento mediante el cual he formado mi criterio profesional, donde he compartido gratos momentos. A todos aquellos profesores que mediante su cátedra me enseñaron a pensar como profesional.

*Susana*

## DEDICATORIAS

A Mini, a Anika y a Thor.

*Susy*

## RESUMEN EJECUTIVO

Con el fin de crear una empresa propia que sea rentable y con posibilidades de crecimiento, se elaboró el presente proyecto.

Las tendencias del negocio que despuntan son las dietas apropiadas, los estilos de vida saludables y la evolución de los hábitos de consumo que se realizan cada vez más en favor de productos más naturales y bajos en calorías.

Otro aspecto positivo para el negocio es la facilidad de adquisición de la materia prima por la gran cantidad de agricultores y proveedores que están dispuestos a entregar el producto. La materia prima es de alta calidad y abundante, así como la mano de obra. Todos estos aspectos generan bajos costos de producción y permitirían ofrecer al futuro consumidor un producto nuevo a precios competitivos.

En el análisis del entorno se identifican amenazas y oportunidades externas relevantes para el proyecto. Los factores externos que representan una alta prioridad son: estilos de vida, preocupaciones por la salud, las tendencias hacia lo light y las edades de la población. El proyecto establece diversas estrategias para neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.

Se realizó un estudio de mercado para determinar si este proyecto tendría la aceptación deseada y se llegó a las siguientes conclusiones:

La mayoría de personas consume jugos envasados.

La mayoría de personas encuestadas que consumen jugos envasados, en un 73% consume de uno a cinco jugos por semana.

La investigación de mercados realizada, determinó que el consumidor busca un mayor contenido de frutas y otros ingredientes naturales. Tanto los expertos como los participantes en los grupos focales opinan que no hay opciones en el mercado 100% naturales, por lo que introducir un jugo que cumpla con dichas características (natural, sabor a fruta, light) sería algo beneficioso.

Hay una preferencia por nuevos sabores y la mezcla de varias frutas tiene mucha aceptación, especialmente entre los niños y jóvenes que gustan de lo innovador.

Tanto los participantes a las sesiones de grupo, como los encuestados opinaron favorablemente sobre los jugos y batidos de Terra Juice, la gran mayoría coincidió en que si los comprarían y también los recomendarían a sus amistades. El 65% de personas encuestadas absolutamente si los compraría.

Terra Juice se enfoca hacia la satisfacción del cliente, la calidad e innovación constante del producto. La empresa establece a sus valores, políticas y a su filosofía como pilares básicos para las actividades de la organización. El diagnostico interno de la empresa revela que esta se encuentra en una posición sólida.

Dentro del plan de marketing, la empresa establece sus objetivos de ventas, rentabilidad, posicionamiento, fidelidad, entre otros. La mezcla de marketing analiza a cada factor estableciendo estrategias para cada uno de ellos. Así mismo, dentro de este plan se establecen planes de acción e índices de control para la evaluación de la respectiva planificación.

El Análisis Financiero permitió constatar la factibilidad del proyecto, mediante el

uso de herramientas y cuadros financieros. Tanto los índices financieros y criterios de evaluación indican que el proyecto es viable (TIR del 26% en escenario pesimista, con un VAN de 78046).

Considerando los resultados del proyecto, es recomendable emprender el presente plan de negocios.

# ÍNDICE

Declaración

Agradecimiento

Dedicatoria

Resumen Ejecutivo

Índice

<b>1. Capítulo I</b>	<b>Introducción</b>	<b>Pág.</b>
1.1	Formación del Negocio .....	2
1.2	Objetivos	
1.2.1	Objetivo General .....	3
1.2.2	Objetivos Específicos .....	4
1.3	Descripción de la Investigación que sustentara el trabajo .....	4
1.4	Metodologías .....	5
<b>2. Capítulo II</b>	<b>La Industria</b>	
2.1	Análisis del Sector y de la Industria .....	7
2.1.1	Sector Agrícola .....	8
2.1.1.1	Antecedentes .....	8
2.1.1.2	Entorno del Sector Agrícola .....	10
2.1.1.2.1	Personal Ocupado .....	11

<b>2.1.2 Sector Manufacturero</b>	.....	<b>12</b>
<b>2.1.2.1 Antecedentes</b>	.....	<b>12</b>
<b>2.1.2.2 Entorno del Sector Manufacturero</b>	.....	<b>13</b>
<b>2.1.2.2.1 Personal Ocupado y</b>		
<b>Remuneraciones</b>	.....	<b>14</b>
<b>2.1.2.2.2 Consumo interno y</b>		
<b>Valor Agregado</b>	.....	<b>15</b>
<b>2.1.3 Industria de Jugos</b>	.....	<b>16</b>
<b>2.1.3.1 Antecedentes</b>	.....	<b>16</b>
<b>2.1.3.1.1 Subsector Pulpas y</b>		
<b>Concentrados de Frutas</b>	.....	<b>18</b>
<b>2.1.3.2 Entorno de la Industria de Bebidas</b>		
<b>no alcohólicas</b>	.....	<b>19</b>
<b>2.1.4 Industria Láctea</b>	.....	<b>20</b>
<b>2.1.4.1 Antecedentes</b>	.....	<b>20</b>
<b>2.1.4.2 Entorno</b>	.....	<b>21</b>
<b>2.1.5 El Negocio</b>	.....	<b>22</b>
<b>2.1.5.1 Antecedentes</b>	.....	<b>22</b>
<b>2.1.5.1.1 Historia de los Jugos</b>	.....	<b>22</b>
<b>2.1.5.1.2 Tipos de Jugos</b>	.....	<b>23</b>
<b>2.1.5.1.3 Importancia del Jugo</b>	.....	<b>25</b>
<b>2.1.5.2 Definición del Negocio</b>	.....	<b>26</b>
<b>2.1.5.3 Proceso Genérico para la elaboración</b>		
<b>del producto</b>	.....	<b>28</b>

## **2.2 Análisis del Macroentorno**

<b>2.2.1 Metodología Análisis del Entorno</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1.1 Identificación de los Factores Externos</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1.2 Identificación de los Principales Factores Externos</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1.3 Recopilación de la Información</b>	<b>31</b>
<b>2.2.1.4 Análisis de cada Factor Externo</b>	<b>31</b>
<b>2.2.2 Factores Externos Seleccionados</b>	<b>32</b>
<b>2.2.2.1 Factores Económicos</b>	
<b>2.2.2.1.1 Inflación, IPC, IPP</b>	<b>33</b>
<b>2.2.2.1.2 Tasa de Interés</b>	<b>37</b>
<b>2.2.2.1.3 Ingreso per Capita</b>	<b>40</b>
<b>2.2.2.2 Factores Sociales</b>	
<b>2.2.2.2.1 Mano de Obra Disponible</b>	<b>42</b>
<b>2.2.2.3 Factores Culturales</b>	
<b>2.2.2.3.1 Estilos de Vida</b>	<b>43</b>
<b>2.2.2.3.2 Tendencias de Consumo hacia lo light</b>	<b>43</b>
<b>2.2.2.3.3 Preocupaciones por la Salud</b>	<b>44</b>
<b>2.2.2.3.4 Tendencias de Alimentos Funcionales</b>	<b>45</b>
<b>2.2.2.3.5 Productos listos para consumir</b>	<b>45</b>
<b>2.2.2.4 Factores Legales</b>	
<b>2.2.2.4.1 Permisos de Funcionamiento y</b>	

Normas Sanitarias .....	46
<b>2.2.2.5 Factores Tecnológicos</b>	
2.2.2.5.1 Tendencias Tecnológicas .....	48
2.2.2.5.2 Tecnología en la Industria de Jugos ..	50
<b>2.2.2.6 Factores Ambientales .....</b>	<b>51</b>
2.2.2.6.1 Envases Biodegradables .....	52
<b>2.2.2.7 Factores Demográficos</b>	
2.2.2.7.1 Edades de la Población .....	55
<b>2.2.3 Interrelación de Factores Externos .....</b>	<b>57</b>
<b>2.3 Análisis del Microentorno</b>	
<b>2.3.1 Diagrama de Flujo de Producto Genérico .....</b>	<b>58</b>
2.3.1.1 Proveedores .....	59
2.3.1.2 Canales de Distribución .....	60
2.3.1.4 Clientes .....	60
<b>2.3.2 Análisis de las Barreras de Entrada y Salida ....</b>	<b>60</b>
2.3.2.1 Barreras de Entrada .....	62
2.3.2.2 Barreras de Salida .....	64
<b>2.3.3 Matriz de Riesgo – Rentabilidad .....</b>	<b>65</b>
<b>2.3.4 Fuerzas Competitivas de Porter .....</b>	<b>67</b>
2.3.4.1 Rivalidad entre competidores actuales ....	68
2.3.4.2 El Poder de Negociación de los Proveedores .....	69
2.3.4.3 El Poder de Negociación de los Compradores .....	70

2.3.4.4 Amenaza de Productos Sustitutos .....	70
2.3.4.5 Amenaza Entrada Nuevos Competidores ....	71

### **3. Capítulo III Investigación de Mercados**

#### **3.1 Contextualización y Definición del Problema u**

Oportunidad .....	76
-------------------	----

3.1.1 Identificación de Cursos de Acción .....	77
--	----

#### **3.1.2 Objetivos**

3.1.2.1 Objetivo General .....	77
--------------------------------	----

3.1.2.2 Objetivos Específicos .....	77
-------------------------------------	----

#### **3.1.3 Necesidades de Información**

3.1.3.1 Competencia .....	78
---------------------------	----

3.1.3.2 Consumidores .....	78
----------------------------	----

3.1.3.3 Mercado .....	79
-----------------------	----

3.1.3.4 Análisis de distribución .....	79
--	----

<b>3.2 Marco Teórico .....</b>	<b>80</b>
--------------------------------	-----------

#### **3.3 Fuentes de Información**

3.3.1 Fuentes Primarias .....	80
-------------------------------	----

3.3.2 Fuentes Secundarias .....	81
---------------------------------	----

#### **3.4 Diseño de la Investigación Cualitativa**

3.4.1 Herramientas a Utilizarse .....	82
---------------------------------------	----

3.4.1.1 Entrevistas en Profundidad .....	82
--	----

3.4.1.2 Sesiones de Grupo .....	84
---------------------------------	----

#### **3.5 Informe de Investigación Cualitativa**

3.5.1	Contexto .....	88
3.5.2	Objetivos .....	89
3.5.2.1	Objetivo General de la Investigación	
Cualitativa	.....	89
3.5.2.2	Objetivos Específicos de la	
Investigación Cualitativa	.....	89
3.5.3	Metodología Utilizada para la Ejecución .....	90
3.5.4	Metodología de Análisis de Información .....	91
3.5.4.1	Transcripción de los Datos .....	91
3.5.4.2	Definición de la Unidad de Análisis .....	92
3.5.4.3	Elaboración de los Cuadros de Análisis ...	92
3.5.4.4	Definición de Categorías .....	92
3.5.4.5	Interpretación Entrevistas en Profundidad ...	93
3.5.4.6	Interpretación de las Sesiones Grupales ....	108
3.5.5	Conclusiones de la Investigación Cualitativa	
3.5.5.1	Conclusiones Entrevistas en Profundidad .....	133
3.5.5.2	Conclusiones de las Sesiones Grupales ....	135
3.6	Diseño de la Investigación Cuantitativa	
3.6.1	Herramientas a utilizarse .....	136
3.6.1.1	Encuesta .....	137
3.7	Informe de Investigación Cuantitativa	
3.7.1	Contexto .....	144
3.7.2	Objetivos .....	145
3.7.2.1	Objetivo General de la Investigación	

Cuantitativa .....	145
3.7.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cuantitativa .....	145
3.7.3 Metodología Utilizada para la Ejecución .....	146
3.7.3.1 Plan Muestral .....	146
3.7.3.2 Trabajo de Campo .....	150
3.7.4 Metodología de Análisis de Información .....	150
3.7.4.1 Interpretación de las Encuestas .....	151
3.7.4.2 Cuadros Comparativos .....	180
3.7.5 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa	
3.7.5.1 Conclusiones de las Encuestas .....	184
3.8 Oportunidad de Negocio .....	185
<b>4. Capítulo IV      La Empresa</b>	
4.1 Misión .....	189
4.2 Visión .....	189
4.3 Ambiente Organizacional .....	189
4.3.1 Valores .....	189
4.3.2 Filosofía .....	191
4.3.3 Cultura Organizacional .....	191
4.3.4 Políticas por Departamentos .....	191
4.4 Árbol de Competencias .....	193
4.4.1 Metodología .....	193
4.4.2 Raíces .....	193

4.4.3 Tronco .....	193
4.4.4 Ramas y Hojas .....	194
<b>4.5 Organigrama Funcional .....</b>	<b>197</b>
4.5.1 Descripción de Departamentos .....	198
4.5.2 Descripción de Puestos .....	200
<b>4.6 Diagnostico Interno</b>	
4.6.1 Metodología .....	205
4.6.2 Análisis .....	206
4.6.2.1 Administración .....	206
4.6.2.2 Finanzas y Contabilidad .....	207
4.6.2.3 Comercialización .....	208
4.6.2.4 Producción .....	209
<b>4.7 Matrices Estratégicas</b>	
4.7.1 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	210
4.7.1.1 Metodología .....	210
4.7.1.2 Desarrollo de la Matriz MPC .....	212
4.7.2 Matriz de Factores Externos (EFE) .....	214
4.7.2.1 Metodología .....	214
4.7.2.2 Análisis .....	215
4.7.3 Matriz de Factores Internos (EFI) .....	217
4.7.3.1 Metodología .....	217
4.7.3.2 Análisis .....	219
4.7.4 Matriz FODA .....	221

4.7.4.1 Metodología .....	221
4.7.5 Matriz AODF .....	222
4.7.5.1 Metodología .....	223
4.7.6 Matriz Interna- Externa (IE) .....	224
4.7.6.1 Metodología .....	224
4.7.6.2 Análisis .....	224
4.7.7 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción .....	225
4.7.7.1 Metodología .....	225
4.7.7.2 Análisis .....	227
4.7.8 Matriz ANSOFF .....	228
<b>4.8 Estrategias .....</b>	<b>230</b>
4.8.1 Estrategias Genéricas de Porter .....	230
4.8.2 Estrategias Seleccionadas .....	231
4.8.2.1 Penetración en el Mercado .....	231
4.8.2.2 Enfoque con Diferenciación .....	231
4.8.2.2.1 Circulo de Diferenciación .....	232
4.8.2.2.1 Balanza de la Diferenciación ..	233
<b>4.9 Objetivos por Áreas .....</b>	<b>234</b>
4.9.1 Administración y Recursos Humanos .....	234
4.9.2 Finanzas y Contabilidad .....	234
4.9.3 Marketing y Ventas .....	235
4.9.4 Compras .....	235
4.9.5 Producción y Logística .....	235

4.9.6 Tecnología de Alimentos .....	236
<b>4.10 Escala Estratégica .....</b>	<b>236</b>
<b>5. Capítulo V Plan de Marketing</b>	
<b>5.1 Análisis de la Situación Actual .....</b>	<b>239</b>
<b>5.2 Análisis F.O.D.A. del Producto .....</b>	<b>241</b>
5.2.1 Fortalezas .....	241
5.2.2 Debilidades .....	241
5.2.3 Oportunidades .....	242
5.2.4 Amenazas .....	242
<b>5.3 Objetivos del Plan .....</b>	<b>242</b>
5.3.1 Objetivo de Volumen de Ventas .....	242
5.3.2 Objetivos de Rentabilidad .....	242
5.3.3 Objetivo de Recordación .....	242
5.3.4 Objetivo de Fidelidad .....	243
5.3.5 Objetivo de Productos .....	243
5.3.6 Objetivo de Cobertura .....	243
5.3.7 Objetivo de Frecuencia .....	243
5.3.8 Objetivo de Satisfacción .....	243
<b>5.4 Segmento del Mercado .....</b>	<b>243</b>
5.4.1 Cuantificación del Segmento .....	244
<b>5.5 Posicionamiento .....</b>	<b>250</b>
5.5.1 Triángulo de Oro .....	250
5.5.1.1 Necesidades del Consumidor .....	251

5.5.1.2 Características Distintivas	
del Producto .....	251
5.5.1.3 Posicionamiento de la Competencia ...	251
5.5.2 Matriz de Posicionamiento .....	252
<b>5.6 Mezcla de Marketing .....</b>	<b>253</b>
5.6.1 Producto .....	254
5.6.1.1 Concepto de Producto .....	255
5.6.1.2 Formula .....	256
5.6.1.3 Rendimiento .....	256
5.6.1.4 Identidad Sensorial .....	257
5.6.1.5 Empaque .....	258
5.6.1.6 Servicios Asociados .....	264
5.6.1.7 Justificación del nombre y logotipo .....	265
5.6.1.8 Ciclo de Vida del Producto .....	266
5.6.1.8.1 Gráfico del Ciclo de Vida del	
Producto .....	267
5.6.2 Precio .....	267
5.6.3 Plaza .....	272
5.6.4 Comunicación y Promoción .....	273
<b>5.7 Presupuesto Plan de Marketing .....</b>	<b>279</b>
<b>5.8 Cronograma Plan de Marketing .....</b>	<b>280</b>
5.8.1 Plan de Acción .....	281
<b>5.9 Control .....</b>	<b>282</b>
5.9.1 Etapas del Proceso de Control .....	282

5.9.1.1	Determinación de Parámetros .....	282
5.9.1.2	Medición de Resultados .....	283
5.9.1.3	Comparación .....	283
5.9.1.4	Adopción de Medidas .....	283
5.9.1.5	Tipo de Control Adoptado .....	283
5.9.1.6	Estrategia de Control .....	284

## **6. Capítulo VI Plan Financiero**

6.1	Análisis de Viabilidad Financiera .....	286
6.1.1	Financiamiento de la Inversión .....	286
6.1.2	Estructura de la Inversión Total .....	287
6.1.2.1	Terreno .....	287
6.1.2.2	Obras Civiles .....	287
6.1.2.3	Equipos, herramientas e implementos ....	288
6.1.2.4	Muebles, equipos de oficina y computación .....	288
6.1.2.5	Vehículo .....	289
6.1.2.6	Capital de Trabajo .....	289
6.1.2.7	Inversión Publicitaria .....	289
6.1.2.8	Gastos de Constitución .....	289
6.1.2.9	Intereses del Crédito .....	290
6.1.3	Gastos Generales .....	290
6.1.4	Nomina del Personal .....	290
6.1.5	Amortización del Crédito .....	292
6.1.6	Proyección de Ventas .....	292

6.1.7	Costos Directos de Fabricación .....	295
6.1.8	Costos Indirectos de Fabricación .....	295
6.1.9	Inventarios .....	296
6.1.10	Estado de Fuentes y Usos de Fondos .....	297
<b>6.2</b>	<b>Evaluación Económica – Financiera .....</b>	<b>298</b>
6.2.1	Tasa de Descuento .....	298
6.2.2	Flujo de Efectivo .....	300
6.2.3	Valor Actual Neto .....	301
6.2.4	Tasa Interna de Rentabilidad .....	302
6.2.5	Relación Costo Beneficio .....	302
6.2.6	Periodo de Recuperación (PRR) o Payback .....	303
6.2.7	Punto de Equilibrio .....	303
<b>6.3</b>	<b>Estados Financieros .....</b>	<b>305</b>
6.3.1	Balance General .....	305
6.3.2	Estado de Resultados .....	308
<b>6.4</b>	<b>Análisis de los Indicadores Financieros .....</b>	<b>309</b>
<b>6.5</b>	<b>Análisis de Sensibilidad .....</b>	<b>312</b>
6.5.1	Comparación Escenarios de Venta .....	312
6.5.2	Sensibilidad Costos Directos .....	313
<b>7.</b>	<b>Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones</b>	
7.1	Conclusiones .....	315
7.2	Recomendaciones .....	317

**Bibliografía**

# *CAPÍTULO I*

## *INTRODUCCION*



# CAPITULO I

## INTRODUCCION

### 1.1 FORMACION DEL NEGOCIO

El presente proyecto se focaliza en la elaboración de jugos y batidos de frutas 100% naturales, usando la gran variedad de frutas que se producen en el país, tal como el banano, naranja, manzana, coco, mora, frambuesa, mango, kiwi, guayaba entre otras. Así como otros productos como soya en polvo, polen de miel de abeja, te verde, alfalfa, zanahoria, etc.

Con el fin de ofrecer diversidad e innovación en los productos, se pondría inicialmente a disposición del mercado jugos y batidos con varias combinaciones de frutas:

- Naranja y frutilla.
- Mora con leche.
- Piña

El negocio de la salud y el mantenimiento óptimo del cuerpo es uno de los de más rápido crecimiento en la actualidad, debido a la tendencia que tienen las personas de llevar una vida sana, mediante el consumo de productos ricos en nutrientes y proteínas. La relación entre los alimentos y el bienestar físico es

innegable, lo alternativo gana mercado, la penetración actual de este tipo de bebidas en el mercado ecuatoriano es de aproximadamente 33 por ciento<sup>1</sup>.

Cabe recalcar que en el mercado no hay muchos productos novedosos ya que la oferta es bastante similar y pocos son los productos que se diferencian, motivo que lleva a pensar que existe una oportunidad de inversión en este sector.

Aprovechando el creciente mercado de productos Light, el concepto que la empresa busca ofrecer es la de una imagen de marca que proyecte salud y bienestar.

Hoy en día el concepto de bebidas Light, naturales esta bastante asimilado por el consumidor que valora las características diferenciales.

Las perspectivas de este tipo de bebidas son bastante buenas, por cuanto todo parece indicar que el auge de este mercado se hará más evidente en los próximos años, por la creciente demanda del consumidor.

Cabe recalcar que los jugos envasados son una alternativa práctica de la vida moderna. Están en las estanterías de los supermercados listos para ser consumidos.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para crear una productora de jugos y batidos de frutas 100% naturales, comercializados en la ciudad de Quito.

---

<sup>1</sup> Fuente: Investigadora de Mercados IPSA Group Latinoamérica Junio 2006.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el macro-entorno para identificar las oportunidades y amenazas, que podrían beneficiar o afectar al sector y consecuentemente al negocio.
- Analizar la industria manufacturera para identificar el atractivo de la misma.
- Realizar una investigación de mercados para determinar la factibilidad del negocio.
- Elaborar un plan de mercadeo donde se incluyan todas las variables del marketing-mix, que permita llegar a los clientes potenciales.
- Desarrollar estrategias específicas para alcanzar una ventaja competitiva frente a los competidores de la industria.
- Realizar un análisis financiero que permita conocer el efecto que tendrían las decisiones tomadas en la rentabilidad del negocio.

### **1.3 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN QUE SUSTENTARA EL TRABAJO**

La investigación de mercados servirá para recopilar toda la información necesaria para la elaboración del plan de negocio.

Esta investigación mostrará los posibles escenarios que se podrían presentar dentro del negocio, lo que será de gran ayuda al momento de presentar su viabilidad a inversionistas, socios, bancos y otros.

La investigación de mercado incluirá búsquedas en fuentes primarias y secundarias que proporcionen información valiosa para determinar las

condiciones reales del mercado y las necesidades insatisfechas de los consumidores. Se utilizarán dos métodos: cualitativo y cuantitativo.

El cualitativo consistirá en la recopilación de datos a través de entrevistas a profundidad a los gerentes de marketing de varias empresas que comercializan bebidas de frutas y sesiones de grupo dirigidas a posibles consumidores.

El cuantitativo consistirá en encuestas dirigidas al segmento de mercado identificado en la investigación cualitativa.

## **1.4 METODOLOGIAS**

Entre las metodologías más relevantes a utilizarse se encuentran:

- ♦ Utilización de modelos de administración estratégica para la evaluación del mercado de bebidas no alcohólicas, como por ejemplo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter; el diagrama de flujo del producto genérico; el esquema de conceptualización del sector, industria y negocio específico; cadena de valor; árbol de competencias; entre otros.
- ♦ Utilización de métodos para la obtención de información cualitativa y cuantitativa en la investigación de mercados (entrevistas, grupos focales y encuestas), así como también técnicas estadísticas que permitan evaluar los resultados obtenidos en la misma.

# CAPÍTULO II

LA INDUSTRIA



## CAPITULO II

### LA INDUSTRIA

#### 2.1 ANALISIS DEL SECTOR Y DE LA INDUSTRIA

Uno de los principales agregados del sector real es la producción, cuya medición se efectúa a través de la variación del Producto Interno Bruto (PIB), en el marco de las cuentas nacionales del país.

El Producto Interno Bruto es un indicador estadístico que intenta medir el valor total de los bienes y servicios, generados por el aparato productivo de un país, en un periodo específico. El PIB equivale a lo gastado en consumo final por los hogares y por la administración pública más el valor de los bienes de capital (inversiones físicas) incorporados al proceso productivo y más el resultado neto del comercio exterior. Esto refleja la demanda de bienes y servicios del país<sup>2</sup>.

Así mismo, el PIB permite conocer el crecimiento a nivel de industrias, por lo que para el presente proyecto, se hará un estudio y análisis de los siguientes sectores productivos:

- ◆ Agrícola.
- ◆ Sector Manufacturero (Industria de Alimentos y Bebidas).

---

<sup>2</sup> Metodología de la Información Estadística Mensual, Banco Central del Ecuador, 2da. Edic., Pág. 95.

## 2.1.1 Sector Agrícola

### 2.1.1.1 Antecedentes

El Ecuador es en gran parte un país agrícola, que mantiene abundancia de tierra, bien regada y de clima suave. La tercera parte del territorio nacional (30%) se destina a actividades relacionadas con el campo<sup>3</sup>.

El sector agrícola es uno de los grandes pilares de la economía nacional, es el exportador más grande de banano con 4,7 millones de toneladas al año<sup>4</sup>, y desde el año 2001 se ha convertido en el principal exportador mundial de palmito<sup>5</sup> exportando 19,390.7 toneladas en el 2004. Otro rubro importante lo constituye el camarón.

La heterogénea geografía de las cuatro regiones naturales del Ecuador, ofrece diversos escenarios naturales, climas y microclimas que propician la cosecha de una gran variedad de frutas.

A continuación se detallan datos de las superficies cosechadas y de la producción en el Ecuador, de varias frutas que serán utilizadas como materia prima en la elaboración del producto final:

TABLA N° 2.1

#### Estimación de la superficie cosechada en hectáreas de frutales Periodo 2000 – 2005

Frutas	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Frutilla	156	151	152	150	114	112
Mora	3.636	4.320	3.542	3.393	2.252	2.197
Naranja	39.930	24.895	24.838	25.508	23.844	23.705
Piña	3.666	7.613	4.971	4.980	5.661	5.809

FUENTE: CAMARA DE AGRICULTURA I ZONA

ELABORACION: LA AUTORA

<sup>3</sup> Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

<sup>4</sup> Base de Datos de FAOSTAT.

<sup>5</sup> Diario Hoy, Sábado 1º de enero de 2005.

TABLA N° 2.2

**Producción de frutas en toneladas métricas  
Periodo 2000 – 2005**

Frutas	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Frutilla	2.110	1.981	1.989	1.736	1.303	1.290
Mora	11.777	11.664	12.112	11.454	3.921	4.744
Naranja	150.594	152.225	178.287	212.620	180.609	231.879
Piña	48.505	210.273	76.614	76.614	75.206	72.115

FUENTE: CAMARA DE AGRICULTURA I ZONA<sup>6</sup> Y SUBPROCESO INFORMACION AGROPECUARIA SIGAGRO-MAG<sup>7</sup>

ELABORACION: LA AUTORA

TABLA N° 2.3

**Exportaciones de las frutas en TM  
Periodo 2000 – 2005**

Frutas	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Frutilla	198,76	9,90	100	165,74	---	26,37
Mora	4,90	3,04	18,20	42,30	36,25	46,35
Naranja <sup>8</sup>	300	0,00	76,08	0,01	0,00	20,49
Piña	2.616	4.658	616	49.210	68.521	---

FUENTE: CAMARA DE AGRICULTURA I ZONA Y SUBPROCESO INFORMACION AGROPECUARIA SIGAGRO-MAG

ELABORACION: LA AUTORA

Según el cuadro N° 2.3, las exportaciones de frutas en el país representan un porcentaje pequeño del total de frutas producidas, lo cual indica que existe abundante materia prima a nivel nacional.

La producción de frutas en el país esta destinada tanto para el consumo domestico, como para la exportación, en fruta entera y en productos procesados, donde las frutas pasan por una fase de procesamiento agroindustrial: concentrados de frutas, pulpas de frutas, jugos de frutas, frutas secas y conservas de frutas.

<sup>6</sup> Cámara de Agricultura I Zona, Estudio de sensibilidad de las cadenas productivas de la fresa y mora, 2004

<sup>7</sup> [http://www.sica.gov.ec/agronegocios/consejos\\_consultivos/consejos/frutas/estadistas2005\\_frutas.htm](http://www.sica.gov.ec/agronegocios/consejos_consultivos/consejos/frutas/estadistas2005_frutas.htm)

<sup>8</sup> <http://www.ecuadorexporta.org/productos/index.htm>

### 2.1.1.2 Entorno del Sector Agrícola

En los últimos años, el sector agrícola ha representado alrededor del 7% del PIB total. En la siguiente tabla se presentan los valores del Producto Interno Bruto Agrícola y de su comportamiento en los últimos 5 años:

TABLA N° 2.4

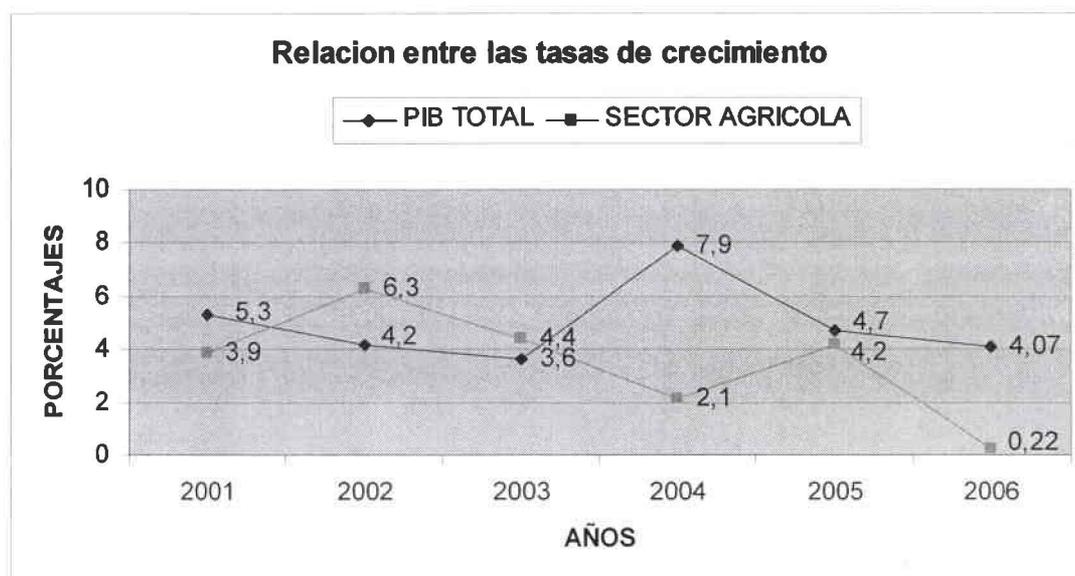
#### Indicadores Económicos Sector Real Millones de dólares

Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006 (p)
PIB Total	21.250	24.899	28.636	32.636	36.489	40.892
Crecimiento PIB Real (%)	5,3%	4,2%	3,6%	7,9%	4,7%	4,07%
PIB Agrícola	1.699	1.836	1.986	1.980	2.069	2.183
Crecimiento PIB Agrícola Real (%)	3,9%	6,3%	4,4%	2,1%	4,1%	0,22%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
INFORMACION ESTADISTICA MENSUAL 31/03/2007

ELABORACION: LA AUTORA

GRAFICO N° 2.1



ELABORACION: LA AUTORA

La Agricultura, ganadería, caza y silvicultura crecieron a lo largo del período 2001–2005, y registraron una tasa de variación promedio de 4,2%.

El crecimiento más bajo se registró en el año 2004 (2,1%), por efecto de la caída del banano debido a las bajas temperaturas registradas en las provincias productoras. En el año 2005 el crecimiento se aceleró nuevamente alcanzando un valor del 4,1%, como consecuencia de un aumento en el cultivo del banano, café y cacao (3,1%). De igual forma, los otros cultivos han experimentado un crecimiento de 4,8%, impulsados por la mejora de rendimiento de los cultivos de caña de azúcar y palma africana<sup>9</sup>.

Sin embargo, el sector enfrenta diversas situaciones que limitan su desarrollo, entre las que podemos señalar: la existencia de bajos niveles de productividad, poco desarrollo técnico en productos tropicales, débil presencia del estado en el campo, e insuficiente disponibilidad de servicios.

Por otro lado, existe un sector moderno, dedicado a la exportación, principalmente de frutas y hortalizas; un sector comercial, dedicado a la producción de productos tradicionales y adecuadamente insertado a cadenas de agregación de valor, y un sector de subsistencia, dedicado al autoconsumo o a la comercialización de sus excedentes<sup>10</sup>.

#### **2.1.1.2.1 Personal Ocupado**

Según datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos por medio de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) del año 2005, el total nacional de trabajadores agrícolas, sin

<sup>9</sup> Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales N° 20. 2001 – 2005, Pág. 13.

<sup>10</sup> Comunidad Andina de Naciones, [www.can.org/agricultura](http://www.can.org/agricultura).

remuneración y remunerados es de 2.022.081 concentrando la región Sierra a 1.067.910 trabajadores (52,8%), la región Costa a 836.386 trabajadores (41,4%) y la región Oriental a 117.785 trabajadores (5,82%).

Trabajadores sin remuneración se los considera a las personas productoras y/o familiares. Trabajadores remunerados son los trabajadores permanentes y ocasionales.

Del total nacional de trabajadores agrícolas un 66% corresponde a hombres y un 34% a mujeres.

## **2.1.2 Sector Manufacturero**

### **2.1.2.1 Antecedentes**

Es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo. Esta constituido por micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), hasta grandes conglomerados.

De acuerdo con los productos que se elaboran en ellas, el sector manufacturero se clasifica en las siguientes industrias<sup>11</sup>:

- Productos alimenticios, bebidas y tabacos.
- Textiles y Cueros.
- Madera.
- Papel e Industria Graficas.
- Químicos.
- Minerales no metálicos.
- Industrias metálicas básicas.

---

<sup>11</sup> Banco Central del Ecuador.

- Maquinaria y equipo.

En el año 2005, las industrias manufactureras aportaron con 3.269 millones de dólares al PIB total<sup>12</sup>, lo que representó alrededor del 10% del PIB.

### 2.1.2.2 Entorno del Sector Manufacturero

TABLA Nº 2.5

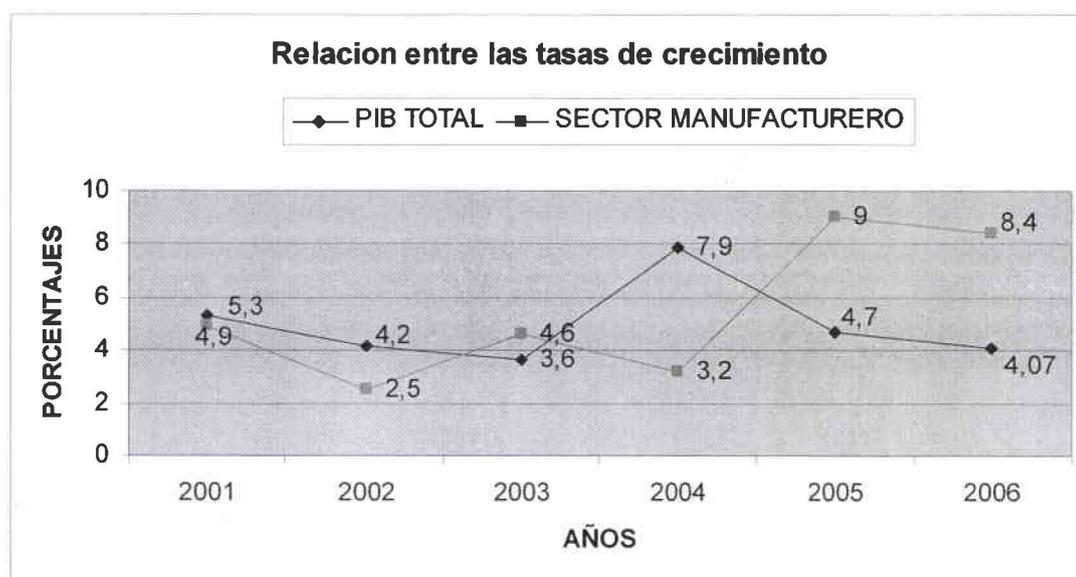
#### Indicadores Económicos Sector Real Millones de dólares

Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006 (p)
PIB Total	21.250	24.899	28.636	32.636	36.489	40.892
Crecimiento PIB Real (%)	5,3%	4,2%	3,6%	7,9%	4,7%	4,07%
PIB Manufacturero	2.484	2.593	2.735	2.883	3.269	3.507
Crecimiento PIB Manufacturero Real (%)	4,9%	2,5%	4,6%	3,2%	9,0%	8,4%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR  
INFORMACION ESTADISTICA MENSUAL 31/03/2007

ELABORACION: LA AUTORA

GRAFICO Nº 2.2



ELABORACION: LA AUTORA

<sup>12</sup> Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual de Estadísticas, Octubre 2006, Pág. 86.

El Sector Manufacturero (excluyendo refinación de petróleo), presentó una tendencia positiva a partir de la dolarización, con una tasa de crecimiento promedio para el período 2001-2005 de 4,8%.

En el 2005 el crecimiento del sector manufacturero presentó un valor record de 9%. La industria de elaboración de productos alimenticios y de bebidas presentó resultados muy favorables, con una tasa promedio del 6,6%.

La elaboración de productos lácteos experimentó un crecimiento promedio para el período de 3,5%, gracias al mejoramiento de la productividad debido a la inversión en tecnología, realizada entre 2002 y 2003, lo que le permitió obtener sellos internacionales de calidad. Adicionalmente, el crecimiento respondió a la evolución positiva de la leche cruda.

La elaboración de bebidas en cambio, presentó un decrecimiento promedio de 0,6%, para el período 2001-2005, lo que obedeció a una reducción experimentada en 2002 y 2003 (2,5% y 10,3% respectivamente), por el ingreso de bebidas gaseosas provenientes de Perú, a menores precios y a la transformación de varias empresas embotelladoras en distribuidoras.

Sin embargo, en el año 2005 esta industria creció nuevamente en 4% impulsada por la demanda interna<sup>13</sup>.

#### **2.1.2.2.1 Personal Ocupado y Remuneraciones**

Al interior del sector manufacturero, la actividad económica de Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, es la más importante fuente de trabajo, acogiendo al 45% de la fuerza laboral del sector<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales N° 20. 2001 – 2005, Pág. 19.

De un total de 148.380 personas ocupadas en el Sector Manufacturero, 106.936 son hombres (72%) y 41.444 son mujeres (28%)<sup>15</sup>.

Con respecto al Promedio Mensual per cápita de Remuneraciones, la actividad económica de Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas remunera con 349 dólares por empleado, según datos del INEC.<sup>16</sup>

#### **2.1.2.2 Consumo Intermedio y Valor Agregado**

Tomando en cuenta el valor de consumo intermedio reportado por la Manufactura y Minería para el año 2004, el 92% corresponde al sector manufacturero, siendo la actividad elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas, con el 40%, la que tiene el mayor valor de consumo intermedio en el país.

A nivel regional, la Costa utiliza el 49%, la Sierra el 43%, en tanto que la Amazonía y Región Insular aportan con el 8%<sup>17</sup>.

A nivel de provincias, Pichincha contribuye con el 73% al consumo total de la Sierra y con el 32% al total nacional.

Según la Encuesta Anual de Manufactura y Minería, el 65% del valor agregado generado a nivel nacional en el 2004, se origina en el sector manufacturero. Las actividades económicas: “Extracción de Petróleo Crudo y Gas Natural”, “Elaboración de Productos Alimenticios y Bebidas”, y “Fabricación de Coque, productos de la refinación del Petróleo” son los que brindan el mayor aporte al valor agregado nacional, con el 77%.

---

<sup>14</sup> INEC, Encuesta Anual de Manufactura y Minería 2004, Pág. 3.

<sup>15</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos – Encuesta Anual de Manufactura y Minería 2004, Pág. 5.

<sup>16</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos – Encuesta Anual de Manufactura y Minería 2004, Pág. 72.

<sup>17</sup> INEC, Encuesta Anual de Manufactura y Minería 2004, Pág. 5.

### 2.1.3 Industria de Jugos

#### 2.1.3.1 Antecedentes

- ✓ Industria<sup>18</sup>. - Se define como el conjunto de las operaciones que concurren a la transformación de las materias primas y la producción de la riqueza.
- ✓ Bebida. - Se define como cualquier líquido que se bebe.
- ✓ Jugo de fruta. - Líquido sin fermentar, pero fermentable, que se obtiene de la parte comestible de frutas frescas en buen estado y debidamente maduras, o de frutas que se han mantenido en buen estado por procedimientos adecuados.
- ✓ Jugo de fruta 100% Natural. - Se define como el zumo de una fruta, lo más substancial de una fruta. El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) define al Jugo natural, como el jugo fresco de frutas frescas, sanas y maduras, sin fermentar, concentrar ni diluir, que ha sido sometido a un procedimiento tecnológico adecuado, que asegura su conservación en envases herméticos<sup>19</sup>.

Los jugos de fruta 100% naturales no contienen colesterol, sodio, ni grasas, son ricos en nutrientes, que incluyen vitaminas, minerales y elementos fitoquímicos naturales, los cuales contribuyen a una buena salud. Más de 30 micro nutrientes son esenciales para la salud humana y para el adecuado crecimiento y desarrollo de los niños. Todos son vitaminas y minerales disponibles en los alimentos<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Diccionario Larousse Ilustrado.

<sup>19</sup> Ver Anexo N° 2.4, INEN N° 432, INEN N° 437.

<sup>20</sup> FAO, Nutrición humana en el mundo en desarrollo, 2002, Capítulo 31.

El siguiente cuadro indica la composición típica de la parte comestible de la fruta (y por consiguiente de los jugos). El rango de valores depende de la fruta, cultivo, maduración, entre otros.

CUADRO N° 2.1

<b>Compuesto</b>	<b>Rango (%)</b>
Agua	97 - 70
Carbohidratos	25 - 3
Proteínas	5 - rastro
Lípidos	25 - rastro
Ácidos	3 - rastro
Fenólicos	0.5 - rastro
Vitaminas	0.2 - rastro
Minerales	0.2 - rastro
Fibra	<1 a >15
Pigmentos	0.1 - rastro

FUENTE: FAO

ELABORACION: LA AUTORA

La Industria de Jugos se desarrolló en el país, a principios de los años sesenta, con empresas como: Conservera del Guayas y Conservas del Valle, con un nivel tecnológico mediano para la época. En los años setenta, las empresas más grandes como Ecuajugos y Conservera del Guayas, modernizaron sus procesos con maquinaria importada, como homogenizadores, pasteurizadores, maquinas extractores de jugos, mezcladoras, entre otras. Durante esos años, producían únicamente para el mercado nacional. Fue a partir de los años noventa que nacieron empresas como Tropifrutas y Quicornac, con tecnología de punta y que producían jugos tanto para el mercado nacional como de exportación.

TABLA N° 2.6

**Exportaciones de Jugos en Toneladas Métricas  
Periodo 1999 - 2005**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Jugo de fruta</b>	27.275	13.948	14.956	25.415	25.187	21.271	25.246
<b>Preparados de fruta</b>	57.527	64.175	64.653	70.936	77.627	---	---

FUENTE: BASE DE DATOS FAOSTAT y CORPEI

ELABORACION: LA AUTORA

### 2.1.3.1.1 Subsector Pulpas y Concentrados de Frutas

Los fabricantes de pulpas, concentrados y jugos de frutas en Ecuador forman parte de una misma línea de negocios, es decir, las empresas producen uno o más de los productos antes señalados. Asimismo, tienen una relación estrecha con la fabricación de purés y otros elaborados, tales como frutas deshidratadas<sup>21</sup>. Existe una interesante variedad de productos en el sector de pulpas y concentrados de frutas, que se destinan tanto al mercado nacional como a importantes mercados internacionales como Estados Unidos e Unión Europea.

La oferta de jugo de frutas en el país viene principalmente de la producción local. Los jugos importados representan un porcentaje pequeño aún, con una presencia creciente en los últimos años. Suponen una competencia a la producción nacional, así como otras bebidas no alcohólicas, agrandan la oferta que tienen los consumidores, ofrecen nuevas combinaciones de sabores. Cabe indicar que los jugos importados se comercializan a un precio mas alto que los nacionales, y se venden a través del Supermaxi y tiendas Delicatessen.

<sup>21</sup> [www.ecuadorinvest.org](http://www.ecuadorinvest.org)

La industria de Jugos tiene su importancia en el contexto de la economía ecuatoriana, por ser demandante de materias primas del sector agrario, y por ser generadora de empleo y valor agregado.

### 2.1.3.2 Entorno de la Industria de Bebidas no alcohólicas

Dentro de la industria productora de alimentos y bebidas, el segmento de producción de bebidas no alcohólicas y gaseosas ha tenido un desarrollo muy intenso en los últimos años debido al ingreso de nuevos competidores.

En la siguiente tabla se presentan las tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto de la Industria de Bebidas no alcohólicas, desde el 2001 al 2006.

TABLA N° 2.7

#### Indicadores Económicos Sector Real Millones de dólares

Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006 (p)
<b>PIB Manufacturero</b>	2.484	2.593	2.735	2.883	3.269	3.507
<b>Crecimiento PIB Manufacturero Real (%)</b>	4,9%	2,5%	4,6%	3,2%	9,0%	8,4%
<b>Crecimiento PIB Bebidas (%)</b>	2,5%	3,7%	5,15%	5,7%	6,0%	6,5%

FUENTE: REVISTA EKOS FEB. 2005

ELABORACION: LA AUTORA

La variación promedio de la rama de producción de bebidas, ha sido superior al promedio de la industria manufacturera en algunos años; gracias a ese crecimiento, su participación respecto a la generación de valor agregado de la industria creció hasta en un 4%.

## 2.1.4 Industria Láctea

### 2.1.4.1 Antecedentes

La industria láctea en el Ecuador incursiona principalmente en productos como: leche, leche en polvo, yogur, mantequilla y queso. La leche ocupa el puesto 21 dentro de los 51 productos alimenticios más importantes que consumen las familias ecuatorianas<sup>22</sup>. De la gama de productos lácteos exportados, la leche en polvo es el producto que representa el mayor valor de las exportaciones, seguida en proporciones menores por la leche, el yogur, la mantequilla y el queso.

TABLA Nº 2.8

#### Producción diaria de leche en litros Año - 2005

Región	Producción total en litros	Vendida en líquido	Destinada a otros fines
Sierra	3.358.920	2.549.159	809.761
Costa	761.302	255.949	505.353
Oriental	449.559	137.971	311.588
<b>Total</b>	<b>4.569.781</b>	<b>2.943.079</b>	<b>1.626.702</b>

FUENTE: INEC (ESPAC) – 2005 (BIBLIOTECA)

ELABORACION: LA AUTORA

Se calcula que en el país existen alrededor de 4.5 millones de cabezas de ganado<sup>23</sup>, de los cuales solo el 21% produce leche, lo que equivale a 4.569.780 litros de leche diarios.

Según cifras del Sistema de Información del Censo Agropecuario (SICA), el 72% de plantas procesadoras están ubicadas en el callejón interandino con una fuerte concentración en Pichincha, Cotopaxi, Imbabura y Carchi; el 18% se

<sup>22</sup> Estudio del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

<sup>23</sup> CORPEI, Reporte de Productos No Tradicionales, Vol. 01, No. 03.

encuentra en la Costa y el 10% restante se distribuye entre Oriente y región Insular. Dichas plantas se dedican, principalmente a la producción de leche pasteurizada, quesos, crema de leche y otros derivados en menor proporción.

Destacan en el sector de acuerdo con los datos del SICA, 25 industrias con una capacidad instalada total de 504 millones de mililitros anuales.

También existen modelos comunitarios como Quesinor que agrupa a diez organizaciones agro artesanales de Carchi y tres de Imbabura; queseras de Salinas con 22 asociados; y la Fundación de Organizaciones campesinas de Salinas (Furnosal), integrada por 27 organizaciones entre cooperativas y pre-cooperativas y asociaciones campesinas. Estas últimas cuenta con un centro de acopio y 24 plantas procesadoras de lácteos.

En Florap, la leche ingresa antes de ser pasteurizada a dos tanques de recepción con capacidad de 10.000 litros cada uno; después pasa al área de procesamiento en donde se somete a 72 grados centígrados e inmediatamente a 4 grados para eliminar microorganismos dañinos para la salud humana, el siguiente paso es la industrialización.

#### **2.1.4.2 Entorno de la Industria Láctea**

La industria láctea es importante en su aporte al PIB total y al PIB industrial, representando el 0,6 del PIB total y el 5,1% del PIB industrial.

Del total de la producción de lácteos, el 94,4 % va al mercado interno (227.7 millones de dólares), mientras que el 5,6% restante se destina a la exportación (12.7 millones de dólares)<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> CEPAL, Estudio: La Industria Láctea frente al TLC, 2005, Pág. 31.

Los productos lácteos (leche, queso, yogures, mantequilla) representan el 11,7% del total de productos de mayor consumo de la población de estratos medios y bajos, y al ser derivados lácteos son una parte importante de la dieta de la población ecuatoriana<sup>25</sup>.

## **2.1.5 El Negocio**

### **2.1.5.1 Antecedentes**

#### **2.1.5.1.1 Historia de los Jugos**

La manufactura de jugos de frutas y de vegetales es tan antiguo (o más) que la agricultura. Durante el proceso de maduración, la mayoría de las frutas se suavizan hasta el punto de que el simple contacto o la transportación producen más jugo que pulpa, aunque parcialmente fermentado.

A través de ensayos y errores, el ser humano aprendió formas prácticas de extraer jugos de varias fuentes. La naturaleza perecedera de los jugos obligaba a su consumo inmediato en menos de 24 horas en los climas calidos. El enfriamiento natural o congelamiento era la única alternativa válida para evitar la modificación microbiótica del jugo.

Durante el último milenio, se han desarrollado diversas técnicas de preservación. El concepto de mantener entera, intacta la fruta hasta la elaboración del jugo, continúa siendo un principio sólido. Esta es una de las formas más fáciles de preservar la calidad del jugo.

---

<sup>25</sup> CEPAL, Estudio: La Industria Láctea frente al TLC, 2005, Pág. 30.

### 2.1.5.1.2 Tipos de Jugos<sup>26</sup>

Existen cinco tipos de jugos: jugo de frutas, jugo de fruta de concentrado, néctar de fruta, jugo de fruta concentrado y jugo de fruta en polvo.

#### ***Jugo o Zumo de fruta***

- El jugo extraído de la fruta, exprimido directamente por procedimientos de extracción mecánica o manual, que no ha sido concentrado.
- No contiene ningún sabor, color o aditivo artificial, con excepción de dióxido de carbono y agentes acidificantes.

#### ***Jugo concentrado<sup>27</sup> de fruta***

- Producto que se obtiene del jugo de fruta de un tipo o de varios tipos, por medio de la extracción física de una parte específica del contenido de agua<sup>28</sup>.

#### ***Jugo de fruta a partir de concentrados***

- Jugo que ha sido concentrado y vuelto a su estado original por medio de la adición de agua potable.
- Mediante reconstitución del jugo concentrado de fruta, con agua potable.

<sup>26</sup> Food Safety Authority of Ireland (<http://www.fsai.ie/>)

<sup>27</sup> Las principales razones por las que los jugos son transformados en concentrados: 1) ambientales y ecológicas, 2) comerciales y por el costo. Cerca de 5/6 del jugo que se obtiene de fruta fresca corresponde a agua, resto es jugo. Es este 1/6 lo que sirve como base para el jugo de fruta de concentrado. <http://www.pfanner.com/>

<sup>28</sup> En una cantidad suficiente para elevar el nivel de grados Brix al menos en un 50 % más que el valor Brix establecido para el jugo reconstituido de la misma fruta.

Grados Brix: son la unidad de medida de sólidos solubles presentes en una solución, expresados en porcentaje de sacarosa. En un jugo o pulpa, los sólidos solubles están compuestos por los azúcares, ácidos, sales y demás compuestos solubles en agua presentes en los jugos de las células de una fruta. Se determinan empleando un refractómetro calibrado y a 20 °C.

### ***Néctar de fruta***

- Se obtiene mediante la adición de agua, azúcar y/o miel al jugo de fruta, al jugo de fruta de concentrado, al concentrado de fruta, al jugo de fruta en polvo o deshidratado, a la pulpa<sup>29</sup> de fruta o a una mezcla de estos productos.
- Un néctar mixto de fruta se obtiene a partir de dos o más tipos diferentes de fruta.
- El contenido mínimo de jugo y/o pulpa en néctares de fruta en términos de volumen/volumen es del 25 % para todas las variedades de frutas.

### ***Jugo de fruta en polvo / deshidratado***

- Producto que se obtiene del jugo de fruta de un tipo o de varios tipos, por medio de la extracción física de todo el contenido de agua. El producto resultante será en forma de polvo y necesitara la adición de agua antes de ser consumido.

---

<sup>29</sup> Pulpa: es el producto sin fermentar, pero fermentable, obtenido mediante procedimientos idóneos, por ejemplo tamizando, triturando o desmenuzando la parte comestible de la fruta entera o pelada sin eliminar el jugo. La fruta deberá estar en buen estado, debidamente madura y fresca, o conservada por procedimientos físicos o por tratamientos aplicados de conformidad con las disposiciones pertinentes de la Comisión del Codex Alimentarius.

### 2.1.5.1.3 Importancia del jugo

El mercado global del jugo y de productos hechos a base de jugos, fue estimado en cerca de 50 billones de litros a finales de los años noventa<sup>30</sup>. El comercio mundial se ha acelerado en la última década y los países en desarrollo han alcanzado el 60% de las exportaciones de jugos de frutas.

A pesar de la naturaleza perecedera de los jugos, existen muchas razones prácticas para su manufactura y procesamiento. A continuación se mencionan algunas:

- Las frutas mas delicadas y suaves, no pueden ser preservadas intactas por mucho tiempo y tienden a deteriorarse antes o durante la recolección. Hacer jugo es una alternativa lógica.
- Fruta de mayor duración, podría tener un tamaño, una forma inadecuada, o alguna marca que imposibiliten su comercialización como frutas enteras pero, después de ser inspeccionadas y realizar algún recorte, la parte sana podría ser convertida en jugo.
- Los jugos pueden ser consumidos de forma más cómoda (conveniente), que las frutas enteras. Por ejemplo una persona que este conduciendo, o un niño pequeño pueden consumir sin dificultad un jugo en un envase fácil de abrir. Por consiguiente, los jugos y los envases prácticos juegan un papel importante en la vida cotidiana.
- Los niños y la gente mayor y enferma pueden tener dificultad para pelar o comer ciertas frutas. Beber jugo es por lo tanto una alternativa efectiva y nutritiva.

---

<sup>30</sup> FAO, Principles and practices of small and medium scale fruit juice processing, 2001, Pag. 6.

- Los alimentos líquidos, incluido los jugos son mas fáciles de procesar, calentar, enfriar, congelar, estandarizar, transportar, etc., que los alimentos sólidos o líquidos que contengan porciones sólidas.
- La facilidad para mezclar líquidos promueve el desarrollo de mezclas únicas de jugos con otros productos, y conseguir combinaciones que no se encuentran naturalmente.

Los estudios de mercado de alimentos alrededor del mundo, indican que los jugos de todos los tipos y en todas las formas, tienen un importante papel tanto en la alimentación nutritiva, como en el gusto<sup>31</sup>.

#### **2.1.5.2 Definición del Negocio**

Para determinar las bases del negocio es preciso identificar el sector y la industria al que pertenece, lo cual permite conocer a quien estará dirigido el producto que se va a ofrecer.

El negocio pertenece a los Sectores Agrícola y Manufacturero, y más específicamente a la Industria de Alimentos y Bebidas no alcohólicas (Jugos).

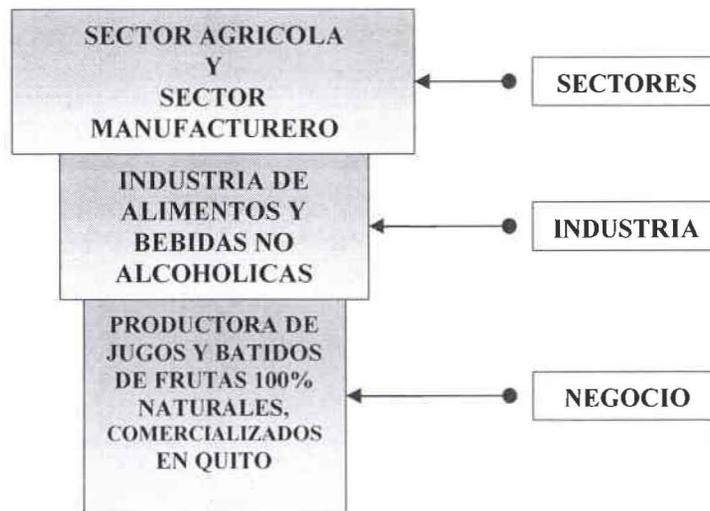
El negocio se define como una empresa de Producción de Jugos y Batidos de Frutas 100% Naturales para ser comercializados en la ciudad de Quito.

---

<sup>31</sup> FAO, Principles and practices of small and medium scale fruit juice processing, 2001, Pag. 7.

A continuación se presenta un esquema que permite una mejor visualización del negocio y de su entorno:

FIGURA N° 2.1



Esquema de análisis tomado de DAN THOMAS, El Sentido de los Negocios, Pág. 18.

ELABORACION: LA AUTORA

El negocio tiene como objeto armonizar las necesidades del consumidor en cuanto a encontrar un producto natural y nutritivo, con las características que la empresa busca brindar: un producto sin aditivos químicos, endulzado con un ingrediente natural como es la Stevia<sup>32</sup>, producido bajo estrictas normas de higiene y calidad.

Este producto estaría orientado a niños, adolescentes y jóvenes – adultos que consuman jugos elaborados, y que gusten de productos sanos e innovadores.

<sup>32</sup> Ver Anexo N° 2.4 Información sobre la stevia. La stevia es una planta, cuyas hojas producen un endulzante natural y no tiene calorías. En la provincia de Pichincha se cultiva en Guayllabamba y en Santo Domingo.

### 2.1.5.3 Proceso genérico para la elaboración del producto

CUADRO N° 2.2

Unidad de proceso	Resultado
Recepción de la fruta	Inspección, clasificación
Área de lavado	Enfriamiento, almacenamiento
Pelado, despulpado	Exprimido, extracción del jugo
Desaeración	Remoción de oxígeno
Centrifugación	Cernido
Sala de control de calidad	Inspección
Esterilización	Inactivación de enzimas, pasteurización y enfriamiento
Área de Ajuste y envasado	Envasado, empaquetado y envío

ELABORACION: LA AUTORA

Los jugos se preparan mediante procedimientos adecuados que mantienen las características físicas, químicas, sensoriales y nutricionales esenciales de los jugos de la fruta de los que proceden.

Un jugo de un solo tipo es el que se obtiene de un solo tipo de fruta. Un jugo mixto es el que se obtiene mezclando dos o más jugos, de diferentes tipos de frutas.

#### **Criterios de calidad**

Los jugos de frutas deberán tener el color, aroma y sabor característicos del jugo(s) del mismo tipo(s) de fruta de la que proceden.

## **2.2 ANALISIS DEL MACROENTORNO**

### **2.2.1 Metodología Análisis del Entorno**

Para llevar a cabo el análisis de los factores externos que tendrían mayor influencia en el negocio de Jugos y Batidos de Frutas 100% Naturales, se utilizó una metodología que permitió identificar a los que causarían un mayor impacto sobre las actividades presentes y futuras del negocio.

A continuación se detallan cada una de las etapas de dicha metodología:

#### **2.2.1.1 Identificación de los Factores Externos: Sociales, Culturales, Económicos, Políticos, Legales, Tecnológicos, Ambientales y Demográficos.**

En esta etapa se realiza una lista de los factores sociales, culturales, económicos, políticos, legales, tecnológicos, ambientales y demográficos que podrían afectar a la empresa en los próximos años. Esta lista debe ser lo suficientemente larga como para contener a todos los factores que se consideran tendrían una mayor o menor influencia, sobre la nueva empresa.

#### **2.2.1.2 Identificación de los principales factores externos**

Una vez listados los factores que afectarían a la empresa, se escogió a diez personas de distintas ramas, los mismos que procedieron a calificar los factores que consideraban como los de mayor influencia para el proyecto. Para la distribución de puntos, el total de factores se aproximó a la decena inmediata

superior (50), y esta cifra se dividió para 2, lo que dio como resultado 25 puntos que fueron distribuidos entre los 40 factores identificados<sup>33</sup>.

Las siguientes personas realizaron la calificación de los factores:

- Econ. Pablo de la Torre, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.
- Chef. Carlos Gallardo, Coordinador de Gastronomía
- M.A. Christian Silva, Coordinador del área de Economía.
- M.A. Sandy Morales, Docente.
- Ing. Freddy Vásquez, Coordinador de Tecnologías
- Ing. Jorge Cruz, ex Coordinador del área de Marketing.
- Ing. Víctor Dinamarca, Coordinador de Juego de Empresas
- Ing. Alberto Ávila, Docente de Finanzas
- Sr. Roberto Castillo, Dpto. de Marketing de Nestle.
- La autora del proyecto.

Una vez calificados los factores, por parte de las personas mencionadas, se procedió a agrupar cada una de las calificaciones en un solo cuadro, en donde se calculó la suma horizontal de cada uno de los factores con el fin de identificar los factores con mayor calificación.

Posteriormente se calculó un promedio simple, es decir, se dividió la calificación total de cada uno de los factores para el número de factores seleccionados (40). La importancia normada, se la obtuvo dividiendo la calificación de cada factor para el promedio. Esto nos permitió obtener 15

---

<sup>33</sup> Listado de Factores Externos, Ver Anexo N° 2.1

factores externos con un resultado mayor a uno y que serán analizados a continuación.

### **2.2.1.3 Recopilación de la Información**

La información sobre los 15 factores externos de mayor influencia, se la obtuvo a través de consultas a diversas fuentes de tipo secundario, con la finalidad de recavar la mayor cantidad de información sobre cada uno de ellos.

### **2.2.1.4 Análisis de cada Factor Externo**

Una vez que se cuenta con la información de cada factor se realiza el análisis correspondiente a cada uno de ellos. En dicho análisis se identificará si el factor es una oportunidad o una amenaza para el nuevo negocio.

## 2.2.2 Factores Externos Seleccionados

TABLA Nº 2.9

FACTORES EXTERNOS	Calificación Total	Importancia
<b>Económicos</b>		
Tasa de Inflación	10	1,60
Tasa de Interés	9	1,44
Ingreso per cápita	12	1,92
<b>Sociales</b>		
Mano de Obra disponible	9	1,44
<b>Culturales</b>		
Estilos de Vida	23	3,68
Tendencias hacia lo Light	22	3,52
Preocupaciones por la Salud	18	2,88
Productos listos para consumir	10	1,60
Tendencias de Alimentos Funcionales	8	1,28
<b>Legales</b>		
Normas Sanitarias	12	1,92
Permisos de Funcionamiento	10	1,60
<b>Tecnológicos</b>		
Tecnología en la industria de jugos	18	2,88
Tendencias tecnológicas	9	1,44
<b>Ambientales</b>		
Envases biodegradables	8	1,28
<b>Demográficos</b>		
Edades de la población	11	1,76

ELABORACION: LA AUTORA

## 2.2.2.1 Factores Económicos

### 2.2.2.1.1 Inflación, IPC, IPP

Se denomina inflación a la subida del nivel general de precios en una economía. Los economistas calculan la tasa de inflación por medio de la variación porcentual del índice de precios de consumo con respecto al periodo anterior. El IPC es un promedio de precios de bienes y servicios de consumo.

El objetivo del IPC es medir las variaciones del coste de vida. La inflación es un fenómeno económico que se manifiesta a través de una relativa disminución del valor del dinero, es decir de la reducción del poder adquisitivo a causa de una elevación de los precios con relación a la cantidad de bienes y servicios disponibles en una economía<sup>34</sup>.

TABLA Nº 2.10

### Variación del Índice del Precios al Consumidor Periodo 1999 - 2006

Periodo Promedio anual	Variación % Anual General	Variación % Anual Alimentos y Beb. no Alcoh.
1999	52,24	39,04
2000	96,10	120,81
2001	37,68	31,70
2002	12,48	8,19
2003	7,93	2,43
2004	2,74	1,20
2005	2,12	2,73
2006	3,30	5,68
31/3/2007	2,06	1,96

FUENTE: Información Estadística Marzo/2007 BCE

ELABORACION: LA AUTORA

Como se puede observar en la tabla anterior, desde que se implantó la dolarización, las tasas de inflación en el Ecuador, presentan una tendencia a la

<sup>34</sup> Portafolio para la clase de Economía para la Toma de Decisiones, dictada por el M.A. Christian Silva.

baja alcanzado niveles internacionales. En el 2005 la inflación tuvo un crecimiento acelerado debido al factor político y al impacto que tuvo la devolución de los fondos de reserva. A partir del 2006 la tendencia sigue siendo a la baja. Al 31 de marzo del 2007 la inflación promedio es de 2,06%.

En cuanto a la inflación promedio anual correspondiente al rubro Alimentos y bebidas no alcohólicas, existe una tendencia a la baja, con excepción del año 2006, en el cual se registró un incremento a causa de varios factores como el alza del precio del pan (aumento del precio de la harina), y a la escasez de algunos productos agrícolas debido a la erupción del volcán Tungurahua, que provocó la pérdida de grandes extensiones de cultivos y el encarecimiento de los productos que salen de esa región<sup>35</sup>.

La división de Alimentos y bebidas no alcohólicas tiene un peso relativo de 25,10% en la canasta de bienes y servicios. El mayor o menor aporte de los alimentos a la inflación viene dada por la estacionalidad de estos bienes o por la escasez de los mismos<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Banco Central del Ecuador, Informe Mensual de Inflación, Septiembre 2006.

<sup>36</sup> Banco Central del Ecuador, Informe Mensual de Inflación, Marzo 2007.

TABLA N° 2.11

### Variación del Índice de Precios al Consumidor en Quito Periodo 2005 – 2007

	Alimentos y Bebidas no Alcohólicas				Bebidas no Alcohólicas				Jugos de Frutas y Concentrados			
	Índice	Variación Porcentual			Índice	Variación Porcentual			Índice	Variación Porcentual		
		Mensual	Anual	Acumulada		Mensual	Anual	Acumulada		Mensual	Anual	Acumulada
Dic.04	99,29	n.d.	n.d.	n.d.	103,88	n.d.	n.d.	n.d.	99,9	n.d.	n.d.	n.d.
Ene.05	98,24	-1,06	1,16	-1,06	104,27	0,38	n.d.	0,38	96,94	-2,96	n.d.	-2,96
Feb.05	99,7	1,49	0,00	0,43	104,49	0,21	n.d.	0,59	96,67	-0,28	n.d.	-3,24
Mar.05	99,88	0,18	-0,40	0,61	103,35	-1,09	n.d.	-0,50	94,84	-1,89	n.d.	-5,13
Abr.05	101,55	1,67	-0,33	2,28	103,65	0,29	n.d.	-0,21	94,84	0,00	n.d.	-5,13
May.05	103,82	2,24	2,23	4,51	101,07	-2,49	n.d.	-2,70	95,75	0,96	n.d.	-4,17
Jun.05	104,27	0,43	3,03	4,95	102,23	1,15	n.d.	-1,55	95,75	0,00	n.d.	-4,17
Jul.05	102,66	-1,54	1,89	3,40	103,4	1,14	n.d.	-0,41	95,75	0,00	n.d.	-4,17
Ago.05	103,81	1,12	3,97	4,52	103,53	0,13	n.d.	-0,28	95,75	0,00	n.d.	-4,17
Sep.05	105,03	1,18	6,26	5,70	102,65	-0,85	n.d.	-1,13	96,93	1,23	n.d.	-2,94
Oct.05	106,47	1,37	7,42	7,07	103,35	0,68	n.d.	-0,45	96,93	0,00	n.d.	-2,94
Nov.05	106,51	0,04	7,25	7,11	103,49	0,14	n.d.	-0,31	97,21	0,29	n.d.	-2,65
Dic.05	106,94	0,40	7,71	7,51	103,42	-0,07	n.d.	-0,38	96,64	-0,59	n.d.	-3,24
<b>Promedio</b>		<b>0,63</b>	<b>3,35</b>	<b>3,92</b>		<b>-0,03</b>		<b>-0,58</b>		<b>-0,27</b>		<b>-3,74</b>
Ene.06	106,09	-0,79	7,99	-0,79	103,52	0,10	-0,72	0,10	96,64	0,00	-0,31	0,00
Feb.06	110,18	3,86	10,51	3,07	105,01	1,44	0,50	1,54	96,64	0,00	-0,03	0,00
Mar.06	112,01	1,66	12,14	4,73	105,08	0,07	1,67	1,61	96,64	0,00	1,90	0,00
Abr.06	109,32	-2,40	7,65	2,32	98,43	-6,33	-5,04	-4,72	96,64	0,00	1,90	0,00
May.06	107,88	-1,32	3,91	1,01	98,47	0,04	-2,57	-4,68	96,64	0,00	0,93	0,00
Jun.06	108,51	0,58	4,07	1,59	98,27	-0,20	-3,87	-4,88	96,64	0,00	0,93	0,00
Jul.06	107,3	-1,12	4,52	0,48	97,67	-0,61	-5,54	-5,50	96,64	0,00	0,93	0,00
Ago.06	107,48	0,17	3,54	0,64	100,15	2,54	-3,26	-2,96	96,64	0,00	0,93	0,00
Sep.06	108,78	1,21	3,57	1,85	99,67	-0,48	-2,90	-3,44	96,64	0,00	-0,30	0,00
Oct.06	110,22	1,32	3,52	3,18	99,73	0,06	-3,50	-3,38	96,64	0,00	-0,30	0,00
Nov.06	110,71	0,44	3,94	3,62	98,62	-1,11	-4,71	-4,49	96,64	0,00	-0,59	0,00
Dic.06	111,42	0,64	4,19	4,26	99,52	0,91	-3,77	-3,58	96,64	0,00	0,00	0,00
<b>Promedio</b>		<b>0,35</b>	<b>5,80</b>	<b>2,16</b>		<b>-0,30</b>	<b>-2,81</b>	<b>-2,86</b>		<b>0,00</b>	<b>0,50</b>	<b>0,00</b>
Ene.07	110,23	-1,07	3,90	-1,07	99,72	0,20	-3,67	0,20	96,64	0,00	0,00	0,00
Feb.07	109,47	-0,69	-0,64	-1,76	99,64	-0,08	-5,11	0,12	96,64	0,00	0,00	0,00
<b>Promedio</b>		<b>-0,88</b>	<b>1,63</b>	<b>-1,41</b>		<b>0,06</b>	<b>-4,39</b>	<b>0,16</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

FUENTE: BIBLIOTECA DEL INEC, INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR, AÑOS 2005, 2006 y 2007  
n.d.: DATO NO DISPONIBLE

ELABORACION: LA AUTORA

Según el cuadro anterior, se puede constatar que en los dos últimos años la clase Bebidas no alcohólicas y la subclase Jugos de Frutas y Concentrados han experimentado una deflación, es decir, una disminución de precios, en la ciudad de Quito.

Los Jugos de Frutas y Concentrados no presentaron una inflación significativa durante el año 2006, con un promedio de 0,50%.

Se puede deducir que las tasas de variación mensual de la clase Bebidas no alcohólicas y de la subclase Jugos de Frutas y Concentrados no han tenido mayor incidencia en el índice de Alimentos y bebidas no alcohólicas, durante los años 2005, 2006 y en los primeros meses del 2007.

### Índice de Precios al Productor

IPP mide el coste de una cesta de bienes y servicios comprada por las empresas y no por los consumidores. Como las empresas acaban traspasando sus costes a los consumidores en forma de unos precios de consumo más altos, a menudo se piensa que las variaciones del IPP son útiles para predecir las variaciones del IPC.

TABLA N° 2.12

### Variación del Índice de Precios al Productor Periodo 2000 - 2006

Periodo Promedio anual	Variación % Anual General	Variación % Anual Productos Agrícolas	Variación % Anual Prod. Alimentos, Bebidas y Tabaco
2000	118,88	147,60	112,16
2001	17,16	12,05	21,76
2002	4,80	2,73	6,08
2003	3,23	-13,38	4,65
2004	5,16	11,27	1,5
2005	5,82	10,36	1,33
2006	3,37	2,74	2,93

FUENTE: Información Estadística Marzo/2007 BCE

ELABORACION: LA AUTORA

Según datos sobre el IPP (tabla N° 2.12), proporcionados por el Banco Central del Ecuador, los precios de los productos agrícolas han bajado durante varios

meses en el último año, y esto es una ventaja para la adquisición de la materia prima del negocio.

Así mismo, los precios de los Jugos de Frutas y Concentrados (tabla N° 2.11), se han mantenido estables a lo largo del presente año en la ciudad de Quito.

La estabilización de precios permite a las empresas prever situaciones futuras y mejorar la capacidad de compra, de ahorro o de inversiones de renta variable o fija de los consumidores<sup>37</sup>.

La inflación disminuye el poder de compra de las personas lo que afecta directamente al consumo, de igual manera una deflación provoca que los ingresos del negocio disminuyan y esto repercute en costos productivos más altos, como es el pago de salarios. El incremento del IPP, también afecta a un negocio, puesto que aumenta el costo de las materias primas y materiales indispensables para la producción. Por lo tanto, la inflación constituye una amenaza para el negocio.

#### **2.2.2.1.2 Tasa de Interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Se debe tomar en cuenta que para iniciar un negocio, se necesita contar con recursos financieros, para cubrir los gastos de instalación de la planta, compra de maquinaria, entre otros, y estos recursos se los puede obtener solicitando un crédito a una entidad financiera.

---

<sup>37</sup> R. Cáceres Salas, Economía Política, 3ra Edición, Págs. 224 – 226.

Tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Según datos del Banco Central del Ecuador, el 96% de la cartera comercial ha sido concedida a través de la banca.

Las altas tasas de interés en una economía dolarizada son preocupantes, ya que quitan competitividad a la producción nacional, al incrementar sus costos.

Sin embargo, a partir de la dolarización, las tasas de interés nacionales han ido bajado progresivamente, por ejemplo la tasa activa pasó de 14,52% en el año 2000, a 8,93% en Abril del 2007, como indica la siguiente tabla. Esta disminución se ha dado principalmente al haberse eliminado el riesgo cambiario.

TABLA Nº 2.13

**Variación de la Tasa Activa  
Periodo 2000 - 2007**

A diciembre	Tasa Activa
2000	14,52%
2001	15,10%
2002	12,77%
2003	11,19%
2004	8,03%
2005	8,99%
2006	9,86%
1/4/2007	8,93%

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORACION: LA AUTORA

La dolarización ha contribuido a la estabilidad financiera, mejorando la credibilidad en el sistema bancario y se ha logrado una disminución importante

en la volatilidad de las tasas de interés que favorecen al proceso de inversión e intermediación financiera<sup>38</sup>.

En mayo del 2007 la Superintendencia de Bancos, implementó el Código de Transparencia para esclarecer los costos reales que cobran las instituciones del sistema financiero por sus préstamos y servicios. Cabe recalcar que esta información ya está siendo publicada a través de varios medios de comunicación, para que el usuario del sistema financiero conozca y compare el costo real que cobra cada banco por un producto o servicio financiero. Esto le permitirá escoger la institución más conveniente<sup>39</sup>.

Con esta medida es posible que las tasas de interés tiendan a la baja, ya que las instituciones financieras tendrán que competir y hacer más atractivos los productos que ofrecen.

Para los empresarios el costo del dinero es clave, pues es el referente para decidir sobre los niveles de inversión futuros. El costo del dinero en el Ecuador es alto, ya que no solo se compone de los intereses, sino que, se le suman comisiones y otros recargos.

Este factor representa una amenaza para el negocio, debido a que debe generar un mayor flujo de caja para poder cubrir los costos del crédito. Siendo mayor el costo del dinero, mayores deberán ser los ingresos destinados a la cobertura de los mismos.

---

<sup>38</sup> Revista Ekos, Enero 2007, Pág. 18.

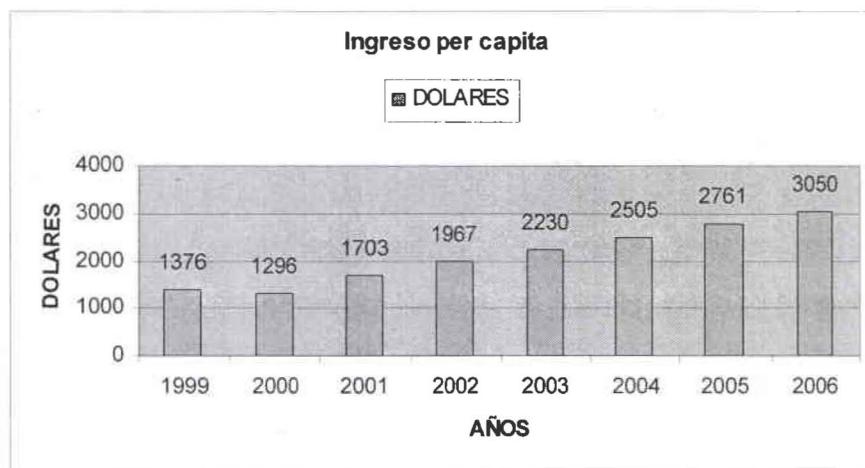
<sup>39</sup> Diario Hoy, "Los costos de servicios de la banca tienden a la baja", 3 de mayo del 2007.

### 2.2.2.1.3 Ingreso per Capita

El ingreso per capita es la vara más usada para medir el desarrollo y el bienestar económico de un país. Se obtiene dividiendo la producción interna bruta (PIB) del país por su población total.

El ingreso per capita es un factor importante para el proyecto, ya que si hay un mayor ingreso, significa que ha mejorado en algo el poder adquisitivo de las personas y las mismas tienden a consumir más.

GRAFICO Nº 2.3



FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

ELABORACION: LA AUTORA

La tendencia creciente de la economía ecuatoriana, posterior a la crisis del año 1999, ha permitido que el ingreso per capita se recupere y supere los niveles previos a la crisis de dicho año.

### Consumo

Según informes del Banco Central del Ecuador, la tasa de crecimiento promedio del gasto de consumo final de hogares, en el período 2001-2005 fue de 5,7%, muy superior al crecimiento poblacional esperado para el mismo

período: 1,4%; lo que ratifica la importante recuperación del consumo en el país.

Los productos que han experimentado importantes incrementos de demanda son: equipo de transporte (12,3%); telecomunicaciones (21,9%); refinados de petróleo (8,0%); maquinaria y equipo (15,0%); bebidas (3,6%); otros servicios sociales y personales (4,4%); entre otros<sup>40</sup>.

En el año 2005, el índice del salario real mejoro un 3%, gracias a la disminución de la inflación.

El aumento del ingreso per capita es una oportunidad para el negocio, ya que permite un incremento en el gasto de consumo. Según datos del INEC, el gasto de los hogares ecuatorianos en alimentos representa el 41,30% de su ingreso.

Tabla N° 2.14

### Gasto a nivel nacional

Gasto	Total
Alimentos	41,30%
Vivienda	16,00%
Transporte	12,00%
Otros gastos	8,20%
Salud	7,40%
Educación	6,50%
Muebles y enseres	5,40%
Vestido	3,20%

FUENTE: INEC

ELABORACION: LA AUTORA

El ingreso per cápita y los precios de los alimentos, son determinantes importantes de la demanda alimenticia.

<sup>40</sup> B.C.E., Informe Cuentas Nacionales Anuales No. 20. 2001 – 2005, Págs. 7 – 8.

## **2.2.2.2 Factores Sociales**

### **2.2.2.2.1 Mano de Obra Disponible**

En el negocio de la alimentación es indispensable contar con el personal necesario para los distintos procesos, ya que la combinación correcta de los factores de producción como mano de obra, capital, infraestructura, tecnología, contribuyen a la generación de ventajas competitivas.

El negocio debe contar con uno o dos tecnólogos en alimentos, para el control de calidad y de producción, así como varios obreros para el área de producción y mantenimiento, y un profesional en ventas.

En cuanto al comportamiento del empleo nacional. Según datos del Banco Central<sup>41</sup>, la desocupación total en Mayo del 2007, fue del 9,10%, y la subocupación total fue del 43%.

Este factor representa una oportunidad para el negocio, debido al número de personas en condiciones de trabajar, permitiendo así una adecuada selección de personal.

Las remuneraciones se establecerán en base al Acuerdo N° 000094 del Ministerio de Trabajo que se encuentra vigente a partir del 10 de marzo del 2005, acuerdo en el cual se fijan las remuneraciones mínimas sectoriales para los trabajadores que laboran en la Industria de Bebidas no alcohólicas, aguas gaseosas y minerales.

---

<sup>41</sup> Banco Central Ecuador, Coyuntura del Mercado Laboral, Mayo 2007.

### **2.2.2.3 Factores Culturales**

#### **2.2.2.3.1 Estilos de Vida**

Los cambios sociales y culturales por los que atraviesa la sociedad, determinan nuevos hábitos y gustos en la población. Nuevos estilos de vida, como la incorporación de la mujer al mercado laboral, el auge de la alimentación fuera del hogar, propician distintos perfiles de consumidores generalmente exigentes, informados y que requieren contar con una amplia gama de productos. Hay un mayor interés por las dietas y los estilos de vida saludables.

Este factor supone una oportunidad para el negocio, porque la evolución de los hábitos de consumo y de los mercados alimenticios, condicionan las decisiones de compra que los consumidores realizan cada vez más hacia productos naturales y sanos.

#### **2.2.2.3.2 Tendencias de consumo hacia lo Light**

Los alimentos Light y Diet surgieron en la década del 80, cuando se empleó la sacarina en reemplazo del azúcar. La denominación Light indica que los alimentos así llamados tienen un número de kilocalorías inferior a los de su misma clase, así un producto Light debe tener un valor energético un 30% inferior al del alimento de referencia.

Hay una creciente cantidad de personas dispuestas a mantener su peso normal o a bajar de peso y estas personas están dispuestas a consumir productos Light.

*“En el Ecuador, dos tercios de la población conoce lo que son productos Light. Y el 53% de la población latinoamericana se preocupa por el consumo de*

azúcar<sup>42</sup>.

Estos productos están presentes en todo lugar, por lo que este factor representa una oportunidad para el negocio porque la fruta es un alimento muy rico en vitaminas y minerales, de bajo aporte calórico, con un porcentaje de agua que oscila entre un 70 y un 97%<sup>43</sup>, y los jugos y batidos están endulzados con Stevia que es natural y no tiene calorías<sup>44</sup>.

### **2.2.2.3.3 Preocupaciones por la salud**

Hay una mayor preocupación por los hábitos saludables de alimentación y el afán de llevar una vida sana. El consumidor actual no solo quiere saber lo que come o lo que bebe, sino porque lo come y porque lo bebe y de ahí surge una necesidad creciente de tener una mayor calidad de vida. Los jugos han dejado de ser simples instrumentos contra la sed para convertirse en un elemento más de una dieta saludable. Los jugos eliminan toxinas del cuerpo de una forma muy eficaz y ayudan a digerir de manera más rápida las comidas diarias, especialmente en el desayuno. Lo mejor del jugo es que puede ir con cualquier comida y puede ser consumido a cualquier hora del día.

Este factor es una oportunidad para el negocio, puesto que fruta es sinónimo de salud, y la salud ahora es un tema fundamental.

---

<sup>42</sup> Datos de entrevista realizada a Carolina Peralta de Coca Cola Co. Quito, Agosto 2006.

<sup>43</sup> [www.usda.gov](http://www.usda.gov)

<sup>44</sup> [www.alimentacion-sana.com.ar/stevia](http://www.alimentacion-sana.com.ar/stevia)

#### **2.2.2.3.4 Tendencias de Alimentos Funcionales**

Se llaman funcionales los alimentos que pueden ser enriquecidos con más vitaminas o con más minerales. Además de nutrir, estos alimentos tienen efectos positivos sobre la salud. Los jugos 100% naturales son nutritivos, tanto naturales como cuando están fortificados con más nutrientes como vitamina C, vitamina D y calcio.

Este tipo de productos son de los que más están creciendo en los mercados mundiales, especialmente en países donde se experimenta un mayor envejecimiento de la población (Japón e Unión Europea).

Este factor también representa una oportunidad, ya que los consumidores buscan cada vez más productos que los alimenten y los sanen de manera simultánea.

#### **2.2.2.3.5. Productos listos para consumir**

Los hábitos de consumo de la población ecuatoriana en cuanto a productos listos para consumir es menor en relación a los países desarrollados donde el consumo de alimentos procesados es mucho mayor. Sin embargo, las costumbres están cambiando, el ritmo de vida se ha vuelto cada vez más acelerado, y esto ha influido para que se requieran con mayor frecuencia productos preparados para consumir. Los miembros de la familia pasan más horas fuera de casa, por lo que la necesidad de productos sanos listos para consumir ha crecido. Por lo que este factor es una oportunidad para el presente negocio.

## **2.2.2.4 Factores Legales**

### **2.2.2.4.1 Permisos de Funcionamiento y Normas Sanitarias**

#### **Tramites de Constitución**

Para colocar un producto alimenticio en el mercado, se debe pasar por una serie de diligencias y cancelar ciertos valores. El ignorar un procedimiento acarreará mayores egresos.

Actualmente, establecer una empresa en el Ecuador toma 92 días, son necesarios 16 tramites<sup>45</sup>, y tiene un costo asociado de \$950<sup>46</sup>.

#### **Registro Sanitario**

En el Ecuador, los alimentos procesados y aditivos alimentarios y los productos naturales procesados deben obtener el Registro Sanitario previo a su comercialización. Se lo obtiene conforme a lo establecido en el Reglamento de Registro y Control Sanitario, expedido el 18 de Junio de 2001 (Registro Oficial N° 349). El Ministerio de Salud Pública, a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez, son los organismos encargados de otorgar, mantener, suspender y cancelar el Registro Sanitario y disponer su reinscripción. En el Anexo 2.3 se detallan los requisitos para obtener el registro sanitario de alimentos. El certificado de Registro Sanitario será de responsabilidad y uso exclusivo de la persona natural o jurídica autorizada legalmente para la fabricación y comercialización y tiene cobertura nacional.

---

<sup>45</sup> Ver listado de trámites en el Anexo N° 2.2

<sup>46</sup> Revista Ekos, El costo de hacer negocios en el Ecuador, Febrero 2005, Págs. 15 - 16

## Requisitos Técnicos

Uno de los principales requisitos técnicos es la regulación del Instituto Ecuatoriano de Normalización<sup>47</sup>, que establece los requisitos para:

- Jugo de Naranja, INEN 437.
- Jugo de Piña, INEN 432.
- Leche pasteurizada, INEN 10.
- Rotulado de productos alimenticios para consumo humano, INEN 334-1 y 334-2.

## Normas Alimentarias (Codex Alimentarius) de FAO/OMS:

Directrices internacionales para la producción, elaboración, etiquetado y comercialización de alimentos:

- Jugo de Naranja, Codex Stan 45-1981
- Jugo de Piña, Codex Stan 85-1981
- Jugos de Frutas, Codex Stan 164-1989

## Norma de Calidad Alimentaria ISO 22 000

Esta certificación esta desarrollada para empresas que trabajan dentro de la cadena alimenticia. Adopta mecanismos de gestión existentes como los de la ISO 9001 e integra los principios del Sistema de Control de Calidad Haccp (Análisis de peligros y puntos críticos de control, por sus siglas en ingles), además incluye buenas prácticas de manufactura<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> Normas INEN, Ver Anexo N° 2.4

<sup>48</sup> Revista Lideres, 13 Noviembre del 2006, Pág. 17.

Es importante para un negocio controlar los procesos para que los empleados se guíen por un manual de procedimiento y calidad. La norma de calidad alimentaria proporciona eso. La certificación garantiza y genera confianza para el consumidor. Obtener la certificación es un trabajo arduo que puede tomar varios meses, los organismos privados de certificación pueden ser más exigentes que la legislación vigente y se les debe proveer de información, para que puedan determinar los procesos. Estos se recogen en un manual de gestión de la calidad que detalla todo lo que se debe hacer.

El cumplimiento de estos factores representa una oportunidad para el negocio, ya que, al cumplir con todos los requisitos legales, sanitarios y técnicos, la empresa certifica a los consumidores que expende un producto óptimo que cumple con todas las normas de calidad e higiene. Asimismo, es una importante herramienta que sirve para abrir una brecha mayor entre Terra Juice y otras empresas competidoras. Tanto el Registro Sanitario como el cumplimiento de las normativas del INEN son obligatorios. Las normas alimentarias Codex Alimentarius y la ISO 22 000 son normas internacionales voluntarias.

### **2.2.2.5 Factores Tecnológicos**

#### **2.2.2.5.1 Tendencias Tecnológicas**

Un determinante de la productividad es el conocimiento tecnológico, es decir, la comprensión de las mejores formas de producción de bienes y servicios.

El procesamiento de alimentos no solo abarca la calidad de las materias primas, el proceso de manufactura, el cambio químico en el proceso de

almacenamiento, el empaque y las preferencias del consumidor, sino también la maquinaria y equipo utilizada en el procesamiento de alimentos. De acuerdo a la actual tendencia del mercado, el procesamiento automático de alimentos es el método más práctico de procesamiento de alimentos, ya que incrementa la productividad del producto y es más higiénico.

Según un estudio realizado por el MICIP sobre la Pequeña y Mediana Industria en el Ecuador, el nivel tecnológico de la maquinaria utilizada al interior del sector de alimentos es el siguiente:

TABLA N° 2.15

### Grado de Automatización de las Empresas

GRADO DE AUTOMATIZACION			
ACCION MANUAL	SEMI AUTOMÁTICA	AUTOMÁTICA	COMPUTARIZADA
23,4%	47,5%	27,7%	1,4%

FUENTE: DIAGNOSTICO DE LA PEQ. Y MED. INDUSTRIA, MICIP

ELABORACION: LA AUTORA

El proceso de modernización tecnológica de la PYMI, todavía es restringido, y la incorporación de máquinas computarizadas es muy limitada aún. El equipamiento de la PYMI proviene principalmente de los EE.UU. y de la Unión Europea.

En cuanto al año de fabricación de la maquinaria utilizada por el sector alimentario se puede constatar lo siguiente:

TABLA N° 2.16

### Año de fabricación de la maquinaria

Antes 1960	1960 - 1970	1971 - 1980	1981 - 1990	1991- Adelante	TOTAL
3,3%	10,9%	20,7%	26,1%	39,1%	100%

FUENTE: DIAGNOSTICO DE LA PEQ. Y MED. INDUSTRIA, MICIP

ELABORACION: LA AUTORA

El proceso de modernización tecnológica de la PYMI, en los procesos de fabricación, todavía es limitado.

TABLA N° 2.17

**Numero de computadoras que posee la empresa  
Sector Alimentos**

0	1	2 a 3	4 a 6	MAS DE 6	TOTAL
29,5%	37,4%	19,6%	7,0%	6,4%	100%

FUENTE: DIAGNOSTICO DE LA PEQ. Y MED. INDUSTRIA, MICIP

ELABORACION: LA AUTORA

La modernización tecnológica a más de ser una condición indispensable para incrementar la productividad y la seguridad alimenticia, ayuda a lograr ahorros muy importantes al optimizar movimientos, procedimientos, tiempos, energía, materias primas y mano de obra.

Este factor podría ser una amenaza, por el desembolso que supone el adquirir maquinaria moderna para poder competir con otras empresas ya posicionadas en el mercado y que cuentan con economías de escala.

#### **2.2.2.5.2 Tecnología en la Industria de Jugos**

La producción de jugos de frutas ha incrementado rápidamente en muchos países en los últimos años. Algunos factores que contribuyen al desarrollo de esta industria, son: (1) Mejoras en el método de manufactura y desarrollo de mejores equipos de procesamiento. (2) Un mejor conocimiento en la utilización de los ingredientes. (3) Programas amplios de publicidad y mercadeo. (4) Mantenimiento de la composición, nutrición y calidad bacteriológica del producto, así como productos saludables y agradables. (5) Mejoras del empaque y del método de distribución con un mejor almacenamiento en casa.

Algunos de los nuevos métodos que se investigan para el procesamiento de jugos, se mencionan a continuación:

CUADRO N° 2.4

Proceso	Descripción
Ultrasónico	Ultrasonido de alta intensidad
Pulsación de campos eléctricos	Alto KW/cm, campo microseg.
Calentamiento Ohmico	Calor resistente-generado
Pulsación de luz	Alta intensidad UV a visibilidad
Campos magnéticos	Baja y Alta frecuencia/intensidad
Irradiación	Electrones, gamma o rayos x
Preservación	Hierbas, especies naturales, etc.
Choque hidrodinámico	Alta presión instantánea

FUENTE: FAO, Principles and practices of small and médium scale fruit juice processing.

ELABORACION: LA AUTORA

Los productos estándares de jugos de frutas están siendo modificados y la tendencia tiene un gran énfasis en la calidad. La conservación de energía, el control de desperdicios, y la eficiencia de la manufactura presenta un desafío importante a la industria de jugos de frutas. Además, como los estándares de vida alrededor del mundo continúan creciendo, la demanda del jugo de frutas también continuará aumentando. En consecuencia, este factor constituye una oportunidad para el negocio.

### 2.2.2.6 Factores Ambientales

En esta línea se han establecido normas nacionales e internacionales cuyo nivel de exigencia esta presente en toda la cadena, desde las fuentes de abastecimiento de las materias primas hasta la salida del producto a los mercados. Las normas nacionales más visibles son por ahora las ordenanzas

municipales<sup>49</sup> que tienen disposiciones para prevenir, mitigar y remediar el impacto ambiental en lo referente a la contaminación del agua, aire y tierra<sup>50</sup>.

Según un estudio de la Pequeña y Media Industria en el país, el sector alimenticio es el que ha dedicado mayores recursos (26% de la PYMI) a las actividades de innovación relacionadas con problemas ambientales del proceso de producción o de los productos.

#### **2.2.2.6.1 Envases biodegradables**

Biodegradables.- Propiedad de toda materia orgánica de poder ser metabolizada por medios biológicos.

El concepto de plástico biodegradable surgió asociado al uso de materias primas renovables que ofrecen un buen control en el medio ambiente después de diversos usos<sup>51</sup>.

#### **Biodegradación y normas internacionales**

Los plásticos biodegradables deben cumplir con las normas internacionales ya sean las normas ASTM D6400 ó EN 13432. Asimismo para que un envase tenga la etiqueta impresa de Biodegradable (ó el símbolo de biodegradable) debe incluir la norma que cumple y la aprobación de un instituto independiente reconocido localmente ó internacionalmente.

La industria de la alimentación debe ser un sector cada vez más comprometido con el medio ambiente, lo cual implica la integración de criterios

---

<sup>49</sup> Ordenanza Municipal N° 146, del 18 de abril del 2005. Comisión de Medio Ambiente y Riesgos Naturales.

<sup>50</sup> Diagnostico de la Pequeña y Mediana Industria, MICIP, 2002, Pág. 91.

<sup>51</sup> <http://edualter.org/material/consumo/sucs3.htm>

medioambientales. Obligando a la industria a realizar inversiones en modificaciones de procesos o en incorporación de medios para combatir, medir, o evaluar la contaminación. Lastimosamente en el país, no hay un mayor control y respeto de las normas al respecto.

Los residuos generados por la industria alimenticia están constituidos en su mayoría por compuestos orgánicos fácilmente degradables ya sean estos residuos líquidos o sólidos. Respecto a los residuos sólidos, estos son básicamente restos de materias primas y residuos de envases.

#### **Norma Medioambiental ISO 4000**

Esta certificación es una certificación voluntaria para las empresas, que esta siendo adoptada por instalaciones industriales en países europeos principalmente.

A continuación se presenta una tabla con las diferentes opciones para el envase del producto:

TABLA Nº 2.18

Envases	Comentarios
Vidrio	<p>Su producción es relativamente simple y conocida desde hace siglos. Los materiales usados son la arena de cuarzo, el carbonato de sodio y la piedra calcárea, muy abundantes en la naturaleza.</p> <p>El vidrio no es biodegradable, pero puede ser reutilizable y es 100% reciclable. Si para fabricar un envase de vidrio se utiliza vidrio reciclado en un 90%, se puede ahorrar hasta un 75% de la energía que se necesitaría si se utilizara vidrio virgen.</p> <p>Genera pocos residuos y emisiones contaminantes a lo largo de todo su ciclo de vida, y tiene un consumo energético bajo. Puede reutilizarse para uso alimentario una media de entre 30 y 40 veces. De todas formas, tiene como inconvenientes su fragilidad y su elevado peso<sup>52</sup>.</p>
Tetra Brik	<p>Es un envase mixto que se compone de cartón, plástico polietileno y aluminio, estos materiales están dispuestos en 5 láminas superpuestas: 3 de polietileno, 1 de aluminio y 1 de papel.</p> <p>La forma rectangular del envase posibilita un almacenamiento y una estiba que aprovecha al máximo el espacio. Pero, a pesar de sus prestaciones, es un envase de un solo uso que aumenta considerablemente la cantidad de desperdicios. En relación al agua, el consumo de agua utilizada durante la fabricación del tetra brik es cuatro veces superior que el que se utiliza para una botella de vidrio.</p> <p>El tetra brik no es reutilizable. Respecto a su reciclaje, se recupera el cartón únicamente<sup>53</sup>.</p>
Metal	<p>Las latas de aluminio no son reutilizables, si la lata de aluminio va a parar al vertedero, es muy probable que perdure sin degradarse, ya que es inoxidable; si va a la incineradora, se producirán emisiones de metales pesados en la atmósfera y un resto de cenizas y desperdicios ricos en metales pesados<sup>54</sup>.</p>
Plástico	<p>Los plásticos son hidrocarburos, derivados del petróleo. La mayor parte de los plásticos son materiales no degradables, no se descomponen de forma natural por acción de los agentes de la naturaleza (hongos, bacterias, luz solar, etc.) y permanecen durante años contaminando el medio ambiente. La diversidad de plásticos existentes dificulta mucho su reciclaje.</p> <p>Sin embargo, se han desarrollado algunos materiales plásticos (polímeros<sup>55</sup>) que son, de alguna forma degradables. Los plásticos biodegradables son parte de una amplia familia de plásticos, pueden ser producidos a partir de recursos renovables o de origen fósil, se fabrican con materiales o polímeros solubles en agua, fotodegradables y biodegradables que se dividen en cuatro grupos<sup>56</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales naturales, como las proteínas, el almidón o la celulosa.</li> <li>• Materiales naturales modificados, como el acetato de celulosa.</li> <li>• Materiales compuestos, que combinan partículas biodegradables como el almidón con polímeros sintéticos como el poliestireno.</li> <li>• Polímeros sintéticos, como los poliésteres y los poliuretanos.</li> </ul> <p>Estos plásticos se biodegradan en menos de 35 días en condiciones de compostaje (condiciones de humedad).</p> <p>Entre las ventajas de estos materiales se puede mencionar las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La mayoría de los polímeros pueden ser procesados en máquinas convencionales, no es necesario máquinas especiales.</li> <li>✓ Su precio ha bajado considerablemente y son competitivos.</li> </ul>

<sup>52</sup> <http://www.iata.csic.es/IATA/dcie/zumo/>

<sup>53</sup> <http://www.opcions.org/>

<sup>54</sup> <http://edualter.org/material/consumo/sucs3.htm>

<sup>55</sup> Los biopolímeros son macromoléculas sintetizadas por procesos biológicos o por vía química a partir de monómeros naturales o idénticos a los naturales.

<sup>56</sup> <http://www.iata.csic.es/iata/dcon/enva/>

- ✓ Las propiedades de barrera y resistencia se han acercado mucho a los estándares de los plásticos realizados a partir del petróleo.

La fabricación de plásticos biodegradables a partir de materiales naturales es uno de los grandes retos de diferentes sectores industriales, agrícolas, materiales para servicios, etcétera. Se trata de conseguir un material que tras ser utilizado para bolsas, cubiertas de invernaderos, etc. se autodestruya tras ser desechado.

Los envases a base de trigo se pueden fabricar en máquinas de moldear que funcionan semejante a una waflera gigante. El proceso comienza con verter el batido del almidón de trigo en el molde caliente, el cual entonces se cierra, la humedad en el batido genera vapor que, por su parte, causa espuma, que se expande, y llena el molde. El vapor se escapa y cuando la "cocción" termina, el molde se abre, el producto se saca, y el ciclo comienza de nuevo. El proceso entero toma menos de un minuto, una capa resistente al agua, agregada más tarde, ayuda al envase a mantener su resistencia y forma<sup>57</sup>.

En Europa hoy se está fabricando porque existe conciencia por el cuidado del medio ambiente, en Alemania se están comercializando envases biodegradables de shampoo y en el Japón se está utilizando este plástico para hacer tarjetas de crédito y pelotitas de golf. En Sudamérica, Brasil ya ha realizado ensayos pero en el resto de países, no hay mayor conciencia.

ELABORACION: LA AUTORA

En el país aún no existen fabricantes de envases biodegradables, por lo que, el negocio usará envases plásticos PET (Poliéster Polietileno Tereftalato), que es un material 100% reciclable. Este factor representa una oportunidad para el negocio, ya que se cumplirá con todas las ordenanzas ambientales existentes.

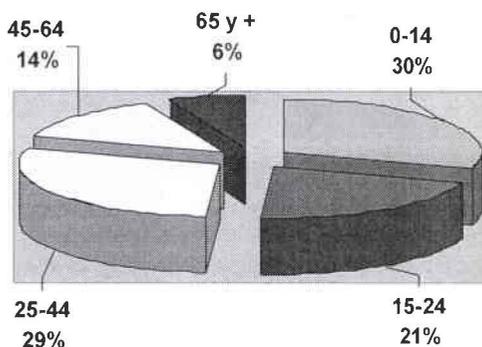
## **2.2.2.7 Factores Demográficos**

### **2.2.2.7.1 Edades de la Población**

Como el proyecto a realizarse se desarrollará en la ciudad de Quito, se analizarán los grupos de edades de la población de Pichincha según datos del último censo del año 2001.

<sup>57</sup> Revista Agriculture Research, Septiembre 2005.

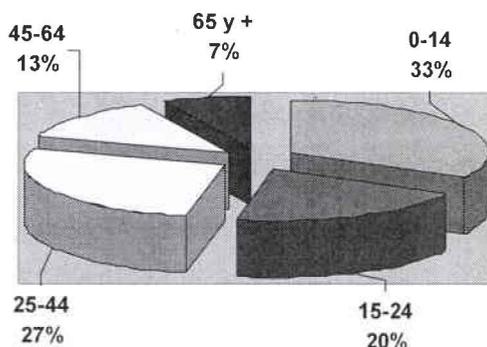
GRAFICO N° 2.3

**Población por grupos de edad - Pichincha**

FUENTE: INEC

ELABORACION: LA AUTORA

GRAFICO N° 2.4

**Población por grupos de edad - Nacional**

FUENTE: INEC

ELABORACION: LA AUTORA

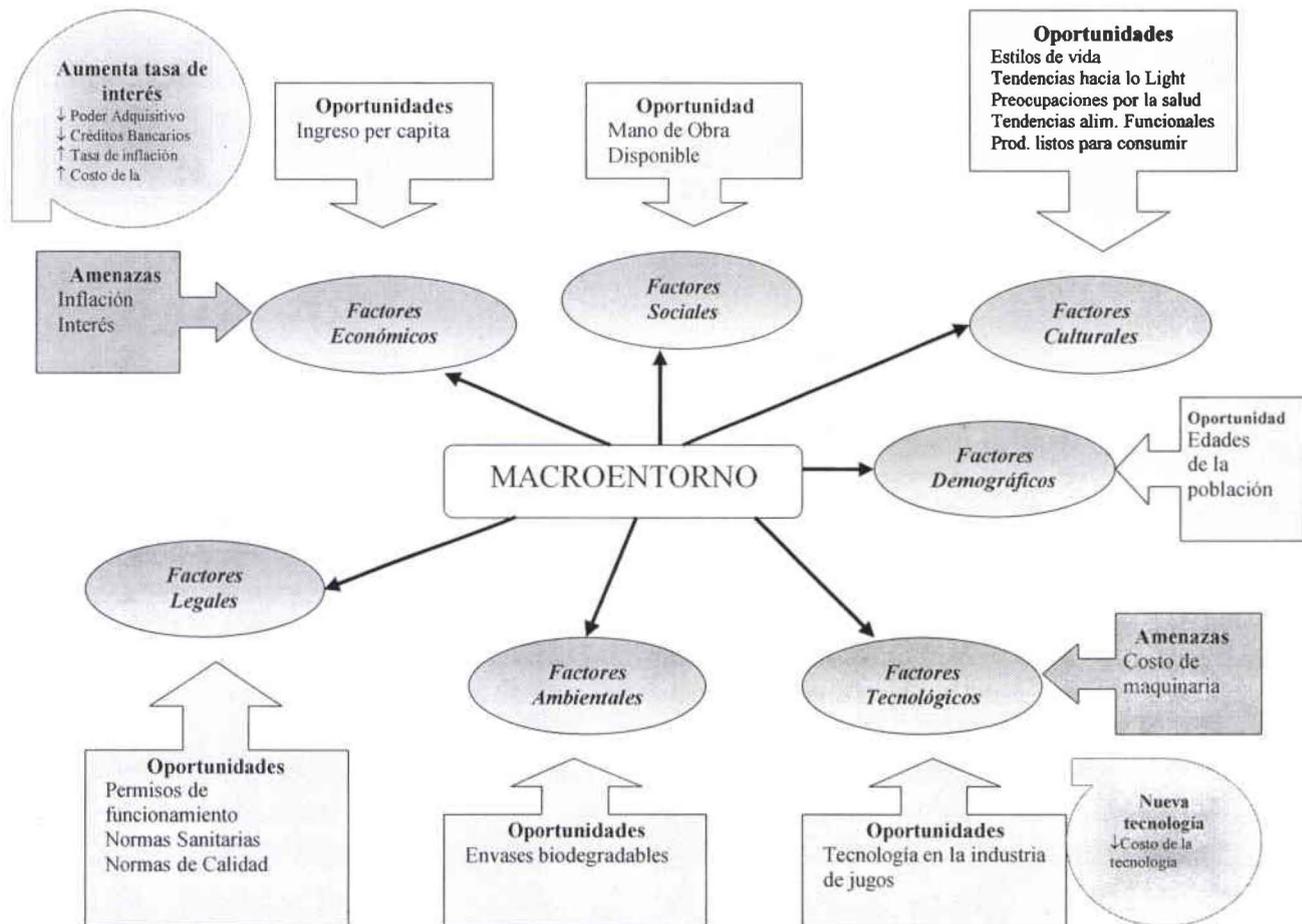
Como se puede observar en las edades de la población de Pichincha (grafico N° 2.3), el grupo de edad con mayor porcentaje corresponde al grupo entre 0 y 14 años, seguido del grupo entre 25 y 44 años y finalmente por el grupo entre 15 y 24 años.

La población de la provincia de Pichincha es mayoritariamente joven, por lo que este factor representa una oportunidad para el presente negocio, ya que este sería el segmento principal del nuevo producto.

### 2.2.3 Interrelación de Factores Externos

A continuación se muestra la interrelación que existe entre los factores macroeconómicos que representan una oportunidad o amenaza para el negocio.

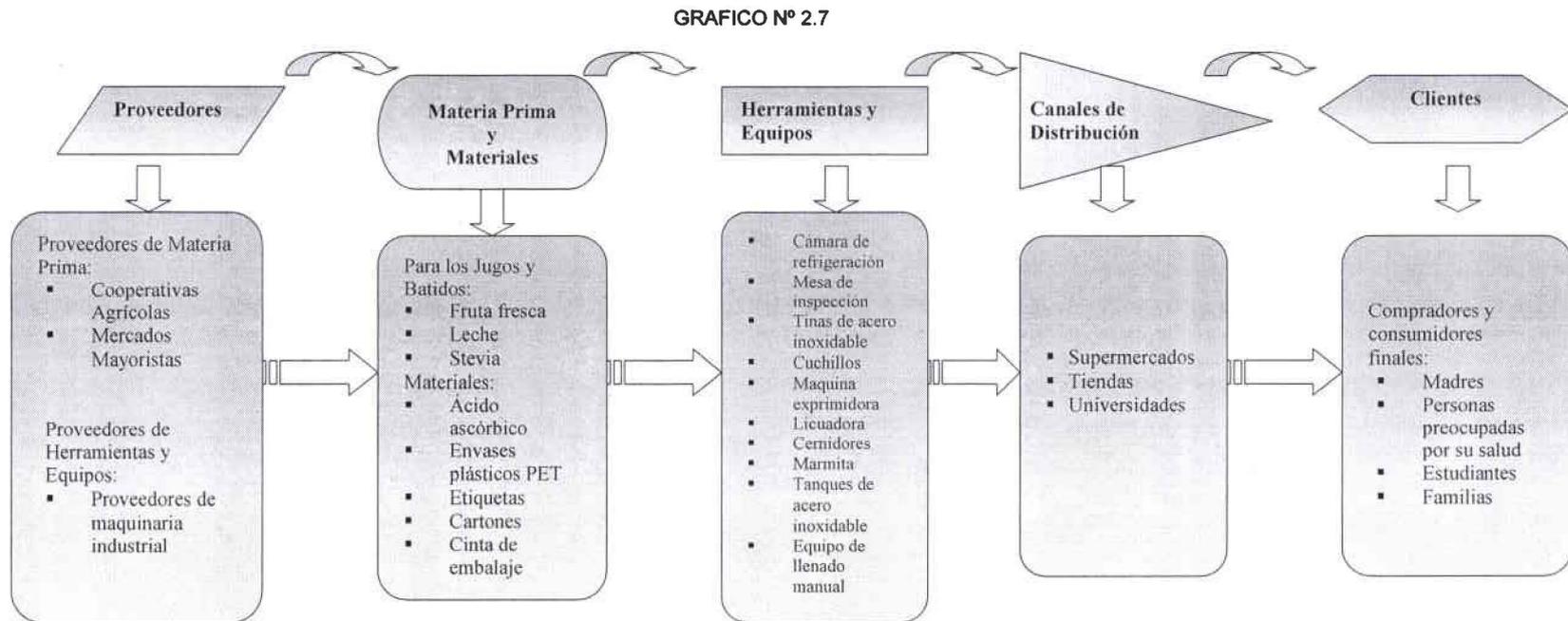
GRAFICO Nº 2.5



ELABORACION: LA AUTORA

## 2.3 ANALISIS DEL MICROENTORNO

### 2.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCTO/SERVICIO GENÉRICO<sup>58</sup>



ELABORACIÓN: LA AUTORA

<sup>58</sup> Esquema tomado del libro “El sentido de los negocios”, Dan Thomas, Pág. 146

Marmita: Es una olla de metal cubierta con una tapa que queda totalmente ajustada, se usa para el pasteurizado.

### **2.3.1.1 Proveedores**

Los proveedores de la Industria de Alimentos y Bebidas se deben caracterizar por mantener precios razonables, alta calidad, frescura y entregas puntuales.

Los proveedores y fabricantes de las materias primas son los siguientes:

#### **Fruta:**

- FEPP Camari Quito
- Agrícola Río Blanco, C.A.

#### **Leche:**

- Pasteurizadora Quito

#### **Stevia:**

- Madre natura, Santo Domingo de los Colorados
- Comercializadora García Reinoso

Los proveedores y fabricantes de las herramientas y equipos son los siguientes:

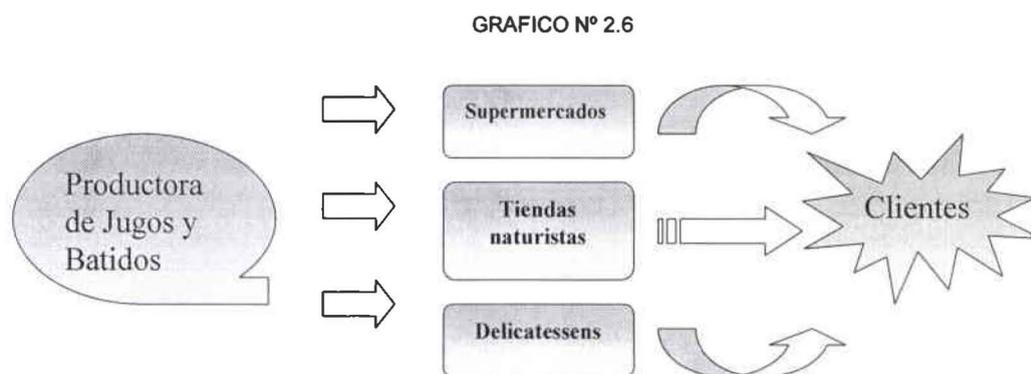
- Italdesign Cia. Ltda.
- Aditmaq
- Almacenes Ricky
- Grupo Ozone Line

Los proveedores y fabricantes de otros materiales son los siguientes:

- Envalpri S.A. (Envases PET)
- Cartonera Andina S.A.
- Master Office (Etiquetas)

### 2.3.1.2 Canales de Distribución

La distribución del producto se la realizará a través de distintos canales para llegar a los compradores y consumidores finales.



ELABORACION: LA AUTORA

### 2.3.1.3 Clientes

Los compradores y consumidores finales son madres de familia, niños y adolescentes y personas preocupadas por su salud. En definitiva, todas aquellas personas que buscan satisfacer su sed con un producto natural.

### 2.3.2 Análisis de las Barreras de Entrada y Salida

El análisis de las barreras de entrada y salida, se basará en la siguiente metodología<sup>59</sup>:

- Identificar cuáles son las barreras de entrada en la Industria de Bebidas no alcohólicas.
- Examinar si dichas barreras son altas o bajas.

<sup>59</sup> Metodología para analizar barreras de entrada y salida, basada en el libro Ventaja Competitiva de Michael Porter y en Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto y adaptada por Gabriela y Giniva Salas M.

- Identificar cuáles son las barreras de salida en la Industria de Bebidas no alcohólicas.
- Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
- Calificar cada barrera de entrada y salida en función de la siguiente escala:
  - 1: la barrera es muy baja.
  - 2: la barrera es baja.
  - 3: la barrera es mediana.
  - 4: la barrera es alta.
  - 5: la barrera es muy alta.
- Construir una tabla que ilustre las distintas barreras de entrada y salida con su respectivo promedio.
- Construir la matriz de riesgo – rentabilidad, graficando el promedio de las barreras de entrada en el eje de las X, y el promedio de las barreras de salida en el eje de las Y. Posteriormente se ubica al negocio en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz. La escala utilizada es de 0 a 5 debido a la calificación antes indicada, en donde los puntos medios se ubican en 2,5.
- Una vez identificado el cuadrante en el cual se encuentra ubicado el negocio, sea éste un “desastre total”, un “negocio indiferente” ó “un negocio bueno pero riesgoso”, se determinará la estrategia adecuada para convertir al mismo en un “negocio rentable”.

### 2.3.2.1 Barreras de Entrada

La entrada de nuevos competidores a la industria de bebidas no alcohólicas podría resultar difícil, por el gran número de empresas establecidas en el mercado nacional, que tienen líneas de productos similares entre sí, lo que demuestra que existe una creciente copia de productos.

La amenaza de entrada en la industria está determinada por las siguientes barreras<sup>60</sup>:

**1. Economías de escala.-** Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período<sup>61</sup>.

En la industria de alimentos y bebidas no alcohólicas, las empresas con un gran volumen de ventas manejan economías de escala en la producción.

Acceso favorable a materias primas: las empresas establecidas pueden haber contratado fuentes favorables y a precios especiales.

Estos factores son claves en la entrada a la industria, por lo que se considera una barrera muy alta. La calificación es de 5.

**2. Diferenciación del producto.-** En el mercado existen principalmente dos grupos de bebidas de frutas, por un lado están las marcas que son néctares que contienen un porcentaje relativamente bajo de fruta en sus jugos (Natura, Sunny) y por otro lado están las marcas como Tampico completamente artificiales. Por lo que existe un nivel de diferenciación intermedio y su nota es por lo tanto de 3.

---

<sup>60</sup> Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1ª Edición, 1997, Pág. 27.

<sup>61</sup> Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1ª Edición, 1997, Pág. 27.

**3. Identidad de marca.-** Existen marcas bien posicionadas, principalmente por el tiempo que llevan en el mercado. La identificación de marca crea una barrera por el gasto en publicidad que se debe realizar para dar a conocer el nuevo producto. Al existir marcas altamente posicionadas en el mercado, la calificación es de 3.

**4. Requisitos de capital.-** El capital es necesario para la instalación de la producción ya que se requiere de maquinaria adecuada e invertir en publicidad. El capital puede ser necesario no solo para las instalaciones de producción sino también para otras cosas como dar crédito al cliente o para cubrir pérdidas iniciales<sup>62</sup>. Al analizar estos requerimientos de inversión, se concluye que esta barrera es alta y por lo tanto su nota es de 4.

**5. Costos cambiantes.-** Esta barrera hace referencia a los costos en los que se deben incurrir al cambiar de proveedor, como por ejemplo el entrenamiento del personal en el funcionamiento de la nueva tecnología o costos por pruebas del nuevo material, entre otros. El negocio de jugos y batidos de frutas maneja relativamente diversos proveedores de materia prima y si en algún momento se debería cambiar, esto no supondría mayor obstáculo ya que, la materia prima que se utiliza es abundante. Esta barrera por lo tanto es baja y su nota es de 2.

**6. Acceso a canales de distribución.-** La distribución de bebidas no alcohólicas se hace a través de canales de mayoreo y de menudeo. El ingreso a estos canales requiere de una fuerte negociación, para persuadirlos de que comercialicen el nuevo producto. Por lo tanto esta barrera es considerada

---

<sup>62</sup> Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1ª Edición, 1997, Pág. 30.

como alta y su nota es de 4. Cabe recalcar que se intentará tener más canales de distribución, como universidades, cafeterías de hospitales, entre otros, para contrarrestar esta amenaza.

**7. Curva de aprendizaje o de experiencia.-** La experiencia acumulada en la elaboración de un producto, induce a que los costos unitarios disminuyan, debido a que los procesos mejoran. En esta industria existen empresas establecidas hace varios años y que se benefician de estos efectos. Por lo que esta barrera es alta y su nota es de 4.

### **2.3.2.2 Barreras de Salida**

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que determinan el riesgo para salir de un determinado sector industrial. Cuantas más altas estén, menos favorable será un mercado de producto durante la fase de declinación de su ciclo de vida<sup>63</sup>. Para evaluar las barreras de salida se analizarán los siguientes puntos:

**1. Activos Fijos de larga vida y especializados.-** Si estos son sumamente especializados para el negocio en particular, esto puede crear una barrera de salida elevada. En este proyecto esta barrera no es muy alta ya que esta en un sector industrial en crecimiento y existen mercados para los activos como empresa en marcha o como parte de ella<sup>64</sup>. Esta barrera es baja y su nota es de 2.

**2. Costos fijos de salida.-** Esta barrera hace referencia al costo de liquidación de tipo laboral, el cancelar contratos a largo plazo para la compra de

<sup>63</sup> Orville Walker, Marketing Estratégico, 4ª Edición, 2005, Pag. 309.

<sup>64</sup> Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1ª Edición, 1997, Pág. 272.

insumos o la venta de productos puede significar enormes pérdidas por este concepto<sup>65</sup>, por lo que esta barrera es alta y su nota es de 4.

**3. Barreras emocionales.-** Admitir el fracaso por parte de los administradores, puede ser una barrera de salida, al no admitir estos que el negocio ya no tiene potencial de crecimiento. Esta barrera es baja y su nota es de 2.

### 2.3.3 Matriz de Riesgo - Rentabilidad

A continuación se presenta la matriz de riesgo – rentabilidad, en la cual se especifica el cuadrante en el que se encontraría el nuevo negocio.

Para graficar la posición del nuevo proyecto en la matriz de riesgo – rentabilidad, se calcularon los promedios simples para cada una de las categorías (barreras de entrada y barreras de salida), así:

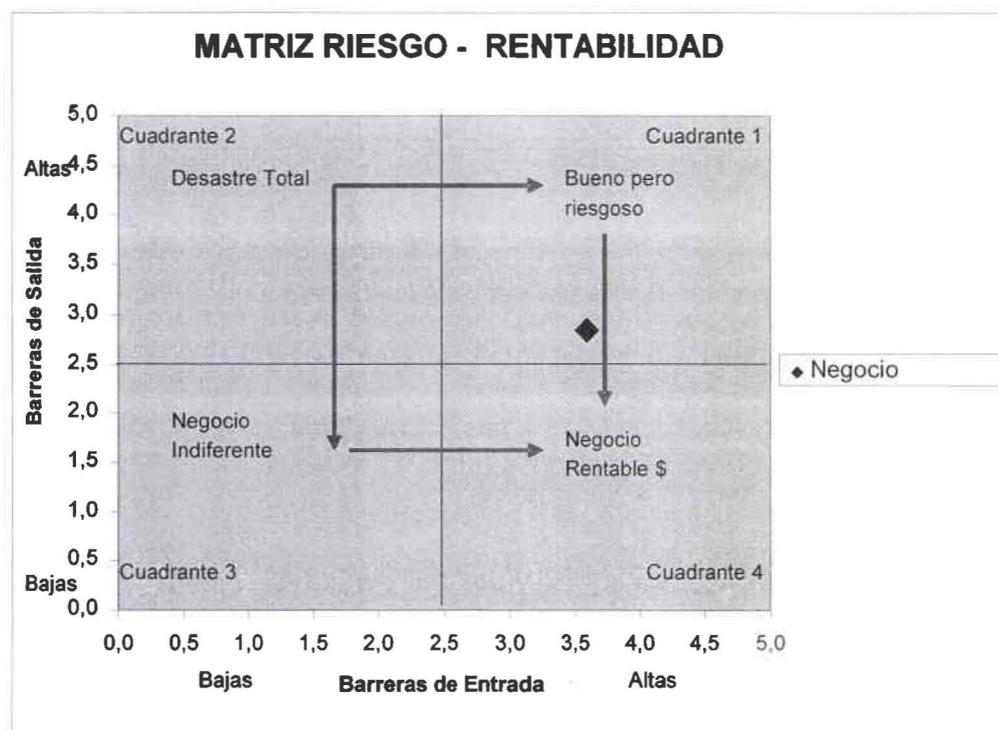
TABLA N° 2.19

Barreras de Entrada (x)	Calificación	Barreras de Salida (y)	Calificación
Economías de escala	5	Capital	2
Diferenciación del producto	3	Costos fijos de salida	4
Identidad de marca	3	Barreras emocionales	2
Requisitos de capital	4		
Costos cambiantes	2		
Accesos a canales de distribución	4		
Curva de aprendizaje o experiencia	4		
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,6</b>		<b>2,7</b>

ELABORACIÓN: LA AUTORA

<sup>65</sup> Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1ª Edición, 1997, Pág. 273.

GRÁFICO N° 2.7



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El negocio se encuentra en el cuadrante 1, cuando las barreras de ingreso como las de salida son elevadas, lo que significa que el potencial de utilidades es elevado pero acompañado de un mayor riesgo.

Las estrategias a seguir para llegar a ser un negocio rentable son las siguientes:

- Fortalecer las barreras de entrada a través de la generación de una fuerte imagen de marca, mediante el mejoramiento de la calidad, una fuerte inversión en publicidad y a través de un posicionamiento claro en la mente de los futuros clientes. Asimismo es fundamental elaborar productos innovadores, para lo cual se deberá fomentar la investigación, haciendo participar a los empleados en la generación de nuevas ideas.

- Por otro lado, bajando las barreras de salida, para poder salir con facilidad en caso de necesitar hacerlo, a través de una reducción en los costos de inversión de los equipos necesarios para el negocio.

### **2.3.4 Fuerzas Competitivas de Porter**

El modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter sirve como instrumento para elaborar las estrategias para competir en la industria. El análisis del atractivo de una industria comprende las siguientes fuerzas:

1. Rivalidad entre competidores presentes.
2. El poder de negociación de los proveedores.
3. El poder de negociación de los compradores.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

A continuación se presenta la metodología utilizada para el análisis de cada una de ellas<sup>66</sup>:

- Analizar el grado de rivalidad entre las empresas que operan en la Industria de Bebidas no alcohólicas.
- Establecer que tan alta es la amenaza de los productos sustitutos. Saber a qué tipo de productos se consideran como sustitutos en la Industria de Bebidas no alcohólicas.
- Identificar a los “proveedores” en la Industria de Bebidas no alcohólicas. Se deberá analizar si estos proveedores tienen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.

---

<sup>66</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paúl Pinto.

- Identificar a los potenciales “clientes” en la Industria de Bebidas no alcohólicas. Se deberá analizar si dichos clientes tienen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- Analizar que tan fácil es entrar a competir en la Industria de Bebidas no alcohólicas. Y determinar si son altas o bajas las barreras de entrada.
- Cada uno de los aspectos citados serán calificados con el fin de obtener promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter. Luego se procederá a graficar la estrella sectorial que ilustra las cinco fuerzas de Porter.

La amenaza o poder de cada fuerza se califican en función de la siguiente escala:

- 5: muy fuerte.
- 4: fuerte.
- 3: mediana, mediano.
- 2: débil.
- 1: muy débil.

A continuación se muestra el análisis de las cinco fuerzas de Porter:

#### **2.3.4.1 Rivalidad entre competidores actuales**

La rivalidad entre competidores es fuerte debido a que hay un gran número de empresas que comercializan jugos de frutas listos para ser consumidos. Sin embargo muchos contienen preservantes y no son 100% naturales.

A continuación se presentan los aspectos más sobresalientes de esta fuerza:

TABLA N° 2.20

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES	Calificación
Los competidores poseen productos similares	2
Existen muchos competidores en la industria	4
Existencia de marcas con fuerte imagen de marca	3
Los competidores poseen fuerzas o tamaños similares	3
El mercado se encuentra saturado o esta comenzando a decrecer	2
Existencia en el mercado de productos no diferenciados o de bajo valor agregado	4
Constantes batallas de precios y promociones	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>

ELABORACIÓN: LA AUTORA

### 2.3.4.2 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas de la industria, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos y servicios que estos proveen.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que, existen muchos proveedores en el mercado, lo que le permite a la empresa tener un poder de negociación importante en lo referente a precios y calidad.

TABLA N° 2.21

EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Calificación
A los proveedores se los ve como parte de la empresa, ya que gracias a los mismos se puede obtener las materias primas de manera frecuente y oportuna.	2
Existe un número considerable de proveedores para este sector lo cual permite una competencia leal en precios y calidad.	1
Los costos generados por un cambio de proveedor son importantes.	2
Acceso favorable a materias primas	1
Existe amenaza de integración hacia adelante	3
La industria de bebidas no alcohólicas es un cliente importante para el proveedor de esta industria.	2
<b>PROMEDIO</b>	<b>1,8</b>

ELABORACIÓN: LA AUTORA

### 2.3.4.3 El poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial negociando por una calidad superior o más productos y haciendo que los competidores compitan entre ellos<sup>67</sup>.

Otro factor que puede dar poder de negociación es que se trata de un producto perecedero, lo que puede afectar al precio.

El poder de negociación de los compradores es alto, debido a los siguientes aspectos:

TABLA Nº 2.22

EL PODER NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	Calificación
Los consumidores finales tienen poder de negociación sobre esta industria. Todo depende de que tan exigentes sean con relación a la calidad.	4
El producto es vendido a través de mayoristas y minoristas que tienen diferentes políticas de compra, por ejemplo la forma de pago.	5
Existen una gran cantidad de alternativas a disposición de los consumidores	3
Existencia de alternativas no diferenciadas.	4
Producto perecedero	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>4</b>

ELABORACIÓN: LA AUTORA

### 2.3.4.4 Amenaza de productos sustitutos

Todas las empresas en el sector industrial, están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos<sup>68</sup>. Existen variadas alternativas de productos que satisfacen la sed.

Los productos sustitutos que afectan al proyecto pueden ser divididos en dos grupos. El primero está conformado por los néctares, refrescos, leche de sabores y el yogur.

<sup>67</sup> Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1ª Edición, 1997, Pág. 45.

<sup>68</sup> Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1ª Edición, 1997, Pág. 43.

El segundo grupo esta constituido por las gaseosas que tienen gran aceptación, ya que se enfocan a diferentes segmentos para de esa forma abarcar mayor mercado, aunque esto va disminuyendo paulatinamente ya que la gente busca productos más sanos. Sin embargo, existen en el mercado un considerable número de productos sustitutos, por lo que su amenaza es alta:

TABLA N° 2.23

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Calificación
Existen empresas con diferentes tipos de productos.	4
Otros sustitutos importantes son las gaseosas, aguas, bebidas de fantasía	5
Los productos sustitutos numerosos y conocidos en el mercado	4
Existencia de bebidas no diferenciadas	4
Existen compañías que pueden ofrecer productos que satisfagan la misma necesidad a menor costo	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,2</b>

ELABORACIÓN: LA AUTORA

### 2.3.4.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las empresas que se encuentran en esta industria, tienen una amenaza de entrada baja, ya que las barreras de entrada son altas como se demuestra a continuación:

TABLA N° 2.24

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS ENTRANTES	Calificación
Economías de escala	1
Diferenciación del Producto	2
Identidad de marca	2
Requisitos de capital	2
Costos cambiantes	4
Acceso a canales de distribución	1
Curva de aprendizaje o de experiencia	1
<b>PROMEDIO</b>	<b>1,8</b>

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Una vez obtenidos los resultados de cada una de las fuerzas de Porter, se ejecutarán los cálculos respectivos para determinar que tan fuerte es la intensidad competitiva del sector.

CUADRO Nº 2.5

Actores de la Intensidad Competitiva	Poderes/Amenazas				
	muy débil	débil	mediana	fuerte	muy fuerte
	Competidores			X	
Proveedores	X				
Clientes				X	
Productos sustitutos				X	
Nuevos entrantes	X				

ELABORACIÓN: LA AUTORA

TABLA Nº 2.25

	Empresa
Competidores	3
Proveedores	1,8
Clientes	4
Productos sustitutos	4,2
Nuevos entrantes	1,8
Total	14,8

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Al sumar los promedios de cada fuerza se obtiene un total de 14,8 este valor se encuentra en el rango de 13 a 17 puntos, lo que significa que la intensidad competitiva del sector es mediana. Esto se puede concluir en base a la siguiente síntesis de la intensidad competitiva del sector:

CUADRO Nº 2.8

Síntesis de la intensidad competitiva del sector	(5 a 8)	(9 a 12)	(13 a 17)	(18 a 21)	(22 a 25)
	muy débil	débil	mediana	Fuerte	muy fuerte

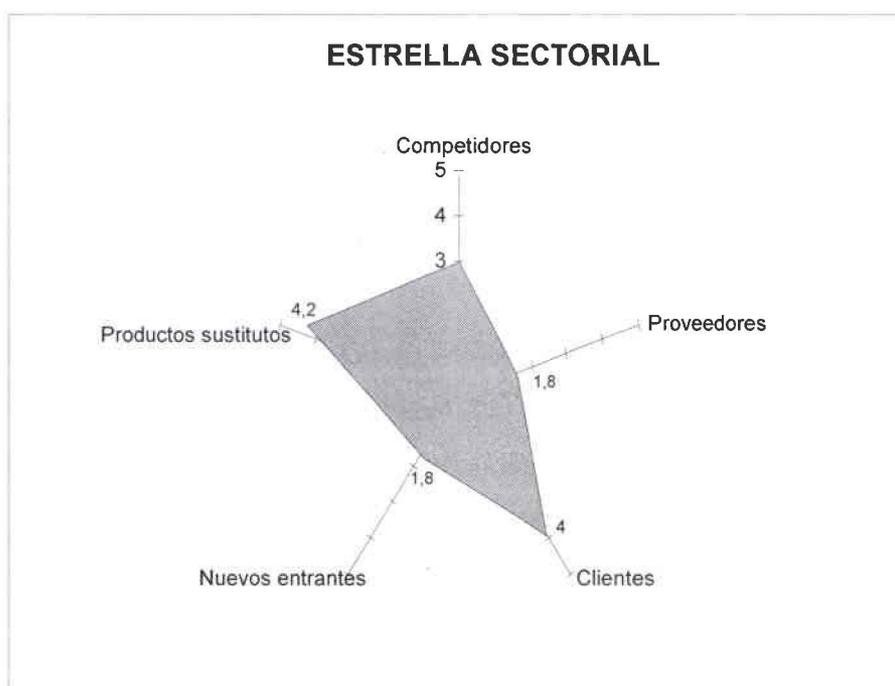
ELABORACIÓN: LA AUTORA

- ✓ Luego de haber realizado el análisis de la intensidad competitiva del sector, se realizó el gráfico de la estrella sectorial. Cada una de sus puntas

representa una de las cinco fuerzas de Porter. Los promedios obtenidos por cada una de ellas serán asignados a la punta correspondiente, formando una estrella.

- ✓ El análisis del gráfico de la estrella se basa en que los grandes problemas se los identifica en base a las puntas más sobresalientes.

GRÁFICO N° 2.9



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede visualizar existe un problema significativo con respecto a la amenaza de productos sustitutos y al poder de negociación de los clientes (sean estos distribuidores o consumidores). Estos dos aspectos se encuentran alejados del origen, lo cual representa una amenaza para la industria y consecuentemente para el negocio.

La rivalidad entre competidores es una amenaza mediana, debido a que el nuevo producto es diferenciado y existen pocas alternativas naturales en el mercado.

Con respecto a la entrada potencial de nuevos competidores, la misma representa una amenaza débil, ya que las barreras de entrada a la industria de bebidas no alcohólicas son entre medianas y altas.

# *CAPÍTULO III*

## *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*



## CAPITULO III

### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### 3.1 CONTEXTUALIZACION Y DEFINICION DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD

La presente investigación tiene como objetivo analizar si existiría una oportunidad para lanzar al mercado un producto natural que permitiría satisfacer las necesidades de los consumidores en cuanto a productos más sanos y con mayor valor nutritivo.

El problema de investigación de mercados se lo podría describir como el análisis de las preferencias de los consumidores y de su intención de compra con relación a una variedad de jugos 100% naturales.

CUADRO N° 3.1

Preguntas de Investigación	Hipótesis Asociadas
¿Quiénes son los que compran jugos y batidos?	Amas de casa, estudiantes, ejecutivos.
¿Por qué compran, que criterios siguen cuando eligen un jugo o batido?	Buscan lo natural, aporte vitamínico y proteínas.
¿Compran jugos y batidos para beberlos en que circunstancia?	En el desayuno
¿Qué combinación de sabores prefiere?	Naranja con frutilla
¿A qué precio?	El precio debe estar alrededor de USD 0,50.
¿Cuál va a ser la diferenciación?	La diferenciación esta en el concepto de 100% natural.
¿A quién estará dirigido?	El producto estaría dirigido a personas de 18 a 70 años que pertenezcan a los niveles socioeconómicos medio y alto.
¿Dónde se venderá el producto?	El producto se venderá en supermercados, micro mercados y panaderías.
¿Con que frecuencia el producto será comprado?	Una vez a la semana.
¿Qué tipo de envase prefieren los consumidores?	Treta Pak

ELABORACIÓN: LA AUTORA<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Cuadro No. 3.1 adaptado de la clase de Investigación de Mercados, Ing. Jean Paul Pinto.

### **3.1.1 Identificación de Cursos de Acción**

Para la implantación de una productora de jugos y batidos de frutas 100% naturales, se podrían presentar varias alternativas posibles:

- Jugos y Batidos de frutas 100% naturales, comercializados a través de grandes cadenas de distribución.
- Jugos y Batidos de frutas 100% naturales, comercializados a través de tiendas de barrio.
- Jugos y Batidos de frutas 100% naturales, comercializados en restaurantes y bares.

Estos cursos de acción serán evaluados a través de la investigación de mercados, para tomar la decisión más acertada.

### **3.1.2 Objetivos**

#### **3.1.2.1 Objetivo General**

Determinar el nivel de aceptación de un nuevo producto de jugos y batidos de frutas 100% naturales comercializados en la ciudad de Quito.

#### **3.1.2.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el perfil de los potenciales consumidores.
- Identificar los gustos y preferencias del consumidor en cuanto a jugos y batidos.
- Establecer el nivel de aceptación del nuevo producto.
- Conocer con qué frecuencia comprarían dichas personas el nuevo producto.

- Identificar a la competencia directa e indirecta existente en la ciudad de Quito.
- Establecer el precio al que deberían ser lanzados los jugos y batidos de frutas.
- Definir los canales de distribución que deberían ser utilizados por los nuevos jugos y batidos.
- Definir las características que debería tener el nuevo producto.

### **3.1.3. Necesidades de Información**

#### **3.1.3.1 Competencia**

- ◆ Cantidad de empresas productoras de jugos de frutas que comercializan dichos productos en la ciudad de Quito.
- ◆ Programas de marketing.
- ◆ Precios practicados por los competidores.
- ◆ Segmentos de mercado a los que se dirigen.
- ◆ Análisis de los Canales de Distribución.
- ◆ Principales fortalezas y debilidades.

#### **3.1.3.2. Consumidores**

- ◆ Perfiles de los consumidores de jugos y batidos de frutas 100% naturales.
- ◆ Motivos por los que compran jugos y batidos de frutas 100% naturales.
- ◆ Frecuencia de compra.
- ◆ Importancia otorgada a la calidad.
- ◆ Importancia otorgada al precio.

- ♦ Lugares de preferencia para comprarlos.
- ♦ Personas que intervienen en el proceso de compra.
- ♦ Intención de compra de los nuevos jugos y batidos de frutas.
- ♦ Perfil del consumidor del nuevo producto.
- ♦ Satisfacción de los clientes con la oferta actual de jugos

#### **3.1.3.3 Mercado**

- ♦ Tamaño del mercado.
- ♦ Tendencias en los últimos años (crecimiento, decrecimiento).
- ♦ Segmentos presentes en la población.
- ♦ Tendencias futuras en cuanto a consumo de productos naturales.

#### **3.1.3.4 Análisis de la distribución**

- ♦ Número de supermercados en Quito.
- ♦ Número de tiendas en Quito.
- ♦ Trámites y proceso de aprobación para vender el producto en los supermercados en Quito.
- ♦ Frecuencia de los pedidos.

## 3.2 MARCO TEORICO

La investigación de mercados presenta dos enfoques básicos: investigación cualitativa e investigación cuantitativa.

**Investigación Cualitativa**<sup>70</sup>, no esta estructurada, es exploratoria, proporciona conocimiento y entendimiento del problema u oportunidad del mercado de bebidas de frutas. Las herramientas a utilizarse serán entrevistas de profundidad y sesiones de grupo.

**Investigación Cuantitativa**<sup>71</sup>, busca cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra a la población de interés. El método que se utilizará será el muestreo aleatorio estratificado<sup>72</sup>, mediante la encuesta personal.

## 3.3 FUENTES DE INFORMACION

### 3.3.1. Fuentes Primarias

Datos originados de manera específica por el investigador para abordar un problema de investigación<sup>73</sup>:

- Entrevistas a profundidad a directivos de empresas que fabrican o comercializan jugos de frutas en el país.
- Sesiones de grupos con potenciales consumidores.
- Encuestas dirigidas a los consumidores de jugos de fruta.
- Visitas de campo a plantas procesadoras de jugos.

<sup>70</sup> Adaptado de Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición, Pág. 39.

<sup>71</sup> Adaptado de Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición, Pág. 137.

<sup>72</sup> Edwin M. Galindo, Investigación de Mercados, 2002, Pág. 53.

<sup>73</sup> Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición, Pág. 37.

Estas fuentes proporcionan información inédita y específica a las necesidades de investigación.

### **3.3.2. Fuentes Secundarias**

Los datos secundarios son aquellos que ya se han recolectado para fines distintos al problema que se enfrenta. Estos datos se pueden obtener de manera rápida y poco costosa<sup>74</sup>.

Las fuentes secundarias externas a utilizarse en el presente estudio son:

- Datos de Censos, Estadísticas.
- Estudios, informes sobre el sector industrial de alimentos publicados en libros, revistas, bases de datos en internet, periódicos.

Las instituciones que facilitaran esta información son:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. INEC.
- Banco Central del Ecuador. BCE.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. MAG.
- Ministerio de Comercio Exterior. MICIP.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO
- Comunidad Andina. CAN.
- Cámara de la Pequeña Industria y Cámara de Comercio de Quito.
- Mercados de Frutas.
- Cámara de Agricultura, I Zona.
- CORPEI

---

<sup>74</sup> Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición. Pág. 102.

- Revistas y boletines económicos (Gestión, Lideres, Ekos, entre otros).
- Prensa escrita.
- Internet.
- Bibliotecas y Hemerotecas.
- Otros trabajos de titulación.

### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION CUALITATIVA**

#### **3.4.1 Herramientas a Utilizarse**

Las herramientas a utilizarse serán las **entrevistas a profundidad y las sesiones de grupo.**

##### **3.4.1.1. Entrevistas a Profundidad**

La entrevista a profundidad es una entrevista personal que utiliza la indagación exhaustiva. El propósito es explorar áreas de conocimiento humano, actitudes o comportamientos, de algo que se conoce poco o no se tiene información, para definir un problema, ilustrar un proceso de mercadotecnia, formular líneas de acción o conocer motivaciones profundas del comportamiento humano<sup>75</sup>.

Esta primera etapa exploratoria de la investigación se logrará entrevistando a los gerentes de marketing de varias empresas que comercializan bebidas de frutas.

Con el objetivo de facilitar el registro de la información obtenida, las entrevistas serán grabadas en audio previo consentimiento de los entrevistados y con transcripción inmediata.

---

<sup>75</sup> Arturo Orozco J., Investigación de Mercados, 1999, Pág. 64.

A continuación se presenta el modelo de entrevista que se aplicará:

## ENTREVISTA

### NEGOCIO

1. ¿Cómo se encuentra actualmente el negocio de las bebidas de frutas en la ciudad de Quito? ¿Ha crecido, decrecido, se ha mantenido estable?
2. ¿Qué razones han causado dicho crecimiento o decrecimiento?
3. ¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado con respecto a las bebidas de frutas? ¿Qué tendencias hay en lo que a productos naturales se refiere?
4. ¿Qué opina usted de las diferentes bebidas de frutas que existen en Quito?
5. ¿Cuál es su competencia más representativa? ¿Qué puntos fuertes y puntos débiles tienen dichas bebidas?
6. ¿Qué tan rentable es el negocio?

### EMPRESA (Productos)

7. ¿Cómo ha ido evolucionando su negocio en los últimos años?
8. ¿Cuáles han sido sus mayores logros?
9. ¿Han sacado últimamente algún nuevo producto o innovación?
10. ¿Cuáles son las temporadas altas y bajas en el consumo de estas bebidas?
11. ¿Qué medios de publicidad son los que mejor funcionan para promocionar a sus productos? (periódicos, radio, revistas, ferias, etc.)
12. ¿Qué tipo de bebidas son las más demandadas?

13. ¿Cuáles son los tamaños mas vendidos?

14. ¿Han pensado en lanzar otros productos al mercado? Si, cuales? Algún producto natural?

### **CLIENTES**

15. ¿A que segmento de la población esta dirigido sus productos? Niños, Jóvenes, Adultos, Todos?

16. ¿Qué tanto prefieren, los productos naturales, sin azúcar, sanos? Por qué?

17. ¿Los consumidores a que le dan más importancia? A la presentación, sabor, precio, contenido nutricional, contextura? Para ellos es importante consumidor cosas naturales?

### **CREATIVIDAD**

18. ¿Si tuviera un presupuesto ilimitado que tipo de bebidas naturales lanzaría? De que sabores, con precio, dirigido a quienes, que presentaciones, que marca le pondría?

#### **3.4.1.2. Sesiones de Grupo**

La sesión de grupo es una entrevista realizada por un moderador en forma no estructurada y abierta con un pequeño grupo de personas, centrada en un tema específico de investigación para recolectar información directa asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> Adaptado de Naresh K. Malhotra, Investigación de Mercados, 4ta Edición, Pág. 139 y de Ricoverti Marketing <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/>

Los grupos se reunirán en un ambiente físico apropiado y la duración de la sesión deberá ser lo suficientemente larga para lograr la participación de todo el grupo. Las respuestas y reacciones serán registradas mediante la utilización de una cámara de video y grabadora<sup>77</sup>.

A continuación se detallan las preguntas que servirán como guía para el moderador:

### **PREGUNTAS GUÍA PARA EL FOCUS GROUP**

#### **Percepción sobre los productos hechos a base de frutas**

1. ¿Qué es lo que ustedes consideran como más importante en un producto hecho a base de frutas?
2. ¿Qué tan importantes son el diseño, el tamaño, la forma, los colores en la compra del producto?
3. ¿Qué opinión tienen ustedes sobre los jugos y batidos de frutas que se encuentran en el mercado? Son buenos o malos? ¿Por Qué?
4. ¿Qué marcas de jugos y batidos conocen ustedes?
5. ¿Qué opinan de dichas marcas? ¿Qué tiene de bueno y de mala? ¿Por Qué?
6. ¿Qué tan frecuentemente consumen estos jugos y batidos?
7. ¿Qué los motiva a consumir estos jugos y batidos?
8. ¿Qué sabores de jugos y batidos prefieren?
9. ¿Qué tamaño prefieren?
10. ¿Qué tipo de envase prefieren?

---

<sup>77</sup> Arturo Orozco J. Investigación de Mercados, 1999, Pág. 66.

11. ¿Quién escoge el sabor y el tamaño dentro del hogar?
12. ¿Dónde los suelen comprar? ¿Dónde prefieren comprarlo? ¿Por qué?

### **Percepción sobre los jugos y batidos de frutas 100% naturales**

13. ¿Qué es lo que ustedes consideran como más importante en un jugo y batido de frutas 100% naturales?
14. ¿Qué tan importantes son el diseño, el tamaño, la forma, los colores en la compra de un jugo y batido de frutas 100% naturales?
15. ¿Qué opinión tienen ustedes sobre los jugos y batidos de frutas 100% naturales que se encuentran en el mercado? ¿Son buenos o malos? ¿Por qué?
16. ¿Qué marcas de jugos y batidos de frutas 100% naturales conocen ustedes? ¿Qué opinan de dichas marcas? ¿Qué tienen de bueno y de malo? ¿Por qué?
17. ¿Qué tan frecuentemente consumen estos jugos y batidos de frutas 100% naturales?
18. ¿Qué los motiva a consumir estos jugos y batidos de frutas 100% naturales?
19. ¿Qué sabores de jugos y batidos de frutas 100% naturales prefieren?
20. ¿Qué tamaño prefieren?
21. ¿Qué tipo de envase prefieren?
22. ¿Quién influye en la elección del sabor y el tamaño dentro del hogar?

23. ¿Dónde los suelen comprar? ¿Donde prefieren comprarlo? ¿Por Qué prefiere comprarlo allí?
24. ¿Como prefieren consumir los jugos y batidos, de una sola fruta o una mezcla de varias frutas?
25. ¿A quienes creen ustedes que les gustaría estos jugos y batidos? ¿Quiénes los comprarían?
26. ¿El hecho de que nuestro producto sea 100% natural es una ventaja o una desventaja?
27. ¿Qué tan caros o baratos piensan ustedes que son? ¿Cuánto creen ustedes que pagaría la gente por ellos?
28. ¿Donde creen ustedes que se los podría vender? ¿Habría que exhibirlos en alguna forma en especial para que llamen la atención?
29. ¿Que tan diferentes son con relación a los que ya se venden en el mercado? ¿Son mejores o peores? ¿Por Qué?
30. ¿Con qué frecuencia creen ustedes que se consumiría éste producto?
31. ¿En qué ocasiones se los consumiría?
32. ¿Recomendaría estos productos a sus amistades?
33. ¿Si estuvieran a la venta, ustedes los comprarían? ¿Por que?
34. ¿Que opinan de la marca? ¿Qué palabras se les viene a la mente cuando escuchan la palabra Thor?
35. ¿Si ustedes tuvieran la responsabilidad de fabricar éstos jugos y batidos, ¿Qué cambios les harían? ¿Cómo lo harían? ¿Cuáles serían sus principales características? ¿Qué empaque le pondrían?

¿Con qué diseño? ¿A quién lo venderían? ¿Donde lo venderían?  
¿Qué precio le pondrían? ¿Cómo lo promocionarían?

### **Preguntas Mini Encuesta**

1. ¿Cual es la primera impresión que tuvieron al ver el envase, la etiqueta y el nombre de los jugos y batidos de frutas 100% naturales?
2. ¿Cuáles son las primeras palabras que se les vino a la cabeza cuando los vieron?
3. ¿Qué fue lo que les gusto? ¿Por Qué?
4. ¿Qué fue lo que les disgusto? ¿Por Qué?
5. ¿Qué cambios les harían?
6. ¿Si estuvieran a la venta, ustedes los comprarían?

## **3.5 INFORME DE INVESTIGACION CUALITATIVA**

### **3.5.1 Contexto**

El presente informe tiene como finalidad identificar si existe un potencial de negocio para una nueva marca de jugos y batidos de frutas 100% naturales a comercializarse en la ciudad de Quito.

Se realizaron 8 entrevistas a diferentes ejecutivos de empresas que fabrican o comercializan jugos de frutas en la ciudad de Quito. Dichas entrevistas fueron realizadas durante los meses de Agosto, Septiembre y Octubre del 2006. Así mismo se realizaron 3 sesiones de grupo con personas de edades homogéneas durante los meses de Agosto y Septiembre del 2006.

Las entrevistas fueron objeto de una grabación en audio y de una transcripción inmediata.

Las sesiones de grupo fueron grabadas en audio y video, y de igual manera transcritas inmediatamente.

### **3.5.2 Objetivos**

#### **3.5.2.1 Objetivo General de la Investigación Cualitativa**

El objetivo general es explorar el mercado de jugos de frutas en la ciudad de Quito.

Cabe recalcar que esta información servirá de base para la realización de la Investigación Cuantitativa. Esta información permitirá conocer las preferencias de los consumidores, las características idóneas del producto y las formas más viables de comercialización.

#### **3.5.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cualitativa**

- ✓ Determinar la percepción hacia las bebidas de frutas existentes en el mercado por parte de los expertos y de personas pertenecientes a niveles socioeconómicos bajo, medio y alto de la ciudad de Quito.
- ✓ Analizar el nivel de aceptación de un nuevo tipo de jugos y batidos de frutas por parte de personas pertenecientes a niveles socioeconómicos bajo, medio y alto de la ciudad de Quito.
- ✓ Determinar los motivos por los cuales estas personas compran este tipo de bebidas.
- ✓ Determinar los gustos y preferencias por parte del comprador.

### 3.5.3 Metodología Utilizada para la Ejecución

Se realizaron entrevistas a profundidad y sesiones de grupo con el fin de obtener la información necesaria que nos lleve a alcanzar los objetivos anteriormente mencionados.

Las entrevistas a profundidad se realizaron a ejecutivos de varias empresas de bebidas no alcohólicas de Quito, Guayaquil y Cuenca. El perfil de las personas seleccionadas para las entrevistas se basó en su amplio conocimiento acerca de la industria de jugos de nuestro país.

Se contactaron a 15 empresas de las cuales 8 accedieron a contestar a las interrogantes.

Con la finalidad de facilitar el registro adecuado de la información se utilizó grabación de audio con el consentimiento previo de cada uno de ellos.

Para la realización de las diferentes entrevistas se estructuró una guía de entrevista en la cual se fueron topando de manera temática (negocio, empresa, producto, clientes) los diferentes objetivos del estudio. Dicha guía contenía 18 preguntas. Cada entrevista duró aproximadamente 20 minutos.

En el Anexo N° 3.1 se encuentran las diferentes entrevistas transcritas y la lista de empresas contactadas.

Para la realización de las sesiones de grupo, se seleccionó a tres grupos de personas en función de rangos de edad, para conocer las preferencias y gustos de las mismas.

Los grupos en función de los rangos de edad fueron los siguientes:

- 1er. Grupo: Personas entre 40 a 45 años de edad.

- 2do. Grupo: Personas entre 30 a 35 años de edad.
- 3er. Grupo: Personas entre 20 a 25 años de edad.

Cada grupo estuvo conformado por 8 personas entre hombres y mujeres. Las personas seleccionadas pertenecían a los niveles socioeconómicos bajo, medio y alto.

Las sesiones se realizaron en un ambiente físico apropiado y cada sesión duró aproximadamente 45 minutos. Las sesiones fueron dirigidas por un moderador, quien realizó las preguntas detalladas en la guía respectiva.

Para la recolección de la información se utilizó una cámara de video y una grabadora de audio para una fiel transcripción de la misma.

De igual manera la metodología que se utilizó para el análisis de información de los grupos focales, fue la misma que se empleó en las entrevistas a profundidad

### **3.5.4 Metodología de Análisis de Información**

La metodología utilizada para el análisis de la información de las entrevistas a profundidad se basa en el análisis de contenido, y siguió el siguiente procedimiento<sup>78</sup>:

#### **3.5.4.1 Transcripción de los Datos**

Se procedió a transcribir en formato Word la información grabada en audio respetando cada enunciado y frase de los entrevistados.

---

<sup>78</sup> Apuntes de Investigación de Mercado del Ing. Jean Paul Pinto.

#### **3.5.4.2 Definición de la Unidad de Análisis**

Como unidad de análisis se designó a la frase (sujeto + verbo + predicado). Y palabras representativas en concordancia con los objetivos del estudio cualitativo.

#### **3.5.4.3 Elaboración de los Cuadros de Análisis**

Para la elaboración de los cuadros de análisis, se procedió a estructurar categorías en función de los objetivos de investigación, de las respuestas de las entrevistas y del conocimiento sobre el objeto de estudio.

#### **3.5.4.4 Definición de Categorías**

Las categorías poseen las siguientes características:

Exhaustivas: Inclusión de todas las frases y temas tratados en las diferentes entrevistas.

Exclusivas: La misma frase no puede estar en dos categorías diferentes.

Pertinente: Las categorías son congruentes con los objetivos del estudio.

Objetivas: Las diferentes personas estructuraron categorías similares.

El número de categorías creadas se basaron en las preguntas y respuestas de los entrevistados.

La codificación de cada tabla se realizó en función del tema que permitía agrupar a las diferentes categorías existentes en la misma: Negocio, Empresa, Clientes, Creatividad.

### 3.5.4.5 Interpretación de las Entrevistas en Profundidad

#### NEGOCIO

##### a. Mercado

TABLA N° 3.1

Comportamiento		
Ha tenido una tendencia creciente	23	96%
Tendencia no tan dramática	1	4%
Ha tenido una tendencia decreciente	0	0%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Las entrevistas a profundidad realizadas indican claramente que el comportamiento del mercado es creciente, así lo afirman el 96% de las frases de los entrevistados. Esto se debe a varios factores como:

- La tendencia de los consumidores por consumir productos más naturales *“hay una tendencia de los últimos 5 años a incrementar el consumo de productos naturales”*, el consumidor esta reemplazando el consumo de gaseosas por jugos que son percibidos como más sanos *“la gaseosa tiene una percepción de producto no saludable”*, *“el consumidor esta empezando ha reemplazar el consumo de colas o bebidas de frutas entre comillas que no son natural sino que son puro saborizante y colorante”*. La gente busca mayor contenido de frutas y otros ingredientes naturales *“el gusto por lo natural, cuidado de la salud y aspecto personal, alimentar a nuestros hijos con frutas”*.
- Incremento en el número de empresas que producen bebidas alternativas a las gaseosas y al agua. Lo que ha fomentado una mayor competencia traducida en una mayor oferta de bebidas, de mayor o

menor calidad, según los nichos de mercados a los que se dirigen “La aparición de nuevas marcas o productores no tradicionales de bebidas que no tenían jugos”, “el ambiente competitivo esta creciendo”.

- Mayor cobertura en los puntos de venta y mayor inversión en publicidad “debido a la entrada de los participantes esto ha fomentado una mayor competencia, mejores productos, promociones, mas inversión en medios y esto ha acelerado el crecimiento”, “lo mas critico en este negocio, son los factores de distribución”.

#### b. Tendencias del negocio con respecto a las bebidas de frutas

TABLA N° 3.2

Tendencias del negocio con respecto a las bebidas de frutas		
Versiones light	14	31%
Preocupación de los consumidores por su salud	12	27%
Variedad de tipos de empacotecnia	10	22%
Tendencia hacia bebidas funcionales	3	7%
Precios competitivos	3	7%
Mezcla de varios sabores	3	7%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Como se puede ver en la tabla N° 3.2, las tendencias que despuntan son el consumo de bebidas de frutas en versión light, y la preocupación por la salud, los consumidores se preocupan cada vez mas por su salud y buscan alternativas de productos que cumplan con esta necesidad y esto provoca un cambio de gustos y preferencias. Así lo indican el 31% y el 27% de las frases de los entrevistados “hay una tendencia hacia productos light”, “la tendencia del mercado apunta lo natural”.

Otra tendencia importante del negocio de bebidas de frutas es la importancia que da el consumidor a la variedad y a la portabilidad de los diferentes tipos de

envases, el 22% de las frases hacen mención a esta tendencia *“ofertar varios tipos de empacotecnia”*.

Con un 7% de las frases mencionadas están las *“bebidas funcionales”*, bebidas enriquecidas con vitaminas y minerales. Un 7% de las frases indican el *“precio”* ya que la capacidad adquisitiva del consumidor le condiciona al momento de adquirir una bebida u otra. También un 7% de las frases hacen mención a los diferentes sabores *“la mezcla de sabores tropicales”*, *“Bebidas en mix de frutas y jugos con soya”*.

### c. Bebidas de frutas existentes en el mercado

TABLA N° 3.3

Características		
Productos de buena calidad	14	18%
Estrategia de Precios bajos	9	12%
No hay opciones naturales	8	11%
Uso de químicos y conservantes	7	9%
Néctares	7	9%
Productos de menor calidad	5	7%
Portabilidad del jugo (tipos de envases)	5	7%
Hay nuevos sabores	5	7%
Jugos de fantasía	5	7%
Hay mas innovación	4	5%
Frescos (Limonadas, Naranjadas)	3	4%
Jugos de pulpa	1	1%
Jugos en polvo	1	1%
Light	1	1%
Productos importados	1	1%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Los entrevistados opinan que las bebidas de frutas existentes en Quito, son de buena calidad (18% de las frases) *“han entrado muy buenos productos”*, *“Hay competencias muy buenas en calidad”*.

Un 12% de las frases, dicen que hay una estrategia de precio *“hay competencias muy, muy, muy de precio”*, *“hay un movimiento de dar productos*

más económicos”. Un 11% de las frases mencionan “no hay opciones naturales”, “hay productos que teóricamente se llaman jugos, pero, lo único que tienen son colorantes”, “hay marcas como Tampico con nada de aporte de frutas”.

#### d. Competencia

TABLA N° 3.4

Empresas más representativas		
Nestlé (Natura)	12	41%
Toni (Tampico)	8	28%
Sunny	2	7%
Tesalia	1	3%
Alpina	1	3%
Pura Crema	1	3%
Reyleche	1	3%
Enva Pak	1	3%
Nutrijugo	1	3%
Dell Valle	1	3%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

El 41% de las frases de los entrevistados nombran a la empresa Nestlé con su jugo de néctar Natura, marca que “tiene un buen posicionamiento en el mercado” y es percibido como un producto de “calidad”, sus debilidades son la distribución “poca cobertura en tiendas de barrio” y el precio.

La marca Tampico (28% de las frases), es fuerte porque cuenta con una excelente distribución y su precio es mas bajo que Natura, y su debilidad “no es un producto 100% natural”.

La marca Sunny (7% de las frases) “es el producto que más crecimiento ha tenido en el ultimo año”.

### e. Rentabilidad

TABLA N° 3.5

Del negocio		
Rentable	10	37%
Depende de cada empresa	4	15%
Depende del precio	3	11%
Tamaño del empaque	3	11%
Depende del valor agregado	1	4%
Existe potencial de crecimiento	1	4%
Hay que desarrollar el consumo	1	4%
Se vende marca	1	4%
Depende de los canales de distribución	1	4%
Depende del merchandising	1	4%
Depende de la publicidad	1	4%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Los entrevistados opinan que el negocio de las bebidas de frutas es rentable (37% de las frases) *“la categoría de jugos es una posición estrella, que tiene mucho potencial de crecimiento”, “si es rentable”, “Alto”*. Un 15% de las frases indican que la rentabilidad esta sujeta a como sea manejada cada empresa *“todo depende de cómo es manejado, en si la categoría”, “depende fundamentalmente de los canales de distribución, merchandising y publicidad que pueda la empresa tener”*. Un 11% de las frases indican que la rentabilidad esta ligada también con el precio y con el tamaño del empaque *“Muy buena cuando se tiene una buena estrategia de costos y precios”, “mientras más pequeño es el empaque más rentable es”*, esto debido a que los tamaños de un litro, tamaños familiares tienen un precio más barato.

## EMPRESA

### f. Evolución del negocio

TABLA N° 3.6

Evolución del negocio de bebidas		
La categoría ha crecido	12	44%
Más innovación	7	26%
Hay más competidores	4	15%
Más inversión	2	7%
Mejores canales de distribución	2	7%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En cuanto a la evolución del negocio los entrevistados indican que hay más gente que consume bebidas no alcohólicas y también consume en más cantidad, haciendo que la categoría de jugos crezca (44% de las frases) *“la categoría de jugos ha crecido”, “en los 3 últimos años ha crecido de forma bastante grande”, “ha habido un incremento del consumo per capita y del volumen en los jugos”*. Un 26% de las frases se refieren a la innovación en sus empresas *“Hemos tenido un crecimiento permanente, esto debido a que hay más innovación”, “hemos ingresado nuevos jugos al mercado”, “la gente esta tomando conciencia hacia productos mejores”,* y por la entrada de nuevos competidores (15% de las frases) *“hay mas competidores por lo tanto más inversión y mayor innovación”*.

### g. Mayores logros como empresa

TABLA N° 3.7

Mayores logros en los últimos años		
Innovación	6	55%
Ser líderes en una categoría	4	36%
Masificar productos	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Del total de frases, el 55%, aseveran que uno de los logros mas importantes que han tenido como empresa es la innovación *“hemos lanzado varios productos”, “poder masificar productos que en algún momento solo eran importados como eran las bebidas energizantes, las bebidas hidratantes”, “innovación en el sentido de ser los primeros en lanzar algo en el mercado”*.

Un 36% de las frases aseguran que son líderes *“somos, primero el mejor producto en el mercado de nuestra categoría en jugos”, “líder absoluto con el 90% de share de bebidas light”*.

## PRODUCTOS

### h. Nuevos productos lanzados recientemente

TABLA N° 3.8

Nuevos productos sacados al mercado		
Jugos	4	25%
Bebidas energizantes	2	13%
Avena con leche	2	13%
Yogur	2	13%
Agua saborizada	2	13%
Avena con jugo	1	6%
Cola light	1	6%
Leche enriquecida	1	6%
Papilla	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

De las entrevistas realizadas se pudo constatar que la mayoría de las empresas han sacado al mercado nuevos productos y/o nuevas versiones de una amplia gama *“Si, permanentemente estamos lanzando nuevos productos”,* en cuanto a jugos se refiere un 25% de las frases los menciona *“Lanzamos los jugos”, “el LIMON-JÚ que tiene sabor a limón”*.

Las bebidas energizantes son mencionadas un 13% de las frases *“lanzamos 220V que es nuestra bebida energizante”, “SED MAX vuelve al mercado con*

*una fórmula mejorada*". También un 13% de las frases van para la avena, el yogur, aguas saborizadas con frases como *"avena con leche"*, *"yogur en tetra pak que es smoothie"*, *"yogur light en vaso"*, *"avena en funda"*, *"sacamos el año pasado toda la línea light"*, *"Dasani saborizada"*.

### i. Temporadas de consumo

TABLA N° 3.9

<b>Temporada Alta</b>		
Meses de verano en la Sierra	6	27%
Temporada de clases	5	23%
Meses de verano en la Costa	4	18%
Fiestas/feriados	4	18%
Todo el año	2	9%
Mundial de fútbol	1	5%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

De la tabla anterior se deduce que la temporada alta en el consumo de bebidas, es en los meses de verano tanto en la Sierra como en la Costa así lo indican el 27% y el 18 % del total de las frases *"vacaciones de la Costa que es Febrero, tienes vacaciones de la Sierra tipo Agosto y esas son en general las estacionalidades de temporada alta"*, *"Si hablamos de Quito los mejores meses para nosotros son Junio, Julio"*.

Otra temporada de alto consumo es la temporada de clases (23% del total de las frases) *"Las altas son regresos a clase e inicio de temporadas playeras"*, *"tenemos estacionalidad en las dos épocas de entrar a clase"*, *"La temporada de clases"*, esto debido a que los estudiantes llevan bebidas en su lonchera o las adquieren en las cafeterías de los colegios.

TABLA N° 3.10

<b>Temporada Baja</b>		
Enero	3	38%
Febrero	2	25%
Diciembre	1	13%
Junio-julio	1	13%
Agosto-Septiembre	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En cuanto a la temporada baja en el consumo de bebidas, los entrevistados mencionaron a Enero, Febrero (38%, 25% respectivamente del total de las frases) *“Una temporada baja es Enero”, “Enero es relativamente bajo”, “enero y febrero que son meses de vacación en la Costa las ventas son mas bajas”, “Febrero por el tema de los feriados siempre nos afecta”.*

#### **j. Medios de publicidad usados**

TABLA N° 3.11

<b>Medios</b>		
Medios no tradicionales	11	42%
Medios masivos TV	7	27%
Radio	4	15%
Degustaciones	3	12%
Ferías	1	4%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

De acuerdo a la tabla N° 3.11 el 42% del total de las frases mencionadas hacen referencia al uso de medios publicitarios no tradicionales para llegar a los consumidores *“En los jugos, optamos por medios alternativos, los volúmenes de venta todavía no soportan una alta inversión publicitaria, medios no tradicionales como son las vallas, como es la publicidad móvil, como son las revistas y ese tipo de elementos”, “si nos dirigimos a adolescentes tratamos de poner aparte de TV, tratamos de meter en Internet o pautamos en revistas que*

leen los adolescentes”, “material promocional por ejemplo afiches en el canal de distribución”

Un 27% del total de las frases mencionan a los medios masivos como la televisión “Televisión y radio”, “Televisión, ferias”.

Dentro de la medida de las posibilidades presupuestarias las empresas procuran hacer uso de varios medios y no solamente de uno, para acercarse al consumidor.

#### k. Bebidas más demandadas

TABLA Nº 3.12

Tipos de bebidas mas demandadas		
Jugos	8	53%
Gaseosas	2	13%
Aguas	2	13%
Bebidas lácteas	2	13%
Bebidas hidratantes	1	7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

De los datos de la tabla anterior se observa que el 53% de las frases de los entrevistados aseguran que los jugos son las bebidas más demandadas “Bebidas con jugos de frutas”, “Néctares de durazno, naranja”, “Jugo de Naranja”, “Néctar de durazno”. Seguido con un 13% de frases las gaseosas, aguas, y bebidas lácteas.

#### l. Tamaños más vendidos

TABLA Nº 3.13

Tamaños		
Tamaño personal	12	67%
Tamaño familiar	6	33%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

La tabla N° 3.13, indica que el 67% de las frases hacen mención al tamaño personal como el mas vendido *“la gente prefiere mas la portabilidad de los productos”, “tiene mucha mas demanda el producto pequeño”, “se vende mas unidades de 200ml”, “En nuestro caso el de 175ml”, “Para loncheras de niños”, “200ml y le sigue litro”.*

### m. Productos que se lanzaran próximamente

TABLA N° 3.14

Nuevos productos que se lanzaran al mercado		
Si	7	44%
Nuestros productos son naturales	2	13%
Van a estar por la línea light	2	13%
Productos con valor agregado	2	13%
Habrán productos de innovación	2	13%
No puedo contestar por política empresa	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Cuando se les pregunto a los entrevistados ¿si han pensado en lanzar otros productos al mercado y alguno natural? Respondieron afirmativamente con un 44% de las frases *“si, pero son confidenciales”, “vemos lo que funciona en el exterior y adaptamos a nuestros consumidores”.* Así mismo indicaron que serán productos light (13% de las frases) *“por la línea de light si porque obviamente tenemos que seguir la tendencia”, “Si, productos Light”.*

## CLIENTES

### n. Segmentos de la población a los que se dirigen con sus productos

TABLA N° 3.15

Edades		
A todos	9	41%
Niños - adolescentes (2 a 13 años)	6	27%
Jóvenes adultos (14 a 30 años)	6	27%
Adultos	1	5%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Del total de frases de la tabla N° 3.15, el 41% catalogan a todos los segmentos de la población como consumidores de bebidas de frutas, *“Estamos dirigidos a hombres y mujeres de todas las edades”, “los formatos de litro son para consumo de toda la familia”, “es multitarget”, “Todos”*. Un 27% de las frases indican que se dirigen a *“segmentos jóvenes de la población que son la mayoría de habitantes en el Ecuador”, “adolescentes jóvenes bien jóvenes”, “Principalmente niños y jóvenes”, “estudiantes, niños porque son los que consumen a diario”*. Otro 27% de las frases hacen referencia al segmento de jóvenes adultos de edades entre 14 y 28-30 años, *“Nosotros estamos enfocados a jóvenes y jóvenes adultos”, “bebidas para jóvenes adultos”*.

TABLA N° 3.16

Nivel Socioeconómico		
A todos	3	30%
Medio - Alto	3	30%
Alto	2	20%
Medio	1	10%
Bajo	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Como se puede observar en la tabla N° 3.16 los entrevistados hacen referencia al nivel socioeconómico, un 30% de las frases indican que personas de todos los niveles socioeconómicos consumen sus productos *“al ser productos de consumo masivo la segmentación se pierde”, “tienes por marca bebidas para todos los niveles socioeconómicos”, “Natura los consumen en todos los niveles socioeconómicos”*.

Otro 30% de las frases menciona *“los jugos particularmente están enfocados a un segmento de mercado medio-alto”, “nivel socioeconómico medio y medio*

alto”, “la mayoría de nuestras ventas indudablemente es nivel socioeconómico de medio hacia arriba, medio, medio alto y alto”.

#### o. Preferencia por los productos naturales

TABLA N° 3.17

Preferencias		
Productos light	10	53%
Productos naturales	8	42%
Productos refrescantes	1	5%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En cuanto a la preferencia por parte de los consumidores a los productos light un 53% de las frases hacen referencia a esta tendencia “cada vez va a ir subiendo la preferencia por productos light”, “el tema light esta creciendo”, “Hay una tendencia permanente al incremento de productos dietéticas”. Otra preferencia importante para los consumidores son los productos naturales (42% de las frases) “la gente esta tomando mas conciencia”, “Los padres de familia siempre van a querer lo mejor para sus hijos, lo más sano lo más natural”, “Los consumidores prefieren productos naturales”, “Hay un mayor interés hacia este tipo de productos”.

**p. Los consumidores a que le dan más importancia**

TABLA N° 3.18

Factores que influyen en la compra (bebidas de frutas)		
Precio	12	24%
Calidad	10	20%
Empaque	10	20%
Sabor	6	12%
Natural	5	10%
Light	2	4%
Nutrición	2	4%
Textura	1	2%
Marca	1	2%
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En cuanto a los factores que influyen en la compra, todos los entrevistados hicieron hincapié en que definitivamente depende del segmento de mercado al que uno se enfoque. Un 24% del total de las frases mencionan el precio *“hay otro grupo de consumidores que lastimosamente por condiciones económicas del país, que demandan mucho los productos de precio”, “la gente de un nivel socioeconómico un poco mas bajo obviamente le va a dar mucha importancia al precio”, “todo dependa del nivel socioeconómico pero, la calidad y el precio van de la mano siempre”, “Sabor y precio”, “Sabor, precio, y lógicamente naturales”*.

Otro factor importante es la calidad (20% de las frases) *“los consumidores evalúan mucho mas el sabor y la calidad del producto”, “los consumidores demandan mucho el tema de la calidad”, “si hablamos de un nivel alto la gente si se fija en la parte nutricional, talvez en el precio muy poco porque dice bueno, lo que tiene calidad, cuesta y lo compra no hay problema”*. El empaque también fue mencionado (20% de las frases) *“el empaque si es importante”, “Los niños le dan mucha importancia al empaque, que el empaque sea*

*divertido, que les guste”, “En nuestro negocio nos ha ido bien con la presentación y sabor”.*

## CREATIVIDAD

**q. Si tuviera un presupuesto ilimitado que tipo de bebidas naturales lanzaría**

TABLA N° 3.19

Características		
Producto Natural	5	19%
Producto Funcional	5	19%
Bebidas de sabores	5	19%
Empaque practico	4	15%
Precio económico	4	15%
Leche	2	8%
Producto light	1	4%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En esta pregunta de creatividad el 19% de las frases apuntan a que lanzarían al mercado un producto natural, *“bebidas naturales”, “Jugos naturales de diferentes sabores”*. Otro 19% del total de las frases mencionan a una bebida funcional, que tenga un valor agregado *“bebidas funcionales que tengan calcio, hierro, ósea algo más”, “jugos fortificados, jugos con vitaminas, jugos con valores agregados, alrededor de eso esta girando la industria”*. Un 19% del total de las frases hace referencia a los sabores *“los sabores deberían ser sabores no existentes como taxo”, “Bebidas con mezcla de sabores”*.

El empaque y el precio son mencionados en un 15% de las frases respectivamente, con frases como *“sacaría empaques de lonchera por ejemplo, 200ml y podría valer unos 0,30 cts.”, “Diferenciación del empaque, un precio muy competitivo, hablemos de no mas de 25 cts.”, “envase económico para reducir el p.v.p.”*.

### 3.5.4.6 Interpretación de las Sesiones Grupales o Grupos Focales

#### PERCEPCION SOBRE LOS PRODUCTOS HECHOS A BASE DE FRUTAS

TABLA N° 3.20

<b>1. ¿Qué es lo que ustedes consideran como más importante en un producto hecho a base de frutas?</b>		
Sabor	6	38%
Consistencia	5	31%
100% natural	4	25%
Vitaminas	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Como se puede observar en la tabla N° 3.20, los consumidores buscan productos que tengan un buen sabor, el 38% del total de frases mencionan el sabor como lo más importante en un producto hecho a base de frutas, seguido de la consistencia o textura del producto con un 31% de las frases. Un 25% de las frases hacen referencia a que el producto debe ser 100% natural, sin aditivos ni conservantes, porque estos son considerados perjudiciales para la salud.

TABLA N° 3.21

<b>2. ¿Qué tan importantes son el diseño, el tamaño, la forma, los colores en la compra del producto?</b>		
Empaque llamativo	9	64%
Colores	3	21%
Todos son importantes	2	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

De acuerdo a la tabla N° 3.21, el empaque llamativo es lo más importante, ya que antes de comprar lo que atrae es el empaque, con un 64% del total de las frases *“no importa lo que venga dentro, si llama el envase”*. Un 21% de las frases menciona los colores *“es importante porque identifica el sabor”*. El 14%

de las frases hacen referencia a que todos los aspectos de la apariencia del envase son importantes para la compra del producto.

TABLA N° 3.22

<b>3. ¿Qué opinión tienen ustedes sobre los jugos y batidos de frutas que se encuentran en el mercado? ¿Son buenos o malos? ¿Por Qué?</b>		
Artificiales (colorantes, preservantes)	9	56%
Mucha competencia	3	19%
Malos	2	13%
No hay naturales	1	6%
Buenos	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En la tabla N° 3.22, se puede observar que los participantes tienen una opinión desfavorable sobre los jugos y batidos de frutas que se encuentran en el mercado, con un 56% del total de las frases mencionando lo artificial de los mismos “*son muy artificiales*”, “*tienen muchos colorantes*”, “*son hechos a base de productos artificiales*”. Un 19% de las frases mencionan que hay bastantes productos en el mercado. Un 13% de las frases indican que estos son malos, y un 6% de las frases hacen referencia a que no son naturales.

TABLA N° 3.23

<b>4. ¿Qué marcas de jugos y batidos conocen ustedes?</b>		
Natura	13	57%
Tampico	4	17%
Sunny	3	13%
Del Valle	2	9%
Junis	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Según la tabla N° 3.23, el 57% del total de las frases menciona que Natura es la marca mas conocida por los participantes, seguido por Tampico mencionado por el 17% del total de las frases. Un 13% de las frases nombraron a la marca

Sunny, seguida de las marcas Del Valle y Junis con un 9% y un 4% respectivamente.

TABLA N° 3.24

<b>5. a. ¿Qué opinan de dichas marcas? ¿Qué tiene de bueno y de mala? ¿Por Qué? NATURA</b>		
Sabor	3	33%
Marca conocida	2	22%
Envase Tetra Brik	1	11%
Hay en Néctar y en jugo	1	11%
Han mejorado	1	11%
Menos artificial que Tampico	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

De acuerdo a la tabla N° 3.24, los participantes consideran a la marca Natura buena por el sabor con un 33% de las frases, seguido de que es una marca conocida con un 22% de las frases. Seguido de que viene en envase Tetra brik, *“tienen variedad en néctar y en jugo”*, *“han mejorado, antes eran feos”*, y *“son menos artificiales que Tampico”*, con el 11% de las frases respectivamente.

TABLA N° 3.25

<b>5. b. ¿Qué opinan de dichas marcas? ¿Qué tiene de bueno y de mala? ¿Por Qué? OTRAS MARCAS</b>		
Tienen preservantes, repercusiones en la salud	3	75%
No consumo	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

De acuerdo a los porcentajes que se indican en la tabla N 3.25, la opinión que tienen los participantes de otras marcas de jugos es negativa, ya que un 75% de las frases hacen referencia a los preservantes que estos contienen y que tiene repercusiones negativas para la salud. Un 25% de las frases mencionan que no consumen.

TABLA N° 3.26

<b>6. ¿Qué tan frecuentemente consumen estos jugos y batidos?</b>		
Cada semana	9	47%
Ocasionalmente	7	37%
3 veces por semana	3	16%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

La tabla N° 3.26, indica que 27% de las frases menciona la frecuencia de consumo semanal “*cada semana*”, “*para las loncheras*”. Seguido de ocasionalmente con un 37% de las frases y 3 veces por semana con un 16% del total de las frases.

TABLA N° 3.27

<b>7. ¿Qué los motiva a consumir estos jugos y batidos?</b>		
Facilidad	9	100%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Como indica la tabla N° 3.27, el 100% de las frases hacen referencia al motivo de consumo que es la facilidad “*la facilidad de consumir ese momento y no hacer todo el proceso*”.

TABLA N° 3.28

<b>8. ¿Qué sabores de jugos y batidos prefieren?</b>		
Mora	5	19%
Guanábana	5	19%
Piña	3	12%
Durazno	3	12%
Manzana	3	12%
Tomate de árbol	2	8%
Naranja	1	4%
Pera	1	4%
Mango	1	4%
Mandarina	1	4%
Maracuya	1	4%
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

La tabla N° 3.28, indica que los sabores preferidos son la mora y la guanábana con un 19% del total de frases respectivamente, seguido de la piña, durazno, manzana con el 12% de las frases cada sabor.

TABLA N° 3.29

<b>9. ¿Qué tamaño prefieren?</b>		
Pequeño (200 ml / 1/4 litro)	10	45%
1 litro	10	45%
1/2 litro	2	9%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Según la tabla N° 3.29, los tamaños preferidos son el individual y el de un litro, mencionados el 45% de las frases, respectivamente *“si es para ese momento, el tamaño pequeño”*, *“para la casa, un litro”*. Seguido del tamaño de 1/2 litro con un 9% de las frases.

TABLA N° 3.30

<b>10. ¿Qué tipo de envase prefieren?</b>		
Plástico	10	50%
Tetra brik	9	45%
Vidrio	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Como indica la tabla N° 3.30, el envase preferido por los participantes es el plástico con un 50% de las frases *“es más manejable”*. Seguido de Tetra brik con el 45% del total de las frases, este tipo de envase gusta mucho pero algunas personas consideran que encarece el producto. El vidrio es mencionado el 5% de las frases *“el vidrio se cae y se rompe”*.

TABLA N° 3.31

<b>11. ¿Quién escoge el sabor y el tamaño dentro del hogar?</b>		
La mama	6	35%
Uno mismo (el que va a consumir)	6	35%
Hijos	5	29%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En la tabla N° 3.31 se puede observar que el 35% de las frases de los participantes de las tres sesiones de grupo, indican que es la madre y la persona que va a consumir, quienes escogen el sabor y el tamaño. La madre conoce los gustos y preferencias de su familia. Seguido de los hijos con un 29% del total de frases.

TABLA N° 3.32

<b>12. ¿Dónde los suelen comprar? ¿Donde prefieren comprarlo? ¿Por Qué?</b>		
Supermercado	12	63%
Comisariatos	3	16%
Bodega del barrio	2	11%
Fybeca	2	11%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

El supermercado es el lugar de compra preferido por los participantes de las tres sesiones de grupo, con un 63% del total de frases mencionadas *“por la facilidad”, “tienen tarjeta de descuento o pueden comprar a crédito”, “por la cercanía”*. Un 16% de las frases hacen referencia a los comisariatos *“por el precio”*. Y un 11% del total de frases mencionan a las tiendas de barrio y a Fybeca *“porque tiene servicio a domicilio”*.

## PERCEPCION SOBRE LOS JUGOS Y BATIDOS DE FRUTAS 100% NATURALES

TABLA N° 3.33

13. ¿Qué es lo que ustedes consideran como más importante en un jugo y batido de frutas 100% naturales?		
Sabor	6	35%
Lo saludable	4	24%
Nutricional	4	24%
Sin preservantes	2	12%
Sin azúcar de caña	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

De las impresiones recogidas en la tabla N° 3.33, se puede decir que el sabor es lo mas importante en un jugo y batido de frutas 100% naturales, con un 35% del total de frases *“si sabe bien, esta bien”*, seguido de que sea saludable 24% de las frases *“lo saludable del producto”*, seguido de nutricional 24% de las frases. Y un 12% de las frases mencionan que no contengan preservantes.

TABLA N° 3.34

14. ¿Qué tan importantes son el diseño, el tamaño, la forma, los colores en la compra de un jugo y batido de frutas 100% naturales?		
Diseño que llame la atención	17	77%
Una vez que han probado, el sabor es lo importante	3	14%
Todo es importante	2	9%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Como indica la tabla N° 3.34, el 77% de las frases de los participantes consideran que la principal característica del envases, es que tenga un diseño que llame la atención *“es importante para los niños, que les llame la atención”*, *“todo ingresa por los ojos”*, *“la imagen es lo que se compra”*, *“en la primera compra el diseño llama la atención”*. El 14% de las frases considera que una vez que han probado, el sabor es lo importante. Un 9% de las frases mencionan que todo es importante, el diseño, el tamaño, los colores y la forma.

TABLA N° 3.35

<b>15. ¿Qué opinión tienen ustedes sobre los jugos y batidos de frutas 100% naturales que se encuentran en el mercado? ¿Son buenos o malos? ¿Por que?</b>		
No son naturales	14	88%
Son buenos	1	6%
No tienen ni vitaminas ni minerales	1	6%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En lo que respecta a la opinión que tienen los participantes de las sesiones de grupo, sobre los jugos y batidos de frutas 100% naturales, es negativa, así lo indica el 88% de las frases de los participantes, consideran que estos no son naturales “*en el mercado no hay jugos 100% naturales*”. Un 6% de las frases mencionan que son buenos y otro 6% indica que no tienen ni vitaminas ni minerales.

TABLA N° 3.36

<b>16. a. ¿Que marcas de jugos y batidos de frutas 100% naturales conocen ustedes? ¿Que opinan de dichas marcas? ¿Que tienen de bueno y de malo? ¿Por que?</b>		
Natura	10	56%
No conocen ninguna marca	5	28%
Facundo	2	11%
Tropicana	1	6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

La marca mas conocida por los participantes de las tres sesiones de grupo, es Natura con un 56% de las frases, seguido con un 28% de frases que indican que no conocen ninguna marca de jugos y batidos de frutas 100% naturales. Un 11% mencionan a la marca Facundo “*es parecido a Natura*”. Y un 6% responde la marca Tropicana.

TABLA N° 3.37

<b>16. b. ¿Que marcas de jugos y batidos de frutas 100% naturales conocen ustedes? NATURA ¿Que tienen de bueno y de malo? ¿Por que?</b>		
Tiene buena publicidad	1	33%
Están en todo lado	1	33%
Acaparan mercado	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

La marca Natura para los participantes tiene una “buena publicidad”, “están en todo lado” y “acaparan mercado”, frases mencionadas el 33% del total respectivamente.

TABLA N° 3.38

<b>16. c. ¿Que marcas de jugos y batidos de frutas 100% naturales conocen ustedes? FACUNDO ¿Que tienen de bueno y de malo? ¿Por que?</b>		
Es parecido a Natura	2	100%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

La opinión de los participantes sobre la marca Facundo, es que es un jugo parecido a Natura, con el 100% de las frases.

TABLA N° 3.39

<b>16. d. ¿Que marcas de jugos y batidos de frutas 100% naturales conocen ustedes? TROPICANA ¿Que tienen de bueno y de malo? ¿Por que?</b>		
Es natural	1	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Otra marca conocida es Tropicana y la opinión que tienen de este producto es de un jugo natural, con el 100% de frases.

TABLA N° 3.40

<b>17. ¿Qué tan frecuentemente consumen estos jugos y batidos de frutas 100% naturales?</b>		
Ocasionalmente	9	64%
Semanalmente	5	36%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

La frecuencia de consumo de estos productos depende de las necesidades de cada momento, un 64% del total de frases indica que el consumo es ocasionalmente. Y el 36% de frases es para consumo “*semanalmente para la lonchera de los niños*”.

TABLA N° 3.41

<b>18. ¿Qué los motiva a consumir estos jugos y batidos de frutas 100% naturales?</b>		
Facilidad, practicidad	5	56%
Para los niños	2	22%
Cuando están en la calle	1	11%
No consumen	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

De igual manera los motivos para consumir estos productos depende de las necesidades de cada momento, un 56% de las frases indica que el motivo principal es facilidad “*abrir y consumir*”. Otro 22% menciona a los niños “*para complacer a los niños*”. Un 11% indica que el motivo de consumo es cuando están en la calle y sienten sed, y otro 11% indica que no consumen.

TABLA N° 3.42

<b>19. ¿Qué sabores de jugos y batidos de frutas 100% naturales prefieren?</b>		
Durazno	5	28%
Guanábana	4	22%
Mango	3	17%
Mora	2	11%
Naranja	2	11%
Manzana	1	6%
Plátano	1	6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Como indica la tabla N° 3.42, el sabor preferido es el durazno, así lo mencionan el 28% de frases, seguido de guanábana con el 22% de frases, y del mango con el 17% *“ves mango y ya se te hace agua la boca”*. Un 11% menciona que es la mora y la naranja sus sabores preferidos. Un 6% indica a la manzana y al plátano.

TABLA N° 3.43

<b>20. ¿Qué tamaño prefieren?</b>		
1 litro	8	47%
Pequeño (Individual)	7	41%
1/2 litro	2	12%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Según la tabla N° 3.43, el tamaño de un litro es el preferido por los participantes de las tres sesiones de grupo, mencionado el 47% del total de frases *“un litro alcanza para ese momento y para después”*. Seguido del tamaño pequeño (individual) con un 41% de las frases. Un 12% menciona al tamaño de medio litro.

TABLA N° 3.44

<b>21. ¿Qué tipo de envase prefieren?</b>		
Tetra brik	12	52%
Plástico	10	43%
Vidrio	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

El envase Tetra Brik es el preferido por los participantes con un 52% de las frases, al ser considerado más higiénico y que conserva mejor el producto. Seguido del envase plástico con el 43% del total de las frases. El vidrio es mencionado el 4% de las frases.

TABLA N° 3.45

<b>22. ¿Quien influye en la elección del sabor y el tamaño dentro del hogar?</b>		
Los hijos	8	42%
La mama	6	32%
Uno mismo (el que compra)	5	26%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En la tabla N° 3.45 se puede observar que el 42% de las frases de los participantes de las sesiones de grupo, indican que son los hijos quienes influyen en la elección del sabor y tamaño dentro del hogar, seguido de la mama con un 32% de frases. Un 26% menciona a la persona que va a consumir, quien compra elige el sabor y el tamaño.

TABLA N° 3.46

<b>23. ¿Dónde los suelen comprar? ¿Donde prefieren comprarlo? ¿Por Qué prefiere comprarlo allí?</b>		
Supermercado	18	75%
Tienen tarjeta de descuento Supermaxi	2	8%
Por comodidad y confianza	2	8%
Por la variedad	2	8%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

El supermercado es el lugar de compra preferido por los participantes, con un 75% del total de frases mencionadas, y entre las razones mencionadas para hacerlo es “por comodidad”, “por variedad”, “por confianza”. Entre las razones para no comprarlos en tiendas de barrio es por la caducidad de los productos.

TABLA N° 3.47

<b>24. ¿Como prefieren consumir los jugos y batidos, de una sola fruta o una mezcla de varias frutas? ¿Que frutas?</b>		
Varias frutas	6	24%
Mora con leche	5	20%
Naranja con frutilla	5	20%
De una sola fruta	4	16%
Frutas tropicales	1	4%
Kiwi con fresa	1	4%
Frutilla con guanábana	1	4%
Mora con guanábana	1	4%
Frutilla con guayaba	1	4%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

El 24% de los participantes menciona que prefieren consumir jugos y batidos de varias frutas, seguido de un 20% que gusta de mora con leche y de naranja con frutilla. Los participantes también mencionaron que las personas mayores prefieren una sola fruta 16% de las frases, mientras los niños y la gente joven gustan de la mezcla de frutas.

TABLA N° 3.48

<b>25. ¿A quienes creen ustedes que les gustaría estos jugos y batidos? ¿Quiénes los comprarían?</b>		
Jóvenes	9	33%
Niños	8	30%
Adultos	5	19%
Todos	5	19%
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Los segmentos de mercado a los cuales podría estar enfocado el producto principalmente serian los jóvenes (33% de las frases), niños (30% de las

frases), adultos (19% de las frases), todos (19% de las frases). Como se ve en la tabla N° 3.48 la acogida del producto sería mayor por parte de los jóvenes y de los niños.

TABLA N° 3.49

<b>26. ¿El hecho de que nuestro producto sea 100% natural es una ventaja o una desventaja?</b>		
Ventaja	14	100%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Frente a la interrogante de la tabla N° 3.49, todas las opiniones señalan que es una ventaja (100% de frases), que nuestro producto sea 100% natural.

TABLA N° 3.50

<b>27. ¿Qué tan caros o baratos piensan ustedes que son? ¿Cuánto creen ustedes que pagaría la gente por ellos?</b>		
Tamaño pequeño 0,50 ctvs.	7	32%
Tamaño 1 litro 1,20 dólar.	7	32%
Tamaño 1 litro 1,50 dólar.	4	18%
Tamaño 1/2 litro 1,00 dólar.	3	14%
25% menos que la competencia	1	5%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

El precio es un factor importante dentro del estudio, la tabla N° 3.50 refleja las diferentes opiniones en cuanto a los precios que estarían dispuestos a pagar por el nuevo producto.

TABLA N° 3.51

<b>28. ¿Donde creen ustedes que se los podría vender? ¿Habría que exhibirlos en alguna forma en especial para que llamen la atención?</b>		
Supermercados	9	31%
Degustaciones en centros comerciales	8	28%
Situarlos junto a Natura	6	21%
Degustaciones en hospitales, maternidades	2	7%
Situarlos del lado de las frutas	2	7%
Que diga 100% natural	2	7%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

El principal punto de venta sugerido es: Supermercados (31% frases), y en cuanto a la forma que llamen la atención: Degustaciones (28% frases), Situarlos alado de marcas posicionadas como Natura (21% frases). Un 7% del total de frases indica realizar degustaciones en hospitales, situarlos del lado de las frutas y que diga 100% natural en la etiqueta.

TABLA N° 3.52

<b>29. ¿Que tan diferentes son con relación a los que ya se venden en el mercado? ¿Son mejores o peores? ¿Por Qué?</b>		
Mejores porque son naturales	17	68%
Las marcas existentes son parecidas	6	24%
Los otros son muy cítricos	2	8%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Como indica la tabla N° 3.52, el 68% de las frases mencionan que el producto que acaban de probar es mejor que la competencia por que es natural, y un 24% del total de frases hacen referencia a que las marcas existentes en el mercado son parecidas. Y las otras marcas son muy cítricas (8% frases).

TABLA N° 3.53

<b>30. ¿Con qué frecuencia creen ustedes que se consumiría éste producto?</b>		
Cada semana	5	45%
Con bastante frecuencia	3	27%
Cada 2 - 3 días	2	18%
Diariamente	1	9%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

La frecuencia de consumo del producto depende de las necesidades de cada persona. El 45% de las frases opinan que el consumo sería cada semana, el 27% de frases indica que consumiría con bastante frecuencia, el 18% de frases menciona que consumiría cada 2 o 3 días, y un 9% lo haría diariamente.

TABLA N° 3.54

<b>31. ¿En qué ocasiones se los consumiría?</b>		
Loncheras	8	27%
Desayunos	7	23%
Almuerzo	4	13%
Cumpleaños	3	10%
Fines de semana	2	7%
Para llevar al campo	2	7%
Para llevar a la piscina	2	7%
Paseos	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

De igual manera las ocasiones en las que se consumiría el nuevo producto dependen de las necesidades y gustos del cliente, sin embargo el 27% del total de frases de los participantes indican que lo pondrían en las loncheras de sus hijos para que estos se sirvan en el colegio, un 23% de frases indica que se servirían los jugos y batidos de frutas 100% naturales en el desayuno, un 13% de frases indica en el almuerzo, otro 10% de frases mencionan los cumpleaños, y un 7% de frases se refieren a que el consumo se haría en los fines de semana, para llevar al campo, para la piscina y en paseos, respectivamente.

TABLA N° 3.55

<b>32. ¿Recomendaría estos productos a sus amistades?</b>		
Si	16	100%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En la tabla N° 3.55 se puede observar que los participantes de las sesiones de grupo tienen una opinión favorable sobre los nuevos jugos y batidos de frutas naturales, ya que los recomendarían a sus amistades (100% de frases).

TABLA N° 3.56

<b>33. ¿Si estuvieran a la venta, ustedes los comprarían? ¿Por que?</b>		
Si	15	60%
Para probar	4	16%
Con mayor confianza por que son 100% naturales	3	12%
Jugos naturales gustan en la casa	3	12%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

De acuerdo a los porcentajes que se indican en la tabla N° 3.56 los participantes si comprarían el nuevo producto (60% de frases). Un 16% del total de frases lo harían para probar. Un 12% de frases mencionan que *“comprarían porque son 100% naturales y por lo tanto con mayor frecuencia también”*. Otro 12% los comprarían porque los jugos naturales gustan en la casa.

TABLA N° 3.57

<b>34. ¿Que opinan de la marca? ¿Qué palabras se les viene a la mente cuando escuchan la palabra Thor?</b>		
No lo relaciono con jugo	4	40%
No gusta	3	30%
Lo relaciono con fuerza	2	20%
Lo relaciono con confites	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

La tabla N° 3.57 indica que 40% de las frases mencionadas por los participantes no relacionan el nombre de la marca con jugo *“debería tener un nombre mas como de frutas”, “algo como natural, algo como salud”, “algo que diga que conviene”, “que impacte”*. Un 30% de frases no gustan del nombre *“un nombre mas ecuatoriano”*. Un 20% de frases lo relacionan con fuerza y un 10% con confites.

35. ¿Si ustedes tuvieran la responsabilidad de fabricar éstos jugos y batidos, ¿Qué cambios les harían? ¿Cómo lo harían? ¿Cuáles serían sus principales características? ¿Qué empaque le pondrían? ¿Con qué diseño? ¿A quién lo venderían? ¿Donde lo venderían? ¿Qué precio le pondrían? ¿Cómo lo promocionarían?

TABLA Nº 3.58

TIPO ENVASE		
Tetra brik	10	59%
Plástico con dispensador	5	29%
Plástico con sorbete	1	6%
Lata	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En esta pregunta de creatividad, los participantes apuntan a que el envase que pondrían sería de Tetra brik con 59% de frases, seguido de plástico con dispensador (29% frases). Un 6% de frases indican que usarían plástico con sorbete y en lata.

TABLA Nº 3.59

ETIQUETA		
Colores vivos	5	50%
Llamativa	3	30%
Letras negras con fondo amarillo	1	10%
Con slogan	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En esta pregunta de creatividad el 50% de las frases indican que la etiqueta que usarían para el producto sería de colores vivos. Debería ser llamativo un 30% de frases. Usarían letras negras con fondo amarillo y con un slogan el 10% del total de frases.

TABLA Nº 3.60

<b>MARCA</b>		
Frutolandia	1	17%
Su Sed	1	17%
Campestre	1	17%
Sol Juice	1	17%
Jugos frutal	1	17%
Diferente	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

La tabla Nº 3.60 refleja las diferentes marcas, sugeridas por los participantes de las sesiones de grupo.

TABLA Nº 3.61

<b>PRECIO</b>		
Igual que la competencia	4	22%
Tamaño pequeño 0,60 ctvs.	2	11%
1/2 litro 1,00 dólar	2	11%
10% menos que la competencia	1	6%
25% menos que la competencia	1	6%
La gente paga por lo bueno	1	6%
No mas de 2 dólares	1	6%
Tamaño pequeño 0,40 ctvs.	1	6%
Tamaño pequeño 0,50 ctvs.	1	6%
Tamaño pequeño 0,75 ctvs.	1	6%
1 litro 1,00 dólar	1	6%
1 litro 1,50 dólar	1	6%
Precio razonable para todo publico	1	6%
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En cuanto al precio que pondrían al nuevo producto, la tabla Nº 3.61 indica las diferentes opiniones. La opinión de que el precio seria igual que la competencia es sugerida en el 22% de las frases.

TABLA N° 3.62

<b>A QUIEN LO VENDERIA</b>		
Jóvenes, niños	7	50%
Adultos	3	21%
Familia	2	14%
Deportistas	1	7%
A todos	1	7%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Los participantes venderían el nuevo producto a jóvenes y niños (50% de frases) "a niños por su salud", "para la lonchera de los niños". A adultos (21% de frases) "a adultos un solo sabor". A la familia (14% de frases), y a deportistas (7% frases), a todos (7% frases).

TABLA N° 3.63

<b>SITIO DE VENTA</b>		
Supermercados	20	71%
Tiendas	5	18%
Colegios	1	4%
Bares	1	4%
Hospitales	1	4%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

El principal punto de venta sugerido es la venta en supermercados (71% del total de frases), tiendas (18% frases), cafeterías de colegios (4% frases), bares (4% frases), y hospitales (4% frases).

TABLA N° 3.64

<b>PROMOCION</b>		
Degustaciones en supermercados y tiendas	11	38%
Degustaciones en colegios, universidades, centros comerciales.	4	14%
Degustaciones en hospitales	2	7%
Periódicos	2	7%
Revistas	2	7%
Internet	1	3%
Degustaciones en bares	1	3%
Degustaciones en barrios, ferias libres	1	3%
Auspicio eventos deportivos	1	3%
TV	1	3%
Radio	1	3%
Con stickers y juguetitos adheridos al envase	1	3%
Lo pondría alado de las marcas mas fuertes	1	3%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

En cuanto a como se podría promocionar los nuevos jugos y batidos de frutas 100% naturales, la mayoría de asistentes están de acuerdo en que se deberían realizar degustaciones en supermercados y tiendas (38% de frases), así como en colegios, universidades, centros comerciales (14% frases) y en hospitales (7% frases). Seguido de promoción en medios masivos y en medios alternativos.

## PREGUNTAS MINI ENCUESTA

### Percepción del producto

TABLA N° 3.65

1. ¿Cual es la primera impresión que tuvieron al ver el envase, la etiqueta y el nombre de los jugos y batidos de frutas 100% naturales?		
El nombre no hace referencia a jugo	7	13%
Practico	6	12%
Le falta color a la etiqueta	6	12%
Me gusto la forma del envase	5	10%
Apropiada	4	8%
La etiqueta da la idea de batido de frutas	3	6%
Me gusto la presentación y el color	2	4%
La etiqueta esta bien y muy presentable para el mercado	2	4%
Nombre correcto	2	4%
Nombre sugiere que da poder y fuerza	2	4%
El nombre seria fácil de acordarse	1	2%
Envase resistente	1	2%
Apetecible	1	2%
Hecho en Ecuador	1	2%
Envase transparente no protege adecuadamente un jugo	1	2%
Degústame	1	2%
Da la idea de natural	1	2%
Llama la atención	1	2%
Variedad de sabores	1	2%
Producto producido artesanalmente	1	2%
No especifica que frutas contiene	1	2%
Los jugos presentados deberían estar en Tetra pak no plástico	1	2%
La etiqueta no es muy llamativa para niños	1	2%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

TABLA N° 3.66

<b>2. ¿Cuáles son las primeras palabras que se les vino a la cabeza cuando los vieron?</b>		
Jugo 100% natural	9	21%
Jugo	8	19%
Frutas	5	12%
Bebida	2	5%
Frescura	2	5%
Dulces	2	5%
Artificial	2	5%
Bueno para la salud	2	5%
Negocio	1	2%
Calidad	1	2%
Calorías	1	2%
Falta color etiquetas	1	2%
Plástico	1	2%
Sin preservantes	1	2%
Sabor	1	2%
Novedad	1	2%
Jugo nuevo	1	2%
Textura	1	2%
Sed	1	2%
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Las principales impresiones que tuvieron los participantes al ver el producto fueron la de un jugo natural (21% de las frases) “*jugo 100% natural*”, “*da la idea de natural*”. Las primeras palabras que se les vinieron a la mente fueron de un jugo natural, frutas, bebidas. El nombre no lo relacionan con el producto (13% frases) y que le falta color a la etiqueta (12% frases). Su apariencia en general gusta por lo práctico, la forma del envase apropiado, la etiqueta da la idea de batido de frutas (12%, 10%, 8% y 6% de frases respectivamente).

TABLA N° 3.67

<b>3. ¿Qué fue lo que les gusto? ¿Por Qué?</b>		
El sabor natural del jugo	20	43%
Me gusto la mezcla de sabores	9	19%
La textura	5	11%
Son dulces, no ácidos	4	9%
Que hace alusión a que son ecuatorianos	2	4%
Frescura del producto	2	4%
Son transparentes (se puede ver el contenido)	1	2%
Lo practico	1	2%
Tiene dispensador	1	2%
Me gusto el envase	1	2%
No tiene saborizantes	1	2%
<b>Total</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

TABLA N° 3.68

<b>4. ¿Qué fue lo que les disgusto? ¿Por Qué?</b>		
No les disgusto nada	9	45%
Leche de soya	3	15%
El sabor del plátano es muy fuerte	2	10%
Etiqueta	2	10%
La mezcla, prefiero un solo sabor	2	10%
La textura del jugo con plátano	1	5%
Envase plástico	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Referente a la degustación la mayoría de frases fueron positivas en cuanto al sabor natural de los jugos y batidos (43% de frases), “*se siente lo natural*”. De igual manera les gusto la mezcla de sabores (19% frases) y la textura (11% frases) y que son dulces no ácidos (9% frases).

Se puede observar en la tabla anterior que a la mayoría de participantes no les disgusto nada (45% frases). Lo que no agrado fue la leche de soya y el sabor fuerte del plátano el 15% y 10% del total de frases, así lo indican.

TABLA N° 3.69

<b>5. ¿Qué cambios les harían?</b>		
Ningún cambio	8	36%
Colores mas fuertes etiqueta	4	18%
Sabor jugo de plátano	2	9%
Envase	2	9%
Otro papel etiqueta	1	5%
Mas dulce jugo de piña	1	5%
A la piña le aumentaría naranja	1	5%
Textura	1	5%
Combinaciones de las frutas	1	5%
Soya	1	5%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Al consultar acerca de los cambios que le realizarían al producto, las respuestas fueron las siguientes: ningún cambio (36% frases), le pondrían colores mas fuertes a la etiqueta (18% frases), a algunas personas no les gusto el sabor fuerte del plátano (9% frases) y el envase (9% de frases).

TABLA N° 3.70

<b>6. ¿Si estuvieran a la venta, ustedes los comprarían?</b>		
Si	15	52%
Si porque son 100% naturales	3	10%
Para probar	3	10%
Dependiendo del precio, si compraría.	2	7%
No	2	7%
Si son de un solo sabor	1	3%
Tendría que probarlo durante una semana	1	3%
Si alguien me recomienda	1	3%
En otra presentación, no en plástico	1	3%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

La opinión de los participantes sobre el nuevo producto es favorable, ya que la mayoría (52% del total de frases) estarían dispuestos a comprar el producto. Otro 10% de frases menciona que si lo comprarían porque son 100% naturales,

un 10% de frases compraría para probar y un 7% de frases lo haría dependiendo del precio.

### **3.5.5 Conclusiones de la Investigación Cualitativa**

#### **3.5.5.1 Conclusiones de las Entrevistas en Profundidad**

- ✓ Los expertos opinan que el mercado de bebidas de frutas esta creciendo, debido a varios factores como la tendencia de los consumidores por preocuparse de consumir productos más naturales. Incremento en el número de empresas que producen bebidas alternativas a las gaseosas y al agua, hay mayor competencia, mayor oferta de bebidas:
  - Jugos
  - Néctares: bebidas que tienen un bajo contenido de jugo de fruta
  - Frescos: como son las limonadas, naranjadas
  - Jugos fantasía: como es Tampico

Y, por tanto mayor innovación, por ejemplo las bebidas funcionales.

- ✓ Las tendencias del negocio que despuntan son el consumo de bebidas de frutas en versión light y la preocupación por la salud. Los consumidores buscan alternativas de productos que cumplan con esta necesidad.
- ✓ Otra tendencia importante del negocio de bebidas de frutas es la importancia que da el consumidor a la variedad y a la portabilidad del envase.
- ✓ Los entrevistados opinan que hay una estrategia de precios bajos y que no hay opciones 100% naturales, hay uso de químicos y conservantes.

- ✓ Con respecto a la competencia, la marca Natura tiene un buen posicionamiento en el mercado, es percibido como un producto de calidad, en cuanto a sus debilidades se pueden mencionar que tiene poca distribución en tiendas de barrio y su precio. La marca Tampico es fuerte porque cuenta con una excelente distribución y su precio es mas bajo que Natura, y su debilidad que no es un producto natural.
- ✓ En cuanto a la evolución del negocio, hay más gente que consume bebidas no alcohólicas y también consume en más cantidad, haciendo que la categoría de jugos crezca. En los tres últimos años ha habido un crecimiento mas marcado, esto se debe a que han ingresado nuevo jugos en el mercado, la gente esta tomando conciencia hacia productos mejores.
- ✓ El negocio es rentable, la categoría de jugos esta en una posición estrella, que tiene mucho potencial de crecimiento. A rentabilidad también depende a como se maneja cada empresa. Hay que tener una buena estrategia de costos y precios.
- ✓ El precio, la calidad y el empaque son los factores principales que influyen al momento de comprar:
  - La capacidad adquisitiva del consumidor le condiciona al momento de adquirir una bebida u otra.
  - Los consumidores evalúan mucho más el sabor y la calidad del producto.
  - Especialmente los niños, le dan mucha importancia al empaque, que sea divertido, que les guste.

### 3.5.5.2 Conclusiones de las Sesiones de Grupo o Focus Group

- ✓ Los participantes de las sesiones de grupo consideran que no hay en el mercado jugos y batidos de frutas 100% naturales, esto refleja que si existe una oportunidad de negocio.
- ✓ Los consumidores buscan productos que tengan un buen sabor, también le dan importancia a lo saludable del producto, a que este sea 100% natural.
- ✓ Le dan importancia al empaque, que tenga un diseño que llame la atención, porque a primera vista esto es lo que atrae.
- ✓ La marca Natura es la mas conocida por los participantes, seguido de Tampico, Sunny, Facundo, Del Valle y Tropicana. Consideran que Natura tiene un buen sabor, es una marca conocida y viene en envase Tetra brik. La opinión de Facundo, es que es similar a Natura. La opinión que tienen sobre las otras marcas de bebidas de frutas que se encuentran en el mercado es desfavorable, ya que los encuentran muy artificiales.
- ✓ Las reacciones al probar el producto fueron positivas en su gran mayoría, les pareció mejor que la competencia porque es natural. Gusto mucho el sabor natural de los jugos y la mezcla de sabores, la textura, que son dulces y no ácidos.
- ✓ Todos los participantes coincidieron en que si comprarían el producto porque son naturales y también lo recomendarían a sus amistades.
- ✓ Los cambios sugeridos fueron en cuanto a la apariencia del envase más que a su contenido, recomendaron usar colores más fuertes en la etiqueta

y también comentaron sobre el nombre del producto, sugerencias que han sido tomadas en cuenta.

- ✓ En cuanto al tipo de envase, sugieren usar Tetra brik porque consideran que es más higiénico y mantiene mejor el producto, aunque también aceptan el uso del envase plástico por ser manejable.
- ✓ Los segmentos de mercado a los cuales estaría dirigido el producto principalmente serían personas jóvenes y niños, la acogida sería mayor. Los niños y los jóvenes gustan más de la mezcla de sabores. En cuanto a los tamaños preferidos son el de un litro para consumirlo en casa y el tamaño individual para las loncheras de los niños o para beberlo fuera de casa.
- ✓ Los principales puntos de venta sugeridos son los supermercados por la variedad y confianza, los comisariatos por el precio, y las tiendas.
- ✓ La mejor forma de promocionarlo sería a través de degustaciones en supermercados, centros comerciales, colegios, universidades, hospitales.

## 3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACION CUANTITATIVA

### 3.6.1 Herramientas a Utilizarse

El método que se utilizará en la investigación será el **método del muestreo aleatorio estratificado**, para lo cual se empleará como instrumento la **encuesta**, la misma que permite obtener información directa de un gran número de personas (muestra) utilizando un cuestionario prediseñado. La medición es lo fundamental de esta herramienta, su función es la de recopilar

información acerca de los motivos de los consumidores, actitudes y preferencias (perfiles de consumidor), las características idóneas del producto y las formas más viables de comercialización.

### 3.6.1.1 Encuesta

La técnica de encuesta a utilizar es la **encuesta de tipo personal**, como apoyo se hará uso de ayudas visuales del producto y también de tarjetas<sup>79</sup>.

Las preguntas del cuestionario serán dicotómicas o cerradas, de opción múltiple, diferencial semántica y preguntas de calificación, y se realizarán a consumidores finales pertenecientes a todos los niveles socioeconómicos de la ciudad de Quito.

El cuestionario del presente estudio ha sido estructurado para llenar de manera específica los vacíos de información del destinatario de la investigación y en base, también, a la información obtenida en el estudio cualitativo (entrevistas y sesiones de grupo).

A continuación se presenta el diseño de la encuesta a realizarse:

---

<sup>79</sup> Arturo Orozco J. Investigación de Mercados, 1999, Pág. 95.



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

## ENCUESTA

N° \_\_\_\_\_

Buenos días, le agradezco su ayuda para responder las siguientes preguntas, la encuesta tiene como finalidad recoger información para un trabajo de titulación y quisiera pedirle unos minutos de su tiempo para responderla. Toda la información que me de será confidencial y solo tiene fines académicos.

**(JÓVENES, ADULTOS Y NIÑOS PASAR A LA PREGUNTA 3.)**

**SOLO MADRES RESPONDEN PREGUNTAS 1 y 2**

1. ¿Toman sus hijos jugos envasados?  
 Si .....1)  
 No ..... 2) **(PASE A LA PREGUNTA 16.)**
2. ¿De qué edad son sus hijos que toman jugos envasados?  
 1).....Infante (4 a 6 años)  
 2).....Niño (7 a 12 años)  
 3).....Adolescente (13 a 17 años)  
 4).....Joven (18 a 30 años)  
 5).....Adulto (31 años o mas)

**TODOS**

3. ¿Qué marca (s) de jugo conoce? **(Mencione tres marcas)**

MARCAS
1.
2.
3.

4. ¿Cómo calificaría usted a las tres marcas que acaba de mencionar? **(Califique la primera marca de uno a cinco sabiendo que UNO SIGNIFICA QUE NO TIENE NADA DE ESA CARACTERÍSTICA Y CINCO QUE TIENE MUCHÍSIMO)**

Primera Marca \_\_\_\_\_

CARACTERÍSTICAS	Nada				Muchi simo
Buena calidad	1	2	3	4	5
Buen sabor	1	2	3	4	5
Barato	1	2	3	4	5
Sabor artificial	1	2	3	4	5
No engorda	1	2	3	4	5
Envase cómodo	1	2	3	4	5
Envase llamativo	1	2	3	4	5
Espeso	1	2	3	4	5
Refrescante	1	2	3	4	5
Es para toda la familia	1	2	3	4	5
Es solo para los niños	1	2	3	4	5

5. ¿Cómo calificaría a la segunda marca que mencionó?

Segunda Marca \_\_\_\_\_

CARACTERÍSTICAS	Nada				Muchi simo
Buena calidad	1	2	3	4	5
Buen sabor	1	2	3	4	5

Barato	1	2	3	4	5
Sabor artificial	1	2	3	4	5
No engorda	1	2	3	4	5
Envase cómodo	1	2	3	4	5
Envase llamativo	1	2	3	4	5
Espeso	1	2	3	4	5
Refrescante	1	2	3	4	5
Es para toda la familia	1	2	3	4	5
Es solo para los niños	1	2	3	4	5

6. Y ¿cómo calificaría a la tercera marca?

Tercera Marca \_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS	Nada				Muchi simo
Buena calidad	1	2	3	4	5
Buen sabor	1	2	3	4	5
Barato	1	2	3	4	5
Sabor artificial	1	2	3	4	5
No engorda	1	2	3	4	5
Envase cómodo	1	2	3	4	5
Envase llamativo	1	2	3	4	5
Espeso	1	2	3	4	5
Refrescante	1	2	3	4	5
Es para toda la familia	1	2	3	4	5
Es solo para los niños	1	2	3	4	5

7. ¿Cuántos jugos toman por semana? (Escriba el número de jugos que toma a la semana)

\_\_\_\_\_

8. Para usted que importancia tienen en un jugo las características que constan en la siguiente lista. (ENTREGUE TARJETA 8) (Circule el número que califique mejor a cada característica)

Características	Muy importante	Algo importante	Mas o menos importante	Poco importante	Nada importante
El Sabor a fruta	5	4	3	2	1
La marca	5	4	3	2	1
El precio	5	4	3	2	1
El empaque	5	4	3	2	1
Jugo natural	5	4	3	2	1

9. ¿Con qué frecuencia los consume? (Escoja una sola opción)

Varias veces al día	1
Cada día	2
Pasando un día	3
Cada semana	4
Cada quince días	5
Rara vez	6

10. ¿En qué ocasiones prefiere consumirlos? (Escoja tres opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 3 la menos preferida)

Ocasiones	Primer lugar	Segundo lugar	Tercer lugar
En el desayuno	1	2	3
Con las comidas	1	2	3
En el trabajo	1	2	3
En la escuela	1	2	3
En la universidad	1	2	3
Cuando esta en la calle y siente sed	1	2	3
En cualquier momento del día	1	2	3
Cuando sale de paseo	1	2	3

11. Por lo general, ¿Dónde prefiere comprar los jugos? (Escoja tres opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 3 la menos preferida)

	Primer lugar	Segundo lugar	Tercer lugar
Supermercado	1	2	3
Comisariato	1	2	3
Tienda de barrio	1	2	3
Panadería	1	2	3
Farmacia	1	2	3

12. ¿Qué tamaño de envase de jugo prefiere comprar? **Escoja una sola opción.**

..... 200 ml      ..... 350 ml      .....1 litro      ..... 2 litros

13. De que sabores prefiere los jugos? (ENTREGUE TARJETA 13) (Circule solo un numero en cada columna)

	Primer lugar	Segundo lugar	Tercer lugar
Naranja	1	1	1
Limón	2	2	2
Mora	3	3	3
Frutilla	4	4	4
Mango	5	5	5
Piña	6	6	6
Durazno	7	7	7
Guanábana	8	8	8
Maracuyá	9	9	9
Papaya	10	10	10

14. De la siguiente lista de jugos y batidos de frutas. (ENTREGUE TARJETA 14) (Escoja tres opciones, circule sus respuestas)

Naranja y frutilla	a
Mora con leche	b
Kiwi y frutilla	c
Mango y maracuya	d
Frutilla y durazno	e
Naranja y mango	f
Frutilla y plátano	g
Naranja y mandarina	h
Durazno y piña	i
Naranja y zanahoria	j
Mora y plátano	k
Piña y coco	l

15. ¿Qué tipo de envase prefiere? (Escoja una sola opción)

- 1)..... Plástico
- 2)..... Cartón Tetra pak
- 3)..... Vidrio
- 4)..... Lata

**PRESENTAR LA FOTO DEL PRODUCTO AL ENCUESTADO.**

16. ¿Qué fue lo primero que se le vino a la mente cuando vio el jugo?

- ..... Me pareció un buen producto, es muy interesante  
 ..... Es interesante pero no me convence del todo  
 ..... Me pareció un producto malo, no me despierta ningún interés

17. Califique el jugo que acaba de ver del 1 al 5 en función de las siguientes características. **5 es excelente y 1 pésimo. Marque un círculo alrededor de la respuesta.**

Características	Pésimo				Exce lente
Etiqueta	1	2	3	4	5
Marca	1	2	3	4	5
Empaque	1	2	3	4	5
Colores	1	2	3	4	5

18. ¿Con qué frecuencia lo consumiría? **Escoja una opción, marque con una X su respuesta.**

Varias veces al día	1
Cada día	2
Pasando un día	3
Cada semana	4
Cada quince días	5
Rara vez	6

19. ¿En qué ocasiones preferiría consumirlo? (**Escoja tres opciones en orden de preferencia, siendo 1 la más preferida y 3 la menos preferida**)

Ocasiones	Primer lugar	Segundo lugar	Tercer lugar
En el desayuno	1	2	3
Con las comidas	1	2	3
En el trabajo	1	2	3
En la escuela	1	2	3
En la universidad	1	2	3
Cuando esta en la calle y siente sed	1	2	3
En cualquier momento del día	1	2	3
Cuando sale de paseo	1	2	3

20. ¿Cómo calificaría usted a la marca que acaba de ver? (**Califique la primera marca de uno a cinco sabiendo que UNO SIGNIFICA QUE NO TIENE NADA DE ESA CARACTERÍSTICA Y CINCO QUE TIENE MUCHÍSIMO**)

CARACTERÍSTICAS	Nada				Muchi simo
Buena calidad	1	2	3	4	5
Buen sabor	1	2	3	4	5
Barato	1	2	3	4	5
Sabor artificial	1	2	3	4	5
No engorda	1	2	3	4	5
Envase cómodo	1	2	3	4	5
Envase llamativo	1	2	3	4	5
Espeso	1	2	3	4	5
Refrescante	1	2	3	4	5
Es para toda la familia	1	2	3	4	5
Es solo para los niños	1	2	3	4	5

21. ¿Qué tan dispuesto estaría Ud. a comprar un jugo o batido de frutas 100% naturales que calma su sed y cuida su salud? **Marque una X junto a su respuesta.**

- 1)..... Absolutamente sí compraría
- 2)..... Probablemente sí compraría
- 3)..... Probablemente no compraría
- 4)..... Definitivamente no compraría

22. ¿Cuál sería el precio mínimo que pagaría por un jugo del tamaño que escogió en la preg. 12?  
Mínimo \$ \_\_\_\_\_

23. ¿Y cuál sería el precio máximo que pagaría?  
Máximo \$ \_\_\_\_\_

24. ¿Cuál sería el precio aceptable para este jugo?  
Aceptable \$ \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración, para finalizar le agradecería facilitarme los siguientes datos:

Nombre: \_\_\_\_\_

Sector donde vive: \_\_\_\_\_

Qué edad tiene usted?

- 1)..... 10 a 19 años
- 2)..... 20 a 29 años
- 3)..... 30 a 39 años
- 4)..... 40 a 49 años

Ocupación:

- 1)..... Empleado público
- 2)..... Empleado privado
- 3)..... Particular
- 4)..... Ama de casa
- 5)..... Estudiante
- 6)..... Otro Especifique \_\_\_\_\_

Cuántos hijos tiene?

Nº de hijos \_\_\_\_\_

Nivel socio económico

- 1)..... Alto y medio alto
- 2)..... Medio-medio
- 3)..... Medio bajo y bajo

Genero:      .... Masculino      .... Femenino

Fecha de encuesta \_\_\_\_\_

**¡Muchas Gracias!**

### **TARJETA 8**

- El Sabor a fruta
- La marca
- El precio
- El empaque
- Jugo natural

### **TARJETA 13**

Naranja  
 Limón  
 Mora  
 Frutilla  
 Mango  
 Piña  
 Durazno  
 Guanábana  
 Maracuyá  
 Papaya

**TARJETA 14**

- a. Naranja y frutilla
- b. Mora con leche
- c. Kiwi y frutilla
- d. Mango y maracuyá
- e. Frutilla y durazno
- f. Naranja y mango
- g. Frutilla y plátano
- h. Naranja y mandarina
- i. Durazno y piña
- j. Naranja y zanahoria
- k. Mora y plátano
- L. Piña y coco

## 3.7 INFORME DE INVESTIGACION CUANTITATIVA

### 3.7.1 Contexto

Uno de los propósitos fundamentales de la investigación cuantitativa, es el estudio descriptivo, el cual ayuda a dominar o ampliar el conocimiento de la estructura, propiedades y medidas de los mercados<sup>80</sup>. Una aplicación de la investigación descriptiva es el estudio de potencial de mercado, el mismo que evalúa el consumo real y potencial del mercado, a través de las medidas de consumo de los individuos de la población.

Se realizaron encuestas a una muestra representativa en la ciudad de Quito.

El establecimiento del muestreo estadístico se basa en un marco muestral que incluye todos los elementos de la población a consultar y de donde se extraerá la muestra que permitirá garantizar la representatividad de la misma.

El proceso muestral cumple con las siguientes etapas:

- Definición de la población objeto
- Elaboración del marco muestral
- Diseño muestral
- Recopilación de datos
- Análisis

---

<sup>80</sup> Arturo Orozco J, Investigación de Mercados, 1999, Pág. 46.

### **3.7.2 Objetivos**

#### **3.7.2.1 Objetivo General de la Investigación Cuantitativa**

El objetivo general de la Investigación Cuantitativa, es investigar el mercado de jugos de frutas en la ciudad de Quito, de una forma mas precisa, mediante el método de la encuesta, que permitirá conocer las preferencias de los consumidores, las características idóneas del producto y las formas más viables de comercialización.

#### **3.7.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación Cuantitativa**

- ✓ Establecer el nivel de recordación y posicionamiento de las diferentes marcas de jugos.
- ✓ Determinar la cantidad de personas pertenecientes a todos los niveles socioeconómicos de la ciudad de Quito que consumen jugos de frutas envasados.
- ✓ Identificar las características más importantes para los consumidores en un jugo de frutas.
- ✓ Establecer la frecuencia de consumo de jugos de frutas envasados.
- ✓ Determinar la ocasión en la que consumen jugos de frutas envasados.
- ✓ Determinar el lugar de compra de jugos de frutas envasados.
- ✓ Identificar el tamaño y el tipo de envase preferido.
- ✓ Identificar la combinación de frutas preferidas en jugos y batidos de frutas.

- ✓ Establecer el nivel de aceptación que tendrían los jugos y batidos de frutas 100% naturales.
- ✓ Determinar las impresiones al ver el empaque del nuevo producto.
- ✓ Determinar la frecuencia con la que comprarían los consumidores los jugos y batidos de frutas 100% naturales.
- ✓ Determinar la ocasión en la que preferirían consumirlos.
- ✓ Determinar los precios que estarían dispuestos a pagar los consumidores por el nuevo producto.
- ✓ Determinar el nivel de demanda del nuevo producto para establecer la capacidad de producción del mismo.

### 3.7.3 Metodología Utilizada para la Ejecución

#### 3.7.3.1 Plan Muestral

Se entiende como **Población o universo**: al conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra<sup>81</sup>. Es el grupo entero al que se quiere describir o del que se va sacar conclusiones<sup>82</sup>.

La **población del estudio** es el conjunto de elementos del cual se selecciona realmente la muestra<sup>83</sup>. En este estudio se tomó como población a los hombres y mujeres residentes en la ciudad de Quito cuya edad comprende entre los 19 y los 49 años pertenecientes a todas las clases socioeconómicas.

---

<sup>81</sup> Kinnear Taylor, Investigación de Mercados, 4ª Edición, 1993, Pág. 401.

<sup>82</sup> Edwin Galindo, Estadísticas para la Administración y la Ingeniería, 1ª Edición, 1999, Pág. 354.

<sup>83</sup> Kinnear Taylor, Investigación de Mercados, , 4ª Edición, 1993, Pág. 403.

El Marco muestral se lo define como “la obtención de un listado de integrantes de la población objetiva, que sirva para extraer la muestra”<sup>84</sup>. Para el presente estudio es una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección en una etapa del proceso de muestreo. Para el presente estudio se ha escogido:

CUADRO N° 3.2

CIUDAD	POBLACION	POBLACION POR GRUPOS DE EDADES				UNIVERSO O POBLACION
		10 a 19 años	20 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	
Quito Urbano	1.443.250	328.465	238.765	171.450	130.603	869.283

FUENTE: Índice Estadístico Markop 2005  
ELABORACIÓN: LA AUTORA

CUADRO N° 3.3

CIUDAD	PORCENTAJE DE LA POBLACION POR NIVEL SOCIOECONOMICO				Total
	Alto	Medio Alto	Medio	Bajo	
Quito Urbano	7%	26.2%	40.5%	26.3%	1.443.250
Numero de encuestas	17	62	95	62	236

FUENTE: Índice Estadístico Markop 2005  
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Una vez definidas la Población y el Marco muestral se procede con el Diseño muestral que consiste en “determinar el tipo de muestreo, las condiciones estadísticas y el procedimiento para localizar las unidades de análisis o participantes”<sup>85</sup>. El tipo de muestreo que será utilizado en esta investigación es el MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO, según este método la población de la que hay que extraer la muestra se divide en varios grupos, llamados estratos, cada uno de los cuales deberá ser internamente homogéneo. En cada estrato, las unidades muestrales a investigar se escogen

<sup>84</sup> Arturo Orozco, Investigación de Mercados, 1999, Pág. 195.

<sup>85</sup> Arturo Orozco, Investigación de Mercados, 1999, Pág. 196.

al azar, para cada estrato se aplica un muestreo aleatorio compuesto, estos están formados a partir de divisiones por edad y por nivel socioeconómico<sup>86</sup>.

- Edad.- Este parámetro permite conocer información de los diferentes grupos de edad, e identificar los gustos y preferencias que caracteriza a cada estrato y determinar sus necesidades. Los rangos de edad establecidos son:
  - ☞ **Estrato 1:** 10 a 19 años
  - ☞ **Estrato 2:** 20 a 29 años
  - ☞ **Estrato 3:** 30 a 39 años
  - ☞ **Estrato 4:** 40 a 49 años
- Nivel socioeconómico.- El estudio se encuentra enfocado hacia todos los niveles socioeconómicos de la ciudad de Quito.

El tamaño de la muestra necesaria con un margen de error predeterminado del 6.5%, a un nivel de confianza del 95,5% a partir de una población de tamaño N esta dada por la formula:

$$n = \frac{4Npq}{N e^2 + 4pq}$$

Donde:

**n** es el tamaño de la muestra a determinar

**N** es el tamaño de la población

**p** es el número de eventos favorables

**q** es el número de eventos desfavorables (1 – p)

**e** es el margen de error predeterminado 6.5%

<sup>86</sup> Edwin Galindo, Investigación de Mercados, 2002, Pág. 53.

$N_i$  es el tamaño de la población del estrato  $i$

$N_k$  es la sumatoria del tamaño de todos los estratos

En este caso un error mayor al usualmente utilizado (5%) se justifica debido a la cantidad y a la calidad de la información recopilada en la fase cualitativa y a la naturaleza misma del producto, que por sus características no sería dirigido a estratos populares de la población.

Se considero para el tamaño muestral una varianza máxima ( $p = 0.5$ ;  $q = 0.5$ )

$$n = \frac{N}{N e^2 + 1}$$

Remplazando en la formula anterior se obtiene:

$$n = 236$$

Pesos:

$$n = \frac{N_i \sqrt{p \cdot q}}{\sum N_k \sqrt{p \cdot q}}$$

CUADRO N° 3.4

	<b>Estratos</b>	<b>Ni</b>	<b>Pesos</b>	<b>ni</b>
1	10 - 19 años	328.465	0,38	89
2	20 - 29 años	238.764	0,27	65
3	30 - 39 años	171.450	0,20	47
4	40 - 49 años	130.603	0,15	35
	<b>Totales</b>	<b>869.282</b>	<b>1</b>	<b>236</b>

ELABORACIÓN: LA AUTORA

### 3.7.3.2 Trabajo de Campo

En función de la formula aplicada se procedió a encuestar a las doscientas treinta y seis personas entre mujeres y hombres pertenecientes a los grupos de edades de interés para el estudio. Con la finalidad de que la información esté correctamente distribuida se corrieron las encuestas en las zonas norte, centro y sur de la ciudad de Quito, en las siguientes proporciones:

CUADRO Nº 3.5

<b>Estrato 1:</b>	10 - 19 años	89
<b>Estrato 2:</b>	20 - 29 años	65
<b>Estrato 3:</b>	30 - 39 años	47
<b>Estrato 4:</b>	40 - 49 años	35

ELABORACIÓN: LA AUTORA

La encuesta estuvo dirigida por el encuestador quien leía la pregunta y registraba la respuesta, servía de guía en las preguntas cuya selección presentaba alguna dificultad y daba a conocer el producto. Las encuestas tuvieron una duración aproximada de 8 minutos.

Las fechas en las cuales se realizaron las encuestas fueron entre el 29 de enero del 2007 y el 14 de febrero del 2007.

### 3.7.4 Metodología de Análisis de Información

Una vez completado el trabajo de campo, se procedió con el análisis de información de las encuestas, el cual se llevo a cabo siguiendo los pasos indicados a continuación:

- ❖ Revisión de las 236 encuestas, para identificar posibles errores. Se determino que todas las encuestas son validas.

- ❖ Utilizando el programa estadístico SPSS 14.0 para Windows, se procedió a definir las variables que componen la matriz de datos, donde las filas se corresponden con los distintos sujetos o unidades de investigación (encuestados) sobre los que se han realizado las distintas observaciones. Estas últimas se corresponden con las columnas. Los sujetos (filas) suelen denominarse casos y las observaciones (columnas) suelen denominarse variables, las que contienen las preguntas de la encuesta.
- ❖ Una a una fueron ingresadas las encuestas.
- ❖ Una vez completada la matriz se procedió a la obtención de resultados, porcentajes, frecuencias, para cada pregunta de la encuesta, para la correspondiente clasificación de la información y realización de cruces de variables.
- ❖ Elaboración del informe con los datos obtenidos.

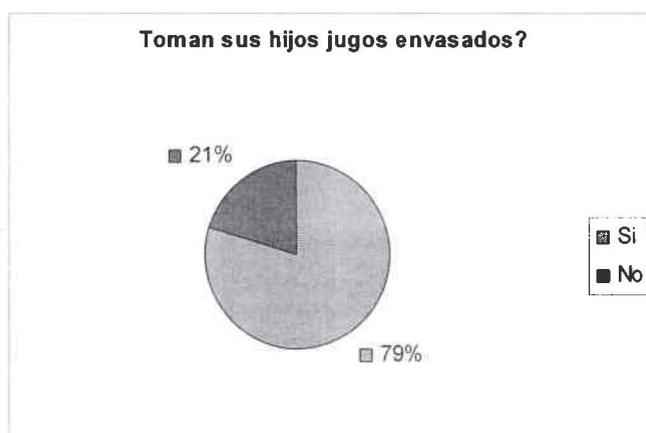
#### **3.7.4.1 Interpretación de las Encuestas**

A continuación se presenta una interpretación de los datos obtenidos a partir de las encuestas mediante una explicación gráfica y textual de la tabulación de cada una de las preguntas con el propósito de consolidar las opiniones, gustos y preferencias de todos los encuestados.

##### **3.7.4.1.1 Consumo de jugos envasados por parte de los hijos**

- ❖ Las dos primeras preguntas debían ser contestadas únicamente por madres.

GRÁFICO N° 3.1



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Fueron encuestadas en total 236 personas, pertenecientes a todos los niveles socioeconómicos y a diferentes rangos de edad. De las cuales 58 son madres y, el 79% de estas respondió afirmativamente que sus hijos toman jugos envasados.

#### 3.7.4.1.2 Edades de hijos que toman jugos

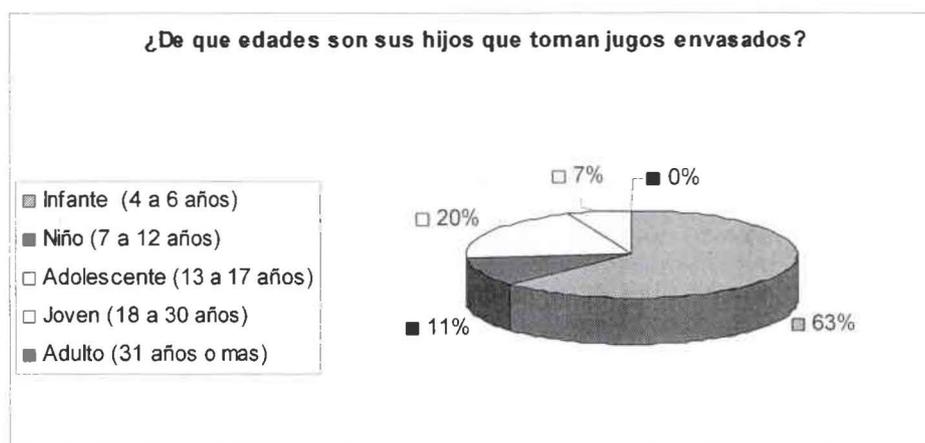
TABLA N° 3.71

Infante (4 a 6 años)	29
Niño (7 a 12 años)	5
Adolescente (13 a 17 años)	9
Joven (18 a 30 años)	3
Adulto (31 años o mas)	0
<b>Total</b>	<b>46</b>

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Según los datos de la tabla N° 3.71, la mayoría de las madres encuestadas, tienen hijos infantes lo que corresponde al 63%, seguido de un 20% con hijos en edad adolescente, como se puede ver en el siguiente grafico:

GRÁFICO N° 3.2



ELABORACIÓN: LA AUTORA

### 3.7.4.1.3 Marcas de jugos que conoce

Las 10 marcas de jugos más conocidas son las siguientes:

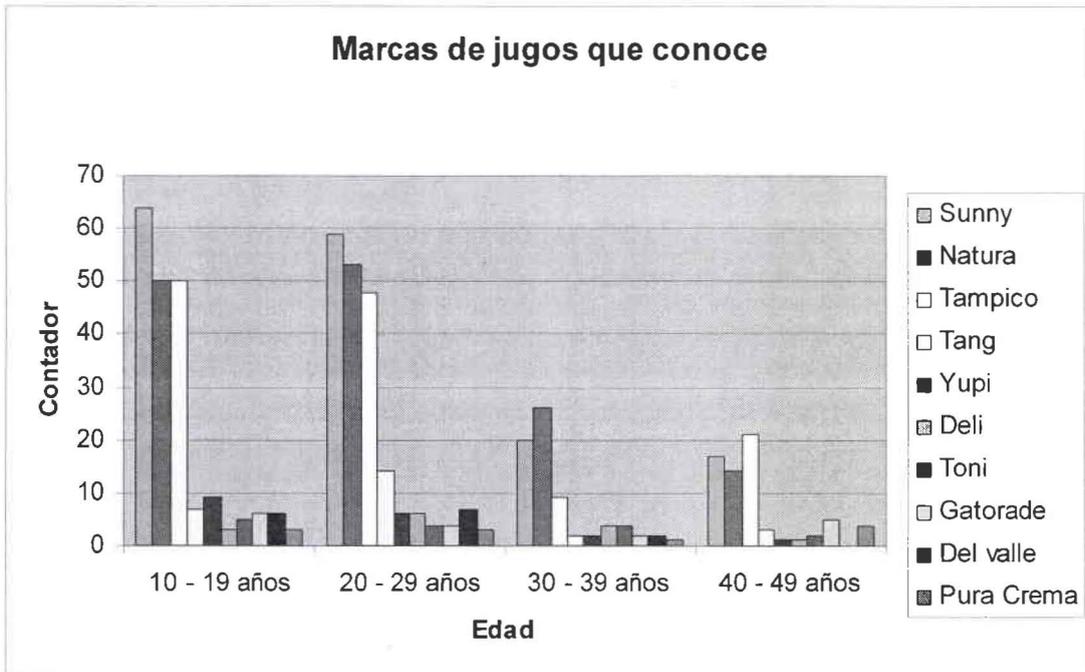
TABLA 3.72

Marcas	Edad				Total
	10 - 19 años	20 - 29 años	30 - 39 años	40 - 49 años	
Sunny	64	59	20	17	160
Natura	50	53	26	14	143
Tampico	50	48	9	21	128
Tang	7	14	2	3	26
Yupi	9	6	2	1	18
Deli	3	6	4	1	14
Toni	5	4	4	2	15
Gatorade	6	4	2	5	17
Del valle	6	7	2	0	15
Pura Crema	3	3	1	4	11

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede ver en el siguiente gráfico, las marcas Sunny, Natura y Tampico ocupan los tres primeros lugares de mención en todos los grupos de edad.

GRÁFICO Nº 3.3



ELABORACIÓN: LA AUTORA

En el siguiente grafico se aprecian los porcentajes obtenidos por las diferentes marcas, pudiéndose observar que tanto Sunny como la marca Natura y Tampico obtuvieron porcentajes altos de mención con relación al resto de marcas.

GRÁFICO Nº 3.4



ELABORACIÓN: LA AUTORA

### 3.7.4.1.4 Calificación de las marcas que conoce

Se pidió a los encuestados que califiquen del 1 al 5, cada marca (sabiendo que Uno significaba que la marca no tenía nada de esa característica y Cinco que tenía muchísimo), en función de los siguientes atributos: calidad, sabor, precio, envase, consistencia. El objetivo era conocer la percepción que tenían los encuestados sobre diferentes marcas.

A continuación se presenta el esquema utilizado en esta pregunta:

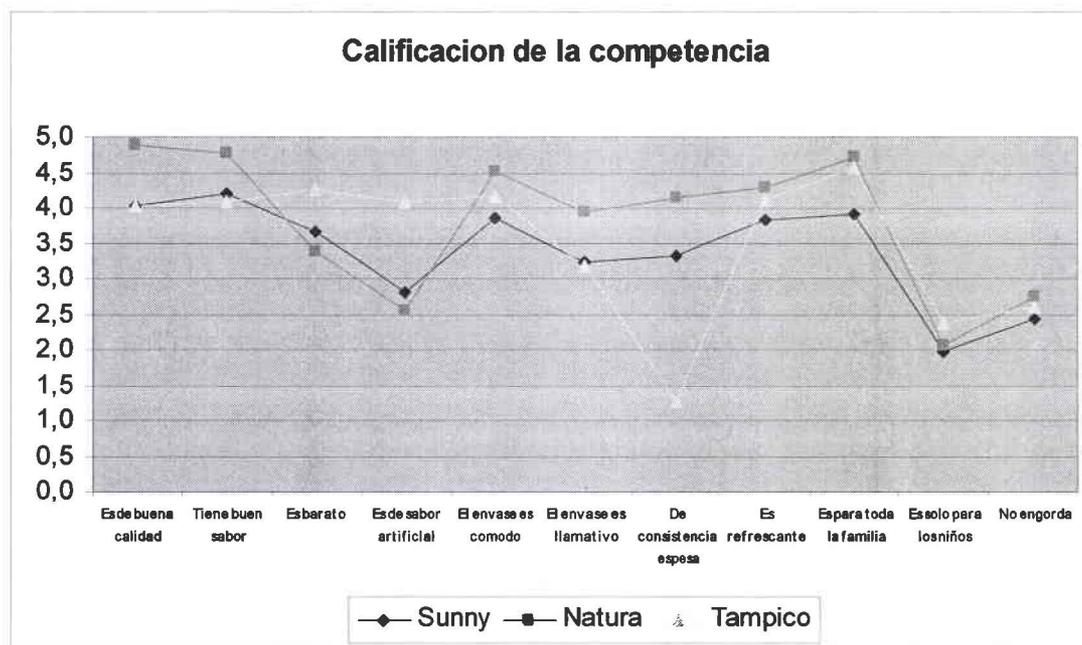
Marca \_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS	Nada				Muchi simo
Buena calidad	1	2	3	4	5
Buen sabor	1	2	3	4	5
Barato	1	2	3	4	5
Sabor artificial	1	2	3	4	5
No engorda	1	2	3	4	5
Envase cómodo	1	2	3	4	5
Envase llamativo	1	2	3	4	5
Espeso	1	2	3	4	5
Refrescante	1	2	3	4	5
Es para toda la familia	1	2	3	4	5
Es solo para los niños	1	2	3	4	5

Para la presente investigación se realizó el análisis de las tres marcas que más fueron mencionadas por los encuestados, en este caso Tampico, Sunny y Natura.

A continuación se muestra el grafico con las respectivas calificaciones:

GRÁFICO Nº 3.5



ELABORACIÓN: LA AUTORA

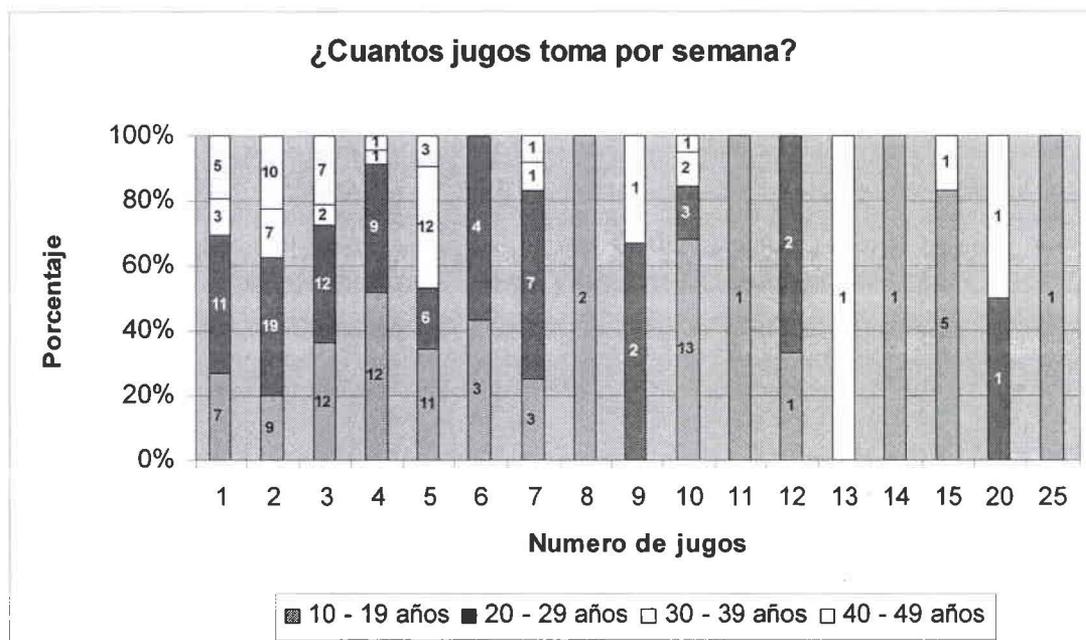
Los encuestados calificaron con “Es de buena calidad” a las tres marcas, siendo Natura la marca que obtuvo el puntaje más alto. También el atributo “Tiene buen sabor” obtuvo un puntaje mayor a 4 para las tres marcas, siendo Natura nuevamente la que consideran tiene mejor sabor de las tres.

Los encuestados califican a la marca Tampico como la más artificial de las tres y la que tiene la consistencia menos espesa.

Asimismo, consideran que estas bebidas son para toda la familia y no únicamente para los niños.

### 3.7.4.1.5 Consumo de jugos por semana

GRÁFICO Nº 3.6

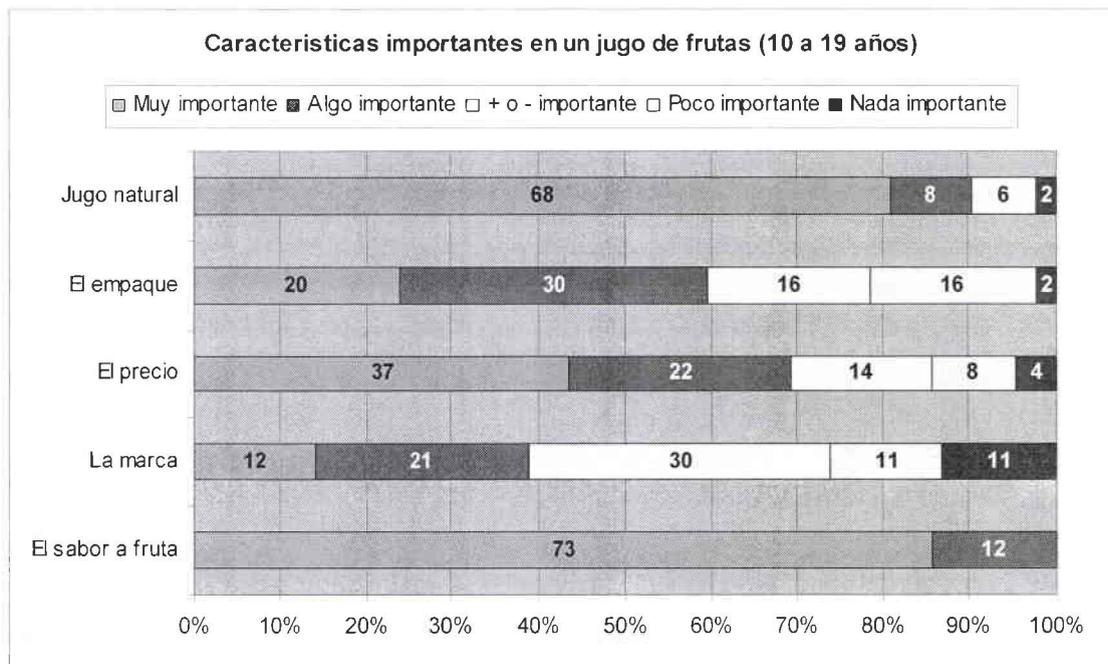


ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 73% de los encuestados pertenecientes a los cuatro rangos de edad, toman de uno a cinco jugos por semana. También se puede concluir que el grupo de 10 a 19 años, es el que tiende a consumir mayor número de unidades por semana.

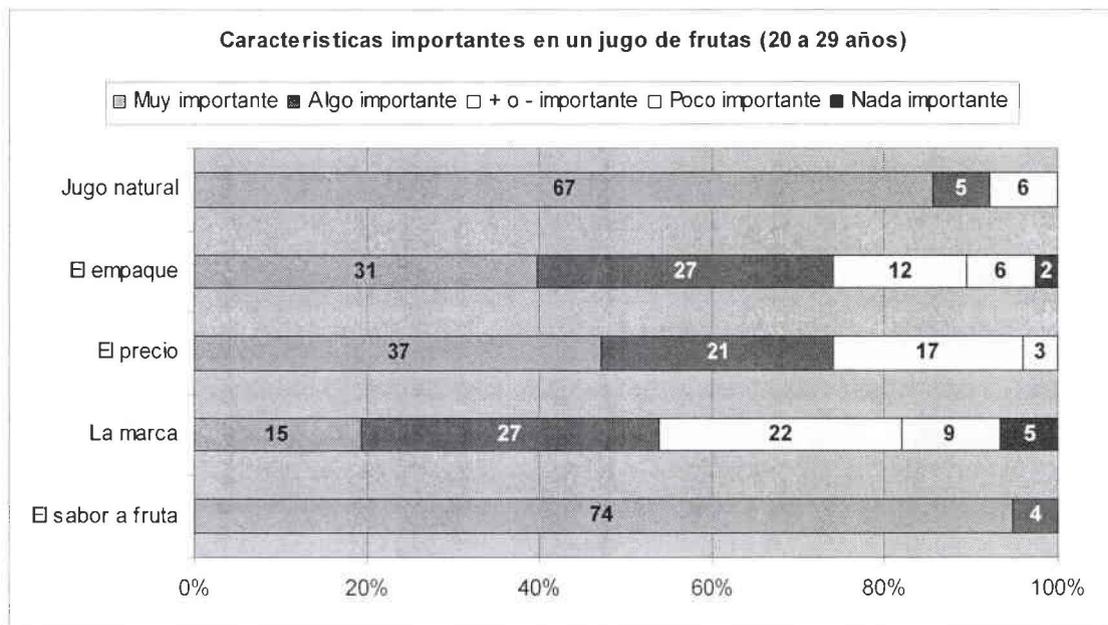
### 3.7.4.1.6 Características importantes en un jugo de frutas

GRÁFICO Nº 3.7



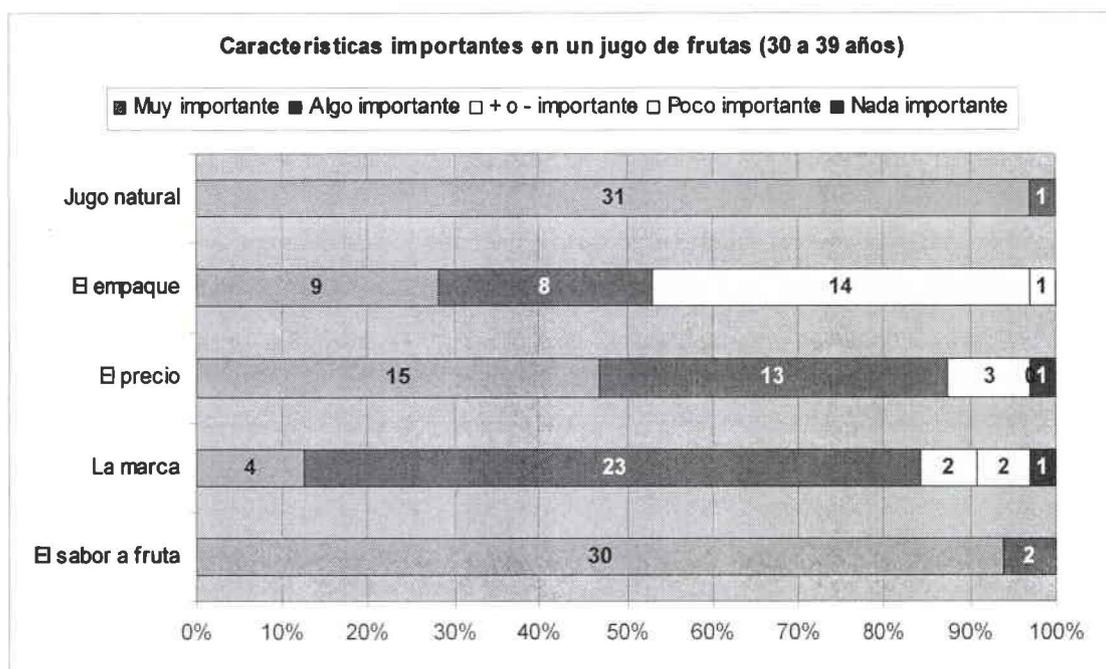
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 3.8



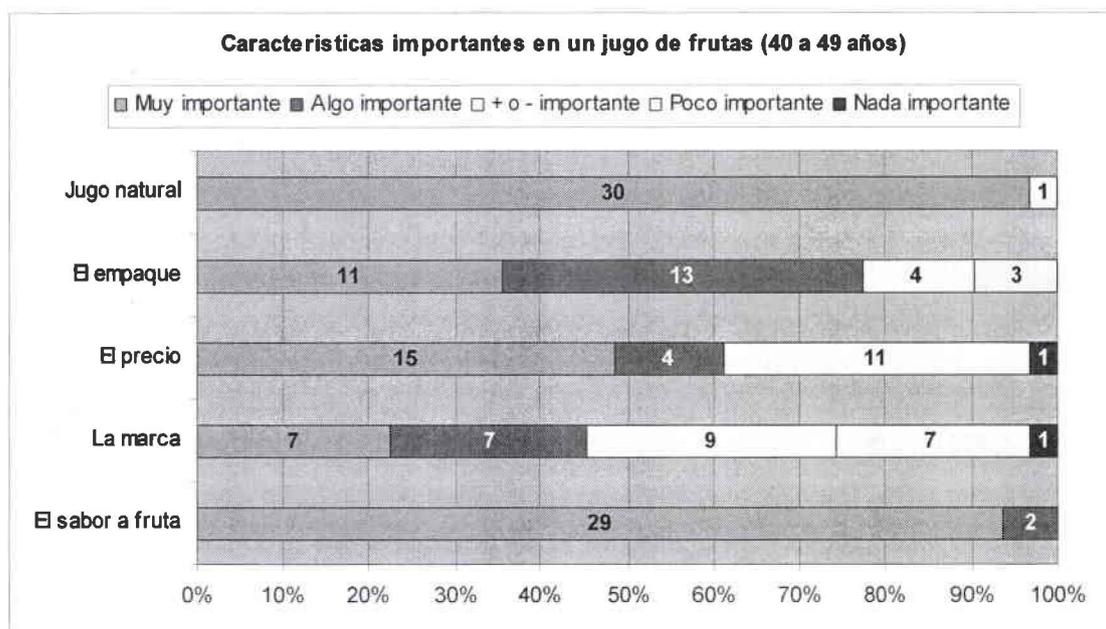
ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 3.9



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 3.10



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede ver en los gráficos N° 3.7, N° 3.8, N° 3.9 y N° 3.10, las respuestas dadas por los diferentes grupos de edad son bastante homogéneas, lo cual indica que tanto para los adultos como para los adolescentes y jóvenes

es “muy importante” que el **jugo sea natural**: el 88% de los encuestados lo indican así. Que tenga **sabor a fruta** es “muy importante” para el 91% de los mismos.

El **precio** es “muy importante” para un 45%, seguido de un 27% que opinan que el precio es “algo importante”.

Un 34% de los encuestados opinan que la **marca** es “algo importante”, seguido de un 28% que opinan que la marca es “más o menos importante”.

El **empaque** es “algo importante” con un 34%, seguido de un 32% que opinan que es “muy importante”.

#### 3.7.4.1.7 Frecuencia de consumo de jugos envasados

TABLA N° 3.73

Frecuencia de consumo	Edad				Total
	10 - 19 años	20 - 29 años	30 - 39 años	40 - 49 años	
Varias veces al día	17	7	1	2	27
Cada día	25	11	16	4	56
Pasando un día	22	23	3	7	55
Cada semana	10	24	8	13	55
Cada quince días	1	5	0	2	8
Rara vez	10	7	3	3	23
Total	85	77	31	31	224

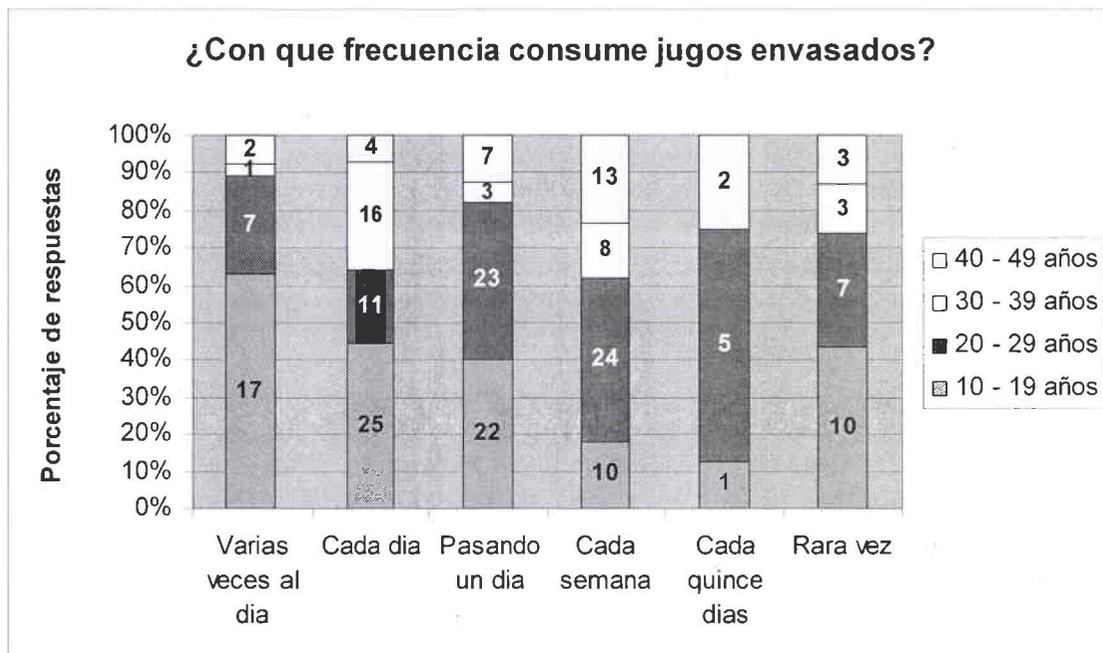
ELABORACIÓN: LA AUTORA

En base a los datos de la tabla N° 3.73 se pueden constatar los siguientes resultados: el 75% de los encuestados pertenecientes al rango de edad de 10 a 19 años consumen jugos envasados varias veces al día, cada día o pasando un día. El 84% de personas pertenecientes al rango de 20 a 29 años los consumen igualmente con bastante frecuencia.

Lo cual indica que la frecuencia de consumo de jugos envasados es bastante alta.

A continuación se presenta el gráfico donde se aprecia mejor lo antes mencionado:

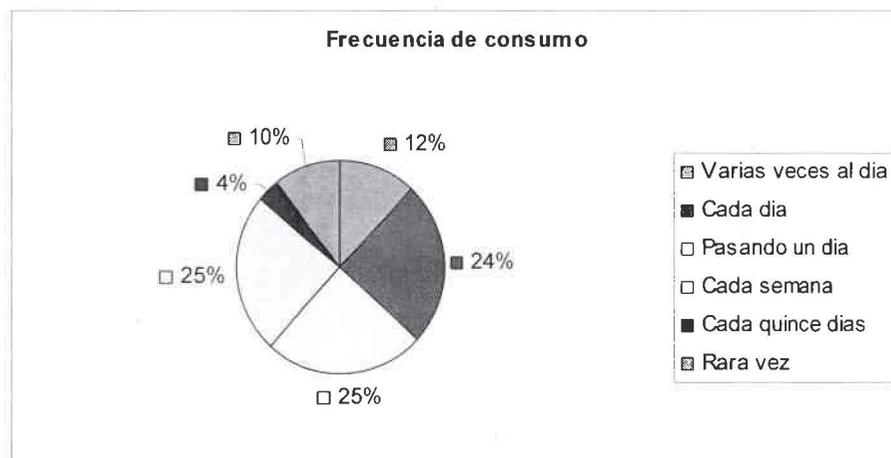
GRÁFICO N° 3.11



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Se puede concluir que los hábitos de consumo de la población estudiada se caracterizan por una frecuencia alta, lo cual representa un panorama favorable para el lanzamiento de un nuevo producto, tal como se observa en el siguiente gráfico:

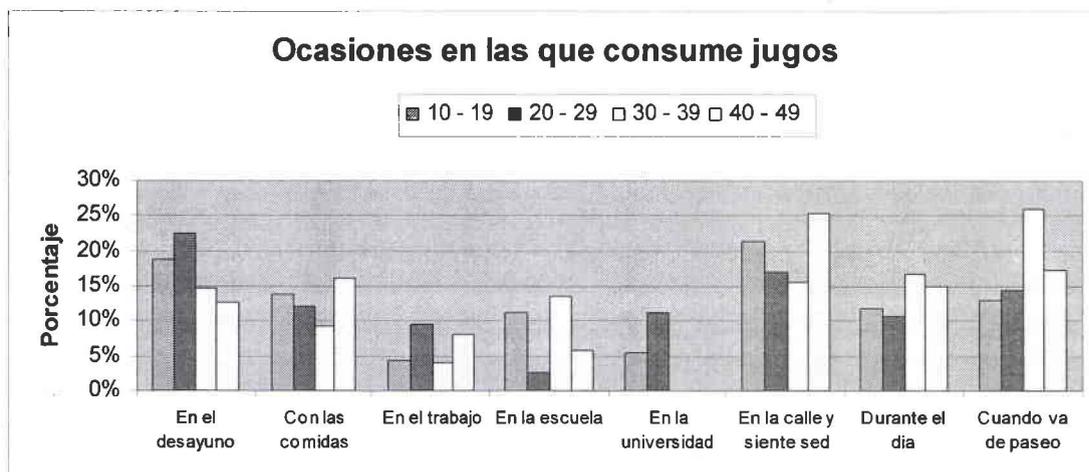
GRÁFICO N° 3.12



ELABORACIÓN: LA AUTORA

### 3.7.4.1.8 Ocasiones de consumo preferidas

GRÁFICO N° 3.13

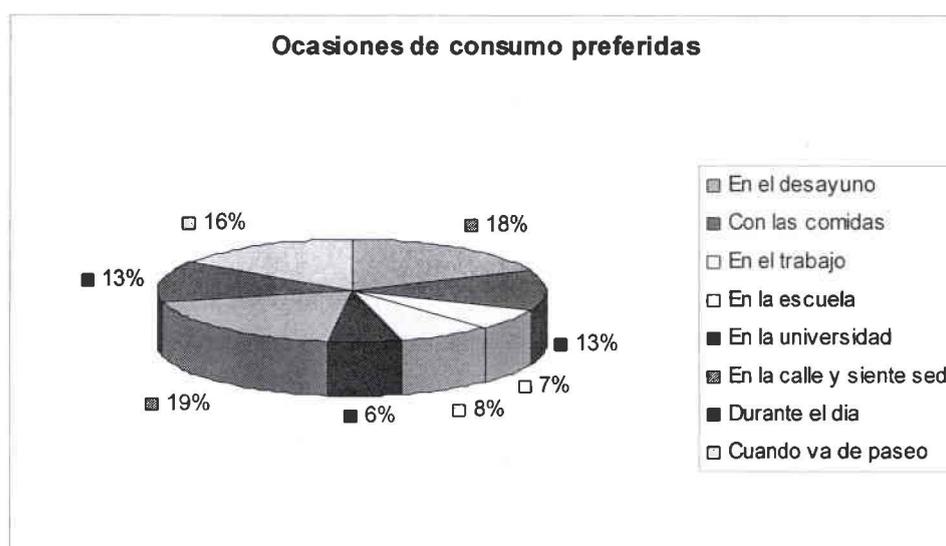


ELABORACIÓN: LA AUTORA

De la información compilada en el gráfico N° 3.13, las ocasiones “En el desayuno”, “En la calle y siente sed” y “Cuando va de paseo” son las que predominan en todos los grupos de edad.

Se llegó a la misma conclusión representando los resultados generales en el siguiente gráfico:

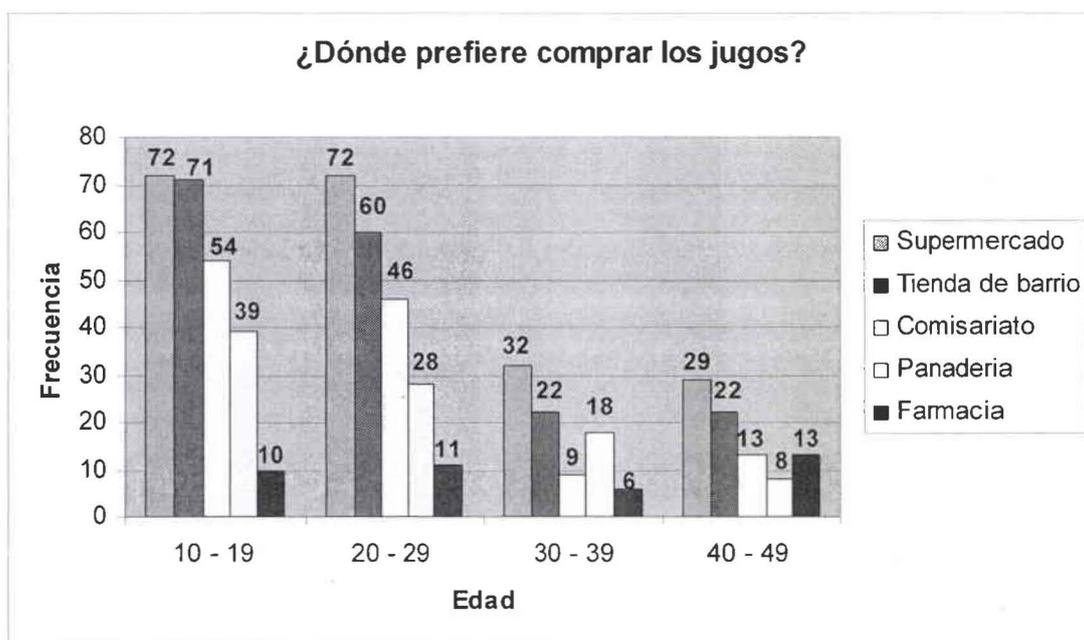
GRÁFICO N° 3.14



ELABORACIÓN: LA AUTORA

### 3.7.4.1.9 Lugares de compra

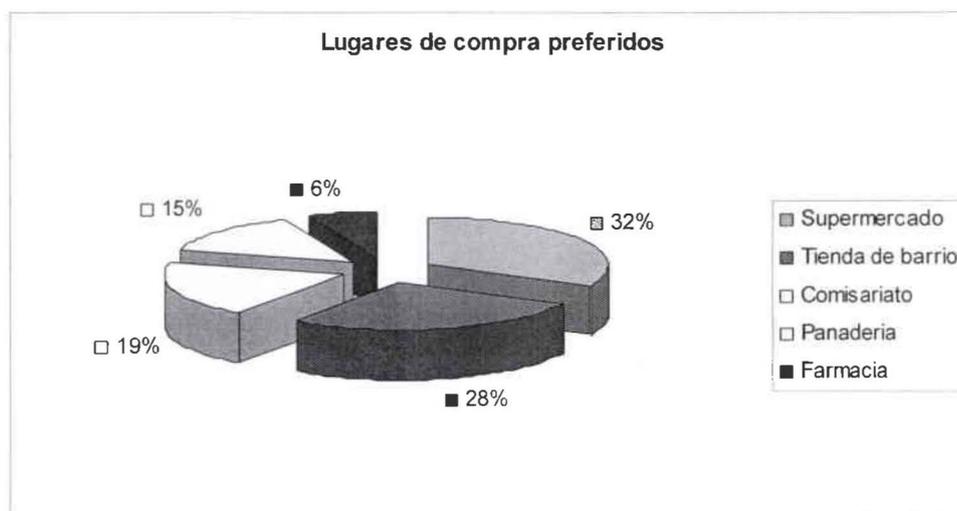
GRÁFICO N° 3.15



ELABORACIÓN: LA AUTORA

En cuanto al lugar de compra la primera opción para los cuatro grupos de edad, es el supermercado con un 32%, seguido de la tienda de barrio con un 28% y en tercer lugar se ubican tanto el comisariato como la panadería. En último lugar lo ocupa la farmacia.

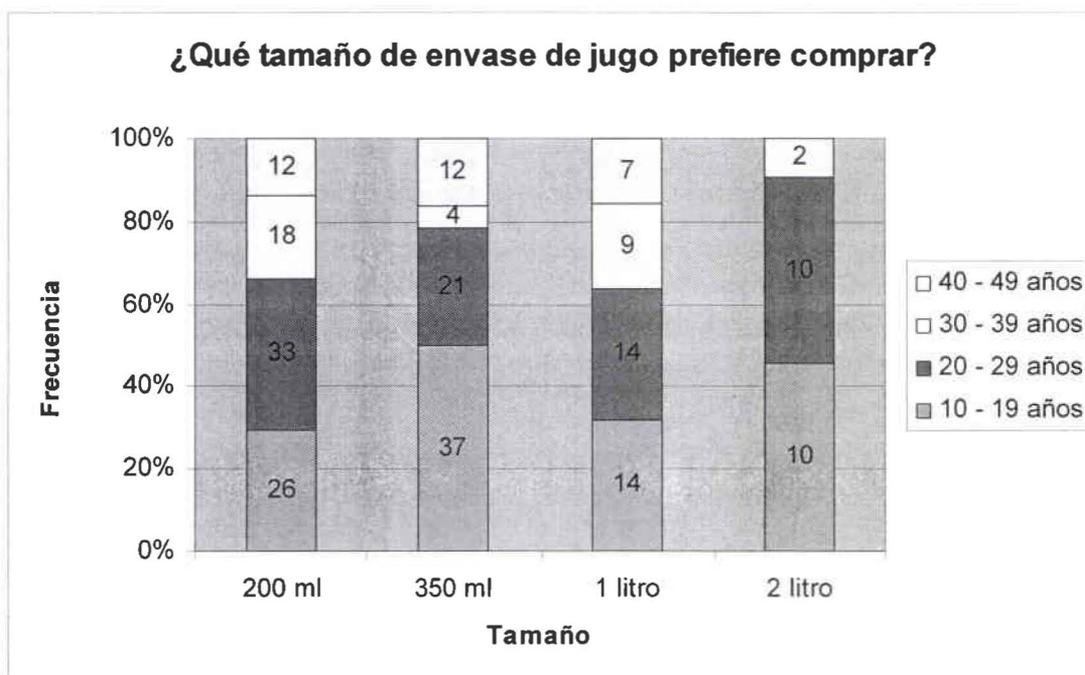
GRÁFICO N° 3.16



ELABORACIÓN: LA AUTORA

### 3.7.4.1.10 Tamaños de envase preferidos

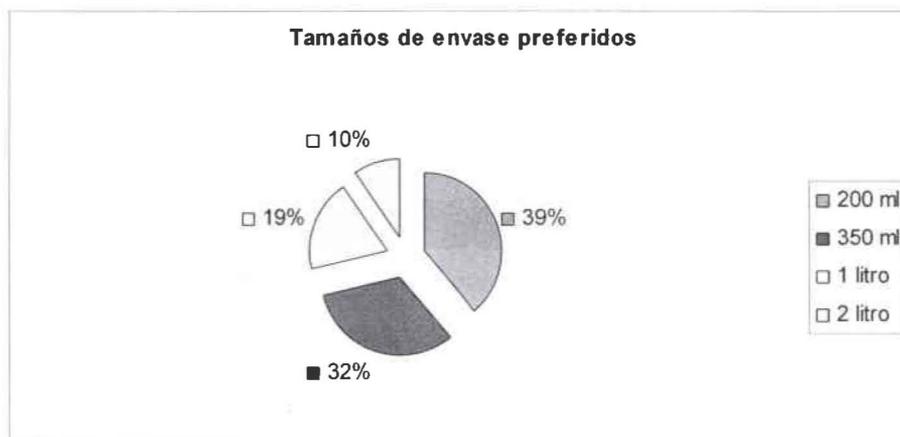
GRÁFICO N° 3.17



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se puede observar en el gráfico N° 3.17 los tamaños de envase preferidos por las personas de los grupos de edad de 10 a 19 años y de 20 a 29 años son los de 200ml y 350ml.

GRÁFICO N° 3.18

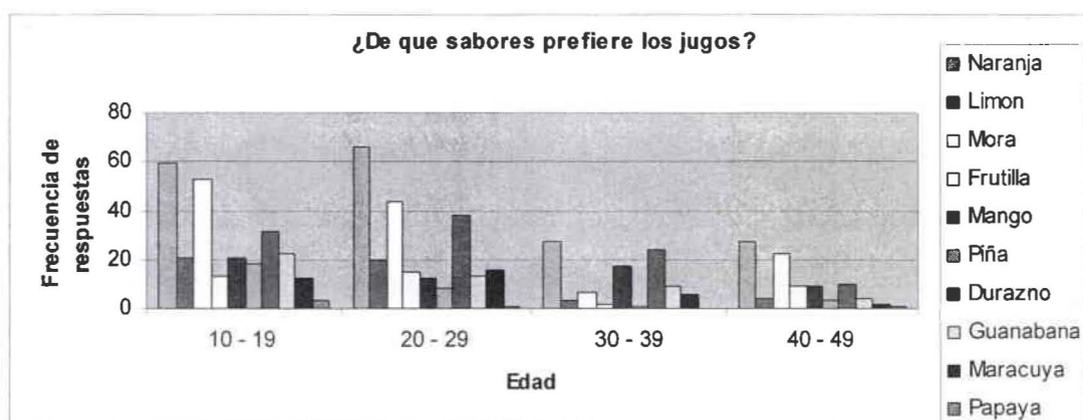


ELABORACIÓN: LA AUTORA

En el gráfico N° 3.18 se observan los resultados generales para todos los grupos de edad, donde también se aprecia que los tamaños pequeños son los que tienen mayor preferencia. Sin embargo, hay que tomar en consideración que se encuestó a un mayor número de personas de los rangos de edad entre 10 y 29 años, así como, que las madres de cualquier edad con hijos pequeños que compran envases de 200ml o 350ml para la lonchera.

### 3.7.4.1.11 Sabores preferidos

GRÁFICO N° 3.19



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 3.20

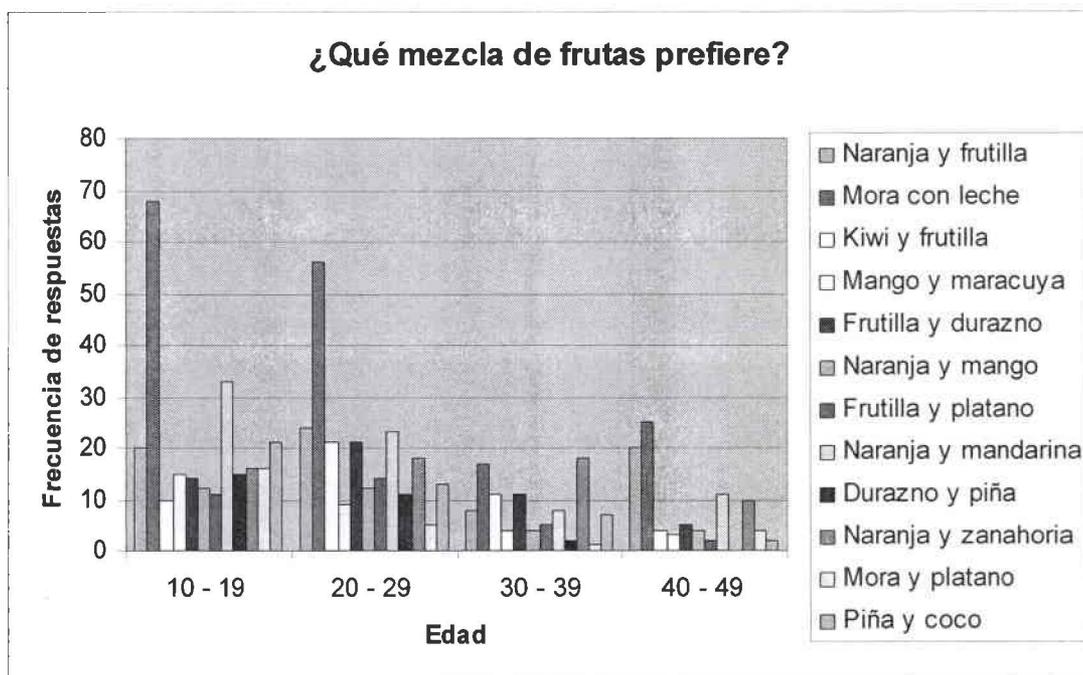


ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como indican los gráficos N° 3.19 y N° 3.20 el sabor preferido para la mayoría de los encuestados es el de naranja con un 24% de respuestas, seguido de la mora con un 21%.

### 3.7.4.1.12 Mezcla de frutas preferidas

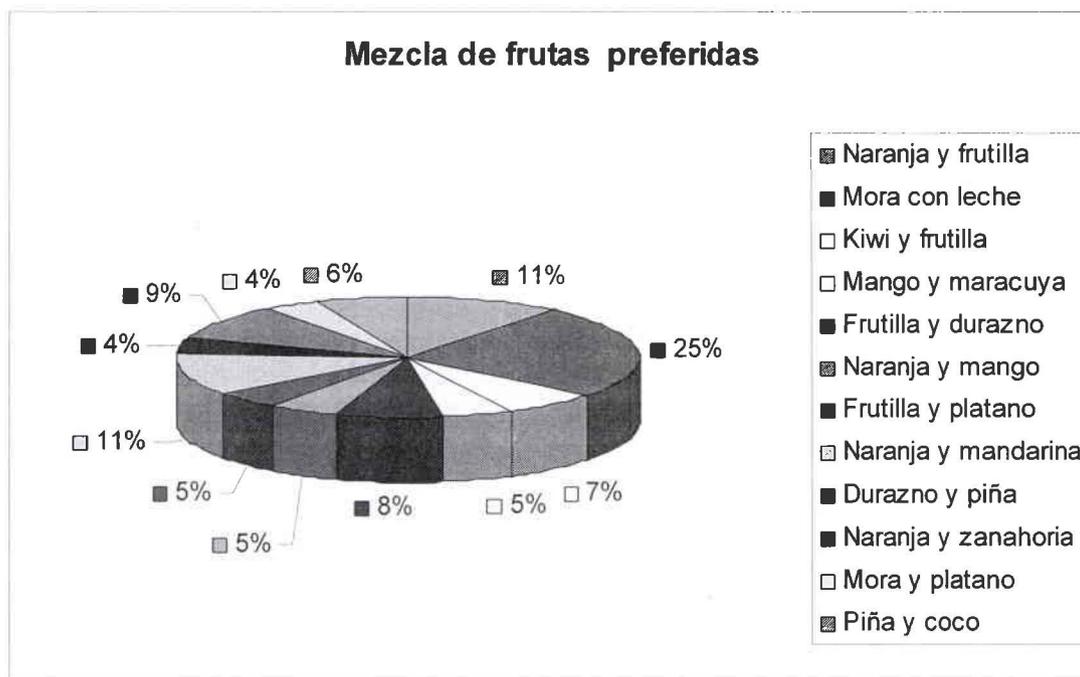
GRÁFICO N° 3.21



ELABORACIÓN: LA AUTORA

El batido de mora con leche es la mezcla preferida por todos los grupos de edad, con un 25% de respuestas, seguido de naranja y frutilla con el 11%, como nos muestra el siguiente grafico:

GRÁFICO N° 3.22



ELABORACIÓN: LA AUTORA

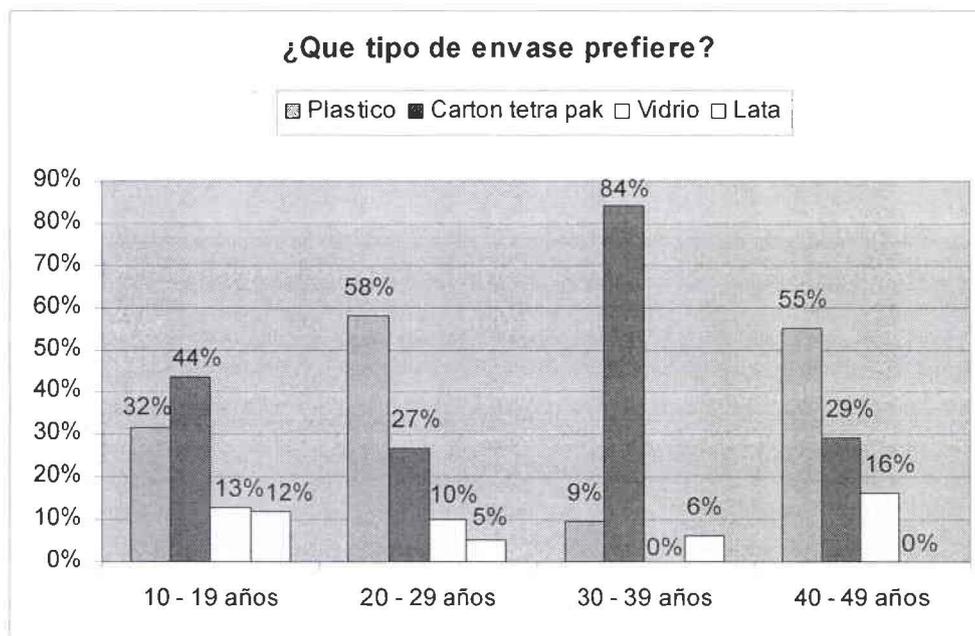
Cabe indicar que los sabores preferidos mencionados anteriormente deberán corresponder a los sabores que el presente proyecto tiene que lanzar al mercado.

#### 3.7.4.1.13 Tipos de envase preferidos

En cuanto al tipo de envase las preferencias para los rangos de edad 10 a 19 años y 30 a 39 años son similares, ya que ambos grupos de edad prefieren el envase de cartón en un 44% y 84% respectivamente.

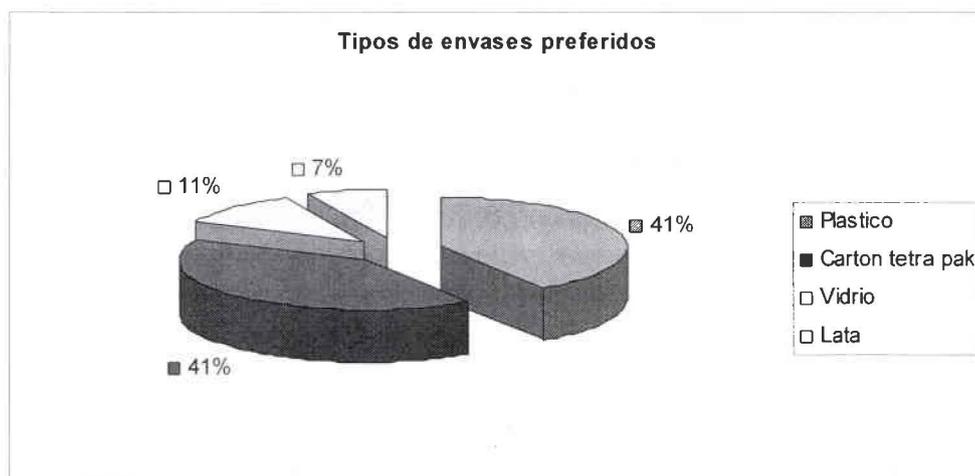
Por el contrario el grupo de edad 20 a 29 años prefiere el envase plástico, al igual que el grupo de 40 a 49 años, como indica el gráfico a continuación:

GRÁFICO N° 3.23



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 3.24

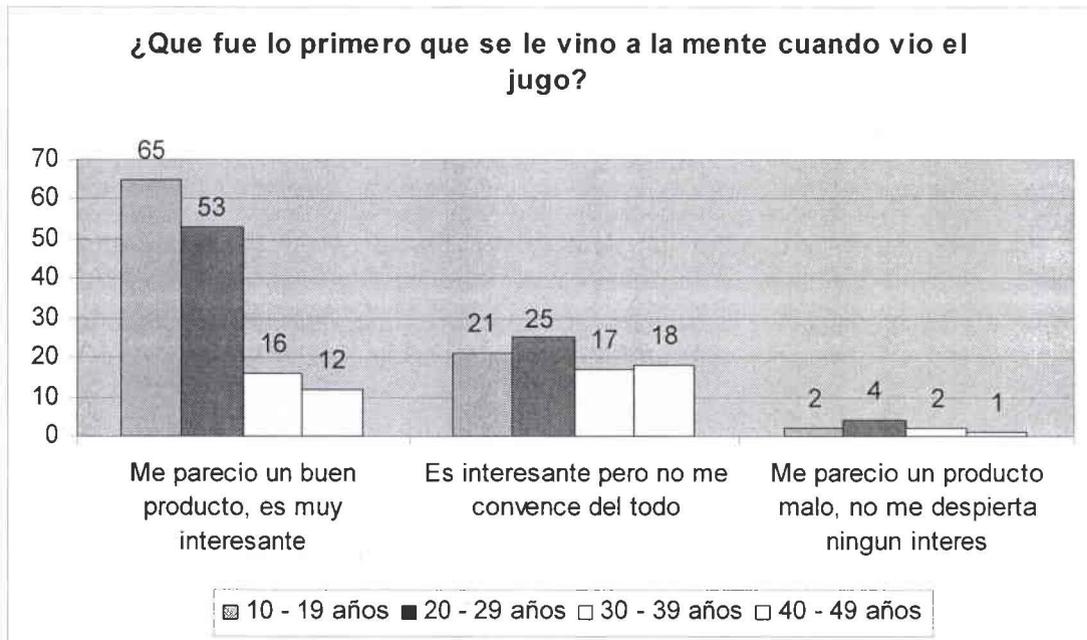


ELABORACIÓN: LA AUTORA

De la información compilada en el grafico N° 3.24 se observa que los envases preferidos por la mayoría de encuestados son el de plástico y el de cartón con el 41% de respuestas respectivamente.

3.7.4.1.14 Primeras impresiones al ver el producto

GRÁFICO N° 3.25



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 3.26



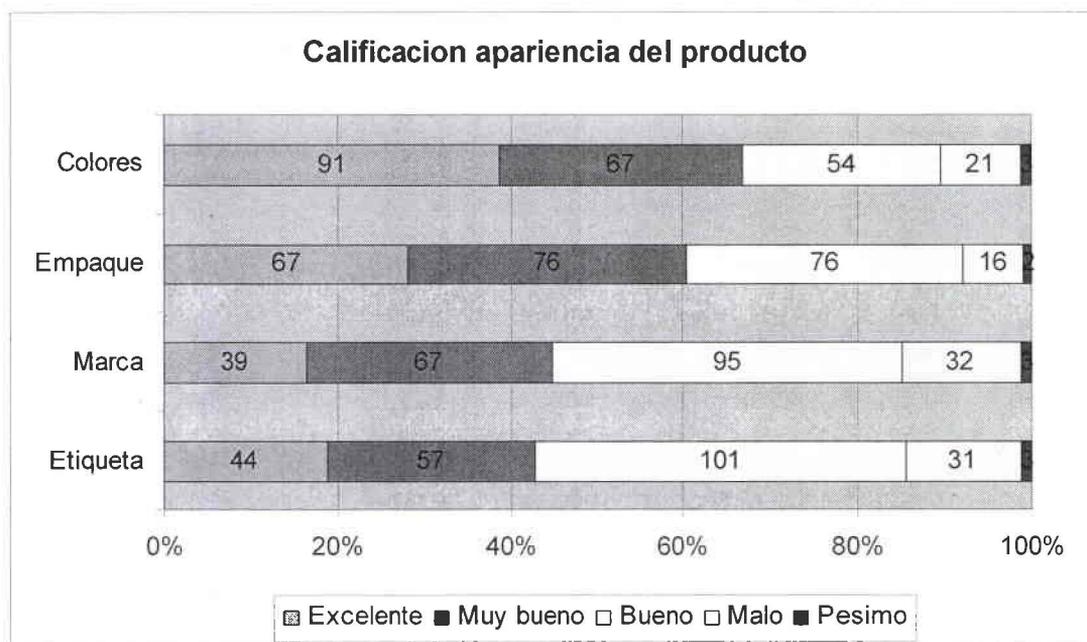
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como indican los gráficos N° 3.25 y N° 3.26, la mayoría de los encuestados tuvo una impresión positiva del producto. Al 62% de encuestados les pareció un buen producto, muy interesante. Al 34% les pareció un producto interesante

pero no les convence del todo y tan solo el 4% de encuestados dijo que el producto no les despierta ningún interés.

### 3.7.4.1.15 Calificación de la apariencia del producto

GRÁFICO N° 3.27

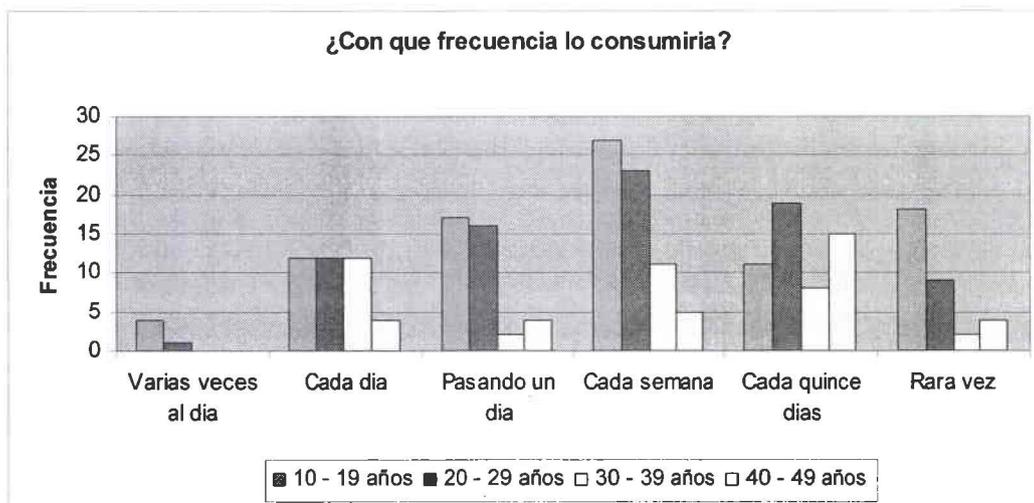


ELABORACIÓN: LA AUTORA

En general la calificación sobre la apariencia del producto es buena. El atributo Color tuvo la más alta calificación "excelente". Los atributos marca y etiqueta recibieron una calificación menor.

### 3.7.4.1.16 Frecuencia con la que consumiría el producto

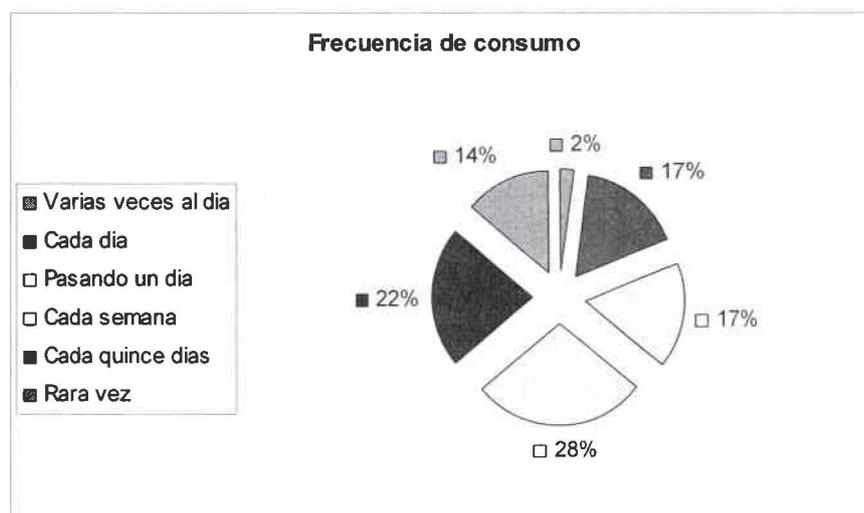
GRÁFICO N° 3.28



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Según el gráfico N° 3.28 los encuestados entre 10 y 29 años indican que consumirían el producto con mayor frecuencia en relación a los encuestados de edad superior a 30 años.

GRÁFICO N° 3.29



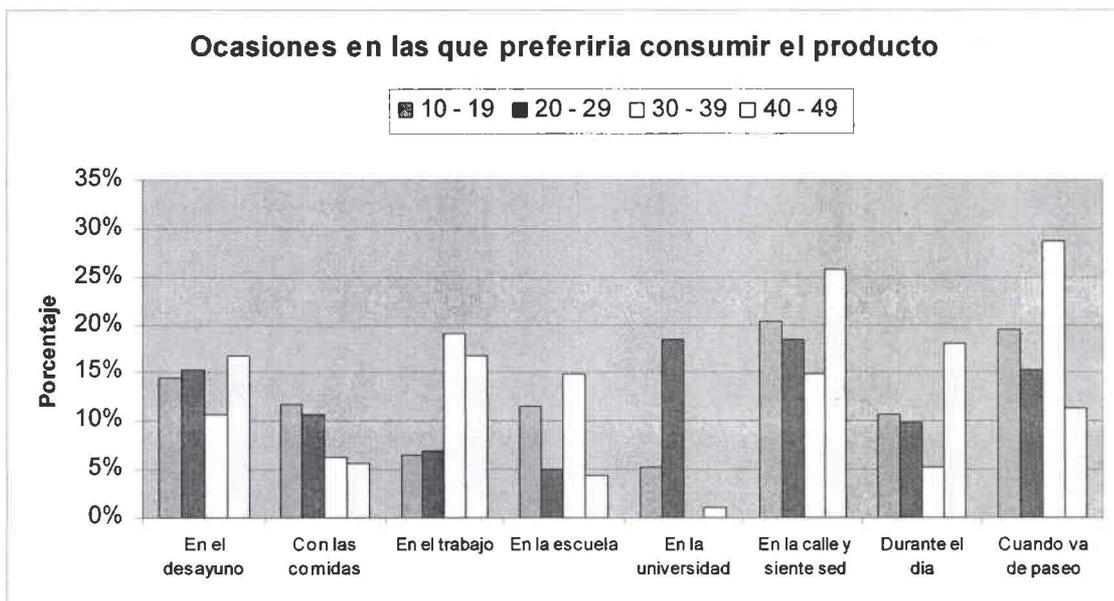
ELABORACIÓN: LA AUTORA

La mayoría de encuestados (28%) opinan que la frecuencia de consumo del nuevo producto sería cada semana, seguido de cada quince días (22%). Otro

17% de respuestas afirman que la frecuencia de consumo sería cada día y pasando un día.

### 3.7.4.1.17 Ocasiones en las que consumiría el producto

GRÁFICO N° 3.30



ELABORACIÓN: LA AUTORA

GRÁFICO N° 3.31

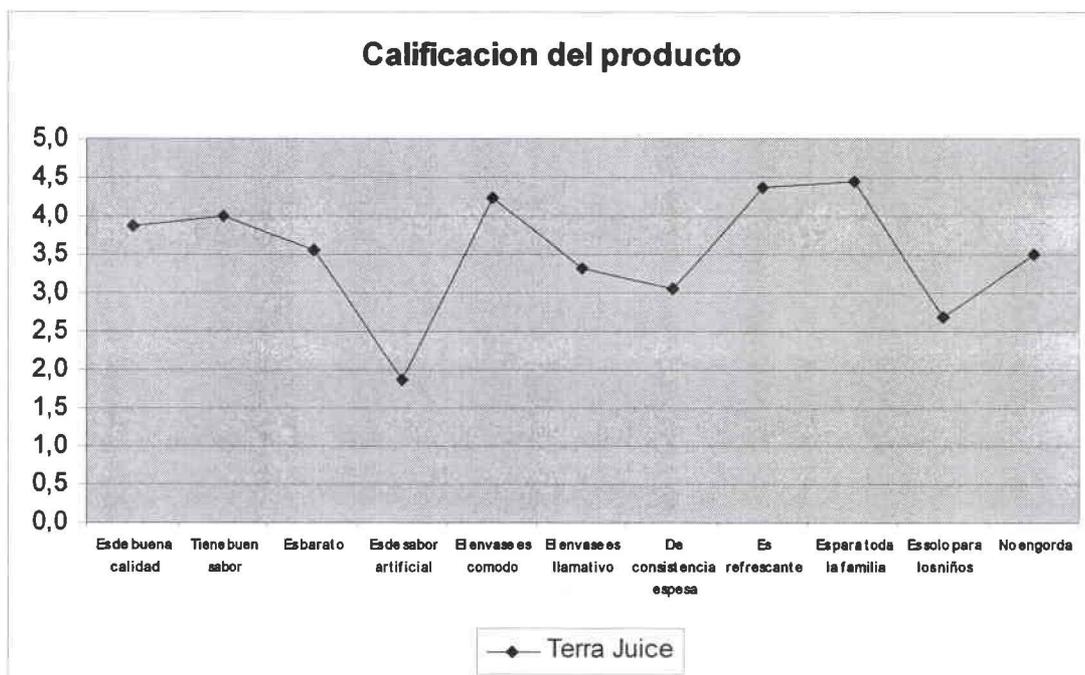


ELABORACIÓN: LA AUTORA

Las ocasiones preferidas de consumo del nuevo producto son tres: “Cuando están en la calle y sienten sed”, en segundo lugar “Cuando van de paseo” y en tercer lugar “En el desayuno”.

### 3.7.4.1.18 Calificación del producto

GRÁFICO N° 3.32



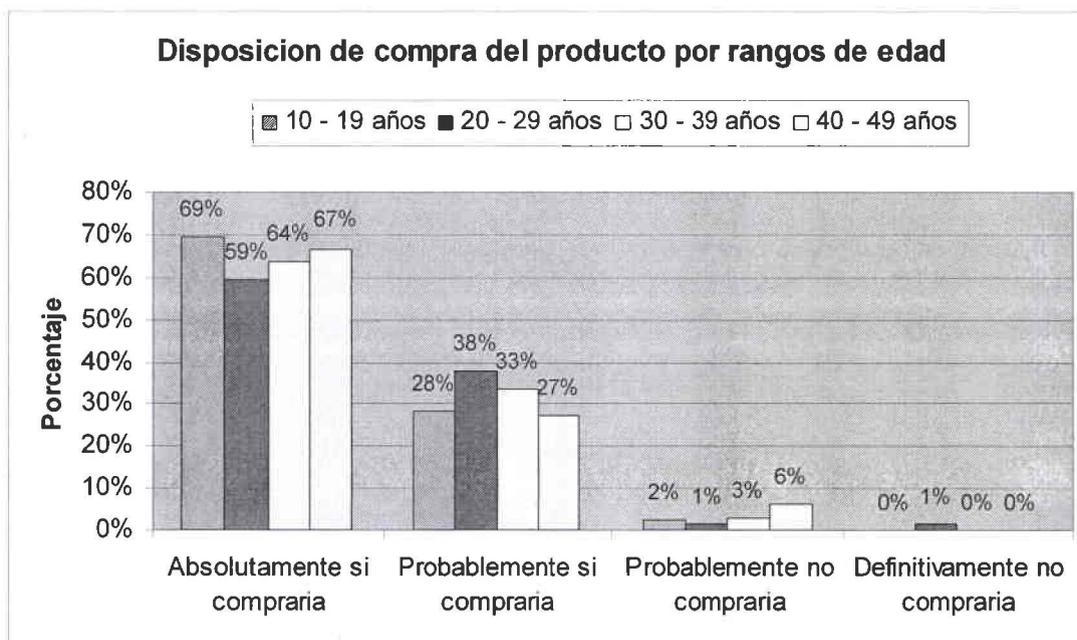
ELABORACIÓN: LA AUTORA

La calificación del producto es buena, consideran que “tiene buen sabor”. Cabe recalcar que este atributo es muy importante para los encuestados como lo indicaron en la pregunta número 8, cuando se les pidió que indiquen las características más importantes en un jugo.

Los encuestados tienen una opinión favorable del envase que consideran es cómodo, también que es un producto refrescante y es para toda la familia.

### 3.7.4.1.19 Disposición de comprar el producto

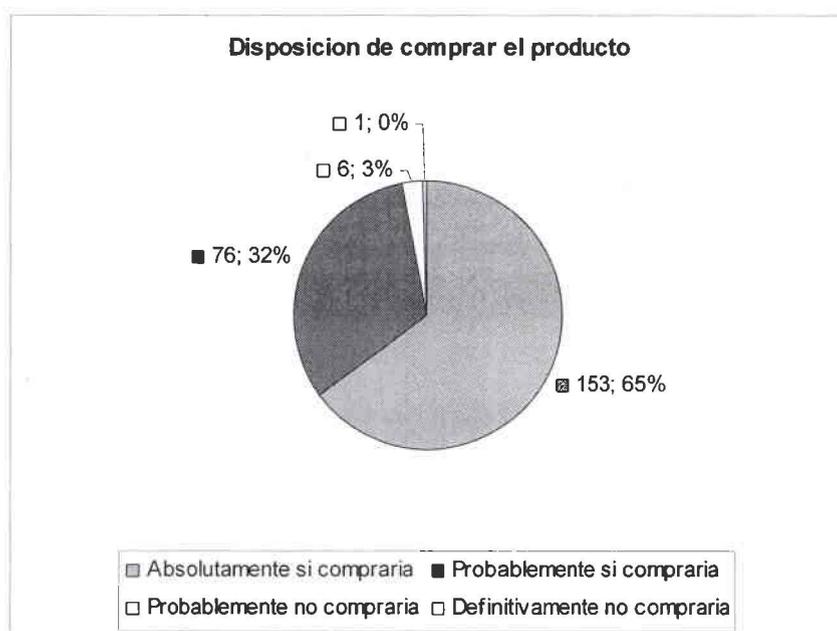
GRÁFICO Nº 3.33



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Como se observa en el grafico Nº 3.33 la disposición de compra por rango de edad es muy buena, ya que los cuatro grupos afirman que "Absolutamente si comprarían" el producto.

GRÁFICO Nº 3.34

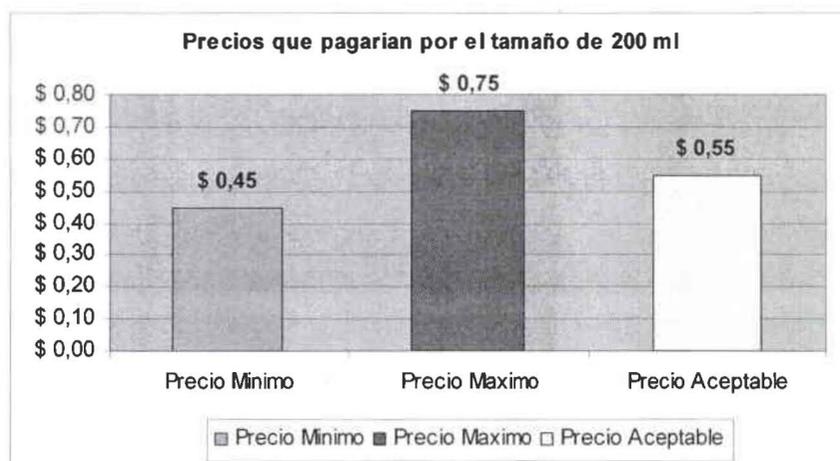


Según la información presentada en el gráfico N° 3.34 la disponibilidad de comprar el producto es muy positiva, del total de encuestados el sesenta y cinco por ciento está absolutamente seguro de comprar el producto. Un treinta y dos por ciento probablemente si lo compraría, y apenas un tres por ciento no lo haría.

#### 3.7.4.1.20 Lo que estarían dispuestos a pagar por el producto

En los cuatro gráficos siguientes se presentan los resultados obtenidos sobre el precio (por tamaño de envase) que estarían dispuestos a pagar los encuestados:

GRÁFICO N° 3.35

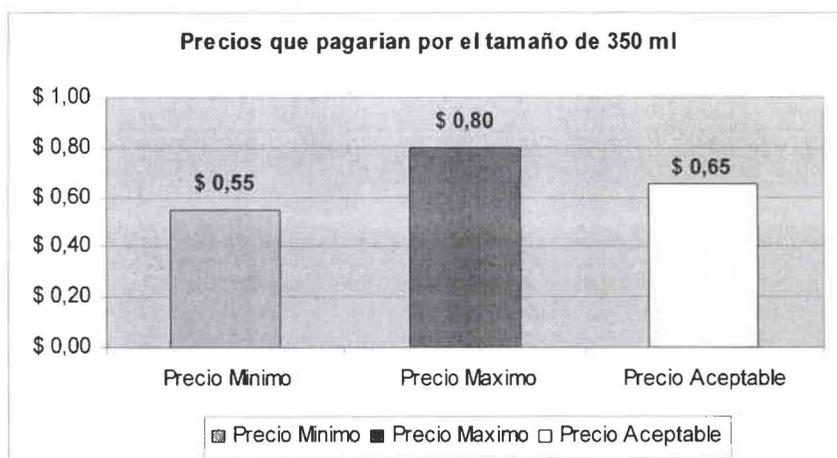


ELABORACIÓN: LA AUTORA

El precio aceptable indicado por los encuestados para el tamaño de 200ml es de \$0.55

El precio promedio entre el precio mínimo y el máximo, es de \$0.60

GRÁFICO N° 3.36

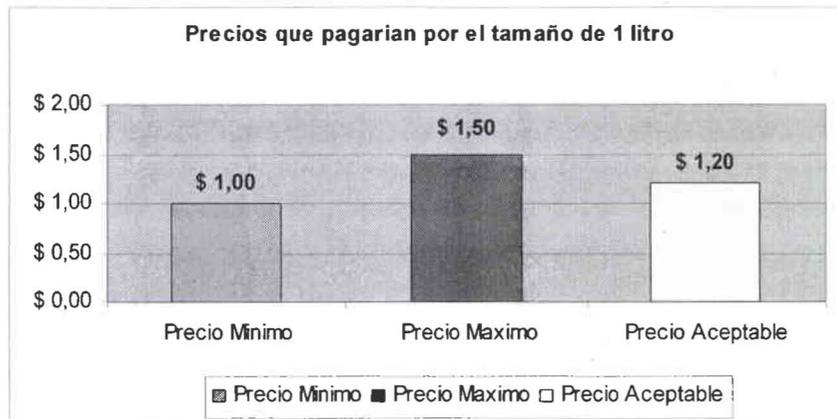


ELABORACIÓN: LA AUTORA

El precio aceptable indicado por los encuestados para el tamaño de 350ml es de \$0.65

El precio promedio entre el precio mínimo y el máximo, es de \$0.68

GRÁFICO N° 3.37

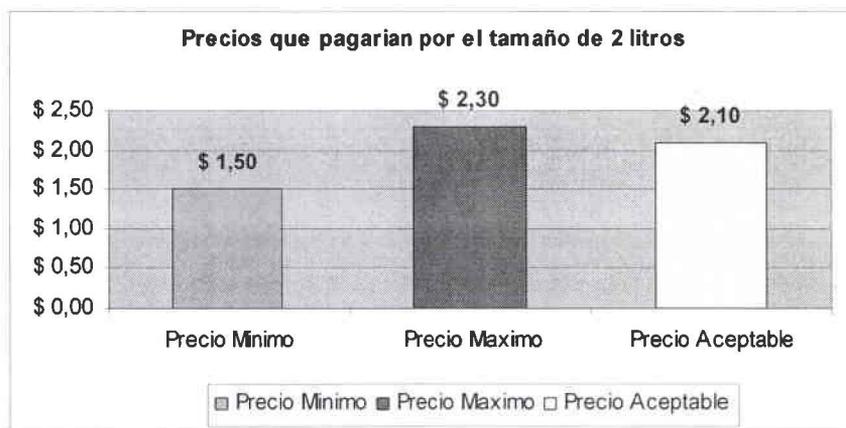


ELABORACIÓN: LA AUTORA

El precio aceptable indicado por los encuestados para el tamaño de un litro es de \$1.20

El precio promedio entre el precio mínimo y el máximo, es de \$1.25

GRÁFICO N° 3.38



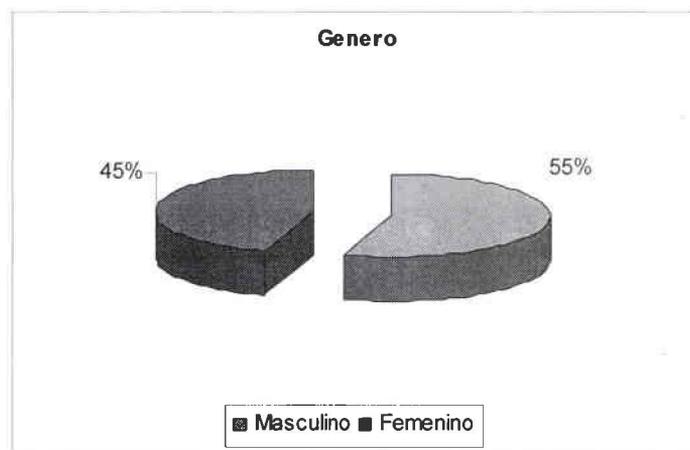
ELABORACIÓN: LA AUTORA

El precio aceptable indicado por los encuestados para el tamaño de dos litros es de \$2.10

El precio promedio entre el precio mínimo y el máximo, es de \$1.90

#### 3.7.4.1.21 Genero

GRÁFICO N° 3.39

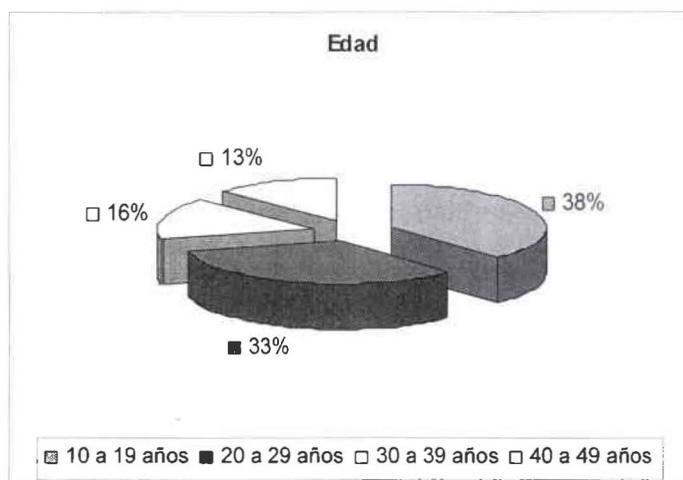


ELABORACIÓN: LA AUTORA

La muestra estuvo compuesta por el 55% de hombres y el 45% de mujeres.

### 3.7.4.1.22 Edades

GRÁFICO N° 3.40

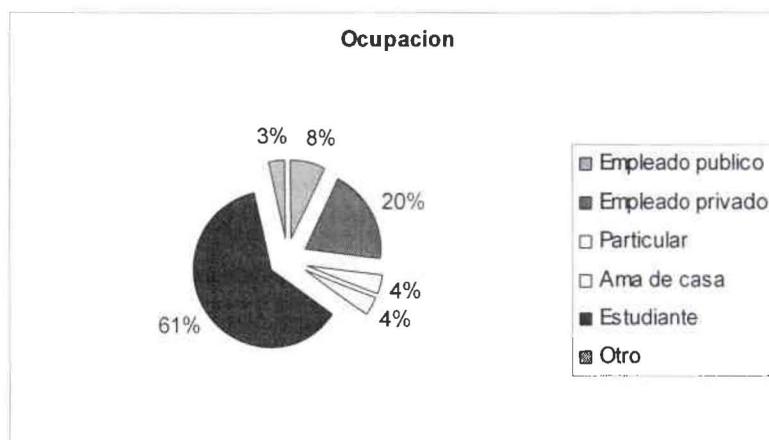


ELABORACIÓN: LA AUTORA

Las edades de la muestra estuvieron distribuidas de la siguiente manera: el 38% de encuestados tiene entre 10 y 19 años, el 33% entre 20 y 29 años, el 16% entre 30 y 39 años y el 13% tiene entre 40 y 49 años de edad.

### 3.7.4.1.23 Ocupación

GRÁFICO N° 3.41

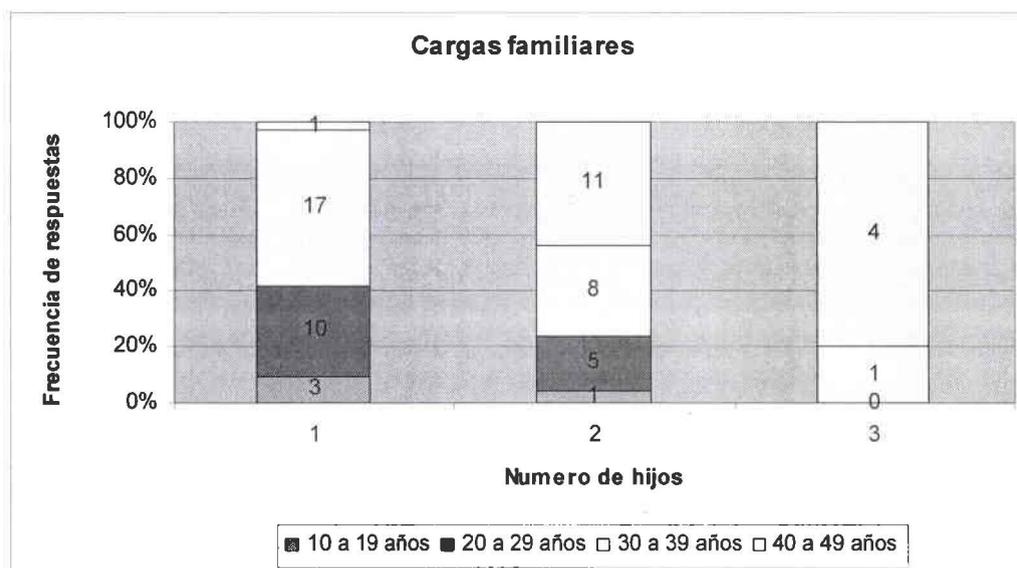


ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 61% de los encuestados son estudiantes, el 28% trabaja en relación de dependencia, el 4% son amas de casa, otro 4% son particulares y un 3% tiene otra ocupación.

### 3.7.4.1.24 Cargas familiares

GRÁFICO N° 3.42

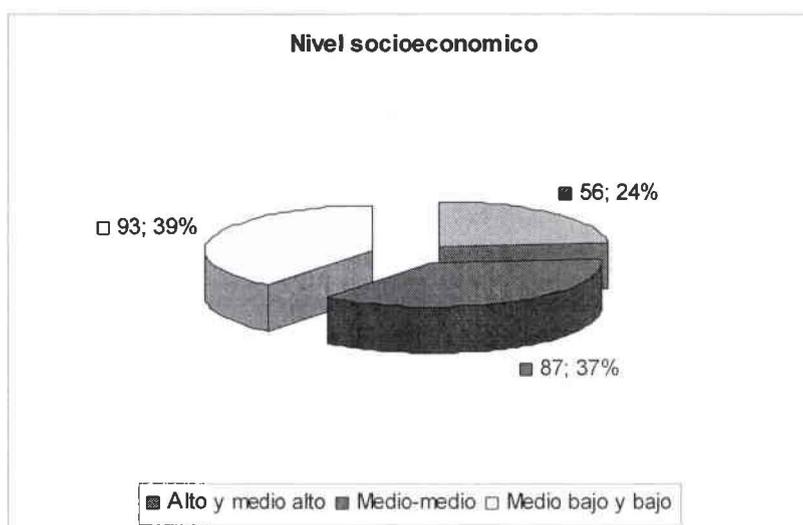


ELABORACIÓN: LA AUTORA

El 49% de los encuestados con hijos, solo tienen uno. Un 40% tiene dos hijos y el 11% restante tiene más de dos hijos.

### 3.7.4.1.25 Nivel socioeconómico

GRÁFICO N° 3.43



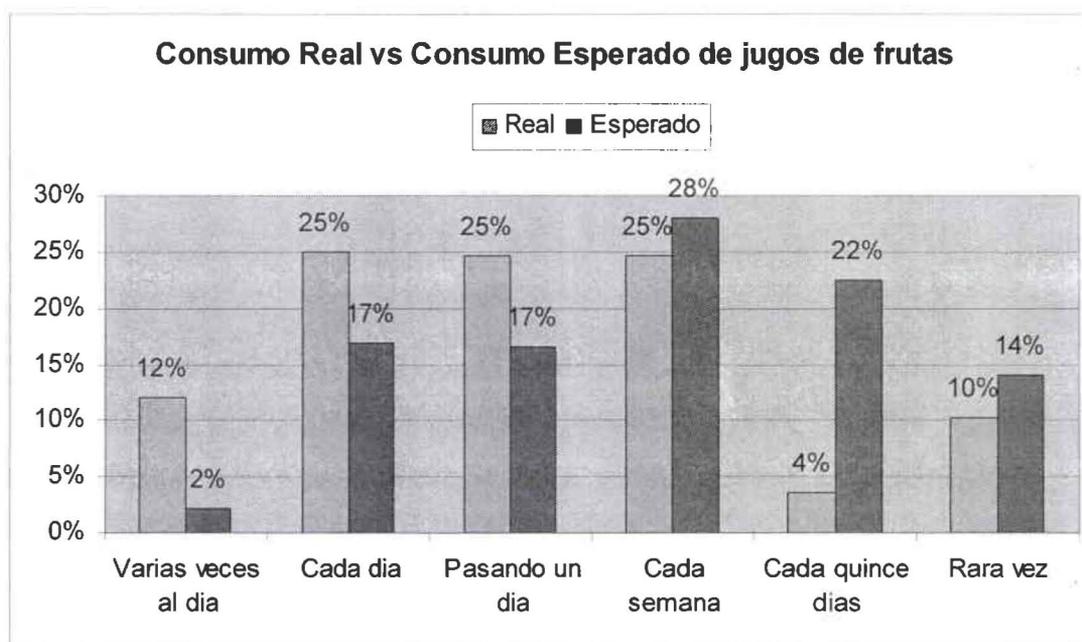
ELABORACIÓN: LA AUTORA

Para obtener una información completa del mercado, se encuestaron 39% de personas del nivel socioeconómico medio bajo y bajo, un 37% del nivel medio-medio y un 24% del nivel alto y medio alto.

### 3.7.4.2 Cuadros comparativos

#### 3.7.4.2.1 Consumo

GRÁFICO N° 3.44

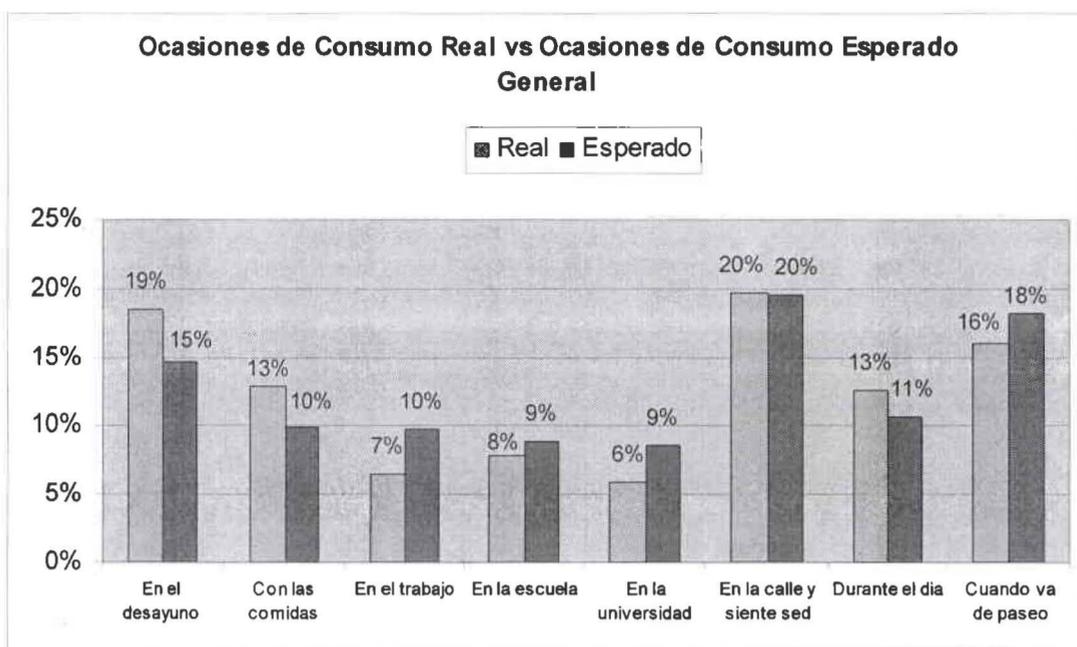


ELABORACIÓN: LA AUTORA

El consumo esperado del producto es mayor al consumo de jugos que tienen los encuestados, un 25% consume jugos cada semana mientras que el 28% consumiría el producto cada semana.

3.7.4.2.2 Ocasiones de consumo

GRÁFICO N° 3.45

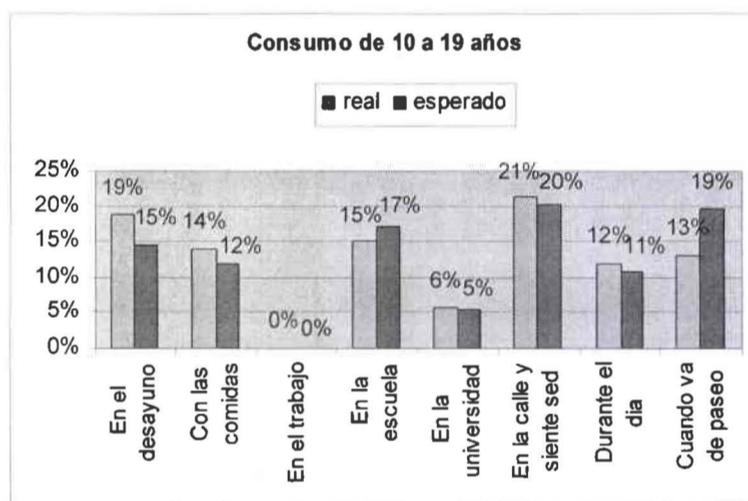


ELABORACIÓN: LA AUTORA

En el grafico N° 3.45 se puede ver que las ocasiones de consumo esperado son superiores a las ocasiones de consumo real en el trabajo, en la escuela, en la universidad y cuando van de paseo.

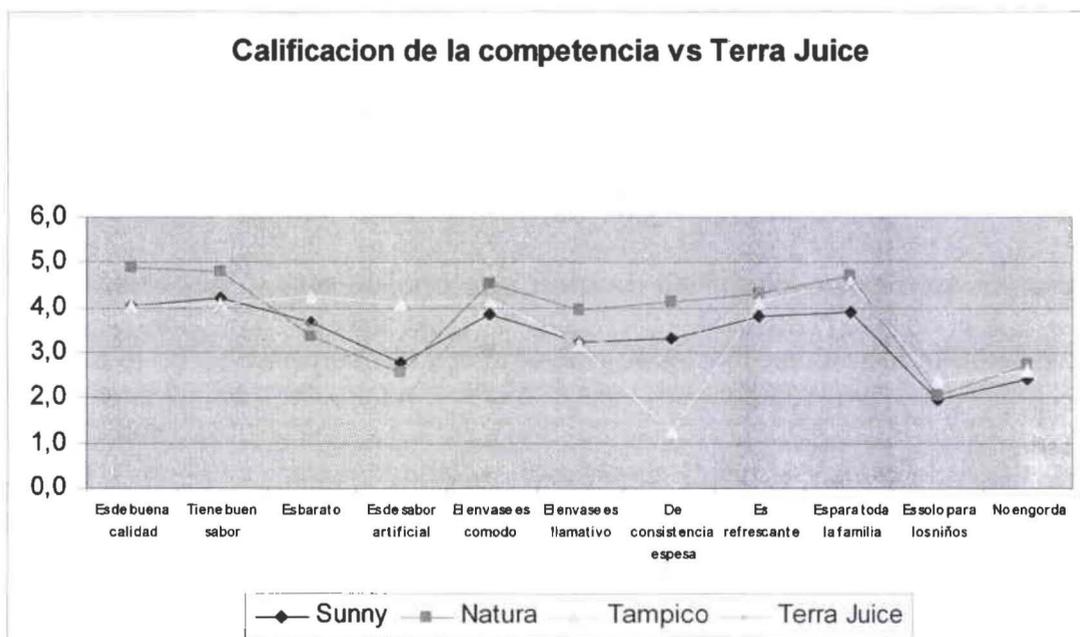
A continuación se presentan cuatro gráficos por rango de edad donde se puede visualizar mejor esta tendencia:

GRÁFICO N° 3.46



3.7.4.2.3 Calificación

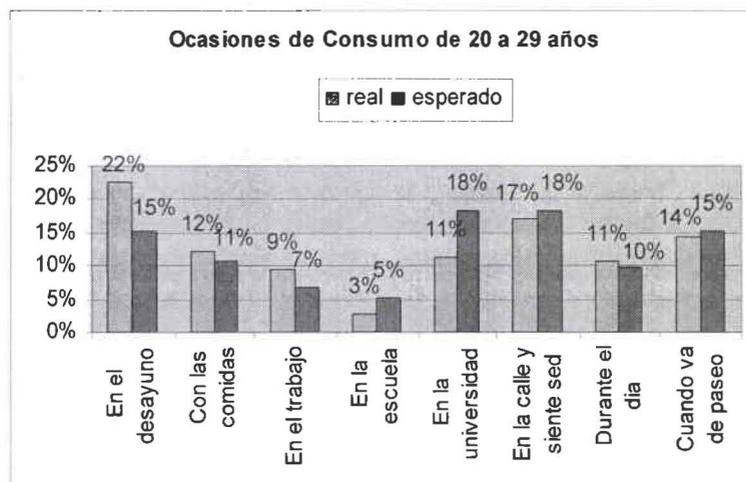
GRÁFICO N° 3.50



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Las personas de 10 a 19 años prefieren consumir el producto en la escuela y cuando va de paseo.

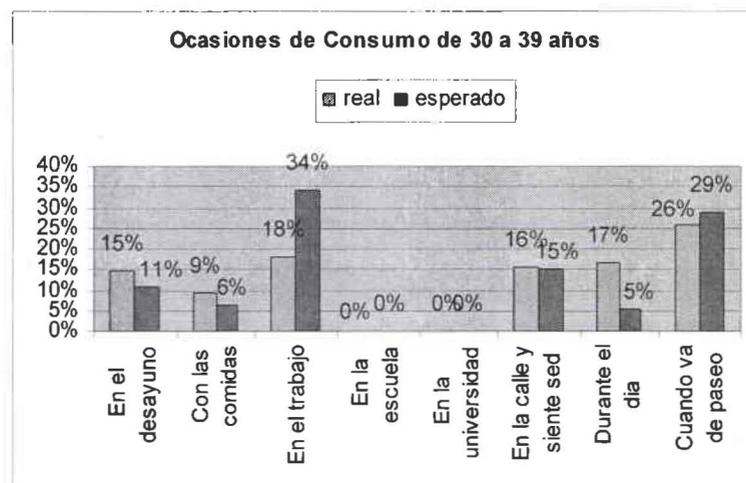
GRÁFICO N° 3.47



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Las personas de 20 a 29 años prefieren consumir el producto en la universidad, en la calle cuando sienten sed y cuando van de paseo.

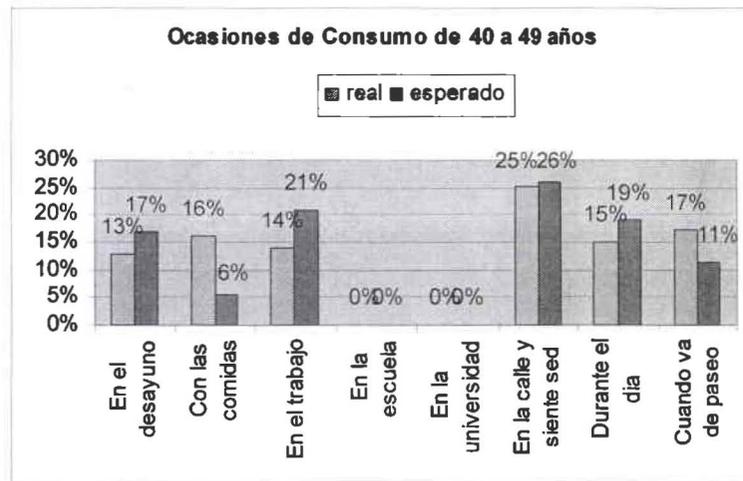
GRÁFICO N° 3.48



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Las personas de 30 a 39 años prefieren consumir el producto en el trabajo y cuando van de paseo.

GRÁFICO N° 3.49

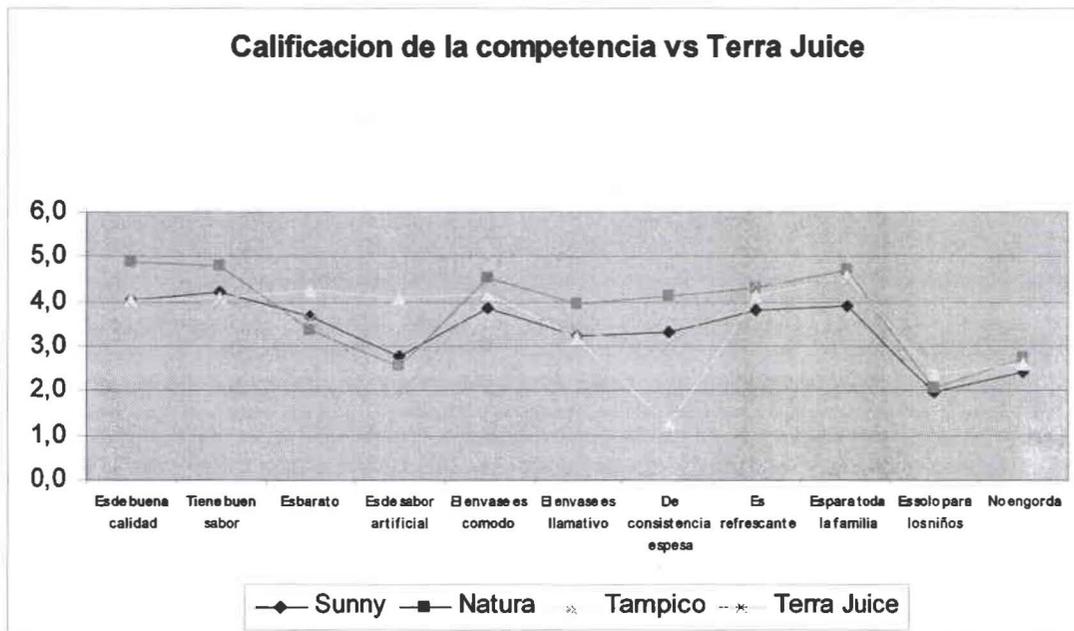


ELABORACIÓN: LA AUTORA

Las personas de 40 a 49 años prefieren consumir el producto en el desayuno, en el trabajo y durante el día.

### 3.7.4.2.3 Calificación

GRÁFICO N° 3.50



ELABORACIÓN: LA AUTORA

La calificación del producto en relación a la competencia es bastante buena en todos los atributos, y como es un producto 100% natural, ha sido considerado que no es de sabor artificial y que no engorda.

### **3.7.5 Conclusiones de la Investigación Cuantitativa**

#### **3.7.5.1 Conclusiones de las Encuestas**

Gracias a la investigación de mercados realizada, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La mayoría de personas consume jugos envasados. El 73% de los encuestados pertenecientes a los cuatro rangos de edad de 10 a 49 años, toman de uno a cinco jugos por semana. También se puede concluir que el grupo de 10 a 19 años, es el que tiende a consumir mayor número de unidades por semana, todo esto indica que el tamaño de mercado para los jugos y batidos de frutas 100% naturales no representa ningún limitante.
- ✓ Las principales características que debe tener un jugo envasado es que tenga sabor a fruta, calificado como “muy importante” por el 91% de los encuestados, y que el jugo sea natural, calificado como muy importante para el 88%. El empaque y promoción deberán resaltar por lo tanto dichos atributos.
- ✓ Los canales de distribución del producto deberán ser los supermercados y las tiendas de barrio. Por ejemplo en los supermercados el producto debería estar colocado en kioscos promocionales y en las perchas destinadas a productos nuevos. El precio que estarían dispuestos a pagar por el tamaño

de 200ml es de \$0.55, por el tamaño de 350ml \$0.65, por el tamaño de un litro \$1.20, y por el tamaño de dos litros \$2.10

- ✓ Las personas prefieren consumir jugos “En el desayuno”, “Cuando esta en la calle y siente sed” y “Cuando va de paseo”. Los estudiantes también los consumen en la escuela y en la universidad.
- ✓ La marca con más alto nivel de recordación fue Sunny, seguido de Natura y Tampico. Natura es considerada la de mejor calidad. Tampico es la marca de sabor más artificial. Sunny obtuvo menor calificación en el envase ya que este es de vidrio. Y la mayoría de personas considera que estas marcas son para toda la familia.
- ✓ El producto debe usar un envase plástico o de cartón, ya que estos dos tipos de envase son los preferidos por la mayoría personas encuestadas.
- ✓ El segmento de mercado a enfocarse sería el conformado por personas de 5 a 39 años, ya que presentan una frecuencia de consumo más alta. Se ha incluido la población de 5 a 9 años, por cuanto el 63% de hijos de las madres encuestadas cuyos hijos toman jugos envasados tienen menos de 10 años. Dichas personas pertenecen a los niveles socioeconómicos medio y alto.

### **3.8 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

El estudio de los mercados de alimentos alrededor del mundo, indica que los jugos de todos los tipos y en todas las formas, tienen un importante papel tanto

en la alimentación nutritiva, como en el gusto<sup>87</sup>. Localmente, la industria de bebidas esta en crecimiento, por ejemplo en el año 2005 esta industria creció en 4% impulsada por la demanda interna<sup>88</sup>.

Hay un mayor interés por las dietas apropiadas y estilos de vida saludables, la evolución de los hábitos de consumo y de los mercados alimenticios, condicionan las decisiones de compra que los consumidores realizan a favor de productos más naturales.

La gente busca mayor contenido de frutas y otros ingredientes naturales y consume bebidas no alcohólicas en más cantidad, y esto hace que la categoría de jugos crezca. Los miembros de la familia pasan muchas horas fuera de casa, y esto incrementaría la necesidad de productos sanos listos para consumir.

Otro aspecto positivo para el negocio es la facilidad de adquisición de la materia prima por la gran cantidad de agricultores y proveedores que están dispuestos a entregar el producto. La materia prima es de alta calidad y abundante, así como la mano de obra. Todos estos aspectos generan bajos costos de producción y permitirían ofrecer un nuevo producto a precios competitivos.

Los expertos entrevistados opinan que el mercado de bebidas de frutas tiene mucho potencial de crecimiento y es un negocio rentable. Cada día crece el número de personas que consumen bebidas no alcohólicas.

---

<sup>87</sup> FAO, Principles and practices of small and medium scale fruit juice processing. 2001, Pág. 7.

<sup>88</sup> Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales N° 20. 2001 – 2005, Pág. 19.

Existe un interesante mercado para las bebidas light, por la tendencia de cuidar el físico, esto supone una gran oportunidad para el proyecto ya que los jugos y batidos están endulzados con Stevia que no contiene calorías.

La mayoría de personas encuestadas consumen jugos envasados, un 73% consume de uno a cinco jugos por semana.

La investigación de mercados realizada, determinó que el consumidor busca un mayor contenido de frutas y otros ingredientes naturales. Tanto los expertos como los participantes en los grupos focales opinan que no hay opciones en el mercado 100% naturales, por lo que introducir un jugo que cumpla con dichas características (natural, sabor a fruta, light) sería algo beneficioso.

Hay una preferencia por nuevos sabores y la mezcla de varias frutas tiene mucha aceptación, especialmente entre los niños y jóvenes que gustan de lo innovador.

Tanto los participantes a las sesiones de grupo, como los encuestados opinaron favorablemente sobre los jugos y batidos de Terra Juice, la gran mayoría coincidió en que si los comprarían y también los recomendarían a sus amistades. El 65% de personas encuestadas absolutamente si los compraría.

Todos estos factores permiten decir que realmente existe una oportunidad de negocio.

# *CAPÍTULO IV*

*LA EMPRESA*



## CAPITULO IV

### LA EMPRESA

#### 4.1 MISION

**Terra Juice** trabaja arduamente para contribuir significativamente a un mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos, produciendo bebidas 100 % naturales, que aporten salud y placer, por medio de la operación eficiente y eficaz de un equipo de personas capacitadas y comprometidas, que con su desempeño aportan al crecimiento y rentabilidad de la empresa, para beneficio de trabajadores, accionistas y de lo máspreciado, nuestros clientes.

#### 4.2 VISION

Para el año 2012, **Terra Juice** será una empresa con presencia en todo el país, reconocida por sus clientes y la sociedad en general por su calidad e innovación, con capacidad para anticipar y responder oportunamente a los cambios mundiales en prácticas alimenticias.

#### 4.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

##### 4.3.1 Valores

Los valores compartidos se refieren a los principios y creencias existentes en la organización, tanto a los declamados como a los reales existentes (pero no

declamados) en la empresa, con los cuales el personal puede sentirse identificado, y que son la base de la cultura organizacional de la empresa<sup>89</sup>.

A continuación se detallan cada uno de los valores de la empresa:

**Trabajo en Equipo.-** La esencia de un equipo es el compromiso común. El trabajo en equipo contribuye a la consecución de buenos resultados individuales y colectivos, además, del logro de los objetivos de toda la organización<sup>90</sup>.

**Responsabilidad.-** Todas las personas que forman la empresa deben ser conscientes de que cada uno de sus actos va construyendo y definiendo a la organización.

**Ética.-** La empresa cumple con prácticas que fomentan el desarrollo de relaciones comerciales duraderas transparentes y basadas en la confianza.

**Comunicación.-** Fomentar la participación de todos, para conocer nuevas ideas u opiniones que resulten beneficiosas para la organización.

**Puntualidad.-** Cumplimiento de las obligaciones adquiridas con clientes y proveedores dentro de los horarios establecidos.

**Honestidad.-** Con este valor se busca que todas las personas que forman la empresa, actúen correctamente y realicen todas las tareas asignadas con disciplina y motivación.

**Respeto.-** La base de un crecimiento sostenido es el respeto entre todos los integrantes de la organización, principalmente con relación a la palabra dada.

---

<sup>89</sup> Carlos A. Conti, El Diseño de Organizaciones Competitivas, Pág. 4.

<sup>90</sup> Jon R. Katzembach y Douglas K. Smith, La Disciplina de equipo, Pág. 27.

### 4.3.2 Filosofía

La filosofía de la empresa esta basada en principios comerciales éticos, valores morales y una toma de decisiones socialmente responsable. Se busca el mejoramiento continuo de productos y procesos, la satisfacción tanto del cliente, como de los empleados para de esta forma construir relaciones comerciales exitosas en el largo plazo.

### 4.3.3 Cultura Organizacional

La cultura organizacional puede definirse de manera amplia como los supuestos, creencias y normas compartidas por los miembros de un grupo.

La cultura organizacional que se implantará en la empresa deberá<sup>91</sup>:

- ❖ Apoyar a la estrategia de la organización.
- ❖ Expresar la filosofía propuesta por la organización en comportamientos visibles y espontáneos.
- ❖ Alentar el desarrollo humano integral.
- ❖ Lograr que todos los miembros de la organización acepten los valores centrales y se comprometan con ellos.

### 4.3.4 Políticas por Departamentos

#### ▶ Administración

- ✓ Se sistematizará todos los procesos para no incurrir en costos innecesarios.
- ✓ Reunir semanalmente a todo el personal para dar y recibir noticias sobre la organización (reuniones de 30 minutos).

---

<sup>91</sup> Carlos A. Conti, Cultura Organizacional.

- ✓ Realizar evaluaciones del personal cada seis meses.
- ✓ Se controlará cada uno de los procesos mediante indicadores de gestión.

▶ **Finanzas**

- ✓ Crédito a 30 días para distribuidores.
- ✓ Se realizarán evaluaciones financieras mensuales de la empresa para conocer su posición.
- ✓ Se reinvertirá el 30% de la utilidad obtenida para mejoramiento del negocio.
- ✓ Se repartirá el 10% de los dividendos a partir del tercer año

▶ **Comercialización**

- ✓ Se evaluará el desempeño del negocio, mediante indicadores mensuales que midan el nivel de ventas y la situación del producto en el mercado.
- ✓ Se utilizará tanto publicidad tradicional como alternativa
- ✓ Se destinará cada año el 5% del ingreso por ventas a los gastos de marketing.

▶ **Producción**

- ✓ Se fabricarán jugos y batidos de frutas 100% naturales.
- ✓ Se aplicará sistemáticamente un proceso de control de calidad a todos los productos que se fabriquen.
- ✓ Se cumplirán estrictamente con todas las normas de seguridad alimenticia vigentes (manejo de la fruta, uniformes, guantes, etc.).
- ✓ Se regulará la producción de acuerdo a los pedidos y ventas.

- ✓ Se reducirá al máximo el nivel de desperdicios.

## 4.4 ARBOL DE COMPETENCIAS

### 4.4.1 Metodología<sup>92</sup>

El Árbol de Competencias permite analizar la generación de valor dentro de la empresa dando como resultado una visión integral de esta. Esta herramienta de diagnóstico ayuda a que las personas conozcan de qué manera contribuyen en el proceso de creación de valor dentro de sus organizaciones.

El Árbol de Competencias consta de tres partes: raíces, tronco y ramas, las cuales se analizan a continuación.

### 4.4.2 Raíces

Las raíces del árbol describen las competencias de la empresa. Las competencias permiten la creación de valor y se refieren al conocimiento actual y por desarrollar en determinadas áreas. En este nivel están los conocimientos sobre los cuales se apoyan las actividades de la empresa.

La empresa **Terra Juice** ha identificado como raíces: al conocimiento del mercado, los conocimientos comerciales, las destrezas humanas, el conocimiento de producción y el conocimiento administrativo y financiero.

### 4.4.3 Tronco

El tronco del árbol de competencias analiza los procesos productivos para que estos se desarrollen de forma eficiente, optimizando las actividades de la

---

<sup>92</sup> Apuntes de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basados en el libro de MARC GIGET.

empresa y transformando las competencias en productos demandados por el mercado.

En esta parte se deben identificar las áreas que conforman la organización, establecer para cada etapa de producción la cantidad de personal requerido, el número de horas de trabajo necesarias y las herramientas necesarias en el proceso productivo.

En el caso de **Terra Juice** sus áreas son: administración, finanzas/contabilidad, comercialización, producción, investigación y desarrollo. Las etapas del proceso productivo son: recepción de materia prima, inspección y clasificación, lavado y esterilización, pelado y despulpado, exprimir y cernir, mezclado, homogenizado, llenado, envasado y puesto en refrigeración, empacado en cajas para distribución. El personal requerido es de 1 turno, de 8 horas diarias, 26 días al mes.

#### **4.4.4 Ramas y Hojas**

Las ramas del árbol representan a los productos y/o servicios de la empresa y sirven para determinar a que mercados estarán dirigidos los productos. Cada rama y sus hojas representan la unión entre los productos y el mercado.

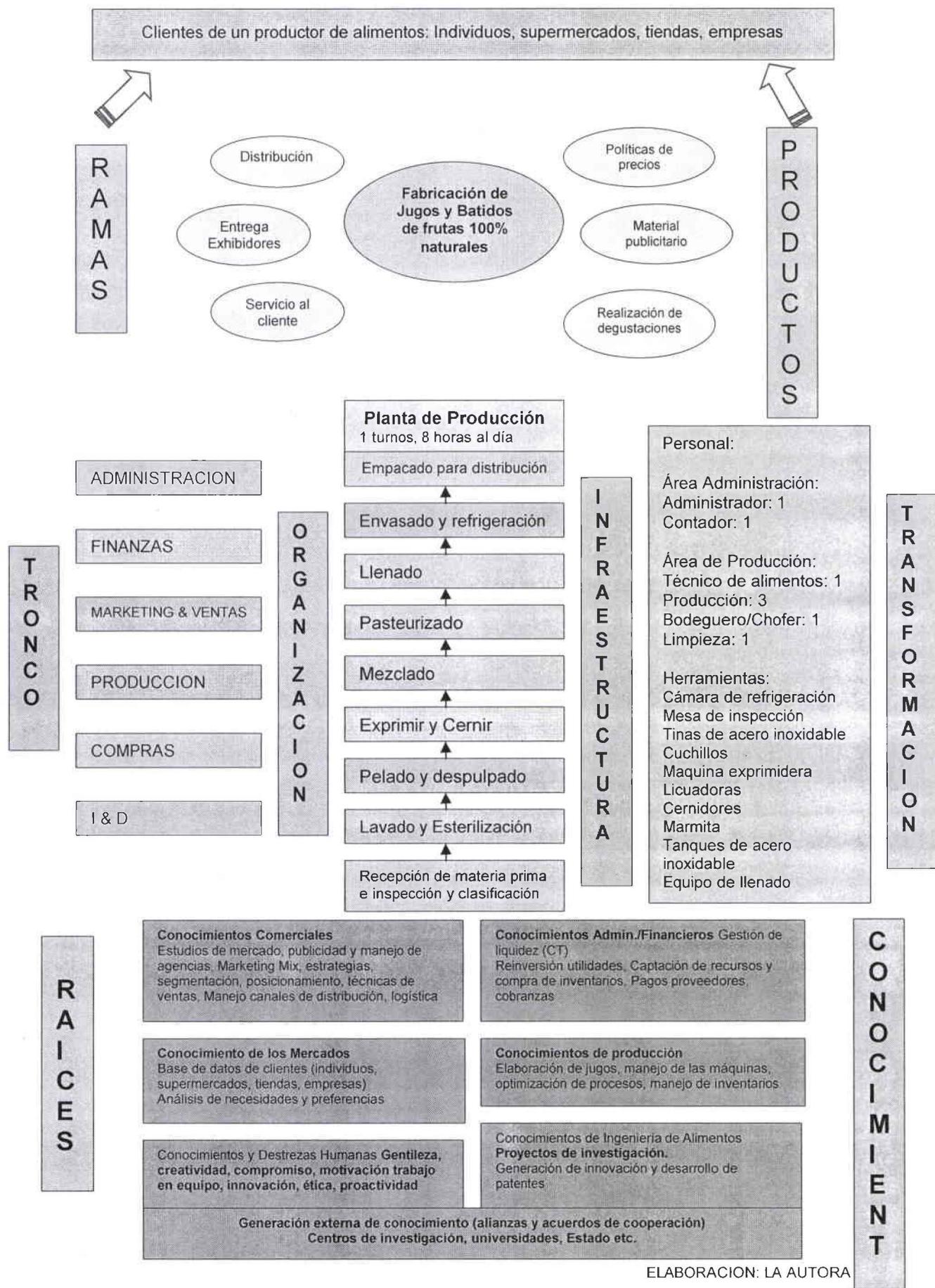
El marketing es el nexo que utilizan las hojas para conectar a los productos con el mercado. Este tipo de conocimientos sobre el mercado permiten a la empresa colocar sus productos de manera adecuada, en base a las necesidades y requerimientos del cliente, para la cual utiliza canales de distribución adecuados para el segmento seleccionado, con precios competitivos y mediante una promoción adecuada; todo esto basado en los

resultados de la investigación de mercados realizada anteriormente. Todas estas técnicas de mercadotecnia se detallan en el siguiente capítulo del Plan de Marketing.

En el caso de **Terra Juice**, las ramas principales son los jugos y batidos de frutas naturales.

A continuación se presenta el esquema del árbol de competencias de la empresa:

GRAFICO N° 4.1

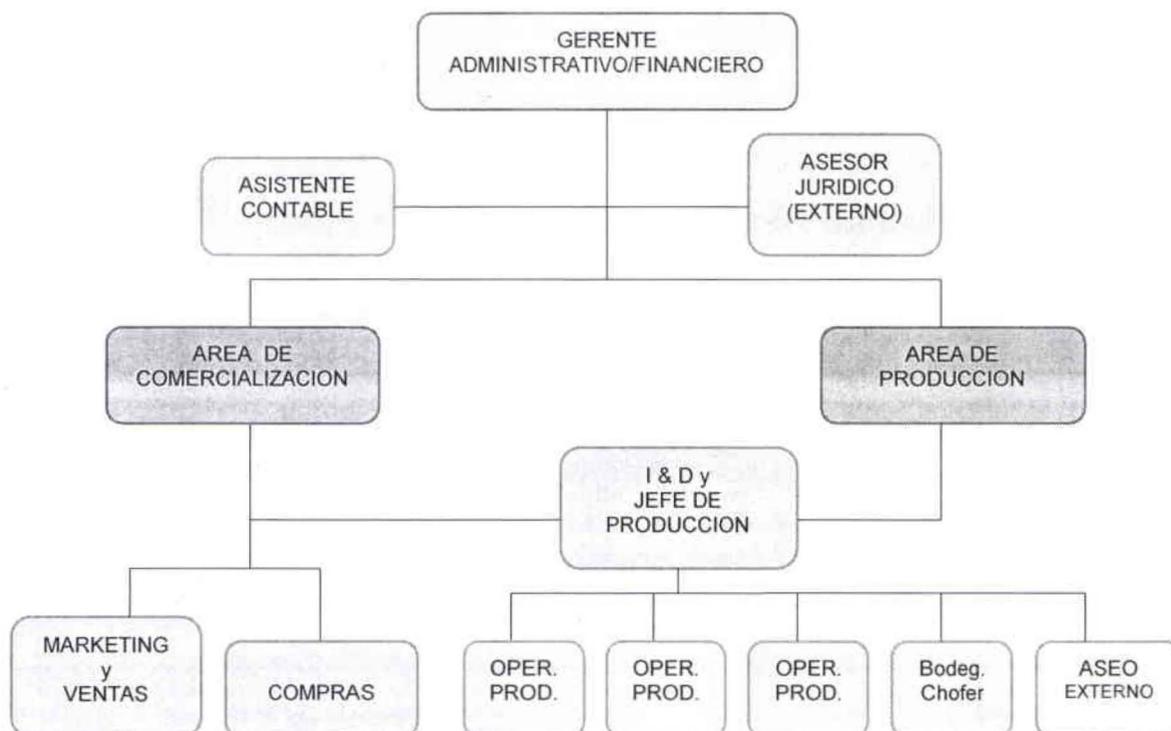


## 4.5 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo<sup>93</sup>.

Al tratarse de una empresa que esta empezando, la estructura es simple y se divide en dos áreas la comercial y la de producción, la autoridad esta centralizada en el gerente administrativo financiero. A continuación se presenta el organigrama de la empresa:

GRAFICO Nº 4.2



ELABORACION: LA AUTORA

<sup>93</sup> Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 10ª Edición, 2004, Pág. 42.

## 4.5.1 Descripción de Departamentos

### 4.5.1.1 Departamento Administrativo - Financiero

#### ▪ El Área Administrativa<sup>94</sup>

Las funciones del área administrativa reposan en cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, administración de personal y control.

**Planificar:** Las tareas específicas de la planificación incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas. La planificación resulta esencial para formular y poner en práctica la estrategia y evaluarla.

**Organizar:** La función de organización en la administración consta de tres actividades subsecuentes: descomponer tareas en trabajos (diseño, descripción y análisis de puestos), departamentalización (coordinación) y delegación de autoridad. Organizar significa determinar quien hace que y quien depende de quien.

**Motivar:** Es el proceso que consiste en influir en alguien con el objeto de que alcance objetivos específicos. La dinámica de grupo juega un papel primordial para la moral y satisfacción de los empleados. La comunicación, es un elemento central de la motivación. Una buena comunicación bilateral es vital para conseguir adhesión para los objetivos y políticas de los departamentos.

**Administración de Personal:** Incluye actividades como reclutar, entrevistar, seleccionar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, recompensar, disciplinar, promover y despedir a los empleados. También incluye administración de sueldos y salarios justos, prestaciones y procedimientos para quejas.

---

<sup>94</sup> Fred R. Davis, Conceptos de Administración Estratégica, 5ª Edición, 1997, Pág. 163.

**Control:** Se refiere a todas las actividades gerenciales que buscan asegurar que los resultados reales sean iguales a los proyectados. Para esto debe haber control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, entre otros.

- **El Área de Finanzas/Contabilidad**

Es la encargada de mantener al día toda la información financiera de la empresa: Diarios contables (flujo diario de caja), Estados de pérdidas y ganancias, Balance General, cobranzas, pagos a proveedores, impuestos y otras obligaciones de la empresa, supervisión de la cartera, entre otros.

#### 4.5.1.2 Departamento de Comercialización

- **El Área de Marketing y Ventas**

Se encarga del desarrollo de mercados, de la publicidad, planeación e investigación comercial (análisis de los clientes) y busca mejorar el posicionamiento del producto. Administra la fuerza de ventas, que además de promover las ventas, se encarga de retroalimentar a la empresa con cada una de las sugerencias recibidas en los diferentes puntos de venta. Esta área también se encarga de los canales de distribución y de su cobertura.

- **El Área de Compras**

Se encarga de encontrar la materia prima de mejor calidad y a los mejores precios. Establece relaciones con los proveedores, formas de pago, plazos de crédito y planifica los pedidos de acuerdo a los requerimientos de producción.

#### 4.5.1.3 Departamento de Producción

##### ▪ El Área de Producción y Logística

Se encarga de los procesos operativos donde se transforma la materia prima, agregando valor a lo que se entregará a los clientes. El área comprende cinco funciones: procesos, capacidad, inventarios, trabajadores y calidad.

La capacitación continua y el establecimiento de herramientas de gestión pueden elevar la eficiencia, la seguridad alimenticia, la calidad, la productividad y la satisfacción laboral.

En el Árbol de Competencias (grafico N° 4.1) se detalla la transformación que se lleva a cabo en el área de producción.

##### ▪ El Área de Tecnología de Alimentos

Se encarga de desarrollar nuevos productos y nuevas alternativas para su fabricación.

#### 4.5.2 Descripción de Puestos

##### ➤ Gerente Administrativo - Financiero

Las funciones del gerente son: planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar el funcionamiento de los diferentes procesos hasta llegar al producto final. Desempeñara estas funciones en las áreas de Administración, Finanzas y Contabilidad (con el apoyo de un asistente contable), Marketing, Recursos Humanos y Compras (con el apoyo del Jefe de producción).

##### **Actividades**<sup>95</sup>:

- Modelar el ambiente de trabajo.

---

<sup>95</sup> Joseph Bower, Oficio y Arte de la Gerencia, Volumen 1, Capítulo 1, Pág. 3.

- Fijar la estrategia.
- Asignar recursos.
- Formar gerentes.
- Supervisar las operaciones.
- Representar legalmente a la compañía.
- Control de los diferentes procesos financieros contables.
- Manejo de la contratación del personal.
- Manejo del presupuesto de la compañía.
- Supervisión de las diferentes áreas de la compañía.
- Análisis de costos y elaboración de presupuestos.

#### ➤ **Asistente Contable**

##### ***Funciones:***

- Manejo del proceso contable.
- Llevar diariamente el flujo de caja.
- Estructuración de roles de pago mensuales de acuerdo a las leyes en vigencia.
- Elaboración de balances mensuales y estados financieros anuales.
- Manejo de cuentas por cobrar, cuentas por pagar<sup>96</sup>, impuestos, etc.
- Reporta al Gerente administrativo y financiero.

#### ➤ **Asesor Jurídico (Externo)**

##### ***Funciones:***

- Asesora en la aplicación de la ley en el ámbito laboral.

---

<sup>96</sup> Pagos a proveedores: realiza la provisión de cuentas por pagar, hace las retenciones en la fuente para su posterior pago, según el acuerdo con el proveedor.

- Asesora en el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias que exige las leyes para el normal funcionamiento de la empresa.

### ➤ **Marketing y Ventas**

#### ***Funciones:***

- Elaboración e implementación del plan de mercadeo.
- Promoción y venta de los productos.
- Monitoreo del proceso de ventas.
- Control del impacto publicitario.
- Determinación de políticas de promoción.
- Desarrollo de promoción y venta.
- Captación de nuevos clientes.
- Reporta al Gerente Administrativo y Financiero.

### ➤ **Técnico en Alimentos**

#### ***Funciones:***

- Desarrollo e innovación de los productos.
- Controla las formulas y cantidades de todos los ingredientes que garantizan el optimo sabor y conservación del producto.
- Control sigiloso de la etapa de mezcla y homogenización del proceso productivo para garantizar la optima calidad del producto.

### ➤ **Jefe de Producción**

#### ***Funciones:***

- Controlar la ejecución correcta de cada uno de los procesos hasta la obtención del producto final.

- Tecnificación de procesos productivos.
- Verificar el idóneo funcionamiento de maquinaria y equipos utilizados el proceso de producción.
- Control de las áreas de almacenamiento de materia prima y producto terminado con los requerimientos de higiene de conservación que requiere el producto.
- Reporta al Gerente Administrativo y Financiero.

### ➤ Operarios de producción (3)

#### ***Funciones:***

- Recepción de la materia prima: Selección y clasificación de la fruta dependiendo de su estado de madurez.
- Esterilización: Se lava, desinfecta y se prepara la materia prima según los requerimientos.
- Pelado: Se pela y despulpa la fruta.
- Exprimir la pulpa de la fruta y cernir el jugo.
- Mezcla: Elaboración de los jugos y batidos.
- Homogenizado: En esta fase el producto es pasteurizado por el método "Flash"<sup>97</sup>.
- Control de calidad: Se verifica la calidad de los productos terminados, bajo la supervisión del Técnico de Alimentos.
- Llenado: En envases, en un cuarto de aire esterilizado, una vez llenados los envases, son sellados con las tapas, asegurando de

---

<sup>97</sup> Este método calienta rápidamente el jugo para matar microorganismos potencialmente dañinos, a continuación se enfría rápidamente el jugo a una temperatura de 35 grados, todo esto en cuestión de segundos. Esta forma única de pasterización permite brindar un producto seguro, sin perder el exquisito sabor de un jugo recién hecho.

esta forma que el producto esta en optimo estado dentro del envase y como estaba segundos después de ser pasteurizado.

- Refrigeración: El producto es congelado o refrigerado para mantener sus condiciones optimas.
- Empaque: Colocación de etiquetas según el producto, colocación en cajas para distribución.
- Reportan al Jefe de producción.

#### ➤ **Bodeguero - Chofer**

##### ***Funciones:***

- Mantener limpio y en orden el área de almacenamiento.
- Control de entrada y salida de materia prima.
- Pasa el ingreso y la factura al Asistente contable.
- Se encarga de hacer los repartos a los distribuidores.
- Reporta al Jefe de producción.

#### ➤ **Operario de limpieza (Externo)**

##### ***Funciones:***

- Mantener limpias todas las instalaciones de la empresa.
- Desinfección diaria del área de procesamiento del producto, con la ayuda de los operarios de producción.
- Reporta al Jefe de producción.

## 4.6 DIAGNOSTICO INTERNO

### 4.6.1 Metodología

Para realizar un análisis interno más sustentado se ha procedido a realizar un listado de factores positivos y negativos de cada departamento tomando en cuenta las funciones de cada uno de ellos. El análisis permitirá identificar las fortalezas y debilidades de los siguientes departamentos:

- ▶ Departamento Administrativo
- ▶ Departamento Financiero
- ▶ Departamento de Comercialización
- ▶ Departamento de Producción

Cada una de las fuerzas y debilidades serán calificadas en función de la importancia que tienen para la empresa. Se utilizará la escala siguiente:

- 1: Nada Importante
- 2: Poco importante
- 3: Medianamente importante
- 4: Importante
- 5: Muy importante

Posteriormente, se realizará un análisis FODA y se seleccionarán aquellas fortalezas y debilidades que hayan sido identificadas como de mayor impacto para la empresa.

## 4.6.2 Análisis

### 4.6.2.1 Administración

TABLA N° 4.1

ADMINISTRACION	FUERZA	DEBILIDAD
La empresa usa la administración estratégica, hay planificación organizacional	5	
Se fomenta la comunicación interna para facilitar los procesos	5	
Buena coordinación y entendimiento entre los responsables de todas las áreas funcionales	5	
Selección de personal correcta y estimulación laboral del trabajador	5	
La cultura organizacional apoya el compromiso colectivo de sus empleados a un propósito común	5	
Los administradores tienen poca experiencia laboral en empresa de bebidas		4

ELABORACION: LA AUTORA

En este departamento se llevan a cabo las funciones del área administrativa que constan de cinco actividades básicas: planificar, organizar, motivar, administración de personal y controlar (detalladas con anterioridad).

Este departamento se responsabiliza de la correcta elección de estrategias que permitan cumplir con los objetivos propuestos, los cuales son medibles y conocidos por todos en la empresa para que de esta manera dirijan sus esfuerzos hacia el cumplimiento de los mismos. Hay una buena coordinación y entendimiento por parte de los responsables de cada área funcional.

El departamento administrativo se encarga asimismo del manejo y desarrollo del capital humano, priorizando procesos de selección, reclutamiento y capacitación, definiendo perfiles de acuerdo al trabajo y responsabilidades asignadas.

#### 4.6.2.2 Finanzas y Contabilidad

TABLA N° 4.2

FINANZAS Y CONTABILIDAD	FUERZA	DEBILIDAD
Liquidez del proyecto	5	
Nivel de apalancamiento	4	
Rentabilidad sobre el patrimonio (utilidad neta) ROE	4	
Rendimientos sobre los activos ROA	4	

ELABORACION: LA AUTORA

El análisis financiero de la empresa resulta esencial para formular debidamente las estrategias<sup>98</sup> y para la toma de decisiones. El diagnóstico interno permite hacer un análisis de los principales índices financieros, los cuales muestran el desarrollo financiero de la organización.

El índice de liquidez mide la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones a corto plazo a su vencimiento<sup>99</sup>. Estos son favorables para el proyecto ya que existe una real capacidad para satisfacer las obligaciones en el corto plazo.

El índice de apalancamiento mide el grado en que una empresa ha sido financiada con endeudamiento. En este plan de negocio se lo considera como una fuerza ya que se busca financiar la inversión inicial con recursos externos trasladando una parte del riesgo al exterior de la empresa. Sin embargo, cabe recalcar que el incremento del apalancamiento incrementa a su vez el punto de equilibrio, debiendo la empresa vender mayores cantidades para cubrir unos costos fijos más altos.

<sup>98</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 5ª Edición, 1997, Pág. 170.

<sup>99</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 5ª Edición, 1997, Pág. 172.

En cuanto a los índices de rentabilidad presentan una situación favorable, ya que permiten entregar un rédito inmediato a los accionistas.

La situación financiera de una empresa no solo depende de las funciones de finanzas, sino también de otros muchos factores como las decisiones de las áreas de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo, del mercado y de las tendencias del macroentorno<sup>100</sup>.

#### 4.6.2.3 Comercialización

TABLA N° 4.3

COMERCIALIZACION	FUERZA	DEBILIDAD
Calidad y características nutricionales del producto	5	
Análisis de los clientes e investigación de mercados	5	
Posicionamiento definido de marca		3
Cobertura de los productos a nivel de los puntos de distribución	4	
Fidelidad de los consumidores		3
El precio esta acorde a las exigencias del consumidor	4	
Recordación de marca		4

ELABORACION: LA AUTORA

Esta es un área clave para la correcta implementación del plan de marketing, en función de conocer los patrones de compra de los clientes actuales y potenciales.

Constituye una fuerza el conocer las necesidades y preferencias de los consumidores, gracias a la investigación de mercados realizada. Otra fuerza relacionada con el estudio de mercado es el precio, el cual deberá estar siempre acorde con el valor que le dan los consumidores al producto. El estudio realizado también permitió conocer los canales de distribución preferidos y la forma de venderse a través de estos.

<sup>100</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 5ª Edición, 1997, Pág. 175.

En cuanto a las debilidades identificadas se puede mencionar que la falta de posicionamiento de marca, de recordación y de fidelidad se justifica por el hecho de que la empresa es nueva. Estos son los puntos que hay que atacar de manera prioritaria vía la estructuración de diferentes estrategias.

#### 4.6.2.4 Producción

TABLA N° 4.4

PRODUCCION	FUERZA	DEBILIDAD
Proveedores de materias primas confiables y precios razonables	4	
Capacidad de producción (instalaciones, maquinaria, equipo)	4	
Procedimientos eficaces para el control de calidad	5	
Localización de la producción	5	
Competencia tecnológica		2

ELABORACION: LA AUTORA

En esta área se convierte la materia prima en un producto comestible, con la ayuda del personal, capital, maquinas e instalaciones.

El departamento controlará la fluidez del proceso operativo, la coordinación y la regularidad de los lotes de producción de acuerdo a los objetivos de producción, aprovechando de la mejor manera la mano de obra calificada y la disposición de equipos y maquinaria adecuados y en buenas condiciones.

La obtención de materia prima de proveedores confiables y a precios razonables es una fortaleza para la empresa ya que esta es de fácil obtención.

Procedimientos eficaces para el control de calidad también es una fortaleza ya que se estandariza la calidad del producto y por ende se logra la satisfacción del cliente final.

La localización de la producción se considera una fortaleza ya que se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Quito y los costos de transporte a los canales de distribución no serán muy altos por la ubicación.

## 4.7 MATRICES ESTRATEGICAS

### 4.7.1 Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación a la nueva empresa. Los competidores que se tomaron en cuenta para la matriz se obtuvieron de la investigación de mercados y son los que se situaron los tres primeros lugares de recordación.

#### 4.7.1.1 Metodología<sup>101</sup>

- ✓ Identificar los factores críticos de éxito que todo negocio, dentro de la industria, debería tener y dominar para ser exitoso. Los factores críticos que se mencionan a continuación se obtuvieron en base a las preguntas N° 4, 5, 6 y 8 de la encuesta.
  - ✓ Sabor
  - ✓ Precio
  - ✓ Calidad
  - ✓ Envase
  - ✓ Marca
- ✓ Una vez establecida la lista de 5 factores, se distribuye 100 puntos entre los mismos. El factor más importante recibe la mayor cantidad de puntos

---

<sup>101</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, en base al libro de FRED DAVID.

posible. La suma final de todos los pesos asignados no debe exceder los 100 puntos.

- ✓ Calcular el promedio de importancia de los 5 factores.
- ✓ Dividir el puntaje de cada factor para el promedio de importancia. Este cálculo permite obtener la importancia normada.
- ✓ Obtener información de la competencia que permita calificar a la empresa y a los principales competidores en función de los 5 factores críticos previamente identificados. La calificación tanto de la empresa como de la competencia se realiza simultáneamente en función de la siguiente escala:
  - ✓ 5: La empresa se encuentra muy bien posicionada frente a los factores críticos.
  - ✓ 4: La empresa se encuentra bien posicionada frente a los factores críticos.
  - ✓ 3: La empresa se encuentra medianamente posicionada frente a los factores críticos.
  - ✓ 2: La empresa se encuentra mal posicionada frente a los factores críticos.<sup>7</sup>
  - ✓ 1: La empresa se encuentra muy mal posicionada frente a los factores críticos.
- ✓ El puntaje final de la empresa se obtiene multiplicando la importancia de cada factor por la calificación de la empresa. Para obtener la calificación total de los principales competidores se sigue el mismo procedimiento.
- ✓ Para el gráfico se toma en cuenta la importancia normada y la

calificación tanto de la empresa como de sus principales competidores. Por lo tanto, en el gráfico están representados la empresa y sus principales competidores. Para trazar los ejes se toma el punto de coordenadas 1 en el eje de las "X" (promedio de la importancia normada) y 2,5 en el eje de las "Y" (punto medio de la escala de calificación de la empresa).

#### 4.7.1.2 Desarrollo de la Matriz MPC

La importancia que se asignó a cada factor crítico de éxito, se determinó en base a la investigación de mercados, en función de las preferencias de los encuestados. Los atributos de mayor importancia fueron en primer lugar "tiene buen sabor" (30%), seguido de "el precio es barato" (25%), el "envase es cómodo" (20%), la calidad (15%) y la marca (10%). De acuerdo a estos resultados, se asignaron puntajes proporcionales (30, 25, 20, 15, 10) de mayor a menor, los mismos que no deben sobrepasar los 100 puntos.

La calificación de cada uno de las marcas, se la realizó en función de los resultados obtenidos en la encuesta:

TABLA N° 4.5

Atributos	Sunny	Natura	Tampico
Sabor	4,2	4,8	4,1
Precio	3,7	3,4	4,3
Calidad	3,8	4,6	4,0
Envase	4,0	4,9	4,0
Marca	3,9	4,5	4,2

ELABORACION: LA AUTORA

Estos resultados se ubican en la columna de calificación de cada una de las marcas.

A continuación se presenta la matriz del perfil competitivo de **Terra Juice**:

TABLA N° 4.6

Factores críticos	Impor- tancia	Importan. Normada	Sunny		Natura		Tampico		Terra Juice	
			Calific.	Puntaje	Calific.	Puntaje	Calific.	Puntaje	Calific.	Puntaje
Sabor	30	1,5	4,2	126,0	4,8	143,1	4,1	122,4	5,0	150,0
Precio	25	1,3	3,7	91,8	3,4	84,3	4,3	106,5	3,0	75,0
Calidad	20	1,0	3,8	76,0	4,6	92,0	4,0	80,0	4,0	80,0
Envase	15	0,8	4,0	60,3	4,9	73,2	4,0	60,3	4,0	60,0
Marca	10	0,5	3,9	38,5	4,5	45,1	4,2	41,7	1,0	10,0
Total	100			3,9		4,4		4,1		3,8
Promedio	20									

ELABORACION: LA AUTORA

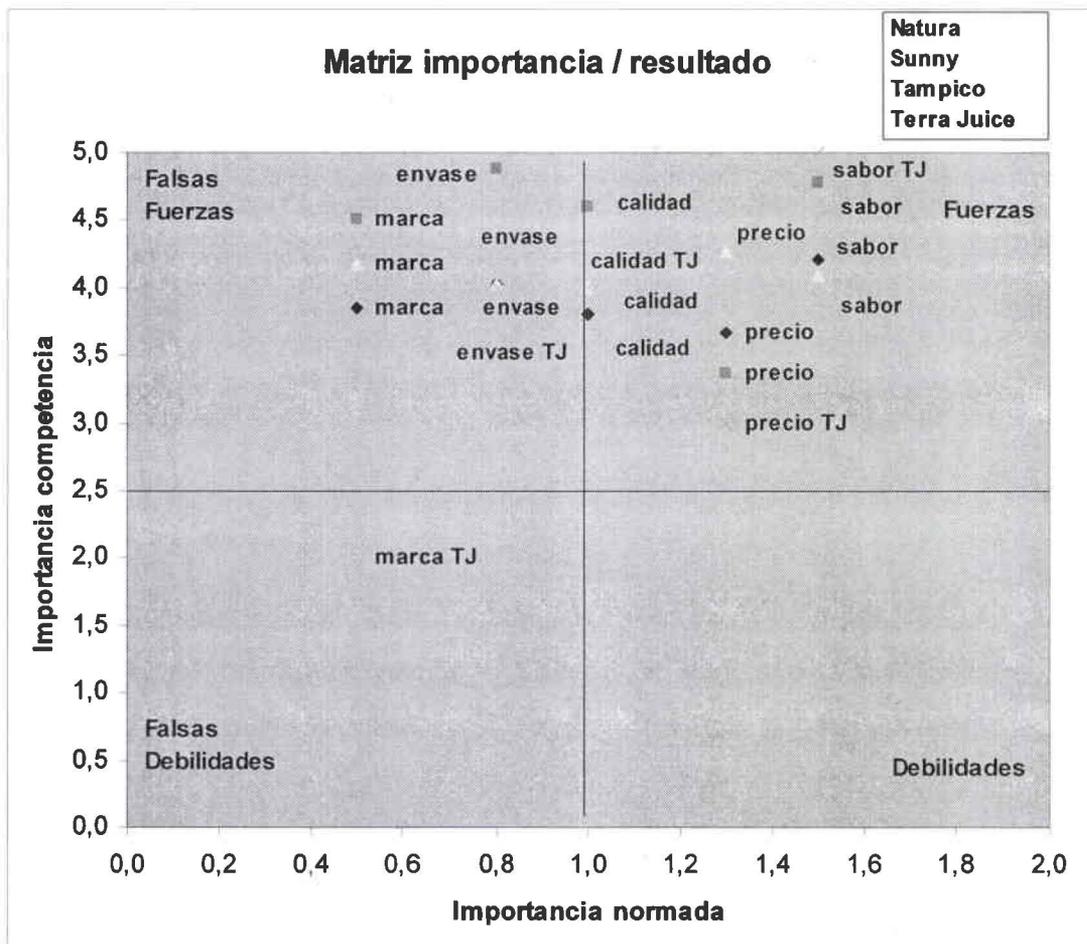
**Terra Juice**, ingresaría al mercado con un perfil competitivo de 3,8 con relación a las otras marcas analizadas.

Las calificaciones aplicadas para **Terra Juice**, en cada uno de los factores críticos analizados, contemplan el siguiente sustento:

- Sabor: se otorgó una calificación de 5 en vista de que **Terra Juice** ofrecerá al mercado productos hechos a base de frutas frescas 100% naturales, donde se cuidará al máximo el sabor. Cabe recalcar que el resto de competidores se caracterizan por sabores de corte artificial.
- Precio: la calificación aplicada fue de 3 considerando un precio intermedio frente a la competencia.
- Envase: se consideró un puntaje de 4 ya que la empresa utilizará envases plásticos y este material es uno de los preferidos por los consumidores.
- Calidad: se consideró un puntaje de 4 en vista que es un producto nuevo que aplicará normativas que garantizarán la frescura y calidad de los productos.

- **Marca:** se otorgó un puntaje de 1 ya que el producto es nuevo en el mercado y la marca no esta posicionada en la mente del consumidor.

GRAFICO Nº 4.3



ELABORACION: LA AUTORA

Como se puede observar en el gráfico, el sabor y la calidad constituyen las fuerzas del nuevo producto. El envase constituye una falsa fuerza, es decir tiene una buena calificación pero el cliente le da menos importancia que al precio por ejemplo. La marca representa uno de los aspectos a corregir rápidamente. Otro punto a analizar con más detalle es el precio en función del tipo de estrategia a ser utilizada. En caso de utilizarse una estrategia de liderazgo en costos, éste sería también un aspecto a mejorar.

## 4.7.2 Matriz de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos, permite resumir y evaluar información económica, social, cultura, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva<sup>102</sup>.

### 4.7.2.1 Metodología<sup>103</sup>

- ✓ De la lista de factores externos, elaborada en el capítulo 2, se deben seleccionar las cinco oportunidades y amenazas más influyentes para las actividades de la empresa.
- ✓ Posteriormente, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en la matriz de factores externos y realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- ✓ A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- ✓ Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- ✓ A continuación, se procede con la calificación de la empresa en función de su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. Para lo cual se usa una escala del 1 al 5 donde 5 es una capacidad muy alta y 1 una capacidad muy baja. Como la empresa es nueva se han colocado únicamente calificaciones bajas (1 o

---

<sup>102</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 5ª Edición, 1997, Pág. 144.

<sup>103</sup> Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David.

- 2). Si la importancia normada del factor es superior a uno se le dará al factor una nota de 1 y si es menor a uno, 2.
- ✓ Finalmente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por la empresa en cada uno de ellos y sumar estos valores para sacar un gran total.
  - ✓ Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una importante capacidad para aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas del entorno. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario.

Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de la empresa en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante ( $>1$ ) y secundario ( $<1$ ) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades externas de la empresa.

#### **4.7.2.2 Análisis**

Después de realizar el procedimiento antes descrito, se llegó a la conclusión de que la nueva empresa ingresaría al mercado con una débil capacidad de respuesta frente al entorno, ya que la calificación obtenida fue de 1,68.

A continuación se presenta la matriz EFE:

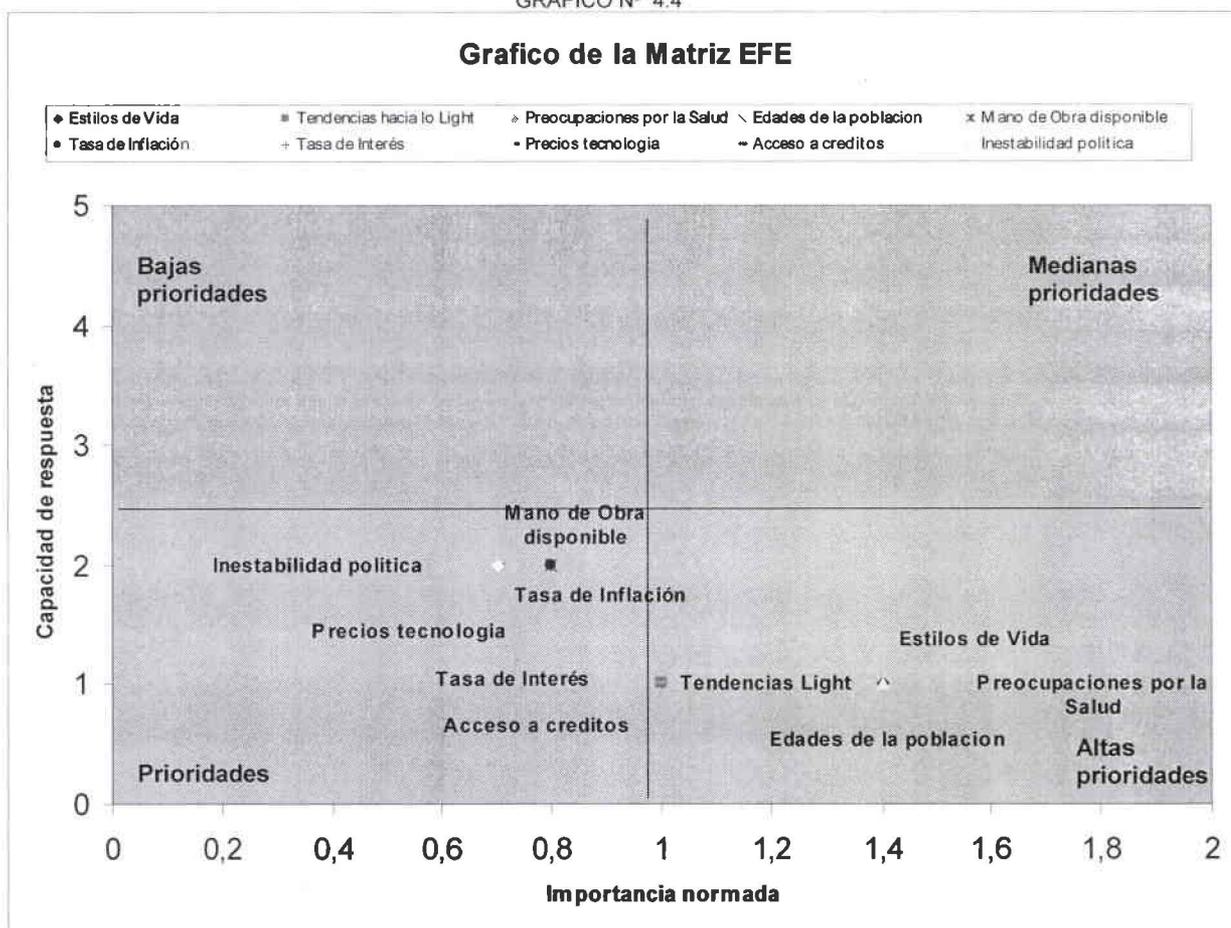
TABLA N° 4.7

	Oportunidades	CALIFICACIÓN	PESO (%)	IMPORTANCIA NORMADA	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CALIFICACIÓN DE LA EMPRESA
1	Estilos de Vida	9	14,00	1,4	1	14
2	Tendencias hacia lo Light	8	10,00	1	1	10
3	Preocupaciones por la Salud	9	14,00	1,4	1	14
4	Edades de la población	8	12,00	1,2	1	12
5	Mano de Obra disponible	7	8,00	0,8	2	16
<b>Amenazas</b>						
1	Tasa de Inflación	4	8,00	0,8	2	16
2	Tasa de Interés	3	10,00	1	1	10
3	Precios tecnología	4	7,00	0,7	2	14
4	Acceso a créditos	2	10,00	1	1	10
5	Inestabilidad política	3	7,00	0,7	2	14
<b>Sumatoria</b>		<b>57</b>	<b>100</b>			
<b>Importancia promedio</b>			<b>10</b>			<b>1,30</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Para la identificación de las altas prioridades externas se procede a interpretar el siguiente gráfico:

GRAFICO N° 4.4



Los factores externos que representan una alta prioridad son: estilos de vida, preocupaciones por la salud, las tendencias hacia lo light y las edades de la población.

#### **4.7.3 Matriz de Factores Internos (EFI)**

La matriz de evaluación de los factores internos, permite resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas<sup>104</sup>.

##### **4.7.3.1 Metodología<sup>105</sup>**

- ✓ Se deben seleccionar las fortalezas y debilidades de mayor puntaje de cada uno de los departamentos de la empresa. Cada departamento deberá estar representado por una fortaleza y una debilidad. Se deben seleccionar en total cinco fortalezas y cinco debilidades.
- ✓ Después de definir las fortalezas y debilidades más importantes para la empresa, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en el diagnóstico interno, para luego realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- ✓ A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- ✓ Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia

<sup>104</sup> Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 5ª Edición, 1997, Pág. 184.

<sup>105</sup> Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David.

- ✓ Posteriormente se procede a calificar a cada una de las fortalezas y debilidades a través de una escala del 1 al 5. Si es una fortaleza se le dará al factor una nota entre 4 y 5 y si es una debilidad entre 1 y 2. Asimismo si el factor tiene una importancia normada superior a 1 se le dará como nota 5 de lo contrario 4. En el caso de las debilidades sucede algo similar, si la importancia normada es superior a uno se le da 1 de lo contrario 2.
- ✓ Ulteriormente, para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por cada uno de ellos y sumar estos valores para sacar un gran total.
- ✓ Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una sólida situación interna, es decir muchas fortalezas importantes y pocas debilidades claves. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario, pocas fortalezas importantes y muchas debilidades claves.
- ✓ Finalmente, se procede a colocar a los diferentes factores en un eje cartesiano en donde se ubicará a la importancia normada en el eje de las X y a la calificación de las fortalezas y debilidades en el eje de las Y. El punto de corte de los ejes corresponde al punto de coordenadas (1; 2,5). Cabe recalcar que 1 es la frontera entre lo que es importante ( $>1$ ) y secundario ( $<1$ ) y 2,5 es el punto medio de la escala de calificación (1-5). El último paso consiste en interpretar el gráfico a través de la identificación de las altas prioridades internas de la empresa.

### 4.7.3.2 Análisis

Después de haber realizado cada uno de los pasos descritos en la metodología, enlistando las principales fortalezas y debilidades por departamento, asignando pesos y calificaciones a cada factor, la empresa obtuvo un promedio de 3,16. Esto indica que **Terra Juice** tiene una sólida posición interna con pocas debilidades importantes y muchas fortalezas importantes.

A continuación se presenta el esquema de la matriz EFI:

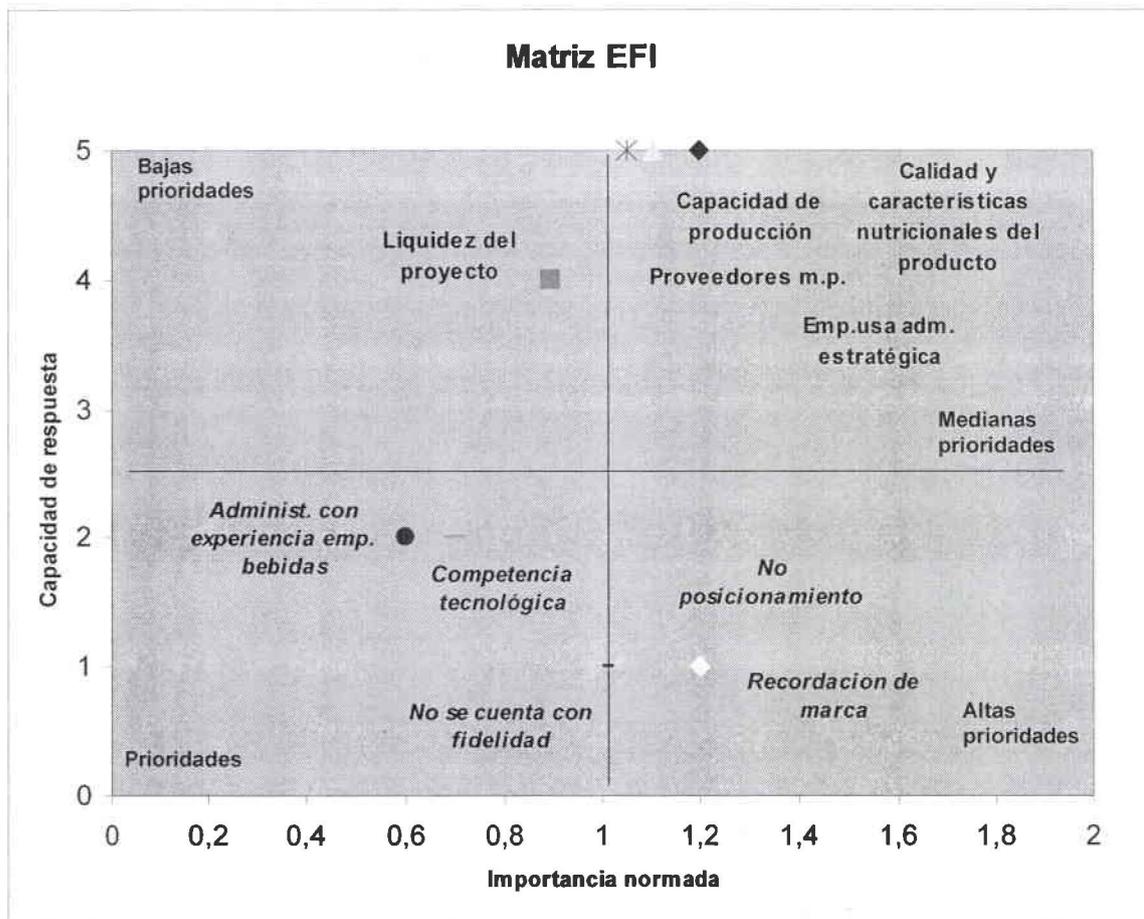
TABLA N° 4.8

	<b>Fortalezas</b>	<b>CALIFIC.</b>	<b>PESO (%)</b>	<b>IMPORT. NORMADA</b>	<b>CAPACID. DE RESP.</b>	<b>CALIFIC. DE LA EMP.</b>
1	La empresa usa la administración estratégica, hay planificación organizacional	5	12,00	1,2	5	60
2	Liquidez del proyecto	5	9,00	0,9	4	36
3	Calidad y características nutricionales del producto	5	11,00	1,1	5	55
4	Capacidad de producción (instalaciones, equipo)	4	10,50	1,05	5	52,5
5	Proveedores de materias primas confiables	5	10,50	1,05	5	52,5
	<b>Debilidades</b>					
1	Los administradores no tienen experiencia laboral en empresas de bebidas	4	6,00	0,6	2	12
2	Recordación de marca	4	12,00	1,2	1	10
3	No se cuenta con posicionamiento	3	10,00	1	1	12
4	Competencia tecnológica	2	7,00	0,7	2	14
5	No se cuenta con fidelidad	3	12,00	1,2	1	12
	<b>Sumatoria</b>	<b>39</b>	<b>100</b>			
	<b>Importancia promedio</b>		<b>10</b>			<b>3,16</b>

ELABORACION: LA AUTORA

Para la identificación de las altas prioridades internas se procede a interpretar el siguiente gráfico:

GRAFICO Nº 4.5



ELABORACION: LA AUTORA

Los factores internos a los que se debe dar mayor importancia, son los que se encuentran en el cuadrante de *altas prioridades* como son: el no contar con posicionamiento y recordación de marca.

#### 4.7.4 Matriz F.O.D.A.

##### 4.7.4.1 Metodología<sup>106</sup>

- ✓ Retomar las oportunidades y amenazas de la matriz EFE
- ✓ Retomar las fortalezas y debilidades de la matriz EFI

<sup>106</sup> Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David.

A continuación se indica la matriz F.O.D.A:

GRAFICO N° 4.6

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1) La empresa usa la administración estratégica, hay planificación organizacional 2) Liquidez del proyecto 3) Calidad y características nutricionales del producto 4) Capacidad de producción (instalaciones, equipo) 5) Proveedores de materias primas confiables	1) Estilos de Vida 2) Tendencias hacia lo Light 3) Preocupaciones por la Salud 4) Edades de la población 5) Mano de Obra disponible
DEBILIDADES	AMENAZAS
1) Los administradores tienen poca experiencia laboral en empresas de bebidas 2) Recordación de marca 3) No se cuenta con posicionamiento 4) Competencia tecnológica 5) No se cuenta con fidelidad	1) Tasa de Inflación 2) Tasa de Interés 3) Precios tecnología 4) Acceso a créditos 5) Inestabilidad política

ELABORACION: LA AUTORA

#### 4.7.5 Matriz AODF

La matriz de las amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias<sup>107</sup>:

- Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas evitando así las amenazas del entorno.

<sup>107</sup> Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 5ª Edición, 1997, Pág. 199.

#### 4.7.5.1 Metodología<sup>108</sup>

- ✓ Retomar los factores internos y externos de la matriz FODA y realizar los cruces respectivos.
- ✓ Cruzar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Cruzar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Cruzar las fuerzas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- ✓ Cruzar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente

GRAFICO N° 4.7

<b>Matriz AODF</b>		
	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	1) La empresa usa la adm. estratégica, hay planificación organizacional 2) Liquidez del proyecto 3) Calidad y características nutricionales 4) Capacidad de producción 5) Proveedores de materias primas	1) Los administradores no tienen experiencia laboral en emp. de bebidas 2) Recordación de marca 3) No se cuenta con posicionamiento 4) Competencia tecnológica 5) No se cuenta con fidelidad
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
1) Estilos de Vida 2) Tendencias hacia lo Light 3) Preocupaciones por la Salud 4) Edades de la población 5) Mano de Obra disponible	1. INTRODUCCIÓN DE PRODUCTOS 100% NATURALES (F3, O1, O2, O3) 2. DESARROLLAR UNA RELACIÓN COMERCIAL Y LABORAL BUENA ( F5, O5 )	1. IMPLEMENTAR UN ADECUADO PLAN DE MARKETING DIRIGIDO AL TARGET (D2, D3, D4, O1, O2, O3, O4) 2. INVESTIGAR Y CAPACITAR PERIODICAMENTE EN LAS ULTIMAS TECNOLOGIAS ( D4, O5)
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
1) Tasa de Inflación 2) Tasa de Interés 3) Precios tecnología 4) Acceso a créditos 5) Inestabilidad política	1. SOLICITAR Y CALIFICAR PARA CREDITO EN LA CFN (F2, A2, A4 )	1. MANTENER UNA POLITICA EFICIENTE DE MANEJO DE PROVEEDORES ( D1, A1) 2. INNOVACION CONSTANTE A LAS NECESIDADES DEL MERCADO ( D3, A1)

<sup>108</sup> Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David.

#### 4.7.6 Matriz Interna – Externa (IE)

Esta Matriz se basa en los resultados de las matrices de factores externos (EFE) e internos (EFI).

##### 4.7.6.1 Metodología<sup>109</sup>

- ✓ Colocar la calificación total de la matriz EFI en el eje x.
- ✓ Colocar la calificación total de la matriz EFE en el eje y.
- ✓ Para interpretar la matriz IE se debe tomar en cuenta que, en el eje x, un total entre 1.0 y 1.99 de la EFI representa una posición interna débil, una calificación entre 2.0 y 2.99 media y una calificación entre 3.0 y 4.0 fuerte.
- ✓ De igual manera, en la EFE, en el eje y, una calificación total entre 1.0 y 1.99 se considera bajo, entre 2.0 y 2.99 medio y entre 3.0 a 4.0 alto.
- ✓ La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tiene diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las empresas que se ubican en las celdas I, II o IV es “Crecer y Construir”. Asimismo, para las empresas que se ubican en las celdas III, V o VII las estrategias se enfocarían en “Retener y Mantener”. Finalmente, para las empresas que se ubican en las celdas VI, VII o IX la recomendación es “Cosechar o Desinvertir”

##### 4.7.6.2 Análisis

De acuerdo al análisis respectivo, se determinó que **Terra Juice**, se encuentra ubicado en el cuadrante VII, lo que significa que el negocio debe

---

<sup>109</sup> Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David.

poner en marcha estrategias para “Retener y Mantener” como son: penetración en el mercado y desarrollo de producto.

A continuación se presenta la matriz IE de **Terra Juice**:

TABLA Nº 4.9

		TOTAL PONDERADO EFI		
		FUERTE (3.0 a 4.0)	MEDIO (2.0 a 2.99)	DEBIL (1.0 a 1.99)
TOTAL PONDERADO EFE	ALTO (3.0 a 4.0)	CRECER Y CONSTRUIR	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER
	MEDIO (2.0 a 2.99)	CRECER Y CONSTRUIR	RETENER Y MANTENER	COSECHAR O DESINVERTIR
	BAJO (1.0 a 1.99)	RETENER Y MANTENER (3,16 ; 1,68)	COSECHAR O DESINVERTIR	COSECHAR O DESINVERTIR

ELABORACION: LA AUTORA

#### 4.7.7 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

##### 4.7.7.1 Metodología<sup>110</sup>

- ✓ Retomar los diferentes factores financieros presentes en la matriz EFI. Dichos factores serán calificados del 1 al 6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre 4 y 5 si son debilidades entre 1 y 2. Se recomienda conservar las calificaciones obtenidas por dichos factores en la matriz EFI. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la “Fuerza Financiera”.
- ✓ Retomar las oportunidades y amenazas que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1 en la matriz EFE. Dichos factores serán

<sup>110</sup> Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David.

calificados del -1 al -6 en función de si son oportunidades o amenazas. Si son oportunidades se les dará una nota entre -1 y -2 y si son amenazas entre -4 y -5 en función de la influencia de cada una de ellas. A mayor influencia en las oportunidades menor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante "Estabilidad del ambiente".

- ✓ Retomar los factores de competitividad presentes tanto en la matriz MPC como en la EFI. Seleccionar aquellos factores MPC que obtuvieron una importancia normada superior o igual a 1. Seleccionar aquellos factores de la matriz EFI de mayor puntaje que tengan una influencia directa sobre el nivel de competitividad de la empresa. Estos factores serán calificados de -1 a -6 en función de si son fortalezas o debilidades. Si son puntos fuertes se les dará una nota entre -1 y -2 y si son debilidades entre -4 y -5 en función de la importancia de las mismas. A mayor importancia en las fortalezas menor nota y viceversa en las debilidades. Dichos factores deberán ser colocados en el cuadrante de la "Ventaja competitiva".
- ✓ Finalmente se deberán retomar los resultados de la estrella sectorial de las cinco fuerzas competitivas de Porter y seleccionar aquellas fuerzas que obtuvieron calificaciones muy altas (4 o 5) o muy bajas (1 o 2). También se podrán retomar factores de industria presentes tanto en la matriz EFE como en la de factores externos (en ambos casos se tomarán los factores de mayor puntaje). Si son amenazas se les dará una nota entre 1 y 2 y si son oportunidades entre 4 y 5 en función de su

influencia. A mayor influencia de las oportunidades mayor nota y viceversa en las amenazas. Estos factores serán colocados en el cuadrante "Fuerza de la industria".

- ✓ Luego se procede al cálculo del promedio de cada uno de los 4 cuadrantes.
- ✓ Posteriormente se suman los promedios de Fuerza Financiera y Estabilidad del Ambiente por un lado y por otro los de Ventaja Competitiva y Fuerza de la industria respectivamente.
- ✓ Los resultados de estas sumas serán las coordenadas de un punto que deberá ser ubicado en uno de los cuatro cuadrantes del gráfico PEYEA.
- ✓ Finalmente se deberá trazar un vector desde el origen hacia el punto indicado anteriormente. Dicho vector revelará el tipo de estrategia a ser utilizada por la empresa: agresiva (toda estrategia posible), competitiva (estrategias de integración, alianzas), defensiva (desinversión, liquidación) o conservadora (estrategias ANSOFF y primordialmente de penetración).

## 4.7.7.2 Análisis

TABLA N° 4.10

<b>Matriz PEYEA</b>				
<b>POSICION ESTRATEGICA INTERNA</b>	<b>FUERZAS FINANCIERAS (FF)</b>	<b>Calificación</b>	<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>	<b>Calificación</b>
	Liquidez del proyecto	5	Calidad	-1
	Nivel de apalancamiento	4	Precio	-2
	Rentabilidad sobre el patrimonio	4	No se cuenta con fidelidad	-4
	Utilidad neta sobre ventas	4	No se cuenta con posicionamiento	-5
	<b>Promedio</b>	<b>4,25</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3</b>
<b>POSICION ESTRATEGICA EXTERNA</b>	<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b>	<b>Calificación</b>	<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>	<b>Calificación</b>
	Estilos de Vida	-1	Poder de negociación proveedores	5
	Preocupaciones por la Salud	-1	Poder de negociación clientes	1
	Edades de la población	-2	Productos sustitutos	1
	Tasa de Interés	-4	Barreras entrada	3
	<b>Promedio</b>	<b>-2</b>	<b>Promedio</b>	<b>2,5</b>
	<b>Suma FF + EA</b>	<b>2</b>	<b>Suma VC + FI</b>	<b>-0,50</b>

ELABORACION: LA AUTORA

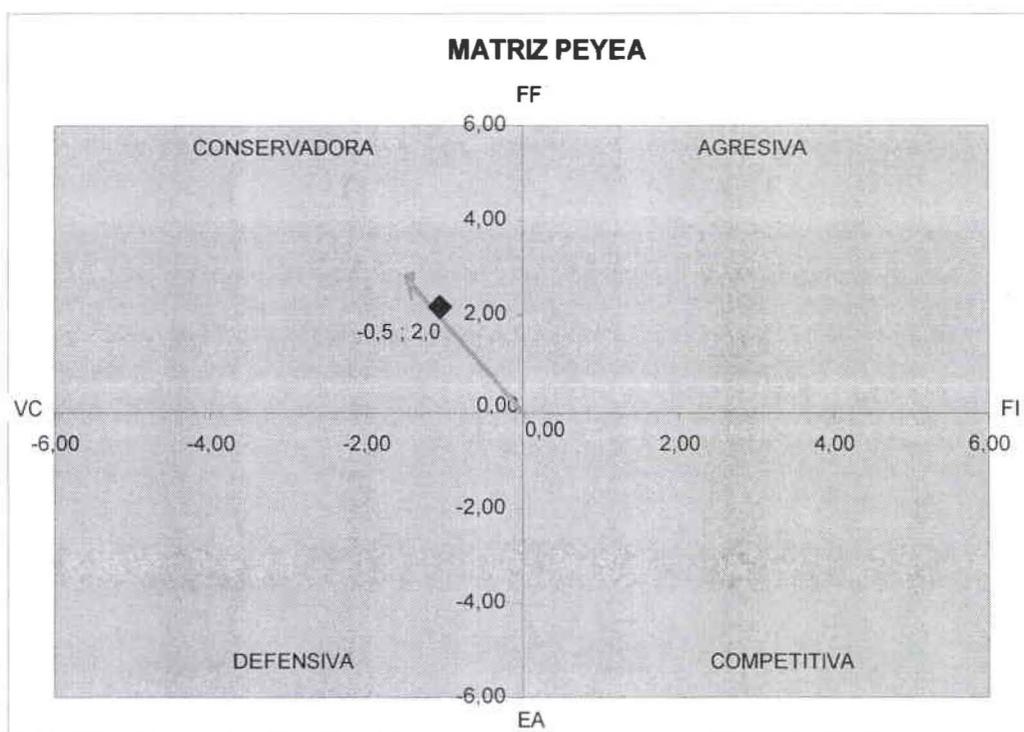
Después de realizar la metodología señalada anteriormente, se obtuvieron los siguientes resultados:

Sumatoria eje x:	-0,50
Sumatoria eje y:	2,00

El punto antes mencionado ubica al nuevo negocio en el cuadrante "Conservador", lo que significa que la empresa tiene que usar estrategias de penetración en el mercado.

A continuación se presenta el respectivo gráfico:

GRAFICO Nº 4.8



ELABORACION: LA AUTORA

#### 4.7.8 Matriz ANSOFF<sup>111</sup>

La Matriz ANSOFF permite identificar qué tipo de estrategias son las adecuadas para el proyecto que se va a emprender. Como se trata de un nuevo producto, las estrategias conservadoras incluyen las de penetración en el mercado, ya que se trata de conseguir una mayor participación en el mismo. Se implementarán a mediano y largo plazo estrategias de desarrollo de mercado y de producto conforme aumente la competitividad de la empresa y las exigencias del mercado.

<sup>111</sup> Apuntes de Estrategias de Base Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de Fred David.

A continuación se presenta la Matriz ANSOFF:

TABLA Nº 4.11

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Desarrollo total

ELABORACION: LA AUTORA

## 4.8 ESTRATEGIAS

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos planteados para la empresa. La estrategia de una compañía es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio<sup>112</sup>.

### 4.8.1 Estrategias Genéricas de Porter

Las tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, sirven para crear una posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial<sup>113</sup>.

Las estrategias genéricas son:

- **Liderazgo en costos.**- Consiste en la producción de bienes estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios.

<sup>112</sup> Arthur A. Thompson, A. J. Strickland, Administración Estratégica, 13ª Edición, 2004, Pág. 3.

<sup>113</sup> Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1ª Edición, 1997, Pág. 55.

- **Diferenciación.-** Considera la producción de productos o servicios novedosos, ofreciendo al consumidor un producto distinto al de los competidores. La innovación, la calidad y la imagen son factores claves para la implementación de esta estrategia, que esta dirigida a consumidores que son relativamente insensibles a los precios.
- **Enfoque o Alta Segmentación.-** Consiste en enfocarse en un grupo de compradores en particular, brindando precios bajos o diferenciación.

#### **4.8.2 Estrategias Seleccionadas**

**Terra Juice** tiene como estrategias de negocio iniciales:

- ✓ Penetración en el mercado
- ✓ Estrategia de enfoque con diferenciación
- ✓ Desarrollo del producto (mediano plazo)

##### **4.8.2.1 Penetración en el mercado**

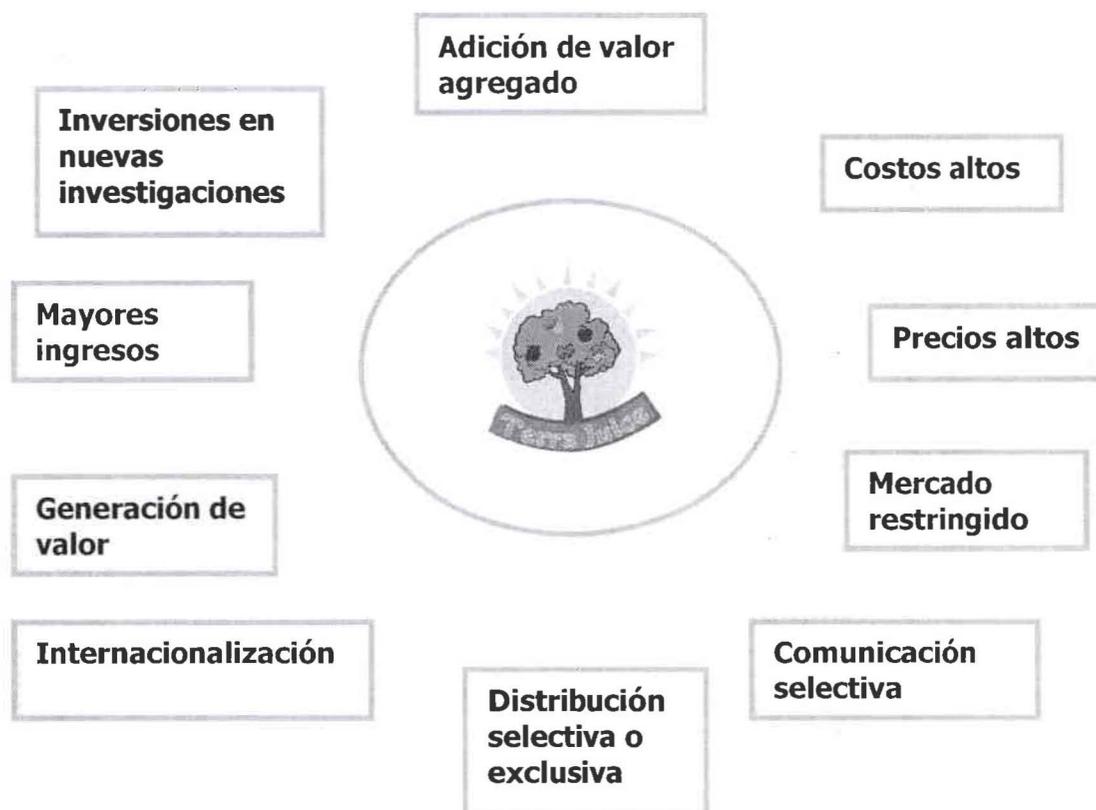
Esta estrategia intensiva pretende aumentar la participación en el mercado, por medio de un esfuerzo mayor en la comercialización, mediante un incremento de la fuerza de ventas y una ampliación del presupuesto de publicidad.

##### **4.8.2.2 Enfoque con Diferenciación**

Consiste en la diferenciación del producto que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Con esto se busca crear lealtad de los clientes hacia la marca. Entre las actividades requeridas para crear la diferenciación esta la de usar materia prima de calidad, hacer modificaciones en el diseño del envase y mantener al producto lo mas natural posible.

#### 4.8.2.2.1 Círculo de Diferenciación<sup>114</sup>

GRAFICO N° 4.9



ELABORACION: LA AUTORA

El círculo de diferenciación, permite identificar los factores que giran alrededor del producto, los cuales permiten que se pueda ejecutar eficazmente la estrategia de diferenciación.

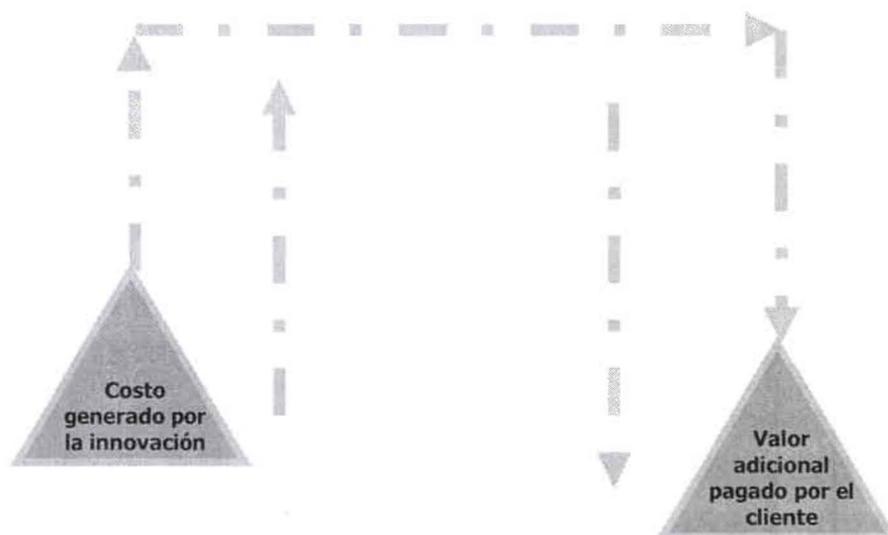
Para **Terra Juice**, *la distribución selectiva, la comunicación selectiva* (mediante medios que permitan llegar al segmento objetivo), *el mercado restringido* (justificado por el criterio de que el segmento es principalmente gente joven hasta 39 años), *los precios altos* (debido a la diferenciación del

<sup>114</sup> Apuntes de Bases de Estrategia Empresarial de Jean Paul Pinto, basado en el libro Management de Orsoni, Paris, 2001.

producto), *los costos relativamente altos* (debido al costo en infraestructura), *la adición de valor agregado* (mediante el uso de materia prima de calidad, 100% natural), *la inversión en nuevas investigaciones* (constante preocupación acerca de los cambios en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores), *mayores ingresos y la generación de valor*, son todos ellos factores que permiten diferenciar al producto de la competencia. *La internacionalización* se identifica como un factor a futuro debido a que, dependiendo de la evolución del negocio, se piensa en un proyecto de exportación en el largo plazo.

#### 4.8.2.2 Balanza de la Diferenciación

GRAFICO N° 4.10



ELABORACION: LA AUTORA

En el gráfico se puede observar la diferencia entre el costo de producir los jugos y batidos de frutas, y el valor que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto. Mediante las estrategias de penetración se logrará que

el valor percibido por los clientes sea siempre superior al costo de fabricación del producto.

## 4.9 OBJETIVOS POR AREAS

### 4.9.1 Administración y Recursos Humanos

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Controlar el cumplimiento de las estrategias planificadas en todos los departamentos, mensualmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar controles mensuales de los resultados obtenidos por departamento y cargo.</li> <li>▪ Evaluar la etapa de implementación en la que se encuentran las estrategias.</li> <li>▪ Cumplimiento de las horas de trabajo asignadas a cada trabajador.</li> <li>▪ Se realizarán semanalmente reuniones con las diferentes áreas para ir estableciendo metas las que ayuden a cumplir con los objetivos planteados por la empresa.</li> <li>▪ Se contará con una cartelera que ayude a motivar al personal al igual que recordar las diferentes actividades que se llevaran a cabo durante la semana, lo cual ayudará a mantener una comunicación continua con los empleados de la empresa.</li> </ul>
2. Tener una tasa de rotación del personal menor a dos veces por puesto el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante un proceso de selección de personal exhaustivo.</li> <li>▪ Mediante la descripción clara de las funciones que van a desempeñar los candidatos.</li> <li>▪ Mediante pruebas técnicas y psicológicas.</li> <li>▪ Mediante el análisis de hojas de vida</li> </ul>

### 4.9.2 Finanzas y Contabilidad

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Mantener un nivel de costos no mayor al 70% de la producción total anual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducir costos en materia prima.</li> <li>▪ Mano de obra capacitada y motivada.</li> <li>▪ Reducir tiempos muertos.</li> </ul>
2. Llevar un control riguroso diario de la cartera de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión del plan de cuentas.</li> <li>▪ Revisión de diarios contables.</li> <li>▪ Evitar retrasos en los pagos a proveedores.</li> <li>▪ Evitar retrasos en los cobros a distribuidores.</li> </ul>
3. Pagar los sueldos e incentivos a los trabajadores con puntualidad cada mes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evitar retrasos en los pagos a empleados de la empresa.</li> <li>▪ Establecer una base de datos donde se registren las actividades realizadas por los empleados.</li> </ul>
4. Alcanzar un rendimiento costo beneficio del 40% en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maximizar las ventas mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva.</li> <li>▪ Incrementando la participación de mercado a través de acciones de fidelización</li> <li>▪ Disminuir los gastos financieros incluyendo el primer pago de intereses del préstamo a largo plazo en la inversión inicial.</li> <li>▪ Minimizar costos de producción.</li> <li>▪ Elevar la eficiencia de la producción en un 25%</li> </ul>

5. Obtener una liquidez mayor a 1,50 durante los próximos 5 años.	<p>a partir del segundo año.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlando que el apalancamiento financiero sea menor al de la industria en los próximos 5 años, siempre y cuando el ROA de la empresa sea menor al costo de la deuda.</li> <li>▪ Controlando el ROE el cual debe ser mayor al de la industria en 3 puntos porcentuales.</li> <li>▪ Manejo efectivo de activos, pasivos y patrimonio.</li> <li>▪ Incrementando la utilidad neta, mediante la disminución de costos y gastos.</li> <li>▪ Negociando préstamos con tasas de interés fijas en el tiempo.</li> </ul>
6. Obtener un rendimiento del 20% sobre la inversión a los 2 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ventas unitarias, fuerza de ventas.</li> </ul>

### 4.9.3 Marketing y Ventas

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Incrementar las ventas en un 5% a partir del segundo año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante una campaña de publicidad y promoción agresiva el primer año, complementado con acciones de Marketing Relacional.</li> </ul>
2. Alcanzar una cuota de mercado en el primer año del 4,3%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante la diferenciación en el producto.</li> <li>▪ A través de publicidad agresiva y de marketing de dos vías.</li> <li>▪ Mediante las estrategia de penetración en el mercado, las cuales van ayudar a obtener participación en el mercado.</li> <li>▪ Incrementar la capacidad de venta del equipo humano, mediante capacitación con gente especializada.</li> </ul>
3. Identificar nuevos canales de distribución para el segundo año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A través de investigación de mercados, para ingresar en cafeterías y restaurantes.</li> </ul>
4. Alcanzar un nivel de recordación del 30% en la mente del consumidor entre las marcas de jugos que se comercializan en el mercado, al término del primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante la diferenciación en el producto.</li> <li>▪ A través de publicidad agresiva y de marketing en dos vías.</li> </ul>

### 4.9.4 Compras

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Lograr que los productos tanto perecederos como no perecederos mantengan el 100% de su calidad durante el primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante la aplicación de un manejo eficiente de inventarios.</li> <li>▪ Mediante un control de calidad diario de las materias primas.</li> </ul>
2. Lograr un 100% de eficiencia en el manejo de inventarios durante el primer año de funcionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante un software especializado en manejo de inventarios.</li> </ul>

### 4.9.5 Producción y Logística

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Tener en el primer año un margen de desperdicios menor al 6% de la materia prima que	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante la aplicación de un manejo eficiente de inventarios.</li> </ul>

se utilice.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante un control de calidad diario de las materias primas.</li> </ul>
2. Controlar la llegada de los productos en buenas condiciones hasta los clientes finales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorando los procesos de transporte del producto.</li> <li>▪ Entregar nuevos productos en caso de daños.</li> <li>▪ Escuchar las quejas de los consumidores recibidas a través del Call center.</li> </ul>
3. Manejo del 100% en control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlar intensamente los procesos de producción.</li> <li>▪ Aplicar los parámetros y normas establecidas por el Codex Alimentarius (FAO) y del INEN.</li> <li>▪ Exigir calidad a los proveedores de fruta, a través de un mejor precio en el pago.</li> <li>▪ Control estricto en la recepción de la fruta.</li> </ul>
5. Minimizar el tiempo empleado en el proceso de producción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación al personal en el proceso producción.</li> <li>▪ Encontrar maquinaria de tecnología punta a bajo precio.</li> </ul>
3. Elevar la eficiencia de la producción en un 25% a partir del segundo año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicando todas las acciones anteriores.</li> </ul>

#### 4.9.6 Tecnología de Alimentos

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Introducir tres nuevos sabores al mercado, cada dos años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investigar nuevas alternativas en cuanto a insumos, sabores, etc. Requeridas por el mercado.</li> <li>▪ Realizar degustaciones.</li> <li>▪ Recibir sugerencias directas de los consumidores a través del call center y a través de los puntos de venta.</li> </ul>

### 4.10 ESCALA ESTRATEGICA

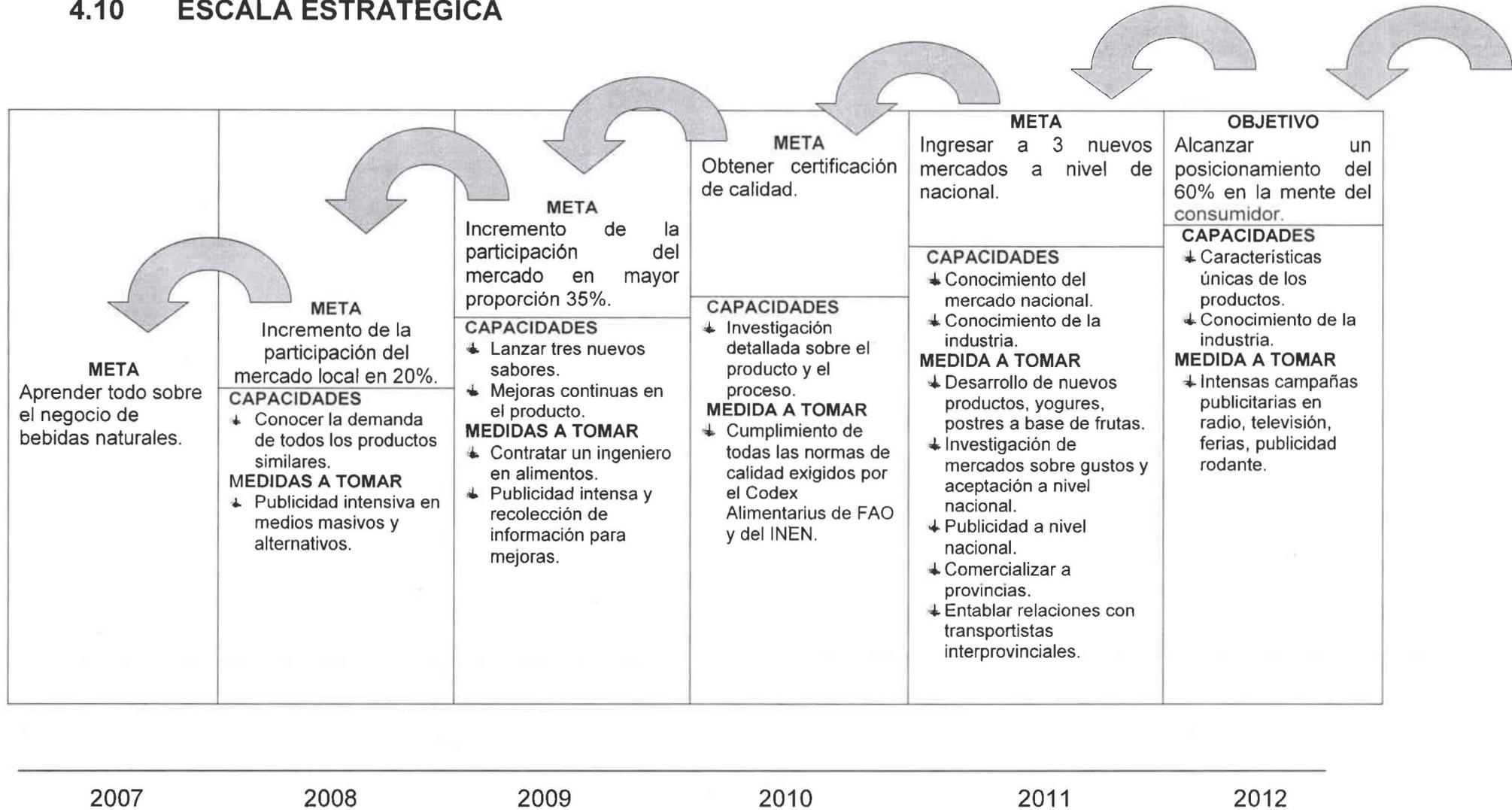
Las compañías que pueden adquirir capacidades y activos estratégicos más rápidamente y a menor costo que sus competidores gozaran de una ventaja competitiva. Una manera de lograrlo es empleando una escala estratégica.

Esta es una herramienta que permite a las compañías identificar primero que capacidades van a necesitar para alcanzar sus metas<sup>115</sup>.

A continuación se presenta la escala estratégica que **Terra Juice** se ha planteado:

<sup>115</sup> Constantinos C. Markides, En la estrategia esta el éxito, 2002, Pág. 139.

### 4.10 ESCALA ESTRATEGICA



# *CAPÍTULO V*

## *PLAN DE MARKETING*



## CAPITULO V

### PLAN DE MARKETING

#### 5.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

La industria de alimentos y bebidas presenta algunas oportunidades tales como el nivel de gasto corriente destinado al consumo de alimentos y bebidas y el PIB que desde el año 2001 refleja un crecimiento sostenido hasta el presente, lo cual representa un buen augurio para el desarrollo y éxito económico de la industria. Otros factores relevantes son el incremento del ingreso per capita, una mayor preocupación por la salud en la alimentación, el consumo de productos light, el auge de la alimentación fuera del hogar y una mayor inserción de la mujer en el mercado laboral. Todos estos factores representan un campo propicio para el lanzamiento de nuevos productos que ataquen las nuevas necesidades de salud y bienestar existentes. La disponibilidad de mano de obra es otra oportunidad, ya que el proceso de elaboración de jugos cuenta con una gran oferta de mano de obra disponible debido a las industrias paralelas en producción de alimentos y al nivel de desempleo y subempleo existentes en el país. El Reglamento de contratación por horas forma parte de los avances en materia de contratación laboral que permitirían flexibilizar el trabajo dentro de la empresa.

Sin embargo, existen ciertas amenazas como son el incremento de la inflación y de las tasas de interés.

En cuanto a las empresas productoras de bebidas, hay un gran número de empresas de diferentes tamaños que comercializan en el país, sin embargo, ninguna produce jugos 100% naturales.

Considerando los datos arrojados por la investigación de mercados, la introducción de jugos y batidos de frutas 100% naturales tendría la aceptación de los potenciales consumidores.

En base a la investigación de mercados realizada, el perfil del consumidor tipo se establece bajo las siguientes características, personas de ambos géneros de 5 a 39 años de edad<sup>116</sup>.

Con respecto a la frecuencia de consumo de jugos elaborados, la investigación evidencio que el 73% consume de uno a cinco jugos por semana, lo que demuestra que existe un importante potencial. Las ocasiones preferidas de consumo son en el desayuno, cuando están en la calle y sienten sed, y los estudiantes cuando están en el colegio o en la universidad.

Es importante considerar que el nuevo producto que se desea introducir al mercado tuvo un alto nivel de aceptación de acuerdo a la encuesta y sesiones de grupo realizadas, no obstante sería pertinente establecer varios posibles escenarios para la determinación del potencial de ventas futuro de la empresa.

La frecuencia con la que consumirían los encuestados el nuevo producto sería cada semana y con mayor frecuencia pasando un día. Las características principales que debe tener un jugo, según los encuestados, son el sabor a fruta y que sea natural, atributos con los que cuenta **Terra Juice**.

---

<sup>116</sup> NOTA: Se ha incluido la población de 5 a 9 años, por cuanto el 63% de hijos de las madres encuestadas cuyos hijos toman jugos elaborados tienen menos de 10 años.

Con respecto al empaque éste debe ser llamativo y práctico, el precio que estarían dispuestos a pagar por el tamaño de 200ml es \$0.55, por el tamaño de 350ml \$0.65 y por el tamaño de un litro \$1.20

De acuerdo con la investigación de mercados realizada, las marcas más recordadas son Sunny, Natura y Tampico. La marca considerada como de mejor calidad es Natura, seguido de Sunny, En cuanto a las debilidades, la de Natura es la distribución y la de Sunny es el envase. Tampico tiene como fortalezas la buena distribución y es considerada refrescante, y su debilidad es el sabor artificial.

A pesar de la aceptación que tienen las marcas antes mencionadas, la mayoría de personas investigadas opinan que no existen en el mercado jugos naturales, por lo tanto constituye una oportunidad para la empresa el introducir al mercado un producto 100% natural.

## **5.2 ANALISIS F.O.D.A. DEL PRODUCTO**

### **5.2.1 Fortalezas**

- Lo natural del producto
- Alto valor nutricional
- Precio competitivo
- Empaque práctico

### **5.2.2 Debilidades**

- Ausencia de posicionamiento en la mente de los consumidores
- Ausencia de fidelidad de marca
- Limitada gama de sabores

### **5.2.3 Oportunidades**

- Preferencia por lo natural
- Mayoritario número de personas jóvenes en la población
- Ausencia de jugos naturales envasados
- Amplio mercado laboral

### **5.2.4 Amenazas**

- Tasa de Inflación
- Tasa de Interés
- Inestabilidad política
- Posicionamiento de otras bebidas

## **5.3 OBJETIVOS DEL PLAN**

### **5.3.1 Objetivo de Volumen de Ventas**

1. Alcanzar en el primer año una participación de mercado del 4,3%.

### **5.3.2 Objetivos de Rentabilidad**

1. Alcanzar un rendimiento costo beneficio del 40% al cabo del primer año.
2. Mantener un nivel de costos no mayor al 70% de la producción total.

### **5.3.3 Objetivo de Recordación**

1. Lograr en el primer año una tasa de recordación del 30% frente al resto de marcas.

#### **5.3.4 Objetivo de Fidelidad**

1. Lograr una tasa de retención del 25% con respecto a las demás marcas al final del primer año de comercialización

#### **5.3.5 Objetivo de Productos**

1. Desarrollar tres nuevas combinaciones de sabores para ser comercializados a partir del segundo año.

#### **5.3.6 Objetivo de Cobertura**

1. Alcanzar una cobertura del 60% a nivel de los canales de distribución en la ciudad de Quito en los tres primeros meses de la campaña de lanzamiento.

#### **5.3.7 Objetivo de Frecuencia**

1. Aumentar el consumo de jugos en un 20%, de 4 a 5 unidades al mes.

#### **5.3.7 Objetivo de Satisfacción**

1. Alcanzar una satisfacción no menor al 95% en los consumidores en el primer año.

### **5.4 SEGMENTO DEL MERCADO**

Es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos<sup>117</sup>.

La empresa ha definido su segmento de mercado como personas de ambos géneros de 5 a 39 años de edad de la zona urbana de Quito, pertenecientes a

---

<sup>117</sup> William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walter, Fundamentos de Marketing, 13ª Edición, Pág. 167.

los niveles socioeconómicos medio alto y alto que residen dentro de la zona urbana de Quito, que constituyen el 20% de la población quiteña. Según los resultados de la investigación de mercados, estos consumidores afirmaron consumir semanalmente jugos elaborados.

La principal variable utilizada para la segmentación es la edad de las personas, ya que se identifica a esta variable como clave, sin embargo también se analizaron otras como el nivel socio económico y las edades de los hijos.

#### 5.4.1 Cuantificación del Segmento<sup>118</sup>

La cuantificación del presente segmento de mercado se encuentra sustentada en la investigación de mercados realizada.

CUADRO N° 5.1

CIUDAD	POBLACION	POBLACION POR GRUPOS DE EDAD, DE NIVEL MEDIO ALTO Y ALTO				UNIVERSO O POBLACION
		5 a 9 años	10 a 19 años	20 a 29 años	30 a 39 años	
Quito Urbano	1.443.250	71.528	141.897	103.147	74.066	390.638

FUENTE: INDICE ESTADISTICO MARKOP 2005

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Con el objetivo de cuantificar el tamaño real del segmento al que se podría acceder, se procedió a analizar que tan competitiva sería la empresa frente a sus tres principales rivales.

Para calcular el posicionamiento ponderado, se tomó en cuenta los resultados de la investigación de mercados partiendo de los porcentajes de recordación en la pregunta N° 4 de las tres marcas de mayor recordación (ver Grafico N° 5.1): Sunny 30%, Natura 26% y Tampico 23%<sup>119</sup>. El posicionamiento esperado por la nueva empresa para el primer año de ejercicio sería del 5%.

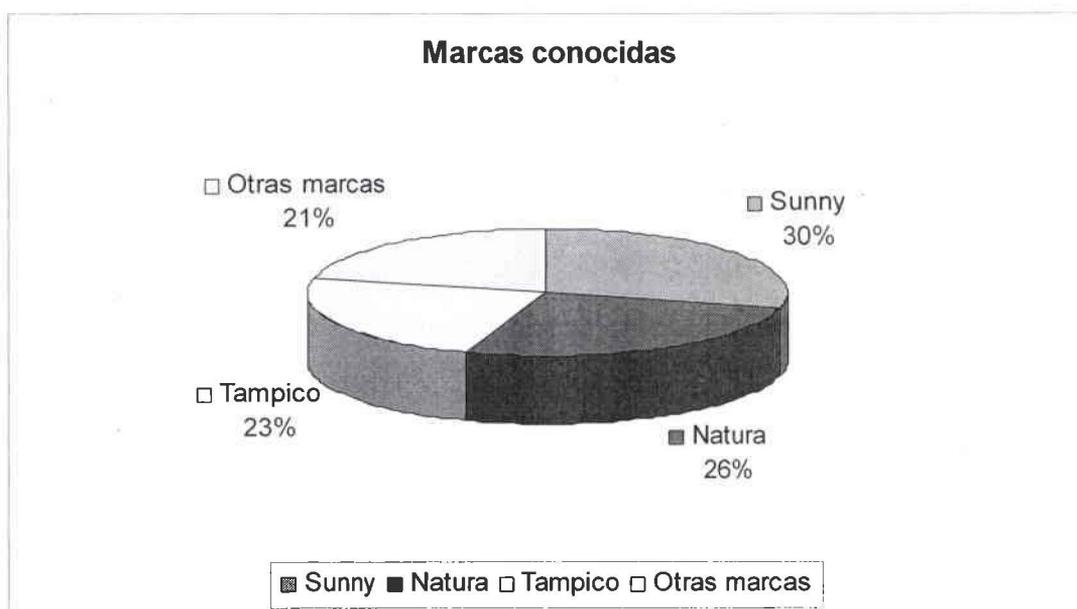
<sup>118</sup> Apuntes de Investigación de Mercados de Jean Paul Pinto.

<sup>119</sup> Información tomada de la tabulación de las encuestas analizadas en el Capítulo III.

En función de estos resultados, se calculó el posicionamiento ponderado de cada establecimiento siguiendo una regla de tres, en donde la suma de dichos porcentajes (84%) representaba el 100%. Los posicionamientos ponderados obtenidos fueron los siguientes: 36%; 31%; 27%; 6% respectivamente.

Cabe recalcar que esta herramienta permite identificar la porción de mercado que se podría captar en el primer año, es decir, evalúa la capacidad que tiene una empresa para competir frente a las preferencias y los puntos fuertes de los competidores.

GRÁFICO N° 5.1



ELABORACIÓN: LA AUTORA

Los factores analizados en la matriz de competitividad provienen de las preguntas N° 4, 5, 6 y 8 de la encuesta aplicada en la investigación de mercados.

Posteriormente se enlistan los factores influyentes en la elección de una u otra marca (sabor, precio, calidad, envase, marca), así como los factores que describen la capacidad de producción de los diferentes competidores

(personal capacitado, maquinaria, capacidad de producción, canales de distribución).

Se asigna una calificación a cada uno de los factores manteniendo una escala de 0 a 200; donde 100 es la calificación de la nueva empresa en todos los atributos, *sin importar si estos en la realidad son mejores o peores*, dando lugar a un equilibrio.

Con respecto a las otras marcas, su calificación fue en base a los resultados dados por los consumidores en la encuesta y de acuerdo a estimaciones:

CUADRO N° 5.2

Atributos	Sunny	Natura	Tampico
Sabor	4,2	4,8	4,1
Precio	3,7	3,4	4,3
Calidad	3,8	4,6	4,0
Envase	4,0	4,9	4,0
Marca	3,9	4,5	4,2

ELABORACIÓN: LA AUTORA

CUADRO N° 5.3

Promedio obtenido en la calificación de la competencia	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Observación	Muy malo	Malo	Ni bueno, ni malo	Bueno	Muy bueno
Calificación	20-40	60-80	100-120	140-160	180-200

ELABORACIÓN: LA AUTORA

Posterior a la calificación de atributos, se multiplica dicha calificación por el posicionamiento ponderado de cada una de las marcas (Sunny, Natura, Tampico), se totaliza horizontalmente la participación obtenida en cada uno de los atributos y se procede a totalizar verticalmente los valores detallados en la

columna de "Índice de competitividad" para su posterior división considerando el número de factores (9 en el caso de **Terra Juice**).

TABLA N° 5.1

Factores	Valoración	Sunny		Natura		Tampico		Terra Juice		Índice de Competitividad
		36%		31%		27%		6%		
<b>Ponderaciones del Posicionamiento</b>										
<b>1. Preferencias de la encuesta</b>	<b>100%</b>									
Sabor		140	50	160	49,5	120	32,9	100	5,95	0,043016194
Precio		120	42,9	100	31	140	38,3	100	5,95	0,050387859
Calidad		120	42,9	160	49,5	100	27,4	100	5,95	0,047334171
Envase		100	35,7	160	49,5	140	38,3	100	5,95	0,045941689
Marca		120	42,9	160	49,5	140	38,3	100	5,95	0,043540621
<b>2. Capacidad de trabajo</b>	<b>100%</b>									
Personal especializado		140	50	160	49,5	160	43,8	100	5,95	0,039860121
Maquinaria		160	57,1	180	55,7	180	49,3	100	5,95	0,03539981
Canales de distribución		140	50	120	37,1	180	49,3	100	5,95	0,0417931
Capacidad de producción		140	50	160	49,5	160	43,8	100	5,95	0,039860121
<b>Promedio:</b>										<b>4,30%</b>

ELABORACIÓN: LA AUTORA

De esta manera se obtiene el Índice de Competitividad con el que entraría el nuevo producto al mercado, el mismo que sería de 4,30%. En definitiva, la empresa estaría en capacidad de captar el 4,30 % del mercado.

Es relevante mencionar que para el cálculo de los diferentes escenarios presentes en el modelo financiero, se utilizó el índice de competitividad y se tomaron en cuenta las siguientes variables:

- ✓ Índice de competitividad.
- ✓ Tamaño del segmento.
- ✓ Frecuencia de compra.
- ✓ Precio por tamaño de envase.

Como se detalla en la tabla N° 5.2, el cálculo del potencial de ventas inicia con el tamaño del segmento de 390.638 personas de las cuales la empresa espera captar el 4,30 % (índice de competitividad), lo que representa 16.797 personas. En función de los datos arrojados sobre la aceptación de la idea y el porcentaje de personas que consumen jugos elaborados, se precisó para el escenario pesimista un 30% de aceptación real, lo cual representa un mercado por satisfacer de 5.039 personas. Para efectos del cálculo del potencial de ventas se asume un porcentaje de consumo por producto basados en la encuesta aplicada (porcentajes señalados en cada escenario).

**Terra Juice** cuenta con un portafolio de productos constituido por jugos y batidos de distintas frutas y se estima una frecuencia de consumo de cuatro veces por mes, frecuencia establecida para el escenario pesimista ya que se busca demostrar que el presente plan de negocios representaría ganancias contemplando situaciones adversas. Cabe recalcar que las frecuencias obtenidas en la investigación de mercados se emplearon para el calculo del escenario optimista y se encuentran detallados en el capítulo III, correspondiente a la investigación de mercados.

Anualmente se tendría un consumo de 241.872 unidades de los diferentes productos, que multiplicados por el precio correspondiente, refleja el nivel de ventas por producto que se presenta a continuación:

TABLA N° 5.2

ESCENARIO PESIMISTA			
Segmento Determinado	390.638		
Segmento a Captar (Índice de Comp. 4,3%)	16.797		
Escenario Pesimista	30%		
Mercado	5.039		
Total Consumo Anual en Unidades	241.872		
Tamaños	200 ml	350 ml	1 litro
Porcentaje de preferencia de tamaños	44%	35%	21%
No. Unidades por Tamaño	2.217	1.764	1.058
Frecuencia de Consumo (mes)	4	4	4
Consumo Anual en U. por tamaño	106.416	84.672	50.784
Precio Unitario	\$ 0,65	\$ 1,00	\$ 2,90
Ventas Anuales por tamaño	\$ 69.170,40	\$ 84.672,00	\$ 147.273,60
Total Ventas Anuales	\$ 301.116,00		

ELABORACIÓN: LA AUTORA

El nuevo proyecto cuenta con un mercado de 5.039 personas, valor que se multiplica por la frecuencia de consumo de 4 veces por mes, con lo cual se obtiene un total en unidades al año de 241.872 que representan un nivel de ventas totales de \$301.116

Así mismo, se ha aplicado el correspondiente porcentaje de preferencia de consumo por tamaño de envase, lo que sirve para determinar el número de unidades que se requieren por tamaño y las ventas anuales estimadas para cada tamaño de envase.

El mismo método y análisis se aplicará tanto para el escenario conservador 35%, mientras que para el escenario optimista se aplicará un 40% de aceptación y se usará la frecuencia de consumo que arrojó el estudio de mercado<sup>120</sup>.

<sup>120</sup> Capítulo III, Investigación de mercados, Pág. 161.

## 5.5 POSICIONAMIENTO

Es el uso que hace una empresa de todos los elementos que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia<sup>121</sup>.

La empresa busca captar la atención y recordación de los consumidores ofreciendo un producto innovador, creativo y nutritivo en tal virtud se describe a continuación el concepto de posicionamiento que se utilizará. El posicionamiento debe tener como base tres aspectos definidos en el triángulo de oro.

### 5.5.1 Triángulo de Oro

Para identificar el posicionamiento a ser utilizado por el nuevo proyecto se analizarán cada uno de los componentes del triángulo de oro del posicionamiento<sup>122</sup>: necesidades del consumidor, características distintivas del nuevo producto y posicionamiento de la competencia.

GRAFICO N° 5.2



<sup>121</sup> William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walter, Fundamentos de Marketing, 13ª Edición, Pág. 184.

<sup>122</sup> Apuntes de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON. Mercator.

### **5.5.1.1 Necesidades del Consumidor**

Las necesidades de los consumidores fueron analizadas en las diferentes etapas de la investigación de mercados realizada. El consumidor esta exigiendo ante todo:

- ✓ Jugo con sabor a fruta
- ✓ Que sea jugo natural
- ✓ Consumo de alimentos que aporten vitaminas y nutrientes
- ✓ Alimentos listos para ser consumidos
- ✓ Búsqueda de un jugo sano, de buen sabor, en un envase práctico y llamativo.

### **5.5.1.2 Características distintivas del nuevo producto**

Las principales características que marcan la diferencia con relación a la competencia son las siguientes:

- ✓ Es un producto 100% natural
- ✓ Tiene mejor sabor y textura que la competencia
- ✓ No contiene azúcar
- ✓ No contiene preservantes
- ✓ El valor nutricional.

Las mencionadas características buscan satisfacer las necesidades de los consumidores brindando jugos y batidos diferentes.

### **5.5.1.3 Posicionamiento de la competencia**

La competencia esta conformado por las marcas Natura y Sunny. Natura tiene un posicionamiento fuerte en la mente de los consumidores, por el largo tiempo

que lleva en el mercado y porque tiene como respaldo a una marca multinacional como Nestle. Asimismo, como se pudo observar en el estudio de mercado realizado, la marca Sunny es considerada como de buen sabor.

Tampico tiene un posicionamiento débil en cuanto a sabor ya que a pesar de ser una marca muy conocida, es considerada como totalmente artificial.

Cabe indicar que ninguna de las marcas antes mencionadas es percibida como comercializadora de jugos y batidos 100% naturales.

El concepto que el proyecto tomará para posicionar a los productos en la mente del consumidor esta sustentado en los atributos físicos del producto como son su calidad, su sabor, valor nutricional y el hecho de que son 100% naturales.

Por consiguiente la frase que resume la manera en que **Terra Juice** quiere ser percibida por los consumidores es:

*"Una bebida diferente, con autentica fruta"*

### 5.5.2 Matriz de Posicionamiento<sup>123</sup>

CUADRO N° 5.4

<p><b>Más por más:</b> Más beneficios pero a un precio más alto.</p> <p><b>Terra Juice</b></p>	<p><b>Más por lo mismo:</b> Más beneficios pero al mismo precio.</p>	<p><b>Más por menos:</b> Más beneficios pero a un precio menor.</p>
<p><b>Lo mismo por más:</b> Los mismos beneficios pero a un precio más alto. NO VIABLE.</p>	<p><b>Lo mismo por lo mismo:</b> Los mismos beneficios al mismo precio. NO VIABLE.</p>	<p><b>Lo mismo por menos:</b> Mismos beneficios pero a un precio más bajo con relación al buffet de un hotel.</p>
<p><b>Menos por más:</b> Menos beneficios pero a un precio más alto. NO VIABLE.</p>	<p><b>Menos por lo mismo:</b> Menos beneficios pero al mismo precio. NO VIABLE.</p>	<p><b>Menos por menos:</b> Menos beneficios pero a un precio más bajo.</p>

ELABORACIÓN: LA AUTORA

<sup>123</sup> Apuntes de Jean Paul Pinto de Gestión Comercial, basados en el libro de LENDREVIE, LEVI, LINDON. Mercator.

La empresa estará ubicada en el cuadrante más por mas, es decir el consumidor contará con más beneficios que los ofrecidos por la competencia como, un producto 100% natural, variedad de sabores, facilidad para adquirir los productos, buzón de sugerencias, acceso a la línea 1800-TERRAJUICE, etc.

## 5.6 MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de marketing, es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta<sup>124</sup>.

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangibles de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se ha escogido.

**Terra Juice** detalla a continuación los elementos de Marketing Mix que ha identificado como superiores frente a la competencia<sup>125</sup>.

GRÁFICO N° 5.3



ELABORACION: LA AUTORA

<sup>124</sup> Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 8ª Edición, 1996, Pág. 98.

<sup>125</sup> Esquema de superioridad de Marketing Mix, tomado de los apuntes de Jean Paul Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

El producto es el elemento de superioridad frente a la competencia.

### 5.6.1 Producto

Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, mas los servicios y la reputación del vendedor, los clientes compran mucho mas que un conjunto de atributos, compran la satisfacción de deseos en la forma de los beneficios que esperan recibir del producto<sup>126</sup>.

La empresa comercializará productos 100% naturales, elaborados con frutas ecuatorianas, procedente de varias provincias del país, las mismas que serán adquiridas a varios proveedores como por ejemplo la Cooperativa Camari.

Dentro del portafolio de productos están los jugos y los batidos. De acuerdo a la investigación de mercado, inicialmente se lanzarán al mercado las siguientes mezclas de frutas:

Jugos:

- ✓ Naranja y frutilla
- ✓ Piña

Batido:

- ✓ Mora con leche

Los sabores mencionados ocupan los primeros lugares de preferencia por parte de los encuestados y participantes de los grupos focales. Como es lógico, dentro de las metas propuestas se proyecta introducir nuevos sabores y combinaciones de frutas en el mercado.

---

<sup>126</sup> William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walter, Fundamentos de Marketing, 13ª Edición, Pág. 248.

Para la correcta determinación de los productos se desarrolló el siguiente esquema de análisis que se detalla partiendo de lo interno hacia lo externo<sup>127</sup>.

GRÁFICO N° 5.4



ELABORACION: LA AUTORA

#### 5.6.1.1 Concepto de producto

Los productos de **Terra Juice** cuentan con un alto valor nutricional en vista de que su materia prima son frutas que contienen elementos como vitaminas y calcio que permiten brindar a los consumidores un alimento nutritivo y agradable al gusto.

El consumidor está comprando un producto que lo ayudará a alimentarse sanamente y a sentirse bien. En definitiva está comprando salud.

<sup>127</sup> Esquema de producto, tomado de los apuntes de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

### 5.6.1.2 Formula

La fórmula del producto comprende la descripción técnica de cada uno de los componentes del producto.

*Formula:* Producto 100% natural

- Jugo de fruta natural
- Stevia
- Agua purificada (cuando sea necesaria)
- Ácido ascórbico (según la fruta)
- Ácido cítrico (según la fruta)
- Leche pasteurizada (batidos)

Para **Terra Juice**, es de vital importancia la calidad de los ingredientes, el estado de maduración óptimo de la fruta y la seguridad en todo el proceso de elaboración.

### 5.6.1.3 Rendimiento

Hace referencia al beneficio que el producto proporciona. El producto busca ser una alternativa sana, práctica y sabrosa de consumir fruta 100% natural, el producto ofrece un alto valor nutricional para el consumidor, por su contenido de vitaminas y minerales que ayudan a mantener la vitalidad durante todo el horario de estudio y de trabajo.

El jugo de fruta tiene la habilidad de distribuir adicionalmente una significativa variedad de nutrientes, conocidos como enzimas, las mismas que proporcionan energía al cuerpo. Son las responsables de cientos de miles de reacciones químicas que ocurren en todo el cuerpo, las encimas son cruciales para la digestión y absorción de los alimentos, para la transformación de estos en

materia orgánica y para la creación de energía a nivel celular. Las enzimas son vitales para el desarrollo metabólico del organismo que trabaja cada segundo<sup>128</sup>.

Gracias a lo natural de los insumos utilizados, el producto proyecta una imagen sana y nutritiva en el consumidor.

Por otro lado, los jugos y batidos vienen envasados en un empaque práctico que facilita el consumo de la fruta por niños y personas que cuentan con poco tiempo para alimentarse.

#### 5.6.1.4 Identidad sensorial

Es la identificación de la reacción de los diferentes sentidos del cliente frente al producto. Lo que se busca es exteriorizar cada uno de los elementos que podrían causar algún efecto o sensación en el ser humano y que por lo tanto deberían ser explotados.

Aroma agradable natural y dulce	↔	Olfato
Correcta mezcla de frutas, sabor agradable	↔	Gusto
Diseño práctico y colores llamativos	↔	Vista
Textura adecuada para el tipo de producto	↔	Tacto
Empaque idóneo para el tipo de producto	↔	
Líquido, calma la sed	↔	Oído

<sup>128</sup> [www.soyquick.com](http://www.soyquick.com)

### **5.6.1.5 Empaque**

El producto contará con el envase idóneo que garantice la frescura y calidad y que lo mantenga en buenas condiciones conservando las características originales de la fruta.

La propuesta es usar un envase transparente de plástico P.E.T. (Poliéster Polietileno Tereftalato), que es un material 100% reciclable, que permita ver los colores naturales de los jugos y batidos. Llevará una tapa que facilite el consumo del producto e irá provista de un precinto de seguridad para así garantizar que el contenido del envase no ha sido manipulado desde que sale de la cadena de producción hasta el consumo.

Asimismo, se ha determinado que existan 3 tamaños diferentes de envases: 200 ml, 350 ml y 1 litro.

### **Etiqueta**

Forma parte del empaque, usa colores llamativos y suministra los siguientes datos obligatorios:

- ✓ Nombre específico del alimento y marca del producto
- ✓ Lista de ingredientes
- ✓ Contenido neto y peso escurrido en volumen, para los alimentos líquidos
- ✓ Identificación del fabricante
- ✓ Ciudad de origen
- ✓ Identificación del lote
- ✓ Marcado de la fecha e instrucciones de conservación
- ✓ Fecha de vencimiento
- ✓ Registro sanitario

- ✓ Adicionalmente aparecerá la información nutricional del producto, línea “1800-TERRAJUICE”, correo electrónico, y dirección de página Web.

La etiqueta sigue las Normas Técnicas Ecuatorianas<sup>129</sup>:

- Rotulado de productos alimenticios para consumo humano (NTE INEN 1 334-1:2000)
- Rotulado nutricional (NTE INEN 1 334-2:2000)

El diseño del empaque y de las etiquetas está a cargo de la empresa de diseños Master Office, especializada en productos de consumo masivo.

---

<sup>129</sup> Normas INEN, Ver Anexo N° 2.4



**100% Jugo de naranja y frutilla**

**Información Nutricional**  
Contenido por porción 250 ml.  
Porción por envase 4

Calorías 110

\*Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías.

Cantidad / Porción	%VD*
Grasa Total 0 g	0%
Colesterol 0 mg	0%
Potasio 450 mg	13%
Azúcares 22 g	0%
Carb. Total 26 g	9%
Proteínas 2 g	2%

Vitamina A 2%    Vitamina C 120%  
Vitamina B6 6%    Magnesio 6%  
Calcio 2%    Hierro 2%

**LOTE:** VENCE  
**TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO:**  
CONSERVARSE EN REFRIGERACIÓN  
REG. SAN. ECUADOR No.  
P.V.P.    FECHA ELAB.  
ELABORADO POR PRODUCTOS THOR CIA. LTDA.  
AV. AMAZONAS 223-25 Y COLÓN  
QUITO - ECUADOR  
02 / 223623  
www.terrajuice.com

**INGREDIENTES:**  
Jugo natural de naranja y frutilla, Stevia, Ácido Ascórbico, Ácido Cítrico, Pasteurizado.

Stevia - Es una planta, cuyas hojas producen un endulzante natural, no tiene calorías.

**1 Litro**

**100% Jugo de naranja y frutilla**

**Información Nutricional**  
Contenido por porción 350 ml.  
Porción por envase 1.4

Calorías 110

\*Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías.

Cantidad / Porción	%VD*
Grasa Total 0 g	0%
Colesterol 0 mg	0%
Potasio 450 mg	13%
Azúcares 22 g	0%
Carb. Total 26 g	9%
Proteínas 2 g	2%

Vitamina A 2%    Vitamina C 120%  
Vitamina B6 6%    Magnesio 6%  
Calcio 2%    Hierro 2%

**LOTE:** VENCE  
**TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO:**  
CONSERVARSE EN REFRIGERACIÓN  
REG. SAN. ECUADOR No.  
P.V.P.    FECHA ELAB.  
ELABORADO POR PRODUCTOS THOR CIA. LTDA.  
AV. AMAZONAS 223-25 Y COLÓN  
QUITO - ECUADOR  
02 / 223623  
www.terrajuice.com

**INGREDIENTES:**  
Jugo natural de naranja y frutilla, Stevia, Ácido Ascórbico, Ácido Cítrico, Pasteurizado.

Stevia - Es una planta, cuyas hojas producen un endulzante natural, no tiene calorías.

**350cc**

**100% Jugo de naranja y frutilla**

**Información Nutricional**  
Contenido por porción 200 ml.  
Porción por envase 1

Calorías 110

\*Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías.

Cantidad / Porción	%VD*
Grasa Total 0 g	0%
Colesterol 0 mg	0%
Potasio 450 mg	13%
Azúcares 22 g	0%
Carb. Total 26 g	9%
Proteínas 2 g	2%

Vitamina A 2%    Vitamina C 120%  
Vitamina B6 6%    Magnesio 6%  
Calcio 2%    Hierro 2%

**LOTE:** VENCE  
**TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO:**  
CONSERVARSE EN REFRIGERACIÓN  
REG. SAN. ECUADOR No.  
P.V.P.    FECHA ELAB.  
ELABORADO POR PRODUCTOS THOR CIA. LTDA.  
AV. AMAZONAS 223-25 Y COLÓN  
QUITO - ECUADOR  
02 / 223623  
www.terrajuice.com

**INGREDIENTES:**  
Jugo natural de naranja y frutilla, Stevia, Ácido Ascórbico, Ácido Cítrico, Pasteurizado.

Stevia - Es una planta, cuyas hojas producen un endulzante natural, no tiene calorías.

**200cc**

100% Pura Fruta Jugo de Piña

**1 Litro**

Información Nutricional	
Contenido por porción 250 ml Porción por envase 4	
Calorías 74.4	
*Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías:	
Cantidad / Porción	%VD*
Grasa Total 0.2 g.	0%
Colesterol 0 mg.	0%
Sodio 1.6 mg.	0%
Fibra Dietética 2.2 g.	9%
Carb. Total 18.8 g.	7%
Proteínas 0.8 g. 2%	
Vitamina A 2%	Vitamina C 94%
Vitamina B6 9%	Magnesio 5%
Calcio 2%	Hierro 2%

LOTE: VENCE:  
 TIEMPO MAXIMO DE CONSUMO: CONSERVENSE EN REFRIGERACION  
 REG. SAN. ECUADOR No. FECHA ELAB:  
 P.V.P. ELABORADO POR: PRODUCTOS THERGA LTDA  
 AV. AMAZONAS N23-25 Y COLON  
 QUITO - ECUADOR  
 02 / 2235623  
 www.terrajuce.com

INGREDIENTES:  
 Jugo natural de piña, Stevia, Acido Ascórbico, Acido Citrico, Pasteurizado

Stevia - Es una planta, cuyas hojas producen un endulzante natural, no tiene calorías.

100% Pura Fruta Jugo de Piña

**350cc**

Información Nutricional	
Contenido por porción 250 ml Porción por envase 1.4	
Calorías 74.4	
*Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías:	
Cantidad / Porción	%VD*
Grasa Total 0.2 g.	0%
Colesterol 0 mg.	0%
Sodio 1.6 mg.	0%
Fibra Dietética 2.2 g.	9%
Carb. Total 18.8 g.	7%
Proteínas 0.8 g. 2%	
Vitamina A 2%	Vitamina C 94%
Vitamina B6 9%	Magnesio 5%
Calcio 2%	Hierro 2%

LOTE: VENCE:  
 TIEMPO MAXIMO DE CONSUMO: CONSERVENSE EN REFRIGERACION  
 REG. SAN. ECUADOR No. FECHA ELAB:  
 P.V.P. ELABORADO POR: PRODUCTOS THERGA LTDA  
 AV. AMAZONAS N23-25 Y COLON  
 QUITO - ECUADOR  
 02 / 2235623  
 www.terrajuce.com

INGREDIENTES:  
 Jugo natural de piña, Stevia, Acido Ascórbico, Acido Citrico, Pasteurizado

Stevia - Es una planta, cuyas hojas producen un endulzante natural, no tiene calorías.

100% Pura Fruta Jugo de Piña

**200cc**

Información Nutricional	
Contenido por porción 250 ml Porción por envase 1	
Calorías 74.4	
*Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías:	
Cantidad / Porción	%VD*
Grasa Total 0.2 g.	0%
Colesterol 0 mg.	0%
Sodio 1.6 mg.	0%
Fibra Dietética 2.2 g.	9%
Carb. Total 18.8 g.	7%
Proteínas 0.8 g. 2%	
Vitamina A 2%	Vitamina C 94%
Vitamina B6 9%	Magnesio 5%
Calcio 2%	Hierro 2%

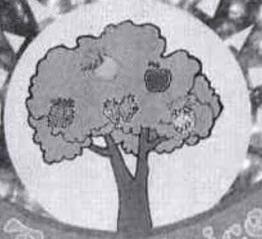
LOTE: VENCE:  
 TIEMPO MAXIMO DE CONSUMO: CONSERVENSE EN REFRIGERACION  
 REG. SAN. ECUADOR No. FECHA ELAB:  
 P.V.P. ELABORADO POR: PRODUCTOS THERGA LTDA  
 AV. AMAZONAS N23-25 Y COLON  
 QUITO - ECUADOR  
 02 / 2235623  
 www.terrajuce.com

INGREDIENTES:  
 Jugo natural de piña, Stevia, Acido Ascórbico, Acido Citrico, Pasteurizado

Stevia - Es una planta, cuyas hojas producen un endulzante natural, no tiene calorías.

100% PURA FRUTA

Partido Mora con Lache



**Información Nutricional**  
 Contenido por porción 250 ml.  
 Porción por envase 4

Calorías 120	
*Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías.	
Cantidad / Porción	%VD*
Grasa Total 5 g	5%
Colesterol 20 mg	5%
Sodio 382 mg	12%
Fibra Dietética 0 g	0%
Carb. Total 12 g	4%
Proteínas 0,8 g 14%	

Vitamina A 12%	Vitamina C 5%
Vitamina B6 6%	Vitamina K 5%
Calcio 25%	Hierro 1%

**LOTE:** VENCE  
 TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO:  
 CONSERVARSE EN REFRIGERACIÓN  
 REG. SAN. ECUADOR N°:  
 P.V.P. FECHA ELAB.  
 ELABORADO POR PRODUCTOS TERRA CIA LTDA  
 AV. AMAZONAS N23-25 Y COLÓN  
 QUITO - ECUADOR  
 02 7225623  
 www.terrajuice.com

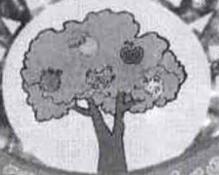
**INGREDIENTES:**  
 Jugo natural de mora, Leche descremada, Stevia, Pasteurizado.

Stevia - Es una planta, cuyas hojas producen un edulcorante natural, no tiene calorías

**Terra Juice**  
 1 Litro

100% PURA FRUTA

Partido Mora con Lache



**Información Nutricional**  
 Contenido por porción 350 ml.  
 Porción por envase 1

Calorías 120	
*Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías.	
Cantidad / Porción	%VD*
Grasa Total 5 g	5%
Colesterol 20 mg	5%
Sodio 382 mg	12%
Fibra Dietética 0 g	0%
Carb. Total 12 g	4%
Proteínas 0,8 g 14%	

Vitamina A 12%	Vitamina C 5%
Vitamina B6 6%	Vitamina K 5%
Calcio 25%	Hierro 1%

**LOTE:** VENCE  
 TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO:  
 CONSERVARSE EN REFRIGERACIÓN  
 REG. SAN. ECUADOR N°:  
 P.V.P. FECHA ELAB.  
 ELABORADO POR PRODUCTOS TERRA CIA LTDA  
 AV. AMAZONAS N23-25 Y COLÓN  
 QUITO - ECUADOR  
 02 7225623  
 www.terrajuice.com

**INGREDIENTES:**  
 Jugo natural de mora, Leche descremada, Stevia, Pasteurizado.

Stevia - Es una planta, cuyas hojas producen un edulcorante natural, no tiene calorías

**Terra Juice**  
 350cc

100% PURA FRUTA

Partido Mora con Lache



**Información Nutricional**  
 Contenido por porción 200 ml.  
 Porción por envase 1

Calorías 120	
*Porcentaje de valores diarios basados en una dieta de 2000 calorías.	
Cantidad / Porción	%VD*
Grasa Total 5 g	5%
Colesterol 20 mg	5%
Sodio 382 mg	12%
Fibra Dietética 0 g	0%
Carb. Total 12 g	4%
Proteínas 0,8 g 14%	

Vitamina A 12%	Vitamina C 5%
Vitamina B6 6%	Vitamina K 5%
Calcio 25%	Hierro 1%

**LOTE:** VENCE  
 TIEMPO MÁXIMO DE CONSUMO:  
 CONSERVARSE EN REFRIGERACIÓN  
 REG. SAN. ECUADOR N°:  
 P.V.P. FECHA ELAB.  
 ELABORADO POR PRODUCTOS TERRA CIA LTDA  
 AV. AMAZONAS N23-25 Y COLÓN  
 QUITO - ECUADOR  
 02 7225623  
 www.terrajuice.com

**INGREDIENTES:**  
 Jugo natural de mora, Leche descremada, Stevia, Pasteurizado.

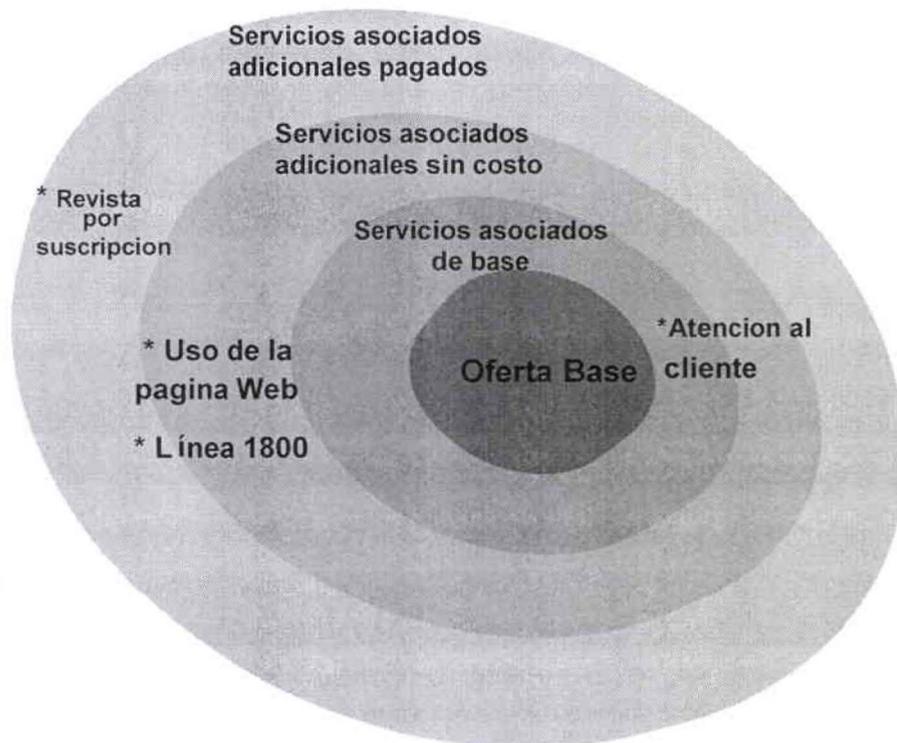
Stevia - Es una planta, cuyas hojas producen un edulcorante natural, no tiene calorías

**Terra Juice**  
 200 cc

### 5.6.1.6 Servicios asociados

Se definen como los servicios complementarios que pueden cargar o no un valor adicional al producto, generando beneficios adicionales al cliente y por lo tanto son posibles fuentes de diferenciación<sup>130</sup>.

GRÁFICO N° 5.5



ELABORACION: LA AUTORA

Como un servicio adicional sin costo se puede citar al uso de la pagina Web (sugerencias, información nutricional, recetas) y a la línea 1-800. Dentro de los servicios de base están la atención a los distribuidores, el proceso de toma de pedidos, la facturación, etc. Un servicio asociado adicional sería la creación de una revista vía suscripción donde aparecerá información nutricional, beneficios,

<sup>130</sup> Esquema de Producto Asociados, tomado de los apuntes de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

recetas sobre jugos y frutas del país, entre otros temas de interés para los clientes.

#### 5.6.1.7 Justificación del nombre y Logotipo<sup>131</sup>

Al determinar la marca idónea para la comercialización se busca resaltar el origen del producto y su atributo más importante que es lo natural.

La marca escogida para comercializar el producto es “**Terra Juice**” la misma que representa, naturaleza, salud, y nutrición.

Con el logotipo se desea proyectar una imagen de naturaleza, acorde con el nombre, y los colores que predominan son los colores amarillo, verde y café, cuyos significados se presenta en la siguiente tabla cromática:



---

<sup>131</sup> Emblemas de la marca, tomado de los apuntes de Jean Paúl Pinto, basado en el libro de LENDREVIE, LÉVY, LINDON. Mercator.

	<b>Café</b>	El color del tronco del árbol
	<b>Café claro</b>	El color de la tierra
	<b>Verde</b>	El color de la naturaleza
	<b>Amarillo</b>	Transmite alegría
	<b>Naranja</b>	Visualmente despierta el apetito

Con respecto a la tipografía, se utilizó la fuente de Ilustrador Freeform 721BT, la misma que refleja originalidad.

Se empleó un árbol como distintivo por lo que produce frutos, representa naturaleza, y busca transmitir a los consumidores el origen natural de los ingredientes utilizados.

El slogan debe estar siempre en armonía con el posicionamiento de la marca por lo que se ha seleccionado la siguiente frase:

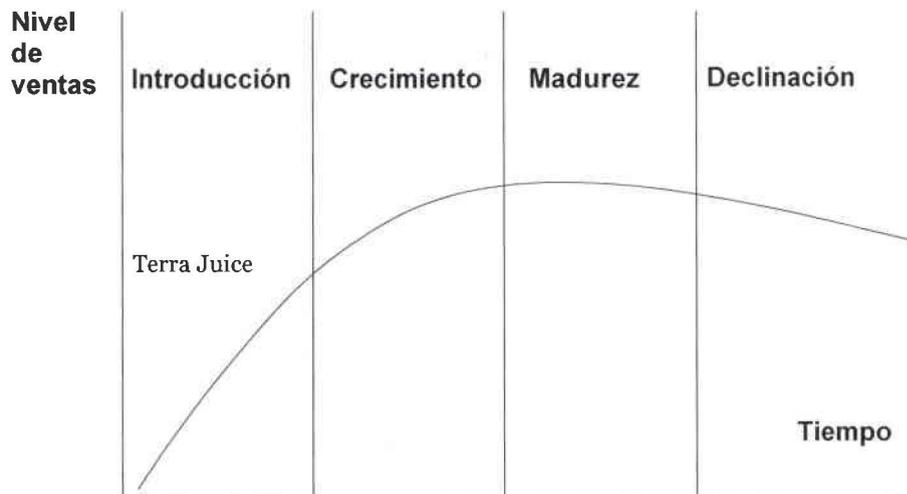
*“Cuide su salud con el mejor sabor de nuestra tierra”*

#### **5.6.1.8 Ciclo de Vida del Producto**

El ciclo de vida del producto consta de cuatro etapas: introducción, crecimiento, maduración y declinación. Como se puede observar en el grafico N° 5.6, los productos de **Terra Juice** en el primer año se encontrarán en la etapa de introducción y a partir del segundo año se encontraría en la etapa de crecimiento en función de la rapidez en el éxito de los mismos.

### 5.6.1.8.1 Grafico del Ciclo de Vida del Producto

GRÁFICO N° 5.6



ELABORACION: LA AUTORA

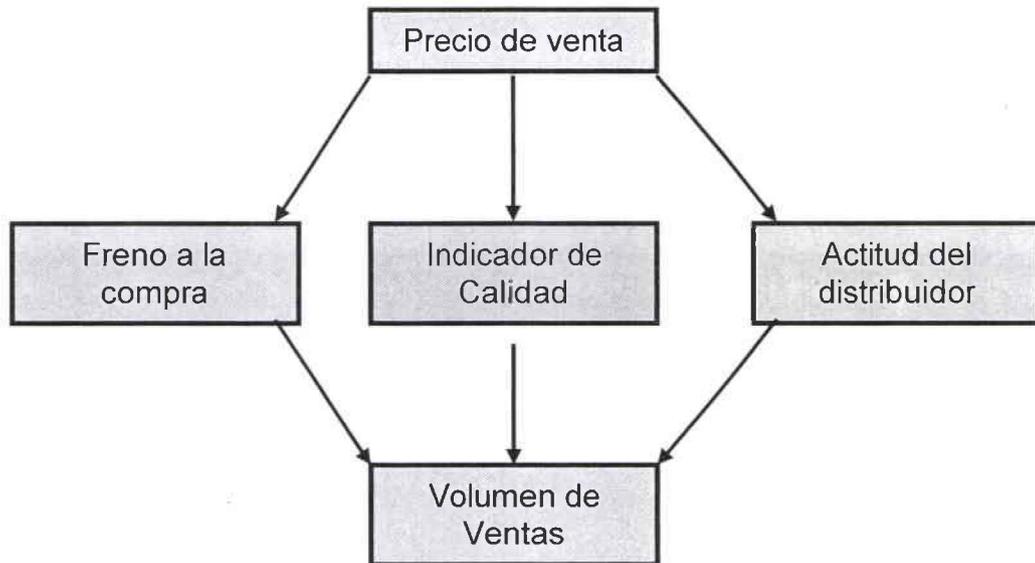
La estrategia para la etapa de introducción es la siguiente:

- **Introducción:** Se aplicará una estrategia agresiva de posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores para ganar rápidamente participación de mercado. Dicha estrategia se caracterizará por acciones de comunicación agresivas en medios alternativos (evento de lanzamiento, publicidad rodante, degustaciones y celular) y masivos (radio, prensa, vallas e Internet).

### 5.6.2 Precio

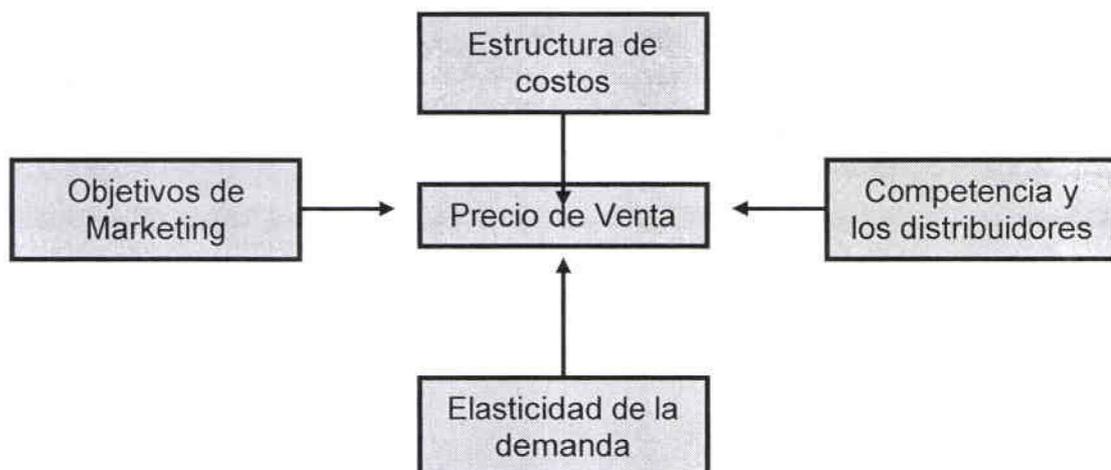
La determinación del precio se basa en la información recogida en el estudio de mercado, en función del valor que los futuros consumidores estarían dispuestos a pagar.

A continuación se detallan los efectos del precio sobre las ventas:<sup>132</sup>



El proyecto ha establecido precios por encima de la competencia ya que se busca que el precio sea un indicador de imagen y de calidad. Por otro lado, un precio alto nos ayuda con los distribuidores ya que estos pueden obtener un margen de ganancia más elevado.

Para la determinación del precio se emplearon los siguientes factores que influyen en el precio:<sup>133</sup>



<sup>132</sup> Diagrama de precios tomado de los apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto basado en el libro de LENDREVIE, LEVY y LINDON. Mercator.

<sup>133</sup> Diagrama de precios tomado de los apuntes de clases de Gestión Comercial de Jean Paul Pinto basado en el libro de LENDREVIE, LEVY y LINDON. Mercator.

- **Estructura de costos (directos e indirectos):** Se refiere a los costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación (servicios básicos), por lo que se establecerá un precio que cubra estos costos. Los costos de materia prima son bajos pues existen bastantes proveedores de fruta. Los precios a los que se adquiere la fruta son de mayorista. Lo que permite tener un margen unitario más elevado.
- **Elasticidad de la demanda:** Usualmente al inicio del negocio, las cantidades de venta serán inelásticas ya que el consumidor no tendrá puntos de referencia al no haber un producto equivalente en el mercado. El segmento al que se dirige el proyecto al pertenecer a niveles socioeconómicos altos, no es sensible al precio.
- **Competencia y los distribuidores:** Mediante la investigación de la competencia, se obtuvo información acerca de los precios de cada marca. En relación a la distribución, el margen de ganancia deberá ser atractivo para el distribuidor para que ponga empeño en vender el producto (Estrategia Push). Se aplicara un descuento del 15% para los distribuidores grandes como Supermaxi, Mi comisariato, Magda Espinoza, etc.
- **Objetivos de Marketing:** Al tratarse de un producto novedoso los objetivos de marketing estarán enfocados en el descreme de precios, para obtener el mayor margen de ganancia posible por unidad. Esto le permitirá a la empresa recuperar rápidamente sus inversiones.

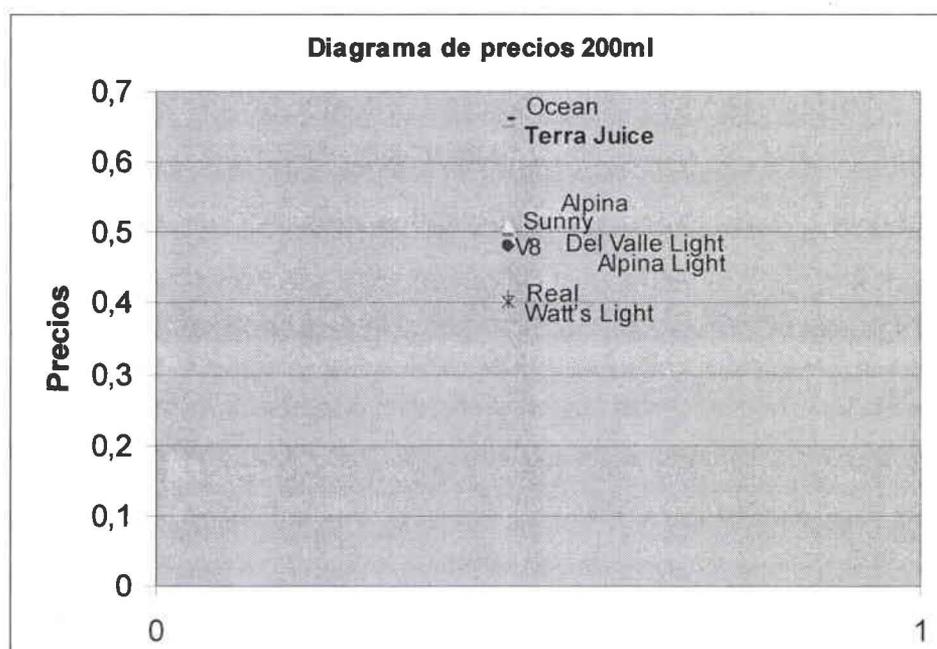
Basados en la información obtenida en la investigación de mercados y en función de los parámetros antes mencionados se determinaron los siguientes precios, según el tamaño del envase:

CUADRO Nº 5.5

TAMAÑO	PRECIO
200 ml	\$0,65
350 ml	\$1,00
1 litro	\$2,90

ELABORACION: LA AUTORA

GRÁFICO Nº 5.7

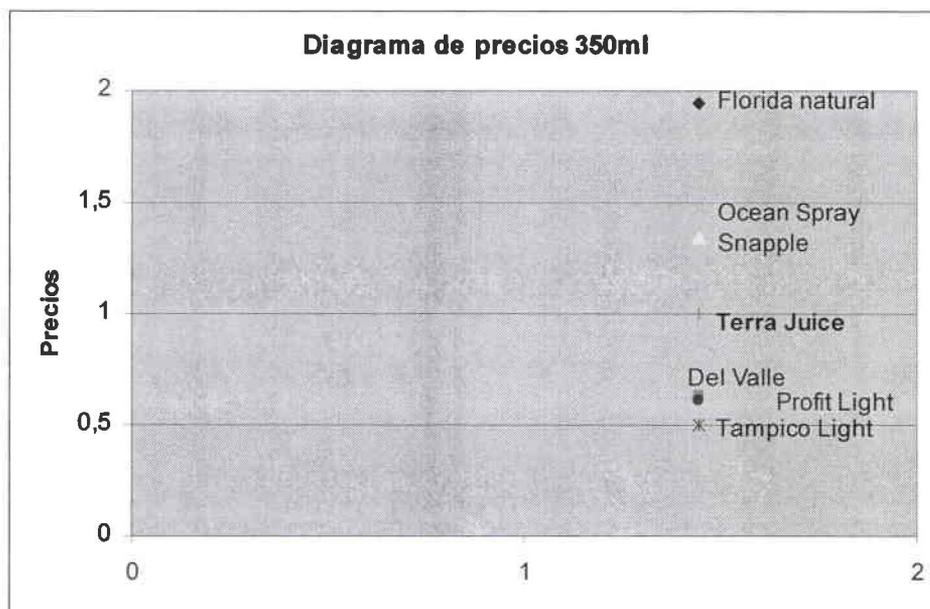


ELABORACION: LA AUTORA

El precio del envase de 200ml se sitúa por encima de la oferta de los jugos nacionales y ciertos que son importados. Esto debido a que los productos **Terra Juice** se van a posicionar por diferenciación, a través de un producto 100% natural. Por lo que su precio será mas alto con relación a las marcas nacionales y algunas importadas como Del Valle, V8 y Watt's. Sin embargo,

esta por debajo del precio de Ocean, ya que se busca entregar al consumidor una calidad similar al de dicho competidor pero a un precio más bajo (estrategia de lo mismo por menos, el mismo beneficio que el producto competidor pero a un precio más bajo).

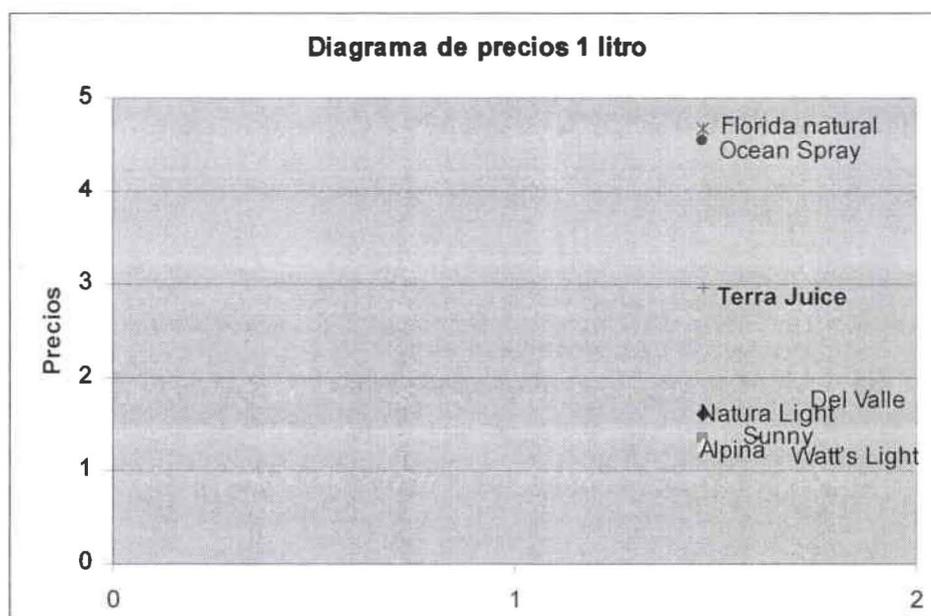
GRÁFICO N° 5.8



ELABORACION: LA AUTORA

El precio del envase del 350ml se sitúa entre las marcas Del Valle y Snapple. La competencia más cercana por precio son las marcas importadas del Valle, Snapple y Ocean Spray. La única competencia por calidad es Florida natural, la misma que se vende al doble de precio. Se desea dar al consumidor una alternativa de calidad similar a la de las marca extranjeras pero a un precio más bajo. (estrategia de lo mismo por menos, el mismo beneficio que el producto competidor pero a un precio más bajo).

GRÁFICO N° 5.9



ELABORACION: LA AUTORA

El precio del envase de 1 litro se sitúa sobre las marcas Del Valle y Natura Light y por debajo de Ocean Spray y Florida Natural. En el caso del precio del envase de 1 litro, los productos Terra Juice no tienen una competencia cercana por precio.

### 5.6.3 Plaza

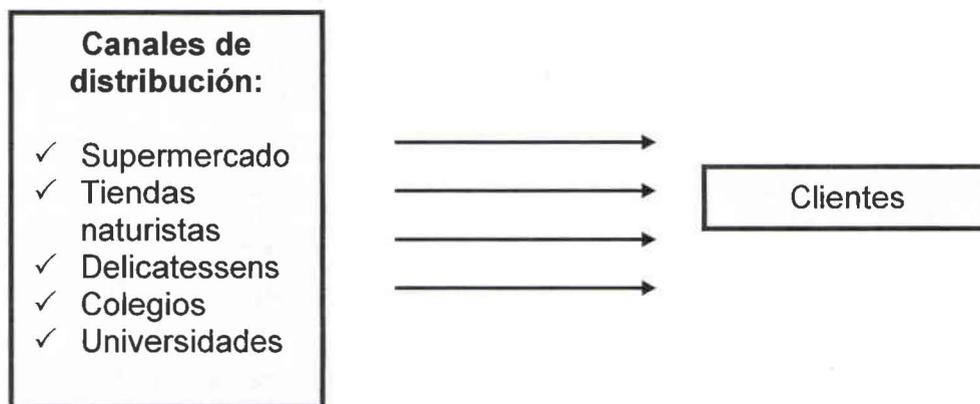
La distribución de los productos se realizará mediante varios canales para llegar al consumidor final. El estudio de mercado arrojó una frecuencia de consumo repetitiva, por lo que el producto deberá distribuirse en sitios con alto tráfico de clientes. Por lo que los mejores distribuidores serán los supermercados<sup>134</sup>, tiendas de barrio de sectores residenciales, cafeterías de colegios, tiendas naturistas, universidades de niveles socioeconómicos medios y altos.

<sup>134</sup> Ver Anexo N° 5.1, Requisitos para vender los productos en supermercados locales.

El tipo de distribución a implementarse será la Distribución Selectiva por tratarse de un producto enfocado a un segmento de mayores ingresos.

GRÁFICO N° 5.10

#### Diagrama de distribución:



Se deberá considerar la provisión de una estantería promocional que llame la atención del consumidor y le permita al distribuidor colocar el producto en los puntos claves del establecimiento (Perchas promotoras o de lanzamiento de productos nuevos). Esta estantería es de bajo costo y funciona a la vez como material publicitario.

Los precios fijados, permiten negociar con el distribuidor un margen del 15%, con la finalidad de que le sea beneficioso promover la compra del producto a sus clientes.

#### 5.6.4 Comunicación y Promoción

La promoción es el elemento de la mezcla del marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un

producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario<sup>135</sup>.

Para una comunicación y promoción eficaz los medios deberán estar en armonía con el segmento y el posicionamiento de la marca. Es vital comunicar para posicionar rápidamente al producto nuevo antes de que la competencia saque uno similar y sobretodo para darle a la marca una imagen fuerte, distintiva y duradera.

Los objetivos principales de la comunicación se enmarcarán en dar a conocer al consumidor final los atributos diferenciadores de este, con la finalidad de lograr la mayor recordación y una respuesta positiva hacia la marca y la empresa. La publicidad servirá para crear conciencia del carácter único del nuevo producto, particularmente entre los adoptadores tempranos menos sensibles al precio.

La estrategia de comunicación estará basada en los conceptos del COPY STRATEGY.

Público objetivo: se define quién o quienes escucharán o verán el comercial, mujeres y hombres de 5 a 39 años, de los niveles medio y alto de la ciudad de Quito.

Promesa: dar a conocer qué es lo que el producto hace por el cliente, cuál es su beneficio, qué se le está ofreciendo al cliente. Convencer al segmento enfocado que los productos de **Terra Juice** son los únicos 100% naturales, que le ayudarán a mantenerse saludable ya que son una excelente fuente de vitaminas A y C, potasio y antioxidantes, que reducen el riesgo de ataques al corazón y cáncer.

---

<sup>135</sup> William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walter, Fundamentos de Marketing, 13ª Edición, Pág. 482.

Razón para comprar (Reason why): exponer los argumentos que permitan hacer real la promesa al cliente. Hacer énfasis en que **Terra Juice** elabora sus productos de una forma única, con las mejores frutas, sin azúcares que engordan, ya que están endulzados con Stevia que tiene cero calorías.

Tono: identificar que efectos se desean generar en el cliente, que sentimientos, reacciones y emociones se desean despertar en éste. Se utilizará un informativo para generar una reacción de interés hacia los productos, enfatizando las características únicas de los mismos.

### **Comunicación en medios**

Los medios a emplearse son:

- ✓ Anuncios en revistas: se emplearan anuncios en 1/8 de página en revistas especializadas como Hogar destinada a las mamás, TV Guía, TV Cable y Direct TV, destinadas a toda la familia. Con cupones de descuento para ocasiones como navidad y durante los dos primeros meses del lanzamiento del producto se incluirán cupones para canjearlos por los nuevos productos.
- ✓ Cuñas radiales: mediante las frecuencias Radio FM Mundo y Radio La Bruja, con radio-escuchas según el mercado objetivo, con menciones diarias y de fin de semana aproximadamente de 20". Las menciones se difundirán dentro de los programas de la mañana entre las 09h00 a 12h00 y en la tarde desde 14h00 a 19h00. Esto se realizara bimensualmente.
- ✓ Anuncios en vallas distribuidas en el norte de la ciudad en lugares de mucho tráfico como la Avenida Amazonas, Naciones Unidas, y en el valle de Cumbayá; asimismo utilizaremos vallas móviles que recorran el

centro norte, norte de Quito. Por último haremos publicidad en cines como Cine Mark, de 30 segundos y tendremos cupones de descuento para que prueben los productos por la compra de una entrada al cine.

- ✓ Pagina Web: donde el consumidor se podrá encontrar con toda la información de la empresa, su misión, visión, valores, datos de la empresa para contacto (teléfonos, dirección).

Se detallarán los productos ofertados, se incluirán noticias sobre las frutas, cronograma de eventos y ferias donde se participará, se abrirá una opción para solicitudes de empleo, un buzón de quejas, precios, mini encuestas sobre productos y nuevas necesidades, etc.

Considerando el segmento al cual esta dirigido el proyecto se generarán links hacia páginas como: [www.movistar.com.ec](http://www.movistar.com.ec), [www.estaentodo.com](http://www.estaentodo.com), [www.afarrear.com](http://www.afarrear.com) y con páginas interactivas para jóvenes.

Se predeterminará a la empresa en el buscador Google, mediante palabras como: bebidas, jugos, gastronomía Ecuatoriana, comida ecuatoriana, etc.

Finalmente se pedirá a las personas que visitan la pagina, que envíen sus comentarios, sugerencias y se registren, y se dará un premio en producto a quienes lo hagan.

### **Comunicación fuera de medios**

Los medios a emplearse son:

- ✓ Degustaciones en los puntos de venta.
- ✓ Percheo Merchandising.
- ✓ En la época de Navidad, los productos tendrán una etiqueta con motivos festivos navideños.

- ✓ Elementos publicitarios en el punto de venta, como afiches, gigantografías con imágenes de los productos. Se negociará con los proveedores la colocación de pancartas, kioscos y estanterías promocionales dentro y fuera de los establecimientos de venta.
- ✓ Sponsoring en el Quito Tennis del Condado y Arrayanes.
- ✓ Sponsoring en el torneo de golf de Casablanca.
- ✓ Relaciones públicas, mediante el sponsoring de un kiosko en la ruta del ciclo paseo.
- ✓ Sponsoring de camisetas para una maratón como la 15K Últimas noticias.
- ✓ Participación periódica en eventos ferias que tengan connotación con la alimentación, salud, cuidado físico, quermeses de colegios, actividades deportivas, etc.
- ✓ Se entregara a empresas realizadoras de eventos material publicitario para su distribución.

#### **Promociones que incentiven la compra**

- ✓ Paquete promocional de introducción de 4 envases de 200 ml por el precio de 3. Lleve 4 y pague 3.
- ✓ A las personas que contesten la mini encuesta y se registren en la pagina Web, se les enviara un cupón para que lo cambien por un envase de 1 litro.
- ✓ Se realizarán sondeos cada cuatro meses donde se medirá el índice de satisfacción del cliente. Las personas que participen en dichas encuestas recibirán producto gratis.

- ✓ Rebaja por cantidad: Para los clientes que compren cinco o más productos de **Terra Juice** al mes, se les dará cupones de descuento.
- ✓ Se distribuirán muestras gratis del producto en colegios y universidades.

### **Mecenazgo**

Se obsequiarán productos al Centro del Muchacho Trabajador y a la guardería del Hospital de Niños Baca Ortiz, de manera bimensual.

### **Evento de lanzamiento**

Se realizará un evento de lanzamiento para dar a conocer los nuevos productos al público en general, a nutricionistas, medios de comunicación, distribuidores, en el Hotel Sheraton. Se presentará una filmación sobre el proceso de fabricación, para dar a conocer el óptimo control de calidad al que son sometidos los productos. El salón estará decorado con arreglos frutales, globos de colores, se ofrecerá un buffet y muchas muestras de los nuevos productos para que sean degustados por los invitados.

## 5.7 PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING

TABLA N° 5.3

<b>Mercado total</b>	
En volumen (Número de personas del segmento determinado)	390638
<b>Ventas de la empresa</b>	
Ventas en unidades (anual)	241872
Ventas año 1 (Ingreso anual)	<b>\$268854</b>
Participación de mercado	4,3%
<b>Gastos de marketing</b>	
Radio	7000
Anuncios (Revistas)	2500
Afiches, gigantografías, etc.	1400
Página web	1500
Kioskos	1000
Degustaciones	1000
Estudios de Mercado	400
Línea 1800	400
Tarjetas de presentación	200
Producto de muestra gratuita	1500
Lanzamiento del producto	2000
Vallas	500
Vallas móviles	500
<b>Total gastos de Marketing</b>	<b>19900</b>
En % con relación a las ventas	7,4%

ELABORACION: LA AUTORA

Como se puede observar en la tabla anterior, el valor asignado a la inversión en medios y fuera de medios es de 19.900 dólares. Este valor no contempla los gastos por incentivos a vendedores e intermediarios ya que esos rubros serán analizados con mayor profundidad en el Análisis Financiero (Capítulo 6).

Para el primer año se ha proyectado un volumen de ventas de 268.854 dólares, por la venta de 241.872 unidades. El total de gastos de marketing para el primer año corresponde al 7,4 % de las ventas.



### 5.8.1 Plan de Acción

El plan de acción detalla las acciones de mercadeo que se realizarán durante el año de acuerdo con el cronograma establecido y para cumplir con los objetivos planteados en el plan de marketing.

El plan de acción para el año es el siguiente:

Objetivos	Estrategias	Tiempo	Responsable
Alcanzar una participación de mercado del 4,3% en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante la campaña de publicidad y la aplicación de promociones el primer año.</li> <li>▪ Mediante acciones de marketing directo y marketing relacional.</li> </ul>	Desde el primer mes de funcionamiento.	Dep. de Marketing, Administradores.
Lograr una tasa de recordación del 30% frente al resto de marcas, en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante la implementación de una campaña agresiva fuera y dentro de medios.</li> </ul>	Desde el primer mes de funcionamiento.	Administradores y Jefe de marketing.
Lograr una tasa de retención del 25% con respecto a las demás marcas al final del primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante un óptimo control de calidad de los productos.</li> <li>▪ Mediante promociones y cambios en el diseño de la etiqueta en fechas especiales como Navidad.</li> </ul>	Desde el primer mes de funcionamiento.	Administradores y Jefe de marketing.
Aumentar el consumo de jugos a un 20% al determinado en la investigación de mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante la participación en ferias y eventos.</li> <li>▪ Mantener la calidad y frescura del producto.</li> <li>▪ Correcta difusión de la campaña publicitaria.</li> </ul>	Desde el primer mes de funcionamiento.	Administradores y departamentos de marketing e investigación y desarrollo.
Lograr una cobertura del 50% en la ciudad durante el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante una buena planificación</li> <li>▪ Personal capacitado.</li> </ul>	Desde el primer mes de funcionamiento.	Departamentos de ventas y distribución.
Alcanzar un rendimiento costo beneficio del 40% en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maximizar las ventas mediante una campaña publicitaria y promocional agresiva. participación en ferias y eventos</li> <li>▪ Minimizar los costos de producción.</li> <li>▪ Elevar la eficiencia de la producción.</li> </ul>	Desde el primer mes de funcionamiento.	Administradores y área de comercialización.

Alcanzar una satisfacción de por lo menos el 95% en los consumidores en el primer año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mediante un óptimo control de calidad de los productos.</li> <li>▪ Mantener la calidad y frescura del producto.</li> </ul>	Desde el primer mes de funcionamiento.	Administradores y jefe de cada departamento.
--	---	--	--

## 5.9 CONTROL

El control es el proceso que permite evaluar sistemáticamente el cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidos en el plan de marketing con el fin de realizar acciones correctivas en caso de ser necesario o simplemente verificar el cumplimiento de lo establecido.

### 5.9.1 Etapas del proceso de control

#### 5.9.1.1 Determinación de parámetros

Una vez documentado el proceso, se establecerán puntos de control, que se denominarán indicadores de resultados.

CUADRO N° 5.6

OBJETIVOS	PARÁMETROS
Participación de mercado	3,5%
Recordación	23%
Fidelidad	20%
Frecuencia de consumo	4 veces al mes
Cobertura	44%
Rentabilidad	36%
Satisfacción	90%

ELABORACION: LA AUTORA

### **5.9.1.2 Medición de resultados**

La medición de resultados se realizará mediante encuestas, las cuales se enfocarán en medir los parámetros establecidos en los objetivos planteados en el presente plan.

### **5.9.1.3 Comparación**

Se realizará un análisis comparativo entre los parámetros establecidos y el resultado de la medición de la gestión durante el período. Los períodos de comparación deben ir acordes al período de evaluación establecido ya sea en el objetivo o el parámetro correspondiente. Dependiendo de las desviaciones que presente el análisis comparativo se realizarán acciones correctivas o se reforzará el proceso con las estrategias implementadas.

### **5.9.1.4 Adopción de medidas**

Proceso que permitirá establecer diferentes acciones que estarán enfocadas en corregir situaciones no deseadas o en reforzar determinados procesos que permitirán obtener mejoras en el futuro.

Si el análisis comparativo muestra un escenario con diferencias considerables se procederá a la reevaluación de parámetros y a la aplicación de medidas correctivas.

### **5.9.1.5 Tipo de control**

El control a implementarse es de tipo continuo o de seguimiento, gracias a la rápida retroalimentación de los procesos. Permite realizar el control durante el

año de manera indistinta, sobre la marcha y no esperar a la culminación de un periodo para evaluar las acciones.

#### **5.9.1.6 Estrategia de control**

Se aplicará una estrategia de control interno. Se lo realizará a través del área de marketing, su gerente y empleados evaluarán el impacto de las acciones implementadas y reportarán a la Gerencia Administrativa Financiera.

# *CAPÍTULO VI*

## *PLAN FINANCIERO*



## CAPITULO VI

### PLAN FINANCIERO

#### 6.1 ANALISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

El análisis de viabilidad financiera está constituido por la elaboración de cuadros analíticos y datos relevantes a la situación financiera de la empresa que serán evaluados para determinar la rentabilidad del proyecto<sup>136</sup>.

##### 6.1.1 Financiamiento de la inversión

La decisión de invertir en una fábrica tiene consecuencias en el largo plazo. El financiamiento para la implementación de un proyecto puede darse de la aportación de los socios o de la obtención de créditos provenientes de instituciones financieras.

Para poner en marcha el proyecto se ha establecido un financiamiento de la inversión inicial compuesto por capital propio (41%) y crédito bancario (59%).

El crédito será otorgado por la Corporación Financiera Nacional.

A continuación se detalla la tabla de inversiones proyectada.

TABLA N° 6.1

#### Financiamiento de Inversión

FUENTE	VALOR	%
CAPITAL PROPIO	84.901	41%
CREDITO	120.000	59%
TOTAL	204.901	100%

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

<sup>136</sup> Nassir Sapag Chain, Preparación y Evaluación de Proyectos, 4ª Edición, 2003, Pág. 26.

## 6.1.2 Estructura de la Inversión Total

La inversión inicial requerida por **Terra Juice** es de \$204.901, la misma que 00esta conformada por los siguientes rubros:

TABLA N° 5.2

### Inversiones

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	80.000
OBRAS CIVILES	53.990
EQUIPOS	19.110
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	3.773
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	3.025
VEHICULOS	2.278
CAPITAL DE TRABAJO	11.754
INVERSION PUBLICITARIA	19.900
GASTOS DE CONSTITUCION	1.633
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.837
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	6.600
<b>TOTAL</b>	<b>204.901</b>

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACION: LA AUTORA

### 6.1.2.1 Terreno

El terreno es un aporte de capital de la autora del proyecto, esta situado en la zona industrial de Carcelen y tiene un área de 1000 mt<sup>2</sup>. Esta avaluado en \$80.000

### 6.1.2.2 Obras Civiles

La inversión proyectada para la construcción del galpón de 200 mts<sup>2</sup>, es de \$53.989,95 que incluye los costos de la obra, acabados, instalaciones sanitarias e instalaciones eléctricas. Aquí también se tomo en cuenta los honorarios profesionales del arquitecto. Las obras constituyen el 26,34% de la inversión total.

Para el cálculo de la depreciación se aplicó el método lineal<sup>137</sup>, debido a que se deprecia todo el activo en proporción similar cada año. El porcentaje de depreciación es del 5% para obras civiles. Ver Anexo N° 6.1 el detalle de rubros que constituyen la obra civil y el plano del galpón.

#### **6.1.2.3 Equipos, herramientas e implementos**

Es importante contar con el equipamiento adecuado para la realización eficiente del proceso de producción. La lista de equipos y herramientas se encuentra detallada en el Anexo N° 6.2

El porcentaje de depreciación de los equipos es del 10% y el de las herramientas e implementos es del 20%. El método usado para calcular la depreciación es el lineal, debido a que se considera que estos activos se depreciaran en similar proporción cada año.

#### **6.1.2.4 Muebles, equipos de oficina y computación**

En este rubro se detalla los muebles, equipo de oficina y computación para el área administrativa y los equipos de oficina y computación necesarios para el departamento de investigación y desarrollo y para bodega.

Los porcentajes para el calculo de la depreciación lineal son del 10% para muebles y equipos de oficina y del 33% para los equipos de computación, cuyo detalle se encuentra en el Anexo N° 6.3

---

<sup>137</sup> Cuota fija anual según la vida útil del activo sobre una base también fija o costo histórico.

#### **6.1.2.5 Vehículo**

El vehículo que se utilizara para repartos es una camioneta tipo Fiat Fiorino que cuenta con un furgón refrigerado<sup>138</sup>, que será adquirido mediante leasing de 4 años. Con opción de compra al final del contrato. La cuota inicial es de \$2.278 y las 48 sucesivas cuotas son de \$302,40 incluido impuestos.

La depreciación del vehículo es del 20%.

#### **6.1.2.6 Capital de Trabajo**

El capital de trabajo requerido para el proyecto, se puede estimar como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente del balance<sup>139</sup>.

El capital de trabajo se determinó en base a presupuestos y cuantificación tanto de costos de producción como de mano de obra, además de considerar costos de gestión e imprevistos.

#### **6.1.2.7 Inversión Publicitaria**

Como esta detallado en el capítulo de marketing, la publicidad se hará en radio, televisión de cable, prensa (revistas), participación en eventos, afiches, Internet, trípticos y vallas. La inversión publicitaria corresponde al 9,74% de la inversión inicial para el primer año.

#### **6.1.2.8 Gastos de Constitución**

Los gastos de constitución que se detallan en el Anexo N° 2.2, ascienden a \$1.633. Los cuales se amortizan a 5 años, como indica la Norma Ecuatoriana de Contabilidad.

---

<sup>138</sup> Ver Anexo N° 6.11, fotografía del furgón refrigerado.

<sup>139</sup> German Arboleda Vélez, Proyectos formulación, evaluación y control, 1998, Pág. 564.

### 6.1.2.9 Intereses del Crédito

Se calcularon en base a la tabla de amortización del préstamo bancario. Se incluyó en la inversión inicial los intereses correspondientes al primer pago semestral. La tasa de interés del préstamo es del 11,50%. En el Anexo N° 6.4 se presenta la tabla de amortización.

### 6.1.3 Gastos Generales

Los gastos generales anuales del proyecto ascienden a \$22.136 y comprenden el arriendo del vehículo, servicios básicos, monitoreo de seguridad electrónica, mantenimiento de equipos y vehículo, pólizas de seguros, y el gasto anual en publicidad y promoción.

TABLA N° 6.3

#### Gastos Generales Anuales

RUBRO	VALOR
ARRIENDO VEHICULO	3.629
TELEFONO LUZ AGUA	2.892
SEGURIDAD Y LIMPIEZA	1.028
MANTENIMIENTO EQUIPOS	573
MANTENIMIENTO VEHICULOS	114
GASTOS SEGUROS	1.600
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	12.300
TOTAL	22.136

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACION: LA AUTORA

### 6.1.4 Nomina del Personal

Las remuneraciones fijadas para el equipo de trabajo, tanto MOD como MOI, contempla todos los beneficios que la ley otorga, como son las aportaciones al IESS, vacaciones, entre otros. En el capítulo cuarto se detalla el número de personal requerido y sus funciones.

TABLA N° 6.4

**Nomina del Personal (USD)**

CARGO	SUELDO	BASICO	DECIMO	DECIMO	APORTE	COST.	RATIO	N°	TOTAL								
	NOMINAL	ANUAL	TERCERO	CUARTO	IESS	ANUAL											
Gerente	1.700	20.400	1.700	122	2.213,40	24.435	1,20	1	24.435	1	24.435	1	24.435	1	24.435	1	24.435
Asistente Contable	450	5.400	450	122	585,90	6.558	1,21	1	6.558	1	6.558	1	6.558	1	6.558	1	6.558
Jefe Desarrollo de Productos	1.500	18.000	1.500	122	1.953,00	21.575	1,20	1	21.575	1	21.575	1	21.575	1	21.575	1	21.575
Operarios	180	2.160	180	122	234,36	2.696	1,25	3	8.089	3	8.089	3	8.089	3	8.089	3	8.089
Bodeguero - chofer	380	4.560	380	122	494,76	5.557	1,22	1	5.557	1	5.557	1	5.557	1	5.557	1	5.557
<b>TOTAL</b>								7	66.214	7	66.214	7	66.214	7	66.214	7	66.214

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: LA AUTORA

### 6.1.5 Amortización del Crédito

Amortizar es el proceso de cancelar una deuda con sus intereses por medio de pagos periódicos<sup>140</sup>. En el Anexo N° 6.4 se muestra el pago de la deuda mediante dos pagos anuales de 15.920 dólares, durante 5 años con una tasa del 11,50%. Se puede visualizar la disminución gradual de la obligación año por año.

### 6.1.6 Proyección de Ventas

Para calcular la proyección de ventas se han considerado varios factores tales como, el tamaño del segmento, el porcentaje de aceptación por parte de los consumidores potenciales, el índice de competitividad, y la frecuencia de consumo.

Basados en los datos obtenidos en el capítulo de Investigación de Mercado se determinó que el tamaño del segmento sería de 390.638 personas entre hombres y mujeres de 5 a 39 años de edad pertenecientes a las clases media alta y alta de la ciudad de Quito.

Con el fin de obtener un tamaño de mercado más realista se calculó el Índice de Competitividad<sup>141</sup>. Para obtener la demanda potencial se multiplicó el tamaño del segmento por el índice de competitividad y por el porcentaje determinado para los tres escenarios a considerar pesimista, conservador y optimista (30%, 35% y 45%). Posteriormente, dicho resultado se multiplicó por el porcentaje de aceptación de cada producto, por la frecuencia de compra

---

<sup>140</sup> Lincoyán Portus G., Matemáticas Financiera, 4ª Edición, 1997, Pág. 279.

<sup>141</sup> Ver cálculo del Índice de Competitividad en Capítulo V, Pág. 247.

(dependiendo del escenario de análisis) y por el precio para obtener finalmente el nivel de ventas en dólares.

Los porcentajes de cada escenario se establecieron en función de las encuestas realizadas, dentro de las cuales un 65% de los encuestados mencionaron que “absolutamente si comprarían los nuevos productos”<sup>142</sup>, frente a un 32% de los encuestados que “probablemente si comprarían los nuevos productos”. El estudio de mercado reveló que el consumo promedio sería mayor, pero en la práctica el consumo no es constante, es por eso que se ha considerado un consumo estándar de cuatro jugos o batidos por semana para el escenario pesimista.

El incremento anual de las ventas, a partir del segundo año, se ha establecido en un 5%, a partir del tercer año el crecimiento de ventas es mayor debido a que se abrirá mercado en otras provincias del país. No se estimaron variaciones en los precios y tampoco se incluyó la inflación. Las proyecciones de ventas se realizaron en tres escenarios: optimista, conservador y pesimista (Escenarios conservador y optimista, ver en Anexo N° 6.5). Para el análisis financiero, que se presenta a continuación, se tomó en cuenta el escenario pesimista:

---

<sup>142</sup> Pregunta N° 21 Encuesta realizada en el Capítulo III

TABLA N° 6.5

**Proyección de Ventas en Unidades  
Escenario Pesimista**

AÑO	Jugo 200ml Naranja y Frutilla		Jugo 350 ml Naranja y Frutilla		Jugo 1 litro Naranja y Frutilla		Batido 200ml Mora con leche		Batido 350ml Mora con leche		Batido 1 litro Mora con leche		Jugo 200ml Piña		Jugo 350ml Piña		Jugo 1 litro Piña	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0																		
1	42.566	0,65	33.869	1,00	20.314	2,90	42.566	0,65	33.869	1,00	20.314	2,90	21.284	0,65	16.934	1,00	10.156	2,90
2	44.694	0,65	35.562	1,00	21.330	2,90	44.694	0,65	35.562	1,00	21.330	2,90	22.348	0,65	17.781	1,00	10.664	2,90
3	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	33.018	0,65	26.270	1,00	15.755	2,90
4	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	33.018	0,65	26.270	1,00	15.755	2,90
5	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	33.018	0,65	26.270	1,00	15.755	2,90
6	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	33.018	0,65	26.270	1,00	15.755	2,90
7	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	33.018	0,65	26.270	1,00	15.755	2,90
8	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	33.018	0,65	26.270	1,00	15.755	2,90
9	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	33.018	0,65	26.270	1,00	15.755	2,90
10	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	66.034	0,65	52.542	1,00	31.514	2,90	33.018	0,65	26.270	1,00	15.755	2,90

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VÍCTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: LA AUTORA

TABLA N° 6.6

**PROYECCION DE VENTAS  
EN DOLARES**

<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
1	\$268.854
2	\$282.296
3	\$417.081
4	\$417.081
5	\$417.081
6	\$417.081
7	\$417.081
8	\$417.081
9	\$417.081
10	\$417.081

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACION: LA AUTORA

### 6.1.7 Costos Directos de Fabricación

Es el costo que esta directamente asociado a un producto en particular y que se lo puede identificar, medir y cuantificar con precisión<sup>143</sup>. El cálculo de estos costos se basó en una investigación de precios realizada a varios proveedores de materia prima e insumos necesarios para la elaboración de los productos.

Con esta información se procedió al costeo individual por tamaño de envase de los productos, considerando pesos y rendimientos (el costeo se detalla en el Anexo N° 6.6).

### 6.1.8 Costos Indirectos de Fabricación

Son todos aquellos costos incurridos en producción, diferente de materia prima directa y mano de obra directa. Se subdividen en CIF fijos y CIF variables.

Para el proyecto, los costos indirectos fijos y variables estarán conformados por la depreciación de los activos fijos (equipos, implementos y herramientas utilizados en el área de producción, muebles y equipos de oficina, equipos de computación y el galpón), seguro, impuesto predial, guardianía, alquiler

<sup>143</sup> Carlos Herdoíza, Manual de costeo de producción, Pág. 142.

vehículo, servicio de limpieza, costos de desarrollo de producto, capacitación personal fabrica, servicios básicos y gas, entre otros.

TABLA N° 6.7

### Costos Indirectos de Fabricación

CONCEPTO	
<b>CIF FIJOS</b>	
Depreciación	6.931
Arriendo vehiculo	3.629
Seguridad electrónica	188,16
Servicio de limpieza	840
Seguro	1.600
Agua	300
Luz	380
Teléfono	161,28
<b>Total</b>	<b>14.029,44</b>
<b>CIF VARIABLES</b>	
Agua	420
Luz	899,52
Teléfono	731,52
Gas	576
<b>Total</b>	<b>2.627,04</b>
<b>CIF TOTAL</b>	<b>16.656,48</b>
<b>Participación CIF/Ventas</b>	<b>6,19%</b>

ELABORACION: LA AUTORA

#### 6.1.9 Inventarios

Son los bienes inmersos dentro del activo circulante tales como materias primas, productos en proceso o productos terminados que esperan ser vendidos y distribuidos<sup>144</sup>. El proyecto considerará en sus proyecciones la existencia de inventarios de productos para una semana, para que este llegue en el menor tiempo posible a los puntos de venta.

Para el control de materiales e insumos se empleará un sistema de inventario periódico y el método de primeras entradas, primeras salidas PEPS.

<sup>144</sup> Brealey, Myers, Marcus, Fundamentos de Finanzas Corporativas, 4ª Edición, 2004, Pág. 407.

Por las características propias del producto se planifica emplear el método de pedido cíclico el cual permite un control del inventario semanal.

#### **6.1.10 Estado de Fuentes y Usos de Fondos**

El estado de fuentes y usos de fondos presenta todas las transacciones que afectan el nivel de efectivo de una empresa<sup>145</sup>. Permite conocer de donde provienen los fondos que la empresa percibirá y como serán utilizados, en los próximos años. Este estado también se denomina estado de planificación financiera del proyecto, en la fase de inversión busca garantizar el capital para los gastos de operación<sup>146</sup>. (Ver Anexo N° 6.7).

Las principales fuentes para la implementación del nuevo negocio se encuentran conformadas por:

- El capital propio de los socios accionistas (41% de la inversión por concepto de capital propio).
- El crédito a largo plazo financiado por el Banco para la operación del proyecto (59% de la inversión).
- Ingresos por ventas obtenidos en base a la proyección de ventas anual, (el 12% de IVA ha sido deducido).

Los usos que se dará a los recursos obtenidos serán los siguientes:

- La inversión se obtuvo de la diferencia entre la Inversión Total y el Capital de Trabajo.
- Los gastos de nomina, correspondientes al pago de remuneraciones.
- Costos directos, variación de inventarios, costos directos de fabricación, gastos administrativos y de servicios, pago a crédito del principal e

<sup>145</sup> Stephen Ross, Randolph Westerfield, Jeffrey Jaffe, Finanzas Corporativas, 5ª Edición, 2000, Pág. 825.

<sup>146</sup> German Arboleda Vélez, Proyectos formulación, evaluación y control, 1998, Pág. 301.

intereses del crédito a corto plazo, el servicio de deuda pago al principal e intereses; estos últimos rubros financieros fueron calculados en base a la tabla de amortización (ver Anexo N° 6.4), gastos de comercialización y ventas.

- Imprevistos, se calcularon en base a los gastos administrativos y de servicios, gastos de nómina, costos directos y costos indirectos; en función del 2% destinado para este rubro. Este valor es un porcentaje de la inversión inicial para contrarrestar posibles contingencias en los rubros antes indicados.
- Dividendos, la distribución de utilidades subirá de 5% el segundo año, a 8% el tercer año y a partir del cuarto año la repartición será del 10% de la utilidad del ejercicio.

Una vez realizado el estado de fuentes y usos se obtiene el flujo de efectivo, en donde se observa que se recuperaría la inversión a partir del cuarto año; asimismo, se debe tomar en cuenta que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 26,81%, lo cual es altamente positivo para un escenario pesimista, ya que se encuentra por encima del costo de oportunidad de 18,80%.

## **6.2 EVALUACION ECONOMICA - FINANCIERA**

### **6.2.1 Tasa de Descuento**

Es la tasa utilizada para calcular el valor actual de los flujos de caja futuros, se denomina también Costo de capital medio ponderado y es utilizada como tasa mínima de rentabilidad para proyectos de inversión

El cálculo se lo realiza de la siguiente manera:

**Tasa de Descuento = Tasa libre de riesgo + b unlevered (Riesgo País) + (Rendimiento Global 12 – Rendimiento Bonos USA)**

**Tasa Libre de Riesgo:** 4,79% (Bono del Tesoro USA 2012 a Mayo 2007)

**Riesgo País:** 9,00%

**TIR Bono Ecuatoriano:** 12,86% (ECU 2012 a Mayo del 2007)

**Beta:** 0,66%

**Tasa de Descuento:** 4,79% + 0,66%(9,00%) + (12,86% -4,79%)

**Tasa de Descuento:** 18,8%

El dato de beta fue obtenido de la página Web<sup>147</sup> del Profesor Aswath Damodaran, la industria en la que se ubica el presente proyecto es la de bebidas no alcohólicas (beverages - soft), los datos de tasa libre de riesgo, riesgo país y TIR del bono ecuatoriano, fueron proporcionados por la consultora Multienlace<sup>148</sup>, quienes utilizaron como fuente de consulta, las páginas Web de la Bolsa de Quito y de Nueva York.

La tasa que deberá aplicarse para el proceso de descuento de los flujos de efectivo es del 18,8% que representa, en promedio ponderado, el costo individual de las fuentes de financiación utilizadas y por lo tanto la tasa mínima aceptable de rentabilidad.

<sup>147</sup> [www.stern.nyu.edu/~adamodar](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar)

<sup>148</sup> Fátima Saltos de la Consultora MULTIENLACE.

## 6.2.2 Flujo de Efectivo

Los flujos de efectivo o de caja se estructuran a partir de la proyección anual y detallada del Estado de Perdidas y Ganancias (Fuentes y Usos) durante el tiempo de duración del proyecto.

TABLA N° 6.8

### Flujo de Efectivo

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO OPER. ANTES. PART E IMP.
0	204.901						(204.901)	-204.901
1		228.631	6.087	4.200	5.950	268.854	30.073	46.310
2		238.203	10.523	4.780	6.772	282.296	32.541	54.616
3		303.205	9.844	15.248	21.601	417.081	77.027	123.720
4		304.627	11.266	15.035	21.299	417.081	76.120	123.720
5		303.057	9.697	15.270	21.632	417.081	77.121	123.720
6		299.753	6.392	16.610	23.530	417.081	77.188	123.720
7		299.753	6.392	16.610	23.530	417.081	77.188	123.720
8		299.753	6.392	16.610	23.530	417.081	77.188	123.720
9		299.753	6.392	16.610	23.530	417.081	77.188	123.720
10		299.753	6.392	16.610	23.530	515.899	176.006	222.538
TIR DESPUES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS							26.81%	
TIR ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS								41.11%
VALOR ACTUAL NETO AL					18,80%		78.046	239.187
RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS						1,05	1,14	

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACION: LA AUTORA

El cuadro de Flujo de Efectivo relaciona los valores de la inversión, los ingresos, costos operativos, impuestos y participación trabajadores a fin de determinar la viabilidad financiera del proyecto, Se analiza por lo tanto si los ingresos del proyecto entregarán una ganancia superior a la inversión realizada. Para lo cual se utilizan herramientas de evaluación como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN), así como también la Relación Costo Beneficio.

### 6.2.3 Valor Actual Neto

Es aquel que permite determinar la valoración de una inversión en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros derivados de la inversión y todos los pagos actualizados originados por la misma a lo largo del plazo de la inversión realizada.<sup>149</sup> La evaluación del proyecto bajo este criterio establece que hay que invertir en todo proyecto con VAN positivo si sus flujos de caja se descuentan al coste de oportunidad del capital<sup>150</sup>.

En caso de ser igual a cero esto implica que se habrán cubierto todos los costos y gastos durante la vida del proyecto y se habrá recuperado la inversión inicial. En caso de ser mayor a cero a más de haber cubierto los costos y gastos se habrá alcanzado una ganancia extra.

Para calcular el VAN, se resta la inversión necesaria del valor actual de los pagos futuros:

$$\text{VAN} = \text{VA} - \text{inversión necesaria}$$

El VAN obtenido mediante el modelo financiero fue de 78.046 dólares.

Lo que significa que el proyecto genera un rendimiento mayor que el costo promedio ponderado de las fuentes de financiamiento. Esto significa que a los inversionistas les quedará un excedente con lo que aumentará su riqueza y será beneficioso para ellos asignar los recursos económicos necesarios para ejecutar el presente proyecto.

<sup>149</sup> Brealey, Myers, Marcus, Fundamentos de Finanzas Corporativas, 4ª Edición, 2004, Pág. 140.

<sup>150</sup> Brealey, Myers, Marcus, Fundamentos de Finanzas Corporativas, 4ª Edición, 2004, Pág. 143.

### 6.2.4 Tasa Interna de Rentabilidad

Se entiende como la tasa de descuento a la que una inversión tiene valor actual neto cero<sup>151</sup>. Es la tasa que hace que el valor presente de los flujos de efectivo esperados de un proyecto iguale a su costo inicial<sup>152</sup>.

Como se puede ver en la tabla n° 6.8 la TIR después de impuestos es mayor que la tasa de descuento, por lo que se concluye que el proyecto es viable.

CUADRO N° 6.1

ESCENARIO PESIMISTA		
	TIR	VAN
CON FINANCIAMIENTO	26,81%	78.046

ELABORACION: LA AUTORA

### 6.2.5 Relación Costo Beneficio

Comprende la suma de los flujos de caja descontados menos la inversión y el resultado se lo divide para el monto de la inversión total presupuestado<sup>153</sup>.

#### Sin actualizar

Razón = VALOR DE LOS FLUJOS DE CAJA / INVERSION TOTAL

Razón = (\$777.640) / (\$204.901)

Razón = 3,8

#### Actualizado

Razón = VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE CAJA / INVERSION TOTAL

Razón = (\$282.946) / (\$204.901)

Razón = 1,38

El criterio de decisión se da si es que la razón B / C es mayor que uno, para que el proyecto sea viable. (Implica que el VAN es positivo).

<sup>151</sup> R. A. Brealey, S. C. Myers, Principios de Finanzas Corporativas, 7ª Edición, 2003, Pág. 67.

<sup>152</sup> Scout Besley, Eugene Brigham, Fundamentos de Adm. Financiera, 12ª Edición, 2001, Pág. 391.

<sup>153</sup> Ec. Rodrigo Sáenz, Manual de Formulación y Evaluación de Proyectos, Pág. 403.

El resultado presentado es mayor a 1, cumpliendo así esta condición.

### **6.2.6 Periodo de Recuperación (PRR) o Payback**

Tiempo necesario para que los flujos de caja netos positivos sean iguales al capital invertido. Es el cálculo del tiempo necesario para que el proyecto recuperare la inversión total.

Para el presente proyecto se obtuvo un periodo de recuperación de 5 años, cabe señalar que este es un criterio de liquidez o de velocidad de recuperación de una inversión y no de rentabilidad.

### **6.2.7 Punto de Equilibrio**

El punto de equilibrio es aquel en el cual los ingresos provenientes de las ventas son iguales a los costos de operación y de financiamiento<sup>154</sup>. El cálculo del punto de equilibrio consiste en determinar el volumen de piezas o productos que se deben producir o vender por una empresa para que no haya pérdidas, marcando un beneficio igual a cero<sup>155</sup>. (Ver Anexo N° 6.8).

#### **Cálculo Punto de Equilibrio**

**Punto de Equilibrio = Costos Fijos / Margen Promedio Ponderado**

**Margen Promedio Ponderado = ((1- Margen Costo U /PU)\* (Venta por Servicio)/ Total Ventas).**

**Punto de Equilibrio = (94.437 / 59,40%)      AÑO 1**

**Punto de Equilibrio = \$ 158.997      AÑO 1**

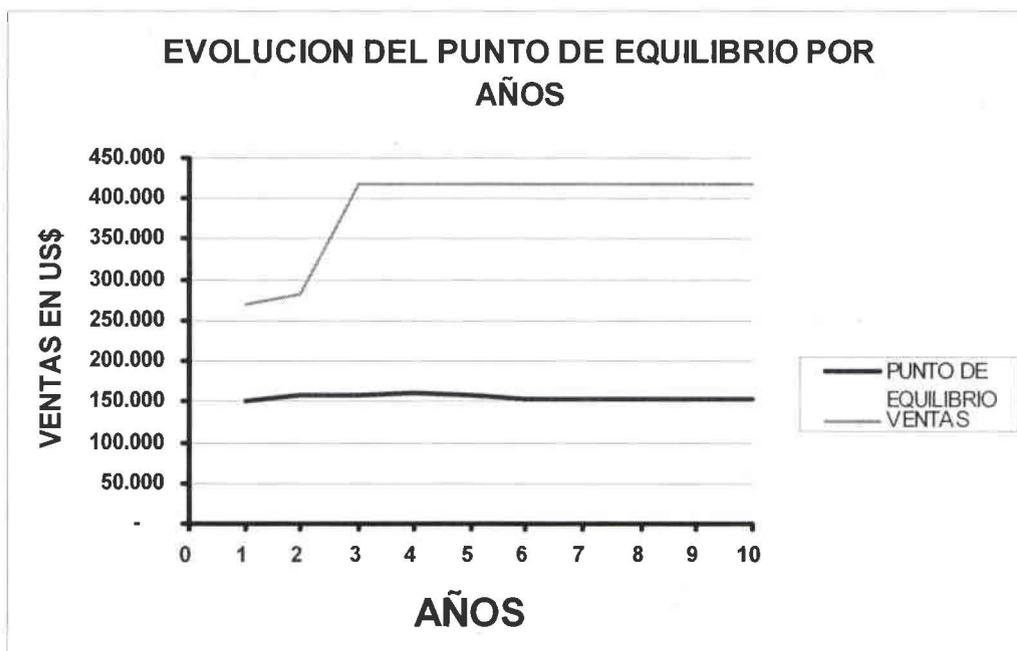
<sup>154</sup> German Arboleda Vélez, Proyectos formulación, evaluación y control, 1998, Pág. 308.

<sup>155</sup> Jorge Baldwin y Carlos Baldwin, Finanzas de la Empresa, Pág. 84.

Cabe señalar que el punto de equilibrio del primer año representa el 59,13% de la proyección de ventas. Esto es un factor positivo para el proyecto porque al estar el punto de equilibrio muy por debajo de la proyección de ventas realizada, esto brinda una seguridad adicional en caso de que se presenten desviaciones o cambios repentinos que afecten a la proyección de ventas realizada.

A continuación se presentan el gráfico del punto de equilibrio obtenido del modelo financiero:

GRAFICO N° 6.1



FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACION: LA AUTORA

## 6.3 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son una representación financiera estructurada de la posición financiera y de las transacciones realizadas por una empresa. Su objetivo es el de proveer información sobre la posición financiera, resultados de operaciones y flujos de efectivo de una empresa, que serán de utilidad en la toma de decisiones económicas. Los estados financieros también presentan los resultados de la administración de los recursos confiados a la gerencia, dando información de la empresa sobre: activos, pasivos, patrimonio, ingresos y gastos, incluyendo ganancias y pérdidas, y flujos de efectivo. Toda esta información ayuda a pronosticar los flujos de efectivo futuros de la empresa y en particular la oportunidad y certeza de la generación de efectivo y equivalentes de efectivo<sup>156</sup>.

### 6.3.1 Balance General

Es un estado financiero que muestra el valor de los activos y los pasivos de la empresa durante un periodo determinado.

El balance general hace una comparación entre los activos del proyecto y su financiamiento.

---

<sup>156</sup> Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC N° 1.

TABLA N° 6.9

### Balance General Escenario Pesimista

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Disponible	734	25.016	102.657	158.193	192.072
Inventarios	2.547	2.675	2.675	2.675	2.675
Cuentas por cobrar	22.404	23.525	34.757	34.757	34.757
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>25.685</b>	<b>51.215</b>	<b>140.089</b>	<b>195.625</b>	<b>229.504</b>
<b>Activo Fijo</b>					
Terreno	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
Obras Civiles	53.990	53.990	53.990	53.990	53.990
Equipo	19.110	19.110	19.110	19.110	19.110
Herramientas e implementos	3.773	3.773	3.773	3.773	3.773
Muebles y equipos de oficina	3.025	3.025	3.025	3.025	3.025
Vehículo	2.278	2.278	2.278	2.278	2.278
Equipos de Computación	2.837	2.837	2.837	0	0
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>165.013</b>	<b>165.013</b>	<b>165.013</b>	<b>165.013</b>	<b>165.013</b>
Depreciación acumulada	-6.597	-13.194	-19.791	-26.388	-32.985
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>158.416</b>	<b>151.819</b>	<b>145.222</b>	<b>138.625</b>	<b>132.028</b>
<b>Otros Activos</b>					
Inversión Publicitaria	19.900	19.900	19.900	19.900	19.900
Gastos de Constitución	1.633	1.633	1.633	1.633	1.633
Intereses del Crédito	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600
Amortización acumulada	-5.627	-11.253	-16.880	-22.506	-28.133
<b>Total otros Activos</b>	<b>22.506</b>	<b>16.880</b>	<b>11.253</b>	<b>5.627</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>206.608</b>	<b>219.914</b>	<b>296.564</b>	<b>339.876</b>	<b>361.532</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Porción Corriente Largo Plazo	21.318	23.727	26.409	29.394	0
Deuda a corto plazo	0	15.048	50.738	63.043	55.584
IVA retenido	3.011	3.162	4.671	4.671	4.671
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>24.329</b>	<b>41.937</b>	<b>81.818</b>	<b>97.107</b>	<b>60.255</b>
<b>Pasivo Largo plazo</b>					
Deuda largo Plazo	79.530	55.802	29.394	0	0
<b>Total Pasivo L/P</b>	<b>79.530</b>	<b>55.802</b>	<b>29.394</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>103.858</b>	<b>97.739</b>	<b>111.211</b>	<b>97.107</b>	<b>60.255</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	84.901	84.901	84.150	84.150	84.150
Utilidades acumuladas		16.957	35.648	93.972	151.479
Utilidad del Ejercicio	17.849	20.317	64.804	63.897	64.897
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>102.750</b>	<b>122.174</b>	<b>185.352</b>	<b>242.769</b>	<b>301.276</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>206.608</b>	<b>219.914</b>	<b>296.564</b>	<b>339.876</b>	<b>361.532</b>

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACION: LA AUTORA

Al enumerar los activos desde el más líquido hasta el menos líquido, los activos corrientes preceden a los activos fijos.

Los activos corrientes incluyen al disponible, cuentas por cobrar e inventarios. El disponible se incrementa año tras año, lo que implica que existe liquidez en el proyecto. Con respecto a las cuentas por cobrar estas son a 30 días.

En cuanto a los activos fijos, el valor de los equipos, herramientas e implementos, muebles y equipos de oficina, permanece constante hasta el 2011 debido a que su depreciación es a diez años, excepto el equipo de computación ya que en el año 2009 se deprecia totalmente.

Con respecto a los otros activos, éstos incluyen a la inversión publicitaria, los gastos de constitución y los intereses del crédito, cuyos valores se mantienen estables durante todos los años debido a que los mismos se amortizan.

Los pasivos circulantes están conformados por la porción corriente de la deuda a largo plazo, la deuda a corto plazo (se la obtienen a partir del segundo año) y el IVA retenido.

Con respecto al pasivo no corriente básicamente está conformado por el préstamo de USD 120.000 solicitado a 5 años plazo con pagos de intereses y principal semestrales.

El patrimonio está conformado por el capital social, el cual hasta el año 2011 no varía. También se encuentra la utilidad acumulada que se encuentra conformada por las utilidades del ejercicio y las acumuladas del año precedente. Tanto la utilidad acumulada como la utilidad del ejercicio se incrementan durante los cinco años analizados.

### 6.3.2 Estados de Resultados

El estado de pérdidas y ganancias resume los ingresos y gastos de la empresa y la diferencia que hay entre ellos, que constituye el beneficio<sup>157</sup>.

A continuación se presenta el estado de pérdidas y ganancias de los primeros cinco años de operaciones. Este estado busca demostrar que la utilidad antes de impuestos y participaciones a trabajadores y la utilidad neta aumentan.

TABLA N° 6.10

#### Estado de Resultados Escenario Pesimista

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas	268.854	282.296	417.081	417.081	417.081
- Costo de ventas	-127.195	-132.099	-195.170	-195.170	-195.170
<b>= Utilidad Bruta en ventas</b>	<b>141.659</b>	<b>150.198</b>	<b>221.911</b>	<b>221.911</b>	<b>221.911</b>
- Gastos Nomina	66.214	66.214	66.214	66.214	66.214
- Gastos Administrativos	22.136	22.136	22.136	22.136	22.136
- Gastos Financieros	6.087	10.523	9.844	11.266	9.697
- Depreciaciones	6.597	6.597	6.597	6.597	6.597
- Gastos de ventas	2.689	2.823	4.171	4.171	4.171
- Otros gastos	4.311	4.409	5.670	5.670	5.670
- Amortizaciones	5.627	5.627	5.627	5.627	5.627
<b>= Total Gastos</b>	<b>113.660</b>	<b>118.328</b>	<b>120.258</b>	<b>121.681</b>	<b>120.111</b>
<b>= Utilidad antes Participación</b>	<b>27.999</b>	<b>31.870</b>	<b>101.653</b>	<b>100.230</b>	<b>101.800</b>
- 15% Participación trabajadores	-4.200	-4.780	-15.248	-15.035	-15.270
<b>= Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>23.799</b>	<b>27.089</b>	<b>86.405</b>	<b>85.196</b>	<b>86.530</b>
- 25% Impuesto a la renta	-5.950	-6.772	-21.601	-21.299	-21.632
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>17.849</b>	<b>20.317</b>	<b>64.804</b>	<b>63.897</b>	<b>64.897</b>

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACION: LA AUTORA

TABLA N° 6.11

#### Indicadores

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011
Relación Costo de ventas sobre Ventas	47,31%	46,79%	46,79%	46,79%	46,79%
Relación total Gastos sobre Ventas	42,27%	41,91%	28,83%	29,17%	28,79%
Relación Utilidad antes Part. e IR. sobre Ventas	10,41%	11,28%	24,37%	24,03%	24,40%
Relación Utilidad Neta sobre Ventas	6,64%	7,20%	15,53%	15,32%	15,55%

ELABORACION: LA AUTORA

<sup>157</sup> Brealey, Myers, Marcus, Fundamentos de Finanzas Corporativas, 4ª Edición, 2004, Pág. 357.

En la relación costo de ventas a ventas, se observa una tendencia constante, ya que las ventas en unidades tienden a estabilizarse a partir del tercer año, por la proyección de ventas realizada.

La utilidad antes de impuestos y participaciones y la utilidad neta, con relación a las ventas, también muestra la misma tendencia.

La relación gastos sobre el nivel de ventas se reduce cuando la producción es mayor.

## **6.4 ANALISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS**

Los indicadores financieros se obtienen a partir de datos de los estados financieros y son una manera útil para resumir grandes cantidades de esos datos. También, sirven para comparar el comportamiento de empresas del mismo sector<sup>158</sup>.

Indicadores financieros:

- La liquidez de la empresa (solvencia).
- La actividad (eficiencia).
- El grado de endeudamiento (apalancamiento).
- Rentabilidad (productividad).

Los tres primeros índices se los obtiene del Balance General y el restante del Estado de Perdida y Ganancia.

A continuación se presenta el cálculo de los principales índices financieros:

---

<sup>158</sup> R. A. Brealey, S. C. Myers, Marcus, Fundamentos de Finanzas Corporativas, 4ª Edición, Pág. 357.

- $\text{Liquidez General (Prueba \acute{A}cida)} = (\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}) / (\text{Pasivo Corriente})$ .

TABLA N° 6.12

**Liquidez General  
(Prueba \acute{A}cida)**

1er a\~no	1,04
2do a\~no	1,16
3er a\~no	1,68
4to a\~no	1,99
5to a\~no	3,76

ELABORACION: LA AUTORA

Este indicador se\~nala que en el primer a\~no la empresa posee 1,04 d\~lares en el activo por cada d\~lar de deuda. Lo cual es bueno ya que significa que la empresa posee la liquidez necesaria para poder pagar sus obligaciones con terceros, en el corto plazo.

- $\text{Rotaci\~n Activo Fijo} = (\text{Ventas Netas} / \text{Activo Fijo Total})$

TABLA N° 6.13

**Rotaci\~n Activo Fijo**

1er a\~no	1,70
2do a\~no	1,86
3er a\~no	2,87
4to a\~no	3,01
5to a\~no	3,16

ELABORACION: LA AUTORA

Señala que la empresa sube paulatinamente la utilización de sus activos fijos para generar ventas. Señala la capacidad de aprovechamiento de los recursos que posee la empresa y mientras se vaya incrementado es mejor.

- Índice de Solidez (Endeudamiento) = (Pasivo Total) / (Activo Total)

TABLA Nº 6.14

**Endeudamiento**

1er año	0,50%
2do año	0,44%
3er año	0,38%
4to año	0,29%
5to año	0,17%

ELABORACION: LA AUTORA

Cuando una empresa se apalanca significa que transfiere el riesgo fuera de la empresa al banco, lo cual es altamente positivo. Sin embargo, si no se apalanca mucho eso significará mayor capacidad de endeudamiento mañana para futuras expansiones.

- Rentabilidad Sobre el Patrimonio = Utilidad Neta / Patrimonio.

TABLA Nº 6.15

**Rendimiento Patrimonial**

1er año	21,02%
2do año	19,95%
3er año	53,76%
4to año	35,72%

5to año	27,45%
---------	--------

ELABORACION: LA AUTORA

Mide la rentabilidad contable que la empresa brinda a sus accionistas por haber arriesgado su capital, esta debe ser mayor a lo que el patrimonio obtendría en una inversión alternativa de igual riesgo (costo de oportunidad).

## 6.5 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Análisis de los efectos que los cambios de las ventas, los costes, y otros elementos, pueden ejercer en la rentabilidad de un proyecto<sup>159</sup>.

### 6.5.1 Comparación Escenarios de Ventas

A continuación, se presenta los datos obtenidos bajo los escenarios pesimista, conservador y optimista (Desglose de ventas, ver Anexo N° 6.9):

CUADRO N° 6.1

ESCENARIO PESIMISTA		
	TIR	VAN
CON FINANCIAMIENTO	26,81%	78.046

ELABORACION: LA AUTORA

CUADRO N° 6.2

ESCENARIO CONSERVADOR		
	TIR	VAN
CON FINANCIAMIENTO	58,21%	412.172

ELABORACION: LA AUTORA

CUADRO N° 6.3

ESCENARIO OPTIMISTA		
	TIR	VAN
CON FINANCIAMIENTO	95,29%	869.360

ELABORACION: LA AUTORA

Nota: Toda la evaluación económica y financiera realizada en el presente proyecto ha sido realizada con precios a Mayo del 2007.

<sup>159</sup> Brealey, Myers, Marcus, Fundamentos de Finanzas Corporativas, 4ª Edición, 2004, Pág. 183.

### 6.5.2 Sensibilidad Costos Directos

En caso de que los precios de la principal materia prima (fruta y leche<sup>160</sup>) incurran en un aumento, a continuación, se presentan los datos obtenidos bajo el escenario pesimista:

CUADRO N° 6.4

SENSIBILIDAD PRECIO LECHE		
CAMBIO %	TIR	VAN
10	26,44%	74.381
15	26,26%	72.548
20	26,08%	70.715
25	25,89%	68.883
30	25,71%	67.050

ELABORACION: LA AUTORA

CUADRO N° 6.5

SENSIBILIDAD PRECIO FRUTA Y LECHE		
CAMBIO %	TIR	VAN
10	24,30%	53.134
15	23,03%	40.678
20	21,75%	28.222
25	20,45%	15.678
30	17,85%	-8.960

ELABORACION: LA AUTORA

El análisis indica que el precio del litro de leche pasteurizada puede subir en un alto porcentaje y el proyecto sigue siendo rentable, ya que las tasas internas de retorno obtenidas, son mayores que la tasa mínima de rentabilidad del proyecto (18.8%)

Así mismo, el análisis de subida de precios de la fruta y de la leche, arroja datos alentadores, debido a que estos pueden subir hasta un 25% y el proyecto seguiría siendo rentable.

Si estas subidas tienen lugar, la empresa asumiría los costos, sin perjudicar el precio de venta al consumidor.

<sup>160</sup> Ver Anexo N° 6.10, las variaciones del precio de la leche y productos lácteos desde Enero 2005 a Junio 2007.

# *CAPÍTULO VII*

## *CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*



## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES

1. El consumo de jugos en el Ecuador es de cerca de 60 millones de litros anuales, con un consumo por persona de cerca de 4,5 litros<sup>161</sup>. En los siguientes cinco años la tasa de crecimiento en el consumo per capita de jugos para el Ecuador se situará entre los 15 y 20 puntos porcentuales<sup>162</sup>.
2. Los expertos entrevistados opinan que es un negocio rentable, la categoría de jugos esta en una posición con mucho potencial de crecimiento.
3. Hay una demanda creciente por parte de los consumidores hacia productos saludables. Por lo que al estar el consumidor más alerta de su salud, tiene una mayor predisposición hacia los beneficios que puede obtener de un jugo de fruta natural.
4. Los consumidores le dan mucha importancia al sabor y la calidad del producto, por lo que estos deben ser considerados como atributos claves en el éxito de un jugo o batido.
5. Otra tendencia importante de este negocio es la importancia que da el consumidor a la variedad y a la portabilidad del envase, especialmente los niños.
6. El ritmo de vida se ha vuelto cada vez más acelerado y esto ha influido para que se requieran con mayor frecuencia productos preparados para consumir.

---

<sup>161</sup> Diario El Universo, 13 Abril 2007.

<sup>162</sup> Sr. Alfredo Paredes, Director Asuntos Corporativos de Ajegroup.

7. La demanda por estos productos es continua durante todo el año y no solo estacional.
8. Los jugos ocupan una amplia sección en los supermercados y tiendas.
9. El poder de negociación de los proveedores de la materia prima resulta ser bajo por el amplio número de proveedores, lo que resulta una ventaja ya que se podrá contar con una mejor calidad y precios competitivos.
10. El poder de negociación de los consumidores y los productos sustitutos representan amenazas importantes para la industria.
11. El negocio que se desea implantar requiere de una alta inversión principalmente para la planta, para los equipos necesarios para la producción y la inversión publicitaria.
12. Tanto los expertos de la industria, como los participantes de las sesiones grupales y las personas encuestadas opinan que no hay jugos 100% naturales de fabricación nacional en el mercado.
13. Existe una alta recordación hacia las marcas Natura, Sunny y Tampico.
14. El mercado objetivo de los futuros usuarios esta conformado por personas de edades entre 5 y 39 años, pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio alto y alto del área urbana de Quito.
15. **Terra Juice** ingresará al mercado de jugos a competir por diferenciación y calidad, ya que el producto conservará el color, aroma y sabor característicos del jugo de fruta natural.
16. El negocio necesita ingresar al mercado con una campaña de publicidad y promoción agresiva para alcanzar rápidamente un posicionamiento en la mente del consumidor.

17. Es importante para el negocio controlar los procesos para que los empleados se guíen por un manual de procedimientos y de calidad. Para así obtener la Norma de Calidad Alimentaria ISO 22 000.

18. La certificación garantiza y genera confianza hacia el consumidor y facilita una expansión geográfica importante.

19. El proyecto es viable y rentable en un escenario pesimista, ya que la TIR es mayor al costo de oportunidad y el VAN es mayor a cero.

## **7.2 RECOMENDACIONES**

1. Es importante trabajar bajo los lineamientos de la misión y visión de la empresa, así como los objetivos planteados.

2. Se deben promover los atributos del producto “100% fruta”, “100% natural”, lo saludable y bueno para el cuerpo, enfatizando el contenido de vitaminas y minerales.

3. Este tipo de bebida, puede proveer un acompañamiento para las comidas de la familia y para la lonchera de los niños.

4. Asimismo, se debe enfatizar en la promoción de los productos, su bajo contenido calórico, “Sin Azúcar”, “Endulzado con Stevia”.

5. Un aspecto que no debe descuidarse es la innovación, ya que es un elemento vital para el éxito futuro del producto. El continuo desarrollo de nuevos productos y el introducir nuevos sabores y combinación de frutas es una herramienta para atraer nuevos consumidores en el futuro.

6. Es esencial en el futuro diversificar la producción de jugos y batidos, buscando nuevas alternativas de presentación de las frutas (yogures, mermeladas, etc.) para abarcar a otros segmentos en el mercado.

7. Es importante que se realice una selección adecuada de proveedores, para elegir a quienes ofrezcan una materia prima de mejor calidad a un buen precio.
8. Los esfuerzos de marketing deben estar encaminados a establecer el posicionamiento deseado de los productos en el mercado y las estrategias para alcanzarlo.
9. Se deben cumplir y respetar las normas sanitarias y de calidad en todo el proceso productivo.
10. Se recomienda poner en marcha el proyecto, debido a que hoy en día la gente se interesa más por consumir productos sanos y naturales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arthur A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, *Administración Estratégica*, Mc Graw Hill, 13ª Edición, 2004.
- Arturo Orozco J., *Investigación de Mercados*, Editorial Norma, 1999.
- Constantinos C. Markides, *En la estrategia esta el éxito*, Editorial Norma, 2002.
- Dan Thomas, *El Sentido de los Negocios*, Editorial Continental, 1ª Edición, 1995.
- Edwin M Galindo, *Estadística para la Administración y la Ingeniería*, Seis Sigma Editores, 1ª Edición, 1999.
- Edwin M. Galindo, *Investigación de Mercados*, 2002.
- FAO, *Principles and practices of small and medium scale fruit juice processing*, 2001.
- Felipe Larraín B., Jeffrey D. Sachs, *Macroeconomía en la economía global*, Pearson y Prentice Hall, 2ª Edición, 2002.
- Fred R. David, *Administración Estratégica*, Prentice Hall, 5ª Edición, 1997.
- Gauthy Sinéchal, Marc Vandercammen, *Etudes de marché*, De Boeck Université, 1998.
- German Arboleda Vélez, *Proyectos formulación, evaluación y control*, A C Editores, 1998.
- J.P. Helfer , M. Kakika , J. Orsoni, *Management* ,Viubert, París, 2002.
- José N. Jany Castro, *Investigación Integral de Mercados*, Mc Graw Hill, 3ª Edición, 2005.

- Kinneer Thomas Taylor, *Investigación de Mercados*, Mc Graw Hill, 5ª Edición, 1998.
- Lambin Jean Jacques, *Marketing Estratégico*, Mc. Graw Hill, 3ª Edición, 1995.
- Lincoyan Portus Govinden, *Matemáticas Financieras*, Mc Graw Hill, 4ª Edición, 1997.
- Marc Giget, *La dynamique stratégique de l'entreprise*, Dunod, París, 1998.
- Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, 1ª Edición, 1997.
- Michel Godet, *Manuel de Prospective Stratégique*, Dunod, París 2001.
- Naresh K. Malhotra, *Investigación de Mercados*, Pearson y Prentice Hall, 4ª Edición, 2004.
- Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Mc Graw Hill, 4ª Edición, 2003.
- Orville C. Walker, *Marketing Estratégico*, Mc Graw Hill, 4ª Edición, 2005.
- Philip Kotler, *Dirección de Mercadotecnia*, Prentice Hall, 8ª Edición, 1996.
- Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Alan Marcus, *Fundamentos de Finanzas Corporativas*, Mc Graw Hill, 4ª Edición, 2004.
- Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, *Principios de Finanzas Corporativas*, Mc Graw Hill, 7ª Edición, 2003.
- Scott Besley, Eugene F. Brigham, *Fundamentos de administración financiera*, Mc Graw Hill, 12ª Edición, 2000.

- Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield, Jeffrey Jaffe, *Finanzas Corporativas*, Mc Graw Hill, 5ª Edición, 2000.
- Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Pearson y Prentice Hall, 10ª Edición, 2004.
- William J. Stanton, Michael J. Etzel, Bruce J. Walker, *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill, 13ª Edición, 2004.
- Banco Central del Ecuador, *Información Estadística Mensual*, 2006 y 2007.
- Norma Ecuatoriana de Contabilidad, NEC N° 1.
- Diccionario Larousse Ilustrado

### **Entrevistas**

- Ing. Marcelo Torres, Gerente de Marketing, Tesalia Spring Co.
- Srta. Carolina Peralta, Dpto. de Marketing, Coca Cola Company.
- Sr. Roberto Castillo, Dpto. de Marketing, Nestlé.
- Ing. Esteban Camacho, Gerente de Marketing, Enva-Pak del Ecuador.
- Sr. Humberto Sánchez, Jefe de Ventas, Alpina.
- Ing. Eduardo Moncayo, Gerente de Ventas, Lácteos San Antonio.
- Srta. Susana Campoverde, Jefe de Marcas Importadas, Otelo S.A.
- Lic. Damián Zambrano, Gerente de Marketing, Sunny.

### **Otras Fuentes**

- Ing. Jean Paul Pinto, Docente UDLA
- Ing. Víctor Dinamarca, Docente UDLA

## Revistas

- Gestión (Varias Ediciones)
- Ekos (Varias Ediciones)
- Semanario Empresarial Líderes
- Índice Markop

## Internet

- Banco Central del Ecuador: [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- Food and Agricultura Organization: [www.fao.org](http://www.fao.org)
- CORPEI: [www.ecuadorexporta.org](http://www.ecuadorexporta.org)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca: [www.sica.gov.ec](http://www.sica.gov.ec)
- Comunidad Andina de Naciones: [www.can.org/agricultura](http://www.can.org/agricultura)
- Comisión Económica para América Latina: [www.cepal.org](http://www.cepal.org)
- Food Safety Authority of Ireland: [www.fsai.ie](http://www.fsai.ie)

*ANEXOS*  
*CAPÍTULO II*

## ANEXO N° 2.1

FACTORES EXTERNOS	P.de la Torre	V.Dinamarca	Jorge Cruz	C. Gallardo	S. Morales	F. Vásquez	C. Silva	S. Moncayo	Nestlé	A. Ávila	TOTAL	Import.Normada
Estilos de vida	0	0	5	5	1	4	4	2	2	0	23	3,68
Tendencias de consumo hacia lo light	4	2	3	0	3	3	3	0	2	2	22	3,52
Preocupaciones por la salud	0	2	0	0	0	4	2	3	3	4	18	2,88
Tecnología en la industria de jugos	5	3	3	0	4	1	0	2	0	0	18	2,88
Ingreso per capita	3	4	0	0	0	1	0	2	0	2	12	1,92
Normas Sanitarias	1	1	0	2	0	3	3	2	0	0	12	1,92
Edades de la población	2	0	2	0	0	0	2	2	3	0	11	1,76
Productos listos para consumir	2	1	0	0	0	0	3	0	4	0	10	1,60
Inflación	0	3	0	2	0	0	0	1	1	3	10	1,60
Permisos de funcionamiento	2	2	2	0	0	0	3	0	0	1	10	1,60
Mano de Obra disponible	0	0	2	1	2	1	0	0	0	3	9	1,44
Tasas de interés	0	1	0	2	2	0	0	2	0	2	9	1,44
Tendencias tecnológicas	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	9	1,44
Tendencias de Alimentos Funcionales	0	0	0	2	0	0	0	2	4	0	8	1,28
Envases biodegradables	2	0	0	1	0	2	0	1	0	2	8	1,28
Desempleo	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	5	0,80
Subempleo	0	0	0	4	0	1	0	0	0	0	5	0,80
Acceso a créditos	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	5	0,80
Normas Técnicas	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	5	0,80
Crecimiento poblacional	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	5	0,80
Cambios en las estructuras familiares	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	4	0,64
Remesas de emigrantes	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	4	0,64
Dolarización	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	4	0,64
Estabilidad Política	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	4	0,64
Sistemas de calidad	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	4	0,64
Inseguridad Jurídica	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	4	0,64
Riesgo País	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0,48
Inversión extranjera	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0,32

Ley agroindustrial	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0,32
Calidad de las carreteras	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0,32
Corrupción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0,16
Emigración	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0,16
Penetración del Internet	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0,16
Nivel Educativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Precio del petróleo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
TLC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Tipo de cambio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Porcentaje del PIB invertido en Invest.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Políticas y Subsidios del Estado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Contaminación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
<b>PUNTOS</b>	<b>25</b>	<b>250</b>										

No. De factores

40

Promedio

6,25

## ANEXO N° 2.2

### Tramites de Constitución

1. Contratar un abogado para la redacción del contrato de constitución, artículos de incorporación, el reglamento de la compañía, la formación de capital. Todos los documentos deben ser notariados.
2. Registrar el nombre de la compañía en la Superintendencia de Compañías. Este tramite toma tres días.
3. Depositar el 50% del capital pagado en una cuenta especial de Integración de capital a nombre de la compañía en formación. El depósito mínimo es el 50% del capital social. Si se aportan bienes, estos deben ser evaluados por los mismos socios en el contrato de sociedad o por un perito, para lo cual se acompañara a la escritura el avalúo correspondiente.
4. Legalizar los estatutos de incorporación y reglamentos en una Notaria Publica.
5. Presentación de los documentos con tres copias certificadas de los estatutos y reglamentos a la Superintendencia de Compañías, para la aprobación de la constitución de la compañía.
6. Publicar un resumen de los estatutos en el periódico local.
7. Afiliación en la Cámara de Industrias de Pichincha.
8. Registrar la escritura de constitución en el Registro de Comercio.
9. Inscribir los estatutos, las resoluciones y el representante legal en el Registro Mercantil.
10. Obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la Superintendencia de Compañías.
11. Imprimir las facturas y comprar los formularios de declaración del IVA.
12. Inscripción en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) para obtener el numero de identificación de empleador y la aprobación de los formularios de los roles de pago.
13. Inscribir todos los contratos de trabajo en el Ministerio de Trabajo.
14. Inspección del Municipio.

15. Obtener la tasa de habilitación y la patente comercial del municipio para desarrollar las operaciones.

16. Obtener el permiso de operación, después del pago de la tasa de habilitación y del control de establecimientos.

## ANEXO N° 2.3

### Tramites para obtener Registro Sanitario

1. Solicitud dirigida al Director General de Salud.
2. Permiso de funcionamiento.
3. Información técnica relacionada con el proceso de elaboración y descripción del equipo utilizado.
4. Formula cuali – cuantitativa, en orden decreciente de las proporciones utilizadas.
5. Se requiere llevar muestras de los alimentos hasta los laboratorios del Inquieta Pérez, para el examen físico-químico que vale de 11 a 150 dólares y el microbiológico oscila entre 22 y 200 dólares.
6. Cada sabor de jugo requiere un examen diferente.
7. Especificaciones químicas del material utilizado en la manufactura del envase.
8. Proyecto de la etiqueta a utilizar.
9. Interpretación del código de lote<sup>1</sup>.
10. Los resultados están listos en 10 días y el Registro Sanitario se emite en 30 días y se paga nuevos valores, para la microempresa son 125 dólares.
11. Se paga una tasa anual de mantenimiento de 67 dólares.

Los análisis en el Inquieta Pérez solo se pueden realizar en sus locales de Quito, Guayaquil y Cuenca.

---

<sup>1</sup> Lote: Una cantidad determinada de un alimento producida en iguales condiciones.

ANEXO N° 2.4

Norma  
EcuatorianaJUGO DE PIÑA  
REQUISITOSINEN 432  
1979-07**OBLIGATORIA**

## 1. OBJETO

INSTITUTO ECUATORIANO  
DE NORMALIZACION  
BIBLIOTECA

1.1 Esta norma establece los requisitos que debe cumplir el jugo de piña envasado y conservado.

## 2. TERMINOLOGIA

2.1 *Jugo fresco de piña*. Es el producto obtenido de la expresión de piñas (frutas del Ananas Sativus y Ananas Comusus) frescas, sanas y maduras.

2.2 *Jugo natural de piña*. Es el jugo fresco de piña sin fermentar, concentrar ni diluir, que ha sido sometido a un procedimiento tecnológico adecuado, que asegura su conservación en envases herméticos.

2.3 *Jugo de piña*. Es el jugo fresco de piña, con el agregado de aditivos permitidos, que ha sido sometido a un procedimiento tecnológico adecuado, que asegura su conservación en envases herméticos.

## 3. DISPOSICIONES GENERALES

3.1 El jugo debe ser extraído bajo condiciones sanitarias apropiadas, de piñas maduras, sanas y frescas, cuidadosamente lavadas y prácticamente exentas de residuos de plaguicidas u otras sustancias tóxicas, de acuerdo a los límites de tolerancias vigentes.

3.2 El jugo podrá llevar en suspensión parte de la pulpa del fruto finamente dividida, pero deberá estar exento de fragmentos de cáscara, semillas, sustancias gruesas y duras y partículas negras.

3.3 No se permitirá la adición de colorantes ni de otras sustancias que produzcan deterioro, disminuyan la calidad del producto, modifiquen la naturaleza del jugo o den mayor valor que el real. Se podrá agregar ácido ascórbico, azúcar refinado y ácido cítrico para ajustar la relación de sólidos solubles y acidez titulable a los límites establecidos en 4.2.3.

## 4. REQUISITOS DEL PRODUCTO

## 4.1 Requisitos generales.

4.1.1 *Aspecto*. Debe ser uniforme, pudiendo presentar un ligero sedimento.

4.1.2 *Color*. Debe ser brillante, propio, característico y semejante al del jugo fresco de la variedad de piña utilizada.

4.1.3 *Olor*. Debe ser aromático, distintivo y semejante al del jugo fresco de piña.

4.1.4 *Sabor*. Debe ser característico, semejante al del jugo fresco de piña, no admitiéndose ningún sabor extraño u objetable.

(Continúa)

#### 4.2 Especificaciones.

4.2.1 El jugo de piña, ensayado de acuerdo a las normas ecuatorianas correspondientes, debe cumplir con las especificaciones establecidas en la Tabla 1.

TABLA 1. Especificaciones del jugo de piña.

REQUISITOS	UNIDAD	Mín.	Máx.	METODO DE ENSAYO
Sólidos solubles (b)	°/o	12	—	INEN 380
Acidez titulable (a)	g/100 cm <sup>3</sup>	—	1,0	INEN 381
Sólidos en suspensión	°/o V	—	20	INEN 388
pH	—	3,3	4,0	INEN 389
Densidad relativa a 20°/20°C	—	1,048	—	INEN 391
Arsénico	mg/kg	—	0,2	INEN 269
Cobre	mg/kg	—	5,0	INEN 270
Plomo	mg/kg	—	0,3	INEN 271
Estaño	mg/kg	—	250,0	INEN 385

(a) Expresada como ácido cítrico anhídrido  
(b) En grados Brix (con exclusión de azúcares).

4.2.2 El jugo de piña debe estar exento de bacterias patógenas, toxinas y cualquier microorganismo causante de la descomposición del producto. Se podrá admitir la presencia de mohos hasta un máximo de 10°/o de campos positivos sobre el total de campos (ver INEN 386).

4.2.3 La relación entre sólidos solubles y acidez titulable debe tener un valor máximo de 20 y mínimo de 12.

#### 4.3 Otros requisitos.

4.3.1 Las conservas de jugo de piña, envasadas en recipientes metálicos, no deben presentar deformación permanente en los fondos.

4.3.2 El vacío referido a la presión atmosférica normal, medido a 20°C, no debe ser menor de 420 hPa (320 mm Hg) en los envases de vidrio, ni menor de 320 hPa (250 mm Hg) en los envases de hojalata (ver INEN 392).

4.3.3 El espacio libre tendrá como valor máximo el 10°/o de la capacidad total del envase (ver INEN 394).

### 5. REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

#### 5.1 Envasado.

5.1.1 El jugo de piña debe conservarse en un envase cuyo material sea resistente a la acción del producto y no altere las características del mismo.

(Continúa)

5.1.2 El envase debe presentar un aspecto normal, y su forma y dimensiones deben estar de acuerdo con lo establecido en la norma INEN 190.

5.1.3 En cada envase, debe marcarse en forma indeleble un código que identifique al fabricante y al lote y señale la fecha de fabricación.

5.1.4 Los envases deben estar completamente limpios antes del llenado.

## 5.2 Rotulado.

5.2.1 En todos los envases deben constar, con caracteres legibles e indelebles, las indicaciones siguientes:

- a) nombre y marca del fabricante,
- b) denominación del producto: "Jugo de piña",
- c) masa neta, en gramos,
- d) condiciones de conservación, si es el caso,
- e) aditivos utilizados,
- f) número de Registro Sanitario,
- g) lugar de fabricación.

5.2.2 No debe tener leyendas de significado ambiguo, ni descripción de características del producto que no puedan ser comprobadas.

## 6. MUESTREO

6.1 El muestreo debe realizarse de acuerdo con la norma INEN 378.

(Continúa)

DIRECTRICES SOBRE MEZCLAS DE ZUMOS (JUGOS) DE FRUTAS  
CAC/GL 11-1991

1. AMBITO DE APLICACION

Estas directrices se aplican a las mezclas de zumos (jugos) de frutas que se ajusten a la definición que figura en la Sección 2 a continuación, destinadas al consumo humano directo y conservadas por medios físicos exclusivamente. Para los efectos de la presente Norma, y por el momento, la conservación por medios físicos no comprende la radiación ionizante.

2. DESCRIPCION

Una mezcla de zumos (jugos) de frutas es el zumo (jugo) sin fermentar, pero fermentable, pulposo, turbio o claro, destinado al consumo directo, obtenido por procedimientos mecánicos, a partir de dos o más especies de frutas maduras y en buen estado o de su carne, conservado por medios físicos exclusivamente. Los zumos (jugos) podrán haber sido concentrados y luego reconstituídos con agua adecuada para conservar su composición esencial y sus factores de calidad.

3. FACTORES ESENCIALES DE COMPOSICION Y CALIDAD

3.1 Sólidos solubles

El contenido de sólidos de fruta solubles de todo zumo (jugo) de fruta (con exclusión de los azúcares añadidos) no será menor que el valor que corresponda al contenido de sólidos solubles de la fruta madura, determinado con refractómetro a 20°C, sin corregir por la acidez y expresado en °Brix en las Escalas Internacionales de Sacarosa. Sin embargo, en el caso de los zumos (jugos) para los cuales se ha elaborado una norma del Codex, deberá aplicarse el contenido mínimo de sólidos solubles de frutas indicados en esa norma.

3.2 Azúcares

Podrán añadirse uno o más de los azúcares sólidos definidos por la Comisión del Codex Alimentarius. En el caso de un zumo (jugo) de frutas reconstituído a partir de un concentrado, podrán añadirse uno o más de los azúcares definidos por la Comisión del Codex Alimentarius. La cantidad de azúcares añadida, calculada en azúcar deshidratado, no deberá ser mayor de 100 g/kg. No se permitirá la adición de azúcares cuando el zumo (jugo) haya sido acidificado de conformidad con lo estipulado en las secciones 4.1 y 4.2.

3.3 Contenido de etanol

El contenido de etanol no deberá exceder de 3 g/kg.

3.4 Propiedades organolépticas

Se permite la restitución de los componentes volátiles naturales del zumo (jugo) a cualquier zumo (jugo) obtenido de los mismos tipos de fruta del que se hayan extraído los componentes volátiles naturales del zumo (jugo).

3.5 Uso de concentrados

Sólo podrán utilizarse concentrados obtenidos del mismo tipo de fruta que el contenido en la mezcla.

4. ADITIVOS ALIMENTARIOS

Dosis máxima

4.1	Acido cítrico	)	
4.2	Acido málico	)	Limitada por las BPF
4.3	Dióxido de carbono	)	Limitada por las BPF

NOTA: No se permite la adición de los ácidos mencionados en las Secciones 4.1 y 4.2 cuando el zumo (jugo) contiene azúcares añadidos de conformidad con la Sección 3.2.

5. CONTAMINANTES

	<u>Nivel máximo</u>
5.1 Arsénico (AS)	0,2 mg/kg
5.2 Plomo (Pb)	0,3 mg/kg
5.3 Cobre (Cu)	5 mg/kg
5.4 Zinc (Zn)	5 mg/kg
5.5 Hierro (Fe)	15 mg/kg
5.6 Estaño (Sn)	200 mg/kg
5.7 Suma de cobre, zinc y hierro	20 mg/kg
5.8 Dióxido de azufre	10 mg/kg

6 HIGIENE

6.1 Se recomienda que los productos regulados por las disposiciones de esta norma se preparen de conformidad con el Código Internacional Recomendado de Prácticas de Higiene para las Frutas y Hortalizas en Conserva (Ref. CAC/RCP 2-1969), y los Principios Generales de Higiene de los Alimentos (Ref. CAC/RCP 1-1969, Rév. 2 (1985)) recomendados por la Comisión del Codex Alimentarius.

6.2 El producto, cuando haya sido analizado con métodos apropiados de muestreo y examen:

- a) deberá estar exento de microorganismos capaces de desarrollarse en condiciones normales de almacenamiento;
- b) no deberá contener sustancias procedentes de microorganismos en cantidades que puedan representar un peligro para la salud.

7. PESOS Y MEDIDAS

7.1 Llenado del envase

7.1.1 Llenado mínimo

El zumo (jugo) deberá ocupar, como mínimo, el 90 por ciento v/v de la capacidad de agua del envase. La capacidad de agua del envase es el volumen de agua destilada a 20°C que el envase cerrado puede contener cuando está completamente lleno.

8. ETIQUETADO

Además de los requisitos de la Norma General del Codex para el Etiquetado de los Alimentos Preenvasados (Ref. CODEX STAN 1-1985, Volumen 1 del Codex Alimentarius), se aplicarán las siguientes disposiciones:

8.1 Nombre del alimento

8.1.1 El nombre del alimento que habrá de declararse en la etiqueta deberá ser "zumo (jugo) de frutas" o "mezcla de zumos (jugos) de frutas", debiéndose o bien sustituir la palabra "fruta" por los nombres de los tipos de frutas utilizados, por orden decreciente de sus proporciones en el producto, o bien añadir al nombre los tipos de frutas en ese mismo orden. Si se utilizan más de dos tipos de frutas, podrán indicarse sus nombres en la etiqueta por separado cerca del nombre del alimento, en cuyo caso el nombre del producto deberá ser "mezcla de zumos (jugos) de frutas".

8.1.2 Cuando la cantidad de azúcar o de azúcares añadida, calculada en azúcar deshidratado, sea superior a 15 g/kg del producto, junto al nombre del producto se indicarán en lenguaje claro y visible las palabras "con adición de x", donde "x" representa el nombre o los nombres del azúcar o de los azúcares añadidos, o la palabra "azúcar" o "azúcares". En vez de la expresión "con adición de x" podrá utilizarse la palabra "azucarado".

8.1.3 Cuando las mezclas de zumos (jugos) de frutas deriven total o parcialmente de zumos (jugos) concentrados, el hecho de la reconstitución deberá declararse como sigue: "mezcla de zumos (jugos) de x preparada a partir de un concentrado o de zumos (jugos) concentrados", donde "x" representa los nombres de los zumos concentrados de frutas que se han utilizado. Esta información deberá figurar muy cerca del nombre del alimento o en otro lugar visible de la etiqueta.

## 8.2 Lista de ingredientes

8.2.1 En la etiqueta deberá indicarse la lista completa de ingredientes, por orden decreciente de proporciones y de conformidad con los requisitos pertinentes aplicables a cada uno de los zumos (jugos) utilizados. A tal fin, los ingredientes de zumos (jugos) concentrados de frutas se calcularán según la concentración natural. No será necesario declarar el agua ni las sustancias volátiles añadidas para la reconstitución del zumo (jugo). Sin embargo, cuando se haya incluido información en el nombre del alimento (Sección 8.1.1), no será necesario repetirla en la lista de ingredientes. En tal caso, bastará con que se haga referencia a los zumos (jugos) de fruta indicando, según convenga, si estos se han preparado exclusivamente a partir de concentrados. Si se ha añadido zumo (jugo) de limón o de lima para fines de acidificación, deberá declararse convenientemente esta circunstancia.

## 8.3 Requisitos adicionales

Se aplicarán las siguientes disposiciones específicas adicionales:

8.3.1 En la etiqueta no podrá representarse figurativamente más fruta o zumo (jugo) de fruta que la especie de fruta presente en el producto.

8.3.2 No se hará declaración alguna respecto de la "vitamina C", ni figurará en la etiqueta la expresión "vitamina C", a menos que el alimento contenga la cantidad de "vitamina C" que justifique, a juicio de las autoridades nacionales del país en que se venda el producto, esa declaración o el uso de ese término.

8.3.3 Cuando el producto contenga más de 2 g/kg de dióxido de carbono, muy cerca del nombre deberá figurar el término "gasificado", y en la lista de ingredientes se declarará también el dióxido de carbono.

8.3.4 Cuando el zumo (jugo) de frutas tenga que conservarse en condiciones de refrigeración, se darán instrucciones para su conservación y, en caso necesario, para su descongelación.

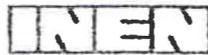
8.3.5 Cuando el zumo (jugo) de frutas se haya preparado a partir de materias primas tratadas con radiaciones ionizantes, se etiquetará de conformidad con la Sección 5.2.2 de la Norma General.

## 8.4 Recipientes no destinados a la venta al por menor

La información sobre los envases no destinados a la venta al por menor deberá indicarse en el envase o en los documentos que lo acompañan, salvo que el nombre del producto, la identificación del lote, y el nombre y la dirección del fabricante o envasador, deberán aparecer en el envase. Sin embargo, la identificación del lote, y el nombre y la dirección del fabricante y del envasador podrán sustituirse con una señal de identificación, a condición de que dicha señal sea claramente identificable en los documentos que lo acompañan.

## 9. MÉTODOS DE ANÁLISIS Y MUESTREO

Véase la Parte VI de esta publicación.



# INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACIÓN

Quito - Ecuador

---

NORMA TÉCNICA ECUATORIANA

NTE INEN 1 334-1:2000

Primera revisión

---



INSTITUTO ECUATORIANO  
DE NORMALIZACIÓN

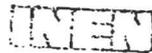
APROBADO

## ROTULADO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA CONSUMO HUMANO. PARTE 1. REQUISITOS.

Primera Edición

FOOD PRODUCTS LABELLING FOR HUMAN CONSUMPTION. PART. 1. SPECIFICATIONS. /

First Edition



INSTITUTO ECUATORIANO  
DE NORMALIZACIÓN

BIBLIOTECA

---

DESCRIPTORES: Productos alimenticios, rotulado. /  
AL 01.05-401  
CDU: 521.798 /  
CIIU: 511 /  
ICS: 67.040 /

Norma Técnica  
Ecuatoriana  
Obligatoria.

ROTULADO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS  
PARA CONSUMO HUMANO. PARTE 1. REQUISITOS

NTE INEN  
1 334-1:2000  
Primera revisión  
2000-02

Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN - Casilla 17-01-3995 - Paquetazo 450 y Av. 6 de Diciembre - Quito-Ecuador - Prohibida la reproducción

1. OBJETO

1.1 La presente norma establece los requisitos mínimos que deben cumplir los rótulos en los envases o empaques en que se expenden los productos alimenticios para consumo humano.

2. ALCANCE

2.1 Esta norma se aplica a todo producto alimenticio procesado y envasado que se ofrece como tal para la venta directa al consumidor y para fines de hostelería.

2.2 La presente norma no se aplica a aquellos productos alimenticios que se envasan en presencia del consumidor o en el momento de la compra.

3. DEFINICIONES

3.1 Rótulo<sup>1</sup>. Se entiende por rótulo cualquier marbete, expresión, marca, imagen u otro material descriptivo o gráfico que se haya escrito, impreso, estarcido, marcado, marcado en relieve o huecograbado o adherido al envase de un alimento, que lo identifica y caracteriza.

3.2 Rotulado. Cualquier material escrito, impreso o gráfico que contiene la rótulo.

3.3 Cara (panel) principal de exposición. Parte del envase con mayor posibilidad de ser exhibida, mostrada o examinada.

3.4 Cara (panel) secundario de exposición. Corresponde a las áreas del rótulo que se exhiben a más de la cara principal con el fin de proporcionar información adicional sobre el producto.

3.5 Marca comercial. Comprende todo signo, emblema, palabra, frase o designación especial y caracterizada, creada para distinguir productos alimenticios.

3.6 Envase. Es todo recipiente que contiene un producto, que entra en contacto directo con el mismo y está destinado a protegerlo del deterioro, la contaminación y facilitar su manipulación.

3.7 Embalaje. Es la protección al envase y al producto alimenticio mediante un material adecuado con el objeto de resguardarlo de daños físicos y agentes exteriores, facilitando de este modo su manipulación durante el transporte y almacenamiento.

3.8 Paquete unitario. Es la unidad de expendio al público conformada por el producto alimenticio contenido en su propio envase o envoltura, con su respectivo embalaje que lo protege e individualiza, si lo tuviera.

3.9 Paquete multunitario. Es la unidad de expendio al público conformada por el producto alimenticio contenido en dos o más envases o envolturas, con su respectivo embalaje que lo protege e individualiza.

<sup>1</sup> Los conceptos de rótulo y rotulado cubren las definiciones de etiqueta y etiquetado a que hacen referencia otras normas y legislaciones.

(Continúa)

3.10 Fecha de fabricación. Es la fecha en la que el alimento ha sido procesado para transformarlo en el producto descrito.

3.11 Fecha de envasado. Es la fecha en la que se coloca el alimento en el envase en que se venderá finalmente.

3.12 Fecha máxima de consumo. Es la fecha en que se termina el período después del cual el producto, almacenado en las condiciones indicadas, no tendrá probablemente los atributos de calidad que normalmente esperan los consumidores. Después de esta fecha, no se considerará comercializable el alimento. Esta fecha es fijada por el fabricante a menos que se especifique algo diferente en la norma específica del producto. Se puede designar por las expresiones: "fecha de vencimiento", ó "fecha límite de consumo recomendada", ó "fecha de caducidad", ó "consúmase preferentemente antes de".

3.13 Lote. Es una cantidad determinada de unidades (envases) de productos, con características similares, obtenida en un mismo ciclo de fabricación, bajo condiciones de producción uniformes, que se someten a inspección como un conjunto unitario y que se identifican por tener un mismo código o clave de producción.

3.14 Masa escurrida(peso escurrido). Es la cantidad de producto sólido al cual se ha retirado el líquido de cobertura.

3.15 Medio líquido o de cobertura. Se entiende por medio líquido o de cobertura al agua, soluciones acuosas de azúcar o sal, zumos (jugos) de frutas y vegetales en frutas y vegetales en conserva únicamente, o vinagre, solos o mezclados.

3.16 Contenido neto. Es la cantidad de producto (masa o volumen) sin considerar la tara (masa) del envase o envoltura.

3.17 Código. Modo alfanumérico establecido por el fabricante para identificar el lote.

3.18 Certificado de Registro Sanitario. Documento oficial que expide la autoridad competente a los alimentos procesados y aditivos, mediante solicitud de una persona natural o jurídica y sometidos al trámite correspondiente, previo el cumplimiento de los requisitos contemplados en el Código de la Salud y el Reglamento de Alimentos vigentes.

3.19 Número de registro sanitario. Es el número asignado por la autoridad competente, a un producto al que se ha emitido el Certificado de Registro Sanitario.

3.20 Alimento. Es todo producto natural o artificial, que ingerido aporta al organismo humano los materiales y la energía necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos. Comprende por extensión sustancias y/o mezclas de las mismas, que se ingieren por hábito o costumbre, tengan o no valor nutritivo y cualesquiera otras sustancias que se utilicen en la elaboración, preparación o tratamiento de alimentos.

3.21 Alimento procesado. Es toda materia alimenticia, natural o artificial, que ha sido sometida a las operaciones tecnológicas necesarias que la transforma, modifica y conserva, para el consumo humano, puesto a la venta en envases rotulados bajo marca de fábrica determinada.

El término alimento procesado se aplica por extensión a bebidas alcohólicas, no alcohólicas, condimentos y especias que se elaboran o envasan bajo nombre genérico o específico y a los aditivos alimentarios.

3.22 Aditivos alimentarios. Son sustancias o mezcla de sustancias de origen natural o artificial, de uso permitido que se agregan a los alimentos modificando directa o indirectamente sus características físicas, químicas y/o biológicas con el fin de preservarlos, estabilizarlos o mejorar sus cualidades organolépticas sin alterar su naturaleza y valor nutritivos.

(Continúa)

3.23 **Ingrediente.** Comprende cualquier sustancia, incluidos los aditivos alimentarios, que se emplee en la fabricación o preparación de un alimento y esté presente en el producto final, aunque posiblemente en forma modificada.

3.24 **Coadyuvantes de elaboración.** Son sustancias usadas en la elaboración de un producto alimenticio, con el objeto de acentuar la apariencia o lograr alguna finalidad tecnológica de un alimento o componente del mismo; se incluyen en este grupo los agentes clarificantes, los agentes enturbiantes y antienturbiantes, los catalizadores, los floculantes, los ayudantes de filtración, los inhibidores de cristalización, los acondicionantes y otros.

3.25 **Alimento envasado.** Comprende todo alimento llenado, envuelto, empaquetado o embalado previamente, listo para ofrecerlo al consumidor.

3.26 **Alimento irradiado.** Es el alimento que ha sido tratado con radiaciones ionizantes.

3.27 **Propiedades del alimento.** Se refiere a la descripción que afirma, sugiere o presupone que un alimento tiene características especiales por su origen, propiedades nutritivas, naturaleza, elaboración, composición u otra cualidad cualquiera.

3.28 **Consumidor.** Persona o grupo de personas que compran o reciben alimentos con el fin de satisfacer sus necesidades personales de alimentación.

3.29 **Publicidad.** Acción destinada a fomentar o promover el conocimiento de un producto, mediante cualquier medio de difusión.

3.30 **Norma técnica alimentaria.** Conjunto de disposiciones y requisitos técnicos que deben satisfacer los alimentos para su comercialización.

3.31 **Otras definiciones.** Las indicadas en la NTE INEN 2 074.

#### 4. DISPOSICIONES ESPECIFICAS

4.1 Los alimentos envasados no deberán describirse ni presentarse con un rótulo o rotulado en una forma que sea falsa, equívoca o engañosa, o susceptible de crear en modo alguno una impresión errónea respecto de su naturaleza.

4.2 Los alimentos envasados no deberán describirse ni presentarse con un rótulo o rotulado en los que se empleen palabras, ilustraciones u otras representaciones gráficas que hagan alusión a propiedades medicinales, terapéuticas, preventivas, curativas, nutritivas o especiales que puedan dar lugar a apreciaciones falsas sobre la verdadera naturaleza, origen, composición o calidad del alimento.

#### 5. REQUISITOS

5.1 **Requisitos obligatorios.** En el rótulo del producto envasado deberá aparecer la siguiente información según sea aplicable al alimento que ha de ser rotulado:

##### 5.1.1 Nombre del alimento

5.1.1.1 El nombre deberá indicar la verdadera naturaleza del alimento, y normalmente, deberá ser específico y no genérico, de acuerdo a las siguientes instrucciones:

a) Cuando se hayan establecido uno o varios nombres para un alimento, se deberá utilizar por lo menos uno de estos nombres o el nombre prescrito por la legislación nacional.

(Continúa)

- b) Cuando no se disponga de tales nombres, se deberá utilizar un nombre común o usual, consagrado por el uso corriente como término descriptivo apropiado, que no induzca a error o a engaño al consumidor.
- c) Se podrá emplear un nombre "acuñado", de "fantasía" o "de fábrica", o una "marca registrada", siempre que vaya acompañado de uno de los nombres indicados en los literales a) y b).

5.1.1.2 En la cara principal de exhibición del rótulo, junto al nombre del alimento, en forma legible, aparecerán las palabras o frases adicionales necesarias para evitar que se induzca a error o engaño al consumidor con respecto a la naturaleza, origen y condición física auténticas del alimento que incluyen pero no se limitan al tipo de medio de cobertura, la forma de presentación o su condición o el tipo de tratamiento al que ha sido sometido, por ejemplo, deshidratación, concentración, reconstitución, ahumado, etc.

#### 5.1.2 Lista de ingredientes

5.1.2.1 Deberá declararse la lista de ingredientes, salvo cuando se trate de alimentos de un único ingrediente, de acuerdo a las siguientes instrucciones:

- a) La lista de ingredientes deberá ir encabezada o precedida por el título "ingredientes".
- b) Deberán declararse todos los ingredientes por orden decreciente de proporciones (m/m) en el momento de la elaboración del alimento.
- c) Cuando un ingrediente sea a su vez producto de dos o más ingredientes, dicho ingrediente compuesto puede declararse como tal en la lista de ingredientes, siempre que vaya acompañado inmediatamente de una lista entre paréntesis de sus ingredientes por orden decreciente de proporciones (m/m).

Cuando un ingrediente compuesto, para el que se ha establecido un nombre en otra NTE INEN o en la legislación nacional vigente, constituya menos del 25 % del alimento, no será necesario declarar los ingredientes, salvo los aditivos alimentarios que desempeñan una función tecnológica en el producto elaborado.

- d) En la lista de ingredientes deberá indicarse el agua añadida, excepto cuando el agua forme parte de ingredientes tales como la salmuera, el jarabe o el caldo empleados en un alimento compuesto y declarados como tales en la lista de ingredientes. No será necesario declarar el agua u otros ingredientes volátiles que se evaporan durante la elaboración.
- e) Como alternativa a estas disposiciones, cuando se trate de alimentos deshidratados o condensados destinados a ser reconstituidos, podrán enumerarse sus ingredientes por orden decreciente de proporciones (m/m) en el producto reconstituido, siempre que se incluya una indicación como la siguiente: "ingredientes del producto cuando se prepara según las instrucciones del rótulo".

5.1.2.2 En la lista de ingredientes deberá emplearse un nombre específico de acuerdo con lo señalado en el numeral 5.1.1, con las siguientes excepciones:

- a) Podrán emplearse los siguientes nombres genéricos para los ingredientes que pertenecen a la clase correspondiente, como se indica en la tabla 1:

(Continúa)

### 5.1.3 *Contenido neto y masa escurrida (peso escurrido)*

5.1.3.1 Deberá declararse el contenido neto en unidades del Sistema Internacional SI (ver Anexo A), en la siguiente forma:

- a) en volumen, para los alimentos líquidos
- b) en masa, para los alimentos sólidos
- c) en masa o volumen, para los alimentos semisólidos o viscosos

5.1.3.2 Además de la declaración del contenido neto, en los alimentos envasados en un medio líquido, deberá indicarse en unidades del Sistema Internacional la masa escurrida (peso escurrido) del alimento.

### 5.1.4 *Identificación del fabricante, envasador o importador*

5.1.4.1 Deberá indicarse el nombre del fabricante, envasador o propietario de la marca. En el caso de productos importados además debe indicarse el nombre y la dirección del importador y/o distribuidor o representante legal del producto.

### 5.1.5 *Ciudad y país de origen*

5.1.5.1 Deberá indicarse la ciudad y el país de origen del alimento. Para identificar el país de origen podrá utilizarse una de las siguientes expresiones: fabricado en....., producto....., ó industria.....

5.1.5.2 Cuando un alimento se someta en un segundo país a una elaboración que cambie su naturaleza, el país en el que se efectúe la elaboración deberá considerarse como país de origen para los fines del rotulado.

### 5.1.6 *Identificación del lote*

5.1.6.1 Cada envase deberá llevar grabada o marcada o de cualquier otro modo, pero de forma indeleble, una indicación en clave o en lenguaje claro, que permita identificar la fábrica productora y el lote.

### 5.1.7 *Marcado de la fecha e instrucciones para la conservación*

5.1.7.1 Si no está determinado de otra manera en una norma específica de producto, regirá el siguiente marcado de la fecha:

- a) Se declarará la fecha de duración mínima y/o de vencimiento
- b) Las fechas de duración mínima y de vencimiento constarán por lo menos de:
  - el día y el mes para los productos que tengan una duración mínima no superior a tres meses,
  - el mes y el año para productos que tengan una duración mínima de más de tres meses.
- c) La fecha deberá declararse de manera legible, visible e indeleble mediante una de las siguientes expresiones:
  - Consumir preferentemente antes de .....
  - Vence .....
  - Consúmase antes de.....

(Continúa)

- Fecha de expiración.....
  - Expira.....
  - Tiempo máximo de consumo..... (debiendo declararse en este caso la fecha de elaboración del alimento)
- d) Las expresiones mencionadas en el literal c) deberán ir acompañadas de la fecha misma o de una referencia al lugar del envase en donde aparezca la fecha.
- e) El día, mes y año deberán declararse en orden numérico no codificado, con la salvedad de que el mes podrá indicarse con las tres primeras letras y luego el año con sus dos últimos dígitos.
- f) No obstante lo prescrito en el numeral 5.1.7.1 a), no se requerirá la indicación de la fecha de duración mínima o de vencimiento para:
- vinos, vinos de licor, vinos espumosos, vinos aromatizados, vinos de frutas y vinos espumosos de frutas;
  - bebidas alcohólicas que contengan el 10 % o más de alcohol por volumen;
  - productos de panadería y pastelería que, por la naturaleza de su contenido, se consuma por lo general dentro de las 24 horas siguientes a su fabricación;
  - vinagre;

5.1.7.2 Además de la fecha de duración mínima o de vencimiento, se indicará en el rótulo, cualquier condición especial que se requiera para la conservación del alimento, si de su cumplimiento depende la validez de la fecha.

#### 5.1.8 Instrucciones para el uso

5.1.8.1 El rótulo deberá contener las instrucciones que sean necesarias sobre el modo de empleo, incluida la reconstitución, si es el caso, para asegurar una correcta utilización del alimento.

5.1.8.2 Cuando un producto alimenticio necesita refrigeración o congelación durante su almacenamiento, deberá indicarse en el rótulo "Manténgase en refrigeración" o "congelación", indicando de ser necesario la temperatura a la que debe mantenerse.

5.1.8.3 Cuando el producto alimenticio requiera de condiciones especiales de almacenamiento y transporte, estas deberá indicarse claramente en el rótulo del envase y/o en el embalaje externo si lo tuviere.

#### 5.2 Requisitos obligatorios adicionales

##### 5.2.1 Rotulado cuantitativo de los ingredientes

5.2.1.1 Cuando el rotulado de un alimento destaque la presencia de uno o más ingredientes valiosos y/o caracterizantes, o cuando la descripción del alimento produzca el mismo efecto, se deberá declarar el porcentaje inicial del ingrediente(s) (m/m) en el momento de la fabricación.

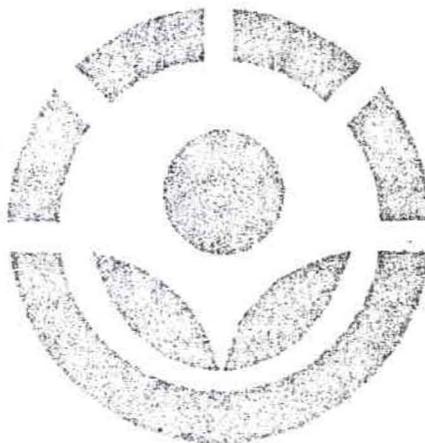
5.2.1.2 Asimismo, cuando en el rótulo de un alimento se destaque el bajo contenido de uno o más ingredientes, deberá declararse el porcentaje del ingrediente (m/m) en el producto final.

(Continúa)

## 5.2.2 Alimentos irradiados

5.2.2.1 El rótulo de un alimento que haya sido tratado con radiación ionizante deberá llevar una declaración escrita indicativa del tratamiento, cerca del nombre del alimento. El uso del símbolo internacional indicativo de que el alimento ha sido irradiado, según se muestra en la figura 1, es facultativo, pero cuando se utilice deberá colocarse cerca del nombre del producto.

FIGURA 1. Símbolo internacional de alimento irradiado



5.2.2.2 Cuando un producto irradiado se utilice como ingrediente en otro alimento, deberá declararse esta circunstancia en la lista de ingredientes.

5.2.2.3 Cuando un producto que consta de un solo ingrediente se prepara con materia prima irradiada, el rótulo del producto deberá contener una declaración que indique el tratamiento.

## 5.2.3 Registro sanitario

5.2.3.1 En el rótulo de los alimentos envasados, en un lugar visible deberá aparecer el Número del Registro Sanitario expedido por la autoridad sanitaria competente.

## 5.2.4 Norma Técnica Ecuatoriana de referencia NTE.

5.2.4.1 En el rótulo deberá aparecer además, cuando exista, el número de la NTE INEN específica, bajo la cual el producto es conforme.

## 5.3 Exenciones de los requisitos de rotulado obligatorios

5.3.1 Los productos que por su naturaleza o por el tamaño de las unidades en que se expendan o suministren, no puedan llevar rótulo en el envase, o cuando lo lleven no puedan contener todas las leyendas señaladas en la presente norma, lo llevarán en el empaque que contenga dichas unidades.

## 5.4 Requisitos de rotulado facultativo

5.4.1 En el rotulado podrá presentarse cualquier información o representación gráfica, así como materia escrita, impresa o gráfica, siempre que no esté en contradicción con los requisitos obligatorios de la presente norma, incluidos los referentes a la declaración de propiedades del alimento y al rotulado nutricional.

(Continúa)

## ANEXO N° 2.5

### STEVIA

#### *Descripción*

El Stevia o azúcar verde (*Stevia rebaudiana*) es una planta de la familia de las asteráceas, nativa de la región tropical de Sudamérica, se encuentra en estado silvestre en el Paraguay, pero desde hace varias décadas se cultiva por sus propiedades edulcorantes y su bajísimo contenido calórico.

La *Stevia rebaudiana* es un arbusto perenne, que alcanza los 90 cm. de altura, cuyas hojas producen un endulzante natural. Presenta a comienzos de primavera flores pequeñas de color blanco, sin fragancia perceptible, en estado silvestre son polinizadas por abejas. En las últimas décadas se ha introducido su cultivo en Japón, Francia, España, Argentina, Colombia, Bolivia, Perú, Corea, Brasil, México, Estados Unidos, Canadá, Israel, Australia, Corea y China el principal productor<sup>2</sup>.

En el Ecuador el consumo de las hojas de stevia no es muy popular aún. Se conoce el extracto en polvo, el que se importa de China y se emplea para mezclarlo con azúcar para los productos Valdez Light y Morena Light de la Compañía Azucarera Valdez. Al descubrir las potencialidades, el Grupo Nobis y agricultores medianos apuestan por la siembra y cosecha del producto. Por lo pronto, la producción de la stevia es incipiente. Hay cultivos en Cerecita (Guayas), Guayllabamba (Pichincha), San Vicente de Paúl (Carchi) y en el

---

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Stevia\\_rebaudiana](http://es.wikipedia.org/wiki/Stevia_rebaudiana)

Oriente. También hay proyectos iniciales en Santo Domingo, Bahía, San Vicente, Santa Elena y Chongon-Colonche<sup>3</sup>.

### ***Seguridad***

Pruebas animales y la extensa experiencia japonesa con la stevia sugieren que esta es una hierba segura para el consumo. En Japón, la stevia abarca más del 50% del mercado de consumo de sustancias endulzantes, es usada en una gran variedad de alimentos, incluyendo helados, pan, caramelos, mariscos, vegetales, goma de mascar Wrigley's y bebidas gaseosas como Coca Cola.

Un artículo publicado<sup>4</sup> en la página Web del Departamento del FDA (Food and Drug Administration) de los Estados Unidos, por el escritor de planta John Henkel, sobre los sustitutos del azúcar, sus comienzos y su larga controvertida historia, como los de principal uso sacarina y aspartame. En el mismo artículo, hace referencia a otros endulzantes naturales disponibles, como la stevia, la que bajo legislación del año 1994, puede ser comercializada y vendida en EE.UU. como un "suplemento alimenticio", pero no como endulzante.

Sobre esto se puede concluir que el uso de la stevia es seguro, ya que la FDA no habría aprobado su uso como suplemento alimenticio, si no fuese seguro para el consumo humano.

Después de la investigación realizada por la autora del proyecto, sobre la inocuidad de la stevia, la principal razón que se repite en muchos artículos sobre los motivos por los cuales esta planta no ha sido aprobada aun, como edulcorante por la FDA, se debe a la presión y grandes intereses de la industria

---

<sup>3</sup> Diario El Comercio, 21 de Abril del 2007 "La stevia entra en el mercado del azúcar".

<sup>4</sup> [http://www.fda.gov/fdac/features/1999/699\\_sugar.html](http://www.fda.gov/fdac/features/1999/699_sugar.html) (artículo revisado en Febrero 2006)

de los endulzantes de EE.UU., y así evitar que la stevia pueda competir con endulzantes como la sacarina y el aspartame.

Existe una larga lista de estudios realizados en países como Japón, Canadá, Brasil, Argentina entre otros, que confirman la aptitud para el consumo de la stevia, por mencionar un ejemplo: el estudio realizado por el Dr. K. Toyoda del Instituto Nacional de Ciencias de la Salud de Tokio – Japón, durante un periodo de dos años en animales de laboratorio, los investigadores concluyeron que el uso de stevia no es un cancerígeno bajo las condiciones del experimento realizado<sup>5</sup>.

De igual manera en el Reporte 55 del Comité de Expertos en Aditivos Alimenticios de FAO/WHO (Organización Mundial de la Salud), el comité evalúa que los datos solicitados en su cincuenta primera reunión, Ej. datos del metabolismo de los esteviósidos en humanos, y en la actividad del esteviol en adecuados estudios de genotoxicidad in vivo, han estado disponibles. El Comité concluye que los esteviosidos y rebaudiana A no son genotóxicos in vitro o in vivo<sup>6</sup>.

Dos estudios conducidos por la Universidad de Purdue, de investigación dental han concluido que el esteviósido es fluoruro e inhibe significativamente el desarrollo de placa dental, por lo que la stevia ayuda a prevenir la carie dental<sup>7</sup>.

### ***Consideraciones químicas y técnicas***

Los compuestos edulcorantes (glucósidos) de la planta están contenidos sobre todo en las hojas, y consisten en moléculas de esteviósido, rebaudiósido A,

---

<sup>5</sup> [www.stevia.net/safetystudies](http://www.stevia.net/safetystudies)

<sup>6</sup> [http://wholibdoc.who.int/publications/2006/9241660546\\_en.pdf](http://wholibdoc.who.int/publications/2006/9241660546_en.pdf)  
*Evaluation of certain food additives and contaminants* (Fifty-fifth report of the Joint FAO/WHO Expert Committee on Food Additives). WHO Technical Report Series No. 901, 2001.

<sup>7</sup> [www.stevia.com](http://www.stevia.com)

rebaudiósido C y dulcósido A. Estos glucósidos no afectan la concentración de glucosa en la sangre, por lo que resultan inocuos para los diabéticos y útiles en dietas hipocalóricas.

Diversos análisis de laboratorio han demostrado que la stevia es extraordinariamente rica en: hierro, manganeso y cobalto<sup>8</sup>. No contiene cafeína.

Informe Nutricional: Calorías 0, Grasas saturadas: 0, Azúcares 0, Colesterol 0, Total de carbohidratos: 0.

La stevia no fermenta. Puede usarse en infusión o bien utilizar el preparado para endulzar bebidas o alimentos.

En el reporte "Evaluación de ciertos aditivos alimenticios", realizado por el Comité de expertos de FAO y WHO (Organización Mundial de la Salud) publicado en el año 2005, página 34: "Esteviósido y rebaudiósido A, se mantienen estables en las altas temperaturas utilizadas en el procesamiento de alimentos y no sufren cambio a color marrón ni caramelización cuando son hervidos"<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> [www.alimentacion-sana.com.ar](http://www.alimentacion-sana.com.ar)

<sup>9</sup> [http://wholibdoc.who.int/publications/2006/9241660546\\_en.pdf](http://wholibdoc.who.int/publications/2006/9241660546_en.pdf)

*ANEXOS*  
*CAPÍTULO III*

## ANEXO N° 3.1

### ENTREVISTA ING. MARCELO TORRES GERENTE DE MARKETING TESALIA SPRINGS CO.

#### NEGOCIO

##### **1.¿Cómo se encuentra actualmente el negocio de las bebidas de frutas en la ciudad de Quito? ¿Ha crecido, decrecido, se ha mantenido estable?**

Partamos de que el negocio de las bebidas frutales se dividen en varios tipos de productos, tenemos los jugos frutales que tienen una alta concentración de néctar, las pulpas de fruta y en función de esa clasificación se divide en varios temas, los jugos, los néctares, los frescos y una serie de productos, nosotros participamos exclusivamente en la categoría de los frescos a través de nuestras limonadas, naranjadas, de ese tipo de productos. Volviendo a la pregunta, al tema del negocio, del tamaño del negocio, hay una tendencia de los últimos 5 años a incrementar el consumo de productos naturales y entonces al percibir el consumidor que el jugo es un producto natural, porque no necesariamente todos los jugos son naturales, han tenido un incremento en sus volúmenes, en sus per capitas, estos incrementos han sido superiores en el Ecuador de la tasa de crecimiento poblacional, con lo cual hay una tendencia de que efectivamente se esta consumiendo mas jugo en el Ecuador.

Los jugos representan aproximadamente entre el 5% y el 7% de las bebidas no alcohólicas en el Ecuador, comparado con hace 2 o 3 años prácticamente han pasado de un 3% a un 7%, entonces realmente ha habido un incremento del consumo per capita y del volumen en los jugos. Estoy hablando en el Ecuador, no estoy hablando de gaseosas, estoy hablando exclusivamente jugos.

##### **2.¿Qué razones han causado dicho crecimiento o decrecimiento?**

Básicamente es la tendencia de los consumidores por preocuparse de consumir productos más naturales. La gente esta migrando mucho del consumo, no mucho, pero esta migrando del consumo de gaseosas hacia los jugos, por la consecuencia que la gaseosa tiene una percepción de producto no saludable, entonces se están yendo mucho hacia los jugos y adicionalmente la oferta de productos, las marcas de jugos que habían hace 4 – 5 años, ahora es muy superior a lo que había en ese tiempo.

La aparición de nuevas marcas o productores no tradicionales de bebidas que no tenían jugos, pues se han lanzado ha producir jugos naturales, lo que ha hecho que incremente mucho el mercado.

### **3. ¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado con respecto a las bebidas de frutas? Qué tendencias hay en lo que a productos naturales se refiere?**

Básicamente, la gran tendencia ha sido la empacotecnia, ofertar varios tipos de empacotecnia, básicamente antes estábamos muy acostumbrados a que los jugos vengan en Tetra-pak o en latas inclusive, ahora lo que se ve mucho jugo en envase "pet" que es el envase plástico.

La otra gran tendencia es que los jugos han pasado a ser funcionales, es decir, antes era el jugo, ahora es enriquecido con calcio, con algunos elementos, entonces esto también ha incrementado los consumos.

Hay otra tendencia, pero que esta marcando, es que los jugos están viniendo con versiones light, cosa que no sucedía antes.

Y finalmente, hay otra nueva tendencia que es la mezcla de sabores tropicales, pues antes teníamos una gama básica de sabores, la mora, la naranja, etc., ahora empieza aparecer jugos que combinan inclusive vegetales con frutas.

Esas son básicamente las cuatro grandes tendencias.

### **4. ¿Qué opina usted de las diferentes bebidas de frutas que existen en Quito?**

Si hago un juicio de valor, no debería hacer un juicio de valor en función de cual es la calidad de los productos, pero yo creo que hay oportunidad para todas las bebidas, considerando que el tamaño del mercado de jugos es muy pequeño todavía, alrededor del 7%, pues hay un gran tamaño que se puede desarrollar, la base es que se desarrollan productos de calidad para satisfacer a los consumidores, aparentemente hay un movimiento de dar productos mas económicos, para poder tener una estrategia de precio, pero sin desmerecer la calidad de los productos.

El envase plástico, incide en el precio y en la portabilidad del jugo, en esos factores, se lo puede llevar a varios sitios.

### **5. ¿Cuál es su competencia más representativa? ¿Qué puntos fuertes y puntos débiles tienen dichas bebidas?**

Separando las categorías de jugos, pues, definitivamente la categoría de néctares, la categoría que mas se mueven donde esta el jugo Natura de Nestle. Hay también una categoría de jugos de fantasía que no necesariamente son naturales, donde esta Tampico por ejemplo, en la categoría intermedia donde están los llamados frescos, donde están las limonadas, las naranjadas. En relación a esa categoría, es una categoría bastante dinámica, donde permanentemente están lanzando nuevos sabores que es lo que da el impulso a la categoría.

Yo considero allí, que lo mas importante de ese segmento de mercado es, por un lado es poder tratar de otorgar a los consumidores productos de alta calidad, tratar de

darles innovación en cuanto a los sabores, eso son básicamente los temas mas importantes.

En cuanto a la competencia, pues la competencia para ser justo hace muy buen trabajo en todas las categorías, en ese sentido yo no hablaría mal de la competencia, pero lo mas critico en este negocio, son los factores de distribución, porque uno puede tener una excelente marca, una excelente publicidad, pero si no tiene un sistema de poder llegar a los puntos de venta y por ende a los consumidores, pues ninguna de las categorías funciona, yo creo que lo mas critico allí, se lo puede tomar como una debilidad de la competencia o como una fortaleza de Tesalia son los factores de distribución.

#### **6. ¿Qué tan rentable es el negocio?**

Pues mientras los productos den mayor valor agregado a los consumidores, van a ser más rentables porque se cobra una prima por ese valor, valor agregado.

La rentabilidad depende del negocio, como maneje cada uno su mercado, puede ser muy rentable para Tesalia, como puede ser muy poco rentable para otra empresa, todo depende de cómo es manejado, en si la categoría.

Si hacemos una matriz BCG en función de las tasas de crecimiento y la posición competitiva de los productos, en este caso de la industria, podríamos ver que la categoría de jugos es una posición estrella, que tiene mucho potencial de crecimiento, las tasas están creciendo pero su participación de mercado todavía es relativamente pequeña, por eso tienen que desarrollar mucho el consumo para darle esa posición relevante a esta categoría.

El tema de rentabilidad, es un tema muy independiente de cada una de las industrias.

#### **EMPRESA (Productos)**

#### **7. ¿Cómo ha ido evolucionando su negocio en los últimos años?**

Sobre los jugos nosotros tenemos relativamente poca experiencia, nosotros estamos participando en la categoría de jugos desde hace 3 años. A través de este nacimiento de esta categoría intermedia entre los jugos néctares y los jugos fantasías, entonces se creo esta nueva categoría que se denominan los frescos.

Nosotros lanzamos Tesalia Ice Limonada, Tesalia Ice Naranjada, estamos próximos a lanzar un nuevo sabor, entonces básicamente hemos tenido buenos desempeños de mercado en función de que nuestros productos cumplen las expectativas de nuestros consumidores y, nuevamente el tema es darle movimiento a la categoría, para que los consumidores permanentemente si no pueden tomar la limonada o no les gusta la naranjada, migren hacia otros sabores.

Nosotros en este segmento del mercado tenemos una alta participación de mercado, competimos contra jugos como por ejemplo, los más principales, la limonada y la naranjada Imperial, son los más relevantes, competimos contra ellos, pero mantenemos una posición de liderazgo en esta categoría, no en la categoría total, solo en este segmento de los frescos.

#### **8. ¿Cuáles han sido sus mayores logros?**

Dentro de la empresa pues, básicamente mantener vigente una marca tan tradicional como Guitig 100 años que se mantenga desde el año 1 hasta el año 99 como líder en el mercado pues recién hemos lanzado varios productos que también han tenido excelente aceptación como es una bebida energizante producida localmente, pero en general, nuestro gran logro ha sido poder masificar productos que en algún momento solo eran importados acá en el Ecuador, tenían un nicho de mercado muy especial, a unos precios muy altos, como eran las bebidas energizantes, las bebidas hidratantes, entonces básicamente hemos desarrollado productos de iguales características para la economía nacional y para ampliar el consumo de nuestros clientes, como el 220V.

#### **9. ¿Han sacado últimamente algún nuevo producto o innovación?**

Si, permanentemente estamos lanzando nuevos productos, hace 3 – 4 meses lanzamos 220V que es nuestra bebida energizante, que compite con productos líderes como con Redbull a nivel mundial.

Lanzamos los jugos, ahora estamos lanzando una bebida que se llama Guitig Negrita que es una cola que compite con marcas como Coca-Cola.

#### **10. ¿Cuáles son las temporadas altas y bajas en el consumo de estas bebidas?**

Básicamente, el Ecuador es un país que presenta microclimas que nos da una ciclicidad en la Sierra y en la Costa, pero si vemos todo el contexto, las grandes épocas de consumo, debería de hablar por tipo de producto porque cada producto tiene su ciclo.

Los jugos no presentan ninguna ciclicidad pero, las gaseosas y las aguas presentan mucha ciclicidad especialmente en fin de año y verano, ya sea verano en Costa o verano en la Sierra por factores climáticos.

#### **11. ¿Qué medios de publicidad son los que mejor funcionan para promocionar a sus productos? (periódicos, radio, revistas, ferias, etc.)**

Dependiendo nuevamente del tipo de producto y dependiendo del segmento de mercado al que nos dirigimos, normalmente los productos de este tipo de consumo masivo deben de ser promovidos por medios de consumo masivos para poder lograr los mayores alcances pero, hay productos como por ejemplo las bebidas energizantes o las bebidas hidratantes que responden a nichos muy específicos de mercado a través de los cuales hay que llegarles para ser mucho mas eficiente con sus

actividades muy puntuales, pero todo es muy relativo dependiendo del producto y del segmento pero, en su contexto aguas, gaseosas, pues, utilizamos medios masivos como la televisión.

En los jugos, al ser una categoría muy pequeña que todavía tiene muy poca penetración, optamos por medios alternativos, los volúmenes de venta todavía no soportan una alta inversión publicitaria, alta inversión comparada con las gaseosas por ejemplo, entonces nos toca acudir a medios no tradicionales como son las vallas, como es la publicidad móvil, como son las revistas y ese tipo de elementos.

### **12. ¿Qué tipo de bebidas son las más demandadas?**

Definitivamente las gaseosas son las mas demandadas, si nosotros vemos las bebidas no alcohólicas, el 50% corresponde a todo lo que es gaseosa, después están la categoría de aguas y en tercer lugar esta muy peleado lo que son los jugos y las bebidas hidratantes.

### **13. ¿Cuáles son los tamaños mas vendidos?**

El mercado hace una gran diferencia entre los tamaños familiares y los tamaños personales. En lo que es los jugos particularmente, se mueve mucho, hay mucha demanda de los productos personales, porque la gente prefiere mas la portabilidad de los productos, llevarse.

En los jugos el gran limitante es que si uno abre un tamaño grande, si no se lo consume se daña, entonces tiene mucha mas demanda el producto pequeño.

### **14. ¿Han pensado en lanzar otros productos al mercado? Si, cuales? Algún producto natural?**

Permanentemente, lo que estamos haciendo es investigar las necesidades de los consumidores y, en función de que determinamos una oportunidad pues, tratamos de acoplar esa necesidad a un producto y podemos empatar eso para generar un consumo del producto, por razones profesionales no les puedo decir cuales son, pero, nuestro procedimiento es permanentemente buscar nuevas oportunidades para ofrecer productos.

De todas formas la industria de gaseosas es un negocio mundial, donde uno ve que funciona en el exterior y simplemente lo adapta acá al Ecuador y lo adapta a nuestros consumidores. Entonces no es que se inventa muchas cosas, mas creo que es ejercicio de buscar oportunidades afuera, buscar oportunidades en los consumidores, adaptar o adoptar esos productos para el mercado y unir esas necesidades con el producto.

Dentro de nuestra línea de productos el agua es natural, los jugos son naturales, básicamente todos nuestros productos que desarrollamos en Tesalia Springs Co.

están elaborados con agua mineral pura de fuente, que es una materia prima totalmente natural.

## **CLIENTES**

### **15.¿A que segmento de la población esta dirigido sus productos? Niños, Jóvenes, Adultos, Todos?**

Básicamente, al ser productos de consumo masivo la segmentación se pierde, nosotros llegamos a niveles bajos de mercado como a niveles altos de mercado, realmente todos los productos están enfocados en ese amplio espectro de consumidores. Pero los jugos particularmente están enfocados a un segmento de mercado medio-alto, en función de que es más económico pues ir y comprar la fruta y hacer el jugo, pero por temas de tiempo y de facilidad la gente tiende a comprar los jugos, ese nivel de consumidores corresponden a niveles socio económicos generalmente medios altos y altos.

Las edades no tiene ningún rango, pero notamos permanentemente como la pirámide poblacional esta dividida en un 60% en jóvenes hasta los 25 años, pues esa proporción se mantiene en nuestros productos, estamos igual enfocados hacia segmentos jóvenes de mercado que son la mayoría de los habitantes en el Ecuador.

Nosotros estamos enfocados a jóvenes y jóvenes adultos, estoy hablando de un rango de edad entre 14 hasta los 28-30 años de edad.

### **16.¿Qué tanto prefieren, los productos naturales, sin azúcar, sanos? Por qué?**

Hay una tendencia permanente al incremento de productos dietéticos, llamémosles así, pero siempre y cuando se entienda que es dietético, muchas veces se dice no tiene azúcar es dietético, pero bueno al margen de eso, si vemos permanentemente un incremento de productos dietéticos, pero no es masivo todavía, alrededor del 15% de productos que se ofrecen corresponden a la categoría dietética.

Si hay una gran tendencia hacia los productos naturales y es una causa por la cual se da el incremento en el consumo de jugos, no es como en EEUU o en otros mercados mas desarrollados donde la gente esta volcando su mirada o sus necesidades hacia productos mas especializados, hacia la dieta, hacia lo que es orgánico y ese tipo de cosas. Lastimosamente en el Ecuador, todavía no podemos, el consumidor no pide eso, por que ojo, eso cuesta más y cuesta mas a critica del consumidor, consideremos que es el segmento medio típico y hacia abajo entonces ofrecer ese tipo de productos todavía no es una necesidad en el Ecuador.

Dietético es light ósea bajo en calorías, se enfoca a segmentos mas altos de mercado y a través de esos segmentos es lo que entran este tipo de productos y después se masifican.

**17. ¿Los consumidores a que le dan más importancia? A la presentación, sabor, precio, contenido nutricional, contextura? Para ellos es importante consumidor cosas naturales?**

Definitivamente depende del segmento de mercado a donde uno se enfoque, pero, en general lo que hemos notado que los consumidores evalúan mucho más el sabor y la calidad del producto, porque podemos tener un envase precioso, una imagen preciosa, una campaña fabulosa pero, si es que damos alguna porquería dentro del producto, el consumidor no va a volver a comprar, entonces los consumidores demandan mucho el tema de la calidad y hay otro grupo de consumidores que lastimosamente por condiciones económicas del país, que demandan mucho los productos de precio y hay una correlación lastimosamente entre bajo precio y baja calidad.

## **CREATIVIDAD**

**18. ¿Si tuviera un presupuesto ilimitado que tipo de bebidas naturales lanzaría? De que sabores, con precio, dirigido a quienes, que presentaciones, que marca le pondría?**

El tema de desarrollo de productos no depende necesariamente de presupuesto publicitario, desarrollar un producto implica, si investigación pero la investigación, investigación de mercado más que todo, no necesita un costo muy alto, hay productos que inclusive tienen mucho éxito en el mercado y no responden a grandes inversiones, entonces no hay una correlación directa entre altas inversiones y desarrollo del producto.

El desarrollo del producto está en función de la necesidad. Si yo lanzo un producto que no necesita el mercado por más publicidad que haga nadie me va a comprar, hasta si es de buena calidad.

El tema es poder determinar una necesidad del consumidor y poder desarrollar un producto que junte esas necesidades al momento de lograr eso pueda con publicidad o pueda sin publicidad el producto funcione.

Volviendo a la pregunta, la gran tendencia es desarrollar productos con valor agregado, jugos fortificados, jugos con vitaminas, jugos con valores agregados, alrededor de eso está girando la industria, no en el Ecuador todavía, pero a nivel mundial es hacia donde se está yendo, lo que denominan los productos funcionales, es decir, más allá de tomarme un jugo y sentirme bien que me sirva para otra cosa más.

¿Esto está dirigido a un segmento socioeconómico alto? Lastimosamente tienen un costo de desarrollo, tienen una prima que pagar, es un negocio que al final del día

necesito invertir tanto para recuperar algo, entonces eso apunta generalmente a niveles socio económicos altos.

Con el tiempo, con el abaratamiento de los productos, con las producciones a escala, con las economías a escala, pues los productos pueden ser desarrollados a nivel masivo.

## **ENTREVISTA SRTA. CAROLINA PERALTA DEL DPTO. DE MARKETING COCA COLA COMPANY**

### **NEGOCIO**

#### **1. ¿Cómo se encuentra actualmente el negocio de las bebidas de frutas en la ciudad de Quito? ¿Ha crecido, decrecido, se ha mantenido estable?**

Tiene una tendencia a la alta desde algunos años, sin embargo, ya no es una tendencia tan dramática de año a año sino que en los últimos años de alguna manera lo que es bebidas carbonatadas, esta de alguna manera saturado en el sentido de que ya no tienes a donde mas crecer, pero sigue con una tendencia a la alta, no tan dramática como en años anteriores, pero sigue tendencia a la alza.

#### **2. ¿Qué razones han causado dicho crecimiento o decrecimiento?**

Pueden haber miles de razones, primero es costumbre, segundo hay ciudades muy calientes en el Ecuador, todo lo que es costa tiene un consumo de bebidas altísimo per capita, todo lo que es nuevas categorías lights hace que la categoría de bebidas crezca pero, en general es eso, en general es el clima, es nueva oferta de productos, sean lights, sean aguas, sea todo lo que es novedad, pero la categoría de bebidas como tal sube.

#### **3. ¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado con respecto a las bebidas de frutas? Qué tendencias hay en lo que a productos naturales se refiere?**

En general, en bebidas, un consumidor atraviesa una curva, una curva que es como una campana de Gauss, donde los primeros años hasta que es un adolescente entre 12 y 16 años consumen bebidas carbonatadas y cuando va subiendo en la curva llega a un pico, va subiendo cuando es un joven adulto va cambiando a bebidas light y ya un poco en la vejez va migrando a aguas, a bebidas funcionales incluso, que son bebidas que tienen calcio, que tienen hierro y cosas así.

Pero la tendencia a nivel de Latinoamérica, 71% de los consumidores están interesados en encontrar opciones de bebidas y comidas lights. Por ejemplo, 8 de las 10 categorías en crecimiento en canal supermercados son lights, ósea 8 de los que han crecido son lights y 53% de la población latinoamericana esta preocupada por el consumo de azúcar, lo cual significa que si se están preocupando por el consumo de azúcar en general, también les va a preocupar el consumo de bebidas con azúcar, entonces si hay una tendencia hacia productos light.

En el Ecuador, dos tercios de la población conoce lo que son productos light y el 90% en niveles altos, obviamente este conocimiento de productos light se da mas en niveles altos, sin embargo, no es algo exclusivo de niveles altos, incluso hasta un nivel bajo sabe lo que son productos lights y te compra.

Pero, a nivel de compra tu tienes un 54% de la población que declara que compra productos lights.

#### **4. ¿Qué opina usted de las diferentes bebidas de frutas que existen en Quito?**

Yo en general opino que no hay opciones naturales – naturales, ósea no hay nada como tomarte un jugo recién hecho, por que incluso en los restaurantes te pasan bebidas ósea jugos de pulpa que no es lo mismo que un jugo natural – natural recién hecho, entonces es limitado, limitado en el sentido de que no tienes acceso, si no es en tu casa, no tienes acceso y, todo lo que es jugos de fruta embotellados igual creo que no son realmente naturales ósea, por los químicos y los conservantes que le ponen, no creo que sea natural.

#### **5. ¿Cuál es su competencia más representativa? ¿Qué puntos fuertes y puntos débiles tienen dichas bebidas?**

Para nosotros competencia definitivamente son bebidas carbonatadas pero, si tu le ves como una categoría de lights, entran a ser competencia todo lo que sean bebidas incluso jugos en polvo, pero lo fuerte – fuerte para nosotros, nuestros caballitos de pelea son contra bebidas carbonatadas, mas que contra jugos y lo que sea y, depende como lo ves porque Coca Cola es una compañía de bebidas en general, no es solamente Coca Cola con gas, es bebidas, tienes aguas, tienes aguas saborizadas, tienes aguas con gas y van a salir productos de otras categorías, nuestro portafolio es bebidas.

Nosotros lanzamos Dasani saborizadas que tiene todos los beneficios del agua, no tiene gas, es endulzada con edulcorante, todos los beneficios del agua pero, con sabor, esto lanzamos este año como hace un mes o dos meses y, ha tenido un impacto fortísimo en el mercado, crecimientos impresionantes, a la gente le encanta los sabores, le encanta que haya 3 sabores, todo ese gran grupo de gente que toma agua ahora le das un agua con sabor, que sigue siendo agua, así que nos ha ido súper, súper bien en eso.

Tiene todos los beneficios del agua pero, le das un sabor y lo que te comentaba para el consumidor eso no es suficiente ahorita, sino que poco a poco van a ir exigiendo que las aguas sean funcionales, que me ayude a la piel, que me ayude al pelo, es algo que va a ir pasando poco a poco.

#### **6. ¿Qué tan rentable es el negocio?**

Depende cada marca, en el negocio de bebidas hay marcas que son Premium, dirigidas a un nivel alto, que tienen un precio alto, por empaque, por estatus de la marca, por diferentes cosas, entonces, obviamente esas tienen mayor rentabilidad y lo que si te puedo decir es que todo lo que son empaques familiares es decir, de un litro para arriba son menos rentables que los empaques personales, porque tienen un

precio por litro mas barato, mientras mas pequeño es el empaque mas rentable es, pero, en general si, nosotros como Coca Cola como Refreshment Product Services Ecuador, nosotros lo que hacemos es vender el concentrado, entonces nos evitamos todo lo que son gastos logísticos.

Dasani si es una marca rentable, si es una marca rentable porque si a la final tu te pones a ver, es agua saborizada y lo que mucho vendes es marca, vendes marca y posicionamiento y vendes toda la parte cualitativa, pero, es agua, entonces, si es algo rentable y, ponte en nuestro caso, nosotros tenemos la Dasani Plain, que es Dasani con gas o sin gas pero sin nada y, es una extensión de línea y al ser una extensión de línea, tu aprovechas el mismo envase entonces, no tienes que incurrir en costos de moldes para envases, aprovechas los artes de etiquetas que ya están desarrollados, aprovechas algunas cosas porque te estas apalancando en una marca que ya existe. El tamaño de Dasani ahora es de 500ml (1/2 litro).

## **EMPRESA (Productos)**

### **7.¿Cómo ha ido evolucionando su negocio en los últimos años?**

Bueno, el negocio de bebidas para nosotros tuvo en el 2003, tuvo una crisis fue cuando entro Vic Cola y el ingreso de Vic Cola ha ocurrido en todos los países de Latinoamérica, cuando nos toco, fue algo fuerte, se estancaron las ventas, se bajo el share, el share en general, pero, se ha ido mejorando desde el 2004, tenemos ya una tendencia al alta lo cual significa que la entrada de Vic Cola obviamente nos quito share, pero, también hizo que crezca la categoría ósea, hay mas gente que consume bebidas carbonatadas y bebidas en general y puede ser que la gente que ya consumía, te consume mas y tu a la larga vendes mas volumen, entonces al pasar eso crece el pastel y, por lo tanto tu ya recuperas tus ventas, talvez no recuperes el share que tenias en años anteriores al 2003 pero, en volumen es lo mismo porque crece la categoría en total.

### **8.¿Cuáles han sido sus mayores logros?**

Para nosotros algo súper importante, es el tema de innovación, innovación en el sentido de ser los primeros en lanzar algo en el mercado, entonces, por ejemplo un logro importante es Dasani sabores porque, talvez haya marcas similares pero, que no te venden exactamente lo mismo o no te lo venden tan estructurado en el sentido de que son 3 sabores con estos beneficios que cumplen con x rol en el mercado.

Otro importante, es el lanzamiento de Sprite Zero, es una bebida light con todos los beneficios de lo light pero sigue siendo carbonatada pero, dirigida a un grupo de gente que se quiere cambiar a bebidas light.

Un logro importante es que Coca Cola light es líder – líder en el segmento de carbonatadas light, líder absoluto con el 90% de share de bebidas light.

**9.¿Han sacado últimamente algún nuevo producto o innovación?**

El ultimo es Dasani sabores, es nuestra ultima innovación en el mercado.

**10.¿Cuales son las temporadas altas y bajas en el consumo de estas bebidas?**

Bueno, obviamente tienes Navidad, tienes vacaciones de la Costa que es Febrero, tienes vacaciones de la Sierra tipo Agosto y esas son en general las estacionalidades de temporada alta.

Una temporada baja es Enero y tienes de acuerdo a eventos, el día del Padre, el Mundial obviamente es un evento que te sube las ventas, eso todo lo que son fiestas, feriados te sube, pero en general fuera de feriados y eso es, Diciembre, Febrero, Agosto.

La Costa es más rentable, pero de cualquier manera reacciona a eventos y reacciona a vacaciones.

**11.¿Qué medios de publicidad son los que mejor funcionan para promocionar a sus productos? (periódicos, radio, revistas, ferias, etc.)**

En términos general, el medio que mas te funciona hasta ahorita es televisión, definitivamente TV es algo que no podemos desplazarla, sin embargo, nosotros si tratamos de hacer una comunicación segmentada es decir, si nos dirigimos a adolescentes tratamos de poner aparte de TV, tratamos de meter en Internet, por ejemplo en el Messenger y filtramos a la gente joven en el Messenger o pautamos en revistas que leen los adolescentes, entonces si es para un grupo de gente una marca que esta dirigida a gente joven-adulto, productos lights, estamos en gimnasios, estamos en restaurantes, ósea tratamos de hacer lo mas dirigido en realidad, pero sigue siendo la TV y radio lo fuerte – fuerte y, tienes que apoyarte con medios alternativos que “appealing” al target.

**12.¿Qué tipo de bebidas son las más demandadas?**

Definitivamente gaseosas sigue siendo lo mas demandado ósea, para nosotros Coca Cola regular es la marca que mas vende por lejos de las demás, luego tienes las colas de sabores, gaseosas y la categoría de aguas todavía no es tan fuerte como la de gaseosas.

La Coca Cola regular es multitarget esta dirigida masivamente a todo el mundo ósea, tienes empaques personales y familiares ósea es para todos, mientras que una Coca Cola Light esta dirigida a un segmento chiquito de una edad young – adults que les gusta las bebidas light entonces, es mucho mas targetiado.

### **13. ¿Cuáles son los tamaños mas vendidos?**

Todo lo que es tamaños familiares es mas fuerte que tamaños personales, ósea el consumo en casa de gaseosas todavía es fuerte.

### **14. ¿Han pensado en lanzar otros productos al mercado? Si, cuales? Algún producto natural?**

Nosotros tenemos bastantes planes de innovación para el 2007, sin embargo, si son confidenciales en el sentido de que obviamente lanzar antes que la competencia pero, si va haber innovación, el próximo año va haber como unos 4 productos de innovación. Algunos de estos si van a estar por la línea de lights pero, no te puedo decir si es en el sentido de que no tengan químicos y todo eso, pero por la línea de light si porque obviamente tenemos que seguir la tendencia.

## **CLIENTES**

### **15. ¿A que segmento de la población esta dirigido sus productos? Niños, Jóvenes, Adultos, Todos?**

Bueno, tienes marcas para niños, bueno no niños porque no puedes hacer publicidad para niños pero, adolescentes jóvenes bien jóvenes como una Fanta, tienes luego para mas grandes como una Sprite y Sprite Zero, tienes una Coca Cola que es multitarget para todos, tienes bebidas para jóvenes adultos como Dasani, como Powerate, por ejemplo Powerate es una bebida para deportistas, tienes bebidas para gente adulta como aguas, como Coca Cola mismo, en realidad tienes por marca bebidas para todos los niveles socioeconómicos, todos los rangos de edades, ósea tienes una oferta para todos.

No hay ningún grupo que pensemos que esta desamparado la verdad.

### **16. ¿Qué tanto prefieren, los productos naturales, sin azúcar, sanos? Por qué?**

Bueno todavía no es algo ósea como te decía, ósea todavía la categoría de gaseosas es lo mas fuerte, sin embargo, cada vez va a ir subiendo la preferencia por productos lights y, nuestro enfoque esta para allá. Siempre van haber bebidas carbonatadas por esta curva de edad que te conté, pero tienes que apuntar a que la gente se quede en tu franquicia y no se cambie a la competencia entonces, tienes que lanzar mas productos lights, ósea si es una preferencia súper – súper fuerte en el Ecuador.

### **17. ¿Los consumidores a que le dan más importancia? A la presentación, sabor, precio, contenido nutricional, contextura? Para ellos es importante consumidor cosas naturales?**

Si es importante consumir cosas naturales, ponte las principales razones por las que consumen productos lights es salud y es apariencia, cada vez nuestra sociedad se va

a convertir mas en una sociedad de apariencia, ósea como te ven te tratan y, por lo tanto los jóvenes adultos están bastante preocupados al respecto.

Pero, por otro lado creo que al ser un país donde la mayoría de la población es gente pobre, la variable de precio sigue siendo muy importante, para nosotros como Coca Cola Company es importante también y nos hemos dado cuenta que nos valoran por el valor de marca, al ser una marca histórica, de calidad, de años, de toda la vida, es algo que si pesa al momento de seleccionar. Y el resto de cosas es como un plus, en realidad, ósea que el empaque si es importante sin embargo, no te hace decidir entre una marca y otra.

Los consumidores que no están sujetos a un precio, si se fijan en algo que sea mas bonito, pero no es lo fuerte – fuerte de la decisión.

## **CREATIVIDAD**

**18.¿Si tuviera un presupuesto ilimitado que tipo de bebidas naturales lanzaría? De que sabores, con precio, dirigido a quienes, que presentaciones, que marca le pondría?**

Bueno, yo pensaría en leches, pienso que cada vez con esta tendencia a lo natural, leche es algo importante y sacaría empaques de lonchera por ejemplo, ósea 200ml y podría valer unos 0,30 cts. y estaría apalancada y con una marca que no este relacionado con nada que te diga que es una gaseosa y tendríamos que usar una marca de Coca Cola Company a nivel global, tendríamos que usar un nombre de marca que sea de la compañía para tener los beneficios de una marca globalizada, pero, si leches me parece una categoría importante, puede ser leche saborizada o leche normal porque toda esta preocupación por bebidas naturales, yo creo que todavía hay la apreciación de que un jugo natural no es tan natural como realmente dicen, en cambio leche es leche. Cuando tomas leche ya es algo bueno y otra cosa que me parece importante es sacar todo lo que es bebidas funcionales en envases pequeños igual, pero bebidas funcionales que tengan calcio, hierro, ósea algo mas, que te hagan creer o en realidad sentir que te ayuda en algo.

La gente va a empezar a buscar eso.

## **ENTREVISTA AL SR. ROBERTO CASTILLO DEL DPTO. DE MARKETING NESTLÉ.**

### **NEGOCIO**

#### **1. ¿Cómo se encuentra actualmente el negocio de las bebidas de frutas en la ciudad de Quito? ¿Ha crecido, decrecido, se ha mantenido estable?**

En general, ha venido creciendo tanto en Quito como en todo el país, ha crecido un montón la categoría y, ha crecido en todos los segmentos, tanto en el segmento Tetra Pak, nosotros hemos crecido mucho las ventas. Han entrado nuevos competidores como Andina y Reyleche en formatos Treta Pak con jugos y también han tenido un crecimiento importante. En otros segmentos como las botellas de vidrio Sunny y Deli igual han tenido un crecimiento súper importante y en el tema de los envases de plástico Tampico se ha mantenido.

En resumen, tanto los Tetra Pak como los envases de botella de vidrio han tenido un crecimiento grande, tanto en Quito como en todo el país.

#### **2. ¿Qué razones han causado dicho crecimiento o decrecimiento?**

Varias razones, uno es un poco la conciencia del consumidor ósea, el consumidor esta empezando a reemplazar el consumo de colas o bebidas de frutas entre comillas que no son natural sino que son puro saborizante y colorante, por bebidas mas naturales que contengan néctar de fruta en si, eso por un lado y por otro lado la inversión en medios de la categoría en estos meses del año, en los 8 – 9 primeros meses del año se ha duplicado incluso triplicado versus el mismo periodo de años anteriores, es decir, el ambiente competitivo esta creciendo, antes hablábamos que en esta categoría simplemente estaba Natura por un lado y Tampico por el otro, ahora ya hay mas participantes entonces, debido a la entrada de los participantes esto ha fomentado una mayor competencia, mejores productos, promociones, mas inversión en medios y esto ha acelerado el crecimiento.

#### **3. ¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado con respecto a las bebidas de frutas? Qué tendencias hay en lo que a productos naturales se refiere?**

Dentro de las categorías que te comente al inicio que han tenido un buen crecimiento, la que mas crecimiento ha tenido es el formato de vidrio, ese formato es un poco, es un consumo diferente al de nuestros productos, nuestros productos su consumo es tanto dentro de casa en el desayuno, en el almuerzo, en el caso de los formatos de litro y para la lonchera de los niños en el caso de los formatos de 200, la mayoría del consumo es así.

El formato de las botellas de vidrio no entra en el hogar porque es simplemente 237ml, que no es suficiente y, no entra tampoco en las loncheras porque a tu hijo nunca le vas a mandar una botella de vidrio en la lonchera, entonces, esta categoría ha crecido

mucho porque es un consumo "on the go" ósea, estas caminando en la calle y te dio calor, viste una tienda, te la tomas ese rato y dejas ahí mismo el envase vacío, es un poco la que esta reemplazando las colas y a otros productos que no son naturales ósea, la ventaja de estos productos es que como te digo te otorgan refrescancia ósea, la principal cosa a la que ellos apelan es que son un producto refrescante a un precio competitivo y con un producto natural, mientras que antes solamente tenias la cola que obviamente no tiene comparación en cuanto a lo natural del producto.

#### **4. ¿Qué opina usted de las diferentes bebidas de frutas que existen en Quito?**

Como te comente ósea, han entrado muchas nuevas marcas, las marcas existentes hemos sacado nuevos sabores, tanto nosotros como nuestros competidores, hay productos excelentes, hay otros productos que no son muy buenos, hay productos que ofrecen mas de lo que realmente son, hay productos que teóricamente se llaman jugos, pero, lo único que tienen son colorantes como el caso de Tampico, por ejemplo, pero en general el ambiente competitivo es bueno ósea, han entrado muy buenos productos y muy buenos competidores, antes en cuanto a productos a jugos naturales, nosotros éramos los únicos hasta hace un par de años, en los últimos años nos ha entrado competencia lo cual es bueno porque hace que crezca la categoría, nos hace a nosotros mejorar, nos hace ser mas competitivos, sacar nuevas campañas, innovar, sacar nuevos formatos, nuevos sabores, entonces a la final es bueno.

#### **5. ¿Cuál es su competencia más representativa? ¿Qué puntos fuertes y puntos débiles tienen dichas bebidas?**

Tradicionalmente, nuestra competencia mas fuerte en la categoría de jugos ha sido Tampico, Tampico obviamente es un producto un poco diferente al nuestro, porque no es un jugo 100% natural, a pesar de que la gente lo percibe como natural, la gente que toma Tampico piensa que es jugo de naranja puro cuando no es, pero bueno, tradicionalmente ese ha sido nuestro competidor mas fuerte y siempre estábamos un poco dividiendo al mercado, por un lado nosotros y por otro lado ellos, siempre los dos como lideres, como te digo ahora han entrado nuevos productos, Sunny es el producto que mas crecimiento ha tenido en el ultimo año sobretodo, ha invertido mucho y ha crecido bastante. Sin embargo, nuestro principal competidor sigue siendo Tampico todavía, en cuanto a participación y a ventas sigue siendo Tampico.

Principales beneficios de Tampico, costo ósea, es un precio al publico mucho mas bajo que el nuestro, tiene una distribución bastante mejor que la nuestra, tu te vas a cualquier tienda del país y siempre hay Tampico, no pasa lo mismo con Natura y, otro beneficio de Tampico es que es muy refrescante y la gente de las tiendas usualmente los tiene dentro de los refrigeradores, dentro de los enfriadores, entonces, el producto siempre esta frío, te lo tomas y te causa mucha refrescancia esas son las ventajas.

Las desventajas bueno, no es un producto 100% natural, el formato no es muy conveniente ósea, y esas son básicamente las dos debilidades de Tampico.

#### **6.¿Qué tan rentable es el negocio?**

No te puedo dar datos muy exactos pero, digamos que si es rentable.

### **EMPRESA (Productos)**

#### **7.¿Cómo ha ido evolucionando su negocio en los últimos años?**

Dentro de la categoría que estamos nosotros, nosotros manejamos dos categorías, una es leches, leches liquidas en Tetra Pak y otra es bebidas liquidas, dentro de las bebidas esta Natura y ambas categorías han tenido un crecimiento, ya te digo impulsada por las dos cosas, uno que la gente esta tomando conciencia hacia productos mejores ósea, una leche en Tetra Pak tiene muchísima mayor calidad que una leche en funda y por otro lado que hay mas competidores y por lo tanto mas inversión y mayor innovación.

En cuanto a las bebidas, es mas o menos es el mismo caso ósea, la categoría de jugos, néctares en Tetra Pak ha crecido hay mas competidores de la misma manera, la categoría avena en Tetra Pak que iniciamos nosotros ya nos están entrando competidores, ya existen Nutriavena, existe Toni avena, Alpina de Colombia.

En general, las dos categorías han crecido mucho.

#### **8.¿Cuáles han sido sus mayores logros?**

En cuanto a nuestro producto bueno, nuestro mayor logro es que somos, primero el mejor producto en el mercado de nuestra categoría en jugos, tanto en jugos como en leches en Tetra Pak, con la mejor calidad, es un producto garantizado, tiene el mejor sabor y las mejores condiciones nutricionales.

#### **9.¿Han sacado últimamente algún nuevo producto o innovación?**

Si sacamos dos en este año, hemos sacado, una es Nido6+ en trata-pak listo para tomar, tanto en litro como 200 y otra es avena con leche, que los dos han tenido un muy buen éxito y un muy buen lanzamiento.

#### **10.¿Cuales son las temporadas altas y bajas en el consumo de estas bebidas?**

En los jugos, indudablemente eso es muy marcado, cuando es época de entrada a clases en la Costa, que es marzo, abril, las ventas crecen y cuando es temporada de entrar a clase en la Sierra, las ventas vuelven a crecer, es decir, tenemos estacionalidad en las dos épocas de entrar a clase, mientras que por ejemplo junio, julio que son meses de vacación en la Sierra las ventas son mas bajas y enero y febrero que son meses de vacación en la Costa las ventas son mas bajas.

**11.¿Qué medios de publicidad son los que mejor funcionan para promocionar a sus productos? (periódicos, radio, revistas, ferias, etc.)**

Creo que los dos ósea, debe ser un complemento de los dos, no solamente medios masivos y no solamente actividades de tele o medios no tradicionales, creo que es importante complementar las dos cosas que usar tanto televisión, revista, prensa, incluso radio pero, también hacer degustaciones, actividades de tele, que te junten mas al consumidor y que el consumidor se sienta identificado con tu marca.

**12.¿Qué tipo de bebidas son las más demandadas?**

En cuanto a los jugos, todos los sabores tienen su buena venta y el sabor que mas se vende es el de durazno, es el néctar de durazno.

**13.¿Cuáles son los tamaños mas vendidos?**

Se vende igual tanto el litro como 200ml obviamente, uno de litro equivale a 5 de 200ml pero, si tu cuentas en unidades, se vende mas unidades de 200ml pero, si tu cuentas volumen, el volumen es bastante parecido entre los dos tamaños.

**14.¿Han pensado en lanzar otros productos al mercado? Si, cuales? Algún producto natural?**

De hecho, todos nuestros productos son naturales, todos los jugos son 100% naturales, no tienen ningún conservante, ni preservante, ni saborizante.

Tenemos algunos proyectos pero bueno, no te puedo dar mucho detalle pero, tenemos algunos proyectos.

**CLIENTES**

**15.¿A que segmento de la población esta dirigido sus productos? Niños, Jóvenes, Adultos, Todos?**

Esta dividido en dos, los formatos de litro son para consumo de toda la familia, al ser toda la familia, la compradora es la madre y, los formatos de 200 esta dirigido a los niños. Es un consumo a lo largo de todo el día, usualmente lo consumen durante el desayuno pero, es lo largo del día, la idea es que es un consumo "all family", el papa, la mama, los hijos, todo el mundo consuma los formatos de litro en casa y debe reemplazar a los jugos hechos en casa.

**16.¿Qué tanto prefieren, los productos naturales, sin azúcar, sanos? Por qué?**

Como te comentaba hace un momento, la categoría también esta creciendo por eso, por que la gente esta tomando mas conciencia, antes no tomaban tanto en cuenta si un jugo era natural o no, simplemente probaban su sabor ahora, indudablemente nosotros tenemos una ventaja al tener productos 100% naturales y el consumidor sabe eso.

**17.¿Los consumidores a que le dan más importancia? A la presentación, sabor, precio, contenido nutricional, contextura? Para ellos es importante consumidor cosas naturales?**

Creo que es un poco de todo, depende un poco del segmento que sea ósea, la gente de un nivel socioeconómico un poco mas bajo obviamente le va a dar mucha importancia al precio, la gente de un nivel socioeconómico mas alto no va a comprar un producto u otro porque haya 2 o 3 ctvs de diferencia.

Natura los consumen en todos los niveles socioeconómicos, porque el consumidor tiene la percepción de que es un producto natural, sabe que es un producto que efectivamente es natural pero, la mayoría de nuestras ventas indudablemente es nivel socioeconómico de medio hacia arriba, medio, medio alto y alto.

Siguiendo con lo que te comentaba, entonces por ejemplo los consumidores de nivel socioeconómico bajo le dan mas importancia al precio, cosa que consumidores de niveles socioeconómico alto no.

Los niños le dan mucha importancia al empaque, que el empaque sea divertido, que les guste, que puedan jugar con el empaque, no que sea un empaque aburrido, entonces depende mucho del consumidor pero, en general todo es importante ósea, yo no puedo basarme solamente en un empaque chévere, en un empaque llamativo y que mi producto sea malo o demasiado caro, yo tengo que complementar absolutamente todas las cosas, la textura del producto, el sabor, el empaque, el precio, hacer el marketing – mix correcto para que mi producto quede en buen estado y satisfaga absolutamente todas las necesidades.

**CREATIVIDAD**

**18.¿Si tuviera un presupuesto ilimitado que tipo de bebidas naturales lanzaría? De que sabores, con precio, dirigido a quienes, que presentaciones, que marca le pondría?**

Como te comente, tenemos muchos proyectos pero, no te puedo dar mucho detalle pero, obviamente tenemos un presupuesto limitado pero, al decirte un presupuesto ilimitado, igual yo me iría hacia las mismas tendencias, entonces no te puedo dar mucha información sobre eso.

## **ENTREVISTA ING. ESTEBAN CAMACHO GERENTE DE MARKETING ENVA-PAK DEL ECUADOR**

### **NEGOCIO**

**1.¿Cómo se encuentra actualmente el negocio de las bebidas de frutas en la ciudad de Quito? ¿Ha crecido, decrecido, se ha mantenido estable?**

Antes de contestar, quiero aclarar que nuestros productos NARAN-JÚ, CERE-JÚ, y LIMON-JÚ, no son bebidas de frutas naturales, sino, son elaborados en base a esencias de frutas. Como entenderá son dos campos diferentes y voy a contestarle en base al mercado de ese tipo de bebidas.

En este momento está recuperándose, es decir está creciendo.

**2.¿Qué razones han causado dicho crecimiento o decrecimiento?**

El ingreso de los estudiantes al nuevo período educativo es la principal razón.

**3.¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado con respecto a las bebidas de frutas? Qué tendencias hay en lo que a productos naturales se refiere?**

Calidad y practicidad del envase, la gente cada vez quiere más por lo que paga. Existe mercado para bebidas refrescantes y naturales, depende de qué es lo que quiere obtener de la bebida el consumidor.

El costo de una bebida natural frente a una de refresco es la que marca la elección, no porque el consumidor no la quiera, sino, que su capacidad adquisitiva es limitada.

**4.¿Qué opina usted de las diferentes bebidas de frutas que existen en Quito?**

Hay empresas que manejan con seriedad el negocio, sus estándares de calidad y producción son las bases de un óptimo producto. Pero como en todo también existen empresas que no cumplen o no mantienen sus preceptos de producción, de pronto por ahorrar en sus costos o de pronto porque no les interesa ni el consumidor ni la empresa, solo buscan un rédito económico estacional.

**5.¿Cuál es su competencia más representativa? ¿Qué puntos fuertes y puntos débiles tienen dichas bebidas?**

Tampico, su punto fuerte es la logística, su punto débil es el sabor y practicidad del envase, frente al nuestro.

**6.¿Qué tan rentable es el negocio?**

La rentabilidad de este negocio depende fundamentalmente de los canales de distribución, merchandising y publicidad que pueda la empresa tener. Esto en orden de importancia y costo. Puesto que si se tiene una buena publicidad y no existen canales de distribución, no sirve y una buena distribución sin un correcto merchandising, tampoco sirve. Esto desde el punto de vista de una pequeña industria. En el caso de algo más grande el orden se invierte.

## **EMPRESA (Productos)**

### **7.¿Cómo ha ido evolucionando su negocio en los últimos años?**

Basamos nuestra evolución en el servicio que podamos dar a nuestros clientes, pues hemos avanzado en nuestra fórmula y en nuestro envase.

### **8.¿Cuáles han sido sus mayores logros?**

Optimizar nuestra línea de producción y hacer ver a nuestros clientes que los productos que Enva-Pak produce no son anticonsumidores, la practicidad y facilidad de uso conjuntamente con la calidad del producto nos han permitido ayudarnos mutuamente, cliente – empresa.

### **9.¿Han sacado últimamente algún nuevo producto o innovación?**

Sí el LIMON-JÚ que tiene sabor a limón.

### **10.¿Cuales son las temporadas altas y bajas en el consumo de estas bebidas?**

La temporada de clases.

### **11.¿Qué medios de publicidad son los que mejor funcionan para promocionar a sus productos? (periódicos, radio, revistas, ferias, etc.)**

Televisión y radio.

### **12.¿Qué tipo de bebidas son las más demandadas?**

Naranja.

### **13.¿Cuáles son los tamaños mas vendidos?**

En nuestro caso el de 175ml. El estándar del mercado es 250ml.

### **14.¿Han pensado en lanzar otros productos al mercado? Si, cuales? Algún producto natural?**

No ninguno.

## **CLIENTES**

### **15.¿A que segmento de la población esta dirigido sus productos? Niños, Jóvenes, Adultos, Todos?**

Principalmente niños y jóvenes.

### **16.¿Qué tanto prefieren, los productos naturales, sin azúcar, sanos? Por qué?**

Los padres de familia siempre van a querer lo mejor para sus hijos, lo más sano lo más natural, pero el niño o joven se va a ir por algo refrescante, liviano y entre más azúcar tenga, mejor.

### **17.¿Los consumidores a que le dan más importancia? A la presentación, sabor, precio, contenido nutricional, contextura? Para ellos es importante consumidor cosas naturales?**

En nuestro negocio nos ha ido bien con la presentación y sabor, a pesar de que es más caro. La tendencia de consumir bebidas naturales, insisto, es lo óptimo pero tiene barreras de precio.

### **CREATIVIDAD**

**18.¿Si tuviera un presupuesto ilimitado que tipo de bebidas naturales lanzaría? De que sabores, con precio, dirigido a quienes, que presentaciones, que marca le pondría?**

Bebidas con mezcla de sabores, por ejemplo naranja – fresa. El precio no podría exceder al que maneja Natura, dirigido a todo público y el nombre sería FUS. (fusión).

## **ENTREVISTA SR. HUMBERTO SANCHEZ JEFE DE VENTAS DE ALPINA**

### **NEGOCIO**

#### **1. ¿Cómo se encuentra actualmente el negocio de las bebidas de frutas en la ciudad de Quito? ¿Ha crecido, decrecido, se ha mantenido estable?**

En Quito, actualmente tiene un crecimiento importante en, mas que en bebidas de frutas y bebidas lácteas o sustitutos, lo que sea, en todo lo que sea consumible como producto hidratante, por ejemplo, tenemos en el mercado agua y hay muchas limonadas que están saliendo y por el poder adquisitivo están saliendo muchas presentaciones de bajo desembolso que llamamos nosotros, que son de funda, en funda y en lo que es la presentación de Tetra Pak de 200ml, entonces, ha crecido considerablemente el consumo y muchísima competencia, principalmente en lo que son bebidas como limonadas y aguas como lo que esta sacando Dasani de Coca Cola con sabores.

Si ha crecido interesantemente el tema pero, ahí es una pelea de calidad y de precio, dependiendo de las presentaciones.

Nosotros como Alpina estamos actualmente con productos en jugos, lo que son jugos light, en bebidas también podríamos tomar en cuenta que tenemos avena, tenemos leche chocolateada que entra dentro de la industria del mercado de bebidas en general.

#### **2. ¿Qué razones han causado dicho crecimiento o decrecimiento?**

Primero, que hay una oportunidad, hay un nicho de mercado que esta por explotar, porque hay muchas personas que no toman agua, hay muchas que prefieren un yogur, hay muchas personas que prefieren una avena pero, como hay una oportunidad de mercado las empresas han visto una forma de desarrollarse y de ser rentable, porque si yo saco una gaseosa ya como que la gente se satura, por eso Coca Cola no solamente tiene gaseosas y esta entrando en el tema del agua y por eso es muy importante para las empresas como cada vez hay mas competencia, si es que hay un nicho de mercado hay que atacar ese nicho de mercado para empezar a ampliar líneas, entonces, las empresas de consumo masivo están entrando a desarrollar nuevos productos para nuevos segmentos de mercado.

#### **3. ¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado con respecto a las bebidas de frutas? Qué tendencias hay en lo que a productos naturales se refiere?**

Definitivamente, todo esta con la tendencia cero grasa y light, todos los productos en la gran mayoría de los casos como en otros países están enfocándose en el tema light, hasta aceites light, bebidas light, hay leche descremada y leche cero grasa, entonces el enfoque actual es salud, es cero grasa, es facilidad de consumo por temas

del empaque pero, el concepto actual en lo que es natural es tema light, toda la gente esta queriendo bajar de peso, a nivel general es un mercado importante que cada vez esta creciendo el tema de la gente light.

#### **4. ¿Qué opina usted de las diferentes bebidas de frutas que existen en Quito?**

Hay muchas, hay buenas y malas, yo creo que hay empresas muy buenas como Nestlé, Alpina igual en calidad somos muy buenos pero, también hay empresas que el mismo refresco, en la misma representación lo sacan con un 30% menos en precio pero en calidad son súper bajos pero, entran a un segmento de mercado de un nivel socioeconómico mas bajo.

Hay competencias muy buenas en calidad pero, también hay competencias muy, muy, muy de precio, que se enfocan mucho en el precio y no les importa mucho la percepción de la gente, sino que en las escuelas el niño se compra una limonada en funda que le cuesta 25 cvts y que esta compuesta de productos no muy recomendables ni tampoco es una garantía de calidad sino que es precio.

Hay otras empresas de productos importados que tienen su segmento pero, en nuestra economía el tema precio es determinante en muchos productos.

#### **5. ¿Cuál es su competencia más representativa? ¿Qué puntos fuertes y puntos débiles tienen dichas bebidas?**

Nosotros competimos mucho con Toni en lo que es yogur, en lo que es avena competimos con Toni, con Nestlé, en lo que es jugos, refrescos competimos hasta cierto punto con Nestlé porque nuestra presentación actual es de refresco, estamos por traer un néctar que es para el próximo año y ahí nos enfocariamos directamente con Nestlé.

Pero, los competidores principales para nosotros son Nestlé, Toni y en general las empresas que procesan lácteos porque nosotros también tenemos leche, nosotros tenemos gelatina, nosotros tenemos yogur. Son muy buenos competidores, Toni tiene un posicionamiento bastante alto en yogur y Nestlé tiene una fuerte presencia como marca Nestlé, más que por tener diferentes tipos de productos. Nestlé tiene una fuerte presencia en el mercado y tiene una percepción de calidad y tiene un conocimiento de la gente.

Nuestra debilidad como compañía es la marca nos falta posicionamiento y eso es un trabajo muy a largo plazo.

Toni tiene 60 años en el mercado, Alpina tiene 10, entonces, la gente ha vivido, se ha criado y ha crecido con Toni, entonces, es muy complicado competir en marca y Nestlé tiene muchos productos, tiene cientos de productos que si no es la galleta es el jugo, si no es el jugo es la leche, sino es la leche son los chocolates, entonces es muy fuerte en marca, ellos son los dueños del mercado en todas las líneas,

Y también competimos en ciertos productos con empresas pequeñas como Pura Crema, como el Kiosko que es fuerte en quesos, como Vitaleche, Reyleche que también son empresas lácteas. Por lo general son esas empresas las que nos compiten.

#### **6. ¿Qué tan rentable es el negocio?**

El negocio de los jugos es un negocio razonablemente rentable, no hablemos de yogur, porque el yogur es más rentable porque, como es un derivado de la leche, la leche como materia prima es muy rica en sacar queso, en sacar mantequilla, en sacar yogur, en sacar la misma leche.

En lo que es jugos es rentable, pero, no extremadamente rentable porque nuestro foco como empresa es vender yogur y bebidas lácteas, los jugos son un producto que se importa por la necesidad de mercado pero, si son rentables en términos razonables creo yo.

#### **EMPRESA (Productos)**

#### **7. ¿Cómo ha ido evolucionando su negocio en los últimos años?**

Alpina en los últimos años, principalmente en los 3 últimos años ha crecido de forma bastante grande, estamos ahora en un promedio 20% - 25% versus el año anterior de crecimiento, porque hemos invertido en mercadeo mucho y estamos poco a poco mejorando nuestro canal de distribución para tener más cobertura, para estar en más tiendas, para estar en más ciudades, estamos en todo el país pero, no en el 100% de tiendas o de puntos de venta como tiene Coca Cola o como puede tener Nestlé, es un trabajo duro pero, estamos a un muy buen ritmo de crecimiento, sobre el promedio de las empresas, una empresa multinacional como Nestlé, Toni que crezca un 8% - 10% es bastante bueno, nosotros estamos más del 20% entonces, estamos en un buen proceso.

#### **8. ¿Cuáles han sido sus mayores logros?**

Nuestros mayores logros es llegar en este año, llegamos como ciudad a vender nuestro primer millón de dólares, que era algo que hace muchos años se veía inalcanzable pero, con nuestro producto que es la avena, realmente se han hecho muchas cosas.

Como compañía el crecimiento, la consolidación de nuestra estructura de ventas, la distribución y todo lo que se ha hecho en la parte mercadeo, como marca si nos ayuda a apalancar ese crecimiento, entonces, yo creo que es uno de los resultados del trabajo que se ha hecho.

**9.¿Han sacado últimamente algún nuevo producto o innovación?**

Si, en este año mas que nada hemos sacado un yogur en caja en Tetra Pak, que es smoothie, que no se lo conoce mucho porque se esta introduciendo en el mercado, es igual a yogu-yogu de Nestlé, hemos sacado nuevas presentaciones de papillas para niños, hemos sacado yogur light en vaso, hemos sacado una nueva presentación de avena que tenemos en vaso, ahora la tenemos en funda y para el próximo año tenemos muchas innovaciones, vamos a traer un producto muy, muy interesante.

**10.¿Cuales son las temporadas altas y bajas en el consumo de estas bebidas?**

Si hablamos de Quito los mejores meses para nosotros son Junio, Julio, bueno Julio porque son mas días laborables en nuestro calendario pero, Mayo, Junio, Julio son meses bastante buenos, Enero es relativamente bajo, Febrero por el tema de los feriados siempre nos afecta y los meses bajos son Agosto y Septiembre por el tema de las vacaciones, la rescisión de la gente en lo que es circulante por las matriculas y eso si nos baja un poco el consumo y Diciembre que son meses bajos por el tema de fiestas de Quito, Navidad, entonces, son meses bajos.

**11.¿Qué medios de publicidad son los que mejor funcionan para promocionar a sus productos? (periódicos, radio, revistas, ferias, etc.)**

Definitivamente, para la compañía una empresa de consumo masivo es medios masivos lo que es televisión, radio, en algunos casos prensa pero, nosotros nos manejamos mucho con lo que es televisión y lo que es material promocional por ejemplo afiches en el canal de distribución.

**12.¿Qué tipo de bebidas son las más demandadas?**

Las mas demandadas para nosotros por el concepto, la razón de ser de la compañía, son las bebidas lácteas entonces, para nosotros nuestro pareto es vender yogur, yogur con cereal, vender avena, son bebidas lácteas, vender leche ese es nuestro 80% del negocio.

Si hablamos de jugo es un refresco pero también tenemos en la misma presentación un yogur, pero el concepto de la compañía es de bebidas lácteas. Pero dentro de ese 80% se le toma como una bebida a los jugos.

**13.¿Cuáles son los tamaños mas vendidos?**

Para loncheras de niños que son presentaciones de 250 gr en lo que es vaso, y 200ml que es el Treta Pak, los jugos son de 200ml.

**14.¿Han pensado en lanzar otros productos al mercado? Si, cuales? Algún producto natural?**

Natural ya lo hemos sacado, tenemos un yogur light, tenemos un refresco light, tenemos una avena light, tenemos algunos que son también de diferentes características, dependiendo de los consumidores, para el próximo año estamos

pensando hacer algunos cambios en el concepto del yogur, talvez al yogur ponerle un valor agregado en el concepto de vitaminas, mas que natural, tenemos un yogur natural también, tenemos un producto que es el Kumis, que en Colombia se lo utiliza mucho pero, acá no se lo conoce, es una especie de yogur natural, entonces, estamos en esa tendencia porque la demanda, nuestros clientes, nuestro mercado esta en esa tendencia también, entonces, siempre tenemos que ir alineados a lo que necesitan. En Colombia, Alpina tiene 250 productos, acá no llegamos a los 40. Allá hay yogur deslactosado, yogur para bebes, hay mucho mas.

## **CLIENTES**

### **15.¿A que segmento de la población esta dirigido sus productos? Niños, Jóvenes, Adultos, Todos?**

Tenemos un portafolio bastante amplio, si hablo de una compota para niño sobre los 6 meses de edad, estamos dirigidos para el consumo a bebes, pero para la acción de compra para las madres de familia, si hablamos de yogur hablamos de un multitarget para todo el mundo, si hablamos de una gelatina con sorpresa que vendemos nosotros, estamos hablando de un niño de promedio sobre 12 – 13 años un adolescente, si hablamos de refrescos yo creo que también es multitarget, hay personas que realmente lo consumen, pero nuestro fuerte consumidor al que esta dirigido la mayoría de nuestro portafolio son personas que yo creo que de todas las edades pero mas lo que es los estudiantes, niños porque son los que consumen a diario, por ejemplo un jugo una persona adulta se lo tomara muy de vez en cuando o busca presentaciones familiares para su casa, pero nuestro negocio es la venta de 200ml, que es la tienda, que es la lonchera, que es el bar del colegio, que es el consumo de niños, niños – adolescentes.

### **16.¿Qué tanto prefieren, los productos naturales, sin azúcar, sanos? Por qué?**

La tendencia como le decía del tema light, no es que sea un pedazo del pastel, hablando del mercado como mas del 50% ósea, estamos hablando que un 20%, hablando muy de memoria, la población busca el tema light pero, esa población cada vez crece, va desarrollándose entonces, yo creo que por la cultura nuestra, no estamos diseccionados mucho al cuidado de la alimentación de uno, pero, el tema light esta creciendo, yo creo que en los próximos años vamos a tener un importante grupo de personas que les guste el tema light.

### **17.¿Los consumidores a que le dan más importancia? A la presentación, sabor, precio, contenido nutricional, contextura? Para ellos es importante consumidor cosas naturales?**

Actualmente la tendencia light es importante pero, en el momento de comprar todo depende del nivel socio económico pero, a pesar del nivel socioeconómico, si hablamos de un nivel alto la gente si se fija en la parte nutricional, talvez en el precio muy poco porque dice bueno, lo que tiene calidad, cuesta y lo compra no hay problema, pero ya en una clase media y media baja determinante es el precio, ya la calidad pasa a un segundo plano, porque el refresco, el yogur, muchos lo ven como un producto de primera necesidad pero, muchas personas no pueden o no tienen acceso a un jugo y prefieren tomarse un vaso de agua o una cola o lo que me alcance, mas que comprarme un yogur o un refresco en cartón, entonces, es muy importante darse cuenta que todo dependa del nivel socioeconómico pero, la calidad y el precio van de la mano siempre.

## **CREATIVIDAD**

**18.¿Si tuviera un presupuesto ilimitado que tipo de bebidas naturales lanzaría? De que sabores, con precio, dirigido a quienes, que presentaciones, que marca le pondría?**

Si es que tuviéramos recursos para desarrollarnos en el tema de jugos, yo creo que un valor agregado a un nuevo producto debería ser un nuevo sabor, porque uno va a una tienda y se topa con frutillas, vainillas, duraznos, moras que son por lo general los sabores que hay, pero por ejemplo un sabor de naranjilla, de taxo, por ejemplo nosotros tenemos un yogur de limón, que muchos dicen yogur de limón? llama la atención y uno lo prueba y es bastante agradable, entonces, los sabores deberían ser sabores no existentes como taxo, nosotros tenemos un yogur de guanábana que no hay en el mercado tampoco, tenemos maracuyá en jugos que tampoco hay en el mercado. Yo personalmente lo que haría es enfocarme mucho al empaque porque con la avena nos ha ido muy bien, la avena tiene un vasito que uno le alza la tapa y esta el orificio, solo el orificio para poder tomar, no se abre toda la tapa.

Diferenciación del empaque, un precio muy competitivo, hablemos de no mas de 25 ctvs, porque ese es el promedio, mas de 25 ctvs ya lo ven caro, ya lo perciben caro y un sabor diferente a los demás con el tema natural, que yo creo que el tema light como le decía es un nicho de mercado que poco a poco la gente va a irse desarrollándose para allá.

**ENTREVISTA ING. EDUARDO MONCAYO GERENTE DE VENTAS LACTEOS SAN ANTONIO**

**NEGOCIO**

**1.¿Cómo se encuentra actualmente el negocio de las bebidas de frutas en la ciudad de Quito? ¿Ha crecido, decrecido, se ha mantenido estable?**

Ha tenido un crecimiento.

**2.¿Qué razones han causado dicho crecimiento o decrecimiento?**

Mayor cobertura de los puntos de venta.

**3.¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado con respecto a las bebidas de frutas? Qué tendencias hay en lo que a productos naturales se refiere?**

Se mantienen los sabores tradicionales (néctares de durazno, naranja, mango manzana), existe cierta tendencia Light.

**4.¿Qué opina usted de las diferentes bebidas de frutas que existen en Quito?**

Son buenas.

**5.¿Cuál es su competencia más representativa? ¿Qué puntos fuertes y puntos débiles tienen dichas bebidas?**

Natura, tienen un buen posicionamiento en el mercado.

**6.¿Qué tan rentable es el negocio?**

Bueno.

**EMPRESA (Productos)**

**7.¿Cómo ha ido evolucionando su negocio en los últimos años?**

Hemos tenido un crecimiento permanente.

**8.¿Cuáles han sido sus mayores logros?**

Se ha logrado un producto de excelente calidad, nos hemos posesionado fuertemente gracias a la aceptación del consumidor.

**9.¿Han sacado últimamente algún nuevo producto o innovación?**

Si.

**10.¿Cuales son las temporadas altas y bajas en el consumo de estas bebidas?**

Se vende todo el año.

**11.¿Qué medios de publicidad son los que mejor funcionan para promocionar a sus productos? (periódicos, radio, revistas, ferias, etc.)**

Televisión, ferias.

**12.¿Qué tipo de bebidas son las más demandadas?**

Néctares de durazno, naranja.

**13.¿Cuáles son los tamaños mas vendidos?**

1 litro y 200 ml.

**14.¿Han pensado en lanzar otros productos al mercado? Si, cuales? Algún producto natural?**

Si, productos Light.

#### **CLIENTES**

**15.¿A que segmento de la población esta dirigido sus productos? Niños, Jóvenes, Adultos, Todos?**

Todos.

**16.¿Qué tanto prefieren, los productos naturales, sin azúcar, sanos? Por qué?**

Los consumidores prefieren productos naturales, que nosotros procesamos.

**17.¿Los consumidores a que le dan más importancia? A la presentación, sabor, precio, contenido nutricional, contextura? Para ellos es importante consumidor cosas naturales?**

Sabor, precio, y lógicamente naturales.

#### **CREATIVIDAD**

**18.¿Si tuviera un presupuesto ilimitado que tipo de bebidas naturales lanzaría? De que sabores, con precio, dirigido a quienes, que presentaciones, que marca le pondría?**

Jugos naturales de diferentes sabores en un envase económico para reducir el p.v.p., máximo de 1 litro marca NUTRI JUGOS.

**ENTREVISTA SRTA. SUSANA CAMPOVERDE JEFE DE MARCAS IMPORTADAS  
OTELO S.A.**

**NEGOCIO**

**1.¿Cómo se encuentra actualmente el negocio de las bebidas de frutas en la ciudad de Quito? ¿Ha crecido, decrecido, se ha mantenido estable?**

El negocio de Bebidas a crecido enormemente en el Ecuador, han ingresado nuevos participantes.

**2.¿Qué razones han causado dicho crecimiento o decrecimiento?**

Muchas de las empresas que actualmente fabrican leche ahora han ingresado con jugos. Adicional a esto han ingresado limonadas y jugos en botella de empresas que se dedicaban a la comercialización de agua.

**3.¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado con respecto a las bebidas de frutas? Qué tendencias hay en lo que a productos naturales se refiere?**

Bebidas en mix de frutas y jugos con soya.

**4.¿Qué opina usted de las diferentes bebidas de frutas que existen en Quito?**

Que son buenas.

**5.¿Cuál es su competencia más representativa? ¿Qué puntos fuertes y puntos débiles tienen dichas bebidas?**

Natura, punto fuerte es que es de una transnacional que cuenta con inversión publicitaria y dinero para realizar actividades en el mercado significativas.

**6.¿Qué tan rentable es el negocio?**

Alto.

**EMPRESA (Productos)**

**7.¿Cómo ha ido evolucionando su negocio en los últimos años?**

Ha ido evolucionando bien, hemos ingresado nuevos jugos al mercado en la presentación light, dándoles un mayor abanico de opciones a nuestros clientes.

**8.¿Cuáles han sido sus mayores logros?**

Mantenernos en el mercado el cual es altamente competitivo y contar con una excelente preferencia.

**9.¿Han sacado últimamente algún nuevo producto o innovación?**

Si sacamos el año pasado toda la línea light la cual es importada de Brasil.

**10.¿Cuales son las temporadas altas y bajas en el consumo de estas bebidas?**

Las altas son regresos a clase e inicio de temporadas playeras. Bajas no podría considerar alguna.

**11.¿Qué medios de publicidad son los que mejor funcionan para promocionar a sus productos? (periódicos, radio, revistas, ferias, etc.)**

Nosotros no realizamos nada de publicidad por falta de presupuesto, sin embargo lo que mas funciona para esta marca es degustación.

**12.¿Qué tipo de bebidas son las más demandadas?**

Bebidas con jugos de frutas como: Durazno, Manzana, Pera.

**13.¿Cuáles son los tamaños mas vendidos?**

200ml y le sigue litro.

**14.¿Han pensado en lanzar otros productos al mercado? Si, cuales? Algún producto natural?**

No puedo contestar por políticas de la empresa.

#### **CLIENTES**

**15.¿A que segmento de la población esta dirigido sus productos? Niños, Jóvenes, Adultos, Todos?**

Estamos dirigidos a hombres y mujeres de todas las edades, de nivel socioeconómico medio y medio alto.

**16.¿Qué tanto prefieren, los productos naturales, sin azúcar, sanos? Por qué?**

Hay un mayor interés hacia este tipo de productos.

**17.¿Los consumidores a que le dan más importancia? A la presentación, sabor, precio, contenido nutricional, contextura? Para ellos es importante consumidor cosas naturales?**

Sabor y precio.

#### **CREATIVIDAD**

**18.¿Si tuviera un presupuesto ilimitado que tipo de bebidas naturales lanzaría? De que sabores, con precio, dirigido a quienes, que presentaciones, que marca le pondría?**

Sin respuesta.

## **ENTREVISTA LIC. DAMIAN ZAMBRANO GERENTE DE MARKETING JUGOS SUNNY**

### **NEGOCIO**

**1.¿Cómo se encuentra actualmente el negocio de las bebidas de frutas en la ciudad de Quito? ¿Ha crecido, decrecido, se ha mantenido estable?**

El negocio de los jugos listos para tomar o néctares están en crecimiento en la ciudad de Quito y en la sierra, su preferencia esta más con sabores cítricos, naranja, mora, uva, etc. La penetración de estos esta mas en la ciudad de Quito a través de las madres, las mismas utilizan al jugo para enviar a sus hijos como un complemento importante para la lonchera.

Ha crecido y en alza el mercado en este sentido.

**2.¿Qué razones han causado dicho crecimiento o decrecimiento?**

Nuevas tendencia en la salud de cada persona, el gusto por lo natural, cuidado de la salud y aspecto personal, alimentar a nuestros hijos con frutas, búsqueda de nuevos sabores.

**3.¿Cuáles son las nuevas tendencias del mercado con respecto a las bebidas de frutas? Qué tendencias hay en lo que a productos naturales se refiere?**

Es en esencia el futuro de nuestro negocio, lo natural es cada vez mas requerido, el consumidor busca una propuesta confiable en este sentido no todos la dan.

**4.¿Qué opina usted de las diferentes bebidas de frutas que existen en Quito?**

En Quito hay muy pocas marcas que fabriquen jugos, pienso que hay marcas como Tampico que con nada de aporte de frutas siendo una bebida de fantasía se venden muy bien, pero la tendencia del mercado apunta lo natural.

**5.¿Cuál es su competencia más representativa? ¿Qué puntos fuertes y puntos débiles tienen dichas bebidas?**

Natura, Los puntos fuertes la calidad, el branding que posee, presentaciones, sabores. Las debilidades el precio, el tener un solo empaque, poca cobertura en tiendas de barrio.

**6.¿Qué tan rentable es el negocio?**

Muy buena cuando se tiene una buena estrategia de costos y precios.

### **EMPRESA (Productos)**

**7.¿Cómo ha ido evolucionando su negocio en los últimos años?**

En 1998, como resultado de la gran demanda de nuestros productos, se aumentó en un 300% la capacidad de proceso de fruta en nuestra fábrica de Vinces. Una nueva línea de llenado en aséptico fue agregada para proveer a nuestros clientes la

alternativa de los jugos y concentrados de larga vida que no necesiten refrigeración. Todos nuestros jugos son elaborados con la más alta tecnología de proceso y envasado aséptico para garantizar la mejor calidad. Nuestra marca principal es el jugo de frutas Sunny. También ofrecemos pulpas y concentrados de diferentes frutas, podemos despacharles desde 1 tacho hasta 1000 toneladas.

#### **8.¿Cuáles han sido sus mayores logros?**

Nuestra misión de asegurar productos de confiable calidad, no sólo nos ha permitido ofrecer lo mejor para nuestros clientes, sino que ha hecho énfasis en la prevención del monitoreo y el uso de las mejores herramientas de control.

También producimos para la exportación concentrado, jugo y pulpa de maracuyá, mango, lulo/naranjilla, mora y papaya.

#### **9.¿Han sacado últimamente algún nuevo producto o innovación?**

SED MAX vuelve al mercado con una fórmula mejorada y en una nueva presentación. Sed Max es un producto pasteurizado. Es la primera bebida hidratante ecuatoriana envasada en botella de vidrio.

#### **10.¿Cuales son las temporadas altas y bajas en el consumo de estas bebidas?**

En Quito la temporada de colegio es la mas alta y la de inicio de las vacaciones y la baja es en los meses de septiembre y diciembre.

#### **11.¿Qué medios de publicidad son los que mejor funcionan para promocionar a sus productos? (periódicos, radio, revistas, ferias, etc.)**

Afiches, vallas publicitarias y degustaciones.

#### **12.¿Qué tipo de bebidas son las más demandadas?**

Jugos: Manzana y Naranja, 100% Jugo

Néctar: Durazno

Bebidas: Naranja, Maracuyá, Mango, Uva y Mora

#### **13.¿Cuáles son los tamaños mas vendidos?**

Sunny viene en botella de vidrio no retornable tapa twist off 237 ml, presentación familiar 1 lt y en Tetrapack de 200 ml.

Sed Max viene en botella de vidrio 475 ml, fajilla de PVC, tapa tipo garra twist off y banda de seguridad.

#### **14.¿Han pensado en lanzar otros productos al mercado? Si, cuales? Algún producto natural?**

Nuestros productos son naturales y constantemente estamos innovando y mejorando.

#### **CLIENTES**

#### **15.¿A que segmento de la población esta dirigido sus productos? Niños, Jóvenes, Adultos, Todos?**

El grupo objetivo de Sunny es multitarget y el grupo objetivo de Sed Max es una bebida hidratante para los deportistas, está dirigida para los adolescentes desde 13 años hasta adultos en general.

**16. ¿Qué tanto prefieren, los productos naturales, sin azúcar, sanos? Por qué?**

Los jugos de fruta son alimentos portadores de energía concentrada, y su azúcar natural tiene la virtud de remover y arrastrar consigo los desechos acumulados y las sustancias tóxicas.

**17. ¿Los consumidores a que le dan más importancia? A la presentación, sabor, precio, contenido nutricional, contextura? Para ellos es importante consumidor cosas naturales?**

A la variedad de sabores, al contenido nutricional y al empaque practico en tetra pak para la lonchera.

### **CREATIVIDAD**

**18. ¿Si tuviera un presupuesto ilimitado que tipo de bebidas naturales lanzaría? De que sabores, con precio, dirigido a quienes, que presentaciones, que marca le pondría?**

Sin respuesta.

## **EMPRESAS CONTACTADAS**

1. Alpiecuador S.A. (Alpina)
2. Nestlé
3. Tesalia Spring Co.
4. Enva-Pak del Ecuador
5. Lácteos San Antonio S.A.
6. Quicornac S.A. (Jugos Sunny)
7. Refreshment Product Services Ecuador S.A. (Coca Cola)
8. Otelo S.A.
9. Agrícola Ganadera Reysahiwil S.A.
10. Lechera Andina
11. Ecuatoriana de Refrescos S.A
12. Pura Crema
13. Industrias Lácteas Toni S.A.
14. Sumesa
15. Frozen Tropic Cia. Ltda.

*ANEXOS*  
*CAPÍTULO V*

## ANEXO N° 5.1

### **La odisea para recibir el "sí" del supermercado<sup>10</sup>**

*No todos pueden tener su espacio en las perchas. Para lograrlo, los proveedores deben cumplir una serie de estrictas reglas*

Colocar un producto en las perchas de los centros comerciales es un trámite que lleva su tiempo. Es una auténtica odisea. Una de las proveedoras, que prefiere el anonimato, recuerda que hace una década, cuando ingresó al supermercado, los requisitos eran los mismos, pero el proceso era distinto. "Hablábamos directamente con el gerente. En ese entonces era más fácil. Ahora todo se hace vía correo electrónico y si les conviene te llaman, de lo contrario ni te informan".

En Supermercados La Favorita se afirma que no es así y que la Gerencia Comercial, en su caso, "explica las razones de la aceptación o del rechazo".

El proceso de aprobación puede demorar entre dos días y dos meses, lo que depende del supermercado y de la línea de producto. "Generalmente, el trámite se demora porque es necesario hacer reajustes en la política de rentabilidad", asegura Marco Cepeda, administrador de Categorías de Santa María.

El ingreso en un supermercado no solo depende de la rentabilidad del producto sino también del tamaño del supermercado. "Es difícil ingresar si el supermercado maneja 15 mil ítems. De hecho, hay 20 mil atrás que quieren ingresar. Además buscamos productos que ya tengan su tiempo en el mercado", señala Xavier Naranjo, jefe de productos y Logística de Magda Espinosa.

Una vez que tanto producto como proveedor son aceptados se codifica el bien e ingresa a las perchas. Allí pasa un período de prueba de dos meses. En el caso de que el producto no tenga una alta rotación (venta repetitiva de un producto) se procede a decodificarlo, afirma Cepeda.

Según otra proveedora que también pidió su anonimato, una vez aceptado el producto, el reto continúa. "Entrar a las bodegas es una aventura. Tanto el proveedor como el chofer de la camioneta deben llevar un mandil blanco con logotipo de la empresa. Para ser atendido se debe sacar una cita previa y llegar a la hora en punto". (DB)

### **En Supermercados La Favorita, un grupo especial analiza a los productos**

*29 locales de Supermaxi tiene esta cadena a escala nacional*

En el caso de Supermercados La Favorita, sus ejecutivos afirman que una vez que se establece interés en el producto se reúnen y dan instrucciones más específicas relacionadas a la logística. Entre los requisitos constan: 1. Los productos deben haber causado ya su necesidad en todo el mercado ecuatoriano antes de ingresar a Supermaxi. 2. En la etapa inicial de evaluación del producto es necesaria la entrega de una muestra, lista de precios con las condiciones para el resto del mercado, entre otros. 3. El Departamento Comercial tomará una resolución preliminar basada

---

<sup>10</sup> Diario Hoy, 9 Febrero 2007.

en la información que se provea, evaluación del nivel de saturación u oportunidad de mercado que pueda tener el producto en el segmento al que corresponde, experiencia y otros parámetros según corresponda al tipo de producto. Una vez que se tome la resolución, en un máximo de 15 días recibirá una respuesta. 4. En caso de que la respuesta sea positiva, se realiza una cita con el gerente comercial de La Favorita y una vez concretada la negociación se entrega un paquete de información con varias instrucciones. (DB)

## **En Santa María, el producto y el proveedor pasan por un estricto análisis**

*18 requisitos se necesitan para estar en este supermercado.*

El proceso para ingresar a las perchas en Santa María tiene dos etapas de estudio. En un primer momento se analiza el producto. Los futuros proveedores deben entregar una muestra con fechas de elaboración y expiración, códigos de barra y registro sanitario. Los catálogos o guías de uso de los productos son también importantes, así como una carta de presentación donde se incluyen los beneficios, competencia, exhibición sugerida, tiempo de existencia en el mercado, etc.

En una segunda fase se analiza al proveedor. Para ello es necesario cumplir ciertos requisitos como RUC, copia del permiso de funcionamiento de la empresa, posible crédito que el proveedor pueda dar al supermercado, entre otros.

Una vez realizado el análisis se da la respuesta al proveedor en un plazo de una a dos semanas. En caso de no ser aceptado, el supermercado pide hacer reajustes. Marco Cepeda, administrador de categorías de Supermercados Santa María, asegura: "Cuando un producto es nuevo pedimos que disminuya el costo para que pueda competir con la marca líder". (DB)

## **En Magda Espinosa, la aceptación depende de su presencia en el mercado**

*2 días es el tiempo mínimo que se toma Magda para aceptar el producto*

En Magda Supermercados hay un requisito inicial. "Solo aceptamos productos que ya hayan estado en otros supermercados", informa Xavier Naranjo, jefe de Productos y Logística de Magda.

El producto requiere de una carta de presentación donde se describen sus componentes, además del código de barra EAN 13 y EAN 14, el registro sanitario, descuentos, precio sin IVA, precio de venta al público, lugar donde se comercializa el producto, entre otros ítems requeridos.

Una vez entregados todos los documentos, el Comité de Compras se encarga de analizar la rentabilidad del bien. El grupo está formado por los jefes de productos, el gerente de operaciones y uno o dos administradores. El trámite puede durar de dos días a dos meses, lo cual depende de la línea del producto.

Una vez confirmado el interés en la compra, el vendedor deberá llenar un formulario, el cual es el documento necesario para otorgar el código al proveedor.

Un requisito especial del supermercado, una vez que ya esté en las perchas, es el uso de un código de seguridad para la mercadería que pudiera ser sustraída. (DB)

*ANEXOS*  
*CAPÍTULO VI*

## ANEXO N° 6.1

### PRESUPUESTO PARA LA CONSTRUCCION DE GALPON

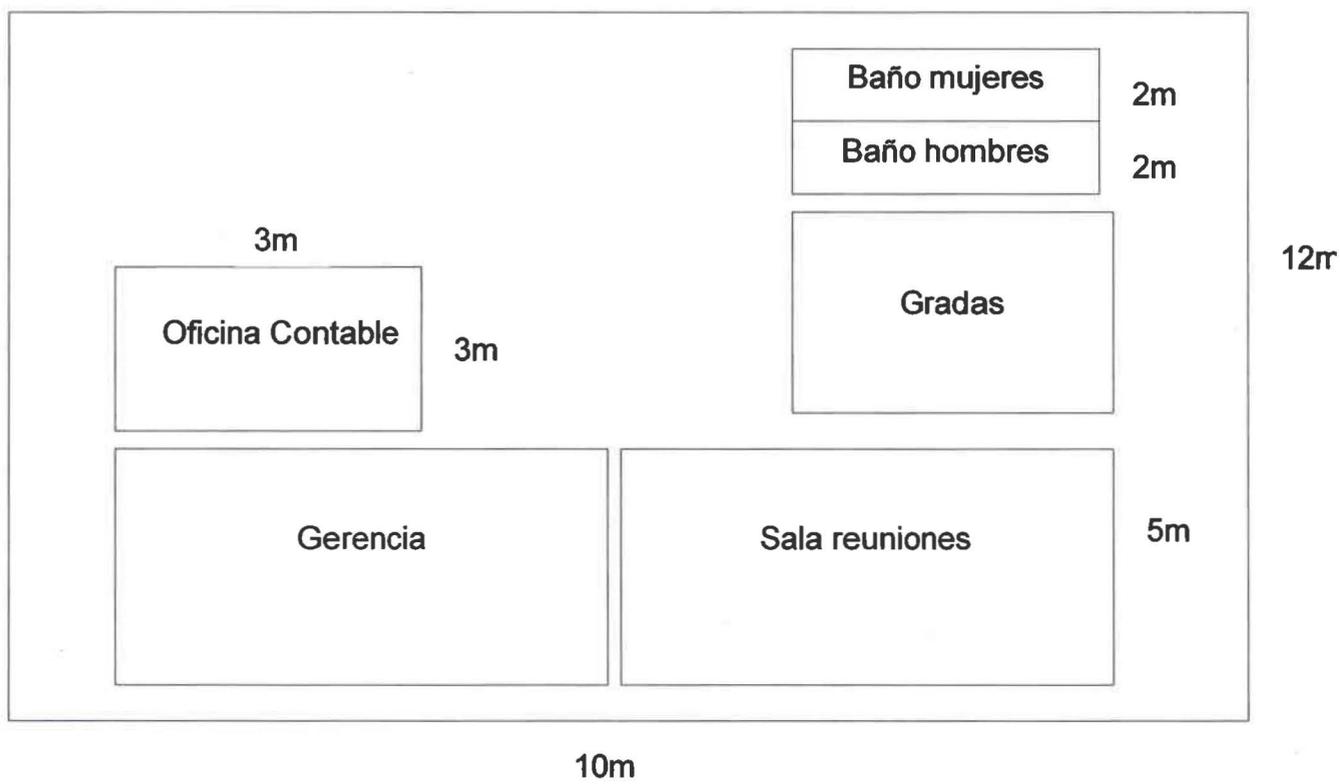
RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR- directo	PRECIO TOTAL- directo
<b>CAPITULO 1 OBRA MUERTA</b>				
Limpieza general del terreno	m2	200,00	0,15	30,00
Replanteo general del galpón	m2	200,00	0,40	80,00
Excavación de cimientos	m3	4,80	2,50	12,00
Excavación de plintos	m3	58,50	2,50	146,25
Relleno de piedra bola en cimentación	m3	22,00	26,00	572,00
Hormigón simple f c= 180 en plintos	m3	10,24	60,90	623,46
Hormigón armado f c= 210 cadenas inf. Y superior	m3	10,88	88,88	967,01
Contrapiso de hormigón simple con malla electro-soldada Armex 10*10*6	m2	200,00	14,00	2.800,00
Masillado de pisos	m2	320,00	2,50	800,00
Estructura para segunda planta oficinas	m2	120,00	70,00	8.400,00
Hormigón armado en grada	m3	5,00	180,00	900,00
Suministro, fabricación y montaje de estructura metálica.	m2	440,00	18,00	7.920,00
Cubierta de Estilpanel Galvalume o similar	m2	230,00	9,50	2.185,00
Mampostería exterior de bloque 20x20x40	m2	320,00	6,00	1.920,00
Enlucido interior y exterior	m2	740,00	2,80	2.072,00
Cerramiento perimetral del predio que incluye: cimentación, hormigón armado, mampostería de bloque revocado, hasta una altura de 2,4 mts.	m2	95,00	25,00	2.375,00
Obras exteriores que incluye: Pasos vehiculares adoquinados, jardinería, patio de maniobras para embarque-desembarque	m2	150,00	12,00	1.800,00
<b>SUB TOTAL OBRA MUERTA Y EXTERIORES</b>			<b>US \$</b>	<b>33.602,73</b>
<b>CAPITULO 2 OBRAS DE ACABADOS</b>				
Cerámica Keramikos Blanca 20x20 para baños	m2	40,00	8,50	340,00
Cerámica Keramikos 30x30 para pisos	m2	20,00	8,50	170,00
Estuco en mampostería interior y exterior	m2	750,00	1,80	1.350,00
Pintura interior y exterior dos manos con Permalatex o similar, color a elección	m2	750,00	1,80	1.350,00
Puertas y ventanas en estructura metálica, incluye vidrios, cerraduras, herrajes, terminado	m2	60,00	14,50	870,00
<b>SUB TOTAL OBRA DE ACABADOS</b>			<b>US \$</b>	<b>4.080,00</b>

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITAR- directo	PRECIO TOTAL- directo
<b>CAPITULO 3 INSTALACIONES SANITARIAS</b>				
Punto de agua, incluye tubería y accesorios	Pto.	12,00	17,50	210,00
Punto de aguas servidas, tubería y accesorios	Pto.	10,00	17,50	175,00
Inodoro blanco tanque bajo, desagüe normal marca Edesa, incluye accesorios.	U	4,00	55,00	220,00
Lavamanos oval con grifería, incluye accesorios marca FV	U	4,00	45,00	180,00
Rejilla cromada de 2" para desagüe baños	U	4,00	4,50	18,00
Juego de accesorios para baño marca FV	U	2,00	12,50	25,00
Cajas de revisión 0.6x0.6 y alcantarillado exterior	U	5,00	35,00	175,00
<b>SUB TOTAL INSTALACIONES SANITARIAS</b>			<b>US \$</b>	<b>1.003,00</b>
<b>CAPITULO 4 INSTALACIONES ELECTRICAS</b>				
Punto de instalación de fuerza, incluye tubería, cable, interruptores marca Levington y cajetín	Pto	50,00	16,00	800,00
Punto de instalación de corriente, incluye tubería cable, tomacorrientes marca Levington y cajetín	Pto	30,00	16,00	480,00
Caja Térmica Square D de 8 a 12 puntos	U	2,00	75,00	150,00
Plafón metálico con foco incandescente	U	10,00	6,50	65,00
Luminarias tubo fluorescente 2x40 vistas para salas de clase	U	30,00	45,00	1.350,00
<b>SUB TOTAL INSTALACIONES ELECTRICAS</b>			<b>US \$</b>	<b>2.845,00</b>
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS</b>			<b>US \$</b>	<b>41.530,73</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS (25%)</b>			<b>US \$</b>	<b>10.382,68</b>
<b>IMPREVISTOS (5%)</b>			<b>US \$</b>	<b>2.076,54</b>
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO DE CONSTRUCCION</b>			<b>US \$</b>	<b>53.989,95</b>

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACION: LA AUTORA





SEGUNDO PISO

## ANEXO N° 6.2

### PRESUPUESTO DE EQUIPOS

ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
Armario congelador TEKNA 10010NFN	1200 lts	1	9.070,00	9.070
Marmita pasteurizadora acero inoxidable	250 lts	1	2.840,00	2.840
Tina para lavado de acero inoxidable	200 lts	1	1.300,00	1.300
Purificadora de agua y aire acero galvan.	500 lts	1	840,00	840
Licuada industrial	50 lts	2	800,00	1.600
Balanza CAMRY	50 Kg.	1	160,00	160
Extractor industrial		1	2.500,00	2.500
Selladora-Llenadora		1	800,00	800
TOTAL				19.110

### PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS/IMPLEMENTOS

ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
Tanque para mezcla	500 lts	1	1.300	1.300
Mesas de acero inoxidable	1,80 x 1,20	2	480	960
Cuchillos		30	2	66
Cernideros acero inoxidable		15	25	375
Ollas lavado	50 lts	10	25	250
Ollas pasteurizado	50 lts	10	29	290
Uniformes		7	18	126
Mascarillas		20	3	60
Guantes desechables	caja 500 unid	10	3	30
Estantería metálica estándar		2	65	130
Locker de 4 servicios		1	156	156
Sillas plásticas		6	5	30
TOTAL				3.773

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

## ANEXO N° 6.3

### PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
Computador		3	650	1.950
Impresora		1	200	200
Escritorios		3	90	270
Escritorio pequeño		1	70	70
Sillas		4	35	140
Archivador 4 gavetas		1	145	145
Estantería metálicas estándar		2	65	130
Teléfono		4	30	120
<b>TOTAL</b>				<b>3.025</b>

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACION: LA AUTORA

## ANEXO N° 6.4

### TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO

MONTO USD.	120.000	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	15.920
TASA INTERES	11%	PAGOS ANUALES	2		
<b>PERIODO</b>	<b>DESEMBOLSO</b>	<b>INTERES</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>SERVICIO</b>	<b>SALDO</b>
0	120.000				120.000
1		6.600	9.320	15.920	110.680
2		6.087	9.833	15.920	100.847
3		5.547	10.374	15.920	90.474
4		4.976	10.944	15.920	79.530
5		4.374	11.546	15.920	67.983
6		3.739	12.181	15.920	55.802
7		3.069	12.851	15.920	42.951
8		2.362	13.558	15.920	29.394
9		1.617	14.303	15.920	15.090
10		830	15.090	15.920	0

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACION: LA AUTORA

## ANEXO N° 6.5 a

### PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES ESCENARIO CONSERVADOR

AÑO	Jugo 200ml Naranja y Frutilla		Jugo 350 ml Naranja y Frutilla		Jugo 1 litro Naranja y Frutilla		Batido 200ml Mora con leche		Batido 350ml Mora con leche		Batido 1 litro Mora con leche		Jugo 200ml Piña		Jugo 350ml Piña		Jugo 1 litro Piña	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0																		
1	74.477	0.65	59.270	1.00	35.568	2.90	74.477	0.65	59.270	1.00	35.568	2.90	37.238	0.65	29.636	1.00	17.784	2.90
2	78.201	0.65	62.234	1.00	37.346	2.90	78.201	0.65	62.234	1.00	37.346	2.90	39.100	0.65	31.118	1.00	18.673	2.90
3	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	57.768	0.65	45.975	1.00	27.589	2.90
4	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	57.768	0.65	45.975	1.00	27.589	2.90
5	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	57.768	0.65	45.975	1.00	27.589	2.90
6	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	57.768	0.65	45.975	1.00	27.589	2.90
7	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	57.768	0.65	45.975	1.00	27.589	2.90
8	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	57.768	0.65	45.975	1.00	27.589	2.90
9	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	57.768	0.65	45.975	1.00	27.589	2.90
10	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	115.538	0.65	91.947	1.00	55.178	2.90	57.768	0.65	45.975	1.00	27.589	2.90

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: LA AUTORA

## ANEXO N° 6.5 b

### PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO	Jugo 200ml Naranja y Frutilla		Jugo 350 ml Naranja y Frutilla		Jugo 1 litro Naranja y Frutilla		Batido 200ml Mora con leche		Batido 350ml Mora con leche		Batido 1 litro Mora con leche		Jugo 200ml Piña		Jugo 350ml Piña		Jugo 1 litro Piña	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0																		
1	113.510	0,65	90.317	1,00	54.183	2,90	113.510	0,65	90.317	1,00	54.183	2,90	56.756	0,65	45.158	1,00	27.091	2,90
2	119.186	0,65	94.833	1,00	56.892	2,90	119.186	0,65	94.833	1,00	56.892	2,90	59.594	0,65	47.416	1,00	28.446	2,90
3	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	88.047	0,65	70.055	1,00	42.027	2,90
4	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	88.047	0,65	70.055	1,00	42.027	2,90
5	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	88.047	0,65	70.055	1,00	42.027	2,90
6	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	88.047	0,65	70.055	1,00	42.027	2,90
7	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	88.047	0,65	70.055	1,00	42.027	2,90
8	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	88.047	0,65	70.055	1,00	42.027	2,90
9	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	88.047	0,65	70.055	1,00	42.027	2,90
10	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	176.091	0,65	140.111	1,00	84.056	2,90	88.047	0,65	70.055	1,00	42.027	2,90

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACIÓN: LA AUTORA

## ANEXO N° 6.6

### INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	Jugo 200ml Naranja y Frutilla	Jugo 350 ml Naranja y Frutilla	Jugo 1 litro Naranja y Frutilla	Batido 200ml Mora con leche	Batido 350ml Mora con leche	Batido 1 litro Mora con leche	Jugo 200ml Piña	Jugo 350ml Piña	Jugo 1 litro Piña
	0,65	1	2,9	0,65	1	2,9	0,65	1	2,9
Envase plástico	0,06	0,08	0,16	0,06	0,08	0,16	0,06	0,08	0,16
Etiqueta	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Naranja	0,12	0,2	0,4						
Frutilla	0,12	0,2	0,36						
Ácido Ascórbico	0,0007616	0,00136	0,003808						
Mora				0,12	0,2	0,36			
Leche				0,048	0,1	0,28			
Piña							0,0592	0,10545	0,296
Ácido Cítrico							0,001056	0,0019668	0,00528
Stevia	0,00219	0,003285	0,00876	0,00219	0,003285	0,00876	0,00219	0,003285	0,00876
Agua							0,00007	0,000125	0,0003
<b>TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS</b>	<b>0,619925538</b>	<b>0,5846</b>	<b>0,3561</b>	<b>0,5080</b>	<b>0,4833</b>	<b>0,3134</b>	<b>0,3423</b>	<b>0,2908</b>	<b>0,1967</b>

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACION: LA AUTORA



GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS		2.689	2.823	4.171	4.171	4.171	4.171	4.171	4.171	4.171	4.171
IMPREVISTOS	-	4.311	4.409	5.670	5.670	5.670	5.670	5.670	5.670	5.670	5.670
PAGO IVA RETENIDO		-	3.011	3.162	4.671	4.671	4.671	4.671	4.671	4.671	4.671
TOTAL USOS	193.146	272.736	286.183	379.898	421.202	434.922	394.765	394.765	394.765	394.765	394.765
<b>SALDO FUENTES - USOS</b>	<b>11.754</b>	<b>10.883</b>	<b>37.461</b>	<b>141.132</b>	<b>201.007</b>	<b>235.365</b>	<b>309.400</b>	<b>380.098</b>	<b>450.227</b>	<b>520.356</b>	<b>689.303</b>
SALDO ANTERIOR		11.754	734	25.016	102.657	158.193	192.072	262.771	332.899	403.028	473.157
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		19.153	21.318	23.727	26.409	29.394	-	-	-	-	-
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL		-	-	15.048	50.738	63.043	55.584	55.584	55.584	55.584	55.584
Depreciación Activos Fijos		6.597	6.597	6.597	6.597	6.597	6.597	6.597	6.597	6.597	6.597
Amortizaciones		5.627	5.627	5.627	5.627	5.627					
<b>UTILIDAD</b>	<b>-</b>	<b>27.999</b>	<b>31.870</b>	<b>101.653</b>	<b>100.230</b>	<b>101.800</b>	<b>110.731</b>	<b>110.731</b>	<b>110.731</b>	<b>110.731</b>	<b>110.731</b>
Participación Trabajador ( 15% )		4.200	4.780	15.248	15.035	15.270	16.610	16.610	16.610	16.610	16.610
<b>UTILIDAD DESPUES DE PART</b>	<b>-</b>	<b>23.799</b>	<b>27.089</b>	<b>86.405</b>	<b>85.196</b>	<b>86.530</b>	<b>94.121</b>	<b>94.121</b>	<b>94.121</b>	<b>94.121</b>	<b>94.121</b>
Impuesto a la Renta ( 25% )		5.950	6.772	21.601	21.299	21.632	23.530	23.530	23.530	23.530	23.530
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>-</b>	<b>17.849</b>	<b>20.317</b>	<b>64.804</b>	<b>63.897</b>	<b>64.897</b>	<b>70.591</b>	<b>70.591</b>	<b>70.591</b>	<b>70.591</b>	<b>70.591</b>
DISTRIBUCION DE UTILIDADES			892	1.625	6.480	6.390	6.490	7.059	7.059	7.059	7.059
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>11.754</b>	<b>734</b>	<b>25.016</b>	<b>102.657</b>	<b>158.193</b>	<b>192.072</b>	<b>262.771</b>	<b>332.899</b>	<b>403.028</b>	<b>473.157</b>	<b>642.104</b>
Inversión Inicial	204.901										
Flujo de efectivo	(204.901)	30.073	32.541	77.027	76.120	77.121	77.188	77.188	77.188	77.188	176.006
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>26,81%</b>										

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACION: LA AUTORA

## ANEXO N° 6.8

### CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO POR AÑO

PRODUCTOS	MARGEN BRUTO	VENTAS ANUALES									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Jugo 200ml Naranja y Frutilla	38,01%	24.703	25.939	38.323	38.323	38.323	38.323	38.323	38.323	38.323	38.323
Jugo 350 ml Naranja y Frutilla	41,54%	30.240	31.752	46.913	46.913	46.913	46.913	46.913	46.913	46.913	46.913
Jugo 1 litro Naranja y Frutilla	64,39%	52.599	55.229	81.599	81.599	81.599	81.599	81.599	81.599	81.599	81.599
Batido 200ml Mora con leche	49,20%	24.703	25.939	38.323	38.323	38.323	38.323	38.323	38.323	38.323	38.323
Batido 350ml Mora con leche	51,67%	30.240	31.752	46.913	46.913	46.913	46.913	46.913	46.913	46.913	46.913
Batido 1 litro Mora con leche	68,66%	52.599	55.229	81.599	81.599	81.599	81.599	81.599	81.599	81.599	81.599
Jugo 200ml Piña	65,77%	12.352	12.970	19.162	19.162	19.162	19.162	19.162	19.162	19.162	19.162
Jugo 350ml Piña	70,92%	15.120	15.876	23.455	23.455	23.455	23.455	23.455	23.455	23.455	23.455
Jugo 1 litro Piña	80,33%	26.297	27.612	40.794	40.794	40.794	40.794	40.794	40.794	40.794	40.794
<b>VENTAS ANUALES</b>		268.854	282.296	417.081	417.081	417.081	417.081	417.081	417.081	417.081	417.081

<b>MARGEN PROMEDIO PONDERADO</b>		59,40%	59,40%	59,40%	59,40%	59,40%	59,40%	59,40%	59,40%	59,40%	59,40%
<b>COSTOS FIJOS</b>		89.933	94.491	94.139	95.616	93.986	90.515	90.515	90.515	90.515	90.515
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>		151.414	159.088	158.494	160.981	158.237	152.392	152.392	152.392	152.392	152.392

FUENTE: PROGRAMA FINANCIERO PROPORCIONADO POR EL ING. VICTOR DINAMARCA

ELABORACION: LA AUTORA

## ANEXO N° 6.9

### COMPARACION ESCENARIOS DE VENTAS

ESCENARIO PESIMISTA			
Segmento Determinado	390.638		
Segmento a Captar (Índice de Comp. 4,3%)	16.797		
Escenario Pesimista	30%		
Mercado	5.039		
Total Consumo Anual en Unidades	241.872		
Tamaños	200 ml	350 ml	1 litro
Porcentaje de preferencia de tamaños	44%	35%	21%
No. Unidades por Tamaño	2.217	1.764	1.058
Frecuencia de Consumo (mes)	4	4	4
Consumo Anual en U. por tamaño	106.416	84.672	50.784
Precio Unitario	\$ 0,65	\$ 1,00	\$ 2,90
Ventas Anuales por tamaño	\$ 69.170,40	\$ 84.672,00	\$ 147.273,60
Total Ventas Anuales	\$ 301.116,00		

ESCENARIO CONSERVADOR			
Segmento Determinado	390.638		
Segmento a Captar (Índice de Comp. 4,3%)	16.797		
Escenario Conservador	35%		
Mercado	5.879		
Total Consumo Anual en Unidades	423.288		
Tamaños	200 ml	350 ml	1 litro
Porcentaje de preferencia de tamaños	44%	35%	21%
No. Unidades por Tamaño	2.586	2.058	1.235
Frecuencia de Consumo (mes)	6	6	6
Consumo Anual en U. por tamaño	186.192	148.176	88.920
Precio Unitario	\$ 0,65	\$ 1,00	\$ 2,90
Ventas Anuales por tamaño	\$ 121.024,80	\$ 148.176,00	\$ 257.868,00
Total Ventas Anuales	\$ 527.068,80		

ESCENARIO OPTIMISTA			
Segmento Determinado	390.638		
Segmento a Captar (Índice de Comp. 4,3%)	16.797		
Escenario Optimista	40%		
Mercado	6.719		
Total Consumo Anual en Unidades	645.024		
Tamaños	200 ml	350 ml	1 litro
Porcentaje de preferencia de tamaños	44%	35%	21%
No. Unidades por Tamaño	2.956	2.352	1.411
Frecuencia de Consumo (mes)	8	8	8
Consumo Anual en U. por tamaño	283.776	225.792	135.456
Precio Unitario	\$ 0,65	\$ 1,00	\$ 2,90
Ventas Anuales por tamaño	\$ 184.454,40	\$ 225.792,00	\$ 392.822,40
Total Ventas Anuales	\$ 803.068,80		

## ANEXO N° 6.10

### VARIACION DEL IPC DE LA SUBCLASE LECHE Y PRODUCTOS LACTEOS Periodo 2005 - 2007

	Nacional				Sierra				Quito			
	Índice	Variación Porcentual			Índice	Variación Porcentual			Índice	Variación Porcentual		
		Mensual	Anual	Acumulada		Mensual	Anual	Acumulada		Mensual	Anual	Acumulada
Dic.04	100,44	n.d.	n.d.	n.d.	100,17	n.d.	n.d.	n.d.	99,88	n.d.	n.d.	n.d.
Ene.05	99,97	-0,46	n.d.	-0,46	100,16	-0,01	n.d.	-0,01	99,88	0	n.d.	0
Feb.05	100,45	0,48	n.d.	0,02	101	0,84	n.d.	0,83	99,56	-0,32	n.d.	-0,32
Mar.05	100,94	0,48	n.d.	0,5	101,89	0,88	n.d.	1,71	99,61	0,05	n.d.	-0,27
Abr.05	101,75	0,8	n.d.	1,3	103,71	1,79	n.d.	3,50	102,95	3,35	n.d.	3,08
May.05	102,44	0,67	n.d.	1,97	104,5	0,76	n.d.	4,26	102,75	-0,19	n.d.	2,89
Jun.05	102,67	0,22	n.d.	2,19	104,72	0,21	n.d.	4,47	102,88	0,13	n.d.	3,02
Jul.05	102,91	0,23	n.d.	2,42	104,99	0,26	n.d.	4,73	103,05	0,17	n.d.	3,18
Ago.05	103,01	0,09	n.d.	2,51	105,08	0,09	n.d.	4,81	103,14	0,09	n.d.	3,27
Sep.05	107,19	4,05	n.d.	6,56	109,75	4,44	n.d.	9,26	111,82	8,42	n.d.	11,68
Oct.05	107,44	0,23	n.d.	6,79	109,77	0,02	n.d.	9,27	111,85	0,03	n.d.	11,71
Nov.05	107,44	0	n.d.	6,79	109,78	0,01	n.d.	9,28	111,85	0,00	n.d.	11,71
Dic.05	107,53	0,08	7,05	6,87	109,79	0,01	9,6	9,29	111,76	-0,08	11,89	11,63
<b>Promedio</b>		<b>0,57</b>		<b>3,12</b>		<b>0,77</b>		<b>5,12</b>		<b>0,97</b>		<b>5,13</b>
Ene.06	107,54	0,01	7,57	0,01	109,69	-0,09	9,51	-0,09	111,69	-0,06	11,82	-0,06
Feb.06	107,43	-0,10	6,95	-0,09	109,61	-0,07	8,52	-0,16	111,49	-0,18	11,98	-0,24
Mar.06	107,8	0,34	6,80	0,25	109,7	0,08	7,67	-0,08	111,61	0,11	12,05	-0,13
Abr.06	107,95	0,14	6,09	0,39	109,78	0,07	5,85	-0,01	111,71	0,09	8,51	-0,04
May.06	108,5	0,51	5,92	0,90	110,79	0,92	6,02	0,91	111,75	0,04	8,76	-0,01
Jun.06	108,23	-0,25	5,42	0,65	110,77	-0,02	5,78	0,89	111,75	0,00	8,62	-0,01
Jul.06	108,31	0,07	5,25	0,73	110,74	-0,03	5,48	0,87	111,67	-0,07	8,36	-0,08
Ago.06	108,31	0,00	5,15	0,73	110,71	-0,03	5,36	0,84	111,62	-0,04	8,22	-0,12
Sep.06	108,06	-0,23	0,81	0,50	110,7	-0,01	0,87	0,83	111,62	0,00	-0,18	-0,12
Oct.06	107,83	-0,21	0,36	0,28	110,57	-0,12	0,73	0,71	111,46	-0,14	-0,35	-0,27
Nov.06	108,12	0,27	0,63	0,55	110,63	0,05	0,77	0,77	111,57	0,10	-0,25	-0,17
Dic.06	108,1	-0,02	0,53	0,53	110,53	-0,09	0,67	0,68	111,44	-0,12	-0,29	-0,28
<b>Promedio</b>		<b>0,04</b>	<b>4,29</b>	<b>0,45</b>		<b>0,06</b>	<b>4,77</b>	<b>0,51</b>		<b>-0,02</b>	<b>6,44</b>	<b>-0,13</b>
Ene.07	108,48	0,35	0,87	0,35	110,59	0,05	0,82	0,05	111,52	0,07	-0,15	0,07
Feb.07	108,29	-0,18	0,80	0,17	110,74	0,14	1,03	0,19	111,60	0,07	0,10	0,14
Mar.07	108,5	0,19	0,65	0,37	110,79	0,05	0,99	0,23	111,64	0,04	0,03	0,18
Abr.07	108,01	-0,45	0,06	-0,08	110,56	-0,21	0,71	0,02	111,52	-0,11	-0,17	0,07
May.07	108,33	0,30	-0,16	0,21	110,02	-0,49	-0,70	-0,47	111,63	0,10	-0,11	0,17
Jun.07	108,76	0,40	0,49	0,61	110,20	0,16	-0,51	-0,30	111,75	0,11	0,00	0,28
<b>Promedio</b>		<b>0,10</b>	<b>0,45</b>	<b>0,27</b>		<b>-0,05</b>	<b>0,39</b>	<b>-0,05</b>		<b>0,05</b>	<b>-0,05</b>	<b>0,15</b>

FUENTE: BIBLIOTECA DEL INEC, INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR, AÑOS 2005, 2006 y 2007.  
n.d.: DATO NO DISPONIBLE

ELABORACION: LA AUTORA

