

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas



PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA UTILIZACIÓN DE  
SUBPRODUCTOS DEL PROCESO DE PILADO DE ARROZ EN UNA  
BEBIDA FUNCIONAL QUE PERMITA A LA EMPRESA PRONACA  
INGRESAR EN UN NUEVO MERCADO.

AUTORA: NACIRA TATIANA RUEDA YANDÚN

DIRECTOR: ING. JUAN ANTONIO ZAMBRANO SEMBLANTES

AÑO 2012

Quito, Ecuador

## **CERTIFICACIÓN**

Yo, NACIRA TATIANA RUEDA YANDÚN, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

---

Firma del Graduando

NACIRA TATIANA RUEDA YANDÚN

Yo, ING. JUAN ANTONIO ZAMBRANO SEMBLANTES, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señora NACIRA TATIANA RUEDA YANDÚN, es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

---

Firma del Director de Trabajo de Grado

ING. JUAN ANTONIO ZAMBRANO SEMBLANTES

## **AGRADECIMIENTO**

A Juan Antonio Zambrano, mi director de tesis, quien me ha apoyado en la orientación de este trabajo y ha creído en mí para ser una mejor profesional.

A todo el cuerpo docente de la Universidad Internacional que a lo largo de la maestría me brindaron sus conocimientos y experiencia que han contribuido en el desarrollo del presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

A mi esposo Xavier por su apoyo.

A mis hijos Josué y David, pilares, inspiración y razón de ser en mi vida,

por permitirme robarles parte de su tiempo

para alcanzar esta realización profesional y personal.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| CERTIFICACIÓN .....                                     | 2  |
| AGRADECIMIENTO.....                                     | 3  |
| DEDICATORIA.....                                        | 4  |
| CAPITULO 1.....                                         | 13 |
| 1.....INTRODUCCIÓN                                      | 13 |
| 1.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO.....                          | 13 |
| 1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....                        | 15 |
| 1.2.1. Objetivo General .....                           | 15 |
| 1.2.2. Objetivo Específico.....                         | 15 |
| CAPITULO 2.....                                         | 16 |
| 2.RESUMEN DE LA COMPAÑIA                                | 16 |
| 2.1. HISTORIA DE LA COMPAÑIA .....                      | 16 |
| 2.2. RESPONSABILIDAD CORPORATIVA.....                   | 18 |
| 2.3. IDENTIDAD Y VALORES .....                          | 19 |
| 2.4. IMAGEN DE PRONACA Y SUS MARCAS.....                | 20 |
| 2.5. PORTAFOLIO DE MARCAS: .....                        | 23 |
| 2.6. LÍNEAS DE NEGOCIO, PRODUCTOS E INSTALACIONES ..... | 24 |
| CAPITULO 3.....                                         | 26 |
| 3.ESTUDIO TECNICO DEL PRODUCTO                          | 26 |
| 3.1. ANTECEDENTES.....                                  | 26 |
| 3.2. DISEÑO DEL PRODUCTO.....                           | 28 |
| 3.3. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO .....        | 29 |
| 3.3.1. Diagrama de Flujo de la Base de arroz .....      | 30 |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO .....                          | 34  |
| 3.4.1. Maquila .....                                                      | 35  |
| 3.4.2. Diagrama de Flujo de la Bebida completa .....                      | 37  |
| 3.4.3. Fórmula Cualitativa y Cuantitativa(1kg de producto terminado)..... | 39  |
| 3.4.4. Características Nutricionales de la Bebida de Arroz .....          | 40  |
| 3.4.5. Producto y posibles consumidores .....                             | 41  |
| CAPITULO 4.....                                                           | 42  |
| 4. ESTUDIO DE MERCADO .....                                               | 42  |
| 4.1 ESTUDIO DE LAS DIFERENTES CATEGORIAS DE BEBIDAS .....                 | 44  |
| 4.1.1. Aguas y aguas saborizadas .....                                    | 44  |
| 4.1.2. Gaseosas .....                                                     | 51  |
| 4.1.3. Bebidas hidratantes o isotónicas .....                             | 54  |
| 4.1.4. Bebidas energizantes.....                                          | 56  |
| 4.1.5. Te .....                                                           | 59  |
| 4.1.6. Avenas.....                                                        | 62  |
| 4.1.7. Bebidas funcionales .....                                          | 66  |
| 4.1.8. Aplacadores y jugos .....                                          | 69  |
| 4.1.9. Yogures .....                                                      | 89  |
| 4.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE BEBIDAS .....                            | 96  |
| 4.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores .....                    | 97  |
| 4.2.2. Barreras de Salida.....                                            | 107 |
| 4.2.3. Poder de negociación de los compradores o clientes .....           | 109 |
| 4.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....                       | 114 |
| 4.2.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....                   | 122 |
| 4.2.6. Rivalidad entre empresas competidoras.....                         | 126 |
| 4.3. Conclusión de la Industria de Bebidas .....                          | 131 |
| CAPITULO 5.....                                                           | 134 |
| 5. ESTRATEGIA DE MERCADO E IMPLEMENTACIÓN .....                           | 134 |
| 5.1. HÁBITOS Y ACTITUDES HACIA LA CATEGORÍA DE BEBIDAS.....               | 134 |

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO Y CONCEPTOS DESARROLLADOS POR PRONACA .....                                                 | 135 |
| 5.3. SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES.....                                                                                   | 135 |
| 5.3.1. Cariñosos .....                                                                                                   | 135 |
| 5.3.2. Comelones .....                                                                                                   | 136 |
| 5.3.3. Típicos .....                                                                                                     | 137 |
| 5.3.4. Modernos.....                                                                                                     | 138 |
| 5.3.5. Indiferentes.....                                                                                                 | 139 |
| 5.4. Distribución de la muestra para el estudio de hábitos y ocasiones de consumo .....                                  | 139 |
| 5.5. HÁBITOS Y ACTITUDES HACIA LA CATEGORÍA DE BEBIDAS.....                                                              | 140 |
| 5.5.1. Elementos que influyen la decisión de compra de las principales bebidas.....                                      | 140 |
| 5.6. CLASIFICACIÓN DE CATEGORÍAS DE BEBIDAS QUE EL CONSUMIDOR CONOCE, PRINCIPALES DIFERENCIAS Y MOMENTOS DE CONSUMO..... | 146 |
| 5.6.1. Bebidas que más compran las amas de casa .....                                                                    | 148 |
| 5.6.2. Consumo Bebidas según la ocasión.....                                                                             | 149 |
| 5.7. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO Y CONCEPTOS DESARROLLADOS POR PRONACA .....                                                 | 150 |
| 5.7.1. Nivel de agrado del producto en general .....                                                                     | 150 |
| 5.7.2. Adecuación del concepto .....                                                                                     | 153 |
| 5.1.1. El concepto ganador .....                                                                                         | 156 |
| 5.1.2. Evaluación de precio .....                                                                                        | 157 |
| 5.1.3. Intención de Compra .....                                                                                         | 157 |
| 5.1.4. Evaluación del concepto con la imagen de Gustadina y PRONACA                                                      | 158 |
| 5.8. MERCADO OBJETIVO.....                                                                                               | 158 |
| 5.9. ESTIMACIÓN DE LOS CONSUMIDORES .....                                                                                | 159 |
| 5.10. PROPUESTA DE VALOR.....                                                                                            | 160 |
| 5.11. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL .....                                                                    | 161 |
| 5.11.1. Elaboración de la Matriz estratégica.....                                                                        | 162 |



|                                               |                |
|-----------------------------------------------|----------------|
| 8. ESTRUCTURA                                 | ORGANIZACIONAL |
| .....                                         | 198            |
| 8.8. ESTRUCTURA CORPORATIVA DEL NEGOCIO ..... | 200            |
| 8.9. ESTRUCTURA NEGOCIO SECOS .....           | 201            |
| CAPITULO 8.....                               | 202            |
| 9. ANALISIS                                   | FINANCIERO     |
| .....                                         | 202            |
| 9.8. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN .....           | 202            |
| 9.9. INVERSIONES.....                         | 203            |
| 9.10. FLUJO DE CAJA PROYECTADO .....          | 204            |
| 9.11. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....    | 205            |
| 9.12. BALANCE GENERAL .....                   | 206            |
| 9.13. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD .....          | 208            |
| 9.14. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....          | 209            |
| CONCLUSIONES.....                             | 210            |
| RECOMENDACIONES .....                         | 212            |
| ANEXOS.....                                   | 214            |
| BIBLIOGRAFÍA .....                            | 230            |

## NDICE DE GRÁFICOS

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico N° 1: Marcas de Pronaca .....                             | 23 |
| Gráfico N° 2: Diagrama de flujo de la base de arroz .....         | 30 |
| Gráfico N° 3: Diagrama de flujo de la bebida completa .....       | 37 |
| Gráfico N° 4: Principales canales de venta de aplacadores .....   | 71 |
| Gráfico N° 5: Penetración de la categoría aplacadores .....       | 72 |
| Gráfico N° 6: Participación USD de la categoría aplacadores ..... | 73 |

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico N° 7: Participación volumen de litros de la categoría aplacadores.....               | 73  |
| Gráfico N° 8: Ventas jugos 2004 - 2010 (litros y USD) .....                                  | 78  |
| Gráfico N° 9: Peso poblacional / Volúmenes de ventas y dólares.....                          | 79  |
| Gráfico N° 10: Canales de distribución de la categoría jugos 2011 .....                      | 80  |
| Gráfico N° 11: Principales participantes de la categoría de jugos (Miles de Litros)<br>..... | 81  |
| Gráfico N° 12: Participación de mercado de jugos por empresa 2010 - 2011 .....               | 83  |
| Gráfico N° 13: Participación de mercado de jugos .....                                       | 84  |
| Gráfico N° 14: Distribución concentrada por empresas   Canal Tradicional .....               | 85  |
| Gráfico N° 15: Presentaciones   Canal Tradicional.....                                       | 86  |
| Gráfico N° 16: Volumen Ventas Yogurt 2010 por Canales de Venta .....                         | 91  |
| Gráfico N° 17: Participación de Mercado por Marcas (Its).....                                | 93  |
| Gráfico N° 18: Interrelación que existente entre las 5 fuerzas de Porter .....               | 97  |
| Gráfico N° 19: Crecimiento Litros VS Dólares .....                                           | 100 |
| Gráfico N° 20: Origen y Factores del consumo .....                                           | 140 |
| Gráfico N° 21: Clasificación de bebidas.....                                                 | 146 |
| Gráfico N° 22: Consumidores y grupos objetivos .....                                         | 159 |
| Gráfico N° 23: Variables planteadas .....                                                    | 169 |
| Gráfico N° 24: Empaques del producto.....                                                    | 176 |
| Gráfico N° 25: Estrategia de Comunicación .....                                              | 178 |
| Gráfico N° 26: Publicaciones en revistas y suplementos .....                                 | 181 |
| Gráfico N° 27: Red de distribución de PRONACA.....                                           | 184 |
| Gráfico N° 28: Estructura corporativa del negocio.....                                       | 200 |
| Gráfico N° 29: Estructura negocio secos .....                                                | 201 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla N° 1: Fórmula cuantitativa (1kg de producto terminado) .....       | 39  |
| Tabla N° 2: Características nutricionales de la bebida de arroz.....     | 40  |
| Tabla N° 3: Localidades para estudio de jugos y refrescos.....           | 69  |
| Tabla N° 4: Casos tomados para estudio de jugos y aplacadores .....      | 70  |
| Tabla N° 5: Distribución universo de negocios de jugos naturales.....    | 76  |
| Tabla N° 6: Empresas - Participación en dólares .....                    | 92  |
| Tabla N° 7: Atractividad de la industria .....                           | 99  |
| Tabla N° 8: Análisis de las barreras de salida .....                     | 109 |
| Tabla N° 9: Poder de negociación de compradores .....                    | 114 |
| Tabla N° 10: Atractivo de la disponibilidad de sustitutos .....          | 126 |
| Tabla N° 11: Atractivo de la rivalidad entre los competidores .....      | 130 |
| Tabla N° 12: Resumen de las fuerzas de la industria.....                 | 131 |
| Tabla N° 13: Consumo de bebidas .....                                    | 148 |
| Tabla N° 14: Consumo de bebidas dentro del hogar vs fuera del hogar..... | 149 |
| Tabla N° 15: Niveles de agrado de sabores .....                          | 151 |
| Tabla N° 16: Sabores de las bebidas.....                                 | 151 |
| Tabla N° 17: Nivel de aceptación de los conceptos propuestos.....        | 155 |
| Tabla N° 18: Elementos que más agradan .....                             | 156 |
| Tabla N° 19: Mercado Potencial de PRONACA .....                          | 160 |
| Tabla N° 20: Fortalezas del nuevo producto.....                          | 167 |
| Tabla N° 21: Posicionamiento .....                                       | 177 |
| Tabla N° 22: PVP/PVD de la bebida .....                                  | 187 |
| Tabla N° 23: Presupuesto de ventas bebidas.....                          | 189 |

|                                                   |     |
|---------------------------------------------------|-----|
| Tabla N° 24: Equipos Principales.....             | 195 |
| Tabla N° 25: Parámetros del Proyecto.....         | 202 |
| Tabla N° 26: Inversiones .....                    | 203 |
| Tabla N° 27: Flujo de Caja .....                  | 205 |
| Tabla N° 28: Estados de Pérdidas y Ganancias..... | 206 |
| Tabla N° 29: Análisis de Rentabilidad.....        | 208 |
| Tabla N° 30: Análisis de Sensibilidad .....       | 209 |

## **CAPITULO 1**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1. CONCEPTO DEL NEGOCIO**

PRONACA es dueña de una larga y reconocida historia de negocios. Nace en el Ecuador en el año de 1957 y luego de 53 años se ha consolidado como la primera compañía productora de alimentos del Ecuador además de ser la mayor generadora de empleo directo<sup>1</sup>. Practica la Responsabilidad Corporativa como un eje transversal a todas las actividades que emprende y los negocios que desarrolla. Su nombre es sinónimo de confianza a través de la calidad e innovación de sus productos.

La compañía actualmente cuenta con catorce líneas de negocio en las que se destacan carne de pollo, carne de cerdo, embutidos, arroz empacado, comidas rápidas congeladas, conservas, balanceados, alimento para mascotas, exportación de palmito y alcachofa en conserva, líneas de negocio que están representadas por marcas líderes que Pronaca ha logrado consolidar en algunos de los segmentos de alimentos; entre las principales podemos mencionar: Mr. Pollo, Mr. Chanco, Indaves, Gustadina, Procan, Plumrose.

---

<sup>1</sup>Revista Vistazo. Septiembre 2009. Edición Especial.

Pronaca es una empresa que se ha caracterizado por su continua innovación, generación de nuevas líneas de negocio y nuevos productos, es así que dentro de los planes de crecimiento de la compañía se ha considerado la posibilidad de ingresar al mercado de Bebidas. Este nuevo mercado se alinea con la estrategia de expansión definida de crecer en categorías de alimentos de gran crecimiento que complemente sus portafolios de productos y que pueda sustentarse en la utilización de infraestructuras productivas, comerciales, logísticas, con las que cuenta.

Uno de los negocios importantes de Pronaca es la línea del arroz, cuyo proceso genera subproductos<sup>2</sup>, algunos de los cuales tienen bajo valor y se deben comercializar en un mercado de materias primas destinado a la alimentación animal.

Conociendo el elevado consumo de arroz en todos los segmentos de la población ecuatoriana y sus atributos nutricionales y de salud, el Departamento de Investigación y Desarrollo Humano de Pronaca investigó la posibilidad de utilizar arroz partido (arrocillo) y polvillo de arroz (residuo del proceso de pulido) para la elaboración de una bebida nutricional que permita disponer de un producto que traiga una propuesta de valor diferenciada al mercado de bebidas, a la vez que permita obtener más valor del subproducto para la compañía.

---

<sup>2</sup>Subproductos: Productos resultados de un mismo proceso productivo de una línea.

## **1.2. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.2.1. Objetivo General**

Analizar la factibilidad de que Pronaca entre competitivamente en el mercado de Bebidas con un producto de alto valor agregado hecho a base de arroz.

### **1.2.2. Objetivo Específico**

Desarrollar un producto de calidad, competitivo, que aproveche los atributos beneficiosos del arroz en una bebida, cuya formulación sea difícilmente replicable.

Investigar la categoría de bebidas en el mercado ecuatoriano con el fin de conocer cuál es el concepto de producto que Pronaca podría ofrecer con mayor éxito y definir su mercado objetivo.

Determinar el diseño industrial más viable en función del producto que se quiere ofrecer y que se alinee de la mejor manera con los parámetros de rentabilidad requeridos por la Empresa.

## **CAPITULO 2**

### **2. RESUMEN DE LA COMPAÑÍA**

#### **2.1.HISTORIA DE LA COMPAÑÍA**

En el año 1957 se constituye INDIA, compañía dedicada a la importación y distribución de insumos agropecuarios y artículos para la industria textil, la cual se convertiría en la compañía precursora del Grupo Pronaca, pues a partir de ella se fueron creando nuevas compañías con diferentes líneas de negocio, orientándose cada vez más al sector de alimentos y es así que se registraron varios hitos que han ido marcando la historia del Grupo Pronaca.

En 1958 empieza la producción de huevos comerciales y la venta de pollitas importadas, en la hacienda La Estancia en Puembo.

En 1965 se crea INCA, Incubadora Nacional C.A. la primera empresa en Ecuador en realizar el proceso de incubación de manera tecnificada y en agosto del mismo año nacieron los primeros pollitos criados en Ecuador, desde entonces el país no tuvo necesidad de importar más este producto.

Durante los siguientes diez años Pronaca experimenta un crecimiento intenso de nuevos productos. En 1974 surge la compañía INDAVES, con el objeto de producir huevos de manera comercial y el año seguido se inicia las actividades en primera granja tecnificada de producción de pollos de engorde, en la granja Granada.

En 1979 se funda la empresa procesadora de aves, PRONACA, la cual en 1999 cambiará la denominación a Procesadora Nacional de Alimentos C.A. En ese mismo año se crea SENACA, destinada a la producción y comercialización de maíz, materia prima para el alimento balanceado de la población avícola.

Durante la década de los noventa se diversifica la producción de cárnicos, comienza la porcicultura, el procesamiento de embutidos, la producción de alimentos en conserva con lo que nace la marca GUSTADINA.

Posteriormente se establece la compañía INAEXPO para el cultivo y exportación de palmito y finalmente se inicia las actividades de acuacultura con la cría de camarón y tilapia.

En el nuevo siglo se consolida la producción de palmito cultivado e INAEXPO llega a ser una de las mayores empresas exportadoras de este producto en el mundo. El negocio se expande con producción y comercialización a Brasil, del mismo modo, se inicia la producción de alimentos con valor agregado con la marca Mr. Cook, la cual aparece en el 2005 y también se extiende con producción y comercialización a Colombia.

Luego se inicia la producción de arroz empacado. Se introducen avances tecnológicos en todas las plantas de procesamiento, las mismas que obtienen el certificado de inocuidad alimentaria HACCP.

PRONACA es el resultado de años de trabajo, creatividad y constancia. Como empresa procesadora y comercializadora de alimentos, ha alcanzado reconocimiento por la calidad de sus productos que provienen de los sectores cárnicos, agroindustrial y acuacultura.

Sus actividades tienen su soporte fundamental en las necesidades de sus consumidores y en el compromiso diario de sus colaboradores. La experiencia en el Ecuador, le ha permitido extender sus fronteras con actividades productivas y comerciales hacia Brasil, Colombia y Estados Unidos. Pronaca es una empresa que trabaja todos los días en la elaboración de productos confiables, ofrece miles de fuentes de trabajo digno y apoya al desarrollo de las zonas rurales del país.

## **2.2. RESPONSABILIDAD CORPORATIVA**

Desde hace más de cincuenta años, cuando Pronaca empieza sus operaciones estaba convencida de que trabajar con valores y principios claros era fundamental, de ello se derivan las políticas y prácticas actuales de todos quienes conforman la compañía.

Pronaca sabe que una iniciativa empresarial es sostenible a largo plazo únicamente si es socialmente responsable con sus colaboradores, sus clientes y proveedores, así como con las comunidades que la rodean.

La Responsabilidad Social es un eje que guía a todas las áreas de trabajo de la compañía. Pronaca se preocupa por sus colaboradores, su salud y seguridad y su crecimiento personal y profesional. Es responsable con el medio ambiente, las comunidades que se encuentran cercanas a sus instalaciones y todos los actores sociales con quienes se relaciona. El compromiso de la compañía es producir con calidad y atender eficientemente las demandas de los clientes y consumidores.

### **2.3. IDENTIDAD Y VALORES**

PRONACA cultiva un conjunto de valores corporativos, que inspiran a sus directivos, técnicos y trabajadores para alcanzar nuevas metas de servicio y producción:

**Calidad:** Contamos con productos y procesos que brindan total confianza al consumidor.

**Integridad:** Realizamos nuestro trabajo con honestidad y transparencia, basado en normas claras y permanentes.

**Innovación:** Buscamos constantemente mejorar nuestros productos y servicios, invirtiendo en proyectos de investigación y desarrollo con la mejor tecnología.

**Liderazgo:** Somos pioneros en las áreas de desarrollo agrícola, industrial y de servicios.

**Progreso:** Creamos miles de puestos de trabajo dignos e invertimos en la productividad agrícola e industrial.

**Responsabilidad:** Aplicamos las más rigurosas prácticas de cuidado ambiental y desarrollo social.

**Humildad:** Mantenemos una conducta de sencillez frente a nuestros logros, porque sabemos que son el fruto del trabajo, dedicación y esfuerzo de quienes hacemos PRONACA.

## **2.4.IMAGEN DE PRONACA Y SUS MARCAS**

PRONACA es una compañía de alimentos que ofrece una amplia variedad de marcas y productos basados en el conocimiento del consumidor, lo que la hace capaz de satisfacer sus necesidades.

Durante tres años consecutivos 2004 – 2006 Price Waterhouse Coopers a través de Quantum galardonó a Pronaca en los primeros puestos de “La compañía más admirada del Ecuador”. Pronaca también recibió menciones en las categorías de productos innovadores y calidad de productos y servicios.

PRONACA se ha posicionado en la mente de los consumidores como una compañía que representa “confianza”, por el cumplimiento de la calidad en sus productos y a través de la cadena de valor que ofrece. Esta estrategia le ha permitido ser el endorser<sup>3</sup> para todas sus marcas y productos permitiendo a cada una de ellas tener un buen posicionamiento en la categoría que participa.

---

<sup>3</sup>Endorser: El respaldo o la garantía que da el éxito de otros relacionados.

En el 2005, Pronaca lanza su campaña “Su Familia se merece lo mejor”, por lo que se le otorgó estar en el “Corredor de Mercadeo de la Fama”, capítulo 2006.

Pronaca tiene dos marcas de productos principales, “Gustadina” usada para el portafolio de productos secos<sup>4</sup>, y la otra marca importante es “Mr.” que es la marca utilizada en varios tipos de carnes.

“Mr. Pollo” es una de las marcas más conocidas por los consumidores del país desde 1979. “Mr. Pollo” ha logrado tener el 97% del total de recordación de marca, lo que ha permitido a la compañía el uso del “Mr.” como una marca paraguas para otras líneas de productos como “Mr. Pavo”, “Mr. Chanco”, “Mr. Cook” (productos de valor agregado), “Mr. Fritz” (productos procesados) y “Mr. Fish”.

Algunos de los más importantes logros obtenidos con estas marcas son:

“Mr. Pollo”: Líder del mercado con el 30,8% de participación en el 2009 y un 46% considerada como la mejor marca en su categoría.

“Mr. Chanco”: Líder del mercado con el 20% de participación y 67% del total de recordación de marca al 2009.

“Mr. Cook”: Llegó a ser en el 2009 un líder importante en su categoría con una participación del 54,3% del mercado.

---

<sup>4</sup> Productos Secos: Son aquellos que no necesitan cadena de distribución refrigerada, como por ejemplo arroz, enlatados, huevos, etc.

“Gustadina” ha llegado a ser una marca líder en la categoría de productos secos, posicionándose como una marca que ofrece soluciones a necesidades de nutrición diarias. Participa en las siguientes categorías: mermelada, mayonesa, mostaza, salsas de tomate, ajíes, vinagre, arroz, frutas en conserva, aceite.

Gustadina es una de las tres marcas mejor posicionadas en la categoría de mermeladas en la cual es líder con el 30% de participación. Mantiene un 15% y 11% de participación del mercado en las categorías de mayonesa y salsa de tomate respectivamente. En la categoría de arroz tiene aproximadamente un 60% de participación en el segmento de arroz empacado y un 6% del mercado total de arroz.

## 2.5. PORTAFOLIO DE MARCAS:

Pronaca tiene un portafolio de 20 marcas:

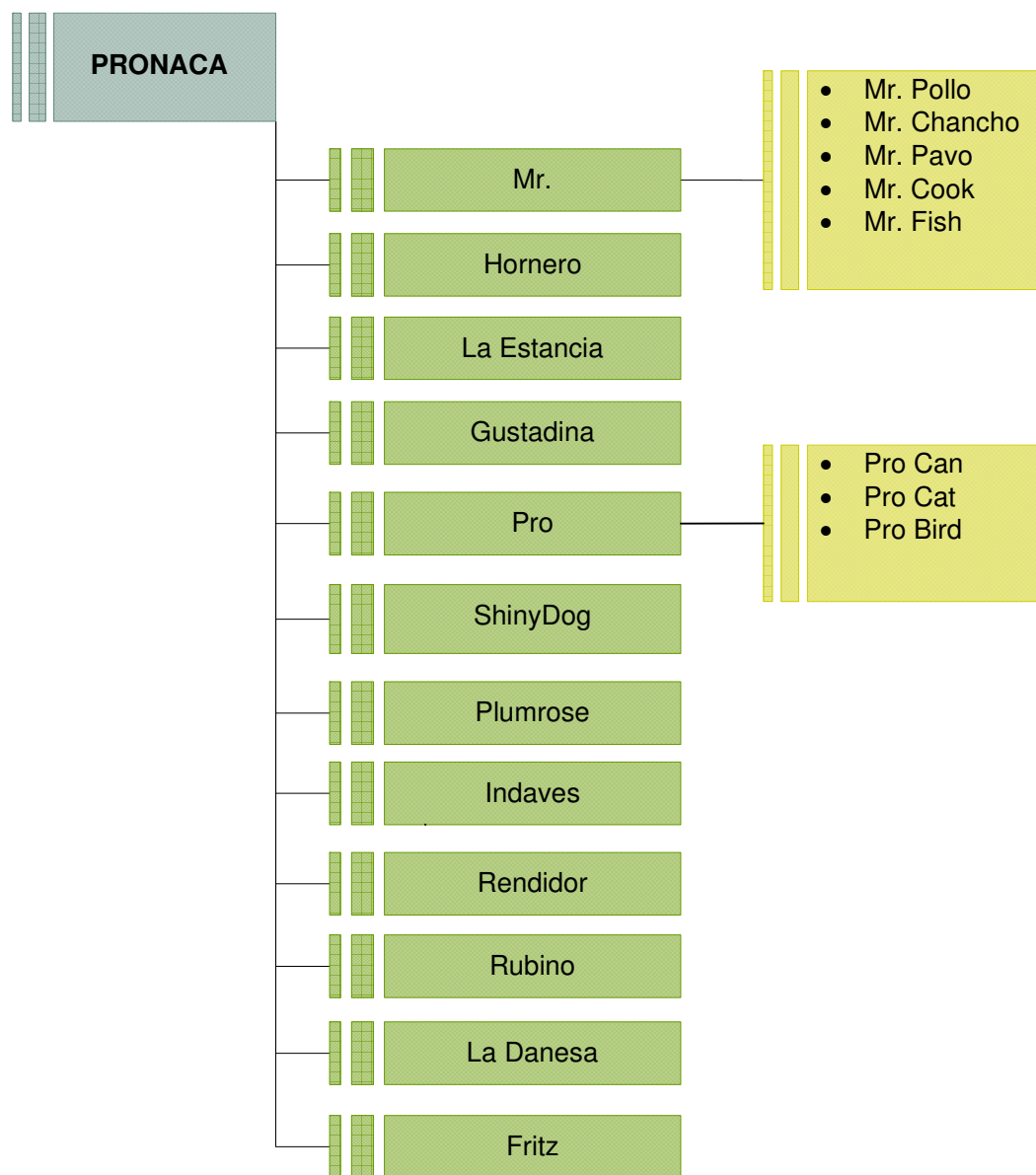


Gráfico N° 1: Marcas de Pronaca

## 2.6. LÍNEAS DE NEGOCIO, PRODUCTOS E INSTALACIONES

PRONACA tiene catorce líneas de negocio (pollo y pavo, cerdo, embutidos, comidas congeladas, pescado y mariscos, conservas, arroz, huevos, alimento de mascotas, alimento balanceado, agroinsumos). En estas líneas existen dos mil veinte y un SKUs<sup>5</sup>.

La compañía provee cerca de 6.938 trabajos directos y 60.000 trabajos indirectos, sirve a más de 65.000 clientes y tiene alrededor de 3.250 proveedores.

Pronaca cuenta con 114 instalaciones en Ecuador y 2 entre Brasil y Colombia.

| <b>Instalaciones</b>                                         | <b>No.</b> |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| Almacenes                                                    | 6          |
| Centros de Distribución                                      | 7          |
| Fincas de Palmito                                            | 3          |
| Granjas y fincas de pollos, gallinas, pavos, cerdos y ganado | 63         |
| Granjas de Ponedoras                                         | 7          |
| Laboratorios                                                 | 4          |
| Oficinas Administrativas                                     | 5          |
| Plantas de Proceso de arroz                                  | 1          |
| Plantas de Semillas                                          | 2          |
| Plantas de Alimentos Procesados Balanceados                  | 3          |

---

<sup>5</sup> SKU: Stock Keeping Unit

|                                           |   |
|-------------------------------------------|---|
| Plantas de Alimentos Procesados Embutidos | 2 |
| Plantas Faenadoras de Pollos              | 3 |
| Plantas Faenadoras de Cerdos              | 1 |
| Plantas de Palmito                        | 1 |
| Planta incubadoras de huevos              | 1 |
| Planta de clasificación de huevos         | 1 |
| Planta de Conservas                       | 1 |
| Planta de Alcachofas                      | 1 |

Es importante mencionar que todas las plantas de proceso de Pronaca cuentan con la certificación de inocuidad en el procesamiento de alimentos llamado “Hazard Analysis and Critical Control Point”, HACCP, otorgado por la certificadora SGS<sup>6</sup> Internacional, que garantiza la inocuidad en todos sus productos.

---

<sup>6</sup>SGS es el líder mundial en inspección, verificación, comprobación y certificación industrial.

## **CAPITULO 3**

### **3. ESTUDIO TECNICO DEL PRODUCTO**

#### **3.1. ANTECEDENTES**

A mediados del año 2007 la compañía Pronaca inició la búsqueda de alternativas para utilizar de mejor manera los subproductos del proceso del arroz como son el polvillo y el arrocillo (arroz partido), con el fin de lograr generar mayor valor y por tanto mejorar las utilidades en esta línea de negocio.

Se inició con el análisis de factibilidad de producir harina precocida de arroz y cuyo resultado concluyó en la necesidad de buscar un producto de mayor diferenciación y valor agregado. Mediante la adición del polvillo estabilizado, se analizó la posibilidad de producir alimento para bebé pero, lamentablemente el desarrollo de esta alternativa tenía un tratamiento complejo del producto e inversiones demasiado elevadas en maquinaria, que no se justificaban con los réditos que generaría el proyecto.

El conocimiento alcanzado en el proceso para desarrollar el alimento de bebé ayudó a obtener una base de arroz que serviría como plataforma para experimentar otros productos. Durante el año 2008 se trabajó en el ajuste de esa base de arroz probando algunas opciones de proceso e ingredientes y explorando las posibilidades de aplicación, como base para coladas, empanadas o mayonesa, entre otras importantes.

Investigación y Desarrollo Humano de Pronaca tenían como desafío buscar una opción de mayor valor agregado, que sea de difícil replicación, sustentable en el tiempo y cuya tecnología se pueda desarrollar localmente. De las alternativas propuestas, en julio del 2008 surgió la idea de preparar una base de arroz hidrolizada y fermentada que pudiera servir como ingrediente funcional<sup>7</sup> para una variedad de productos.

A mediados del 2009, I&D Humano de Pronaca presentó al equipo de Mercadeo y Nuevos Negocios las posibles aplicaciones para esta base hidrolizada que comprendían pan, lácteos, flanes y bebidas. En ese entonces se definió que se debían enfocar en una fórmula que pudiera servir a embutidos o bebidas ya que las otras aplicaciones no eran estratégicas para Pronaca (pan, lácteos y flanes).

Con esta definición se trabajó durante el segundo semestre del 2009 para afinar el proceso y el producto hasta llegar al punto de presentarlo en mayo del 2010 al Comité de Innovación y al Directorio, con muy buena acogida. Se definió entonces desarrollar un proyecto de bebidas a base de arroz, que permita a la empresa evaluar la factibilidad de ingresar con éxito en dicha categoría y se lo puso a cargo de la Unidad de Nuevos Negocios.

El proceso de desarrollo del producto ha implicado la realización de estudios de mercado, grupos de enfoque con consumidores internos y externos de la

---

<sup>7</sup> Funcional: Que posee componentes fisiológicos que complementan su aporte nutricional.

compañía para la definición de un concepto, selección de sabores, degustaciones, estudios de empaques, entre otros. También ha sido necesario ir ajustando el producto pues la versión inicial del mismo fue un jugo de elevada acidez para llenado en caliente en PET o vaso de alta barrera, pero se vio que la mejor opción sería Tetra Pack en la cual el producto puede ser menos ácido, con mayor vida útil y es un empaque conocido y aceptado por el mercado, de fácil manipulación, que llega a la mayoría de segmentos de la población.

### **3.2. DISEÑO DEL PRODUCTO**

El producto logrado es una base de arroz cocido, hidrolizado (dividir el almidón en carbohidratos menores por medio enzimático) y acidificado. El producto resultante de esta operación es un gel con sabor neutro, de color blanco rico en calorías que se combina con pulpa de fruta, agua y azúcar para dar como resultado una bebida nutritiva de viscosidad intermedia.

La bebida es un producto natural con proteína y cereal entero (whole grain) predigerido. El consumo de alimentos ricos en granos enteros es una fuente de carbohidratos complejos, los cuales liberan energía lentamente al organismo y brinda índices glucémicos bajos, lo cual dentro de una dieta correcta, puede ayudar a tener niveles normales de glucosa en la sangre y a tener energía durante un gran período de tiempo.

El arroz es un ingrediente importante en la bebida por ser fuente de energía, vitaminas y minerales. Tiene la cualidad de tener hidratos de carbono que se

liberan muy lentamente en el organismo logrando de esta manera que sea muy fácil de digerir. Los productos en base de arroz son consumidos altamente por los celíacos (personas con intolerancia al gluten).

La pulpa de fruta es otro de los componentes sustanciales de la bebida. Con el fin de mantener la acidez en el producto, y por ende una mejor estabilidad, se desarrollaron bebidas con frutas de pH bajo como naranja, naranjilla y maracuyá, aunque también se probaron sabores dulces, como mora, piña, guayaba. Sin duda se elaborarán también sabores tradicionales como durazno y mango que son dominadores del mercado. Sin embargo, se seleccionarán las pulpas que mejor desempeño den a la bebida con el fin de probarlas en un estudio con consumidores donde se determinará los sabores que se ofrecerán en el mercado. La bebida que PRONACA ha desarrollado proporciona energía natural y un balance muy adecuado en la alimentación para una correcta salud, lo que se alinea de manera estratégica con el compromiso de que “Pronaca existe para alimentar bien”<sup>8</sup>.

### **3.3.IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO**

El proceso productivo se llevará a cabo en dos etapas, la primera que consistirá en la elaboración de la base de arroz y la segunda, la producción de la bebida

---

<sup>8</sup> Es el propósito que cumple Pronaca como parte de su filosofía empresarial.

completa. La elaboración de la base de arroz se realizará en la planta piladora de Durán de Pronaca donde se desarrolla todo el proceso del Negocio del Arroz.

### 3.3.1. Diagrama de Flujo de la Base de arroz

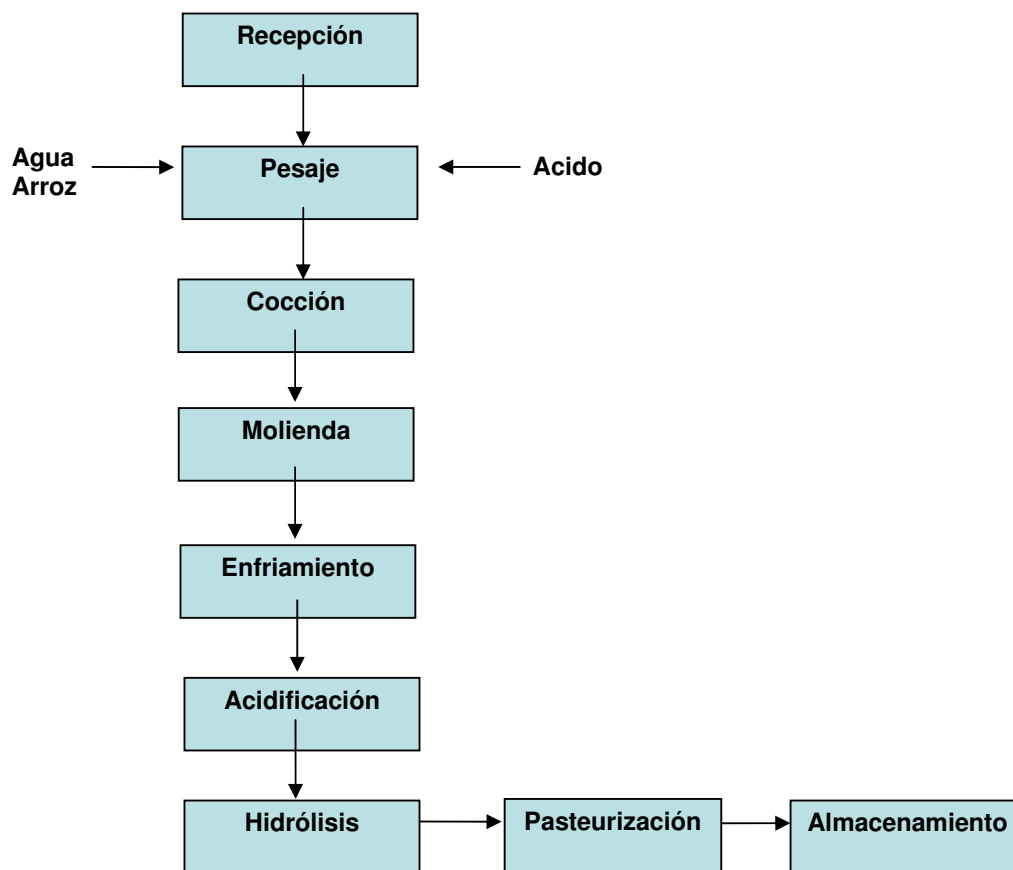


Gráfico N° 2: Diagrama de flujo de la base de arroz

## **1. Recepción de materia prima**

Se recibirá la materia prima (arrocillo, polvillo y/o arroz integral) clasificada en sacos, así como los demás ingredientes secos, los mismos que se almacenará en una bodega fresca y seca sobre pallets o en un sistema de bodegaje adecuado hasta su posterior uso.

## **2. Pesaje**

Se procederá a pesar los ingredientes minoritarios (ácido) en una balanza de mesa.

## **3. Cocción**

Se añadirá a la marmita la cantidad de agua necesaria para el batch<sup>9</sup> deseado, medida mediante un caudalímetro<sup>10</sup> o a su vez pesándola en la mezcladora si la misma dispone de un sistema de celdas de carga.

A continuación se agregará al equipo la cantidad de arroz determinada, ya sea prepesado o mediante celdas de carga en el equipo.

---

<sup>9</sup> Batch: Cuando el proceso se realiza de forma secuencial y automática por el ordenador.

<sup>10</sup> Caudalímetro: Es un instrumento que sirve para medir el caudal o gasto volumétrico de un fluido.

Se procederá a calentar la mezcla hasta llegar a ebullición, a partir de lo cual se mantendrá a esa temperatura hasta alcanzar la total cocción del arroz.

#### **4. Molienda**

Una vez gelatinizado el almidón del arroz se procederá a moler el producto hasta obtener una pasta fina. Para este propósito se utilizará un molino coloidal o similar con recirculación del producto. Moler hasta obtener una pasta homogénea.

#### **5. Enfriamiento**

Se enfriará la masa hasta la temperatura óptima de hidrólisis. Esto se logrará mediante recirculación de agua fría en la chaqueta de la marmita y con agitación de la pasta constante.

#### **6. Acidificación**

Una vez lograda la temperatura adecuada, se agregará la cantidad de ácido necesaria para alcanzar el pH óptimo. Se medirá el pH como control.

#### **7. Hidrólisis**

Una vez alcanzado el pH óptimo se iniciará la hidrólisis, que significa descomponer el producto por medio del agua. Esta mezcla se mantendrá a la

temperatura deseada por un tiempo determinado. Se mantendrá una agitación leve constante, y se determinará el punto final de hidrólisis al alcanzar la viscosidad deseada.

## **8. Pasteurización**

Se llevará la mezcla a una temperatura de 90°C por 5 minutos y se la baja inmediatamente a 25°C para ser envasada a granel en los recipientes previstos. De ser posible se mantendrá la base en condiciones de refrigeración, caso contrario en una bodega fresca y seca.

## **9. Envasado**

El producto debe ser envasado en caliente en bidones recubiertos por fundas de polietileno que ayudan a mantener las características organolépticas del producto. Posteriormente los bidones son sellados para mayor seguridad. El producto no necesita una fase de enfriamiento brusco, esto se hace a temperatura ambiente.

## **10. Control de Calidad**

Al inicio, durante y al final de proceso se toman muestras para efectuar análisis de control microbiológico (Aerobios totales, mohos y levaduras, y coliformes),

fisicoquímico (pH, sólidos totales, consistencia)y organoléptico (color, sabor, olor, textura), para garantizar la calidad del producto.

## **11. Almacenamiento**

La base de arroz será almacenada en un cuarto fresco a temperatura ambiente que en la provincia del Guayas oscila entre los 20 y 27 grados centígrados. Los análisis de laboratorio que se hicieron para medir la estabilidad de la base de arroz, determinaron una vida útil de 30 a 40 días en condiciones ambientales normales. Sin embargo se considera que el producto tendrá un tiempo máximo de almacenamiento de 15 días ya que está previsto hacer despachos semanales de esta materia prima para la elaboración de la bebida.

### **3.4.IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO**

La fórmula de arroz hidrolizada, que corresponde la base para elaborar la bebida y cuyo knowhow es de dominio exclusivo de Pronaca se llevará a cabo en la planta piladora de arroz de Durán.

Se ha determinado que la bebida debe ser maquilada en su primera fase, tomando ventaja de que en el país existe suficiente capacidad ociosa de envasado en tetra pak, lo cual sería hasta alcanzar los volúmenes que justifiquen la inversión de una planta propia.

### **3.4.1. Maquila**

Después de un análisis de los posibles proveedores de maquila en el país, Pronaca definió realizar el acercamiento y pedir cotizaciones a empresas que cumplan con todos los requerimientos y certificaciones bajo las cuales Pronaca normalmente elabora sus productos y quienes puedan garantizar una alianza estratégica sustentable en el tiempo.

Si bien el país cuenta con capacidad ociosa en maquinaria y envasado Tetra Pack, no todas las empresas podían ser consideradas como socias para Pronaca porque algunas de ellas manejan líneas de negocio donde son competencia directa y habría conflicto de intereses. Otras compañías no fueron consideradas porque su trabajo, desempeño y responsabilidad corporativa, no se alineaban con las prácticas de Pronaca. Hubo un tercer grupo de empresas multinacionales con capacidad para maquilar a terceros, pero sus mismas políticas internacionales les impedían hacerlo.

Después del análisis de los posibles proveedores de maquila, se seleccionó a dos con quienes se había tenido contactos previos establecidos, ya sea como empresa o con sus directivos. Una de las compañías seleccionadas está ubicada en Quito y la segunda en la ciudad de Guayaquil. Para efectos de este proyecto se guardara confidencialidad en el nombre de las empresas proveedoras de maquila hasta que no se tome una decisión segura de trabajar con alguna de

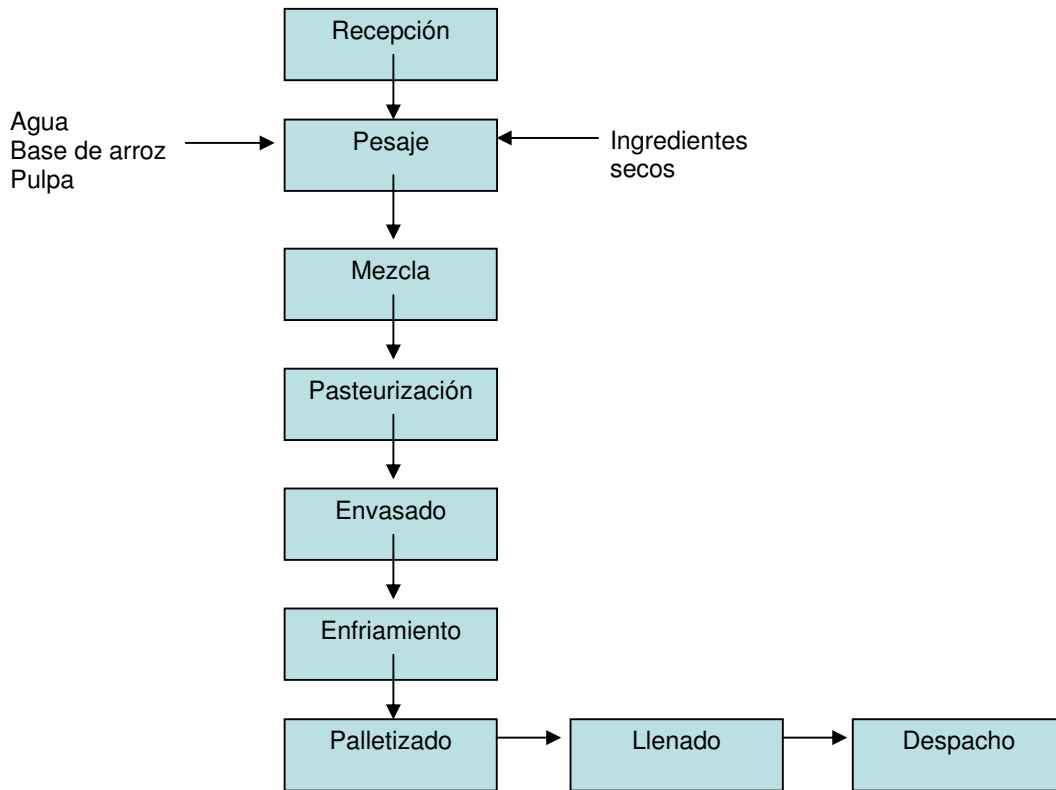
ellas, razón por la cual se llamara "A" a la compañía guayaquileña y "B" a la compañía de Quito.

La empresa guayaquileña (A) fue considerada como opción principal, primero por razones logísticas, ya que la base de arroz, materia prima de la bebida, será elaborada y despachada desde Durán y en segundo lugar porque esta compañía también puede proporcionarnos la pulpa de fruta (producida por ellos mismos en la mayoría de sabores), el azúcar y demás insumos que la bebida necesita, a mejores costos de los que podría obtener PRONACA.

Evidentemente la compañía A es la que presentó mejores costos y mayores beneficios en el proceso de maquila, razón por la cual se acordó firmar acuerdos de confidencialidad y no divulgación de información entre PRONACA y esta compañía, con el fin de mantener reserva en lo que respecta a procesos, volúmenes, formulaciones y demás información sensible. En el capítulo financiero se detallan los costos de la compañía maquiladora escogida.

## Proceso de fabricación de la bebida

### 3.4.2. Diagrama de Flujo de la Bebida completa



**Gráfico N° 3: Diagrama de flujo de la bebida completa**

Se recibirá la materia prima (base de arroz y pulpas de fruta) en bidones o contenedores apropiados para su uso. La base de arroz se almacenará en condiciones de refrigeración y las pulpas en refrigeración o congelación según recomiende el proveedor.

Los demás ingredientes secos se almacenarán de manera normal en una bodega fresca y seca.

## **2. Pesaje**

Se procederá a pesar los ingredientes minoritarios en una balanza de mesa.

## **3. Mezcla**

Se añadirá a la marmita (o tanque de mezcla) la cantidad de agua necesaria para el batch deseado, medida mediante un caudalímetro o a su vez pesándola en la mezcladora si la misma dispone de un sistema de celdas de carga.

A continuación se agregará al equipo la cantidad necesaria de base de arroz y pulpa de fruta determinada, ya sea prepesado o mediante celdas de carga en el equipo.

Una vez incorporadas las materias anteriores, se añadirá los ingredientes secos pesados con anterioridad.

## **4. Pasteurización**

La mezcla anterior homogenizada se pasteurizará a la temperatura y tiempos determinados.

## **5. Envasado**

El producto pasteurizado se llenará caliente asépticamente en Tetra pak.

## 6. Enfriamiento

El producto llenado en caliente deberá ser enfriado mediante un túnel de enfriamiento o similar hasta temperaturas cercanas a ambiente en el menor tiempo posible.

## 7. Palletizado

Una vez enfriado el producto se procederá a su palletizado y posterior ubicación en bodega fresca y seca para su despacho.

### 3.4.3. Fórmula Cualitativa y Cuantitativa(1kg de producto terminado)

| Bebida de Arroz con jugo de Frutas |       |
|------------------------------------|-------|
| Fórmula del Arroz                  | 16,8% |
| Agua                               | 60,8% |
| Pulpa de Fruta                     | 11,2% |
| Azúcar                             | 11,0% |
| Sal                                | 0,1%  |
| Goma Xanthan                       | 0,1%  |
| TOTAL                              | 100%  |

**Tabla Nº 1: Fórmula cuantitativa (1kg de producto terminado)**

### 3.4.4. Características Nutricionales de la Bebida de Arroz

El jugo de arroz con frutas cumple con características nutricionales que se detallan en la Tabla 2.

#### Bebida sin arroz

| Información Nutricional                                                                                                                                                                      |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Tamaño por porción 1 vaso (240 mL)                                                                                                                                                           |                   |
| Porciones por envase 1                                                                                                                                                                       |                   |
| Cantidad por porción                                                                                                                                                                         |                   |
| Energía (calorías) 502.8 kJ (120 Cal)                                                                                                                                                        |                   |
| Energía de grasa (calorías de grasa) 0 kJ (0 Cal)                                                                                                                                            |                   |
| % Valor Diario*                                                                                                                                                                              |                   |
| Grasa total 0 g                                                                                                                                                                              | 0 %               |
| Grasa saturada 0 g                                                                                                                                                                           | 0 %               |
| Grasa trans 0 g                                                                                                                                                                              |                   |
| Colesterol 0 mg                                                                                                                                                                              | 0 %               |
| Sodio 70 mg                                                                                                                                                                                  | 3 %               |
| Carbohidratos Totales 31 g                                                                                                                                                                   | 10 %              |
| Fibra alimentaria 0 g                                                                                                                                                                        | 0 %               |
| Azúcares 31 g                                                                                                                                                                                |                   |
| Proteína 0 g                                                                                                                                                                                 | 0 %               |
| Vitamina A 6 %                                                                                                                                                                               | • Vitamina C 10 % |
| Calcio 1 %                                                                                                                                                                                   | • Hierro 0 %      |
| * Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 calorías). Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas. |                   |

#### Bebida con arrocillo y polvillo

| Información Nutricional                                                                                                                                                                      |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Tamaño por porción 1 vaso (240 mL)                                                                                                                                                           |                   |
| Porciones por envase 1                                                                                                                                                                       |                   |
| Cantidad por porción                                                                                                                                                                         |                   |
| Energía (calorías) 670.4 kJ (160 Cal)                                                                                                                                                        |                   |
| Energía de grasa (calorías de grasa) 0 kJ (0 Cal)                                                                                                                                            |                   |
| % Valor Diario*                                                                                                                                                                              |                   |
| Grasa total 0 g                                                                                                                                                                              | 0 %               |
| Grasa saturada 0 g                                                                                                                                                                           | 0 %               |
| Grasa trans 0 g                                                                                                                                                                              |                   |
| Colesterol 0 mg                                                                                                                                                                              | 0 %               |
| Sodio 70 mg                                                                                                                                                                                  | 3 %               |
| Carbohidratos Totales 38 g                                                                                                                                                                   | 13 %              |
| Fibra alimentaria 0 g                                                                                                                                                                        | 0 %               |
| Azúcares 31 g                                                                                                                                                                                |                   |
| Proteína 1 g                                                                                                                                                                                 | 2 %               |
| Vitamina A 6 %                                                                                                                                                                               | • Vitamina C 10 % |
| Calcio 1 %                                                                                                                                                                                   | • Hierro 0 %      |
| * Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 8380 kJ (2000 calorías). Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas. |                   |

**Tabla N° 2: Características nutricionales de la bebida de arroz**

#### **3.4.5. Producto y posibles consumidores**

El valor innovador de la bebida de PRONACA radica en su alto contenido de proteínas y sólidos, que es superior a cualquier néctar del mercado pero más accesible. Por su contenido de grano entero, es una fuente de carbohidratos complejos muy digerible, lo que la hace una bebida funcional.

Se considera que la familia en general sería el principal consumidor de este producto, especialmente los niños (a través de sus padres) a quienes la bebida les aportaría proteína y energía, para personas adultas que tengan necesidades nutricionales especiales o quienes busquen productos sanos y nutritivos.

## **CAPITULO 4**

### **4. ESTUDIO DE MERCADO**

Durante la última década el mercado de bebidas no alcohólicas<sup>11</sup> en Ecuador ha tenido un importante desarrollo, en el que las empresas han experimentando con varias innovaciones en sus productos basados en las necesidades de los clientes y las tendencias de consumo. Es así que el mercado de bebidas comerciales<sup>12</sup> sumó un total de 3.686 millones de litros en el año 2009 considerando un crecimiento anual compuesto del 7% que ha tenido la categoría desde 2002<sup>13</sup>. Es un crecimiento importante si se toma en cuenta que el PIB ha crecido en un promedio del 5% cada año en los últimos cinco años. Por otra parte la tasa de crecimiento poblacional en el año 2009 fue de 0.94%<sup>14</sup>, año en el que se vivió una crisis económica mundial, que afectó en gran medida a todo el mercado industrial del país.

Este crecimiento se debe en gran medida al ingreso de compañías multinacionales en el mercado nacional, quienes han instalado sus plantas en el país, han traído sus marcas o han formado fuertes alianzas para vender sus productos en el Ecuador. Como era de esperarse el ingreso de estas compañías

---

<sup>11</sup> Bebidas no alcohólicas: Que no contienen alcohol.

<sup>12</sup> Bebida Comercial es aquella que se expende de forma envasada en el mercado.

<sup>13</sup> Canadean Liquid Intelligence. "Tendencias de Largo Plazo en el mercado de Bebidas en el Ecuador".

<sup>14</sup> CIA The World Factbook Publicación 2010

extranjeras generó una reacción positiva en la industria de bebidas nacional, que tuvo que fortalecerse a fin de procurar ubicarse en un nivel que les permita mantenerse en el mercado y enfrentar la presencia de sus nuevos competidores, para lo cual han tenido que innovar productos, sabores, envases, precios y presentaciones.

Esta nueva dinámica generada en el mercado ha hecho que se incremente el consumo de bebidas no alcohólicas como son el agua, las gaseosas, las bebidas hidratantes (deportivas), las energizantes, las bebidas nutritivas, los lácteos, jugos, té o bebidas aromatizadas, refrescos, avenas, solubles y café entre otros.

Adicionalmente se identifica otro factor muy importante que ha colaborado en el crecimiento sostenido de este sector, atrayendo cada vez más, tanto a familias enteras como a consumidores individuales, y son las nuevas tendencias de consumo, que están siendo definidas por el estilo de vida, en el que ha cobrado mucha importancia entre otros temas, la salud, el cuidado de la imagen personal, y el uso de bebidas energizantes para enfrentar el acelerado ritmo de vida actual. Todo esto ha provocado que las bebidas no alcohólicas se encuentren en una importante etapa de desarrollo.

En lo que respecta a la preferencia de sabores de las bebidas en el país, no se han dado mayores cambios y se ha mantenido como en años anteriores, en los sabores de naranja, durazno, mora y fresa, y otros como vainilla y chocolate para bebidas lácteas.

A continuación se realizará un análisis de cada uno de los segmentos de las bebidas más consumidas en Ecuador en el que se revisará a grandes rasgos el comportamiento de la categoría, crecimiento, principales empresas y marcas competidoras así como los sub segmentos de la misma. Para completar este análisis PRONACA compró a la empresa Habitus un Estudio de “Hábitos y Ocasiones de consumo de bebidas”, el resumen de cada una de las categorías se presentaría después de su análisis respectivo.

#### **4.1 ESTUDIO DE LAS DIFERENTES CATEGORIAS DE BEBIDAS**

##### **4.1.1. Aguas y aguas saborizadas**

El agua pura o natural es el producto más consumido en la categoría de bebidas no alcohólicas y es a partir 1998 en el que se incrementa el consumo de esta bebida en el Ecuador debido a que la industria pone en el mercado el agua embotellada, lo cual generó un gran atractivo en el sector de bebidas al contar con agua natural, sana, con envases prácticos y a bajo costo.

El aumento del consumo de este líquido se debe en gran medida a las tendencias mundiales de verse bien, consumir productos naturales, hacer ejercicios e hidratarse adecuadamente, lo cual implica el disponer de algo rápido y práctico que no necesite una preparación adicional. El agua es un producto que se puede consumir en cualquier lugar, tiempo y en mayores cantidades que otras bebidas.

Actualmente en el Ecuador existen registradas 53 marcas de agua pura embotellada para su comercialización y consumo, entre las cuales podemos mencionar como principales a *All Natural* de la compañía Resgasa especialmente en Guayaquil, *Tesalia* de Tesalia Spring Company en Quito y *Manantial* de Cervecería Nacional principalmente en la región del Austro. Adicionalmente existen marcas en el mercado que son consumidas en menor cantidad pero sin dejar de tener una importante participación en el mercado, entre estas podemos mencionar a *Dasani*, *Pure Water* y *Fontana*.

En el estudio de consumo de esta bebida, las amas de casa determinaron asociaciones positivas y ninguna asociación negativa del agua:

Variedad de Usos: Para cocinar y beber

Hidratante: “Realmente hidrata.

Natural: “Es pura”

Refrescante: “Quita la sed”

Descripción general de la bebida

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidor            | Toda la familia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Ocasiones de consumo  | <p>Cortesía: Reunión familiar o visitas</p> <p>Acompañar la comida: Desayuno, almuerzo o merienda en casa</p> <p>Clima: Cuando hace mucho calor, puede ser consumida dentro o fuera del hogar.</p> <p>Antojo: ocasión impulsiva.</p>                                                                                                                    |
| Frecuencia de consumo | Alta: Diario                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Tipos de agua         | <p>De la llave: Por lo general la hierven para que sea bebible.</p> <p>Envasada: Diferentes tipos de envase y preferencia de ellos según ocasión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Botellas personales: Cuando se está fuera de casa</li> <li>- Pomas o botellas grandes: Para consumo dentro del hogar, para beberla y cocinar.</li> </ul> |
| Lugar de compra       | Tiendas y supermercados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Recordación de marcas | Tesalia, Dasani, Vivant                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

*Fuente: Estudio de Hábitos y Ocasiones de Consumo de las Bebidas. Empresa Habitus Oct 2010*

Como parte de los procesos innovadores en el segmento de aguas se han desarrollado nuevos productos como lo son las aguas saborizadas, las cuales son productos con valor agregado que están complementados por sabores de fruta en bajas cantidades. Este nuevo producto ha logrado un crecimiento importante en los últimos años llegando a tener una buena aceptación entre los consumidores y alcanzando el 2% del consumo total de agua en el país. Entre las principales marcas de este producto podemos mencionar a *Gütig Esences* de Tesalia (60% del mercado) *Dasani* de EBC, y *Vivant* de Azende Corporation (Zhumir)<sup>15</sup>.

Las asociaciones positivas que la gente encuentra en esta bebida son:

Refrescante: "Quita la sed"

Variedad de Sabores

Negativas:

No Natural: "Tiene saborizantes y colorantes"

---

<sup>15</sup> Tesalia Spring Company, datos de la compañía.

|                       |                                                                                                                 |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidor            | Toda la familia<br>Especialmente niños (Botellas personales)                                                    |
| Ocasiones de consumo  | Clima: Cuando hace mucho calor, por lo general se consume fuera del hogar.<br>Sed<br>Antojo: Ocasión impulsiva. |
| Frecuencia de consumo | Media                                                                                                           |
| Lugar de compra       | Supermercados y tiendas                                                                                         |
| Sabores               | Limón, Frutilla, Durazno                                                                                        |
| Marcas                | Toni, Tesalia, Ovit, Dasani, Vivant                                                                             |

*Fuente: Estudio de Hábitos y Ocasiones de Consumo de las Bebidas. Empresa Habitus Oct 2010*

Por otro lado, sin dejar de ser importante por el consumo que históricamente ha tenido, está el agua con gas, producto cuyo consumo ha ido disminuyendo a raíz del espacio que ha ido ganando la presencia del agua sin gas. El agua con gas contiene ácido carbónico disuelto, un componente que estimula la secreción de jugos gástricos y facilita la digestión lo cual se ha convertido en uno de los principales motivos para su consumo. En nuestro país este tipo de agua representaba hasta el año 2007 un 10% del consumo total de agua<sup>16</sup>, teniendo como principal producto en el mercado a la *Güitig* de Tesalia, la cual que es una de las marcas más tradicionales y reconocidas en el país, ya que tiene más de 105 años en el mercado.

Las personas en general no encuentra asociaciones negativas al agua mineral, entre las características positivas se destacan las siguientes:

Natural: “Es pura”

Refrescante: ‘Quita la sed”

Hidratante: ‘Para el chuchaqui”

Descripción General del Agua Mineral

---

<sup>16</sup> Publicación Revista Eroski Consumer. 9 de diciembre 2009.

|                       |                                                                                                                                                    |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidor            | Toda la familia                                                                                                                                    |
| Ocasiones de consumo  | Clima: Cuando hace mucho calor, se consume dentro y fuera del hogar.<br>Antojo: Ocasión impulsiva<br>Malestar: problemas de digestión o chuchaqui. |
| Frecuencia de consumo | Variada: Depende del agrado de esta bebida.                                                                                                        |
| Tipos de envases      | Por lo general los envases son de plástico<br>Para la familia: botellas de 1 litro<br>Personal: Botellas personales                                |
| Lugar de compra       | Para la familia: Supermercados<br>Personal: Principalmente tiendas                                                                                 |
| Sabores               | Solo se menciona sabor a limón adicionalmente del natural                                                                                          |
| Recordación de marcas | Güitig, Tesalia, Dasani                                                                                                                            |

#### **4.1.2. Gaseosas**

El mercado de las gaseosas en el Ecuador en el año 2008 movió más de USD 200 millones<sup>17</sup>, mercado que en el país es abastecido por cuatro grandes embotelladoras como son: Ecuador Bottling Company (EBC), DeliSoda - Tesalia Spring Company, Induquito y Ajecuator. La competencia en este segmento se intensificó en el año 2001, con la llegada de la compañía peruana Ajegroup que sacudió el mercado con las "b-brands" o marcas de bajo presupuesto. Sin embargo en los últimos años es una categoría que no ha crecido en volumen debido a que el mercado de bebidas presenta una gran gama de opciones más saludables.

Al 2009 Ecuador Bottling Company mantiene el 68% del mercado en Ecuador, Tesalia Spring Company el 14,4%, Induquito el 9% y Ajecuator el 7,6%<sup>18</sup>.

En cuanto a marcas se puede decir que en este segmento de mercado existen más de una docena de marcas importantes que son comercializadas en nuestro país, entre las que podemos mencionar a Coca Cola, Coca Cola Light, Fioravanti, Fanta, Sprite e Inca Kola que pertenecen a Ecuador Bottling Company, Delisoda o Tesalia Spring Company es dueña de las marcas Pepsi, Seven Up, Gallito, Cola Más, Deli, Hércules y Quíntuple, Induquito embotella las marcas Tropical y Manzana, y Ajecuator tiene las marcas Big Cola y Kola Real.

---

<sup>17</sup>Diario Hoy, 15 de junio 2006 información de Pulso Ecuador 2005

<sup>18</sup>Investigación Mercados Pronaca

Como se puede ver, hoy en día el consumidor tiene diversas y variadas opciones de gaseosas, la gama de sabores y presentaciones se adaptan cada vez más a los gustos de los exigentes compradores, que desean encontrar en el mercado el producto que más les conviene, sin embargo este segmento de mercado se ha mantenido sin crecimiento.

El 70% de la venta de gaseosas en nuestro país se hace en tiendas de barrio y micro mercados, mientras el 30% se vende a través de los autoservicios, farmacias y otros canales. Este segmento exige mucha publicidad, porque es un producto mayoritariamente de impulso. El lugar donde se expende es importante porque es ahí donde la mayoría de personas deciden su compra, por esta razón los fabricantes buscan incrementar su publicidad y promociones directamente en los lugares de consumo.

En el Estudio de Hábitos de Consumo las asociaciones positivas que la gente encuentra en esta bebida son:

Rápido

Práctico

Rendidor

Barato

Buen Sabor

Las principales asociaciones negativas que encontraron fueron:

Dañino: Por el gas e ingredientes artificiales. Ocasiona problemas estomacales.

Descripción General de la Bebida

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidor            | Para toda la familia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Ocasiones de consumo  | <p>Cortesía: Reunión familiar, visitas o fiestas</p> <p>Acompañar la comida: Almuerzo y/o merienda</p> <p>Clima: Cuando hace mucho calor, puede ser consumida dentro o fuera del hogar.</p> <p>Para paseos</p> <p>Cine</p> <p>Antojo: ocasión impulsiva.</p> <p>Fin de semana: días en que se da más valor al sabor y la practicidad que a la salud.</p> |
| Frecuencia de consumo | Alta: Para la mayoría es la primera opción el momento de tener que elegir una bebida.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Sabores               | La gaseosa que más se menciona es <i>"La cola negra"</i> .                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Lugar de compra       | Tiendas, Supermercados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Recordación de marcas | Coca-Cola, Fioravanti, Fanta, Pepsi, Big Cola, Sprite                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

#### **4.1.3. Bebidas hidratantes o isotónicas**

Las bebidas hidratantes, más comúnmente conocidas como bebidas deportivas ó isotónicas, son aquellas que proveen una gran capacidad de rehidratación para quienes la consumen. Su composición está formada por minerales que son componentes necesarios para la adecuada absorción del agua en el cuerpo humano para su buen funcionamiento.

Por su composición química y gran capacidad hidratante, estas bebidas están principalmente asociadas a la actividad deportiva, lo cual hace que su mercadeo y promoción del producto esté orientado a los deportistas sin importar la disciplina que practiquen. Las principales marcas en esta categoría son: *Gatorade* de PepsiCo o *Delisoda* aquí en Ecuador, *Powerade* de EBC, *Tesalia Sport* de Tesalia Sprint Company, *Profit* de Tony S.A. y *PowerYus* de Sumesa.

En el estudio de hábitos de las bebidas se percibió una cierta confusión entre las bebidas hidratantes y funcionales. Las personas no encontraron ninguna asociación negativa. Las asociaciones positivas de estas bebidas fueron:

Saludables: La asocian principalmente para cuando hay problemas de estómago y mucho ejercicio físico, 'es como un suero oral, repone sales'.

Variedad de sabores

Pocos colorantes

Descripción General de la Categoría

|                       |                                                                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidor            | Enfermos o deportistas                                                                  |
| Ocasiones de consumo  | Actividad física: Deporte<br>Enfermedad: Problemas de estómago, ayuda a recuperar sales |
| Frecuencia de consumo | Variada: Entre media y media baja                                                       |
| Sabores               | Naranja<br>Frutas tropicales<br>Manzana Ice                                             |
| Marcas                | Gatorade<br>Tesalia Sport<br>Profit<br>Power Yus                                        |

#### **4.1.4. Bebidas energizantes**

El propósito principal para el que fueron creadas las bebidas energizantes es incrementar la resistencia física, proveer reacciones más veloces y mayor concentración, aumentar el estado de alerta mental (evitar el sueño), proporcionar sensación de bienestar, estimular el metabolismo, y ayudar a eliminar sustancias nocivas para el cuerpo.

Se puede decir que el consumo de bebidas energizantes en el Ecuador es una “moda” que ha cobrado mayor importancia y presencia especialmente en adolescentes y jóvenes varones de entre 20 y 30 años, aunque también existe un pequeño porcentaje de mujeres en esos rangos de edad que también las consumen.

El mercado de bebidas energizantes está copado principalmente por tres marcas como son *V220* de Tesalia Spring Company, *Red Bull* de la empresa Red Bull GmbH (importado) y *Volcán de Sumesa*<sup>19</sup>.

Entre las asociaciones positivas que la gente encuestada para determinar los hábitos de consumo de esta bebida se encuentra:

Da energía

Estimula el ánimo

Variedad de sabores

---

<sup>19</sup>Investigación de Mercados Pronaca.

Entre las asociaciones negativas están:

Malas para el estómago por ser gaseosas.

Aumentar el ritmo cardiaco

No deben ser consumidas con bebidas alcohólicas

Mala para niños

## Descripción General de la bebida

|                       |                                                                                                    |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidor            | Adulto                                                                                             |
| Ocasiones de consumo  | <p>Clima: Cuando hace mucho calor.</p> <p>Actividad física: Deporte y cansancio</p> <p>Fiestas</p> |
| Frecuencia de consumo | Media baja: Específicamente para ocasiones determinadas                                            |
| Sabores               | Menciona que vienen de sabores más no reconocen ninguno.                                           |
| Marcas que recuerdan  | <p>Gatorade</p> <p>V220</p> <p>Red Bull</p> <p>Pony Malta</p> <p>Volcán</p>                        |

#### 4.1.5. Te

El té RTD<sup>20</sup> se posiciona como una de las bebidas que prometen mayor crecimiento en variedades y consumo en el mercado actual de bebidas. El dinamismo en el mercado del té en Ecuador ha sido fomentado por el auge del consumo del té frío. Esta bebida ha captado gran parte de los consumidores quienes piensan en su salud, y desean mantenerse delgados que es uno de los beneficios que promete esta bebida. El té se ha beneficiado de los recientes hallazgos en cuanto a sus propiedades antioxidantes, las cuales le otorgan un plus frente a otras bebidas.

La forma de beber el té en el país ha cambiado, antes se consumía como infusión caliente y pasó a consumirse frío embotellado, lo cual cubre la necesidad de practicidad que necesita el consumidor actual.

Son algunos los fabricantes que han incursionado en el campo del té frío embotellado. El mercado está dividido en *Nestea* de Nestlé, que fue por muchos años la única oferta disponible y que lidera el mercado, *Ice Tea* de Tesalia Spring Company, *Adelgazate* de Toni S.A. y *Té Sumesa* de la compañía de ese mismo nombre. Existe también en supermercados marcas extranjeras como *Snapples* pero que su consumo es muy reducido aparentemente por su precio, ya que cuesta tres veces más que los téns nacionales.

---

<sup>20</sup> Ready To Drink: Listo para consumir

Entre los productos innovadores en el segmento se destacan el té con sabor a Naranja de *Ice Tea*, y el recientemente lanzado *Te Sumesa* que tiene sabores de Frutos del Bosque, Toronja rosada, Ciruela. Por otro lado, es interesante la propuesta de Toni con tres categorías de té diferentes *Adelgázate*, *Energízate* y *Relájate* en los que se encuentran sabores de limón, mora y lima pero con una propuesta de valor innovadora. Esta clase de innovaciones en la categoría no se habían visto hasta el momento y amplían las fronteras en las que se venía manejando el té líquido en Ecuador.

Las personas encuentran asociaciones positivas:

Sabor: Excelente sabor

Refrescante: Quita la sed

Poca azúcar: No engorda

Té dietético: Adelgazan

Descripción General del Té

|                       |                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidor            | Adultos, jóvenes, especialmente mujeres                                                                                                                                                      |
| Ocasiones de consumo  | Ocasiones especiales: Reunión familiar o visitas<br>Clima: Cuando hace mucho calor, puede ser consumida dentro o fuera del hogar.<br>Cine: Cuando se va al cine<br>Antojo: Ocasión impulsiva |
| Frecuencia de consumo | Media baja                                                                                                                                                                                   |
| Lugar de compra       | Envasados: Supermercados y tiendas. En polvo: Supermercados                                                                                                                                  |
| Tipos de presentación | Envasado: Botellas personales, por lo general cuando se está fuera de casa. En polvo: Por lo general el consumo es dentro del hogar.                                                         |
| Tipos de té           | Para adelgazar. Para tranquilizarse. Para dar energía                                                                                                                                        |
| Recordación de marcas | Nestea, Leggs, Toni                                                                                                                                                                          |

El conjunto de bebidas analizadas en párrafos anteriores, contienen características especiales propias, como por ejemplo, las gaseosas son bebidas llenas de sabor, color (artificiales) y de baja nutrición, los energizantes son bebidas estimulantes como el té que contiene cafeína, pero que actualmente es más consumido por sus cualidades adelgazantes que estimulantes. Las aguas saborizadas en general no tienen propiedades especiales, el valor agregado son los sabores innovadores y sobre todo refrescantes. Los consumidores y quienes toman la decisión de compra en este conjunto de bebidas son generalmente adolescentes, adultos jóvenes, quienes lo consumen normalmente de forma inmediata. Se considera que dentro de este conjunto no podría estar el producto desarrollado por PRONACA principalmente por su contenido nutritivo y concepto saludable.

## **SEGUNDO GRUPO DE BEBIDAS ANALIZADAS**

El siguiente grupo de bebidas que se estudiará está conformado por avenas, bebidas funcionales, jugos, aplacadores y yogures cuyas características se alinean más a la bebida desarrollada por PRONACA.

### **4.1.6. Avenas**

El consumo de avena bebible en el país es tradicional principalmente en los hogares donde se cocina este cereal con frutas y se lo consume como un jugo o colada. Hoy en día este consumidor tiene la opción de comprar la avena

preparada de 1 litro o en presentaciones individuales de 200ml en envases tetra pack<sup>21</sup>.

El consumo de avena bebible en el Ecuador está alrededor de los siete a ocho millones de litros año, con una venta de entre 10 y 11 millones de dólares (2009)<sup>22</sup>.

La empresa pionera de este producto fue Nestlé en el año 2002. Tres años después, aproximadamente, ingresó al mercado con este producto Toni y más tarde Alpina. En los últimos años también es parte de este mercado Lácteos San Antonio con su marca *Nutri Avena*.

Si bien la avena es una bebida de tipo casero, su consumo como producto comercial en el país ha ido ganando aceptación, especialmente entre los niños y jóvenes, principalmente por su alto valor nutricional y por los sabores que los proveedores ofrecen en el mercado.

A más de las avenas con sabor a frutas también existe la opción de la avena con leche, segmento en el cual participan las mismas empresas que manejan el mercado de avena bebible con fruta.

---

<sup>21</sup>Tetra Pak: Envase aséptico para líquidos con procesamiento de Ultra-Alta Temperatura, permite a los alimentos líquidos ser envasados y guardados bajo condiciones ambiente por más de un año.

<sup>22</sup>Investigación MK Trends, “Estudio de Mercado de Bebidas” para Pronaca, 2009.

El mercado de Avena se encuentra dividido casi igualitariamente entre Nestlé, Toni y Alpina en ese orden<sup>23</sup>. Los crecimientos que tuvo este mercado en años anteriores superaban los dos dígitos<sup>24</sup>, sin embargo en los dos últimos años se ha mantenido estático.

Las personas entrevistadas en el Estudio de Hábitos y Ocasiones de Consumo no encontraron asociaciones negativas, al contrario encontraron muchas asociaciones positivas:

Natural: Por no tener químicos

Nutritiva: Por tener vitaminas y minerales

Llenadora: Mantiene el estómago lleno hasta la próxima comida

Económica: Si se hace en casa

Rendidora: Alcanza para toda la familia

Buen Sabor: “Rica”

Saludable: Baja el colesterol, ayuda al buen funcionamiento del corazón y tiene fibra por lo que no engorda.

No encuentran ninguna asociación negativa.

Descripción General de la Avena

---

<sup>23</sup> Fuente: Toni (No oficiales)

<sup>24</sup> Diario El Universo, 9 septiembre 2007. Entrevista a Fabián Armendáriz, Marketing Manager DPA-Nestlé.

|                              |                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidor                   | Toda la familia. Se observó que las modernas tienen un menor consumo de esta bebida.                                                                                                                 |
| Ocasiones de consumo         | Parte de la alimentación: Desayuno y merienda, por lo general caliente, dentro del hogar. Acompañar la comida: Almuerzo, por lo general se la toma fría para que sea refrescante (dentro del hogar). |
| Frecuencia de consumo        | Media: 2 a 3 veces por semana. Cantidad: 1 ó 2 vasos cada vez                                                                                                                                        |
| Lugar de compra              | Para hacer: Tienda, supermercados y mercados. Listas: Tienda, supermercados                                                                                                                          |
| Tipos de avenas              | Para hacer: Se compra avena en hojuelas, empacada o al granel<br>Lista: Envasada, por lo general en Tetra Pak o plástico.                                                                            |
| Recordación de marcas        | Quaker, Alpina, Toni                                                                                                                                                                                 |
| Con qué coladas la Remplazan | Banasoya, Maicena, Máchica, Cebada                                                                                                                                                                   |
| Sabores                      | Natural, Naranja, Maracuyá                                                                                                                                                                           |

#### **4.1.7. Bebidas funcionales**

Las bebidas funcionales son aquellas que ofrecen beneficios para la salud y el autocuidado, pueden ser funcionales naturalmente como el té (contiene antioxidantes en forma natural) o pueden adicionarse Nutracéuticos como el Calcio de Leche, Omegas, Proteína aislada de Soya, Fibras, Prebióticos<sup>25</sup>, Probióticos<sup>26</sup>, Vitaminas, Minerales y otros ingredientes que le confieren beneficios específicos que pueden ser declarados en el producto.

En el segmento de bebidas saludables se destaca *Ades* como la marca líder en el mercado ecuatoriano, mundialmente conocida por su combinación de soya, jugo de frutas naturales y vitaminas C, D y calcio. Esta marca tiene productos tanto en la categoría de jugos de frutas naturales como en el rango de lácteos, dirigido a las personas que no toleran la lactosa.

Bajo este mismo concepto, el mes de agosto 2010 la compañía Toni lanzó al mercado un yogurt de soya que es una bebida nutritiva muy parecida a *Ades*, pero de mayor consistencia y mayor concentración de fruta dando la apariencia de un yogurt lácteo.

---

<sup>25</sup> Prebióticos: Son carbohidratos capaces de estimular selectivamente la actividad y crecimiento de ciertas bacterias del colon, que poseen una actividad beneficiosa para la salud.

<sup>26</sup> Probióticos: Son alimentos con microorganismos vivos adicionados que permanecen activos en el intestino y ejercen importantes efectos fisiológicos

Las características positivas que las personas encuentran en las bebidas funcionales o de soya fueron las siguientes:

Saludables

Nutritivas: Tienen vitaminas

Beneficio Funcional: Buena para los huesos

Entre las asociaciones negativas: Los participantes del Estudio consideraron que hacer este tipo de leche “Toma tiempo”.

## Descripción General de las Bebidas Funcionales

|                       |                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidor            | Toda la familia                                                                                                                                                      |
| Ocasiones de consumo  | Parte de la alimentación: Desayuno y/o merienda en casa (en vez de leche de vaca)<br>Antojo: ocasión impulsiva.                                                      |
| Frecuencia de consumo | Ocasional: Los que la consumen como bebida refrescante no tienen ninguna regularidad en su consumo. Frecuente: Quienes la usan como reemplazo de la leche de vaca    |
| Tipos de bebidas      | Leche de soya: Saludable, puede ser hecha en casa, viene lista o en polvo<br>Aisladamente en Guayaquil mencionan que se la puede beber en la calle.<br>Jugos de soya |
| Lugar de compra       | Supermercados: Lista envasada y en polvo. Calle: Lista. Mercado: Soya para hacer la leche                                                                            |
| Presentaciones        | Leche: Envasada o en polvo<br>Jugos: Envasados en Tetra Pak. (Presentación individual y familiar)                                                                    |

#### 4.1.8. Aplacadores y jugos

Para la investigación de aplacadores y jugos PRONACA decidió hacer un estudio de mercado a través de la empresa MKTrends, el mismo que permitió determinar el tamaño del mercado total en litros y dólares, las principales empresas competidoras y sus marcas, la importancia de canales de venta, distribución y cobertura. A continuación se detallan los aspectos más relevantes de cada una de estas categorías.

Para efectos del estudio, se ha considerado el siguiente tamaño de la muestra:

-3.793 casos<sup>27</sup> detallistas a nivel Nacional distribuidos de la siguiente manera:

| RESUMEN     |             |         |             |         |             |         |
|-------------|-------------|---------|-------------|---------|-------------|---------|
| CIUDADES    | COSTA       |         | SIERRA      |         | ORIENTE     |         |
|             | LOCALIDADES | MUESTRA | LOCALIDADES | MUESTRA | LOCALIDADES | MUESTRA |
| IMPORTANTES | 1           | 370     | 1           | 370     |             |         |
| GRANDES     | 7           | 1.100   | 6           | 953     |             |         |
| MEDIANAS    | 15          | 200     | 7           | 200     |             |         |
| PEQUEÑAS    | 19          | 200     | 10          | 200     | 7           | 200     |
| TOTAL       | 42          | 1.870   | 24          | 1.723   | 7           | 200     |

|                |             |
|----------------|-------------|
| 73 LOCALIDADES | 3.793 CASOS |
|----------------|-------------|

**Tabla N° 3: Localidades para estudio de jugos y refrescos**

---

<sup>27</sup> Casos: Son visitas realizadas para conseguir la informacion.

Supermercados: 240 horas en Guayaquil y Quito

|              |                    |
|--------------|--------------------|
| Guayaquil    | 1.440 casos        |
| Quito        | 1.440 casos        |
| <b>Total</b> | <b>2.880 casos</b> |

**Tabla N° 4: Casos tomados para estudio de jugos y aplacadores**

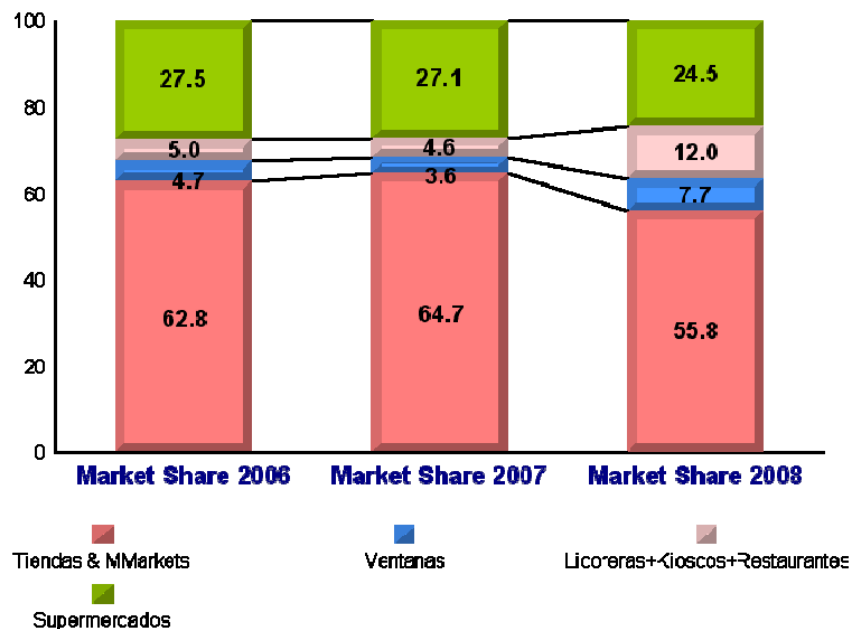
#### **4.1.8.1. Aplacadores**

El mercado de aplacadores o refrescos en el Ecuador sumaron 91.431.091 litros al año 2008, el consumo de este mercado al 2007 fue de 57.352.358 litros, es decir que en un solo año esta categoría tuvo un crecimiento de 59,4%, cuando en años anteriores la misma crecía a razón del 3% y 4% promedio.

En dólares por su parte, éste mercado ha tenido una tendencia decreciente. Es así que para el año 2008 el mercado de aplacadores fue de 64.001.764 USD dólares con un decrecimiento frente al 2007 del 3%, cuyo mercado fue de 65.973.589 USD dólares; valor que ya había presentado una baja importante del 4,8% frente al 2006.

En cuanto a volúmenes de ventas en litros por región, el estudio evidenció que Guayaquil tiene el consumo más alto con el 35,4%, Quito 34,5%, el resto de la Sierra el 15,2% y el resto de la Costa 14,9%. Sin embargo, en dólares Quito es el mayor comprador de esta categoría con el 36,5% del mercado, Guayaquil el 31,7%, el resto de la región Sierra el 17,2% y el resto de la Costa el 14,6%.

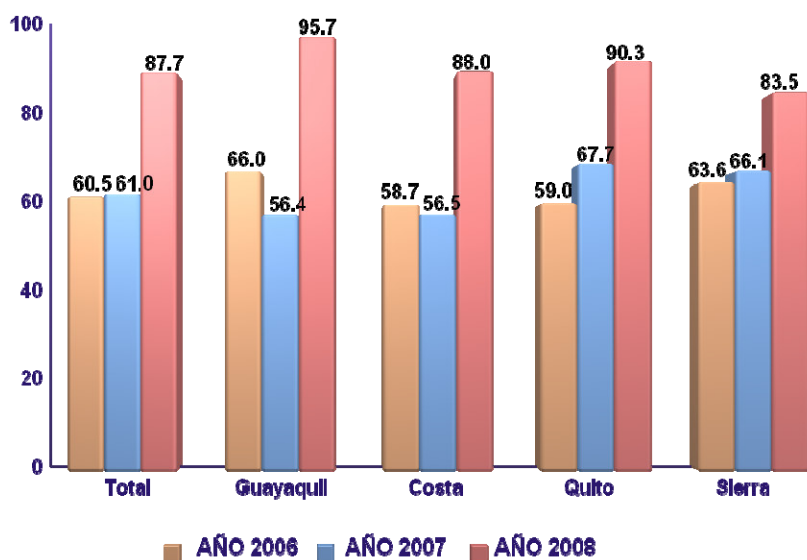
Los refrescos son una categoría que se vende especialmente en Tiendas y Mini Markets, y en el 2008 este canal de venta abarcó el 55,85% de la venta total, seguido por los Supermercados donde se vendió el 24,5%, licorerías, kioscos y restaurantes el 12% y ventanas el 7,7%.



**Gráfico N° 4: Principales canales de venta de aplacadores**

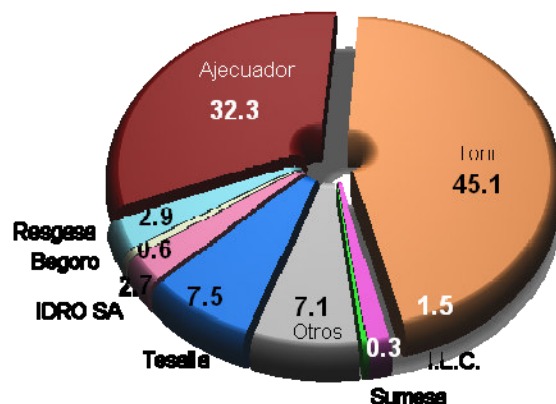
La penetración o la llegada que tienen los refrescos en cada ciudad o región del país en general es alta y está en un 87,7% de los puntos de venta, habiendo crecido en los últimos años debido a que se incorporaron nuevos productos a la categoría, con precios más bajos, cambiando el hábito de consumo de mucha gente que antes tomaba agua o jugos hechos en casa y no podría acceder a refrescos sobre todo por su precio. Esto logró una mayor aceptación de la categoría e incrementó su penetración. Guayaquil es la ciudad que mayor

penetración presenta con el 95,7%, seguida de Quito con el 90,3%. Esta categoría tuvo un crecimiento importante del 44% promedio en la penetración entre el 2007 y el 2008.



**Gráfico N° 5: Penetración de la categoría apacadores**

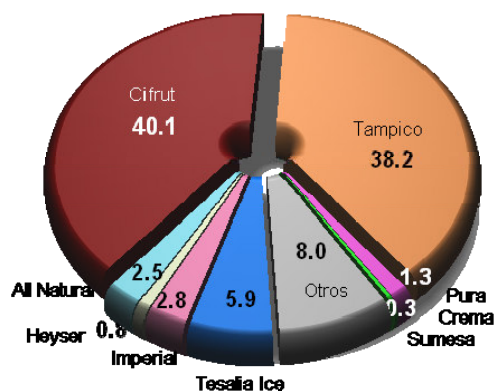
Las principales empresas que lideraron esta categoría en dólares en el año 2008 fueron: Toni 45,1%, Ajecuador 32,3%, Tesalia 7,5%, Resgasa 2,9%, IDRO S.A. 2,7%, I.L.C. 1,5%, Otros 7,1%. Como lo muestra el Gráfico N° 6.



**Gráfico N° 6: Participación USD de la categoría aplacadores**

En lo que se refiere a marcas, el mercado de aplacadores en litros en el 2008 se encontró dividido entre las siguientes marcas: *Cifrut* 40,1%, *Tampico* 38,2%, *Tesalia Ice* 5,9%, *Imperial* 2,8%, *All Natural* 2,5%, *Pura Crema* 1,3% y *Otros* 8%.

Como lo muestra el Gráfico N° 7.



**Gráfico N° 7: Participación volumen de litros de la categoría aplacadores**

El crecimiento de estos productos se debió en gran parte al ingreso de “*Cifrut*” de la compañía Ajecuator lo cual provocó una evolución importante de la categoría.

Ajecuator S.A. se incorporó como competidor de refrescos en el año 2008 con su marca *Cifrut* y logró una participación de mercado del 40,1% quitándole espacio principalmente a *Tampico* (Toni) que decreció del 79,2% en el 2007 al 38,2% en el 2008. Ajecuator es una compañía que ingresó al mercado ecuatoriano de gaseosas en el año 2001 con una estrategia de precios bajos, la misma que provocó que se incrementara el volumen de consumo en esa categoría donde los competidores tuvieron que bajar los precios para poder mantenerse en el mercado.

En cuanto a la distribución de esta categoría, según el estudio de mercado realizado, los refrescos o aplacadores se distribuyen en un 70% de los puntos de venta del país siendo Toni S.A. (*Tampico*) el que tiene como marca la mayor distribución, llegando al 61,2%. Es relevante la distribución de Ajecuator (*Cifrut*) del 56,8%, dado que la consiguió en el mismo año que entró en el mercado.

El mercado de refrescos o aplacadores es una categoría considerada de bajo valor agregado, bajo costo, alta penetración en la población, que ocupa los canales tradicionales de distribución y por su precio llega a todos los segmentos de la población. Las características principales de los productos de esta categoría

están dadas por ser productos refrescantes, envases novedosos, en un 98% en Pet<sup>28</sup>, no aportan nutrición y son de precio bajo.

#### **4.1.8.2. Jugos**

Los jugos y néctares es una de las categorías de alimentos que más ha crecido en los últimos años, una de las grandes razones para este crecimiento es que el consumo de lo natural es una tendencia que se filtra en todos los grupos de los consumidores.

Debido a la importancia que tiene esta categoría en el mercado, PRONACA decidió comprar a la compañía MK Trends un estudio de mercado de esta categoría actualizado al 2010.

##### *4.1.8.2.1. Metodología:*

###### *4.1.8.2.1.1 Objetivos*

- a. Confirmar el tamaño del Mercado Total en Litros, U\$*
- b. Confirmar la importancia de canales de venta.*
- c. Confirmar la Participación del mercado.*

---

<sup>28</sup> Envase Pet: Es un plástico de alta calidad, polietileno termoformado, ligero, transparente y resistente.

- d. *Levantamiento de Datos: Entrevista personal al dueño y/o encargado del negocio, que tengan conocimiento del producto a investigarse.*
- e. *Muestreo: Probabilística y aleatorio en Puntos de Venta*
- f. *Tamaño y Distribución Muestral:*
- g. *Negocios Tradicionales: 4.000 casos distribuidos en las siguientes ciudades del país: Quito, Guayaquil, Durán, Esmeraldas, Machala, Manta, Milagro, Portoviejo, Quevedo, Ambato, Cuenca, Ibarra, Loja, Riobamba, Santo Domingo, Libertad.*
- h. *Supermercados: 240 horas en Guayaquil y Quito.*

El estudio determinó que el universo total de negocios donde se comercializan jugos naturales es de 91.803, divididos en 7 tipos de negocios: Tiendas, minimarkets, ventanas, licoreras, panaderías, kioscos, restaurantes. Según dicho estudio el 89,9% de los negocios venden alguna marca de jugos en alguna presentación. Entonces 82.439 negocios tienen Jugos Naturales en sus perchas.

|            |            |            |              |
|------------|------------|------------|--------------|
| tiendas    | minimarket | ventanas   | licoreras    |
| 53191      | 1307       | 18902      | 1242         |
| panaderías | kioscos    | restaurant | <b>Total</b> |
| 5581       | 1401       | 10179      | <b>91803</b> |

**Tabla Nº 5: Distribución universo de negocios de jugos naturales**

#### 4.1.8.2.2. *Volumen del Mercado*

El volumen del mercado de jugos en el 2010 fue de 50'726.095 litros habiendo decrecido frente al 2009 cuando llegó a 53'277.400 litros, el máximo volumen vendido en los últimos siete años, ya que venía creciendo a razón del 14% anual promedio en los últimos tres años, con el decrecimiento dado en el 2010 esta categoría tiene una evolución del 11% promedio anual compuesto en los últimos cuatro años. La industria estima que tuvo este decrecimiento debido a la crisis mundial que disminuyó el consumo de productos preparados.

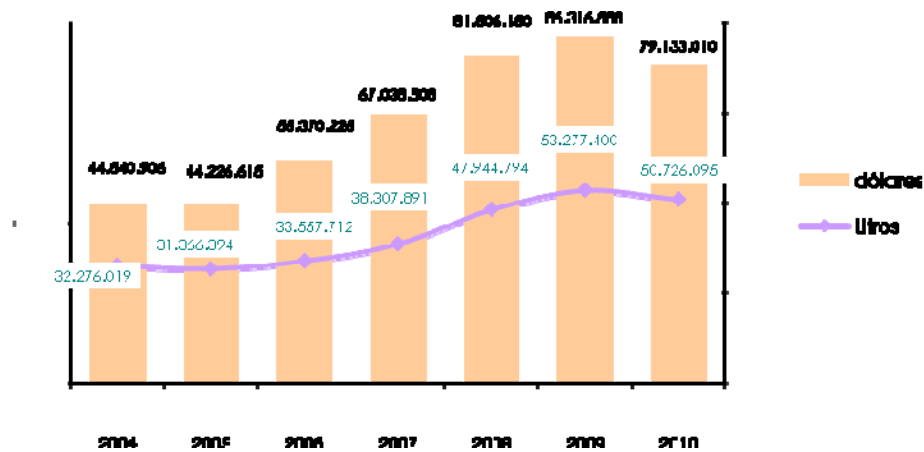
El consumo per cápita de jugos en el año 2010 fue de 3,62 litros año.

En dólares, el mercado de jugos en el 2010 fue de \$79.133.010 USD dólares, frente al 2009 que fue de \$86.316.588 USD dólares, esta categoría tuvo en el 2010 un decrecimiento importante del 8% cuando en los últimos tres años 2006-2009 había crecido a razón del 18%.

El crecimiento total de esta categoría en los últimos cuatro años es del 11%, que corresponde a un promedio anual compuesto alto en relación a la industria de alimentos que ha crecido a razón del 10% promedio en los últimos años<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Banco Central del Ecuador. Estadísticas PIB por Industria, 2000-2008



**Gráfico N° 8: Ventas jugos 2004 - 2010 (litros y USD)**

Fuente: MKTrends Elaborado por la autora

En lo referente a ventas por región en litros, lidera la categoría Guayaquil que consume el 47,9% de la producción de jugos a nivel nacional, seguido de Quito 22,3%, el resto de la Costa 13,8% y el resto de la Sierra 16%. En cuanto a dólares Guayaquil compra el 44,4% de la categoría, Quito el 22,3%, el resto de la Costa el 14,5% y el resto de la Sierra el 18,8%.

## Canales Tradicionales y Supermercados

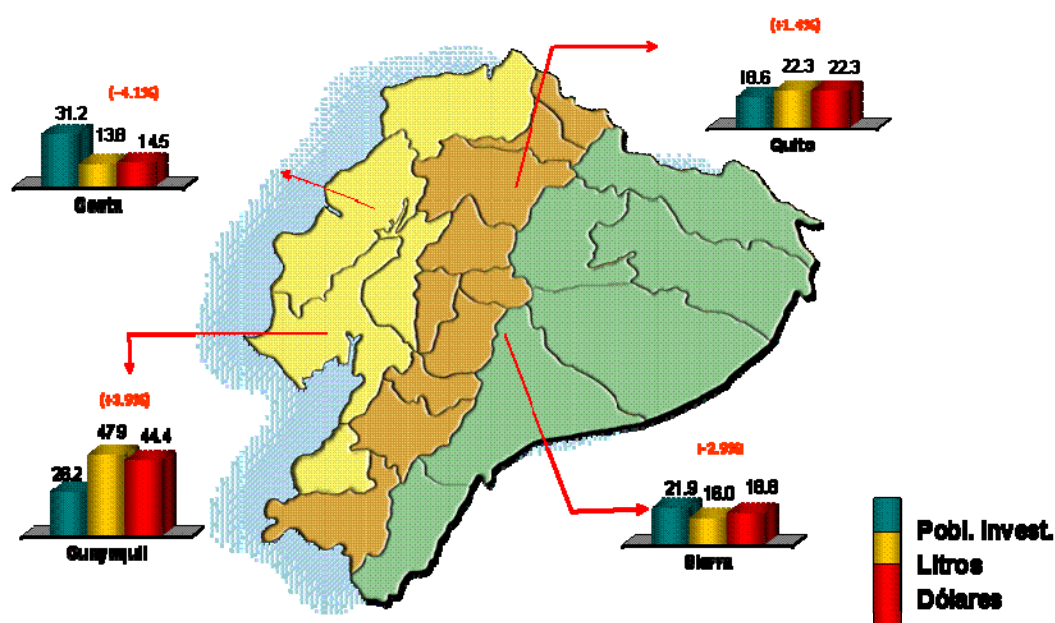


Gráfico N° 9: Peso poblacional / Volúmenes de ventas y dólares

En lo referente a la participación de esta categoría en los canales de ventas, se puede afirmar que los jugos se venden especialmente en Tiendas-Mini mercados en un 56,7% y en Supermercados el 28,4%, también se venden en Ventanas y Licorerías 6,1%, en Panaderías 5,8%, en restaurantes en un 2%, así como también en kioscos 1%. Si se comparan los canales de ventas del 2010 frente a los años anteriores se observa que subió la venta en Tiendas-Mini mercados en desmedro de Ventanas & Licoreras, Kioscos, y Restaurantes, lo que se convierte en una fortaleza para Pronaca por cuanto sus principales canales de distribución son el tradicional (tiendas y mini mercados) y supermercados.



**Gráfico N° 10: Canales de distribución de la categoría jugos 2011**

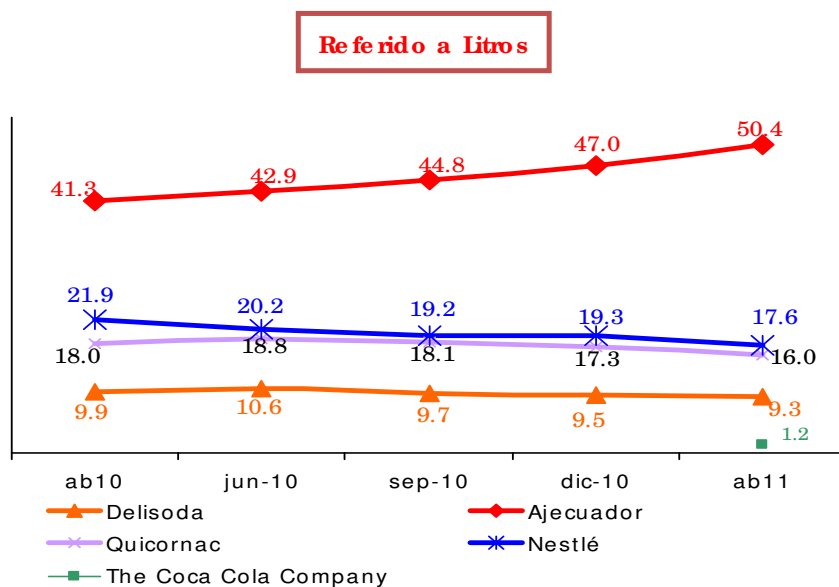
En referencia a la penetración de la categoría según el estudio de mercado de Jugos de la empresa MKTrends 2008, la categoría tiene una penetración mayor frente a los años anteriores. En el 2006 esta categoría tenía solamente un 59,6% de penetración nacional y alcanzó el 81,4% en el 2008, para ese mismo año se observaron crecimientos similares en penetración en todas las ciudades del país; Guayaquil tenía una penetración en los puntos de venta del 92,6%, la región Costa 85,7%, Quito el 76,7% y la región Sierra el 73%.

Como se lo ha mencionado antes, el mercado de jugos y néctares ha aumentado de forma notable en los últimos años diversificándose en presentaciones, marcas, y frutas (sabores), pero adicionalmente han debido mejorar el nivel de calidad

para competir con los jugos naturales hechos en casa, que han empezado a perder vigencia principalmente por la amplia variedad de jugos envasados que se ofrecen a precios cada vez más accesibles. La reducción de esta brecha ha posibilitado que más familias o individuos, en especial de condiciones económicas menos favorables, puedan acceder a este nutritivo producto.

En el mercado de jugos compiten grandes compañías como Ajecuator, Nestlé, Quicornac, Delisoda y a partir del 2010 entra a la categoría The Cola Cola Company, como jugador importante. De acuerdo al volumen de ventas en litros en el año 2010, el mercado estuvo dividido básicamente en las compañías mencionadas. Su participación se indica en el gráfico No.11.

Abril 2010 a Abril 2011



**Gráfico N° 11: Principales participantes de la categoría de jugos (Miles de Litros)**

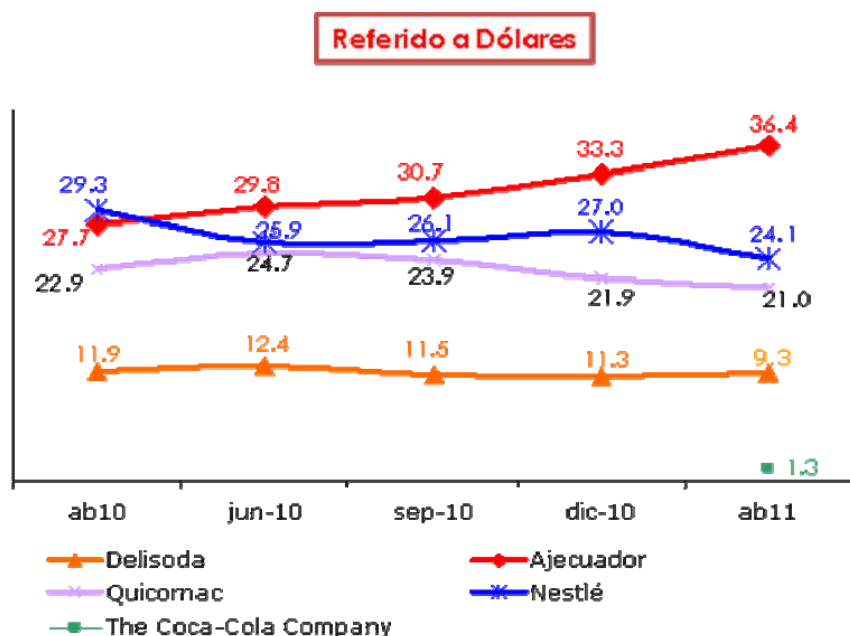
El líder de esta categoría es Ajecuator quien tiene el 50,4% del mercado, seguido de Nestlé con el 17.6%, luego Quicornac con el 16% y Delisoda el 9,3% entre los cuatro hacen el 93% del mercado.

Si se compara las participaciones de mercado en litros por empresa, en el último año abril 2010- abril 2011 se observa que Quicornac y Nestlé pierden participación frente a Ajecuator, este evento se ha repetido en los últimos cuatro años, desde que esta compañía participa en el mercado de jugos. Ajecuator entró al Ecuador en el año 2007 y desde ese año captó participación de mercado (11,4%). Para el año 2008 Ajecuator tenía ya una participación del 25,1% y al 2010 ha logrado captar el 50% del mercado de jugos en el país, en desmedro de Quicornac y Nestlé principalmente.

En cuanto a participación en dólares el líder del mercado a abril del 2011 es Ajecuator con el 36,4%, Nestlé el 24,1%, Quicornac 21%, Delisoda 9,3%, The Coca-Cola Company 1,3% y el 8% de otras. Las participaciones de mercado han cambiado diametralmente en los últimos cuatro años desde que ingresó Ajecuator, quienes para su primer año ya captaron el 7,4%<sup>30</sup>, en el segundo el 16%, el tercer año el 27,7% y para abril de este año tienen el 36,4%, como lo habíamos señalado antes.

---

<sup>30</sup> Estudio de Mercado de Jugos. MKTrends 2008



**Gráfico N° 12: Participación de mercado de jugos por empresa 2010 - 2011**

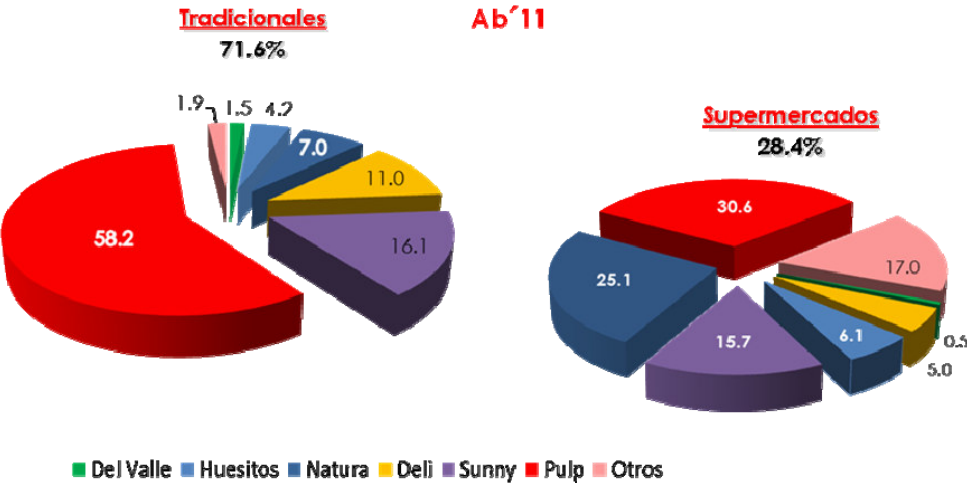
Las marcas más consumidas en el Canal Tradicional<sup>31</sup>, de acuerdo a una investigación realizada en abril de este año<sup>32</sup> confirma que *Pulp* (Ajecuator) es líder con el 58,2%, *Sunny* (Quicornac) 16,1%, *Deli* (Delisoda) 11%, *Natura* (Nestlé) 7%, *Huesitos* (Nestlé) 4,2%, *Del Valle* (Coca Cola) 1,5% y otros 1,9% que lo conforman marcas como *Jambo* (Toni S.A.), *Rey Néctar* (Reysahiwal), entre otros.

La participación de marcas en Supermercados cambia en su porcentaje, pero en general son los mismos participantes: *Pulp* es líder con el 30,6%, *Natura* 25,1%,

<sup>31</sup> Canal Tradicional: Está constituido por tiendas, mini mercados, ventanas, licoreras, panaderías

<sup>32</sup> Estudio de Mercado de Jugos. MKTrends

*Sunny* 15,7%, *Huesitos* 6,1%, *Deli* 5%, y *otros* 17% que lo conforman marcas como *Del Valle*, *Jambo*, *Facundo*, *Rey Néctar*, y otros importados.



**Gráfico N° 13: Participación de mercado de jugos**

En lo que tiene que ver con distribución, la mayoría de las empresas líderes de la categoría tienen una distribución importante en el canal tradicional.

Al mes de abril del 2011 Ajecuator tiene una distribución del 81,8%, Quicornac 52,2%, Delisoda 47,5%, Nestlé 40,5%, y The Coca-Cola Company 8,8%.

Ab'11

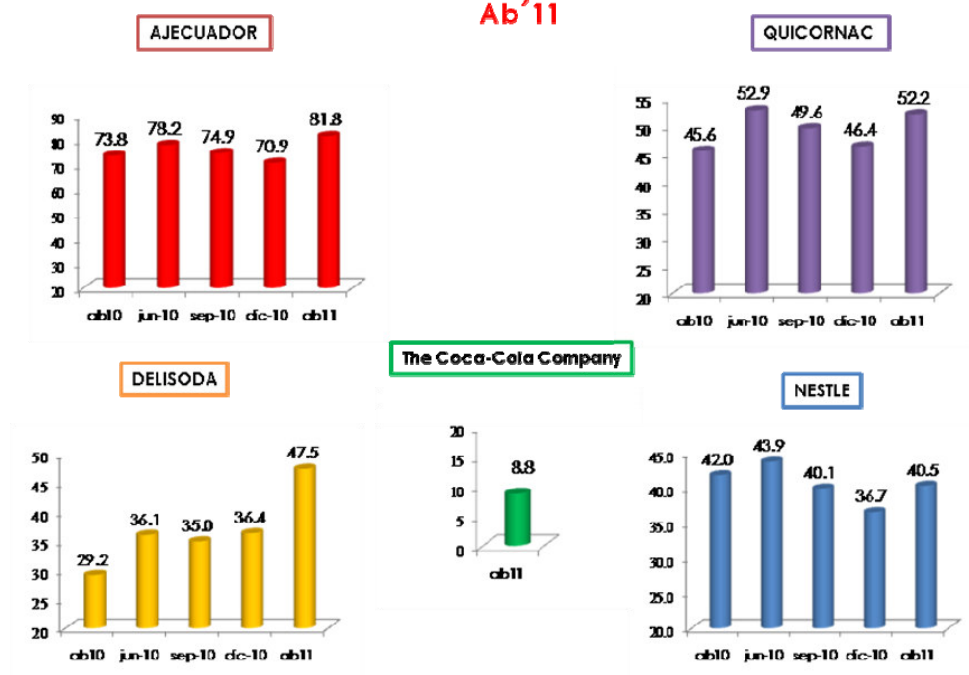
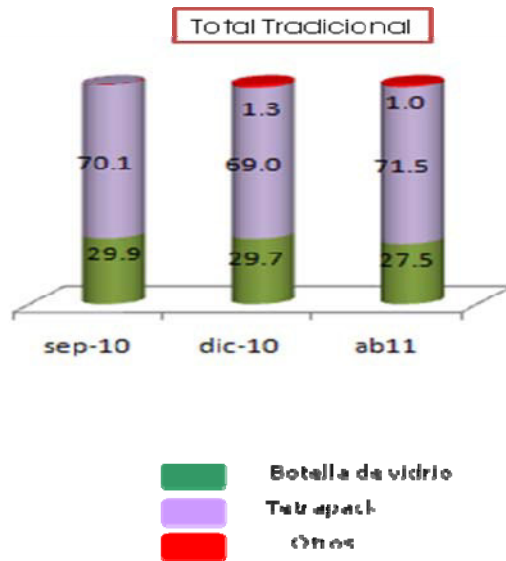


Gráfico N° 14: Distribución concentrada por empresas | Canal Tradicional

En cuanto a los envases o presentaciones de jugos, existe una tendencia marcada en usar Tetra Pack en un 70,5% en el canal tradicional, se tiene información de que en supermercados puede ser hasta un 80%, existen también envases de vidrio que representan alrededor de un 28% en el canal tradicional. Esta categoría utiliza principalmente tetra pak por ser totalmente aséptico lo que garantiza el producto.



**Gráfico Nº 15: Presentaciones | Canal Tradicional**

Los jugos es una categoría que se vende, en general, como sana y nutritiva, lograr que un producto sea catalogado así, o por lo menos, asociado a ello, obedece a su fabricación y exhibición mediática<sup>33</sup> fiel a los componentes que lo hacen natural o beneficioso, razón por lo que los competidores de esta categoría invierten grandes cantidades de dinero en publicidad y promoción.

Los jugos importados tienen mayor presencia en supermercados debido a que es un producto que se vende mayormente a los estratos sociales medios y altos.

En referencia a estas dos últimas categorías analizadas: jugos y refrescos, el Estudio de Hábitos y Ocasiones de consumo de la empresa Habitus, determinó que las personas muestran las siguientes asociaciones positivas con estas bebidas:

Prácticos: Se sirven rápido y sacan de apuros

---

<sup>33</sup> Mediática: Que utiliza formas electrónicas o tecnológicas

Rápidos: Listos para servir

Refrescante: Quitan la sed

Rico: Quitan el antojo de algo dulce

Asociaciones negativas:

No saludables: Por tener conservantes y no ser fresco

Precio: Más alto que el natural

## Descripción General de las Categorías Jugos y Refrescos

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidor             | Toda la familia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Ocasiones de consumo   | <p>Reuniones sociales: Reunión familiar o visitas</p> <p>Clima: Cuando hace mucho calor y se está fuera de casa principalmente.</p> <p><i>“Cuando hago gestiones o paseos”</i></p> <p>Lunch infantil: Para mandar en la lonchera</p> <p>Fuera del hogar: Antojo, sed, cansancio, ”para refrescarse”.</p>                                                                                                                         |
| Frecuencia de consumo  | Alta: Niños <i>“Es a diario”</i> . Media: Adultos <i>“En ocasiones”</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Lugar de compra        | Tienda, supermercados, colegios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Envases que compran    | <p>El tipo de envase se lo escoge según ocasión:</p> <p><u>Tetra Pak</u>: Envase grande: Preferentemente para consumo familiar y dentro del hogar. Consideran que el de 1 litro no es suficiente. Envase personal: Preferentemente para la lonchera, Plástico: Para lonchera, hogar y en caso de antojo.</p> <p><u>Vidrio</u>: No muy valorado porque se puede romper, aunque les da la idea de conservar mejor el producto.</p> |
| Recordación de marcas  | Natura, Sunny, Deli, Pulp, Tampico, Del valle, Cifrut, Real                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Sabores que más gustan | Durazno, Mora, Naranja, Limonada (Especialmente Guayaquil), Piña, Melón, Tomatillo, Papaya, Mandarina, Toronja, Sandía, Granadilla, Mango                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

#### **4.1.9. Yogures**

Por tratarse de una categoría importante dentro del estudio de bebidas, PRONACA decidió adquirir un estudio parcial de la categoría en mención. El estudio fue desarrollado por la compañía MKTrends y representa una vista actual de esta categoría en el año 2010.

Los yogures es una categoría que en los últimos años ha ganado un importante espacio en el consumo de los ecuatorianos. Existen razones importantes para este crecimiento que básicamente radican en la existencia de mayor oferta de productos en el mercado, mayor educación en la población para consumir productos más nutritivos, acompañados de una mejor capacidad adquisitiva de las personas.

##### **4.1.9.1. Metodología:**

###### *4.1.9.1.1. Objetivos*

- a. *Dimensionar el tamaño del Mercado Total en Litros, U\$*
- b. *Identificar la importancia de canales de venta.*
- c. *Determinar Participación del mercado.*
- d. *Levantamiento de Datos: Entrevista personal al dueño y/o encargado del negocio, que tengan conocimiento del producto a investigarse.*
- e. *Muestreo: Probabilística y aleatorio en Puntos de Venta*
- f. *Tamaño y Distribución Muestral:*

- g. *Negocios Tradicionales: 4.000 casos distribuidos en las siguientes ciudades del país: Quito, Guayaquil, Durán, Esmeraldas, Machala, Manta, Milagro, Portoviejo, Quevedo, Ambato, Cuenca, Ibarra, Loja, Riobamba, Santo Domingo, Libertad.*
- h. *Supermercados: 240 horas en Guayaquil y Quito.*

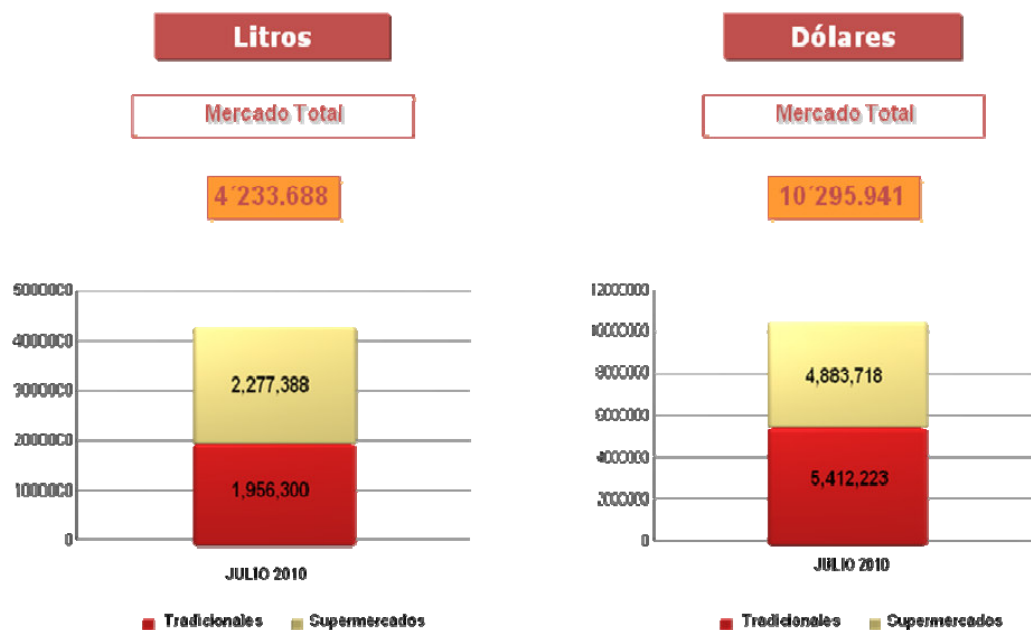
#### *4.1.9.1.2. Negocios Investigados:*

- a. *Detallistas: Tiendas, Minimarkets, Panaderías, Abarrotes.*
- b. *Supermercados: Mi Comisariato, Supermaxi, Tía, Mega Santa María (Quito)*

#### *4.1.9.1.3. Volumen de Ventas*

La categoría de yogures en el Ecuador vendió aproximadamente 4'233.688 litros en el año 2010. Esta categoría se comercializa básicamente en el Canal de Supermercados y en el Tradicional. Para el año de estudio en supermercados se vendieron alrededor de 2'277.388 litros mientras que el mercado tradicional 1'956.300 litros aproximadamente. El consumo per cápita de esta categoría fue de 0,33 litros año.

En cuanto a dólares, la categoría en general vendió \$10'295.941 dólares en el año 2010, a través de supermercados \$4'883.718 dólares y en el canal tradicional \$5'412.223 dólares.



**Gráfico N° 16: Volumen Ventas Yogurt 2010 por Canales de Venta**

En cuanto a volúmenes de ventas en litros por región, el estudio evidenció que Guayaquil tiene el consumo más alto de yogures con el 42%, Quito 40,6%, el resto de la Sierra el 10,5% y el resto de la Costa 6,9%. En dólares, Guayaquil representa el 41,2% de compras en esta categoría, Quito el 39%, el resto de la Sierra 11,9% y el resto de la Costa el 7,9%.

Según datos de la empresa MK Trends en el año 2004 el mercado de yogures en litros fue de \$3'815.002, es decir que en seis años (al 2010) ha crecido un 11%, a razón de un 2% compuesto anual<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> Proyección mercado en litros por parte de la autora

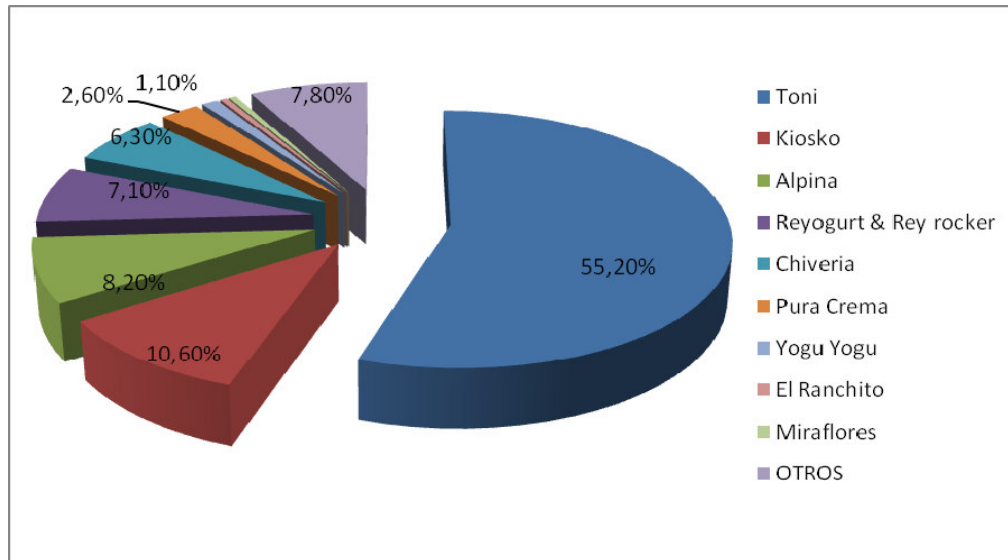
El precio promedio por litro de este producto es de \$2,43 en el año 2010, lo que corresponde aproximadamente a \$0,50ctvos en presentaciones personales de 200ml.

#### 4.1.9.1.4. Participación de Mercado

En cuanto a la competencia de las empresas o marcas en el mercado de yogurt el ranqueo en litros en el 2010 es el siguiente: Toni S.A. obtuvo el primer lugar con el 62,7%, Proloceki S.A. 11,9%, Alpina 7,1%, Reybanpac 4,8% Prolachiv S.A. 5,3%, I.L.C. 1,7%, Nestlé 0,8%, Prod. El Ranchito 0,3%, Sociedad Industrial Hertof 0,6%, y otros 4,7%. Similar tendencia guarda la participación en dólares.

| Empresas                    | 2010                     |
|-----------------------------|--------------------------|
|                             | Participación en Dólares |
| TONY S.A.                   | 62,70%                   |
| PROLOCEKI S.A.              | 11,90%                   |
| ALPINA                      | 7,10%                    |
| REYBANPAC                   | 4,80%                    |
| PROLACHIV S.A.              | 5,30%                    |
| I.L.C.                      | 1,70%                    |
| NESTLE                      | 0,80%                    |
| PROD. EL RANCHITO           | 0,30%                    |
| SOCIEDAD INDUSTRIAL HERTOOF | 0,60%                    |
| OTROS                       | 4,70%                    |

**Tabla Nº 6: Empresas - Participación en dólares**



**Gráfico N° 17: Participación de Mercado por Marcas (Its)**

En cuanto a la distribución de esta categoría, según el estudio de mercado realizado, el yogurt se distribuye aproximadamente en un 50% de los puntos de venta del país siendo Toni S.A. (*Toni*) el que tiene como empresa la mayor distribución, llegando aproximadamente al 40% de estos puntos de venta.

La categoría de yogures ha crecido de manera importante en los últimos años en el país especialmente por la gran diversidad de productos que se ofrecen, sabores innovadores, envases con volúmenes para cubrir todos los gustos y necesidades de los consumidores, precios competitivos y sobre todo mayores cualidades nutricionales. Este es el caso de la compañía Toni quien comunicó al mercado que su producto tenía el lactobacilo GG el cual ofrece beneficios para el buen funcionamiento del estómago y del intestino, otra empresa que en los últimos años ha ingresado al segmento de yogures funcionales es Alpina con sus

productos Regeneris que ayuda para la salud gastrointestinal o YOX que promete reforzar las defensas naturales del organismo y mantenerse sano.

El Estudio de Hábitos y Ocasiones de consumo afirmó que las amas de casa ven al yogurt como una de las bebidas más completa por ser saludable, natural, rico y que se lo puede consumir en cualquier ocasión.

Las personas encuestadas mostraron únicamente asociaciones positivas con el yogurt:

- a. *Natural*
- b. *Saludable: Principalmente asociado para ayudar con problemas de gastritis y digestión.*
- c. *Consistencia: A la mayoría de los participantes les gusta espeso*
- d. *Sabor: Existe gran variedad de sabores "Hay de todo".*
- e. *Presentaciones: Variedad de tamaños*
- f. *Usos: Variedad de usos, "Lo uso en vez de mayonesa en las ensaladas".*

## Descripción General del Yogurt

|                        |                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consumidor             | Toda la familia                                                                                                                                                                               |
| Ocasiones de consumo   | Parte de la alimentación: Desayuno y/o merienda y/o media tarde en casa.<br>Pasar el hambre: en ocasiones puede servir como reemplazo de alguna de las comidas.<br>Antojo: ocasión impulsiva. |
| Frecuencia de consumo  | Alta: Es parte de la alimentación diaria                                                                                                                                                      |
| Lugar de compra        | Supermercado, tienda, y panaderías                                                                                                                                                            |
| Envases que compran    | Para el hogar: Envase plástico de 1 litro<br>Para fuera del hogar: Envase plástico personal                                                                                                   |
| Recordación de marcas  | Toni, Chivería, Dulac, Regeneris, Rey yogurt, Alpina, Vivaly, Pura crema, Vita, Supermaxi, Alí Baba, Miraflores, Bonyur, Kiosco.                                                              |
| Sabores que más gustan | Frutilla, Mora, Durazno, Banano, Guanábana, Mango, Vainilla.                                                                                                                                  |

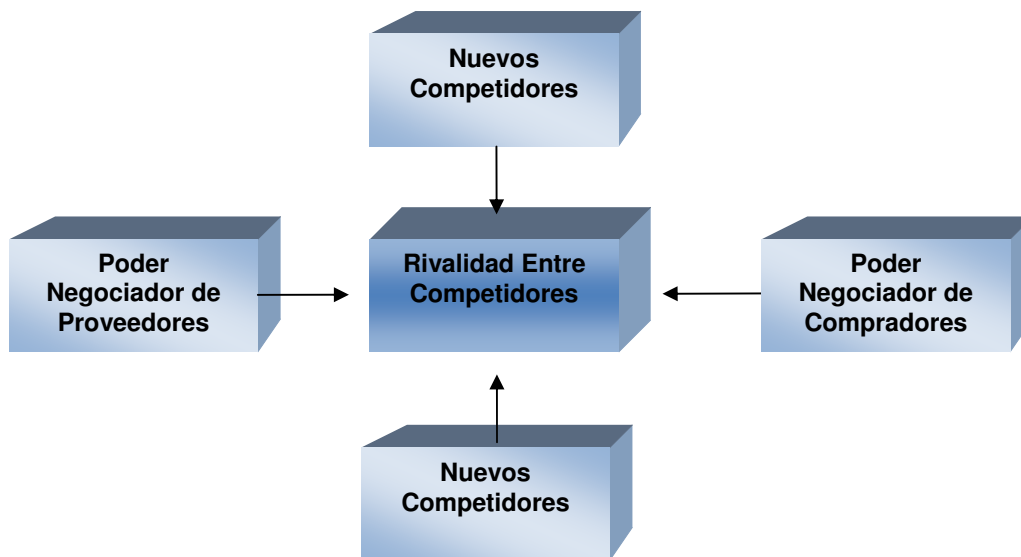
La bebida desarrollada por Pronaca se alinea con los últimos grupos de bebidas analizadas en particular con los jugos y avenas principalmente por su contenido funcional o nutritivo. Por otro lado es igual de natural o tiene sabor a frutas tal como los yogures y comparte los mismos momentos de consumo que los aplacadores.

## **4.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE BEBIDAS**

El análisis de la industria de bebidas tiene por objetivo estudiar la atractividad del sector industrial donde se desenvolverá la posible nueva línea de negocio.

Este estudio se hará sobre el segundo grupo de bebidas analizadas en el capítulo de mercado que corresponde a: jugos, aplacadores, bebidas funcionales, avenas, y yogures por ser las categorías más semejantes a la bebida que producirá PRONACA. La investigación se basará en el *Modelo de las 5 fuerzas de Porter*, cuyo análisis permitirá conocer si la industria presenta oportunidades o amenazas y por tanto determinar la atractividad relativa de la misma.

El siguiente gráfico muestra el modelo a ser utilizado y la interrelación que existente entre las fuerzas.



**Gráfico N° 18: Interrelación que existente entre las 5 fuerzas de Porter**

A continuación se desarrollará cada una de las fuerzas y su influencia en la industria de bebidas.

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

Se refiere a que la industria resultará o no atractiva si las barreras de entrada son o no fáciles de atravesar por parte de los nuevos participantes del mercado, los cuales puedan llegar con nuevos recursos y/o capacidades que les permita tomar una porción del mercado. De igual forma, si las barreras de salida son demasiado elevadas, obligará a que las empresas se mantengan en la industria, aun cuando éstas obtenga bajos beneficios o incluso generando pérdidas, haciendo por lo tanto a la industria poco atractiva.

La entrada de nuevos competidores al mercado de bebidas en el Ecuador presenta diversas barreras de entrada, así como también existen barreras de salida para los competidores actuales.

Para efecto del análisis a realizar se han identificado como principales barreras de entrada las siguientes:

- a. *Economías de Escala*
- b. *Diferenciación de Productos*
- c. *Identificación de Marcas*
- d. *Acceso a los canales de distribución*
- e. *Requerimientos de Capital*
- f. *Acceso a la última tecnología*
- g. *Acceso a Materias Primas*

Cada una de ellas se evalúa según sea su nivel de desarrollo o requerimiento y su efecto en la atraktividad de la industria tal como se muestra en el siguiente cuadro:

| 1. Atractivo de las barreras de entrada |          |                                     |                |        |          |               |             |                                     |                                                  |
|-----------------------------------------|----------|-------------------------------------|----------------|--------|----------|---------------|-------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                         |          | <div>Actual</div> <div>Futuro</div> |                |        |          |               |             |                                     |                                                  |
| BARRERAS DE ENTRADA                     |          | MUY POCO ATRACTIVO                  | POCO ATRACTIVO | NEUTRO | ATRATIVO | MUY ATRACTIVO |             | Impulsor del Cambio                 | Oportunidad                                      |
| Economías de Escala                     | Pequeñas |                                     |                |        | 4        | 4             | Grandes     |                                     |                                                  |
| Diferenciación de productos             | Escasa   |                                     |                | 3      | 4        | 4             | Importante  | Diferenciación                      | Ingreso de productos más nutritivos e            |
| Identificación de marcas                | Baja     |                                     |                |        | 4        | 5             | Alta        | mantener participación              | Varias marcas bien posicionadas                  |
| Acceso a los canales de distribución    | Amplio   |                                     |                |        | 4        | 5             | Restringido | Alianzas entre empresas del mercado | Mayor penetración en canales de las              |
| Requerimientos de capital               | Bajos    |                                     |                |        | 4        | 5             | Altos       | mantener participación              | Mayor requerimiento de inversiones en mercadeo y |
| Acceso a la última tecnología           | Amplio   |                                     |                |        | 4        | 4             | Restringido |                                     |                                                  |
| Acceso a materias primas                | Amplio   |                                     |                | 3      | 3        |               | Restringido |                                     |                                                  |
|                                         |          | <div>ACTUAL</div> <div>FUTURO</div> |                |        |          |               |             |                                     |                                                  |
|                                         |          | <div>3.7</div> <div>4.3</div>       |                |        |          |               |             |                                     |                                                  |

**Tabla Nº 7: Atractividad de la industria**

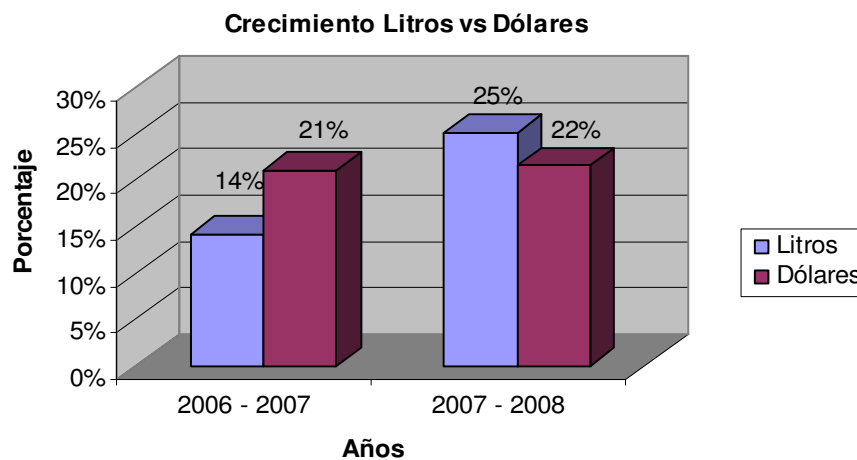
El análisis considera una calificación que va de 1 a 5 para cada una de las barreras analizadas, donde 5 corresponde a la situación de mayor atractividad. La condición actual de cada barrera de entrada es marcada en color azul, y su posible situación esperada a mediano plazo, en color verde. En el caso de que se estime un cambio de situación de una barrera de entrada a mediano plazo, se incluye el posible impulsor de dicho cambio, así como la definición de oportunidad o amenaza del mismo.

#### 4.2.1.1. Economías de Escala

Implica que quienes tienen altos volúmenes de producción pueden reducir sus costos, dificultando así la entrada de un nuevo competidor con precios más bajos en relación a la industria actual. El mercado de bebidas en el Ecuador ha requerido en general, para los actuales jugadores, elevadas inversiones en

maquinaria para montar sus plantas, así como para buscar el posicionamiento de sus marcas en un contexto de marcas actuales fuertes y precios con tendencia a la baja.

En el gráfico a continuación se muestra el crecimiento del volumen de ventas en litros vs el porcentaje de crecimiento de ventas en dólares que presentó la categoría de refrescos entre los años 2006 al 2008 y donde se puede apreciar que los precios no subieron en la misma proporción que el volumen de ventas en litros.



**Gráfico N° 19: Crecimiento Litros VS Dólares**

Parte de las economías de escala es la capacidad de producción instalada. Específicamente para el caso de producción y envasado Tetra Pak, dicha capacidad no está siendo utilizada en su totalidad. Así lo confirma la empresa Tetra Pak cuyos datos indican que la capacidad instalada es aproximadamente de 700 millones de envases anuales, de lo cual se utiliza sólo el 50% debido a que

en muchas empresas las instalaciones tetra pak superan ampliamente las necesidades de sus mercados y en otros casos es la falta de capacidad en los sistemas de procesamiento complementarios, los que provocan la baja ocupación. El requerimiento de escala en esta industria representa en general una barrera de entrada relativamente elevada y por tanto resulta atractiva respecto de la posibilidad de ingreso de nuevos competidores. No se espera que esta situación cambie en el mediano plazo.

#### **4.2.1.2. Diferenciación Productos**

Si existe diferenciación de los productos y las empresas los posicionan fuertemente, cualquier compañía entrante a la industria deberá hacer importantes inversiones para lograr ingresar y captar la atención de los consumidores.

La industria de bebidas en el Ecuador, en lo que se refiere a jugos, aplacadores, bebidas funcionales y avenas ha tenido un desarrollo relativamente rápido llegando en cierto sentido a comoditizar sus productos.

En general los factores intrínsecos de los productos no representan mayor diferenciación. Los diferentes productores mantienen una variedad de sabores “estándar” que se conocen como agradables para los consumidores y sus familias. Los Jugos en particular tratan de comunicar la “naturalidad” de sus productos dada la preferencia de las madres por productos que no contengan químicos, o se maneja la consistencia (textura) asociada directamente a la naturalidad del producto.

Los aportes nutricionales es otro elemento que se ha hecho común en la comunicación de las categorías de avenas y yogures y por otro lado las características refrescantes en el caso de los aplacadores.

Por lo anteriormente indicado, los productores se han apuntalado también en los factores extrínsecos del producto para obtener una mayor diferenciación. En este caso la marca, como aval de calidad y seguridad, ha sido un elemento relevante, así como también la búsqueda de la presentación indicada que se adecue a la necesidad y ocasión de uso de los consumidores.

En este contexto, el precio también ha jugado un papel preponderante en el logro de la participación del mercado que ha direccionado al consumidor hacia la bebida que aparentemente ofrece mayores beneficios para un determinado presupuesto.

A futuro se espera que la industria se mueva hacia una mayor diferenciación siendo precisamente el impulsor de este cambio la necesidad de los competidores de llevar nuevas propuestas al mercado y mantener o mejorar su participación dentro del mismo. En este sentido se podría esperar que exista la oportunidad de incorporar productos innovadores con atributos funcionales que se alineen con las tendencias de consumo.

El estudio realizado por la empresa Habitus (Octubre 2010) respecto de los hábitos y actitudes de los consumidores hacia las bebidas, señala que “Las bebidas categorizadas como funcionales principalmente son: yogurt (ayuda a la digestión), té (adelgazante) y energizantes. Aisladamente se menciona: avena (para el corazón) e hidratantes (personas enfermas)”, características que con la tecnología adecuada pueden mejorarse y/o extenderse a otro tipo de bebidas.

#### **4.2.1.3. Reconocimiento/Identificación de Marcas**

Alineado también con la capacidad financiera de la empresa para realizar las inversiones necesarias para mantener la recordación y posicionamiento de su marca, será una barrera de entrada para quién no tenga esta capacidad.

La industria de jugos en el país está liderada por marcas fuertes, algunas de ellas provenientes de multinacionales que utilizan como endorser una marca sombrilla bien posicionada en el mercado mundial como Nestlé, Toni, entre otros, quienes invierten grandes cantidades en publicidad y mercadeo. Las marcas que han ingresado en los últimos años al mercado de jugos y refrescos lo han hecho con precios cada vez más bajos, lo que ha obligado a la industria a tratar de mantener costos bajos en base a economías de escala, negociaciones en elevados volúmenes y estrictos controles de gastos. Estos factores se han convertido en un limitante para el ingreso de jugos importados o de nuevas empresas nacionales o extranjeras.

Dada esta situación, se estima que a futuro, será necesario para las empresas un mayor esfuerzo para crear y mantener la imagen de marca, siendo la necesidad de mantener la preferencia del consumidor y la participación de mercado el impulsor de este cambio y por tanto siendo una barrera de entrada importante para nuevos competidores. Esto sin embargo implicará cada vez marcas más fuertes y mejor posicionadas.

#### **4.2.1.4. Distribución**

La categoría de bebidas en los segmentos estudiados presenta una distribución del 61,2%, en el año 2008, que es una de las más elevadas en promedio para el país. En el mercado participan empresas con una distribución que abarca gran parte del mercado nacional ya sea propia o tercerizada. Ajecuator es una de ellas, que pese a haber entrado al mercado de jugos y refrescos apenas en el año 2006, para el 2009 ya había logrado una distribución del 53,6%, la cual es muy similar a la de sus competidores. Existen también empresas que se han asociado con el fin de lograr una mejor distribución como es el caso de Pepsi Co que se unió a Tesalia Spring Company.

En cuanto a la amenaza de productos importados, el gobierno ecuatoriano en los últimos años restringió el ingreso de los jugos envasados listos para beber, subiendo el arancel del 20% al 30%, lo que encareció el producto, siendo en este momento los supermercados su único lugar de venta. Actualmente, la venta de los productos nacionales es mayor a los importados, no sólo por su precio sino también por la buena calidad lograda en los últimos años.

Se considera que en adelante la búsqueda y consolidación de una mejor y más amplia distribución será uno de los elementos críticos en los que las empresas enfocarán sus recursos ya que el esfuerzo en comunicación resultará inútil si el producto no está disponible para el consumidor. El acceso a esta estructura de

distribución será una barrera de entrada muy importante para las empresas que deseen ingresar a esta industria.

La mejor distribución por su parte provocará mayor penetración de los productos en los mismos canales y por tanto una mayor competencia por espacio de percha.

#### **4.2.1.5. Tecnología**

En lo que se refiere a la tecnología utilizada, gran parte de las compañías grandes de bebidas tienen tecnología Tetra Pak que es una de las más confiables en cuanto a mantener la inocuidad del producto, práctica por el envase liviano y fácil de desechar y que cuenta con asesoramiento de producción y abastecimiento del material de empaque.

Las inversiones en esta tecnología son elevadas, por lo que se constituyen una barrera de entrada alta para los que buscan ingresar y en una barrera de salida alta para los que ya la tienen. Se estima que en el aspecto de tecnología no habrá cambios en la industria.

#### **4.2.1.6. Acceso a materias primas**

La industria de bebidas se abastece básicamente de dos materias primas importantes pulpa de frutas y azúcar. En lo que tiene que ver a pulpa de fruta no hay problemas de abastecimiento ya que el país es productor de pulpas y

concentrados especialmente de sabores tropicales. En lo referente a sabores como durazno y naranja que son altamente demandados, se requiere importarlos pero existe abastecimiento todo el año.

En cuanto al abastecimiento de azúcar, existen grandes ingenios azucareros quienes proveen este producto según cupos de compra por lo que se deben hacer convenios anuales en busca de entregas mensuales.

#### **4.2.2. Barreras de Salida**

Las barreras de salida son generalmente factores económicos, estratégicos o emocionales que impiden que una compañía salga de un determinado sector industrial, aun cuando esta obtenga bajos beneficios e incluso presente pérdidas. Se considera que la industria será más atractiva cuando más bajas sean las barreras de salida y para efectos de este análisis se han identificado las siguientes:

##### **4.2.2.1. Especialización de Activos**

Como se había comentado en párrafos anteriores, la industria de bebidas utiliza maquinaria de alta tecnología, especialmente Tetra Pak o equipos para envasado en PET de alta barrera, por lo que se constituyen en activos especializados que demandan altas inversiones y que no son de fácil venta o reutilización en otro tipo de negocio.

Otro de los activos importantes en esta industria son las marcas ya que debido a que este mercado ha llegado a ser tan competitivo, la inversión y el buen posicionamiento de una marca es fundamental para la venta del producto razón por la cual se considera un activo importante.

En lo que se refiere a las altas barrera de salida que representa la especialización de los activos, la industria es poco atractiva y no existe motivo para suponer que esto podría cambiar a futuro.

#### **4.2.2.2. Costo de salida**

Dado que esta industria requiere de maquinaria especializada de altas inversiones el costo de salir de este negocio implicarían pérdidas muy altas ya que la venta de estos activos usados difícilmente compensará las grandes inversiones realizadas para la compra de éstos. Adicionalmente existen, los llamados costos hundidos, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector como por ejemplo lo invertido en el desarrollo de habilidades especializadas, consultorías, formulación, desarrollo de productos, etc que no se podrán recuperar en caso que se decida salir del sector.

En resumen, la industria de bebidas presenta un elevado costo de salida para quien decida abandonarla, lo cual la hace poco atractiva y no se espera ningún cambio a este respecto en el mediano plazo.

#### 4.2.2.3. Restricciones gubernamentales y sociales

En el país no existen restricciones explícitas del gobierno, sin embargo puede haber una presión para que la empresa no cierre debido a la pérdida de puestos de trabajo y por ende efectos económicos de la provincia o la ciudad en la que opera y más aún en el caso de que la empresa que cierra sea grande.

En este aspecto por lo indicado, la barrera de salida es baja y por tanto hace a la industria atractiva.

El resumen del análisis de las barreras de salida se puede apreciar en el siguiente cuadro que da como resultado un análisis neutro:

| 3. Atractivo de las barreras de salida |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Tabla Nº 8: Análisis de las barreras de salida

#### 4.2.3. Poder de negociación de los compradores o clientes

La capacidad de negociación de los compradores puede constituir una fuerza importante siempre y cuando muchos de ellos estén concentrados, compren grandes volúmenes, tengan facilidades para cambiar de proveedor, o según sea

su capacidad de integrarse hacia atrás. En esos casos su capacidad de negociación tendrá un peso sustancial que afecta la atraktividad de la industria.

A este respecto, se han identificado cinco elementos que determinarían la atraktividad de la industria y que se analizan a continuación:

#### **4.2.3.1. Número de compradores importantes**

Es relevante en tanto y en cuanto el número de compradores importantes sea reducido y por tanto puedan ejercer presión sobre los productores ya sea de manera individual o como gremio. En la industria de bebidas en el Ecuador existe gran diversidad de clientes de diferentes tamaños por lo cual es poco probable que los compradores detallistas o mayoristas puedan tener un gran poder de negociación sobre la industria. Sin embargo, existen compradores grandes como los supermercados, quienes por el alto volumen de compras ejercen un poder de negociación importante sobre el proveedor, obteniendo descuentos elevados, promociones y publicidad para poner los productos en sus perchas.

Siendo entonces que los compradores no pueden ejercer o no tienen un gran poder de negociación sobre los productores, la industria se presenta atractiva. Es además una industria relativamente madura con elevada distribución y muy poco probable que esta situación cambie a mediano plazo.

#### **4.2.3.2. Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria**

Las bebidas en general tienen un sinnúmero de sustitutos, para el caso de éste análisis donde se están estudiando los jugos, aplacadores, bebidas funcionales y avenas, estos pueden reemplazarse entre sí, dependiendo de los momentos de consumo, según disponibilidad del producto en el mercado o dependiendo del factor precio que al momento de definir la compra es fundamental.

En cuanto a la posibilidad de sustitución por calidad, la industria a través de mejoras y eficiencias en sus procesos, han logrado reducir sus costos sin desmejorar la calidad, en la mayoría de los casos, de manera que este atributo ya no es un elemento para ser medido o la razón para que un producto sea sustituido por otro.

En cuanto a sabores, el mercado tiene sus favoritos como son durazno, naranja y mango que todas las empresas los tienen disponibles porque así lo exige la demanda.

En lo que se refiere al precio y desempeño relativo de los sustitutos, los aplacadores, aguas, y bebidas gaseosas, siempre tendrán un precio más competitivo y menor que los jugos, bebidas funcionales y avenas por su bajo contenido nutritivo, pero el consumidor comprende muy bien el desempeño esperado del producto en relación con su precio por lo que en general no serán

sustituidos unos por otros. No es menos cierto sin embargo, que para ciertas ocasiones de consumo, ciertas bebidas de bajo precio podrían sustituir con facilidad a los jugos, bebidas funcionales y avenas, en particular cuando se busca las características refrescantes o en otras ocasiones donde los atributos nutricionales no son relevantes.

A futuro por el crecimiento e innovación de la categoría así como la apertura del consumidor a probar nuevos productos, es de esperarse que existan nuevas bebidas con características y atributos diferentes que podrían constituirse en sustitutos de los estudiados, lo que hará de la categoría menos atractiva de lo que es actualmente, pero abre la oportunidad a la creación de nuevos productos con innovadoras propuestas de valor.

#### **4.2.3.3. Costo del cambio del comprador**

Debido a que en los últimos años ha habido una mayor estandarización de la oferta, en cuanto a productos de similar calidad, empaques y formatos y sobre todo precios, existe mayor facilidad para que los compradores o clientes se cambien de proveedor y presionen por mejores condiciones de negociación como son menores volúmenes de compra, mayor frecuencia de entregas, mejores márgenes y buenas facilidades de pago.

El bajo costo de cambio del comprador, en general hace a la industria poco atractiva y a futuro no hay motivos para que esta situación cambie.

#### **4.2.3.4. Amenaza de los compradores de integración hacia atrás**

En esta industria, es difícil que los clientes o compradores mayoristas se integren hacia atrás por las grandes barreras de entrada que existen, principalmente las altas inversiones. Probablemente el mayor inconveniente es que supermercados como el Grupo la Favorita demanden productos con marca propia, a través de maquila, pasando de esta manera a que su marca sea un jugador más de la categoría, sin mucho trabajo, y en consecuencia obligando a los productores a mayores esfuerzos para lograr la diferenciación y el sostenimiento de sus marcas en el mercado.

La relativa seguridad de la no integración hacia atrás de los compradores hace a la categoría atractiva y a futuro se espera que se mantenga de esta manera.

#### **4.2.3.5. Rentabilidad de los compradores**

La industria de bebidas ofrece a los compradores márgenes de utilidad interesantes que motivan la comercialización de estos productos. Específicamente en la categoría de jugos las compañías dan al distribuidor un margen promedio del 16%, adicional a toda la publicidad de sus marcas y en ciertos casos las empresas les ofrecen estanterías especiales, así como perchas o rótulos exteriores para promoción de sus productos. Sin embargo en algunas categorías como refrescos o aplacadores el margen es menor, pero al tener más volumen de venta, se obtienen márgenes interesantes para los distribuidores.

En resumen, en lo que al poder de negociación de compradores se refiere, la atraktividad de la industria es neutra como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

| Atractivo del poder de los compradores |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|                                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

#### **4.2.4.1. Número de proveedores importantes**

En la medida que haya una mayor cantidad de proveedores para las materias primas e insumos requeridos, menor será su poder de negociación y mayor será la atraktividad de la industria.

En lo que se refiere a proveedores de materias e insumos para la industria de bebidas, cabe mencionar que aproximadamente entre el 40% -45% del costo de producción de la bebida está en el envase y entre el 30% y 35% en las materias primas.

En cuanto a envases, en la industria ecuatoriana de bebidas existen tres tipos que dominan el mercado: PET, vidrio y Tetra Pak. En el caso de pet existe un mayor número de proveedores en el país, sin embargo no cuentan con envases de alta barrera o envases especiales para soportar altas temperaturas, por lo que esta clase de envases se importan principalmente desde Colombia. Para envases de vidrio, Cristalería del Ecuador S.A. (CRIDESA) es el único proveedor en el país, razón por la cual tienen un alto poder de negociación sobre la industria.

En cuanto a tetra pak, existe capacidad ociosa en el país para envasado, lamentablemente no todas las empresas que tienen esta capacidad pueden dar servicio de maquila, en el caso de multinacionales por políticas internas y en otros casos porque no quieren ayudar a desarrollar a la competencia, sino transformar

su capacidad en una fortaleza para ampliarse sea en la misma línea o en otro segmento de bebidas.

En lo que se refiere a materias primas o insumos del producto, el mayor porcentaje del costo es la pulpa de fruta, la cual es mayoritariamente abastecida por proveedores locales, en especial los sabores de mora, mango, frutilla, maracuyá y naranjilla. Según un estudio realizado por la CORPEI en el Ecuador existen alrededor de 39 empresas exportadoras de pulpa de fruta y 20 empresas exportadoras de jugos y concentrados quienes también abastecen el mercado local<sup>35</sup> que crece año a año, tanto en volumen como en variedad de productos. Por lo indicado se podría afirmar que no hay problemas en el abastecimiento de este insumo.

En el caso de las pulpas de frutas extranjeras como naranja y durazno que son altamente consumidas en el país, la industria las importa principalmente de Estados Unidos, Brasil y Chile.

El siguiente insumo importante en la fabricación de la bebida es el azúcar, la cual es comprada localmente y su precio está regulado por el gobierno. En el país existen seis ingenios azucareros los cuales abastecen toda la demanda local<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Monografía “Plan de Negocios para la Exportación de Pulpa de Piña desde el Ecuador” por Diego Rojas. Julio 2010 (en línea). Disponible en:  
[http://zamo-oti-02.zamorano.edu/tesis\\_infolib/2010/T2981.pdf](http://zamo-oti-02.zamorano.edu/tesis_infolib/2010/T2981.pdf)

<sup>36</sup> Registro Oficial No.385. 21 Julio 2008 (en línea).

Se considera que el crecimiento del mercado de pulpas, en el mediano plazo dará lugar al apareamiento de nuevos jugadores y eventualmente nuevos sabores lo que permitirá a la industria de bebidas también disponer de una mayor y más amplia oferta de materia prima.

#### **4.2.4.2. Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores**

Como se había comentado antes, los insumos importantes de esta industria son los envases, la pulpa de fruta y el azúcar o edulcorantes. En la medida que haya disponibilidad de sustitutos para estos elementos, nuevamente menor será el poder de negociación de los proveedores y por tanto mayor la atraktividad de la industria.

A este respecto y como se mencionó anteriormente, la industria cuenta con un número importante de proveedores de pulpa de fruta por lo que se estima que no existirían mayores inconvenientes en el aprovisionamiento de este insumo pero no es menos cierto que no existe un sustituto para ella, que no sea los saborizantes artificiales, cuyo uso aunque aceptado, compromete la naturalidad del producto.

En lo que tiene que ver al azúcar, los ingenios regulan la oferta a través de cupos para cada cliente grande o mayorista, con el fin de controlar la especulación del producto y la exportación ilícita.

Ventajosamente, muchas de las empresas productoras de bebidas utilizan endulzantes como fructuosa, ó sacarosa como sustitutos al azúcar. Estos productos son importados pero existen numerosos proveedores de diferentes partes del mundo.

Por lo indicado y en particular por la fuerte vinculación entre el concepto de naturalidad y la utilización de pulpa de frutas en las bebidas, se considera que no existe mayor disponibilidad de sustitutos para los productos provistos y por tanto la atraktividad de esta industria sería moderadamente baja.

#### **4.2.4.3. Costo del cambio de los proveedores**

Se entiende que mientras menor sea el costo de cambio de un proveedor, menor será su poder de negociación y por ende la atraktividad de la industria. En lo referente a pulpas de frutas, si bien el país es productor de este producto y existen varios proveedores para el mismo, es fundamental mantener la misma cantidad, calidad, consistencia y variedad de fruta en la pulpa que se usa, ya que el cambio del proveedor puede ocasionar un cambio de fórmula de la bebida y por consiguiente la aceptación o rechazo del producto en el mercado.

Por otro lado respecto del envase, el aprovisionamiento regular del mismo proveedor es importante para brindar a los clientes los mismos formatos, cantidades y calidad. Si la compañía decide cambiar sus envases a nuevos

formatos o una nueva tecnología, se debe estar claro que se debe incurrir en grandes inversiones en maquinaria.

Estos elementos implican necesariamente que el cambio de proveedor es posible pero puede tener impactos en la operación y en el mercado, por lo que para efectos de este análisis se considera como de atraktividad neutra y no se espera que esto cambie en el mediano plazo.

#### **4.2.4.4. Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante**

Debido a que existe en el país una gran cantidad de buenos exportadores de pulpa de fruta, hay un alto grado de amenaza de que estas compañías se integren hacia adelante, sobre todo porque son dueños de la principal materia prima. Sin embargo las empresas necesitarían invertir de manera significativa en maquinaria, lo que se considera una barrera de entrada importante a la industria. Existen dos ejemplos de compañías ecuatorianas como Quicornac y Tropifrutas<sup>37</sup> que eran exportadores de pulpa, jugos y concentrados de fruta y decidieron producir jugos con marca para el mercado nacional. Hoy en día Quicornac con su marca Sunny participa con más del 16% del mercado de jugos en el Ecuador.

Otra de las limitaciones para que los proveedores se integren hacia adelante son las altas inversiones que deberían hacer las empresas en creación de una marca,

---

<sup>37</sup> Tropifrutas S.A. en Ecuador es Jugos Facundo

su comercialización y mercadeo ya que el mercado tiene marcas fuertes que mantienen su liderazgo con grandes inversiones en estos rubros.

#### **4.2.4.5. Amenaza de la industria de integración hacia atrás**

En general no existe mayor riesgo de que la industria de bebidas (jugos, avenas, refrescos, bebidas nutritivas) se integre hacia atrás por la dificultad de que las mismas empresas productoras de las bebidas sean quienes desarrollen y produzcan sus propias pulpas o concentrados de frutas ya que implicaría inversiones elevadas en maquinaria (despulpadoras de frutas) e infraestructura de plantas, así como el ingresar en un negocio totalmente diferente que requiere de un conocimiento especial en producción agrícola, procesamiento y abastecimiento de las frutas frescas. Si hubiera una integración hacia atrás, y se recorriese un eslabón hacia atrás, los productores de bebidas deberían integrarse a cultivar sus propias frutas, sembrar los cereales o el azúcar en el campo, lo cual resulta bastante complejo.

De lo analizado en el sector de bebidas, normalmente las empresas buscan tener mejor abastecimiento de materias primas tanto en calidad como en variedades, precios, cantidades, con el fin de ellos concentrar su atención en la industrialización, mercadeo y ventas de las bebidas listas para el consumidor.

#### 4.2.4.6. Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores

Al ser una industria en constante desarrollo en los últimos años, garantiza la demanda de importantes cantidades de materia prima lo que estabiliza la oferta nacional y la confianza de producción para este sector.

En general en lo que respecta a la atraktividad de la Industria por efecto del poder de negociación de los proveedores, como puede apreciarse en el siguiente cuadro se encuentra en una posición neutra y se esperaría que así se mantenga en el mediano plazo. Se esperaría sin embargo que exista una mayor oferta de materia prima no solo en cantidad sino en variedad.

| Atractivo del poder de los proveedores                             |         |                    |                |        |           |               |                     |                                            |                               |
|--------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|----------------|--------|-----------|---------------|---------------------|--------------------------------------------|-------------------------------|
|                                                                    |         |                    |                |        |           |               |                     |                                            |                               |
|                                                                    |         | MUY POCO ATRACTIVO | POCO ATRACTIVO | NEUTRO | ATRACTIVO | MUY ATRACTIVO |                     |                                            |                               |
| PODER DE LOS PROVEEDORES                                           |         |                    |                |        |           |               | Impulsor del Cambio | Oportunidad                                | Amenaza                       |
| Número de proveedores importantes                                  | Escasos |                    |                | 3      |           |               | Muchos              | Crecimiento de mercado de pulpas e insumos | Mayor oferta de Materia prima |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores | Baja    |                    | 2              |        |           |               | Alta                |                                            |                               |
| Costo de cambio de los proveedores                                 | Alto    |                    |                | 3      |           |               | Bajo                |                                            |                               |
| Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante           | Altas   |                    |                | 3      |           |               | Bajas               |                                            |                               |
| Amenaza de la industria de integración hacia atrás                 | Baja    |                    | 2              |        |           |               | Alta                |                                            |                               |
| Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores | Pequeña |                    |                |        | 4         |               | Grande              |                                            |                               |
|                                                                    |         | ACTUAL             |                |        |           |               |                     |                                            |                               |
|                                                                    |         | FUTURO             |                |        |           |               |                     |                                            |                               |

Tabla N°10: Poder de negociación de los proveedores

#### **4.2.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Los productos sustitutos son los que entran en competencia directa con los productos que se analizan en una industria porque cumplen la misma función dentro del mercado y satisfacen la misma necesidad del consumidor. Por lo general, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen baja rentabilidad.

Para efectos de análisis de la atractividad de la industria respecto de la amenaza que representan los sustitutos, se han considerado los siguientes elementos:

##### **4.2.5.1. Disponibilidad de sustitutos cercanos**

En la industria de bebidas existen numerosos productos que pueden considerarse sustitutos entre sí. Dentro del grupo de bebidas que se está analizando se puede confirmar que los jugos pueden reemplazar fácilmente a las avenas o a las bebidas nutritivas si el consumidor no está buscando salud y nutrición. Los refrescos reemplazan a los jugos dependiendo los momentos de consumo, en particular cuando lo que se requiere es la característica refrescante de la bebida o la naturalidad no es mayormente relevante.

Actualmente un gran número de refrescos contienen vitaminas que en cierta forma sustituyen las cualidades naturales y nutritivas de los néctares y jugos. Las avenas han ganado espacio en las perchas que pertenecían a jugos porque

además de ser nutritivas apelan a la nostalgia de la tradición ecuatoriana de tomarla.

En esencia, existen muchos sustitutos para los productos de la industria, lo cual la hace poco atractiva y dada la innovación permanente así como la comoditización de ciertos productos es de esperarse que esta situación desmejore reduciendo más aún la lealtad de los consumidores y haciendo aún menos atractiva la industria.

#### **4.2.5.2. Costo de cambio del usuario**

Los consumidores de este mercado, hoy en día, están abiertos a sustitutos, sin guardar lealtad a una marca, empresa o bebida en particular, el único limitante en la mayoría de segmentos de la sociedad es el precio y en los segmentos de mayores ingresos, la compra depende de la diferenciación que ofrezcan los productos.

Salvo por elementos como la costumbre o el gusto, no hay algo significativo que denote un “costo” para el consumidor por cambiar de producto. Siendo así la industria sería poco atractiva y no se espera que esta situación cambie en el mediano plazo.

#### **4.2.5.3. Amenaza de nuevos sustitutos**

En el mercado de bebidas a nivel mundial, existe una tendencia a que la demanda se desplace hacia las bebidas sin dulce o con edulcorantes naturales procedentes de las mismas frutas. Otra de las tendencias es ofrecer bebidas con bajo índice glucémico y bebidas que contengan algún aporte nutricional o funcional. Específicamente para las bebidas funcionales, su tasa de crecimiento media anual es de 5,7% (en volumen) del consumo de alimentos y bebidas funcionales a nivel mundial<sup>38</sup>.

Hay también predilección por bebidas que ofrecen antioxidantes a favor de la piel, el corazón o para reforzar el sistema inmunológico. Se observa también un creciente reconocimiento a las bebidas que ofrecen beneficios a la flora intestinal y a la salud en general, por lo que el desarrollo de productos dirigidos a la salud intestinal (prebióticos, fibra) pueden constituir un concepto interesante para cubrir las necesidades de nuevos consumidores. En los últimos años en el Ecuador se ha dado un incremento importante en la compra de bebidas nutritivas como jugos de soya, avenas, yogures funcionales, así como también en la compra de leche en sus diferentes tipos como semi descremada, dietética o deslactosada, esta última especialmente por el índice creciente de personas con intolerancia a la lactosa, para reemplazar la leche normal.

---

<sup>38</sup> Fuente: Datamonitor, investigación alimentos y bebidas funcionales estimación 2012.

Otra tendencia importante son los consumidores que buscan productos “Confirmados” es decir que tienen alguna certificación que garantiza su calidad y un aval o sello de organizaciones o federaciones que confirman que el producto aporta lo que ofrece.

Existe también un incremento en la demanda de bebidas dietéticas como el agua embotellada, aguas saborizadas y té. Este aumento es moderado ya que estas bebidas están dirigidas a ciertos segmentos de mercado de mayor poder adquisitivo.

En resumen, todas estas nuevas tendencias implicarían que existe una amenaza de ingreso de nuevos sustitutos al momento y se esperaría que a futuro esta situación aumente. Por su parte esta apertura a nuevos productos y conceptos por parte del consumidor crea también la oportunidad de desarrollo de nuevas propuestas de valor y mayor diferenciación.

#### **4.2.5.4. Relación Precio /Valor del sustituto**

Normalmente el precio de un producto va en relación a los valores o beneficios que este proporciona. En la industria de bebidas ecuatoriana se ha evidenciado un incremento de la demanda de bebidas de más bajo precio sin importar las ventajas o desventajas que ellos puedan dar a la salud, sino más bien es un tema de sabor y rendimiento.

Las bebidas naturales, funcionales o especializadas siempre tendrán precios más elevados según sea el nivel de diferenciación y ventajas percibidas del producto. La compra y recompra de esta clase de sustitutos se justificarán siempre y cuando el consumidor pueda confirmar los beneficios que ofrecen.

Resulta aparentemente evidente que el consumidor tiene clara la relación entre el precio pagado y el beneficio recibido.

| 4. Atractivo de la disponibilidad de sustitutos |            |                                                           |                |        |           |               |        |                                       |                                     |                             |
|-------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------|----------------|--------|-----------|---------------|--------|---------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
|                                                 |            | <div><div></div>Actual</div> <div><div></div>Futuro</div> |                |        |           |               |        |                                       |                                     |                             |
| DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS                    |            | MUY POCO ATRACTIVO                                        | POCO ATRACTIVO | NEUTRO | ATRACTIVO | MUY ATRACTIVO |        | Impulsor del Cambio                   | Oportunidad                         | Amenaza                     |
| Disponibilidad de sustitutos cercanos           | Importante |                                                           | 2              |        |           |               | Escasa | Incremento de productos en el mercado |                                     | Baja lealtad del consumidor |
| Costos de cambio del usuario                    | Bajos      | 1                                                         |                |        |           |               | Altos  |                                       |                                     |                             |
| Amenaza de nuevos sustitutos al mercado         | Altas      |                                                           | 2              | 3      |           |               | Bajas  | Tendencia productos más sanos         | Oportunidad de mayor diferenciacion |                             |
| Relación Precio/valor del sustituto             | Bajos      |                                                           |                |        | 4         | 4             | Altos  |                                       |                                     |                             |
|                                                 |            | ACTUAL                                                    |                |        |           |               | 2,8    |                                       |                                     |                             |
|                                                 |            | FUTURO                                                    |                |        |           |               | 2,0    |                                       |                                     |                             |

**Tabla Nº 10: Atractivo de la disponibilidad de sustitutos**

#### 4.2.6. Rivalidad entre empresas competidoras

Depende del número de participantes en la industria y su intensidad es el resultado de diferentes factores como: Concentración y equilibrio, crecimiento de la industria, costos fijos, incremento en capacidad y diferenciación de producto. Una rivalidad entre competidores elevada reduce el atractivo de la industria, así como también define la rentabilidad de la misma. Cuanto menos competida se encuentre, normalmente será más rentable y viceversa.

#### **4.2.6.1. Número de competidores equilibrados**

Las categorías estudiadas (jugos, aplacadores, bebidas funcionales, avenas) tienen competidores importantes, tanto locales como multinacionales reconocidas que están bien posicionadas en el mercado.

Nestlé es una de las compañías más grandes que está presente en todas las categorías target de este estudio (jugos, aplacadores, néctares, avenas). Su estrategia principal es nutrición, salud y ha logrado tener el mejor posicionamiento de buena calidad y nutrición en el mercado ecuatoriano. Está presente en todos los segmentos de interés: Jugos Natura, Natura Light, Huesitos, Nutri Avena.

Toni es otra multinacional que participa en los segmentos considerados competencia. Es una empresa que se preocupa de entregar al mercado productos con importantes desarrollos de Investigación y Desarrollo, enfocados siempre a una línea saludable, funcional. Su presencia en la categoría de bebidas está distribuida en Jambo, Tampico, Citrus, Yogurt, yogurt de soya y avena Casera.

Ajecuador es una multinacional peruana que a pesar de ser nueva en el mercado ha logrado una penetración importante principalmente por su estrategia de precios bajos y una importante distribución respaldada en promociones. Está presente en el mercado con Pulp, y Cifrut.

Todas las compañías mencionadas tienen grandes plantas de producción con capacidad para expandirse por lo que se considera que seguirán siendo competidores importantes de esta industria en los próximos años.

#### **4.2.6.2. Crecimiento relativo de la industria**

El mercado de bebidas no alcohólicas en el Ecuador es atractivo no sólo por su volumen de ventas que para el 2010 fue aproximadamente de \$1.200 millones de dólares<sup>39</sup>, sino también porque la industria a la que pertenece (alimentos y bebidas) es muy dinámica, innovadora y con crecimientos aproximados del 10% en los dos últimos años, así lo confirma el representante de la Asociación del sector de alimentos y bebidas del Ecuador<sup>40</sup>. En particular el crecimiento de la industria de bebidas se debe en gran medida a la llegada de multinacionales y marcas extranjeras que están en el mercado con productos nuevos y han motivado que los fabricantes nacionales sean más dinámicos e innovadores para poder permanecer en el mercado.

Si bien la industria ha crecido muy rápidamente es de esperarse que estos niveles de crecimiento tiendan a reducirse un poco dada la consolidación de los competidores.

---

<sup>39</sup> Estudios de Mercados de Bebidas MKTrends 2008 - 2010. Proyecciones y cálculos realizados por la autora). Ver anexo

<sup>40</sup> Christian Wahli, Presidente de la Asociación Nacional de Alimentos y Bebidas (Anfab). Revista Líderes 31 Enero 2011.

#### **4.2.6.3. Costo fijo o de almacenamiento**

En tanto sean mayores los costos fijos, la industria será menos atractiva dado que exigirá un nivel de ventas más elevado para conseguir equilibrio. En particular la industria de bebidas tiene costos fijos relativamente altos, dada la escala determinada por los tamaños mínimos de las inversiones en los procesos de pasteurización y empaque.

#### **4.2.6.4. Características del producto**

La industria de bebidas en el Ecuador se ha ido tecnificando en los últimos años dando lugar a una oferta creciente de productos con características similares.

En relación a envases los productos que se ofrecen hoy en el mercado son muy innovadores. El consumidor tiene un sinnúmero de opciones en formas, volúmenes, fáciles de desechar y presentaciones innovadoras.

Hoy en día en la industria de bebidas, dependiendo del segmento que se analice, los productos presentan cada vez más beneficios en cuanto a vitaminas, mayor naturalidad, mejor calidad de sus ingredientes. Las nuevas marcas tratan de hacer una especie de contrato entre el producto, el servicio y el consumidor a quien le aseguran cada vez mayor calidad y valor a cambio de lograr su lealtad o que pague un poco más por su producto.

En el mediano plazo se estima que esta tendencia será aún mayor creando nuevos espacios y oportunidades para productos innovadores y diferenciados.

#### 4.2.6.5. Incrementos o uso de capacidad instalada

Como se mencionó anteriormente, en el país existe capacidad ociosa en producción y envasado Tetra Pak debido a que este tipo de maquinaria en general resulta demasiado grande para los volúmenes de producción que se hacen las compañías en el país. La mayoría de compañías que tienen instalado ese tipo de tecnología tratan de ir ocupando en el tiempo la capacidad ociosa para lograr economías de escala.

Por lo indicado no se espera que se den importantes incrementos de capacidad dentro de la industria, sino más bien una mejor ocupación de la misma.

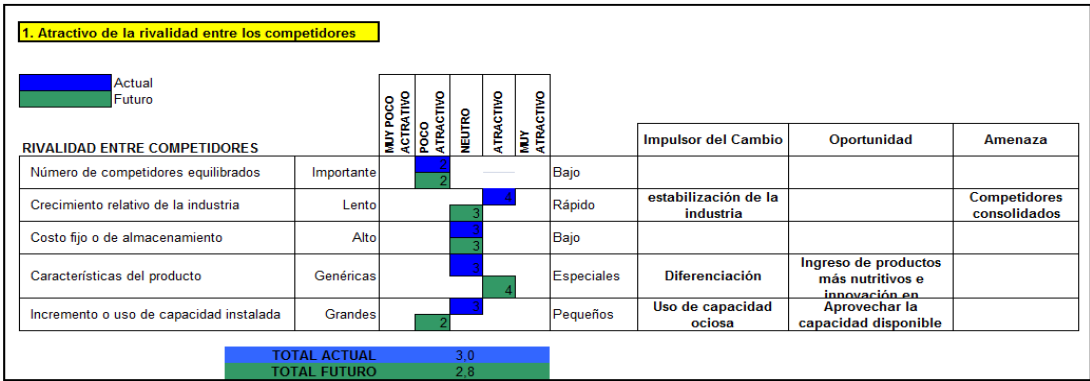
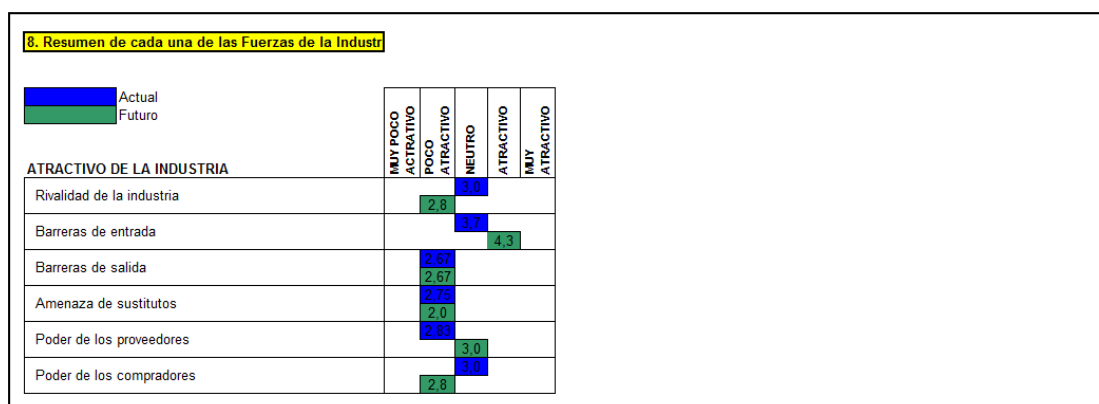


Tabla N° 11: Atractivo de la rivalidad entre los competidores

### 4.3. CONCLUSIÓN DE LA INDUSTRIA DE BEBIDAS

Del análisis de las fuerzas de Porter se puede indicar que la industria de bebidas en Ecuador presentaría una atraktividad neutra como puede apreciarse en el siguiente cuadro resumen, pero que sin embargo presenta interesantes oportunidades de desarrollo e innovación:



**Tabla Nº 12: Resumen de las fuerzas de la industria**

La industria presenta una rivalidad moderada entre los competidores, con tendencia a reducirse ligeramente, y dando espacio a la creación de productos diferenciados de valor agregado ya que existen segmentos dentro del mercado que empiezan a demandar productos que se alineen más a las tendencias mundiales como son bebidas funcionales, naturales, confirmadas<sup>41</sup> y otras que de acuerdo a las preferencias mundiales están en crecimiento.

<sup>41</sup>Confirmadas: Producto que tiene el respaldo de organizaciones, sociedades o personas conocidas que avalan su calidad o beneficios.

Se observa rivalidad intensa mayormente entre las empresas líderes, quienes tampoco se unen para enfrentar posibles nuevas amenazas de competidores entrantes. Cabe mencionar que el ingreso de nuevos competidores estará limitado por las elevadas barreras de entrada que presenta la industria y que se espera que en el mediano plazo sean aún mayores, especialmente en lo que tiene que ver con la fortaleza de las marcas, acceso a la distribución y requerimientos de capital.

Por ser una industria que presenta amplia variedad de productos a muchos compradores, el poder de negociación de estos últimos resulta moderado, más aún considerando que el mercado de bebidas se encuentra en crecimiento y abierto a probar nuevos productos que eventualmente incluso reemplacen a los actuales. Es así que en general los compradores mantienen buenas relaciones con todas las empresas proveedoras y viceversa.

Por su parte el poder de negociación de los proveedores de materias primas de la industria de bebidas también es moderado y aparentemente no implica que pueda constituirse en un elemento que a mediano plazo haga menos atractiva la industria. La razón fundamental es que el sector de bebidas es representativo para los proveedores en particular para los de empaque como tetra pak y de igual manera empieza a existir sustitutos a insumos como el azúcar.

La presencia actual de sustitutos es elevada en la industria de bebidas y a futuro probablemente será aún mayor, lo cual si bien no es atractivo, crea la oportunidad

de innovar y buscar como ya se indicó antes productos diferenciados y de alto valor agregado.

El análisis realizado lleva a determinar que existen más oportunidades que amenazas para ingresar en este sector. Si Pronaca decide ingresar en la industria de bebidas debería hacerlo con un producto diferenciado aprovechando la misma infraestructura comercial y logística con la que cuenta actualmente, así como el respaldo de marcas muy bien posicionadas y reconocidas por el consumidor ecuatoriano.

## **CAPITULO 5**

### **5. ESTRATEGIA DE MERCADO E IMPLEMENTACIÓN**

PRONACA consideró necesario realizar un estudio para conocer los aspectos relevantes de los consumidores de la categoría de bebidas en lo que se refiere a determinar sus necesidades, hábitos, preferencias, ocasiones y lugares de consumo. Además evaluar la percepción de estos consumidores hacia la bebida de PRONACA, con el fin de medir el éxito que este producto podría tener en el mercado ecuatoriano.

A través del estudio se deseaban conocer las siguientes variables:

#### **5.1. HÁBITOS Y ACTITUDES HACIA LA CATEGORÍA DE BEBIDAS**

Identificar los factores que influyen la decisión de compra de las principales bebidas.

Identificar las categorías de bebidas que el consumidor conoce (jugos, refrescos, avenas, yogurt, bebidas funcionales, etc.), principales diferencias y momentos de consumo.

## **5.2.EVALUACIÓN DEL PRODUCTO Y CONCEPTOS DESARROLLADOS POR PRONACA**

Agrado general

Adecuación del concepto

Reacción frente a los conceptos propuestos

Reflejo de producto. Beneficios y dudas, motivadores y frenos que puedan existir hacia los conceptos.

Concepto ganador

Evaluación de Precio e Intención de compra

Evaluar si el concepto va con la imagen de Gustadina y Pronaca

## **5.3.SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES**

El estudio se realizó con consumidoras cuyos perfiles se enmarcan dentro de la segmentación de mercado definida por PRONACA para sus actuales productos, y que se describen a continuación:

### **5.3.1. Cariñosos**

Aproximadamente el 30% de los consumidores del país pertenecen a este segmento.

Características Principales:

Mujeres de 35 años y más

NSE medio típico y medio bajo

Ciudades medianas y pequeñas

Perfil General:

Mayor presencia de mujeres casadas que se dedican al hogar y tienen más de dos hijos.

Les importa los aspectos emocionales asociados a la comida: compañía, compartir, familia, etc.

Importa más el elemento emocional (compartir) que el funcional (el plato).

Un alimento de calidad debe ser natural.

Canales de compra: Principalmente mercados populares, tiendas y supermercados pequeños.

**5.3.2. Comelones**

Aproximadamente el 29% de los consumidores del país pertenecen a este grupo.

Características Principales:

NSE bajo y medio bajo

Hombres

Población de la Costa y Oriente

Perfil General:

Disfrutan de comer

Prefieren los platos abundantes

Mayor valoración hacia el sabor como definición de calidad.

Comen a deshora.

Tienden a comer “más de lo que deberían”.

Canal de compra: Principalmente mercados populares y tiendas.

Frecuencia de compra: tiende a ser diaria.

### **5.3.3. Típicos**

Aproximadamente el 21% de los consumidores del país pertenecen a este grupo.

Características Principales:

NSE medio bajo y medio típico

Población de la Sierra y Costa especialmente Cuenca, Loja y Manta/Portoviejo

Perfil General:

Es importante que el sabor sea el característico del plato típico de cada ciudad o región.

Valoran más el sabor que la salud.

Canales de compra: principalmente mercados populares y tiendas.

El precio es un factor importante.

Las promociones son muy importantes al elegir los alimentos.

No dan mayor importancia a la marca de los alimentos o a la empresa que los produce.

Prefieren comprar productos ecuatorianos sobre los extranjeros y productos tradicionales a industrializados.

#### **5.3.4. Modernos**

Aproximadamente el 11% de la población ecuatoriana pertenece a este segmento.

Características Principales:

Mujeres

NSE medio alto

Principales ciudades de la Sierra

Perfil General:

Mayor porcentaje de mujeres que trabajan y jóvenes que estudian o trabajan y estudian.

Buscan calidad y propiedades nutricionales en sus alimentos.

La presentación de la comida y el ambiente son elementos importantes.

Mayor gusto por comida refinada (vs. Sencilla)

Se fijan más en las marcas de alimentos.

Canal de compra: Principalmente Supermercados, principalmente Supermaxi.

Mayor apertura a productos industrializados.

De acuerdo a la segmentación de Pronaca, existe un 9% de la población llamados:

#### **5.3.5. Indiferentes**

La mayoría de personas que pertenecen a este grupo son jóvenes que no tienen definidas sus preferencias en alimentos por lo cual no se los tomará como referencia para el presente estudio.

### **5.4. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA PARA EL ESTUDIO DE HáBITOS Y OCASIONES DE CONSUMO**

|                    |                                                 |
|--------------------|-------------------------------------------------|
| Ámbito Geográfico: | Quito y Guayaquil.                              |
| Grupo Objetivo:    | Mujeres                                         |
| Segmentos:         | Comelonas, típicas, modernas, cariñosas         |
| Requisitos:        | Consumidoras y compradoras de bebidas envasadas |

Se realizaron 8 sesiones, dos por cada grupo tipo de consumidoras, distribuidas en Quito y Guayaquil.

## 5.5. HÁBITOS Y ACTITUDES HACIA LA CATEGORÍA DE BEBIDAS

### 5.5.1. Elementos que influyen la decisión de compra de las principales bebidas.

Se consideró necesario que el estudio determine el origen del consumo de las bebidas en los consumidores estudiados así como los factores de elección que influyen en dichas personas para el consumo de un producto determinado.

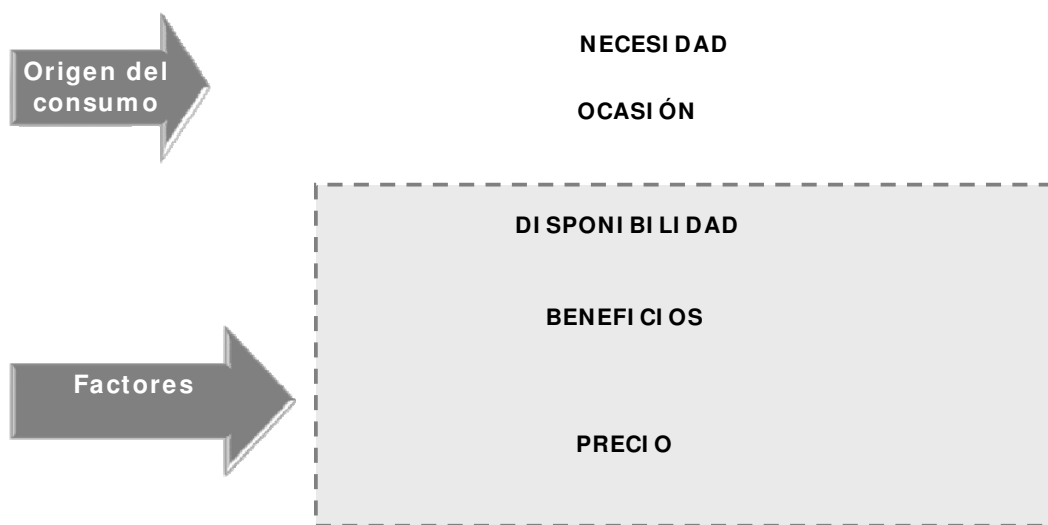


Gráfico N° 20: Origen y Factores del consumo

### **5.5.1.1. Origen del consumo**

#### *5.5.1.1.1. Necesidad*

Se midió si la mayoría de los consumos se originaba cuando existía:

- a. *Sed*
- b. *Antojo*
- c. *Costumbre*
- d. *Cansancio físico / hidratación*
- e. *Emocionales: tranquilizarse, pasar el despecho, distraerse*
- f. *Satisfacer el gusto familiar*
- g. *Ofrecer algo saludable a la familia*
- h. *Acompañar la comida*
- i. *Remplazar una comida o posponerla*
- j. *Cuidar la figura*
- k. *Nutrirse*

### **5.5.1.2. Ocasiones**

Se definieron las principales ocasiones donde o cuando las personas participantes en el estudio compraban bebidas.

Las ocasiones varían si son dentro o fuera del hogar

#### *5.5.1.2.1. Dentro del hogar*

- a. Ocasiones rutinarias (cuando se tiene sed)*
- b. Ocasiones especiales (Navidad, fin de año, cumpleaños) / reuniones sociales*
- c. Según el clima: día caliente o frío*
- d. Comidas principales (desayuno, almuerzo y merienda) y picadas*
- e. Momentos del día (media mañana, media tarde y tarde)*
- f. Bajar la comida*
- g. Después de reuniones*
- h. Haciendo la lonchera de los niños*

#### *5.5.1.2.2. Fuera del hogar*

- a. Ocasiones rutinarias (cuando tiene sed)*
- b. Ocasiones especiales / reuniones sociales*
- c. Según el clima: día caliente o frío*
- d. Comidas principales y picadas*
- e. Paseos*
- f. Deporte (antes, durante y después)*
- g. Eventos escolares*
- h. Cine*
- i. Estado anímico: cansancio, tristeza, preocupación*

### **5.5.1.3. Factores**

#### *5.5.1.3.1. Disponibilidad (tanto en puntos de venta como en el hogar)*

La elección se rige a un grupo de posibilidades que estén disponibles en el momento de elección.

#### *5.5.1.3.2. Precio*

Las decisiones de marca y categoría siempre toman en cuenta esta variable.

Representa un limitante en muchas ocasiones, pero su importancia varía de acuerdo a la necesidad y ocasión.

#### *5.5.1.3.3. Beneficios*

La importancia de estos beneficios varía de acuerdo a la necesidad y ocasión, siendo los siguientes, los que principalmente las amas de casa estudiadas buscan:

##### *a. Intrínsecos del Producto:*

Sabor: Se busca variedad de sabores y sabores agradables para ellas y su familia.

Naturalidad: Las madres prefieren productos naturales. *“Que no tengan químicos o muy pocos”*. En muchas ocasiones se aprecian los productos con *sabores frutales o que contengan trozos de fruta*.

Consistencia: Asociada directamente a la naturalidad del producto. *“Es espeso como el que hago en casa”, “Es pura fruta”*.

Frescura: Búsqueda de productos frescos para asegurar su naturalidad y salud.

Llenador: Que llene, *“para aguantar hasta el almuerzo”*

Alimenticio: Que tenga nutrientes *“Debo asegurar la buena alimentación de mi familia”*

Versátil: Que se pueda mezclar con otros productos y tiene varios usos.

Refrescante: Que quite la sed

Hidratación: Que hidrate al cuerpo, que proporcione las sales perdidas.

Practicidad / ahorro de tiempo: facilitan su vida les sacan de apuros.

b. *Extrínsecos del producto:*

Marca / calidad: Búsqueda de una marca que les brinde calidad y seguridad.

Tamaño / empaque: Búsqueda de un tamaño que se adecue a la necesidad y ocasión *“Para las loncheras de los niños, el personal, para la familia el de un litro”*.

Fecha de caducidad: Búsqueda de seguridad para su salud y su familia.

Precio: Que bebida ofrece mayores beneficios con el presupuesto.

No se mencionan características como imagen y promociones de los productos.

*c. Funcionales del producto*

La concepción que tienen las personas estudiadas sobre los beneficios funcionales de las bebidas es difusa. Se distinguen los siguientes criterios a partir del análisis:

Ayudan a la salud: digestión, alivia dolor, bajar colesterol, ayuda al corazón.

Complementan la alimentación: calcio, minerales, hierro, vitaminas.

Complementan la dieta / adelgazan: adelgazantes, productos light.

Da energía

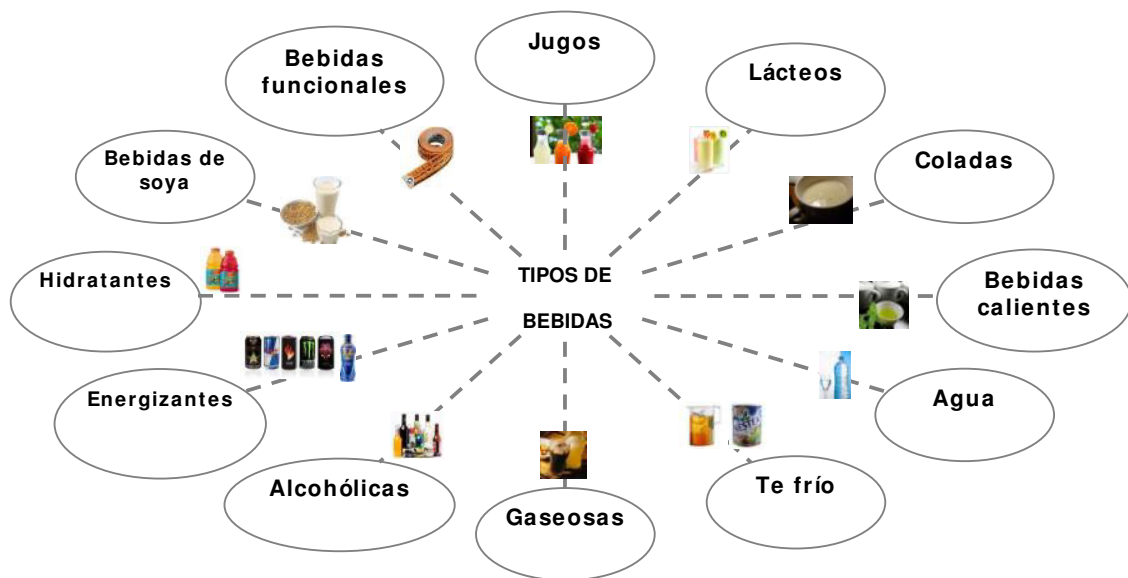
Hidrata

Las bebidas categorizadas como “funcionales” principalmente son: yogurt (ayuda a la digestión), té (adelgazante) y energizantes.

Aisladamente se menciona: avena (para el corazón), hidratantes (personas enfermas).

## 5.6. CLASIFICACIÓN DE CATEGORÍAS DE BEBIDAS QUE EL CONSUMIDOR CONOCE, PRINCIPALES DIFERENCIAS Y MOMENTOS DE CONSUMO.

Las consumidoras encuestadas identificaron la siguiente clasificación de bebidas:



**Gráfico N° 21: Clasificación de bebidas**

Adicionalmente se logró determinar importantes atributos que las amas de casa participantes identificaron en cada una de las categorías de bebidas analizadas, las cuales han sido ordenadas de acuerdo a su importancia.

| MÁS NATURALES    | MÁS NUTRITIVAS | MÁS RICAS        | MEJOR PARA LA COMIDA | MÁS HIDRATANTE  | MEJOR PARA EL DEPORTE | MÁS LLAMATIVAS      |
|------------------|----------------|------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|---------------------|
| Jugo natural     | Yogurt         | Gaseosas         | Gaseosas             | Agua            | Agua                  | Gaseosa             |
| Avena            | Avena          | Jugos naturales  | Jugo natural         | Jugos natural   | Hidratantes           | Jugos envasados     |
| Yogurt           | Coladas        | Avena            | Jugo en polvo        | Té helado       | Energizantes          | Agua                |
| Aguas aromáticas | Batido         |                  |                      |                 |                       |                     |
| Agua             | Malta          | Yogurt           | Avena, coladas       | Gelatina        | Jugos naturales       | Bebidas alcohólicas |
| Agua mineral     | Soya           | Café             | Agua                 | Energizante     | Agua saborizada       | Yogurt              |
| Coladas          | Jugo natural   | Batidos          | Café en leche        | Café helado     | Malta                 | Te helado           |
| Batido           |                | Leche saborizada | Cerveza              | Agua saborizada | Avena                 | Avena               |
|                  |                | Jugos en polvo   | Jugos envasados      | Hidratantes     |                       |                     |
|                  |                | Leche de soya    |                      | Malta           |                       |                     |
|                  |                | Té helado        |                      |                 |                       |                     |

Los participantes en el focus group dan gran importancia a los jugos ubicándolos en los primeros lugares como los más naturales, más ricos, los que mejor acompañan la comida, más hidratantes y que llaman la atención (especialmente los jugos envasados).

#### **5.6.1. Bebidas que más compran las amas de casa**

Basándose en los resultados de los hábitos de consumo, necesidades y beneficios que buscan especialmente las amas de casa, se pidió determinar según su importancia las bebidas que son consumidas en mayor cantidad por este grupo de personas.

| QUITO                | GUAYAQUIL          |
|----------------------|--------------------|
| Jugo natural         | Jugo natural       |
| Gaseosa              | Yogurt             |
| Yogurt               | Agua               |
| Agua                 | Gaseosa            |
| Agua aromática       | Jugos envasados    |
| Chocolate            | Té helado          |
| Café                 | Avena              |
| Bebida Hidratante    | Te                 |
| Avena                | Jugos en polvo     |
| Bebidas Energizantes | Bebida Hidratante  |
| Té caliente          | Bebida Energizante |

**Tabla N° 13: Consumo de bebidas**

Tanto en Quito como en Guayaquil las amas de casa entrevistadas coincidieron en que la bebida de mayor importancia son los jugos naturales seguidos de los yogures.

### 5.6.2. Consumo Bebidas según la ocasión

Se identificaron las bebidas que se consumen dentro y fuera del hogar en cada ocasión.

|              | DENTRO DEL HOGAR                                                  | FUERA DEL HOGAR                                                                             |
|--------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desayuno     | Yogurt<br>Batidos<br>Jugo natural<br>Café / té<br>Coladas / avena |                                                                                             |
| Almuerzo     | Gaseosa<br>Jugo natural<br>Agua<br>Batido<br>Jugo en polvo        | Gaseosa<br>Jugo natural<br>Cerveza<br>Colada / avena                                        |
| Merienda     | Gaseosa<br>Coladas / avena<br>Aguas aromáticas<br>Café / té       |                                                                                             |
| Media mañana | Yogurt<br>Avena envasada<br>Leche saborizada                      | Agua<br>Yogurt<br>Café<br>Té / aguas aromáticas<br>Energizantes<br>Té helado<br>Hidratantes |
| Media tarde  | Yogurt<br>Gaseosa<br>Jugo natural<br>Batidos                      | Agua natural o saborizada<br>Yogurt<br>Gaseosa<br>Café                                      |

**Tabla Nº 14: Consumo de bebidas dentro del hogar vs fuera del hogar**

Según las ocasiones de consumo, los entrevistados consideran que especialmente los jugos naturales y los yogures son consumidos en todas las ocasiones dentro del hogar, lo que significa que es una categoría que debe estar

disponible en casa para su consumo. La categoría de jugos también la consideran como parte importante en los almuerzos fuera del hogar.

## **5.7.EVALUACIÓN DEL PRODUCTO Y CONCEPTOS DESARROLLADOS POR PRONACA**

Después de conocer de las personas encuestadas el origen de sus necesidades, sus consumos, los beneficios que buscan en las bebidas y las ocasiones donde desean consumirlas, se procedió a evaluar el producto desarrollado por PRONACA.

### **5.7.1. Nivel de agrado del producto en general**

La mayoría de personas estudiadas asoció a esta bebida con jugos naturales por: espesor, color, nivel de dulce y principalmente por el sabor a fruta.

Otras mas de casa lo asociaron con:

Jugo hecho en base de pulpa de frutas

Avena con fruta / colada (Modernas Gye)

Jugo envasado (Típicas Gye)

Se evaluaron varios sabores y el nivel de agrado por cada uno de ellos se presenta en el siguiente cuadro:



|                                | Mora                                                                                                                                                    | Maracuyá   | Piña       | Naranja | Guayaba    |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|---------|------------|
| Nivel de agrado de los sabores | <b>NIVEL DE AGRADO ALTO</b><br>Las percepciones negativas están ligadas directamente al gusto personal de sabores                                       |            |            |         |            |
| Nivel de agrado por sabor      | Alto                                                                                                                                                    | Medio alto | Medio alto | Medio   | Alto       |
| Reconocimiento de sabor        | Alto                                                                                                                                                    | Medio alto | Medio alto | Medio   | Alto       |
| Percepción de Naturalidad      | Medio alto                                                                                                                                              | Medio alto | Medio alto | Bajo    | Medio alto |
| Categoría a la que pertenece   | <b>JUGOS NATURALES</b><br>Aisladamente las típicas de Guayaquil lo ven como jugo envasado y algunas modernas de Guayaquil lo asocian a colada de frutas |            |            |         |            |

**Tabla Nº 15: Niveles de agrado de sabores**

Sabores que agradarían: El panel de personas estudiadas recomendó los siguientes sabores, ordenados del mayor a menor en orden de importancia:

- Durazno
- Frutilla
- Mango
- Naranja
- Manzana
- Guanábana
- Pera
- Banano
- Granada
- Tamarindo
- Coco
- Mandarina
- Taxo
- Melón
- Babaco
- Sandía.

**Tabla Nº 16: Sabores de las bebidas**



## VENTAJAS

Las ventajas que el panel de consumidoras determinó en el producto de Pronaca fueron las siguientes:

- a. *Espesor: La mayoría valora positivamente el nivel de espesura de las bebidas, les da la idea de un jugo natural con pura fruta. "Que esta cargadito", "Tiene fruta", "Es más natural"*
- b. *Sabor: A todas les gusta el sabor del jugo, aunque se pueden percibir diferencias en el nivel de agrado de los distintos sabores, lo cual va ligado al gusto personal. Varias de las consumidoras dijeron que les parece "Rico".*
- c. *Natural: Por tener un sabor frutal, como si fuera pulpa de fruta, "Sabe a fruta", "No va a afectar el estómago".*
- d. *Nivel de dulce: La mayoría considera que el nivel de dulce es muy bueno. "No son tan dulces"*
- e. *Olor: A todas les agrada el olor, pues se percibe el contenido frutal.*
- f. *Vitaminas: Asumen que por ser un jugo natural, tendría las mismas vitaminas que las frutas ofrecen. "Vitaminas por las frutas"*

## DESVENTAJAS



La mayoría de encuestadas no encontró desventajas al producto y las pocas que mencionaron algo no muy favorable acotaron lo siguiente:

- a. *Algunas consumidoras modernas de Guayaquil piensan que no es un jugo, que más se acerca a una colada.*
- b. *Aisladamente se los considera jugos muy dulces.*
- c. *La mayoría de típicas de Guayaquil lo ven como jugo envasado, por lo tanto con contenido artificial.*

### **5.7.2. Adecuación del concepto**

Después de haber confirmado la aceptación de la nueva bebida de PRONACA se procedió a analizar tres conceptos del producto. Se evaluó la percepción de las amas de casa sobre el producto desarrollado bajo tres alternativas conceptuales, las cuales reúnen las características y beneficios que brinda la bebida, expresados de manera diferente.

1. **Bebida en base de arroz:** La nueva bebida en base de arroz es 100% natural y saludable, libre de lactosa. Refrescante para ti, ligera para tu estómago, es una forma natural de cuidar a tu familia.

2. Horchata en base de arroz: Es una bebida tradicional hecha a base de arroz que combina el delicioso sabor de la fruta. La horchata te llenará de vitalidad a ti y a toda tu familia.
3. Bebida en base de arroz enriquecida con vitaminas: Es una bebida a base de arroz con un delicioso sabor de frutas que te permitirá empezar tu día con energía, ya que está enriquecida con vitaminas A, D y C.

En los grupos focales se pudo notar diferencia en el entusiasmo de las participantes al evaluar los conceptos, el que mayor agrado presentó fue *“Bebida en base de arroz enriquecida con vitaminas”* y el que menor nivel de agrado tuvo fue *“Horchata en base de arroz”*.

#### **5.7.2.1. Motivadores y frenos hacia los conceptos**

La frase *“Base de arroz”*, utilizada en los conceptos arriba detallados, generó dudas y controversia en la mayoría de sesiones. Se evidencia criterios divididos sobre los beneficios o problemas del arroz.

Algunos motivadores y frenos mencionados hacia los conceptos relacionados con el hecho de que la bebida contiene arroz fueron los siguientes:

### 5.7.2.2. Motivadores

Nutrientes que tiene el arroz

Algunas consumidoras mencionan que el arroz tiene vitaminas

Mencionan que por ser carbohidratos, da energía

### 5.7.2.3. Frenos

Aunque en todos los grupos mencionan que el arroz engorda, las modernas son las que lo mencionan con mayor fuerza.

El color no es provocativo

En el siguiente cuadro se presenta el nivel de aceptación de los conceptos propuestos:



| Horchata en base de arroz                                                                                                                                                                                                                                                              | Bebida en base de arroz | Bebida en base de arroz enriquecida con vitaminas                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Medio bajo</b><br><b>Problemas de credibilidad:</b><br>Las que conocen lo que es una horchata no piensan que este producto lo sea. Las que no conocen (principalmente en Guayaquil), no piensan que concuerda con el producto probado por asociar a la horchata con agua aromática. | <b>Medio</b>            | <b>Medio alto</b><br>La frase que agrada y ofrece un beneficio relevante es <i>"enriquecida con vitaminas"</i> |

Tabla Nº 17: Nivel de aceptación de los conceptos propuestos

En todos los casos la descripción del concepto agradó, sin embargo consideraron que ningún concepto es perfecto y sugieren cambios.

Los elementos que más agradan y les gustaría que sean incorporados en cada uno de los conceptos son:

| Bebida en base de arroz                                                       | Horchata en base de arroz                  | Bebida en base de arroz enriquecida con vitaminas           |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Para la Familia<br>No tiene lactosa<br>Buena para el estómago<br>100% natural | Combinación de deliciosos sabores de fruta | Diferentes sabores de frutas<br>Vitaminas<br>Brinda energía |

**Tabla Nº 18: Elementos que más agradan**

#### **5.1.1. El concepto ganador**

Bebida de frutas, enriquecida en base de arroz y vitaminas: Es una bebida con un delicioso sabor de frutas que te permitirá empezar tu día con energía, ya que está enriquecida con vitaminas y te ayuda a mantener la buena salud de tu estómago. Ideal para toda la familia.

### **5.1.2. Evaluación de precio**

En el estudio de hábitos de consumo se preguntó a las participantes el precio estimado que pagarían por la nueva bebida y los resultados fueron los siguientes: La mayoría de las amas de casa participantes piensan que el precio debería estar entre \$1 dólar y \$1,50 dólares el litro. Afirman que “Pulp cuesta \$0,80 centavos”. Al mencionar que este producto costaría alrededor de \$1,50 (estimado), piensan que es un precio adecuado para la calidad de producto ofrecido, sin embargo es un tanto alto comparado con otras opciones. Se notó claramente que el nivel de entusiasmo hacia la compra disminuye a medida que el precio sube. Mencionaron que una bebida personal de este producto debería costar alrededor de \$0.50 centavos.

### **5.1.3. Intención de Compra**

Casi todas las amas de casa participantes en los grupos de enfoque mencionaron que comprarían el producto y se confirmó esta intención cuando conocieron que la bebida será producida por PRONACA. Consideran que el aval de la empresa es importante porque garantiza un producto de calidad y una tradición de confianza.

#### **5.1.4. Evaluación del concepto con la imagen de Gustadina y PRONACA**

El concepto escogido se alineó perfectamente con los productos actuales de la marca Gustadina o de la empresa PRONACA. Los participantes ubicaron a la bebida en la categoría de jugos de frutas, principalmente para consumo dentro del hogar, la determinaron como una bebida alimenticia y que se dirigiría preferiblemente a las amas de casa, cualidades que se asocian directamente con los productos de PRONACA. Consideraron además que es una bebida atractiva para consumo de los niños por los beneficios nutricionales percibidos y que podría ser parte de la lonchera, similares a productos de Plumrose (salchichas, jamón) o Mr. Cook (nuggets de pollo). Adicionalmente se mencionó que es adecuada para los adultos, especialmente para quienes tienen problemas de salud o necesitan energía, lo que estuvo directamente relacionado con las líneas de negocios de huevos o pescado. Los encuestados consideran que la marca GUSTADINA se emplearía muy bien para ser el endorser de este producto porque sus atributos de calidad, confianza e innovación se alinean con la nueva bebida.

#### **5.8. MERCADO OBJETIVO**

Una vez confirmada la aceptación del nuevo producto en los diferentes grupos de consumidoras, definido el concepto y conocidos los hábitos y ocasiones de consumo de las personas estudiadas, fue posible identificar de manera más precisa el mercado objetivo al cual se dirigirá la nueva bebida de PRONACA.

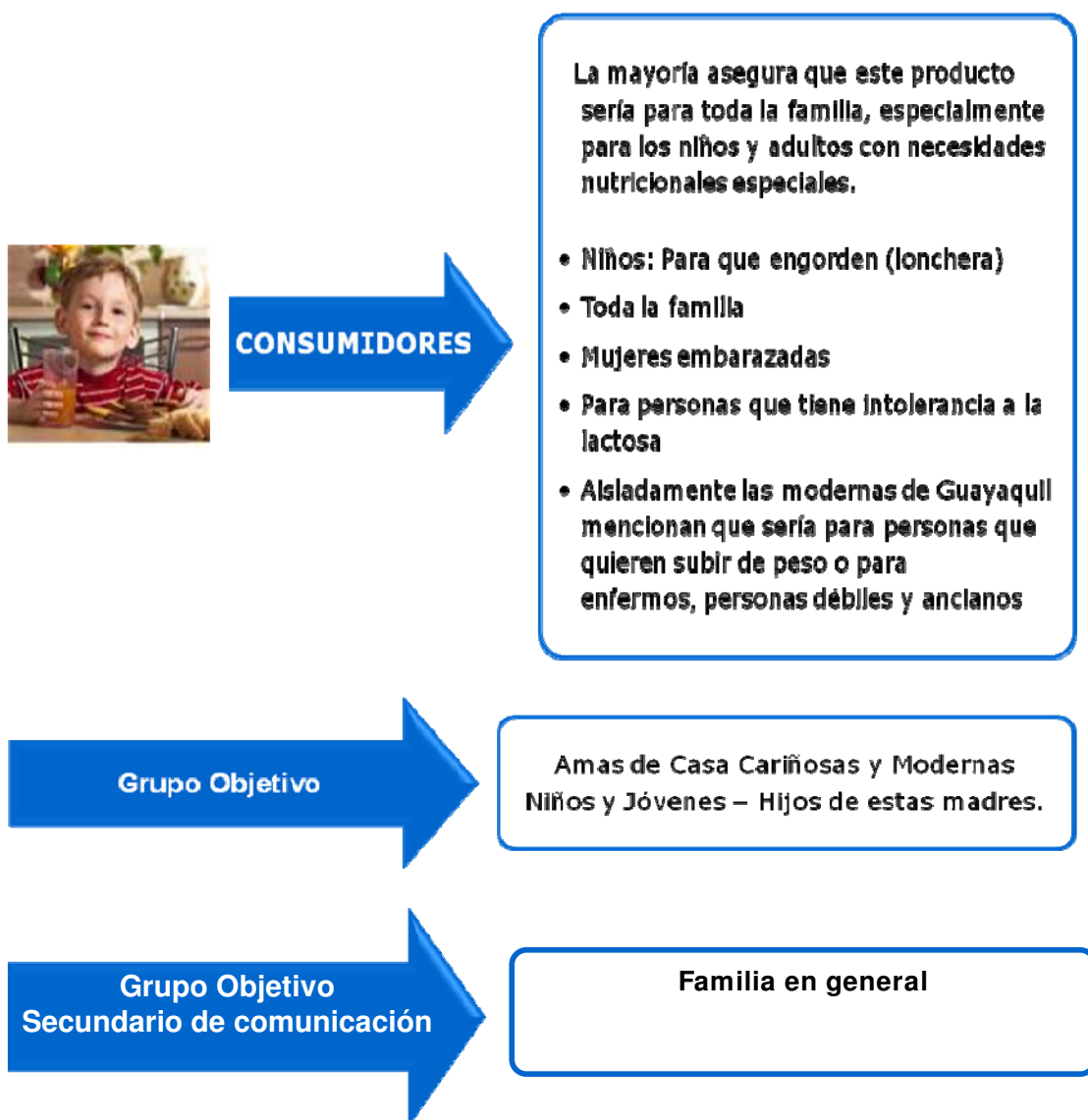


Gráfico N° 22: Consumidores y grupos objetivos

## 5.9. ESTIMACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

De acuerdo al perfil de los consumidores de los productos de Pronaca, se considera que la bebida, de acuerdo a sus características, tendrá como grupos

objetivos los segmentos de Cariñosas y Modernas, estos dos grupos de consumidoras suman un total del 41% del total de la población del país.

| Segmento                 | % Población | Población<br>14.000.000 |
|--------------------------|-------------|-------------------------|
| Cariñosas                | 30%         | 4.200.000               |
| Modernas                 | 11%         | 1.540.000               |
| <b>Mercado Potencial</b> | <b>41%</b>  | <b>5.740.000</b>        |

**Tabla N° 19: Mercado Potencial de PRONACA**

El mercado potencial para la bebida nutritiva de PRONACA se estima 5 millones setecientos cuarenta mil personas, con un consumo estimado según estudio de mercado de 7,9 de litros por año por persona.

## **5.10. PROPUESTA DE VALOR**

La bebida desarrollada por Pronaca en base a una mezcla de arroz gelificado (cocido) e hidrolizado (predigerido) con enzimas especiales constituye un producto de un gran desarrollo tecnológico y que se considera puede ser de éxito en el mercado ecuatoriano.

La propuesta de valor que se manejará es: “Bebida nutritiva de frutas con rice cream que te ayuda a balancear tu sistema digestivo” y cuyo soporte racional a utilizarse en la comunicación se sostiene en que el producto logrado es la primera bebida de Frutas con base de Rice Cream (crema de arroz o amilosa especial) de

fácil digestión con jugo de frutas, rica en calorías que constituye una fuente natural de proteínas y antioxidantes y con un contenido de sólidos igual o superior a los néctares pero económicamente más accesible.

Esta bebida brinda todos los beneficios nutritivos del grano entero de arroz 100% natural (whole grain), no contiene conservantes y su origen vegetal es libre de lactosa y colesterol.

Las características anteriormente mencionadas servirán para determinar además las ventajas comparativas y competitivas que tiene la bebida de PRONACA vs otros productos del mercado.

#### **5.11. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL**

La estrategia para este nuevo producto, se basará en los conceptos del libro “Blue Ocean Strategy” de los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne cuyo fundamento es la creación de productos diferenciados a través de la innovación, que permitan crear mercados en áreas que no han sido aprovechadas en la actualidad (océanos azules) y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. La idea fundamental de crear un océano azul es hacer que la competencia sea irrelevante.

### **5.11.1. Elaboración de la Matriz estratégica**

Se trabajará en un esquema que sirva de herramienta de análisis para graficar y visualizar los espacios dónde se puede construir la estrategia del nuevo producto, o en otras palabras ubicar dónde estarían los océanos azules.

La matriz cumple dos propósitos:

- Mostrar el esquema actual donde invierten los actuales actores del mercado, es decir identificar las principales variables alrededor de las cuales compite la industria.
- Mostrar las principales variables que la nueva bebida ofrece, con el fin de validar la existencia de un océano azul según la propuesta de valor definida.

#### **5.11.1.1. Estructuración de la Matriz estratégica:**

En el eje horizontal se muestra la gama de variables en las cuales invierte la industria y alrededor de las cuales gira la competencia y las variables nuevas que incorpora la bebida de Pronaca.

En el eje vertical se refleja el nivel de lo que cada categoría ofrece a los consumidores y para efectos de análisis arbitrariamente se ha definido una escala de 0 a 100.

La curva de valor es entonces el gráfico resultante de lo que ofrece cada categoría por cada una de las variables y constituye el componente básico de la matriz estratégica.

En primer lugar se identificaron las variables que se consideraban importantes en la industria de bebidas y alrededor de las cuales ha girado desde hace mucho tiempo la competencia: salud, natural, sabor, llenador, alimento, practicidad /ahorro de tiempo, marca/calidad, tamaño/empaque, tradición, fortificado, precio.

Para confirmar que las variables arriba mencionadas son aquellas que los consumidores identifican como relevantes en una bebida, se consultó a los participantes del Estudio de Hábitos y Ocasiones de consumo los elementos que normalmente buscan en una bebida y se confirmó que algunas de las variables indicadas siguen siendo importantes mientras que otras han cambiado. A continuación se detallan aquellas que siguen siendo relevantes y que serán medidas en la matriz estratégica de este estudio:

*Naturalidad:* Actualmente la mayoría de personas que consumen bebidas como jugos, bebidas funcionales, avenas, yogures buscan que el producto sea lo más natural posible, es decir que no tenga preservantes, conservantes, colorantes entre otras sustancias. Esta característica es buscada especialmente en segmentos de la población donde ya no se consumen jugos de frutas frescas.

*Salud:* Las personas buscan que la bebida contenga elementos que contribuyan a mantener ó mejorar la salud.

*Nutrición:* En los últimos años ha crecido el número de consumidores que buscan alimentos y bebidas que ayuden al buen funcionamiento, crecimiento y mantenimiento del cuerpo humano.

*Consistencia de Fruta:* Los consumidores buscan actualmente bebidas que contengan un alto contenido o sabor de fruta, ya sea en zumo, trozos o puré. Estos productos llamados “liquid fruit”<sup>42</sup> funcionan como sustitutos de frutas y verduras frescas y son ideales para cumplir las recomendaciones nutricionales de los expertos, de ingerir estos alimentos cinco veces al día.

*Refrescante:* Uno de los atributos buscados por las amas de casa participantes en el Estudio, fue que la bebida debe ser refrescante, es decir que calme la sed. La percepción de frescura en los productos, en los grupos de enfoque, estuvo dada principalmente por bebidas frías, sabores ácidos, sin importar el espesor del producto.

*Marca / Calidad:* Las personas buscan respaldo en la marca del producto y lo relacionan con calidad de acuerdo a la compañía que lo produce.

---

<sup>42</sup> Revista WILD. Tendencias actuales de bebidas. [www.wild.de](http://www.wild.de). 2011.

*Vitalidad:* Es la cualidad de aportar, fuerza, vigor, energía. Muchas de las bebidas funcionales ofrecen vitalidad a través de vitaminas incorporadas como A, B, C, E entre otras. Por su parte la bebida de PRONACA ofrece en su composición un importante cereal que es por sí mismo una fuente de energía para el organismo.

*Energizante Natural:* Para los compradores jóvenes esta variable es importante por cuanto les gustaría tener una bebida que les dé la energía que necesitan para poder hacer más cosas en el día sin tener que recurrir a bebidas con cafeína, taurina u otras sustancias que son peligrosas para la salud.

*Ayuda a la digestión:* Cada vez más las personas buscan alimentos que les ayuden a tener una buena digestión por cuanto la alimentación actual, el ritmo de vida y los malos hábitos de alimentación provocan problemas digestivos.

Los alimentos de fácil digestión también son altamente demandados por las personas que quieren bajar de peso, ya que permiten que el organismo este en óptimas condiciones. Las bebidas hechas en base a cereales de grano entero tienen un contenido nutritivo y de fibra mayor que las bebidas tradicionales, razón por la cual este concepto puede ser ganador en el mercado. Este beneficio se lo encuentra hoy en día básicamente en yogures.

*Precio:* El precio del producto es un factor importante para el consumidor ecuatoriano.

Como puede apreciarse las variables correspondientes a sabor, llenador, practicidad /ahorro de tiempo, tamaño/empaque y tradición, que en su momento fueron consideradas como relevantes, los consumidores han dejado de darles mayor importancia y han tomado otras opciones más acordes con las tendencias de la vida y del mercado.

#### **5.11.2.      Selección de las categorías a comparar**

Una vez que se tiene conocimiento de cada una de las categorías participantes en el mercado de bebidas, haber analizado la industria a través del esquema de las cinco fuerzas de Porter y tener los resultados del Estudio de Hábitos y Ocasiones de Consumo, se puede concluir que las categorías que serán competencia para la bebida de PRONACA serán:

Jugos: Es comparable principalmente por ser una bebida en base de jugo de frutas, por su naturalidad, nutrición y sabores intensos.

Avenas: Similar básicamente por estar hecha en base de cereal, por su consistencia, nutrición y ocasiones de consumo.

Bebidas Funcionales: Es comparable porque otorgan elementos importantes para la buena nutrición y aportan al buen funcionamiento del organismo.

Yogures: Su similitud radica en ser un producto nutritivo, por su consistencia, sabores de frutas y contribuye al buen funcionamiento intestinal.

### 5.11.3. Esquema Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear

La siguiente herramienta analítica es el esquema de las cuatro acciones que se refleja en el cuadro estratégico llamado “eliminar-reducir-incrementar-crear” que es una herramienta utilizada en el método del Océano Azul, con el propósito de determinar las principales variables donde el nuevo producto quiere enfocar sus esfuerzos y las variables a las cuales renunciará. Este cuadro ayudará a no tomar a la competencia como punto de partida para la estrategia del nuevo producto sino que se enfocará en las fortalezas propias del mismo.

| Eliminar    | Incrementar                   |
|-------------|-------------------------------|
| Refrescante | Marca / Calidad               |
| Sabor       | Nutrición                     |
|             | Salud                         |
|             | Energizante Natural           |
|             | Vitalidad                     |
|             | Consistencia de Fruta         |
| Reducir     | Crear                         |
| Precio      | Balancea el Sistema Digestivo |

**Tabla N° 20: Fortalezas del nuevo producto**

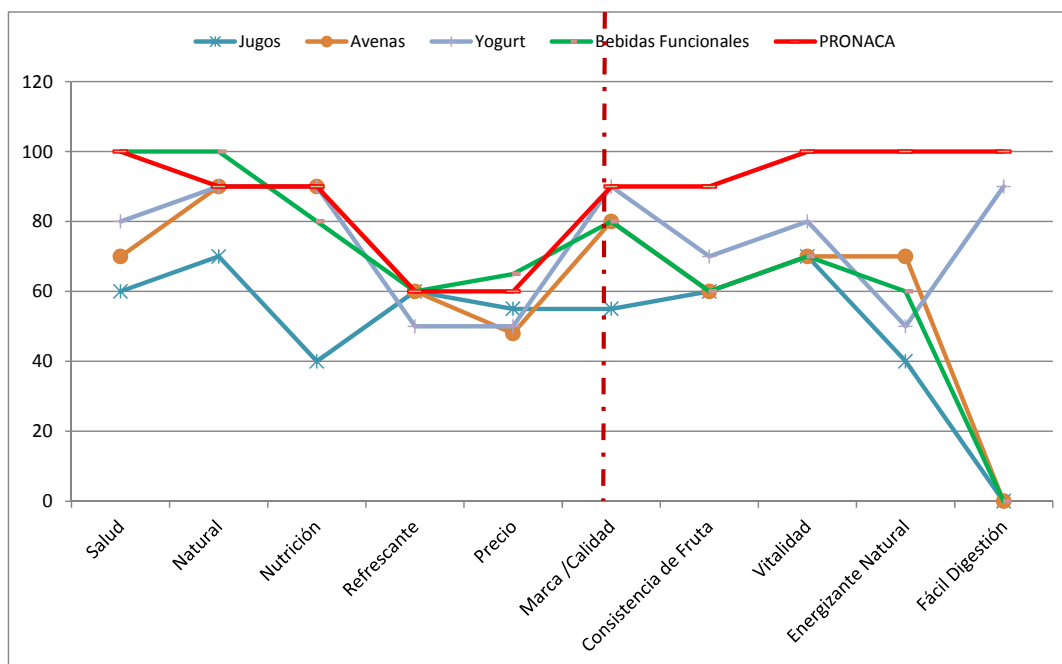
Eliminar: Las variables Refrescante y Sabor, han sido elementos sobre los cuales ha girado la industria, y que la bebida de Pronaca tiene, pero que no se consideran importantes destacar en su estrategia.

Reducir: Se ha decidido que el precio no será una variable importante a destacar para la introducción de la bebida al mercado, razón por la cual se disminuirá la atención a este factor ya que siendo una bebida con atributos especiales, el precio no es el principal elemento competitivo.

Incrementar: Este casillero contiene todas las variables sobre las cuales Pronaca ha decidido que girará la estrategia de la nueva bebida. La compañía trabajará en comunicar a los clientes, sobre las cualidades de nutrición, salud e imagen de marca del nuevo producto que siguen siendo elementos relevantes dentro de la categoría y a la vez se manejará importantes inversiones de mercadeo en las nuevas variables identificadas como consistencia de fruta, vitalidad y energizantes natural que al momento algunos productos ya empiezan a ofrecer, pero que todavía son innovadores.

Crear: Dentro del análisis del Océano Azul, este es el casillero más importante porque es el atributo o beneficio que ofrece un nuevo producto, donde generalmente radica su propuesta de valor diferencial. En este caso Pronaca ha creado una bebida que ayuda al sistema digestivo que es una cualidad que no la tienen las bebidas actuales en el mercado ecuatoriano, y que se encuentra sólo en la categoría de yogures.

De acuerdo a las variables planteadas en el cuadro anterior la matriz para la nueva bebida quedaría así:



**Gráfico N° 23: Variables planteadas**

Después de un análisis detallado de las variables sobre las cuales se centra la competencia y de los elementos claves que muestra la bebida de PRONACA, se determina que existe un pequeño océano azul en el extremo superior derecho donde la curva de PRONACA se muestra sola. Se confirma que las fortalezas de la bebida está en las siguientes variables: Concentración de Fruta, Vitalidad, Energizante natural y balancear el sistema digestivo en los cuales se está fundamentando su propuesta de valor.

#### **5.11.3.1. Competencia**

Aunque el objetivo principal del océano azul es crear un mercado lejos de los límites de los mercados existentes, como se puede observar en la matriz

estratégica, existen características de la nueva bebida que son similares a otros productos, por el mismo hecho de pertenecer a una misma categoría.

Se puede determinar que la competencia de la nueva bebida serían las avenas, los jugos naturales con adición de vitaminas como Natura, Sunny, Del Valle, entre otros, los yogures especialmente aquellos que ayudan a la digestión como Regeneris, y la bebida de soya Ades, que es la única bebida funcional de este tipo que se encuentra en el mercado.

## **CAPITULO 6**

### **6. ESTRATEGIA DE MARKETING**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de la empresa Habitus y según el conocimiento del mercado objetivo PRONACA ha definido ingresar con las siguientes estrategias de marketing.

#### **6.8. PRODUCTO**

Empaque: El producto será presentado en Tetra Pak, ya que este empaque cubre todas las expectativas en cuanto a inocuidad, vida útil y calidad que necesita el producto. En cuanto al manejo o manipulación el Tetra Pak es un envase seguro especialmente para la lonchera de los niños, fácil de abrir y de desechar.

Características gráficas y diseños: Para las características del envase se ha definido que deberá ser mayoritariamente de color blanco que expresa salud, alivio, limpieza, perfección. Los gráficos y tipología serán en un estilo moderno, técnico y elegante.

Tamaño: Inicialmente el producto se desarrollará en presentaciones individuales de 250ml, pero se estima que en un corto plazo se podrá lanzar al mercado la presentación de 1000ml para la familia.

Ocasiones de Consumo del producto: Las ocasiones de consumo van ligadas al tipo de envase. En este caso que se ha escogido una presentación individual el consumo más frecuente será el tiempo para consumir un refrigerio u ocasionalmente al pasar por una tienda o en un paseo. La presentación de 1000 ml se consumirá con más frecuencia dentro de la casa en el “desayuno, almuerzo, para visitas o momentos de sed”<sup>43</sup>

Sabores: Los sabores determinados que tendrá la bebida son: Durazno, Mora, Piña, Maracuyá, Naranja, Guayaba.

## **6.9. PRECIO**

Se ha determinado como estrategia de entrada fijar un precio relativamente más alto que los jugos vitaminizados (0,55), o que el yogurt (0,48) y un poco más bajo que la bebida de soya Ades (0,65).

Se considera que entrar al mercado con un precio superior al de los jugos normales y que el yogurt comunicará a los consumidores que es un producto más exclusivo, diferente, con mayores características. Es importante además que el precio sea inferior al único jugo funcional del mercado que es Ades cuyas características no se comparan con las cualidades y sabor que tiene la bebida de PRONACA, lo que aseguraría la compra también por precio.

---

<sup>43</sup> Estudio de Hábitos de Consumo de Bebidas. Empresa Habitus. Oct. 2010

Se estima que el precio debe estar entre \$0,58 y \$0,62 ctvs. El análisis de factibilidad económica del presente trabajo confirmará si el precio planteado por el presente estudio, a través de los grupos de enfoque es económicamente viable para la compañía y aceptable para el mercado.

## **6.10. COMUNICACIÓN**

### **6.10.1. Marca**

PRONACA, después de un análisis de sus marcas, definió que se debía desarrollar una nueva marca para la bebida, principalmente porque pertenece a un segmento diferente de mercado.

Para definir el nombre del nuevo producto, se realizó un taller con diez personas especializadas en marketing de las diferentes áreas de la compañía, quienes propusieron nombres de marcas, las cuales fueron calificadas de acuerdo a la alineación con el producto, con las marcas de PRONACA (tradicional, elegante, etc), asociada a alimentos y que su significado represente al producto creado.

Finalmente se escogió la marca **Cervid** que significa: **Cer** que viene de cereal y **Vid** que es vida o vitalidad.

En un análisis preliminar del diseño e imagen de la marca se definió las siguientes características:

Nombre: *Bisílaba*. Simple, de fácil recordación para crear fidelidad en las personas.

Tipología: Se definirá entre: *Arial, Times New Roman o Calibrí*. Para mostrar un producto técnico. Las dimensiones de la marca siempre serán mayores al tamaño de la marca endorser.

Color: Se definirá preferiblemente *Verde*. Este color tiene una fuerte afinidad con la naturaleza, expresa curación, relajación, frescura.

La nueva marca se alinea con los grupos objetivo de este producto que son las amas de casa y en general la familia, respaldado con la marca endorser Gustadina que le brinda la confianza, calidad, tradición que tiene en el mercado ecuatoriano.

#### **6.10.1.1. Personalidad de la Marca**

La nueva marca debe ser:

Joven de no más de 20 – 25 años

Moderna

Técnica

Muy funcional

Dinámica

Simple

Que le gusta lo natural

Deportista

#### **6.10.1.2. Diseños Preliminares**

De acuerdo a las características gráficas, colores y diseños establecidos para el nuevo producto.

Los empaques cuentan con una identidad gráfica común que provee al producto de una imagen sobria y moderna que resalta sus valores principales, al mismo tiempo se ha dotado al empaque de un diseño morfológico novedoso y atractivo.

Se han desarrollado los siguientes diseños de empaques:



Gráfico N° 24: Empaques del producto

#### 6.10.2. Posicionamiento

Después del análisis de los consumidores y de ver la estrategia del océano azul planteada para introducir el nuevo producto en el mercado, se ha determinado que el posicionamiento debería ser el siguiente:

Cervid es la primera y deliciosa bebida de frutas con base de Rice Cream (crema de arroz)

Al tener amilosa especial, es de fácil digestión, ya que todos los nutrientes de la bebida están disponibles para el organismo inmediatamente.

Esta bebida te brinda todos los beneficios nutritivos del grano entero de arroz 100% natural.

Es ideal para toda la familia.

Empieza el día de la mejor manera ayuda a balancear tu sistema digestivo y nútrete con Cervid.

**Tabla N° 21: Posicionamiento**

La propuesta de valor declara los atributos que el producto ofrecerá al mercado y bajo los cuales se sustenta su éxito en el mismo.

## Resumen de la Estrategia de Comunicación

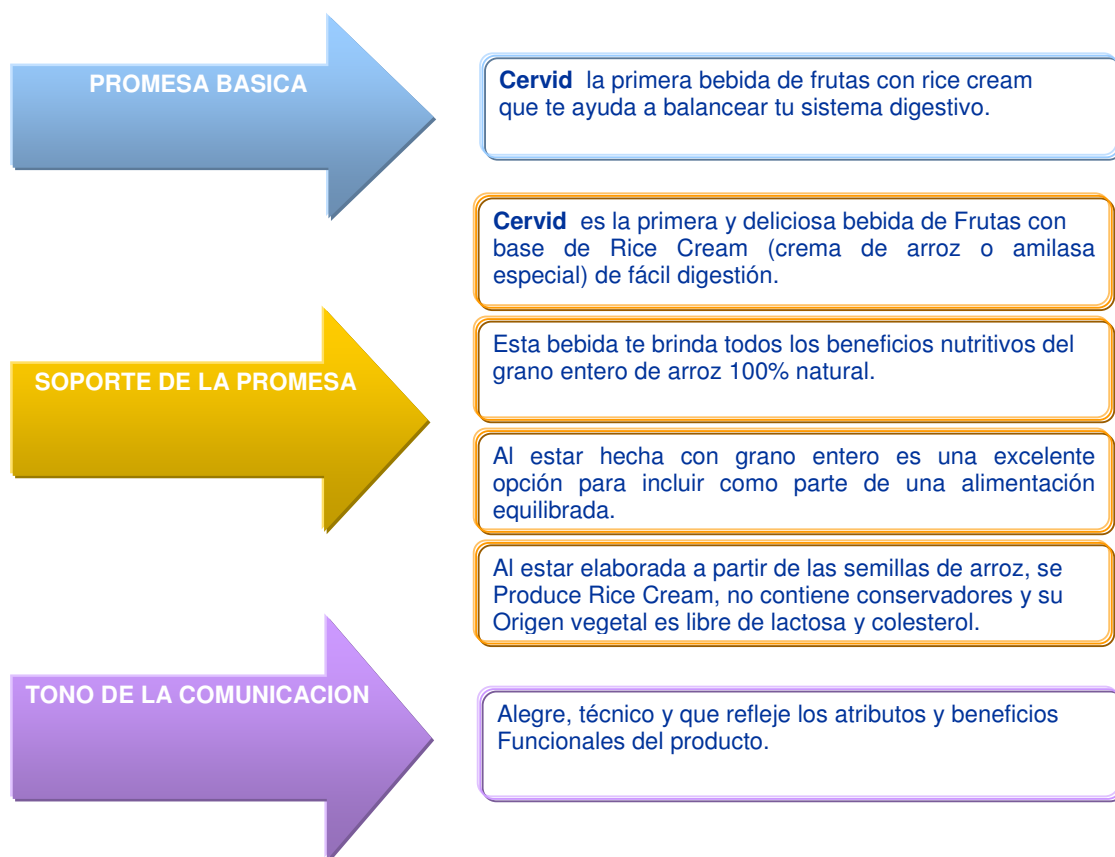


Gráfico N° 25: Estrategia de Comunicación

### 6.10.3. Promoción

Se tendrá como objetivo fundamental dar a conocer el nuevo producto, comunicando sus beneficios y una vez que el cliente lo conozca y lo compre, se deberá constantemente publicitarlo para persuadir un mayor consumo.

Se ha previsto designar un presupuesto fijo anual para promocionar el producto. Como se había mencionado en el Estudio de Mercado, la compra de esta clase de productos es de impulso y dependen en gran parte de la publicidad y comunicación que tengan en medios publicitarios como directamente en los lugares de venta.

#### **6.10.3.1. Degustaciones del producto.**

El objetivo fundamental es dar a conocer el producto e incentivar su compra, a través de una promoción o descuento que lo haga más atractivo.

Se harán pruebas de degustación utilizando las promotoras contratadas en otras líneas de negocios de la compañía. Las degustaciones se harían durante los dos primeros meses de introducción en Centros Comerciales y Supermercados de las cuatro ciudades más grandes del país: Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta.

#### **6.10.3.2. Medios Escritos.**

Se mantendrá publicidad permanente en revistas especializadas de familia, salud y deporte dando a conocer los beneficios del producto.

Se han seleccionado las siguientes revistas de acuerdo al perfil de clientes:

Hogar: La audiencia objetivo de esta revista es personas de 18 a 50 años, principalmente mujeres 77% y 23% hombres.

Vistazo: Es una revista dirigida a personas entre 18 a 45 años, mujeres 52% y hombres 48%.

BuenHogar: Es una revista dirigida principalmente a mujeres 95%, entre 25 y 45 años.

Ser Mamá: Dirigida principalmente a mujeres en período de embarazo y con niños pequeños. La compran principalmente mujeres en un 67% y hombres 33%. Esta revista llega de manera gratuita a centros médicos, pediatras, ginecólogos, maternales, terapistas infantiles, jardines de infantes, centros de estimulación, temprana entre otros.

Vive Light: Es una revista mensual que se vende a nivel nacional. La compran principalmente mujeres en un 60% y hombres en un 40%. Su mercado objetivo en edad es de 12 a 25 años.

Los Valles: Es una revista mensual que circula principalmente en Quito. La compran principalmente mujeres en un 60% y hombres 40%, personas mayores de 18 años.

Suplemento Familia:

Se estima que para el primer año de ventas se publicarán entre 6-8 publicaciones mensuales lo que representaría alrededor de 80-90 publicaciones al año.

| Mes        | Revistas       |                |                  |                |                | Suplementos    |                       |                       |                       |                       |
|------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|            | Hogar          | Buenhogar      | Vistazo          | Ser Mamá       | Vive Light     | Valles         | Familia               |                       |                       |                       |
|            | <i>Mensual</i> | <i>Mensual</i> | <i>Quincenal</i> | <i>Mensual</i> | <i>Mensual</i> | <i>Mensual</i> | <i>1ra<br/>Semana</i> | <i>2da<br/>Semana</i> | <i>3ra<br/>Semana</i> | <i>4ta<br/>Semana</i> |
| Enero      |                |                |                  |                |                |                |                       |                       |                       |                       |
| Febrero    |                |                |                  |                |                |                |                       |                       |                       |                       |
| Marzo      |                |                |                  |                |                |                |                       |                       |                       |                       |
| Abril      |                |                |                  |                |                |                |                       |                       |                       |                       |
| Mayo       |                |                |                  |                |                |                |                       |                       |                       |                       |
| Junio      |                |                |                  |                |                |                |                       |                       |                       |                       |
| Julio      |                |                |                  |                |                |                |                       |                       |                       |                       |
| Agosto     |                |                |                  |                |                |                |                       |                       |                       |                       |
| Septiembre |                |                |                  |                |                |                |                       |                       |                       |                       |
| Octubre    |                |                |                  |                |                |                |                       |                       |                       |                       |
| Noviembre  |                |                |                  |                |                |                |                       |                       |                       |                       |
| Diciembre  |                |                |                  |                |                |                |                       |                       |                       |                       |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Publicaciones<br>Mensuales |  |
|----------------------------|--|

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Publicaciones<br>Quincenales |  |
|------------------------------|--|

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Publicaciones<br>Semanales |  |
|----------------------------|--|

**Gráfico Nº 26: Publicaciones en revistas y suplementos**

Publicidad en puntos de venta: Dada su importancia, la publicidad en el punto de venta necesitará un presupuesto importante con el fin de que cada lugar donde se venda el producto tengan material POP<sup>44</sup> con el fin de que el producto este debidamente exhibido y los consumidores tengan suficiente información para respaldar la elección de su compra.

## **6.11. DISTRIBUCIÓN**

PRONACA dispone de una amplia y eficiente red de distribución de alimentos que se ha convertido en una fortaleza dentro del mercado ecuatoriano. La distribución de la bebida se hará a través de la misma infraestructura comercial y logística con la que cuenta la compañía actualmente. Esta logística utiliza actualmente cinco canales de distribución con el fin de tener una cobertura más amplia en todo el país.

### **6.11.1. Tradicional.**

Mediante este canal PRONACA llega a todas las tiendas, micromercados, bodegas, abarrotes, mercados populares, entre otros. Este canal utiliza a su vez distribuidores zonales exclusivos de la compañía para despachar sus productos. PRONACA abastece alrededor de 49.000 clientes en este canal, a través del cual se comercializará gran parte de la nueva bebida que se ofrecerá al mercado.

---

<sup>44</sup> POP Point of Purchase: Material de publicidad en el punto de venta.

#### **6.11.2. Supermercados.**

Este canal maneja una red de abastecimiento directa desde las plantas de producción de PRONACA a la bodega que determine cada supermercado. Este canal tiene mucha importancia para la compañía ya que un gran porcentaje de sus ventas se realizan por esta vía. PRONACA cuenta con alrededor de 500 clientes en este canal.

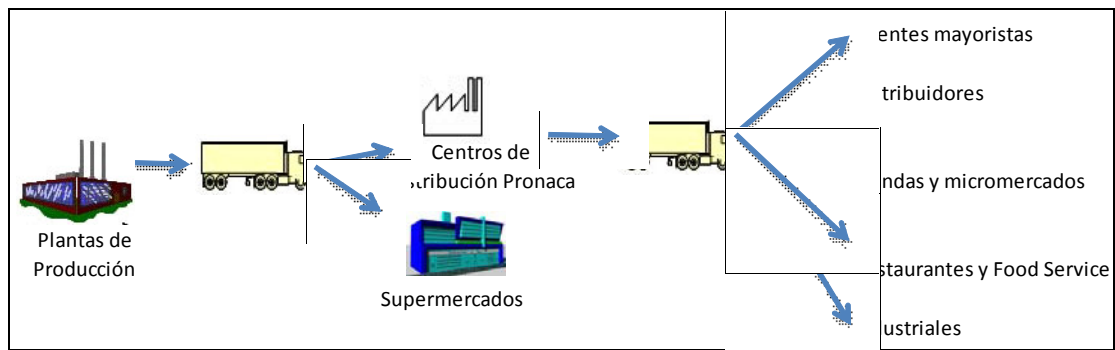
#### **6.11.3. Consumo Inmediato.**

Es el canal donde se abastecen a los restaurantes, hoteles, food service, entre otros. Se estima que la bebida de PRONACA no se venderá en este canal por cuanto las ocasiones y los consumidores no corresponden al grupo objetivo del nuevo producto. La compañía cuenta con aproximadamente 17.500 clientes en este canal.

#### **6.11.4. Industrial.**

Es la red de distribución donde se despachan productos en presentaciones grandes (500gr, 1000gr) porque constituyen materia prima para realizar otros productos. Este canal no será utilizado para distribuir la nueva bebida, al menos en su etapa inicial. La compañía cuenta con alrededor de 2.000 clientes.

A través de los cuatro canales de distribución mencionados PRONACA llega aproximadamente a 70.000 clientes en todo el país, que corresponde al universo total que se aspiraría llegar con la bebida en el futuro.



**Gráfico N° 27: Red de distribución de PRONACA**

La estrategia de distribución a futuro será crear nuevos canales como farmacias, kioskos, panaderías, donde actualmente no llega PRONACA por la naturaleza de sus productos.

## 6.12. VENTAS

La comercialización se llevará a cabo con la misma fuerza de ventas con la que cuenta PRONACA actualmente: 90 vendedores, 20 supervisores y 23 Jefes y Gerentes del área comercial que se encuentran respaldadas por 17 personas administrativas y del área de sistemas quienes apoyan al proceso de comercialización y logística de la compañía.

PRONACA cuenta con una importante Infraestructura tecnológica para la gestión de ventas, que aprovecha dispositivos móviles para la toma y envío de pedidos y carga automática de órdenes en el sistema de despachos de cada granja o planta, generando el pedido y la facturación del producto también automáticamente.

De acuerdo al mercado estudiado y al potencial comercial de la bebida, la compañía diseñó un presupuesto de ventas a diez años donde se estima que para el primer año se venderán aproximadamente 1'500.000 de unidades, que corresponde a 300.000 unidades mensuales y se espera que se incrementen hasta llegar alrededor de 1.000.000 a partir del quinto año. Estas proyecciones se irán ajustando de acuerdo a las ventas reales que tenga el proyecto en los primeros años.

#### **6.12.1.      Presupuesto de Ventas**

El presupuesto se encuentra elaborado en una matriz que reúne los parámetros importantes para determinar, en forma sistemática, el volumen de ventas estimado de la nueva bebida.

Los parámetros utilizados en la tabla siguiente se basan en estructuras establecidas por PRONACA, donde la compañía tiene fuertes ventajas como: el portafolio de clientes, la distribución y la efectividad en las ventas.

Clientes de Bebidas: Se determinó el universo de clientes con los que cuenta PRONACA actualmente en los Canales Tradicional y Autoservicios de Quito, Guayaquil, el resto de la Sierra y el Resto de la Costa.

Porcentaje de Distribución: De acuerdo a la experiencia en el lanzamiento de nuevos productos del área de ventas de Pronaca, se estima el porcentaje de distribución que tendría la nueva bebida en la red comercial actual. Este porcentaje multiplicado por el universo de clientes por cada canal, determina el número de clientes de bebidas para visitar.

Contactos semana: Se determina la eficiencia de gestión de venta de la bebida expresada como un porcentaje de contactos efectivamente realizados a clientes sobre el número de clientes de bebidas definido para visita. Para este proyecto se considera que la eficiencia será aproximadamente del 85% al inicio e irá mejorando en la medida que se consolide el proyecto.

Efectividad: Expresada como porcentaje indica la relación entre el número de clientes en los que se estima se realizará ventas vs el total de visitas realizadas.

Drop Size (Unidades): Hace referencia al número de unidades promedio que se estima será vendido a cada uno de los clientes en la visita semanal.

Ventas Semanales en unidades: Es el resultado de la multiplicación de los Contactos semana (3) por la Efectividad (4) y por el número de unidades del Drop Size (5).

Ventas Mensuales: Son las ventas semanales multiplicadas por 52 semanas del año y divididas para 12.

Precio promedio por unidad: Es el precio de venta al canal que se ha determinado como resultado del análisis de costos y márgenes.

|                     | Tradicional | Supermercados |
|---------------------|-------------|---------------|
| PVP                 | 0,60        | 0,60          |
| PVP Sin Iva         | 0,53        | 0,53          |
| Margen punto venta  | 16%         | 25%           |
| Margen Distribuidor | 8%          |               |
| <b>PVD</b>          | <b>0,40</b> | <b>0,40</b>   |

**Tabla N° 22: PVP/PVD de la bebida**

Ventas en Dólares: Es el resultado de la multiplicación de las ventas mensuales por el precio de cada unidad.

De acuerdo a los parámetros analizados en la matriz y a la información evaluada en la misma, se ha determinado que el presupuesto de ventas para el primer año del proyecto será de \$687.982 dólares y se proyectan ventas de 5 millones a partir del quinto año.

En litros, se considera que en el décimo año se puede llegar a vender alrededor de 12'400.000 unidades, lo que equivaldría a una participación de mercado del 11% del mercado objetivo planteado por Pronaca, lo que se estima totalmente viable en diez años. El cálculo de la participación se presenta en los anexos de este documento.

## PRESUPUESTO DE VENTAS BEBIDAS

SEMANAS

52

## CLIENTES ACTIVOS ENERO 2010

| Tipo de Negocio               |     | Quito                |                        | Guayaquil            |                        | Resto Sierra         |                        | Resto Costa          |                        | Total Nacional       |                        | TOTAL<br>Unidades<br>Año |
|-------------------------------|-----|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|
|                               |     | Canal<br>Tradicional | Canal<br>Autoservicios | Canal<br>Tradicional | Canal<br>Autoservicios | Canal<br>Tradicional | Canal<br>Autoservicios | Canal<br>Tradicional | Canal<br>Autoservicios | Canal<br>Tradicional | Canal<br>Autoservicios |                          |
| % del Canal vs. Total         |     | 26,6%                | 0,3%                   | 21,7%                | 0,3%                   | 29,9%                | 0,3%                   | 20,7%                | 0,3%                   | 98,9%                | 1,1%                   |                          |
| Universo clientes Pronaca     |     | 13.366               | 130                    | 10.901               | 130                    | 15.041               | 166                    | 10.427               | 137                    | 49.735               | 563                    | 50.298                   |
| Cientes de Bebidas            |     | 4.010                | 117                    | 3.270                | 117                    | 3.008                | 149                    | 2.085                | 123                    | 12.374               | 507                    | 12.880                   |
| % Distribución                |     | 30%                  | 90%                    | 30%                  | 90%                    | 20%                  | 90%                    | 20%                  | 90%                    | 25%                  | 90%                    | 26%                      |
| Contactos Semana - Eficiencia | 85% | 3.408                | 99                     | 2.780                | 99                     | 2.557                | 127                    | 1.773                | 105                    | 10.518               | 431                    | 10.948                   |
| Efectividad                   |     | 30%                  | 75%                    | 30%                  | 75%                    | 30%                  | 75%                    | 30%                  | 75%                    | 30%                  | 75%                    | 32%                      |
| Drop Size Unidades            |     | 6                    | 36                     | 8                    | 36                     | 6                    | 36                     | 7                    | 36                     | 7                    | 36                     |                          |
| Ventas Semanales Unidades     |     | 6.135                | 2.685                  | 6.671                | 2.685                  | 4.603                | 3.429                  | 3.722                | 2.830                  | 21.131               | 11.629                 | 32.760                   |
| Ventas Mes Promedio Unidades  |     | 26.585               | 11.635                 | 28.908               | 11.635                 | 19.946               | 14.859                 | 16.129               | 12.263                 | 91.568               | 50.392                 | 141.960                  |
| Precio promedio USD/Unidad    |     | 0,405                | 0,402                  | 0,405                | 0,402                  | 0,405                | 0,402                  | 0,405                | 0,402                  | 0,405                | 0,402                  | 0,404                    |
| Venta US\$                    |     | 10.767               | 4.675                  | 11.708               | 4.675                  | 8.078                | 5.970                  | 6.532                | 4.927                  | 37.085               | 20.247                 | 57.332                   |
| TOTAL                         |     |                      |                        |                      |                        |                      |                        |                      |                        | 64,68%               | 35,32%                 |                          |

Tabla N° 23: Presupuesto de ventas bebidas

## **CAPITULO 7**

### **7. UBICACIÓN GEOGRAFICA E INFRAESTRUCTURA**

El presente capítulo analiza los requerimientos y necesidades de ubicación geográfica e infraestructura para la implementación de una planta de producción de la base de arroz, como un elemento necesario para el proyecto que desarrollará la fórmula base de la bebida de arroz.

Indudablemente la ubicación geográfica de la planta es una decisión estratégica importante, la misma que deberá estar alineada con otros aspectos a considerar como por ejemplo materias primas de la planta piladora, el desarrollo de la base de arroz y la localización de la empresa maquiladora del producto final. En definitiva una adecuada ubicación optimizará y volverá más eficientes las operaciones que se llevarán a cabo para la producción del nuevo producto.

De igual manera se analizará y seleccionará la maquinaria requerida y sus proveedores, la misma que deberá cumplir con los parámetros óptimos requeridos para el proceso productivo.

Para el caso de este proyecto, tanto la definición de la ubicación como la infraestructura necesaria requieren de un análisis no únicamente de aspectos técnicos, pues al ser un proyecto que pertenece a un grupo empresarial, el análisis se debe también contemplar las estrategias y decisiones establecidas por el mismo.

Entre los aspectos técnicos que se deben considerar para la definición de la ubicación de la planta de producción podemos mencionar la logística, la infraestructura, el recurso humano, entre otros y en lo referente a los temas estratégicos y de políticas organizacionales podemos mencionar aspectos como las decisiones del Directorio, estrategias corporativas de crecimiento, estrategias integrales de negocios y estándares corporativos.

El análisis de cada uno de los aspectos antes mencionados definió que la ubicación adecuada para el establecimiento de la Planta de Producción sea en la provincia del Guayas, específicamente en el cantón Durán, cantón ubicado a seis kilómetros de la ciudad de Guayaquil, en donde se encuentra el Complejo Industrial de Pronaca en el que operan las instalaciones de la Planta Piladora para el negocio de arroz del Grupo PRONACA, así como también se desarrollan dos negocios más como son el de Nutrición Animal y Mascotas.

A continuación se detalla los aspectos que han sido considerados para el análisis y definición de la ubicación geográfica de la planta de producción.

## **7.8. ASPECTOS TÉCNICOS**

### **7.8.1. Obtención de Materia Prima.**

Una de las principales razones para la selección de esta ubicación es el poder contar con la materia prima como es el arrochillo y polvillo en forma directa, es decir, en la misma planta sin tener que incurrir en gastos de operación logística requerida para el efecto, la cual sería ineficiente por el bajo valor de estos materiales en contraste con sus costos logísticos en caso de tener que movilizarlos.

De esta manera el proceso productivo contará con un producto fresco, fundamental para la bebida, ya que el polvillo debe utilizarse de ser posible tan pronto como sale del proceso de pilado, de no ser así empieza a enranciarse<sup>45</sup>. El estar en la misma planta piladora permitiría tener un gran poder de reacción en caso de pedidos adicionales.

### **7.8.2. Infraestructura.**

El complejo de Durán del Grupo PRONACA actualmente cuenta con una amplia y moderna infraestructura, es así que se ha previsto expandir la planta con una nave de producción y adecuar la infraestructura existente con el fin de que este

---

<sup>45</sup>Enranciamiento: proceso por el cual un alimento con alto contenido en grasas o aceites se altera con el tiempo y va adquiriendo un sabor desagradable.

proyecto tenga independencia en la producción y almacenamiento de la base de arroz, esto básicamente debido a la inocuidad que requiere el producto y a la vez por la necesidad de que esté conectado en la transferencia directa de las materias primas.

Adicionalmente la planta piladora cuenta con todos los servicios básico como son energía, agua potable, guardianía, vías de acceso, infraestructura de comunicaciones y demás servicios que permite una operación continua, adecuada y segura, en definitiva prestaciones de las que se beneficiará el proyecto sin tener que incurrir en costos de inversión adicionales.

### **7.8.3. Recurso Humano.**

Actualmente la planta piladora de arroz cuenta con un recurso humano altamente capacitado en el trabajo y producción de este cereal, lo cual beneficia al proyecto ya que no se requeriría mayor capacitación para el nuevo trabajo y manipulación de la materia prima.

## **7.9. ESTRATEGIA Y POLÍTICA CORPORATIVA**

Estrategia corporativa (Decisiones de Directorio). En este aspecto las decisiones del directorio del Grupo PRONACA juegan un papel importante en el proyecto de estudio, pues es el Directorio quien decide los proyectos que se deben implementar y los lineamientos y estrategias bajo los cuales deben ejecutarse.

Una de las decisiones tomadas por el Directorio en este proyecto es que estará adscrito al negocio del arroz, en su etapa inicial, y se mantendrá así hasta convertirse en un negocio independiente, decisión que ha sido soportada por el análisis de los aspectos técnicos de la materia prima mencionados anteriormente y que confluyen en la decisión de que la base de la bebida sea elaborada en la planta piladora de Durán.

#### **7.10. INGENIERÍA DEL PROYECTO. MAQUINARIA**

La maquinaria necesaria para el proyecto ha sido definida por el personal que trabaja en el Centro de Investigación y Desarrollo del Grupo PRONACA, quienes durante los últimos años han desarrollado el producto. Luego del proceso realizado para la producción de la base a arroz, se ha determinado que los equipos necesarios para desarrollar la fórmula son los siguientes:

### 7.10.1. Equipos Principales

| <b>Equipo</b>                                                 | <b>Descripción y función dentro del proceso</b>                                                                             |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Marmita 100 kg.</i>                                        | Recipiente cilíndrico vertical (olla de presión) de acero inoxidable que sirve para cocinar alimentos.                      |
| <i>Equipo de frío</i>                                         | Equipo para enfriar los cuartos donde se almacenará el producto.                                                            |
| <i>Emulsionador en Línea INOXMIM-ESPA Mod. EML 1,5 – 3000</i> | Es un mezclador mediante el cual se obtiene totalmente el producto homogéneo, sin grumos y sin oxidación.                   |
| <i>Bomba Helicoidal INOXMIM-ESPA Mod FL30ERS</i>              | Bomba diseñada específicamente para bombeo de fluídos que requieran un especial cuidado en su manejo.                       |
| <i>Sistema de Peso y Batching para marmita de 1000 Kg</i>     | Balanza de pesaje automática para marmita de 1.000 kg con celdas de pesaje, programador y display para 6 componentes.       |
| <i>Válvula Sanitaria tipo mariposa en Acero inoxidable</i>    | Son dispositivos para interrumpir automáticamente el suministro de agua y pulpa de fruta.                                   |
| <i>Transportador Flexible Helix-Hapman</i>                    | Elevador y dosificador de arrozillo, polvillo y azúcar                                                                      |
| <i>Tablero de control con 3 variadores</i>                    | Es un tablero de comando con un conjunto de indicadores que permiten administrar el total de los equipos antes mencionados. |
| <i>Montacarga</i>                                             | Es un vehículo que hace la misma función de ascensor, se lo usa para transportar y elevar mercaderías.                      |

**Tabla Nº 24: Equipos Principales**

Para la selección de los proveedores de maquinaria y equipos se ha tomado en consideración varios aspectos que permitan realizar una compra efectiva, se analizaron aspectos como precio, garantía de funcionamiento, planes de mantenimiento, soporte técnico local, personal calificado en el producto, capacitación para operación y mantenimiento.

Para la selección del proveedor se ha determinado tres opciones de proveedores: la empresa argentina Comasa S.A., Intermaq S.A. de Ecuador y Tetra Pak de Suiza.

A continuación se presenta un cuadro comparativo que permite evaluar y escoger la mejor opción para la selección de la maquinaria requerida.

| Maquinaria                            | Disponibilidad Maquinaria |          |        | Precios (DDP)  |               |                | Garantía   |          |        |
|---------------------------------------|---------------------------|----------|--------|----------------|---------------|----------------|------------|----------|--------|
|                                       | Tetra Pack                | Intermaq | Comasa | Tetra Pack     | Intermaq      | Comasa         | Tetra Pack | Intermaq | Comasa |
| Marmita 1000 kg.                      | ✓                         | ✓        | ✓      | 627.000        | 17.000        | 160.000        | 1 año      | 2 años   | 1 año  |
| Emulsionador en Línea EML 1,5–3000    | ✓                         | ✓        | ✓      |                | 10.900        |                | 1 año      | 2 años   | 1 año  |
| Bomba Helicoidal FL30ERS              | ✓                         | ✓        | ✓      |                | 4.230         |                | 1 año      | 2 años   | 1 año  |
| Sistema de Peso y Batching            |                           | ✓        | ✓      |                | 4.300         |                |            | 2 años   |        |
| Valvula Sanitaria mariposa inoxidable |                           | ✓        |        |                | 840           |                |            | 2 años   |        |
| Equipo de frío                        |                           | ✓        |        |                | 35.000        |                |            | 2 años   |        |
| Transportador Flexible Helix-Hapman   |                           | ✓        |        |                | 11.000        |                |            | 2 años   |        |
| Tablero de control con 3 variadores   |                           | ✓        |        |                | 9.000         |                |            | 2 años   |        |
| Montacarga                            |                           |          |        |                |               |                |            |          |        |
| <b>TOTAL</b>                          |                           |          |        | <b>627.000</b> | <b>92.270</b> | <b>160.000</b> |            |          |        |

**Tabla N° 25: Maquinaria requerida**

La inversión de la maquinaria Tetra Pak es considerablemente más alta debido a que son equipos con mayores capacidades de producción, de origen Suizo (altos costos logísticos), con tecnología exclusiva y de características superiores a la maquinaria de los otros proveedores. Se escogió a Intermaq que es la compañía que podía proporcionar todos los equipos, al mejor precio y con la garantía mas larga.

### **7.11. OBRA CIVIL**

Con el fin de que la base de arroz sea elaborada bajo los controles de calidad necesarios, se ha definido hacer una ampliación de la nave de producción de la piladora de arroz. Se construirá una bodega de 40m<sup>2</sup> para almacenar los bidones plásticos (vacíos) y las materias primas parte de la base de arroz. Se construirá además un cuarto frío de 40m<sup>2</sup> para almacenar la base de arroz antes de ser transportada a la planta maquiladora.

Las instalaciones de la nueva infraestructura para el proyecto se fabricarán bajo los parámetros de construcción establecidos por la Gerencia de Construcciones del Grupo PRONACA, en este caso, iguales a los del complejo Durán.

## **CAPITULO 8**

### **8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El proyecto actual ha sido conceptualizado para desarrollarlo en el Complejo industrial de Durán de PRONACA que es lugar donde se produce la materia prima para la elaboración de la base, se contará con la infraestructura física y el aporte del recurso humanos que trabaja en ese centro. Sin embargo de lo indicado será necesaria la contratación de algunas personas adicionales para la ejecución del proyecto:

-Un jefe de producto, en el área de mercadeo, quien será el encargado de desarrollar la estrategia de mercado y elaborar los planes comerciales de la nueva bebida.

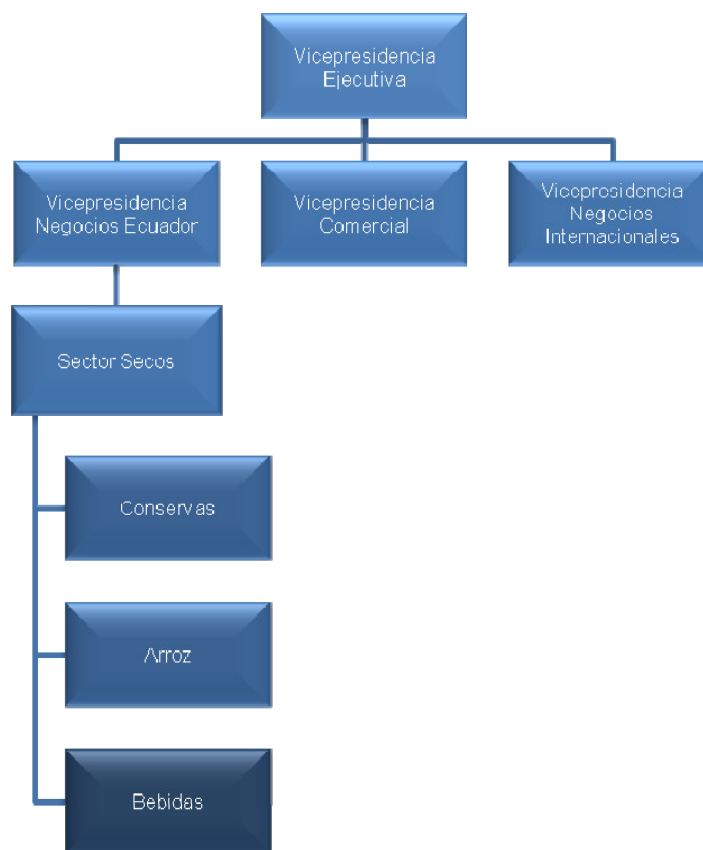
-Un jefe de producción quien será el responsable de toda la operación de la planta, tendrá el conocimiento para elaborar la fórmula de la base de arroz y coordinará el abastecimiento de las materias primas que la compañía maquiladora necesita.

-En el área Administrativa-Financiera el nuevo negocio se apoyará en el Gerente y Contadores del negocio actual de arroz.

-En el área operativa, el proyecto necesita contratar a cuatro operarios quienes serán los encargados de la producción, el manejo de las materias primas, almacenamiento, control de inventarios, despacho del producto, entre otras actividades propias de la planta.

En la medida en que el proyecto crezca se tendrá que incorporar más personal de acuerdo a las necesidades, sin embargo se considera que para la primera etapa, donde se maquilará el producto, se trabajará únicamente con la estructura arriba mencionada.

## 8.8. ESTRUCTURA CORPORATIVA DEL NEGOCIO



**Gráfico N° 28: Estructura corporativa del negocio**

## 8.9. ESTRUCTURA NEGOCIO SECOS

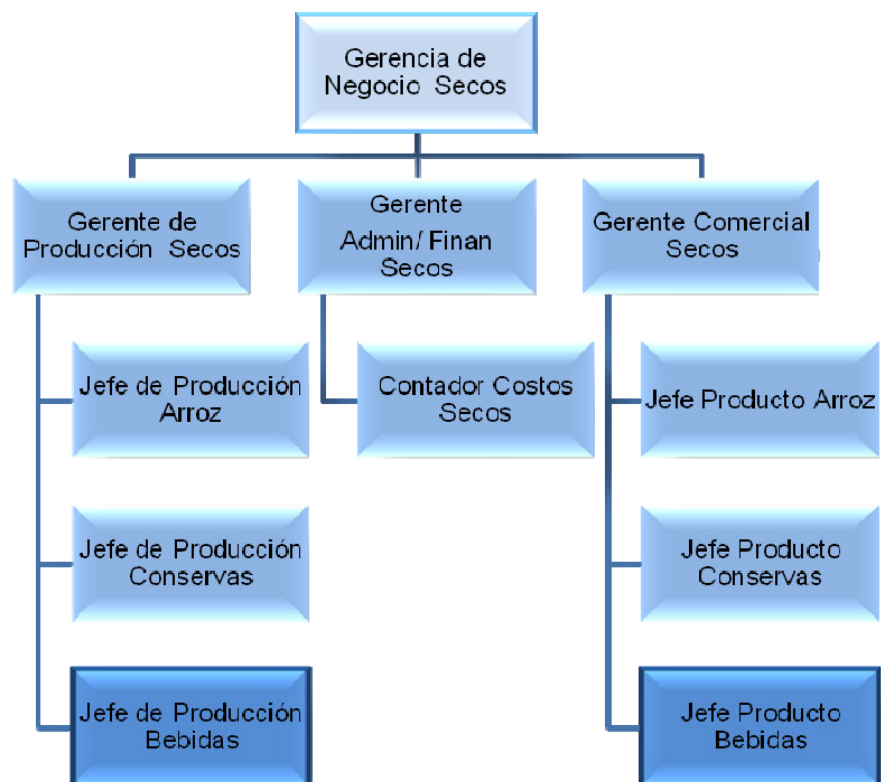


Gráfico N° 29: Estructura negocio secos

## **CAPITULO 8**

### **9. ANALISIS FINANCIERO**

#### **9.8. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN**

La siguiente tabla resume los principales parámetros bajo los cuales se ha elaborado el modelo financiero del presente estudio.

| <b>PARAMETROS</b>                        |       |
|------------------------------------------|-------|
| <b>Producción</b>                        |       |
| Precio a Distribuidor x Unidad de Bebida | 0,40  |
| Peso de la unidad (gramos)               | 250   |
| Capacidad de Producción Unidades/hora    | 7.500 |
| Días de trabajo mes                      | 22    |
| Meses año                                | 12    |
| <b>Financieros</b>                       |       |
| Días de Inventario de Materia Prima      | 30    |
| Días de Inventario Empaque               | 90    |
| Días de Inventario de Producto Terminado | 30    |
| Días de Pago a Proveedores               | 30    |
| Días de cartera                          | 30    |
| <b>Personal</b>                          |       |
| Jefe de Producción                       | 1     |
| Obreros x turno                          | 2     |
| Bodeguero                                | 0     |
| Jefe de Producto                         | 1     |

**Tabla N° 25: Parámetros del Proyecto**

Los estándares utilizados son aquellos que se trabajan normalmente en la compañía y que se usan en todos los proyectos de evaluación.

## 9.9. INVERSIONES

El proyecto requiere de las siguientes inversiones para su implementación

| Detalle de inversiones<br>(dólares)                  |        |         |                      |
|------------------------------------------------------|--------|---------|----------------------|
| Detalle                                              |        |         | Años<br>Depreciacion |
| <b>COSTO MAQUINARIA LOCAL</b>                        |        |         |                      |
| Marmita 1000 kilos                                   | 17.000 | 17.000  | 10                   |
| Equipo de frio                                       | 35.000 | 35.000  | 10                   |
| Emulsionador en Línea INOXMIM-ESPA Mod. EML 1,5-3000 | 10.900 | 10.900  | 10                   |
| Bomba Helicoidal INOXMIM-ESPA Mod. FL30ERS           | 4.230  | 4.230   | 10                   |
| Sistema de Peso y Batching para marmita de 1000 kg   | 4.300  | 4.300   | 10                   |
| Válvula Sanitaria tipo mariposa en Acero inoxidable  | 840    | 840     | 10                   |
| Transportador Flexible Helix-Hapman                  | 11.000 | 11.000  | 10                   |
| Tablero de Control con 3 variadores                  | 9.000  | 9.000   | 10                   |
| Montacarga                                           | 25.000 | 25.000  | 10                   |
| <b>TOTAL MAQUINA SECUNDARIA</b>                      |        | 117.270 |                      |
| Adecuaciones Planta y Bodega                         |        | 16.000  | 20                   |
| Cuarto Frio                                          |        | 24.000  | 20                   |
| <b>Áreas externas</b>                                |        | 40.000  | 20                   |
| <b>TOTAL OBRA CIVIL</b>                              |        | 40.000  |                      |
| <b>INGENIERIA E INSTALACION</b>                      |        |         |                      |
| Montaje y Calibración puesta en marcha               |        | 6.000   | 10                   |
| Montaje eléctrico y otros                            | 10%    | 11.727  | 10                   |
| <b>TOTAL INGENIERIA E INSTALACION</b>                |        | 17.727  |                      |
| <b>Imprevistos</b>                                   | 10%    | 17.500  | 10                   |
| <b>Total inversión</b>                               |        | 192.497 |                      |

Tabla N° 26: Inversiones

### **Consideraciones Importantes:**

-Las ventas anuales crecerán a razón del 80% en los dos primeros años, del 48% del tercer al cuarto año, a partir del cual se estabilizan, según las variables comerciales definidas. A partir del año 5 para efectos de análisis no se ha considerado ningún crecimiento.

-Desde el año 10 en adelante el flujo de caja que genera la operación es considerado a perpetuidad sin ninguna tasa de crecimiento.

-El modelo financiero inicia en el “Año 0”, el cual es usado únicamente para registrar las inversiones y el capital de trabajo estimado para comenzar el proyecto.

### **9.10. FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

El proyecto presenta flujo de caja positivo a partir del cuarto año, sin embargo de lo cual requiere financiamiento hasta el sexto año de operación. A partir del séptimo año es autosustentable.

| FLUJO DE CAJA                          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| (miles de dólares)                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Concepto                               | 0                | 1                | 3                | 4                | 6                | 8                | 10               |
| Saldo inicial de caja:                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ingresos:                              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Clientes                               | 0                | 609.802          | 2.160.957        | 3.263.275        | 5.009.913        | 5.009.913        | 5.009.913        |
| <b>Total ingresos</b>                  | <b>0</b>         | <b>609.802</b>   | <b>2.160.957</b> | <b>3.263.275</b> | <b>5.009.913</b> | <b>5.009.913</b> | <b>5.009.913</b> |
| Egresos:                               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Proveedores                            | 0                | 359.968          | 1.111.535        | 1.598.150        | 2.235.169        | 2.227.448        | 2.227.448        |
| Sueldos y salarios                     | 1.352            | 74.548           | 82.664           | 82.664           | 82.664           | 82.664           | 82.664           |
| Gastos de producción                   | 8.101            | 204.130          | 596.960          | 854.100          | 1.207.758        | 1.211.976        | 1.215.999        |
| Gastos de venta                        | 0                | 445.088          | 446.038          | 572.940          | 621.630          | 621.630          | 621.630          |
| Jubilación patronal                    | 2                | 525              | 1.327            | 1.728            | 2.530            | 3.331            | 4.133            |
| Inversiones activos fijos              | 192.497          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Total egresos</b>                   | <b>201.953</b>   | <b>1.084.258</b> | <b>2.238.523</b> | <b>3.109.580</b> | <b>4.149.750</b> | <b>4.147.049</b> | <b>4.151.874</b> |
| Imp renta y Participación trabajadores | 0                | 0                | 0                | 29.089           | 350.254          | 268.970          | 466.837          |
| <b>Fujo proyecto</b>                   | <b>(201.953)</b> | <b>(474.456)</b> | <b>(77.566)</b>  | <b>124.606</b>   | <b>509.909</b>   | <b>593.894</b>   | <b>391.202</b>   |
| Ingresos financieros                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Escudo fiscal                          | 0                | 0                | 0                | 29.089           | 22.569           | (330)            | 0                |
| <b>Necesidad efectivo</b>              | <b>(201.953)</b> | <b>(503.823)</b> | <b>(446.529)</b> | <b>(337.018)</b> | <b>(27.792)</b>  | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| Capital                                | 100.976          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Préstamos                              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Contrataciones                         | 100.976          | 503.823          | 446.529          | 337.018          | 27.792           | 0                | 0                |
| Pago principal                         | 0                | 20.195           | 294.190          | 405.822          | 506.833          | 0                | 0                |
| Pago interés                           | 0                | 9.172            | 74.773           | 84.891           | 53.437           | 0                | 0                |
| <b>Fujo accionista</b>                 | <b>(100.976)</b> | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>593.564</b>   | <b>391.202</b>   |

**Tabla N° 27: Flujo de Caja**

## 9.11. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El Estado de Pérdidas y Ganancias incluyen gastos de mercadeo importantes que comienzan con un 50% sobre las ventas del primer año y termina con un 10% sobre las ventas del décimo año. El objetivo es asignar suficientes recursos para la etapa de lanzamiento y los primeros años de operación, dejando siempre un nivel adecuado de gasto para mantenimiento en los siguientes años.

El proyecto se ha concebido para soportarse en la estructura comercial del negocio del arroz por lo cual no existen gastos administrativos.

Los primeros dos años el proyecto presenta pérdidas debido a que está en fase de crecimiento y no tiene todavía a masa crítica de ventas requerida. A partir del año 3 ya presenta utilidad neta positiva alcanzando el **4%** y llegando a un **11%** en el año 10 cuando hay una mejor absorción de costos fijos por efectos del volumen.

| ESTADO DE RESULTADOS                 |                  |                  |                |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Concepto                             | 1                | 2                | 3              | 5                | 7                | 9                | 10               |
| Ventas netas                         | 687.982          | 1.138.741        | 2.292.010      | 5.009.913        | 5.009.913        | 5.009.913        | 5.009.913        |
| Costo de ventas                      | 564.733          | 873.849          | 1.660.018      | 3.510.474        | 3.513.338        | 3.517.913        | 3.520.200        |
| <b>Utilidad Bruta</b>                | <b>123.249</b>   | <b>264.892</b>   | <b>631.992</b> | <b>1.499.440</b> | <b>1.496.576</b> | <b>1.492.000</b> | <b>1.489.713</b> |
| Gastos de venta                      | 470.997          | 442.989          | 472.197        | 648.039          | 648.289          | 648.539          | 648.663          |
| Gastos de operación                  | 470.997          | 442.989          | 472.197        | 648.039          | 648.289          | 648.539          | 648.663          |
| <b>EBIT</b>                          | <b>(347.748)</b> | <b>(178.097)</b> | <b>159.796</b> | <b>851.400</b>   | <b>848.287</b>   | <b>843.462</b>   | <b>841.049</b>   |
| Gastos financieros                   | 12.205           | 39.283           | 75.987         | 61.468           | 7.563            | 0                | 0                |
| <b>EBT</b>                           | <b>(359.952)</b> | <b>(217.379)</b> | <b>83.808</b>  | <b>789.932</b>   | <b>840.724</b>   | <b>843.462</b>   | <b>841.049</b>   |
| Imp. a la renta y part. trabajadores | 0                | 0                | 0              | 244.414          | 262.826          | 305.755          | 304.880          |
| <b>Utilidad (pérdida)</b>            | <b>(359.952)</b> | <b>(217.379)</b> | <b>83.808</b>  | <b>545.518</b>   | <b>577.898</b>   | <b>537.707</b>   | <b>536.169</b>   |

**Tabla N° 28: Estados de Pérdidas y Ganancias**

## 9.12. BALANCE GENERAL

El Balance General muestra de forma consolidada la estructuración de activos, pasivos y patrimonio del proyecto. Se aprecia claramente los incrementos en

capital de operación que requerirá el negocio, lo cual es propio de una operación comercial de esta naturaleza donde la cartera y los inventarios tienen que ser rigurosamente monitoreados.

Cabe aclarar que el financiamiento propuesto para el negocio ha sido de 50% capital más 50% de deuda al arranque. Si bien los años 1 y 2 el proyecto asume la pérdida total de su patrimonio, no hay ninguna afectación de tipo legal dado que el proyecto se encuentra dentro de la operación general de Pronaca.

| BALANCE GENERAL PROYECTADO       |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| (miles de dólares)               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| ACTIVOS                          | 0              | 1                | 2                | 4                | 6                | 8                | 10               |
| <b>Activo corriente</b>          |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Cuentas por cobrar Clientes.     | 0              | 78.180           | 129.402          | 384.977          | 569.308          | 569.308          | 569.308          |
| Inventarios                      | 9.606          | 122.209          | 189.438          | 539.490          | 778.474          | 778.994          | 779.514          |
| <b>Total activo corriente</b>    | <b>9.606</b>   | <b>200.389</b>   | <b>318.841</b>   | <b>924.467</b>   | <b>1.347.782</b> | <b>1.348.302</b> | <b>1.348.822</b> |
| <b>Activo fijo</b>               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Al costo                         | 192.497        | 192.497          | 192.497          | 192.497          | 192.497          | 192.497          | 192.497          |
| (-) depreciaciones               | 0              | (17.250)         | (34.499)         | (68.999)         | (103.498)        | (137.997)        | (172.497)        |
| <b>Total activo fijo</b>         | <b>192.497</b> | <b>175.247</b>   | <b>157.997</b>   | <b>123.498</b>   | <b>88.999</b>    | <b>54.499</b>    | <b>20.000</b>    |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>             | <b>202.103</b> | <b>375.636</b>   | <b>476.838</b>   | <b>1.047.965</b> | <b>1.436.781</b> | <b>1.402.802</b> | <b>1.368.822</b> |
| <b>PASIVOS</b>                   |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Pasivo corriente</b>          |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Obligaciones corto plazo         | 20.195         | 20.195           | 20.195           | 405.822          | 139.424          | 0                | 0                |
| Cts y doc por pagar prov         | 0              | 38.709           | 54.486           | 159.634          | 214.917          | 216.273          | 216.273          |
| Gastos acumulados por pagar      | 1.251          | 12.400           | 17.239           | 82.624           | 143.698          | 191.639          | 8.266            |
| <b>Total pasivo corriente</b>    | <b>21.446</b>  | <b>71.304</b>    | <b>91.921</b>    | <b>648.080</b>   | <b>498.039</b>   | <b>407.912</b>   | <b>224.539</b>   |
| Obligaciones L/P                 | 80.781         | 564.409          | 862.374          | 560.282          | 0                | 0                | 0                |
| <b>TOTAL DE PASIVOS</b>          | <b>102.227</b> | <b>635.713</b>   | <b>954.294</b>   | <b>1.208.363</b> | <b>498.039</b>   | <b>407.912</b>   | <b>224.539</b>   |
| <b>PATRIMONIO</b>                |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Capital Social                   | 100.976        | 100.976          | 100.976          | 100.976          | 100.976          | 100.976          | 100.976          |
| Utilidad (perdida) retenida      | 0              | (1.101)          | (361.053)        | (494.624)        | 284.144          | 354.668          | 507.138          |
| Utilidad (perdida) neta          | (1.101)        | (359.952)        | (217.379)        | 233.250          | 553.622          | 539.245          | 536.169          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>99.876</b>  | <b>(260.077)</b> | <b>(477.456)</b> | <b>(160.398)</b> | <b>938.742</b>   | <b>994.890</b>   | <b>1.144.283</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>202.103</b> | <b>375.636</b>   | <b>476.838</b>   | <b>1.047.965</b> | <b>1.436.781</b> | <b>1.402.802</b> | <b>1.368.822</b> |

Tabla N° 30: Balance General

### 9.13. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Los indicadores financieros demuestran la factibilidad del proyecto con una rentabilidad adecuada. La evaluación se realiza a perpetuidad considerando un costo de oportunidad de capital de Pronaca de 12,5%, equivalente a 50% de aportes de Capital al 15% y 50% de deuda al 10%.

| ANÁLISIS DE RENTABILIDAD                     |                 |           |
|----------------------------------------------|-----------------|-----------|
| CONCEPTO                                     | <u>PROYECTO</u> |           |
| Valor actual neto al:                        | 12,50%          | 1.368.866 |
| Tasa Interna de Retorno:                     |                 | 28,80%    |
| Período de recuperación (flujos descontados) |                 | 7 a.4 m.  |

**Tabla Nº 29: Análisis de Rentabilidad**

#### 9.14. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad complementa el modelo financiero realizado. Para el presente estudio se realizó un análisis de sensibilidad a los precios PVP y PVD con el fin determinar el rango de precios que puede manejar el proyecto y cómo sus cambios afectarían en los indicadores TIR, VAN y el Período de Recuperación.

##### SENSIBILIDAD AL PRECIO

| PVP con Iva | PVP Sin Iva | Precio       | VAN         | TIR    | PAY BACK       |
|-------------|-------------|--------------|-------------|--------|----------------|
|             |             | Distribuidor | 1.368.866   | 28,80% | 7 a.4 m.       |
| 0,40        | 0,36        | 0,27         | (5.617.286) | N/A    | No se recupera |
| 0,45        | 0,40        | 0,30         | (3.396.481) | N/A    | No se recupera |
| 0,50        | 0,45        | 0,34         | (1.252.233) | N/A    | No se recupera |
| 0,55        | 0,49        | 0,37         | 42.729      | 13,12% | 9 a.10 m.      |
| 0,60        | 0,54        | 0,40         | 1.368.866   | 28,80% | 7 a.4 m.       |
| 0,65        | 0,58        | 0,44         | 2.629.804   | 40,76% | 5 a.6 m.       |
| 0,70        | 0,63        | 0,47         | 3.890.742   | 51,54% | 4 a.7 m.       |
| 0,75        | 0,67        | 0,50         | 5.147.352   | 61,76% | 4 a.0 m.       |
| 0,80        | 0,71        | 0,54         | 6.411.918   | 71,52% | 3 a.5 m.       |

Tabla N° 30: Análisis de Sensibilidad

## **CONCLUSIONES**

PRONACA ha definido dentro de sus lineamientos estratégicos el impulsar el crecimiento a través de la incorporación de productos de valor agregado con enfoque hacia la innovación y aprovechando los activos estratégicos de los que dispone la empresa. Ingresar en la categoría de bebidas se convierte en una interesante oportunidad para aportar a esta política de expansión.

El mercado de bebidas en Ecuador presenta grandes oportunidades de crecimiento para productos de valor agregado, por lo que se considera que la bebida ofrecida por PRONACA en base a un desarrollo tecnológico único, tendrá gran éxito dentro de su categoría.

El portafolio de productos actuales de la compañía se complementarían de manera sinérgica con una bebida, ampliando la base de los consumidores, los lugares y ocasiones de consumo de los actuales clientes.

La infraestructura comercial, logística, productiva y de recursos humanos con la que cuenta PRONACA actualmente contribuiría de manera óptima a desarrollar la nueva categoría de bebidas.

El presente proyecto, de acuerdo al estudio planteado, no necesita de grandes inversiones para iniciar su ejecución, siempre y cuando su primera etapa se

desarrolle a través de maquila. Las inversiones en una planta propia se deberían realizar cuando el volumen de ventas del mercado lo justifique.

El proyecto presenta un Valor Actual Neto de \$1'368.866 una Tasa Interna de Retorno de 28,80% y un período de recuperación de 7 años 4 meses para una inversión de \$192.497 dólares. Estos resultados superan los criterios de aceptabilidad definidos por Pronaca para un proyecto de inversión por lo que se constituye en una buena opción para que el Directorio de la compañía PRONACA invierta.

## **RECOMENDACIONES**

En caso de que la compañía PRONACA decida incursionar en el proyecto analizado sería importante validar el potencial real de la bebida a través de una prueba comercial piloto. La prueba debería cumplir con las siguientes fases:

**Pruebas de producción:** Se debería acordar con la compañía seleccionada realizar una prueba con el lote mínimo de producción, habiendo definido con anterioridad los sabores requeridos y la presentación del producto, con el propósito de validar los costos.

**Pruebas comerciales:** La prueba consiste en realizar un ejercicio comercial en ruta, para lo cual se deberían seleccionar al menos tres zonas geográficas donde se comercializará la bebida. Esta prueba ayudará a validar la logística, costos, rotación del producto en percha y el precio que el cliente está dispuesto a pagar, entre otros aspectos.

Las zonas geográficas elegidas para realizar las pruebas deberían ser ciudades representativas comercialmente, pero en ningún caso las ciudades principales del país, con el fin de no hacer ruido en el mercado.

Si los resultados de la prueba piloto comercial son positivos, se recomendaría la implementación del proyecto tan pronto como PRONACA pueda hacerlo ya que a

pesar de que la prueba piloto se realizará de forma aislada, la competencia puede tener conocimiento y tratar de crear barreras de entrada.

El estudio planteado forma parte del grupo de proyectos estratégicos a ser evaluados por la Compañía Pronaca S.A, razón por la cual debe ser considerado como CONFIDENCIAL y ha sido desarrollado en su totalidad bajo este criterio. Se recomienda que los documentos, resultado de este estudio, no podrán ser publicados o divulgados ya sea entera o parcialmente o utilizados con propósitos distintos a los de la obtención del título universitario de Master en Negocios Internacionales de la autora.

## **ANEXOS**

Anexo No. 1

| Mercado de Bebidas no Alcohólicas<br>2010 |                       |                      |                      |
|-------------------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Aguas                                     |                       |                      |                      |
| Millones<br>Dólares                       | Precio/Litro          | Litros<br>(millones) |                      |
| 124                                       | 0,25                  | 501                  |                      |
|                                           |                       | 501                  |                      |
|                                           |                       |                      |                      |
| Leche                                     |                       |                      |                      |
| Millones<br>Dólares                       | Precio/Litro          | Litros<br>(millones) |                      |
| 357                                       | 0,65                  | 549                  |                      |
| 357                                       |                       | 549                  |                      |
|                                           |                       |                      |                      |
| Funcionales y Tés                         |                       |                      |                      |
| Millones<br>Dólares                       | Precio/Litro          | Litros<br>(millones) |                      |
| 85                                        | 1,56                  | 55                   |                      |
| 85                                        |                       | 55                   |                      |
|                                           |                       |                      |                      |
| Jugos y Aplacadores                       |                       |                      |                      |
|                                           | Millones<br>Dólares   | Precio/ Litro        | Litros<br>(millones) |
| Jugos                                     | 79                    | 1,55                 | 51                   |
| Aplacadores                               | 64                    | 0,7                  | 91                   |
| TOTAL                                     | 143                   |                      | 142                  |
|                                           |                       |                      |                      |
| Gaseosas                                  |                       |                      |                      |
|                                           | Millones<br>Dólares   | Precio /Litro        | Litros<br>(millones) |
| EBC                                       | 300                   | 0,63                 | 474                  |
| Delisoda                                  | 50                    | 0,47                 | 107                  |
| Ajecuador                                 | 120                   | 0,40                 | 300                  |
| Otros                                     | 30                    | 0,50                 | 60                   |
| TOTAL                                     | 500                   |                      | 881                  |
|                                           |                       |                      |                      |
|                                           | Dólares<br>(Millones) | Litros<br>(Millones) |                      |
| Total                                     | 1.209                 | 2.128                |                      |

## Anexo No. 2

### Participación de Pronaca en el mercado de bebidas

| Descripción                              |                    |     | Rubro       |
|------------------------------------------|--------------------|-----|-------------|
| Mercado Potencial de Pronaca             |                    |     | 5.740.000   |
| Consumo Per cápita jugos                 |                    |     | 7,9         |
| Total mercado potencial en litros        |                    |     | 45.346.000  |
| Compra por presentación                  | Personal 200-250ml | 60% | 27.207.600  |
|                                          | Litro 1.000ml      | 40% |             |
| Unidades 250ml por litro                 |                    | 4   | 108.830.400 |
| Ventas proyectadas 10mo año              |                    |     | 12.400.000  |
| <b>Participación de mercado 10mo año</b> |                    |     | <b>11%</b>  |

### Anexo No. 3

#### Matriz Estratégica del Océano Azul

|                            | Salud | Natural | Nutrición | Refrescante | Precio | Marca /Calidad | Consistencia de Fruta | Vitalidad | Energizante Natural | Fácil Digestión |
|----------------------------|-------|---------|-----------|-------------|--------|----------------|-----------------------|-----------|---------------------|-----------------|
| Natura                     | 90    | 90      | 90        | 90          | 90     | 90             | 90                    | 90        | 100                 | 100             |
| Del Valle                  | 70    | 70      | 80        | 70          | 50     | 60             | 70                    | 90        | 80                  | 100             |
| Sunny                      | 60    | 60      | 70        | 70          | 50     | 60             | 70                    | 90        | 80                  | 90              |
| Huesitos                   | 30    | 10      | 30        | 10          | 30     | 10             | 10                    | 80        | 30                  | 80              |
| <b>Jugos</b>               | 60    | 70      | 40        | 60          | 55     | 55             | 60                    | 70        | 40                  | 0               |
| <b>Avenas</b>              | 70    | 90      | 90        | 60          | 48     | 80             | 60                    | 70        | 70                  | 0               |
| <b>Yogurt</b>              | 80    | 90      | 90        | 50          | 50     | 90             | 70                    | 80        | 50                  | 90              |
| <b>Bebidas Funcionales</b> | 100   | 100     | 80        | 60          | 65     | 80             | 60                    | 70        | 60                  | 0               |
| <b>PRONACA</b>             | 100   | 90      | 90        | 60          | 60     | 90             | 90                    | 100       | 100                 | 100             |

# Anexo No. 4

## PRESUPUESTO DE VENTAS BEBIDAS

SEMANAS 52

### CLIENTES ACTIVOS ENERO 2010

| Tipo de Negocio               |     | Quito                |                        | Guayaquil            |                        | Resto Sierra         |                        | Resto Costa          |                        | Total Nacional       |                        | TOTAL   | TOTAL<br>Unidades<br>Año |
|-------------------------------|-----|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|---------|--------------------------|
|                               |     | Canal<br>Tradicional | Canal<br>Autoservicios | Canal<br>Tradicional | Canal<br>Autoservicios | Canal<br>Tradicional | Canal<br>Autoservicios | Canal<br>Tradicional | Canal<br>Autoservicios | Canal<br>Tradicional | Canal<br>Autoservicios |         |                          |
| % del Canal vs. Total         |     | 26,6%                | 0,3%                   | 21,7%                | 0,3%                   | 29,9%                | 0,3%                   | 20,7%                | 0,3%                   | 98,9%                | 1,1%                   |         |                          |
| Universo clientes Pronaca     |     | 13.366               | 130                    | 10.901               | 130                    | 15.041               | 166                    | 10.427               | 137                    | 49.735               | 563                    | 50.298  |                          |
| Clientes de Bebidas           |     | 4.010                | 117                    | 3.270                | 117                    | 3.008                | 149                    | 2.085                | 123                    | 12.374               | 507                    | 12.880  | 26%                      |
| % Distribución                |     | 30%                  | 90%                    | 30%                  | 90%                    | 20%                  | 90%                    | 20%                  | 90%                    | 25%                  | 90%                    | 26%     |                          |
| Contactos Semana - Eficiencia | 85% | 3.408                | 99                     | 2.780                | 99                     | 2.557                | 127                    | 1.773                | 105                    | 10.518               | 431                    | 10.948  |                          |
| Efectividad                   |     | 30%                  | 75%                    | 30%                  | 75%                    | 30%                  | 75%                    | 30%                  | 75%                    | 30%                  | 75%                    | 32%     |                          |
| Drop Size Unidades            |     | 6                    | 36                     | 8                    | 36                     | 6                    | 36                     | 7                    | 36                     | 7                    | 36                     |         |                          |
| Ventas Semanales Unidades     |     | 6.135                | 2.685                  | 6.671                | 2.685                  | 4.603                | 3.429                  | 3.722                | 2.830                  | 21.131               | 11.629                 | 32.760  |                          |
| Ventas Mes Promedio Unidades  |     | 26.585               | 11.635                 | 28.908               | 11.635                 | 19.946               | 14.859                 | 16.129               | 12.263                 | 91.568               | 50.392                 | 141.960 |                          |
| Precio promedio USD/Unidad    |     | 0,405                | 0,402                  | 0,405                | 0,402                  | 0,405                | 0,402                  | 0,405                | 0,402                  | 0,405                | 0,402                  | 0,404   |                          |
| Venta US\$                    |     | 10.767               | 4.675                  | 11.708               | 4.675                  | 8.078                | 5.970                  | 6.532                | 4.927                  | 37.085               | 20.247                 | 57.332  | 687.982                  |
| TOTAL                         |     |                      |                        |                      |                        |                      |                        |                      |                        | 64,68%               | 35,32%                 |         |                          |

# Anexo No. 5

| FLUJO DE CAJA                          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|----------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| (miles de dólares)                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Concepto                               | 0                | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               |
| Saldo inicial de caja:                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ingresos:                              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Cientes                                | 0                | 609.802          | 1.087.518        | 2.160.957        | 3.263.275        | 4.825.582        | 5.009.913        | 5.009.913        | 5.009.913        | 5.009.913        | 5.009.913        |
| <b>Total ingresos</b>                  | <b>0</b>         | <b>609.802</b>   | <b>1.087.518</b> | <b>2.160.957</b> | <b>3.263.275</b> | <b>4.825.582</b> | <b>5.009.913</b> | <b>5.009.913</b> | <b>5.009.913</b> | <b>5.009.913</b> | <b>5.009.913</b> |
| Egresos:                               |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Proveedores                            | 0                | 359.968          | 545.393          | 1.111.535        | 1.598.150        | 2.359.840        | 2.235.169        | 2.226.092        | 2.227.448        | 2.227.448        | 2.227.448        |
| Sueldos y salarios                     | 1.352            | 74.548           | 82.664           | 82.664           | 82.664           | 82.664           | 82.664           | 82.664           | 82.664           | 82.664           | 82.664           |
| Gastos de producción                   | 8.101            | 204.130          | 305.104          | 596.960          | 854.100          | 1.250.916        | 1.207.758        | 1.209.964        | 1.211.976        | 1.213.987        | 1.215.999        |
| Gastos de venta                        | 0                | 445.088          | 416.955          | 446.038          | 572.940          | 621.630          | 621.630          | 621.630          | 621.630          | 621.630          | 621.630          |
| Jubilación patronal                    | 2                | 525              | 926              | 1.327            | 1.728            | 2.129            | 2.530            | 2.930            | 3.331            | 3.732            | 4.133            |
| Inversiones activos fijos              | 192.497          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Total egresos</b>                   | <b>201.953</b>   | <b>1.084.258</b> | <b>1.351.040</b> | <b>2.238.523</b> | <b>3.109.580</b> | <b>4.317.179</b> | <b>4.149.750</b> | <b>4.143.281</b> | <b>4.147.049</b> | <b>4.149.462</b> | <b>4.151.874</b> |
| Imp renta y Participación trabajadores | 0                | 0                | 0                | 0                | 29.089           | 138.292          | 350.254          | 270.136          | 268.970          | 324.098          | 466.837          |
| <b>Flujo proyecto</b>                  | <b>(201.953)</b> | <b>(474.456)</b> | <b>(263.522)</b> | <b>(77.566)</b>  | <b>124.606</b>   | <b>370.111</b>   | <b>509.909</b>   | <b>596.497</b>   | <b>593.894</b>   | <b>536.354</b>   | <b>391.202</b>   |
| Ingresos financieros                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Escudo fiscal                          | 0                | 0                | 0                | 0                | 29.089           | 40.092           | 22.569           | 18.953           | (330)            | (3.074)          | 0                |
| <b>Necesidad efectivo</b>              | <b>(201.953)</b> | <b>(503.823)</b> | <b>(821.983)</b> | <b>(446.529)</b> | <b>(337.018)</b> | <b>(395.200)</b> | <b>(27.792)</b>  | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| Capital                                | 100.976          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Préstamos                              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Contrataciones                         | 100.976          | 503.823          | 821.983          | 446.529          | 337.018          | 395.200          | 27.792           | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Pago principal                         | 0                | 20.195           | 524.019          | 294.190          | 405.822          | 742.840          | 506.833          | 139.424          | 0                | 0                | 0                |
| Pago interés                           | 0                | 9.172            | 34.443           | 74.773           | 84.891           | 62.564           | 53.437           | 8.594            | 0                | 0                | 0                |
| <b>Flujo accionista</b>                | <b>(100.976)</b> | <b>0</b>         | <b>(0)</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>467.431</b>   | <b>593.564</b>   | <b>533.280</b>   | <b>391.202</b>   |

Anexo No. 6

| ESTADO DE RESULTADOS                    |                  |                  |                |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|-----------------------------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Concepto                                | 1                | 2                | 3              | 4              | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               |
| Ventas netas                            | 687.982          | 1.138.741        | 2.292.010      | 3.387.796      | 5.009.913        | 5.009.913        | 5.009.913        | 5.009.913        | 5.009.913        | 5.009.913        |
| Costo de ventas                         | 564.733          | 873.849          | 1.660.018      | 2.406.261      | 3.510.474        | 3.511.050        | 3.513.338        | 3.515.625        | 3.517.913        | 3.520.200        |
| <b>Margen Bruto</b>                     | <b>123.249</b>   | <b>264.892</b>   | <b>631.992</b> | <b>981.535</b> | <b>1.499.440</b> | <b>1.498.863</b> | <b>1.496.576</b> | <b>1.494.288</b> | <b>1.492.000</b> | <b>1.489.713</b> |
| Gastos de venta                         | 470.997          | 442.989          | 472.197        | 599.224        | 648.039          | 648.164          | 648.289          | 648.414          | 648.539          | 648.663          |
| Gastos de operación                     | 470.997          | 442.989          | 472.197        | 599.224        | 648.039          | 648.164          | 648.289          | 648.414          | 648.539          | 648.663          |
| <b>EBIT</b>                             | <b>(347.748)</b> | <b>(178.097)</b> | <b>159.796</b> | <b>382.312</b> | <b>851.400</b>   | <b>850.699</b>   | <b>848.287</b>   | <b>845.874</b>   | <b>843.462</b>   | <b>841.049</b>   |
| Gastos financieros                      | 12.205           | 39.283           | 75.987         | 82.211         | 61.468           | 48.056           | 7.563            | 0                | 0                | 0                |
| <b>EBT</b>                              | <b>(359.952)</b> | <b>(217.379)</b> | <b>83.808</b>  | <b>300.100</b> | <b>789.932</b>   | <b>802.644</b>   | <b>840.724</b>   | <b>845.874</b>   | <b>843.462</b>   | <b>841.049</b>   |
| Imp. a la renta y<br>part. trabajadores | 0                | 0                | 0              | 66.850         | 244.414          | 249.022          | 262.826          | 306.629          | 305.755          | 304.880          |
| <b>Utilidad (pérdida) I</b>             | <b>(359.952)</b> | <b>(217.379)</b> | <b>83.808</b>  | <b>233.250</b> | <b>545.518</b>   | <b>553.622</b>   | <b>577.898</b>   | <b>539.245</b>   | <b>537.707</b>   | <b>536.169</b>   |

Anexo No. 7

| ANALISIS DE RENTABILIDAD                     |          |           |
|----------------------------------------------|----------|-----------|
|                                              |          |           |
| CONCEPTO                                     | PROYECTO |           |
| Valor actual neto al:                        | 12,50%   | 1.368.866 |
| Tasa Interna de Retorno:                     |          | 28,80%    |
| Período de recuperación (flujos descontados) |          | 7 a.4 m.  |

SENSIBILIDAD AL PRECIO

|             |             | Precio       | VAN         | TIR    | PAY BACK       |
|-------------|-------------|--------------|-------------|--------|----------------|
| PVP con Iva | PVP Sin Iva | Distribuidor | 1.368.866   | 28,80% | 7 a.4 m.       |
| 0,40        | 0,36        | 0,27         | (5.617.286) | N/A    | No se recupera |
| 0,45        | 0,40        | 0,30         | (3.396.481) | N/A    | No se recupera |
| 0,50        | 0,45        | 0,34         | (1.252.233) | N/A    | No se recupera |
| 0,55        | 0,49        | 0,37         | 42.729      | 13,12% | 9 a.10 m.      |
| 0,60        | 0,54        | 0,40         | 1.368.866   | 28,80% | 7 a.4 m.       |
| 0,65        | 0,58        | 0,44         | 2.629.804   | 40,76% | 5 a.6 m.       |
| 0,70        | 0,63        | 0,47         | 3.890.742   | 51,54% | 4 a.7 m.       |
| 0,75        | 0,67        | 0,50         | 5.147.352   | 61,76% | 4 a.0 m.       |
| 0,80        | 0,71        | 0,54         | 6.411.918   | 71,52% | 3 a.5 m.       |

## Anexo No. 8

## Depreciaciones

[illegible]

## Anexo No. 9

### Detalle de sueldos y salarios de Producción

(dólares)

| Detalle                                  | 0     | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     |
|------------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Turnos                                   | 1     | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |
| <b>Planta</b>                            |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Jefe de Producción                       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Total personas                           | 1     | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |
| Meses trabajados                         | 0     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     |
| Sueldo mensual                           | 2.500 | 2.500  | 2.500  | 2.500  | 2.500  | 2.500  | 2.500  | 2.500  | 2.500  | 2.500  | 2.500  |
| % Comisión y/o horas extras              | 0,0%  | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   |
| Beneficios                               | 740   | 740    | 740    | 740    | 740    | 740    | 740    | 740    | 740    | 740    | 740    |
| Total                                    | 0     | 38.885 | 38.885 | 38.885 | 38.885 | 38.885 | 38.885 | 38.885 | 38.885 | 38.885 | 38.885 |
| <b>Operadores Producción (1er turno)</b> |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Total personas                           | 2     | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      |
| Meses trabajados                         | 1     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     |
| Sueldo mensual                           | 360   | 360    | 360    | 360    | 360    | 360    | 360    | 360    | 360    | 360    | 360    |
| % Comisión y/o horas extras              | 0,0%  | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   |
| Beneficios                               | 124   | 124    | 124    | 124    | 124    | 124    | 124    | 124    | 124    | 124    | 124    |
| Total                                    | 967   | 11.610 | 11.610 | 11.610 | 11.610 | 11.610 | 11.610 | 11.610 | 11.610 | 11.610 | 11.610 |
| <b>Bodeguero</b>                         |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Total personas                           | 1     | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |
| Meses trabajados                         | 1     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     |
| Sueldo mensual                           | 400   | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    | 400    |
| % Comisión y/o horas extras              | 0,0%  | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   | 0,0%   |
| Beneficios                               | 135   | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    | 135    |
| Total                                    | 535   | 6.423  | 6.423  | 6.423  | 6.423  | 6.423  | 6.423  | 6.423  | 6.423  | 6.423  | 6.423  |
| Total empleados planta                   | 4     | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      | 4      |
| Total sueldos y salarios                 | 1.503 | 56.918 | 56.918 | 56.918 | 56.918 | 56.918 | 56.918 | 56.918 | 56.918 | 56.918 | 56.918 |

## Anexo No. 10

### Detalle de sueldos y salarios Ventas (dólares)

| Detalle                     | 0     | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     |
|-----------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Ventas</b>               |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Jefe de Producto            |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Total personas              | 1     | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |
| Meses trabajados            | 0     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     | 12     |
| Sueldo mensual              | 1.500 | 1.500  | 1.500  | 1.500  | 1.500  | 1.500  | 1.500  | 1.500  | 1.500  | 1.500  | 1.500  |
| % Comisión y/o horas extras | 10,0% | 10,0%  | 10,0%  | 10,0%  | 10,0%  | 10,0%  | 10,0%  | 10,0%  | 10,0%  | 10,0%  | 10,0%  |
| Beneficios                  | 495   | 495    | 495    | 495    | 495    | 495    | 495    | 495    | 495    | 495    | 495    |
| Total                       | 0     | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 |
| Total empleados ventas      | 1     | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      |
|                             |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Total sueldos y salarios    | 0     | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 | 25.746 |

## Anexo No. 11

### Gastos producción (Página 1)

| Detalle                       | 0       | 1       | 2       | 3         | 4         | 5         | 6         | 7         | 8         | 9         | 10        |
|-------------------------------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gastos de personal            | 186     | 3.518   | 3.518   | 3.518     | 3.518     | 3.518     | 3.518     | 3.518     | 3.518     | 3.518     | 3.518     |
| Vigilancia                    | 0       | 2.400   | 2.400   | 2.400     | 2.400     | 2.400     | 2.400     | 2.400     | 2.400     | 2.400     | 2.400     |
| Valor mes                     | 200     | 200     | 200     | 200       | 200       | 200       | 200       | 200       | 200       | 200       | 200       |
| Mantenimiento                 | 0       | 2.791   | 4.620   | 6.449     | 8.277     | 10.106    | 11.935    | 13.764    | 15.592    | 17.421    | 19.250    |
| % Activos                     | 0,5%    | 1,5%    | 2,4%    | 3,4%      | 4,3%      | 5,3%      | 6,2%      | 7,2%      | 8,1%      | 9,1%      | 10,0%     |
| Valor activos                 | 192.497 | 192.497 | 192.497 | 192.497   | 192.497   | 192.497   | 192.497   | 192.497   | 192.497   | 192.497   | 192.497   |
| Seguros activos               | 0       | 1.155   | 1.155   | 1.155     | 1.155     | 1.155     | 1.155     | 1.155     | 1.155     | 1.155     | 1.155     |
| % Activos                     | 0,6%    | 0,6%    | 0,6%    | 0,6%      | 0,6%      | 0,6%      | 0,6%      | 0,6%      | 0,6%      | 0,6%      | 0,6%      |
| Valor activos                 | 192.497 | 192.497 | 192.497 | 192.497   | 192.497   | 192.497   | 192.497   | 192.497   | 192.497   | 192.497   | 192.497   |
| Seguro inventarios            | 0       | 2.392   | 3.367   | 7.024     | 9.865     | 14.621    | 13.281    | 13.365    | 13.365    | 13.365    | 13.365    |
| % Activos                     | 0,6%    | 0,6%    | 0,6%    | 0,6%      | 0,6%      | 0,6%      | 0,6%      | 0,6%      | 0,6%      | 0,6%      | 0,6%      |
| Valor inventarios (miles)     | 0       | 398.677 | 561.170 | 1.170.719 | 1.644.114 | 2.436.806 | 2.213.485 | 2.227.448 | 2.227.448 | 2.227.448 | 2.227.448 |
| Otros fijos                   | 0       | 4.560   | 4.560   | 4.560     | 4.560     | 4.560     | 4.560     | 4.560     | 4.560     | 4.560     | 4.560     |
| P.p. Servicio y mat. Limpieza | 100     | 100     | 100     | 100       | 100       | 100       | 100       | 100       | 100       | 100       | 100       |
| P.p. Gto. cafeteria           | 50      | 50      | 50      | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        |
| P.p. Servicio copias          | 30      | 30      | 30      | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        | 30        |
| P.p. Sum de computacion       | 50      | 50      | 50      | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        |
| P.p. Sum de oficina           | 50      | 50      | 50      | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        |
| P.p. Herramientas menores     | 100     | 100     | 100     | 100       | 100       | 100       | 100       | 100       | 100       | 100       | 100       |

## Anexo No. 12

| <b>Gastos producción (Página 2)</b> |              |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |
|-------------------------------------|--------------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Detalle</b>                      | <b>0</b>     | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>  | <b>6</b>  | <b>7</b>  | <b>8</b>  | <b>9</b>  | <b>10</b> |
| Variables Planta                    | 7.179        | 168.757  | 257.747  | 517.586  | 746.679  | 1.100.837 | 1.061.113 | 1.061.206 | 1.061.206 | 1.061.206 | 1.061.206 |
| Energía eléctrica Equipos Prod      | 0            | 247      | 358      | 741      | 1.051    | 1.557     | 1.443     | 1.449     | 1.449     | 1.449     | 1.449     |
| Kw/hora                             | 7            | 7        | 7        | 7        | 7        | 7         | 7         | 7         | 7         | 7         | 7         |
| Horas trabajadas/día                | 0            | 1        | 2        | 4        | 5        | 8         | 7         | 7         | 7         | 7         | 7         |
| Kilowatios hora/día                 | 0            | 8        | 12       | 26       | 36       | 54        | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        |
| Días trabajadas/año                 | 0            | 264      | 264      | 264      | 264      | 264       | 264       | 264       | 264       | 264       | 264       |
| Costo por Kw                        | <b>0,11</b>  | 0,11     | 0,11     | 0,11     | 0,11     | 0,11      | 0,11      | 0,11      | 0,11      | 0,11      | 0,11      |
| Energía eléctrica Equipo de Frio    | 7.179        | 7.179    | 7.179    | 7.179    | 7.179    | 7.179     | 7.179     | 7.179     | 7.179     | 7.179     | 7.179     |
| Kw/hora                             | 7            | 7        | 7        | 7        | 7        | 7         | 7         | 7         | 7         | 7         | 7         |
| Horas trabajadas/día                | 24           | 24       | 24       | 24       | 24       | 24        | 24        | 24        | 24        | 24        | 24        |
| Kilowatios hora/día                 | 179          | 179      | 179      | 179      | 179      | 179       | 179       | 179       | 179       | 179       | 179       |
| Días trabajadas/año                 | 365          | 365      | 365      | 365      | 365      | 365       | 365       | 365       | 365       | 365       | 365       |
| Costo por Kw                        | <b>0,11</b>  | 0,11     | 0,11     | 0,11     | 0,11     | 0,11      | 0,11      | 0,11      | 0,11      | 0,11      | 0,11      |
| Tanques Almacenamiento              | 0            | 3.321    | 4.820    | 9.978    | 14.155   | 20.964    | 19.421    | 19.503    | 19.503    | 19.503    | 19.503    |
| Kilos Producción día                | 0            | 336      | 488      | 1.010    | 1.432    | 2.121     | 1.965     | 1.974     | 1.974     | 1.974     | 1.974     |
| Capacidad kilos x tanque            | 50           | 50       | 50       | 50       | 50       | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        | 50        |
| Días de Almacenaje                  | <b>15</b>    | 15       | 15       | 15       | 15       | 15        | 15        | 15        | 15        | 15        | 15        |
| Tanques necesarios                  | 0            | 101      | 146      | 303      | 430      | 636       | 590       | 592       | 592       | 592       | 592       |
| Reposiciones / año                  | <b>2</b>     | 2        | 2        | 2        | 2        | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         |
| Costo por Tanque                    | <b>16,47</b> | 16,47    | 16,47    | 16,47    | 16,47    | 16,47     | 16,47     | 16,47     | 16,47     | 16,47     | 16,47     |

# Anexo No. 13

| <b>Gastos producción (Página 3)</b> |             |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|-------------------------------------|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Detalle</b>                      | <b>0</b>    | <b>1</b>   | <b>2</b>   | <b>3</b>   | <b>4</b>   | <b>5</b>   | <b>6</b>   | <b>7</b>   | <b>8</b>   | <b>9</b>   | <b>10</b>  |
| Maquila producción Bebidas          | 0           | 142.283    | 220.986    | 449.983    | 652.267    | 964.615    | 930.383    | 930.383    | 930.383    | 930.383    | 930.383    |
| Unidades a maquilar                 | 0           | 1.897.102  | 2.946.483  | 5.999.776  | 8.696.890  | 12.861.530 | 12.405.105 | 12.405.105 | 12.405.105 | 12.405.105 | 12.405.105 |
| Costo por Unidad                    | <b>0,08</b> | 0,08       | 0,08       | 0,08       | 0,08       | 0,08       | 0,08       | 0,08       | 0,08       | 0,08       | 0,08       |
| Transporte Materia Prima            | 0           | 6.020      | 9.350      | 19.039     | 27.598     | 40.814     | 39.366     | 39.366     | 39.366     | 39.366     | 39.366     |
| Toneladas año                       | 0           | 80         | 124        | 252        | 365        | 540        | 521        | 521        | 521        | 521        | 521        |
| Costo Ton                           | <b>76</b>   | 76         | 76         | 76         | 76         | 76         | 76         | 76         | 76         | 76         | 76         |
| Transp Prod Terminado a CP          | 0           | 9.486      | 14.732     | 29.999     | 43.484     | 64.308     | 62.026     | 62.026     | 62.026     | 62.026     | 62.026     |
| Toneladas año                       | 0           | 474        | 737        | 1.500      | 2.174      | 3.215      | 3.101      | 3.101      | 3.101      | 3.101      | 3.101      |
| Costo Ton                           | <b>20</b>   | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         | 20         |
| Agua Limpieza                       | 0           | 222        | 322        | 666        | 945        | 1.400      | 1.297      | 1.303      | 1.303      | 1.303      | 1.303      |
| Tanques lavados por días            | 0           | 7          | 10         | 20         | 29         | 42         | 39         | 39         | 39         | 39         | 39         |
| Consumo M3/tanque                   | 0,05        | 0,05       | 0,05       | 0,05       | 0,05       | 0,05       | 0,05       | 0,05       | 0,05       | 0,05       | 0,05       |
| Días de Trabajo                     | <b>0</b>    | <b>264</b> | <b>264</b> | <b>264</b> | <b>264</b> | <b>264</b> | <b>264</b> | <b>264</b> | <b>264</b> | <b>264</b> | <b>264</b> |
| Precio M3 Agua                      | <b>2,50</b> | 2,50       | 2,50       | 2,50       | 2,50       | 2,50       | 2,50       | 2,50       | 2,50       | 2,50       | 2,50       |
| Imprevistos                         | 736         | 18.557     | 27.737     | 54.269     | 77.645     | 113.720    | 109.796    | 109.997    | 110.180    | 110.362    | 110.545    |
| % imprevistos                       | <b>10%</b>  | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        |
| Total gastos producción             | 8.101       | 204.130    | 305.104    | 596.960    | 854.100    | 1.250.916  | 1.207.758  | 1.209.964  | 1.211.976  | 1.213.987  | 1.215.999  |

## Anexo 14

| Gastos de Ventas         |              |           |           |           |           |            |            |            |            |            |              |
|--------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Detalle                  | 0            | 1         | 2         | 3         | 4         | 5          | 6          | 7          | 8          | 9          | 10           |
| Gastos de personal       | 0            | 1.480     | 1.480     | 1.480     | 1.480     | 1.480      | 1.480      | 1.480      | 1.480      | 1.480      | 1.480        |
|                          |              |           |           |           |           |            |            |            |            |            |              |
| % Activos                | <b>0,5%</b>  | 1,5%      | 2,4%      | 3,4%      | 4,3%      | 5,3%       | 6,2%       | 7,2%       | 8,1%       | 9,1%       | <b>10,0%</b> |
| Valor activos (miles)    | 0            | 0         | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0            |
| % Activos                | <b>0,5%</b>  | 0,5%      | 0,5%      | 0,5%      | 0,5%      | 0,5%       | 0,5%       | 0,5%       | 0,5%       | 0,5%       | 0,5%         |
|                          |              |           |           |           |           |            |            |            |            |            |              |
| Otros fijos              | 0            | 28.800    | 28.800    | 28.800    | 28.800    | 28.800     | 28.800     | 28.800     | 28.800     | 28.800     | 28.800       |
| Comunicaciones           | <b>100</b>   | 1.200     | 1.200     | 1.200     | 1.200     | 1.200      | 1.200      | 1.200      | 1.200      | 1.200      | 1.200        |
| Suministros oficina      | <b>50</b>    | 600       | 600       | 600       | 600       | 600        | 600        | 600        | 600        | 600        | 600          |
| Otros gastos             | <b>50</b>    | 600       | 600       | 600       | 600       | 600        | 600        | 600        | 600        | 600        | 600          |
|                          |              |           |           |           |           |            |            |            |            |            |              |
| Variables de venta       | 0            | 393.613   | 366.820   | 394.518   | 515.377   | 561.749    | 561.749    | 561.749    | 561.749    | 561.749    | 561.749      |
| Unidades                 | 0            | 1.703.520 | 2.819.650 | 5.675.273 | 8.388.562 | 12.405.105 | 12.405.105 | 12.405.105 | 12.405.105 | 12.405.105 | 12.405.105   |
| Gastos venta y Cobranzas | <b>4%</b>    | 4%        | 4%        | 4%        | 4%        | 4%         | 4%         | 4%         | 4%         | 4%         | 4%           |
| Almacenamiento           | <b>0,003</b> | 0,003     | 0,003     | 0,003     | 0,003     | 0,003      | 0,003      | 0,003      | 0,003      | 0,003      | 0,003        |
| Reparto                  | <b>0,010</b> | 0,010     | 0,010     | 0,010     | 0,010     | 0,010      | 0,010      | 0,010      | 0,010      | 0,010      | 0,010        |
| <b>Mercadeo</b>          |              | 50,0%     | 25,0%     | 10,0%     | 8,0%      | 4,0%       | 4,0%       | 4,0%       | 4,0%       | 4,0%       | <b>4,0%</b>  |
|                          |              |           |           |           |           |            |            |            |            |            |              |
| Imprevistos              | 0            | 21.195    | 19.855    | 21.240    | 27.283    | 29.601     | 29.601     | 29.601     | 29.601     | 29.601     | 29.601       |
| % imprevistos            | <b>5%</b>    | 5%        | 5%        | 5%        | 5%        | 5%         | 5%         | 5%         | 5%         | 5%         | 5%           |
|                          |              |           |           |           |           |            |            |            |            |            |              |
| Total gastos venta       | 0            | 445.088   | 416.955   | 446.038   | 572.940   | 621.630    | 621.630    | 621.630    | 621.630    | 621.630    | 621.630      |

## Anexo 15

### BALANCE GENERAL PROYECTADO

(miles de dólares)

| ACTIVOS                          | 0              | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               |
|----------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Activo corriente</b>          |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Cuentas por cobrar Clientes.     | 0              | 78.180           | 129.402          | 260.456          | 384.977          | 569.308          | 569.308          | 569.308          | 569.308          | 569.308          | 569.308          |
| Inventarios                      | 9.606          | 122.209          | 189.438          | 372.181          | 539.490          | 792.371          | 778.474          | 778.734          | 778.994          | 779.254          | 779.514          |
| <b>Total activo corriente</b>    | <b>9.606</b>   | <b>200.389</b>   | <b>318.841</b>   | <b>632.636</b>   | <b>924.467</b>   | <b>1.361.680</b> | <b>1.347.782</b> | <b>1.348.042</b> | <b>1.348.302</b> | <b>1.348.562</b> | <b>1.348.822</b> |
| <b>Activo fijo</b>               |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Al costo                         | 192.497        | 192.497          | 192.497          | 192.497          | 192.497          | 192.497          | 192.497          | 192.497          | 192.497          | 192.497          | 192.497          |
| (-) depreciaciones               | 0              | (17.250)         | (34.499)         | (51.749)         | (68.999)         | (86.248)         | (103.498)        | (120.748)        | (137.997)        | (155.247)        | (172.497)        |
| <b>Total activo fijo</b>         | <b>192.497</b> | <b>175.247</b>   | <b>157.997</b>   | <b>140.748</b>   | <b>123.498</b>   | <b>106.248</b>   | <b>88.999</b>    | <b>71.749</b>    | <b>54.499</b>    | <b>37.250</b>    | <b>20.000</b>    |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>             | <b>202.103</b> | <b>375.636</b>   | <b>476.838</b>   | <b>773.384</b>   | <b>1.047.965</b> | <b>1.467.928</b> | <b>1.436.781</b> | <b>1.419.791</b> | <b>1.402.802</b> | <b>1.385.812</b> | <b>1.368.822</b> |
| <b>PASIVOS</b>                   |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Pasivo corriente</b>          |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Obligaciones corto plazo         | 20.195         | 20.195           | 20.195           | 294.190          | 405.822          | 506.833          | 139.424          | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Cts y doc por pagar prov         | 0              | 38.709           | 54.486           | 113.670          | 159.634          | 236.600          | 214.917          | 216.273          | 216.273          | 216.273          | 216.273          |
| Gastos acumulados por pagar      | 1.251          | 12.400           | 17.239           | 18.453           | 82.624           | 227.742          | 143.698          | 154.310          | 191.639          | 170.223          | 8.266            |
| <b>Total pasivo corriente</b>    | <b>21.446</b>  | <b>71.304</b>    | <b>91.921</b>    | <b>426.313</b>   | <b>648.080</b>   | <b>971.175</b>   | <b>498.039</b>   | <b>370.582</b>   | <b>407.912</b>   | <b>386.495</b>   | <b>224.539</b>   |
| Obligaciones L/P                 | 80.781         | 564.409          | 862.374          | 740.719          | 560.282          | 111.632          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>TOTAL DE PASIVOS</b>          | <b>102.227</b> | <b>635.713</b>   | <b>954.294</b>   | <b>1.167.032</b> | <b>1.208.363</b> | <b>1.082.808</b> | <b>498.039</b>   | <b>370.582</b>   | <b>407.912</b>   | <b>386.495</b>   | <b>224.539</b>   |
| <b>PATRIMONIO</b>                |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Capital Social                   | 100.976        | 100.976          | 100.976          | 100.976          | 100.976          | 100.976          | 100.976          | 100.976          | 100.976          | 100.976          | 100.976          |
| Utilidad (perdida) retenida      | 0              | (1.101)          | (361.053)        | (578.432)        | (494.624)        | (261.374)        | 284.144          | 370.335          | 354.668          | 360.633          | 507.138          |
| Utilidad (perdida) neta          | (1.101)        | (359.952)        | (217.379)        | 83.808           | 233.250          | 545.518          | 553.622          | 577.898          | 539.245          | 537.707          | 536.169          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>          | <b>99.876</b>  | <b>(260.077)</b> | <b>(477.456)</b> | <b>(393.648)</b> | <b>(160.398)</b> | <b>385.120</b>   | <b>938.742</b>   | <b>1.049.209</b> | <b>994.890</b>   | <b>999.317</b>   | <b>1.144.283</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>202.103</b> | <b>375.636</b>   | <b>476.838</b>   | <b>773.384</b>   | <b>1.047.965</b> | <b>1.467.928</b> | <b>1.436.781</b> | <b>1.419.791</b> | <b>1.402.802</b> | <b>1.385.812</b> | <b>1.368.822</b> |

## **BIBLIOGRAFÍA**

-KIM W, Chan & MAUBORGNE Renée.- *"LA ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL"*; Editorial Harvard Business School. Colombia – 2005.

-KOTLER, P. *"DIRECCIÓN DE MARKETING"*. Editorial Prentice/Hall Internacional, Edición del Milenio. Madrid - 2000

-MICHAEL, R. Solomon. *"COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR"*. Editorial Pearson Education, Séptima Edición. México – 2008

-PORTER Michael. *'ESTRATEGIA COMPETITIVA'*. Editorial Continental S.A., 15ta reimpresión. 1991.

-ROMAN G. Hiebing, Jr. y SCOTT W. Cooper. *"COMO PREPARAR EL EXITOSO PLAN DE MERCADOTECNIA"*. Editorial Mcc Graw Hill. México 1992.

-SAPAG Chain, Nassir.- *"EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION EN LA EMPRESA"*. Editorial Prentice Hall, Segunda Edición. Argentina – 2001

-VAN HORNE, James C y WACHOWICZ, John M.. *"FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA"*. Editorial Prentice/Hall Internacional, Primera Edición. Colombia – 2000

## **DIARIOS Y REVISTAS**

-Diario Hoy, 15 de junio 2006 información de Pulso Ecuador 2005

-Diario El Universo, Publicación 9 septiembre 2007. Entrevista a Fabián Armendáriz, Marketing Manager DPA-Nestlé.

-Revista Vistazo. Publicación Septiembre 2009. Edición Especial

-Revista Eroski Consumer. Publicación 9 de diciembre 2009.

## **INTERNET**

-Banco Central del Ecuador (BCE) [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

-AGENCIA CENTRAL DE LOS ESTADOS UNIDOS

CIA The World Factbook Publicación 2010.

[www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html)

-CORPORACIÓN DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES - CORPEI. 2005.

Resumen de Estudio: Subsector Pulpas y Concentrados de frutas.

[www.corpei.org/archivos/file/Ecuador%20Invest/RESUMEN%20SUBSECTOR%20PULPAS%20Y%20CONCENTRADOS%20DE%20FRUTAS.pdf](http://www.corpei.org/archivos/file/Ecuador%20Invest/RESUMEN%20SUBSECTOR%20PULPAS%20Y%20CONCENTRADOS%20DE%20FRUTAS.pdf).