

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

**PLAN DE IMPLEMENTACIÓN, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE UNA BEBIDA VEGETAL EN LOS DIFERENTES SECTORES
URBANOS DE LOS CANTONES GUAYAQUIL, DAULE Y
SAMBORONDÓN**

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniería en Negocios Internacionales

Presentado por:

Daniel Paolo Cobo Amoretti

Morella Sofía Moya Moreira

GUAYAQUIL-ECUADOR

Año: 2018

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico a Dios, mi mamá, mi papá y mi hermano que siempre estuvieron a mi lado apoyándome durante el transcurso de mi carrera universitaria.

Daniel Cobo Amoretti

El presente proyecto lo dedico a Dios y a mi mamá quien es mi motivación y ejemplo de admiración, siempre estuvo conmigo en todo momento y, sobre todo, me enseñó que la vida no es fácil y que se requiere de mucho esfuerzo y dedicación para alcanzar las metas y sueños propuestos.

Morella Moya Moreira

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, mis padres Patricia y José quienes, a través de su amor, trabajo, apoyo y entrega, me han dado las fuerzas necesarias para lograr cada objetivo trazado. De la misma manera, agradezco a mi hermano Joe, quien ha sido mi guía y ejemplo de profesional a seguir. Quiero agradecer a mi compañera Morella quien con su apoyo e inmensa paciencia pudimos llevar a cabo este proyecto. Asimismo, agradecer a la MBA. María Cecilia Moreno por sus recomendaciones. Finalmente, agradecer a mi tutor M. Sc. Pablo Soriano por sus consejos y ayuda.

Daniel Cobo Amoretti

Agradezco a Dios, a mi mamá María José, mi hermana Antonella y a mi tía Loretta quienes me han acompañado y guiado durante mi carrera universitaria. A mi compañero Daniel, por su apoyo incondicional y dedicación para culminar este proyecto. También, quiero agradecer a la Ing. Gabriela Izurieta por brindarnos su ayuda. Así mismo, a la MBA. María Cecilia Moreno y al M. Sc. Pablo Soriano por ser nuestros mentores en el desarrollo del proyecto.

Morella Moya Moreira

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”

Daniel Cobo Amoretti

Morella Moya Moreira

EVALUADORES

M. Sc. Pablo Soriano
PROFESOR DE LA MATERIA

M. Sc. Pablo Soriano
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

En el Ecuador, la tendencia por el consumo de bebidas vegetales ha aumentado. Por lo que, la incursión a este mercado emergente resulta altamente atractivo para posibles inversionistas. Innovalácteos S.A. es una empresa productora de lácteos que busca solucionar sus dificultades financieras por medio de la implementación de acciones que mejoren su rentabilidad. El presente proyecto mide la viabilidad del plan de lanzamiento de un tipo de bebida vegetal producido y comercializado para los sectores urbanos de Guayaquil, Samborondón y Daule. por medio de una investigación exploratoria empleando las técnicas de entrevista y grupo focal así como de una investigación descriptiva usando los métodos de observación y encuesta con respecto al mercado de bebidas vegetales con el fin de definir competidores existentes, potenciales consumidores, frecuencia de compras, preferencias, vía de comunicación y viabilidad financiera. Los resultados de este estudio sugieren que la empresa ofrezca una bebida de almendras en un envase de vidrio de un litro, promocionadas en redes sociales y que sea vendida en los principales supermercados. Adicionalmente, la implementación de este plan es rentable ya que se obtiene una TIR del 52,18% mayor a la TMAR 16,45%, conseguidos del flujo estimado de ingresos y costos con una proyección de diez años.

Palabras claves: bebidas vegetales, plan, viabilidad, proyección

ABSTRACT

In Ecuador, the consumption trends in vegetable beverages has increased. Therefore, the incursion into this emerging market is highly attractive for potential investors. Innovalácteos S.A. is a dairy producing company that seeks to solve its financial difficulties through the implementation of actions to improve its profitability. This project measures the feasibility of the launch plan for a type of vegetable drink produced and commercialized for the urban sectors of Guayaquil, Samborondon and Daule. This study was carried out through exploratory research using interview and focus group techniques as well as descriptive research using the observation and survey methods related to the vegetable beverage market to define existing competitors, potential consumers, purchase frequency, preferences, way of communication and financial viability. These results suggest that the company offers an almond drink in a liter glass container, promoted on social networks and sold in the main supermarkets. Additionally, the implementation of this plan is profitable since it generates a 52.18% IRR greater than the 16.45% MARR, obtained from the estimated flow of income and costs with a projection of ten years.

Key words: *Vegetables beverages, plan, viability, projection*

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE GENERAL	III
ABREVIATURAS	IV
SIMBOLOGÍA	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	X
CAPÍTULO 1.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Análisis del Macro y Microentorno.....	3
1.3 Planteamiento del Problema	9
1.4 Justificación del problema	10
1.5 Alcance	10
1.6 Beneficiarios del Proyecto.....	10
1.7 Objetivos	10
1.8 Marco Teórico	11
1.9 Marco Legal	16
Capítulo 2	18
2. METODOLOGÍA.....	18
Capítulo 3	27
3. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	27
CAPÍTULO 4.....	62
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	62
Bibliografía.....	66
ANEXOS.....	69

ABREVIATURAS

CIL	Centro de la Industria Láctea
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
ARCOSA	Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria
PDV	Punto de Venta
TLC	Tratado de Libre Comercio
PEST	Político, Económico, Social y Tecnológico
PIB	Producto Interno Bruto
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
ROA	Rendimientos sobre los activos
ROE	Rendimientos sobre el capital
IVA	Impuesto al valor agregado
PVP	Precio de Venta al Público
O-I	Owens Illinois
SENAE	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
LORTI	Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
VAN	Valor Actual Neto
TIR	Tasa Interna de Retorno
AIBE	Asociación de Industrias de Bebidas No Alcohólicas del Ecuador
TMAR	Tasa Mínima Atractiva de Retorno
CAPM	Modelo de Valoración de Activos Financieros
FDA	Food and Drug Administration

SIMBOLOGÍA

mL	Mililitro
g	Gramo
kg	Kilogramo
l	Litro
kWh	Kilovatios hora
m ³	Metros cúbicos
°C	Grados Celsius
b/h	Botellas por hora
L/min	Litros por minuto
kg/h m ²	Kilogramo de vapor producido por metro cuadrado de superficie de calefacción por hora

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Distribución de la producción diaria de leche	1
Figura 1.2. Evolución del Crecimiento del PIB en el Ecuador.....	3
Figura 1.3. Inflación Anual	4
Figura 1.4. Evolución de la Canasta Básica e Ingreso Familiar.....	5
Figura 1.5. Pirámide Social en el Ecuador.....	5
Figura 1.6. Crecimiento de las Importaciones de Bebidas Vegetales.....	8
Figura 1.7. Distribución del mercado por tipo de Bebida Vegetal	8
Figura 1.8. Procedencia de las Importaciones.....	9
Figura 1.9. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	12
Figura 1.10. Proceso de Investigación de Mercado.....	14
Figura 2.1. Matriz FODA.....	18
Figura 2.2. Análisis Horizontal de Activos.....	21
Figura 2.3. Análisis Horizontal de Pasivos y Patrimonio.....	22
Figura 2.4. Análisis Vertical de los Activos del año 2017	22
Figura 2.5. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio del año 2017	23
Figura 2.6. Análisis Horizontal de Estado de Resultado Integral	23
Figura 2.7. Análisis Vertical Estado de Resultado 2017	24
Figura 3.1. Origen de Fabricación	32
Figura 3.2. Tipos de envases	34
Figura 3.3. Tipos de Bebidas Vegetales	34
Figura 3.4. Formato de Encuesta	38
Figura 3.5. Pregunta 1	40
Figura 3.6. Pregunta 2	40
Figura 3.7. Pregunta 3.....	41
Figura 3.8. Pregunta 4.....	41
Figura 3.9. Pregunta 5.....	42
Figura 3.10. Pregunta 6	42
Figura 3.11. Pregunta 7	43
Figura 3.12. Pregunta 8.....	43
Figura 3.13. Pregunta 9.....	44
Figura 3.14. Pregunta 10.....	44

Figura 3.15. Pregunta 11	45
Figura 3.16. Pregunta 12	46
Figura 3.17. Pregunta 13.....	46
Figura 3.18. Pregunta 14.....	47
Figura 3.19. Pregunta 15.....	47
Figura 3.20. Pregunta 16.....	48
Figura 3.21. Proceso de Fabricación de una Bebida Vegetal de Almendra.....	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Tributos Aduaneros	9
Tabla 1.2. Fórmulas de Razones Financieras	13
Tabla 1.3. Comparación de los diseños básicos de investigación	15
Tabla 2.1. Preguntas dirigidas a la Asistente de Marketing	20
Tabla 2.2. Ratios Financieros	25
Tabla 3.1. Preguntas para los nutricionistas	28
Tabla 3.2. Perfil de los Entrevistados	28
Tabla 3.3. Preguntas para el Grupo Focal.....	31
Tabla 3.4. Variedad de sabores.....	33
Tabla 3.5. Cantidad y Precio	35
Tabla 3.6. Cantidad y Precio de productos en polvo	35
Tabla 3.7. Segmentación por rango de edades y cantón	36
Tabla 3.8. Muestra Representativa de la encuesta	37
Tabla 3.9. Cronograma de Entrevistas a expertos y grupo focal	38
Tabla 3.10. Cronograma de desarrollo de encuestas	39
Tabla 3.11. Características de Maquinaria y Materiales	51
Tabla 3.12. Inversión Requerida.....	53
Tabla 3.13. Procedencia de Costos.....	53
Tabla 3.14. Costo de Materia Prima	54
Tabla 3.15. Costo de Energía.....	54
Tabla 3.16. Costo por Mano de Obra	55
Tabla 3.17. Resumen de Costeo	55
Tabla 3.18. Cálculo del PVP	56
Tabla 3.19. Estimación de la demanda de Innovalácteos S.A. para el Primer Año	57
Tabla 3.20. Distribución de los clientes de Innovalácteos S.A. según la frecuencia de compra.....	57
Tabla 3.21. Amortización del Préstamo	58
Tabla 3.22. Depreciación Anual de Equipos.....	58
Tabla 3.23. Variables consideradas para el cálculo de la TMAR.....	59
Tabla 3.24. Indicadores del Proyecto	59
Tabla 3.25. Probabilidad de Ocurrencia	59

Tabla 3.26. Repercusión de los distintos eventos	60
Tabla 3.27. Matriz para evaluar el nivel de riesgo	60
Tabla 3.28. Matriz de nivel de riesgo y planes para sus respectivas contingencias	61

ÍNDICE DE ECUACIONES

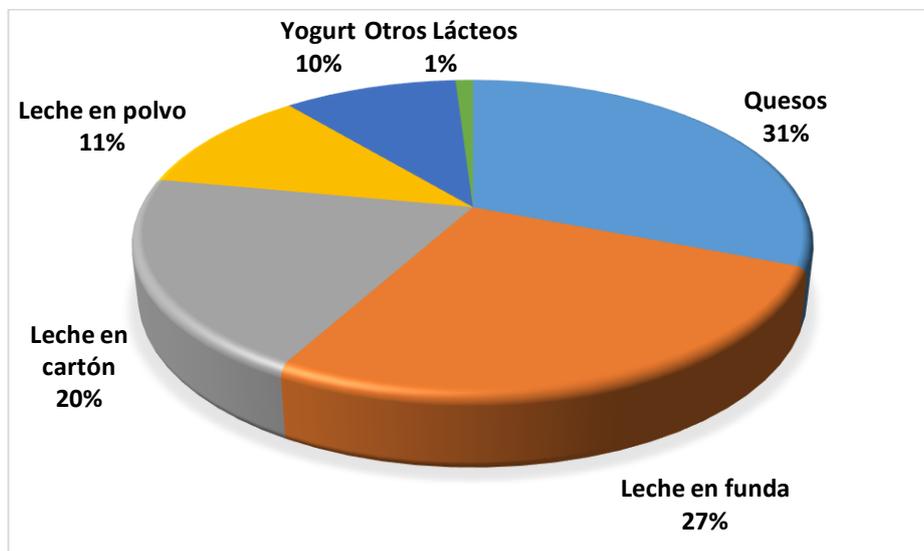
Ecuación 3.1. Determinación del tamaño de la muestra.....	37
Ecuación 3.2. Fórmula CAPM	58

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

La industria láctea cumple un papel fundamental dentro de la economía ecuatoriana, destinando millones de hectáreas a la producción de leche con significativa concentración (75%) en la Sierra (Grijalva, 2011, pág. 66). El Centro de la Industria Láctea (CIL) menciona que “La industria láctea formal procesa 2’662.560 litros diarios” (Gobierno de la República del Ecuador, s.f.), distribuidos según la Figura 1.1.

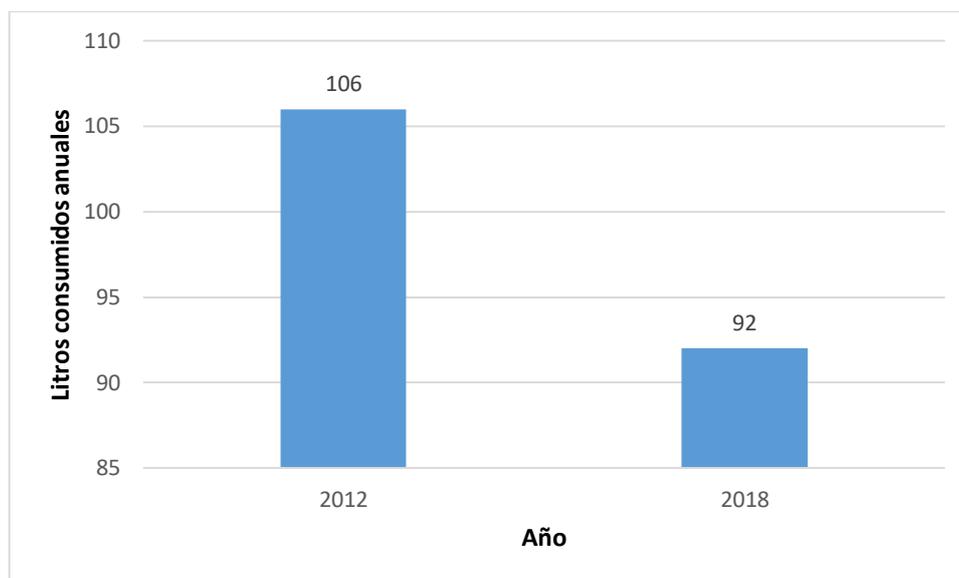
Figura 1.1. Distribución de la producción diaria de leche



Fuente: CIL

La leche es una fuente primordial de calcio, vitaminas, proteínas y grasas por lo que se considera un gran alimento para el desarrollo de las personas. Sin embargo, la Figura 1.2. muestra que en los últimos años este sector ha disminuido, siendo una de las causas el nuevo estilo de vida enfocado hacia bebidas vegetales influenciado por el aumento de vegetarianos e incremento de casos de intolerancia. Según Marín (2018) el alza de la tendencia a ingerir comidas saludables procede con una reducción del consumo de alimentos de origen animal.

Figura 1.2. Reducción del mercado lácteo



Fuente: CIL

Esta nueva alternativa de alimentación, “se trata de extractos líquidos de legumbres, frutos secos o cereales. Por tanto, tienen las cualidades nutricionales que pueden mantener del alimento esencial y que no hayan perdido en el proceso de elaboración” (Álvarez, 2017).

Este estudio está enfocado en una investigación de mercado para recolectar la mayor información acerca de las preferencias de los consumidores por las bebidas vegetales dentro de los cantones Guayaquil, Daule y Samborondón.

1.1 Antecedentes

La empresa Innovalácteos S.A. se fundó en 1962 con la instalación de su primera hacienda, importando ganado de raza Holstein. Después de 10 años en funcionamiento, y observando el potencial que tenía este mercado, se crea la primera planta productora de lácteos en el cantón Nobol, enfocándose en los yogurts, su principal producto, diversificándolo también en otros derivados de la leche.

A lo largo de sus 50 años en el mercado, se ha implementado nuevas prácticas manufactureras además de tecnología de punta para ofrecer el mejor producto para el consumidor. Innovalácteos S.A. sostiene su ventaja competitiva por medio de productos libres de colorantes artificiales, elaborados con leche fresca de la más alta calidad y pulpa de frutas naturales.

1.2 Análisis del Macro y Microentorno

Análisis del Macroentorno

Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)

El análisis PEST es el método más popular utilizado por empresas para conocer los factores exógenos que afectan al mercado. La implementación correcta de esta herramienta puede resultar muy útil para comprender el rumbo del mercado. Asimismo, conocer los impedimentos y oportunidades que Innovalácteos S.A. enfrenta en la actualidad.

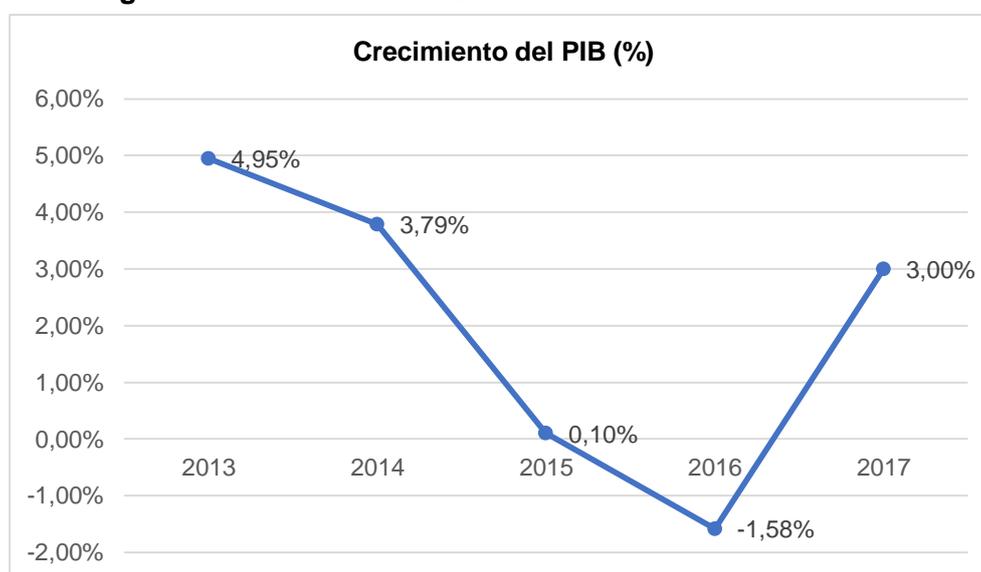
Análisis Político

El gobierno actual se ha desenvuelto desde sus inicios dentro de un marco turbulento: con la exposición de recientes casos de corrupción de altos mandatarios, dudas sobre la legitimidad de su triunfo en las urnas electorales y nivel de autonomía de su gobierno con respecto al de su predecesor (Panchano, 2018). Estos eventos han causado una inestabilidad política, ralentizando el crecimiento económico del país generando malestar para la población.

Análisis Económico

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

Figura 1.3. Evolución del Crecimiento del PIB en el Ecuador



Fuente: Banco Mundial

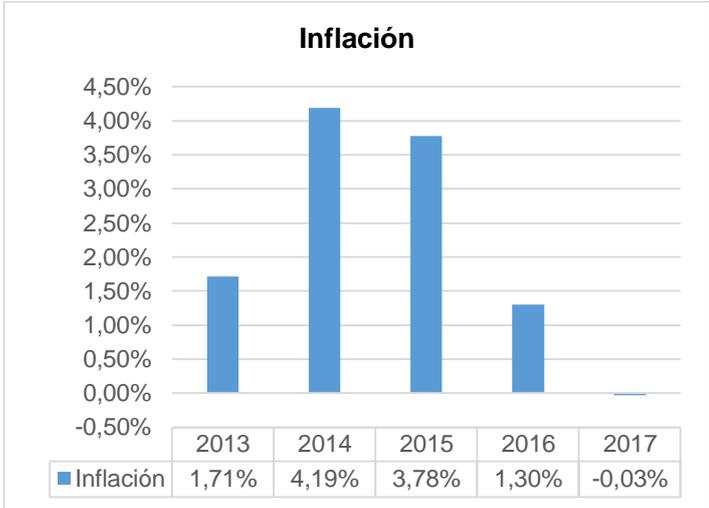
Según Callen (2008) un indicador importante para evaluar el estado de la economía es el PIB. Conforme la Figura 1.3., la economía del país desde el año 2013 ha tenido marcadas fluctuaciones, creciendo en menores proporciones cada año como

consecuencia de un sistema económico y productivo poco diversificado, mayormente petrolero, vulnerable a las variaciones de precios en el mercado mundial; excesivo gasto público realizado por el gobierno predecesor, etc.

Como resultado, la Deuda Externa se incrementó significativamente, llegando a mantenerse una deuda total superior a los 48 billones de dólares según lo indicado por, Richard Martínez (2018), Ministro de Finanzas. Por otra parte, los casos de corrupción, desastres naturales e inestabilidad política influyeron en que el Índice Riesgo País aumente, volviendo al país un destino poco atractivo para la inversión extranjera.

En consecuencia, el progreso del sector privado se vio mermado. Las empresas tuvieron problemas de liquidez, recorte de personal, escasas fuentes de financiamiento externo; perturbando la estabilidad y bienestar económico de la mayoría de los ciudadanos ecuatorianos. No obstante, los ciudadanos encontraron alivio a través de la inflación, la cual como la Figura 1.4. muestra, disminuyó de manera progresiva entre los años 2014 y 2017 hasta llegar a deflación, permitiéndoles incrementar su poder adquisitivo.

Figura 1.4. Inflación Anual



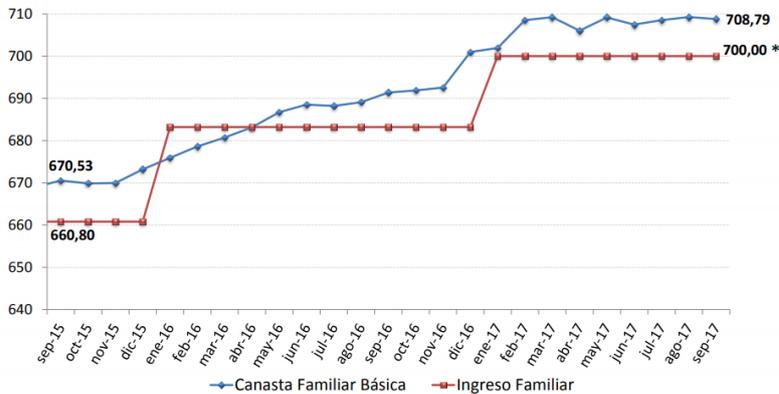
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

- **Canasta Básica e Ingreso Familiar**

La figura 1.5. muestra un problema preocupante durante el año 2017, no se ha incrementado los ingresos familiares más si el costo de los bienes que conforman la canasta básica. Por lo que, el poder adquisitivo de los consumidores se limita a los bienes

de primera necesidad más no a los bienes de lujo. Al ser un producto diferenciado no está al alcance de todos los estratos socioeconómicos del país.

Figura 1.5. Evolución de la Canasta Básica e Ingreso Familiar



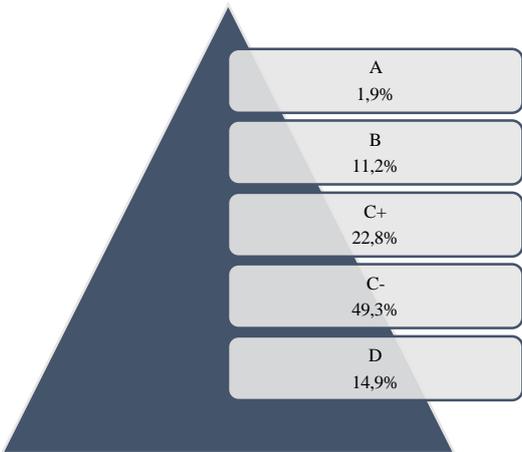
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Análisis Social

La Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico realizada por el INEC, refleja que:

Los hogares ecuatorianos se dividen en cinco estratos, tan sólo el 1,9% de la población se ubica en el estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011).

Figura 1.6. Pirámide Social en el Ecuador



Fuente: Autores

Para la nueva gama de negocio que se implementará, Innovalácteos S.A. se enfoca en los estratos A, B y C+ que conforman aproximadamente 35,9% de la población ecuatoriana.

Análisis Tecnológico

En el 2011, el INEC estimó que en los estratos enfocados aproximadamente el 90% navega en internet, el 77% usa correo electrónico personal y el 63% se encuentra registrados en alguna red social en Internet (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011).

Dichos resultados reflejan que cada vez más ecuatorianos están conectados en este medio. Por lo que, es una ventaja al transmitir información acerca del lanzamiento de un nuevo producto, ya que se puede llegar a nuevos mercados tanto en el Ecuador como en territorio extranjero.

Análisis del Microentorno

El Grupo Corporativo “ABC” está conformado por 4 Unidades de Negocio que aglomera a las diferentes empresas según el tipo de industria. Estas son: Unidad de Alimentos, Unidad de Suministros, Unidad de Empaques y Unidad Inmobiliaria. Por lo que concierne, Innovalácteos S.A. pertenece a la Unidad de Alimentos.

La cultura organizacional de Innovalácteos gira entorno a cinco valores:

- **Personas:** Impulsar el crecimiento individual y técnico del personal, creando un mayor apego a la empresa además de un cambio autentico en la sociedad.
- **Innovación:** Renovar constantemente la técnica de realizar los productos, con el objetivo de aumentar la competitividad.
- **Ética:** Guiar la manera correcta de accionar de la empresa, conservando la huella dejada por los fundadores.
- **Sostenibilidad:** Asegurar una equidad entre los objetivos económicos y el impacto socio ambiental conservando una visión de largo plazo encaminado a un futuro sólido.
- **Clientes:** Prever las necesidades de los consumidores, fomentando profesionalismo, cercanía y relaciones de respeto.

Innovalácteos S.A. dispone de aproximadamente 102 empleados bajo relación de dependencia y de una sola planta de producción ubicada en el kilómetro 32 1/2 vía a

Daule. Dentro de su línea de productos se encuentran yogures, postres de yogur y mantequillas. Produce para canal moderno y tradicional.

De acuerdo con Mejía (2015), “El primero hace referencia a grandes cadenas, como hipermercados, supermercados, grandes superficies, hard discount, retailers, tiendas de conveniencia y autoservicios con marca unificada. El segundo comprende todos los clientes detallistas, tales como tiendas de barrio, mayoristas y autoservicios independientes” (pág. 52).

Mercado de Bebidas Vegetales

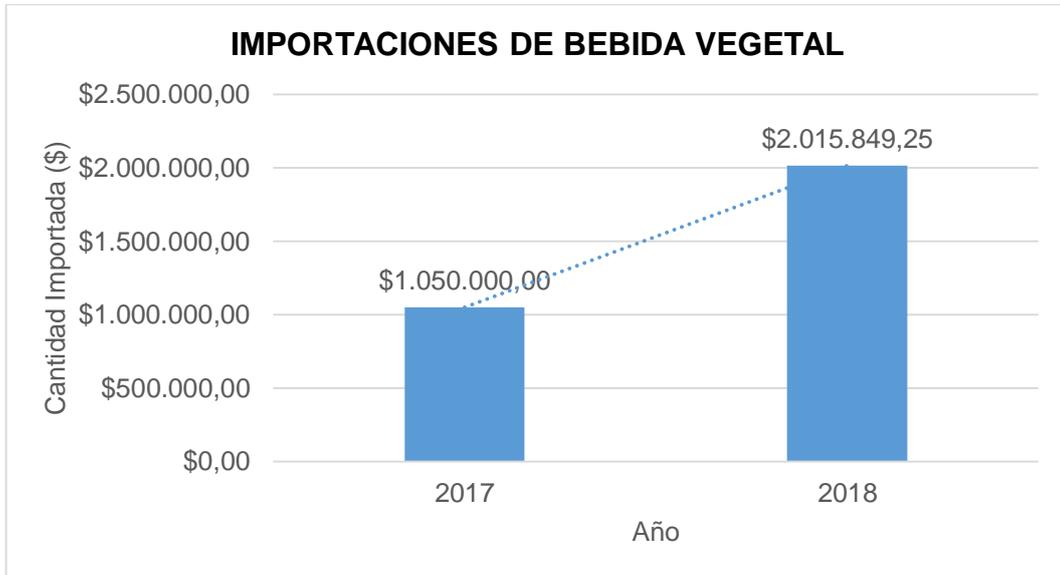
Los lácteos poseen grandes beneficios nutricionales. Sin embargo, estos tienen desventaja al momento de adquirirlos debido al lanzamiento de bebidas vegetales. La acogida de estos productos se ha incrementado significativamente al ser nuevos en el mercado ya que mejora la salud y el bienestar de los consumidores. Castellanos (2015) indica que estos sustitutos han sido útiles para los intolerantes a la lactosa y vegetarianos.

En el Ecuador, el mercado de bebidas vegetales se encuentra en pleno auge productivo ante las nuevas tendencias de los consumidores. Sin embargo, gran parte de la participación de mercado la ocupa productos importados, por lo que se reduce considerablemente el espacio en percha para las marcas nacionales de estos alimentos naturales y orgánicos de origen vegetal ricos en vitaminas. Las principales bebidas vegetales que se producen son de almendra, coco, arroz y soya. No obstante, existen otras fabricadas a base de chocho, amaranto, avena, ajonjolí y alpiste.

- **IMPORTACIONES**

Según la Figura 1.7., el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE) indica que para el año 2017 se importó \$1.050.000,00 de este producto, incrementándose un 92% para el año 2018 con un monto de \$2.015.849,25. Por lo que muestra que ha tenido buena acogida en el mercado ecuatoriano.

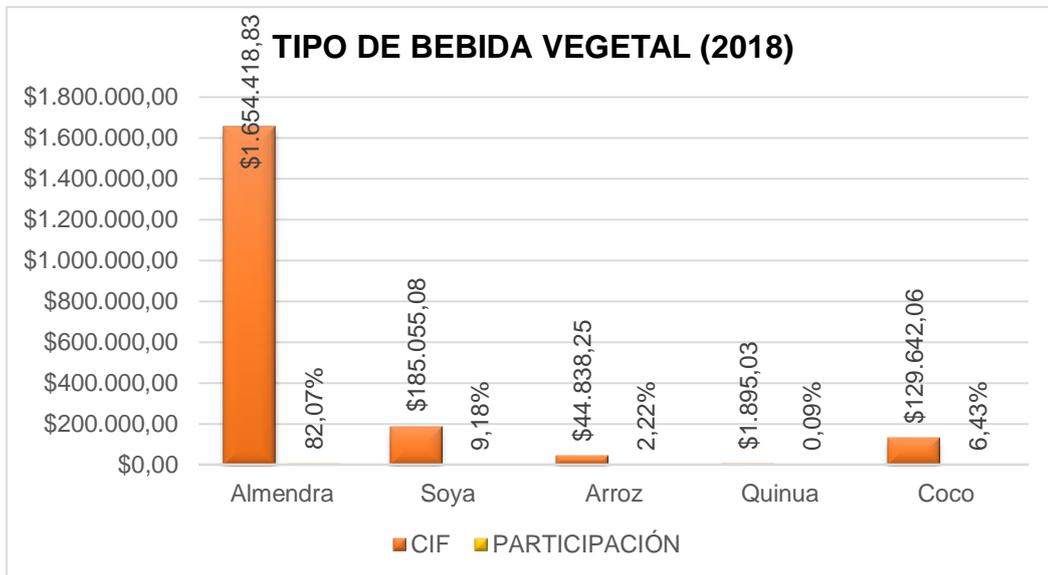
Figura 1.7. Crecimiento de las Importaciones de Bebidas Vegetales



Fuente: Autores

De este tipo de bebidas encontradas en el mercado, la que mantiene mayor atractivo y acogida es la de almendra como se observa en la Figura 1.8. que ocupa un 82,07% de las importaciones realizadas en el año 2018.

Figura 1.8. Distribución del mercado por tipo de Bebida Vegetal

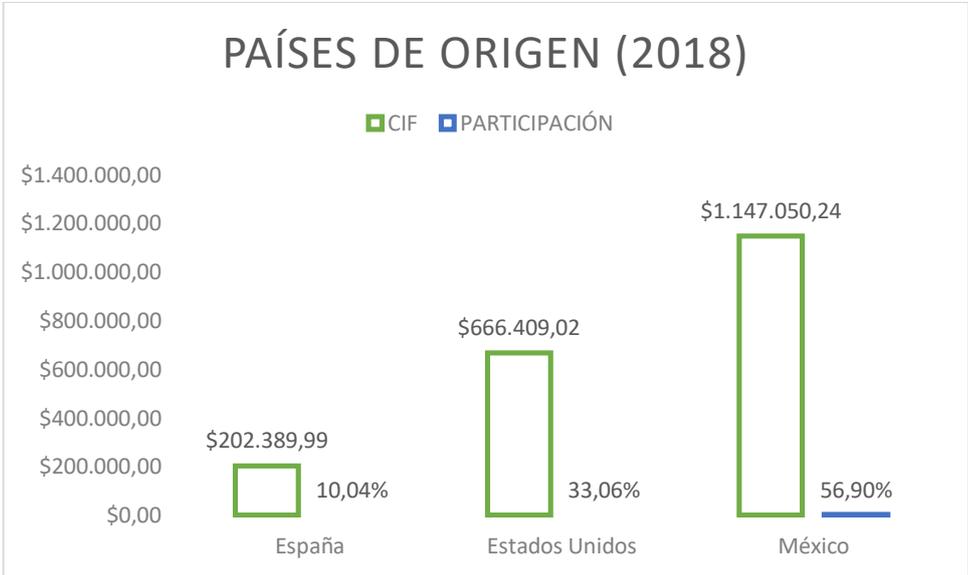


Fuente: Autores

De acuerdo a la Figura 1.9., la mayoría de las bebidas vegetales son procedentes de América del Norte con un 89,96% mientras que, el 10,04% son de España. Se espera

que a partir del 2019, estas aumenten debido al reciente Acuerdo Comercial que mantiene Ecuador con la Unión Europea.

Figura 1.9. Procedencia de las Importaciones



Fuente: Autores

La Tabla 1.1. indica los distintos impuestos que se cobran a este tipo de productos importados. En el caso del ICE Específico, este tributo no es igual para todos sino a aquellos que tengan más de 25 gramos de azúcar por litro de bebida y la cantidad de impuesto cobrado depende de lo indicado en el Art. 82 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI).

Tabla 1.1. Tributos Aduaneros

IMPUESTO	PORCENTAJE
Ad Valorem	30%
IVA	12%
Fodinfra	0,5%
ICE Específico	Depende del gramo de azúcar

Fuente: Autores

1.3 Planteamiento del Problema

Innovalácteos S.A. es una empresa familiar aferrada a una cultura organizacional tradicional impuesta por su fundador quien tenía una forma particular de llevar acabo las actividades del negocio de acuerdo a su criterio. Durante los últimos años las acciones de Marketing para ganar mercado no dieron los resultados esperados, por lo que no han logrado incrementar su participación de mercado frente a sus principales competidores

en el segmento específico de yogures, su primordial producto, afectándole sus rendimientos. Actualmente su fundador se encuentra jubilado. Por lo que, la nueva administración tiene a disposición la oportunidad de implementar nuevas estrategias de mercadeo.

1.4 Justificación del problema

Innovalácteos S.A. al encontrarse en un mercado tan competitivo y en desventaja frente a dos grandes empresas con mayores recursos y mejor posicionamiento en la industria, debe buscar la manera de como equiparar las condiciones de competitividad a través de estrategias y acciones audaces, disruptivas e innovadoras. Este estudio se lleva a cabo para evaluar si la táctica de incursionar en un mercado alterno y novedoso donde no hay presencia de sus principales competidores, resulta lo suficientemente atractiva para que Innovalácteos S.A. empiece a gestionar su planificación y posterior implementación.

1.5 Alcance

El alcance del proyecto está enfocado al análisis y estudio del mercado de bebidas vegetales del año 2018 de los diferentes sectores urbanos de los cantones Guayaquil, Daule y Samborondón; con el fin de determinar el posible costeo de un prototipo para luego evaluar su precio frente a los productos con características homogéneas actualmente establecidos en los supermercados de los sectores antes mencionados.

1.6 Beneficiarios del Proyecto

Los beneficiarios de los resultados que se obtienen con este proyecto son:

- La empresa Innovalácteos S.A., proveedora de este nuevo producto, ya que si obtiene la aceptación deseada por parte de los consumidores percibirá grandes retribuciones económicas.
- Tanto usuarios finales como clientes, quienes adquirirán una bebida rica en nutrientes y vitaminas beneficiosas para su salud.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Elaborar un plan de mejora para la empresa Innovalácteos S.A., empleando la metodología Design Thinking para poder participar en el mercado emergente de bebidas vegetales.

1.7.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los aspectos organizacionales de la empresa estableciendo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2. Elaborar un análisis financiero de los años 2015, 2016 y 2017 evaluando la situación económica de Innovalácteos S.A.
3. Investigar las tendencias y preferencias de los consumidores hacia las bebidas vegetales definiendo la forma de acceso a este segmento de mercado.
4. Determinar la viabilidad del proyecto de lanzamiento de una nueva bebida vegetal mediante la comparación de precios frente a la competencia y la estimación de parámetros de inversión.
5. Establecer los riesgos asociados a la implementación del plan de negocio planteando posibles acciones de prevención.

1.8 Marco Teórico

- **Design Thinking**

Las empresas exitosas se desenvuelven en un entorno de mejora continua. Según Calzada, et al. (2017), el Design thinking es una herramienta que permite identificar y corregir problemas no percibidos, manteniendo un enfoque hacia el cliente y sus necesidades. Consta de 5 etapas: Empatizar, Identificar, Idear, Prototipar y Testear.

La etapa de empatizar se centra en la comprensión de la conducta y sensaciones del consumidor con respecto al inconveniente a enmendar (Meinel, Leifer, & Plattner, 2011). Luego, en la identificación se procesa la información, con el objetivo de generar un punto de vista que permita tener un entendimiento del problema subyacente (Calzada, y otros, 2017).

La ideación conforme lo indica Cervantes et al. (2016) es cuando se plantea y evalúa la mayor cantidad de alternativas de solución por medio de una lluvia de ideas. Una vez seleccionado el conjunto de mejores ideas, se procede al prototipado en donde se conoce la posibilidad de éxito de la alternativa de solución por medio de ágiles y baratos experimentos (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). Finalmente, en el testeo se obtiene una retroalimentación por parte del usuario para hacer modificaciones al producto a las necesidades del cliente (Meinel, Leifer, & Plattner, 2011).

- ✓ **Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

El análisis FODA permite conocer los factores de mayor impacto para una empresa con la finalidad de idear la mejor ruta estratégica a tomar para ganar en competitividad,

enfoque y relevancia frente a la competencia. De acuerdo a Kotler & Armstrong (2012), las fortalezas y debilidades son componentes intrínsecos que la empresa puede modificar mientras que las oportunidades y amenazas son componentes extrínsecos que la empresa puede aprovechar.

✓ **Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

Según Goicoechea et al. (2018) este modelo, establecido por Michael Porter, provee a una empresa la capacidad de preparar diversas maniobras estratégicas por medio del análisis del mercado a través de cinco factores.

Figura 1.10. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E Porter (1982)

La figura 1.10. presenta la conformación de las 5 fuerzas competitivas. La presencia elevada de cualquiera de estas reduce la rentabilidad del mercado. La aparición de nuevos entrantes deriva en gran parte de la reacción de las empresas posicionadas y del nivel de barreras de entrada. Los proveedores escasos que abastecen insumos distinguidos mantienen un poder alto. Los compradores tienen un poder elevado cuando se encuentran en un número reducido o adquieren grandes cantidades en un mercado de productos homogéneos. Una elevada presencia de sustitutos se puede dar cuando los costos de intercambio son pequeños o cuando la ganancia marginal del sustituto es atractiva. La rivalidad entre competidores aumenta cuando no existen empresas que predominen el mercado o cuando las barreras de salida son costosas (Porter, 2008).

• **Análisis Financiero**

La información de los Estados Financieros refleja datos relevantes para poder analizar la situación actual de la empresa y su evolución a través del tiempo. Por lo que, las

razones financieras y el método de análisis vertical y horizontal constituyen una herramienta clave para la correcta toma de decisiones con fines económicos.

Razones Financieras

Las razones financieras que se implementan corresponden a tres categorías: liquidez, apalancamiento financiero y rentabilidad. Según Ross et al. (2012) los ratios de liquidez comunican la competencia que tiene la empresa para cancelar sus deudas a corto plazo. De la misma manera, los de apalancamiento financiero comunican la competencia para cancelar las deudas a largo plazo. Finalmente, los de rentabilidad establecen la efectividad para generar beneficios empleando los recursos propios de la empresa.

Tabla 1.2. Fórmulas de Razones Financieras

RATIOS	FÓRMULAS
Razones de Liquidez	$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$
	$\text{Razón de Efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Razones de apalancamiento financiero	$\text{Razón de Deuda Total} = \frac{\text{Activos Totales} - \text{Capital Total}}{\text{Activos Totales}}$
	$\text{Rotación del Inventario} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$
	$\text{Rotación de las Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
Razones de rendimiento	$\text{Rendimientos sobre los activos (ROA)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$
	$\text{Rendimientos sobre el capital (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$

Fuente: Autores

Método de Análisis Vertical

Alarcón & Elvira (2012) indican que es un estudio fijo de los estados financieros, usado para saber la situación económica mediante un análisis de los rubros verticalmente. En el Balance General se analiza la proporcionalidad de cada activo y su financiación con respecto al total de activos. En el Estado de Resultados se descompone la proporción de costos, gastos y utilidades con respecto a las ventas.

Método de Análisis Horizontal

Según Alarcón & Elvira (2012) este método contrasta Estados Financieros iguales en ciclos sucesivos. A través de este se observa las variaciones en las diferentes cuentas

de un periodo a otro. Las que poseen cambios significativos son las que requieren mayor atención.

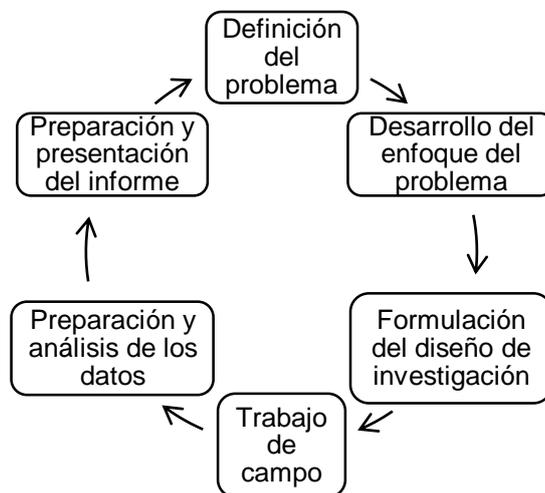
Investigación de Mercados

Todo producto y servicio exitoso tiene como finalidad satisfacer las necesidades y deseos a su usuario objetivo. Esto implica comprender su entorno, definir el segmento en el que se encuentra, estudiar su comportamiento de consumo e identificar la demanda que busca. La herramienta que se emplea se la conoce como *Investigación de Mercado*.

Proceso de Investigación de Mercados

Existen seis pasos indispensables para elaborar una correcta investigación de mercados (Malhotra, 2008). Estos son:

Figura 1.11. Proceso de Investigación de Mercado



Fuente: Autores

Diseño de la Investigación

Tabla 1.3. Comparación de los diseños básicos de investigación

TIPO	EXPLORATORIA	DESCRIPTIVA
Objetivo	Descubrir ideas y conocimientos	Describir características o funciones del mercado
Características	Flexible, versátil y a menudo es la parte frontal del diseño de la investigación total	Se distingue por la formulación previa de hipótesis específicas. Diseño planeado y estructurado de antemano.
Métodos	Encuestas con expertos Encuestas piloto Datos secundarios (analizados cuantitativamente) Investigación Cualitativa	Datos secundarios (analizados cualitativamente) Encuestas Paneles Datos por observación y otros

Fuente: Investigación de Mercados. Autor: Naresh Malhotra

Investigación Exploratoria

Tiene como finalidad brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador (Malhotra, 2008).

✓ Investigación Cualitativa

Tipo de investigación exploratoria que recopila información de una pequeña muestra para conocer más el contexto del problema (Malhotra, 2008). Por lo que se realiza dos entrevistas a nutricionistas y un grupo focal para determinar cómo se encuentra actualmente el mercado de bebidas vegetales en el Ecuador.

✓ Investigación Cuantitativa

“Metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico” (Malhotra, 2008). Se considera como fuente secundaria a aquella información obtenida de libros, revistas académicas, informes o estadísticas realizadas.

Investigación Descriptiva

“Tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado” (Malhotra, 2008, pág. 82). Mediante la observación y encuesta se espera recolectar datos importantes que sirvan de base para analizar las preferencias de los potenciales consumidores (Bernal, 2010).

Observación

Se visita supermercados, gasolineras y tiendas dentro de los cantones Guayaquil y Samborondón con el fin de obtener datos primarios acerca de los distintos sabores que oferta la competencia.

Encuesta

Procedimiento que consiste en recolectar datos de acuerdo a un cuestionario estructurado sobre un tema específico. (Kuznik, Hurtado, & Anna, 2010).

Marketing Mix

“La Mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 51).

Gerencia de Riesgo

Una manera inteligente y práctica para manejar los riesgos de un proyecto es a través de una matriz genérica de riesgos. Según Murray et al. (2011) esta herramienta permite inicialmente identificar los riesgos por categorías a través de entrevista o lluvia de ideas. Luego, se evalúa el nivel de afectación y ocurrencia de cada riesgo. A continuación, se jerarquizan estos por nivel de importancia para finalmente idear planes de contingencia que contrarresten los más relevantes.

1.9 Marco Legal

De acuerdo con las regulaciones emitidas por el Gobierno de la República del Ecuador se considera el siguiente aspecto legal:

- **Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo, y Estabilidad y Equilibrio Fiscal.**

Esta ley fue aprobada por la Asamblea Nacional el 07 de Agosto y puesta en vigencia a partir del 21 de Agosto de 2018. Los siguientes artículos le puede resultar beneficioso a Innovalácteos S.A. para el ahorro del pago de interés y multas por el atraso de ciertas obligaciones para con el Estado Ecuatoriano.

Artículo 12.- Intereses, multas y recargos para obligaciones patronales con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. – [...] podrán ser objeto de la reducción, los intereses por obligaciones pendientes originados por responsabilidad patronal, generados hasta el 2 de abril de 2018. [...]

Artículo 14.- Plazos para beneficiarse de la reducción. - Para acceder al beneficio de la reducción de intereses, multas y recargos de conformidad con el artículo 12 de esta

Ley, se debe [...] cancelar la totalidad de los valores correspondientes en los plazos que a continuación se detallan, contados a partir de la publicación de la presente Ley en el Registro Oficial:

- a) [...]
- b) Por los pagos realizados dentro del plazo de noventa y uno (91) y ciento cincuenta (150) días, se establece una reducción de intereses, multas y recargos, correspondiente al 75%.
- c) Por los pagos realizados dentro del plazo de ciento cincuenta y uno (151) y ciento ochenta (180) días, se establece una reducción de intereses, multas y recargos, correspondiente al 50%.
- d) [...]

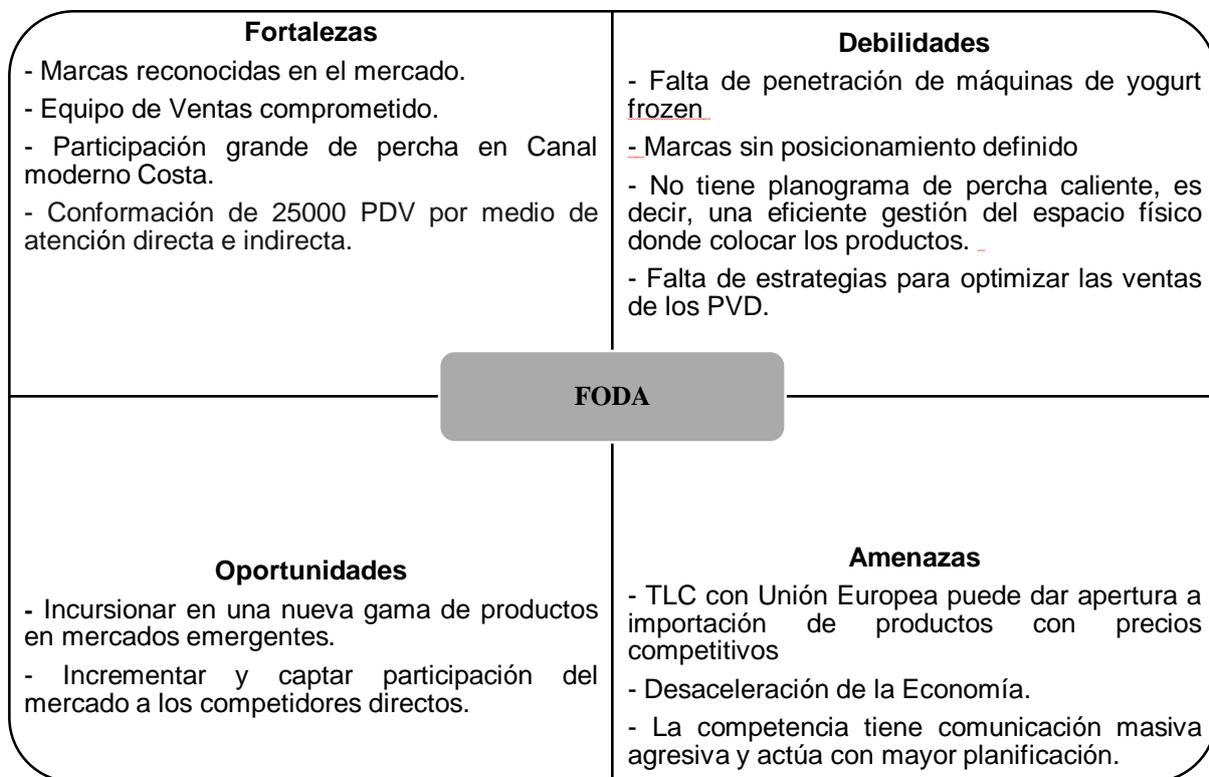
Capítulo 2

2. METODOLOGÍA

Design Thinking

El análisis de la situación actual de Innovalácteos S.A. se lo determinó mediante el empleo de tres técnicas: Entrevista, FODA y Fuerzas de Porter. El objetivo fue hallar las dificultades, desafíos que enfrentan, las oportunidades, las amenazas y la posible mejor ruta de solución.

Figura 2.1. Matriz FODA



Fuente: Autores

La gran trayectoria de Innovalácteos S.A. en el mercado ecuatoriano ha fortalecido su imagen ante los consumidores. Cuenta con 25 mil puntos de ventas. Sin embargo, sus marcas no tienen un posicionamiento definido. Por otra parte, desea incursionar en mercados emergentes con una nueva gama de productos para captar e incrementar su participación de mercado. La desaceleración de la economía minimiza el poder adquisitivo de los consumidores, afectando las ventas.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) que se mantiene con la Unión Europea puede ocasionar un problema con la apertura a productos importados a precios competitivos. Por otro lado, los principales competidores disponen de mejores estrategias de comunicación masiva.

Fuerzas de Porter

- **Amenaza de nuevos entrantes:** La amenaza de nuevos entrantes resulta baja debido a la muy alta inversión de capital, millones de dólares, requerida para establecerse en este mercado. Adicionalmente, el prestigio de la marca y la presencia de economías de escala conforman importantes barreras de entrada.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Es bajo debido a que, por la necesidad de mantener ordeñadas a las vacas de manera diaria para que no se enfermen o mueran; los ganaderos mantienen una producción continua de leche. Esta debe ser vendida de manera instantánea para no desperdiciarla, por lo que los ganaderos ceden y las venden baratas.
- **Poder de negociación de los clientes:** Este resulta alto debido a que, en el Ecuador, existe una sobreproducción de leche y la demanda es más reducida. Además, las diversas variedades de marcas y sustitutos que el cliente tiene para elegir le brindan cierto control sobre la calidad y precios que los ofertantes debieran adoptar en sus productos.
- **Amenaza de bienes sustitutos:** Es bajo debido a que existen muy pocos productos que ofrezcan los mismos beneficios.
- **Rivalidad entre los competidores:** La rivalidad entre los competidores de la industria láctea es baja debido a que entre muy pocas empresas se concentra la gran parte de la participación de mercado.

Este mercado resulta poco atractivo para nuevos inversores, debido a las altas barreras de entrada que presenta. Además, debido al requerimiento de producción continua de leche para mantener la calidad y salud de las vacas, los ganaderos se encuentran obligados a venderla de manera instantánea acoplándose a los precios propuestos por los compradores.

Los consumidores pueden elegir entre una amplia variedad de marcas y sustitutos, manteniendo cierto control sobre calidad y precios que los ofertantes deben incorporar a sus productos. Analizando el mercado, escasos productos poseen composiciones

nutricionales similares a la leche cumpliendo los mismos beneficios. La conformación de un número reducido de empresas que acaparan casi todo el mercado resulta en una baja rivalidad entre ellos.

Como siguiente paso se realizó una entrevista estructurada a la Asistente del área de Marketing & Mercadeo de Innovalácteos S.A. A continuación, se detalla las preguntas realizadas en esta entrevista.

Tabla 2.1. Preguntas dirigidas a la Asistente de Marketing

1. ¿Cuál es la Misión y Visión de la empresa?
2. ¿En qué año se jubiló el fundador de la empresa?
3. ¿La nueva junta directiva está implementando otra perspectiva enfocada a la dirección y administración de la empresa? ¿De qué manera?
4. ¿Por qué motivos dejaron de producir su propia leche?
5. En la actualidad, ¿Cómo es el modelo de abastecimiento para este insumo? ¿Quién tiene el poder de negociación?
6. ¿Cómo se obtiene el envase para la fabricación de sus productos?
7. ¿Cuál es el principal inconveniente que Innovalácteos S.A. ha enfrentado en los últimos años?
8. Según su criterio, ¿cuáles son las principales causas de este suceso?
9. ¿Qué estrategias han analizado que se puedan implementar para revertir esta situación?
10. ¿Cuál es la estrategia actual que la empresa utilizar para conservar la fidelización con sus clientes?
11. ¿Cuáles son las razones de incursionar en el segmento de bebidas vegetales?
12. ¿Cuál es su arquetipo de cliente potencial? (genero, edad, estilo de vida)
13. ¿Qué espera de este nuevo producto?
14. ¿Cuáles son los principales riesgos que considera al incursionar en un nuevo mercado a través de la creación de una línea de productos?

Fuente: Los autores

Misión: Alimentar a la familia ecuatoriana con productos deliciosos y con altos estándares de calidad, satisfaciendo las necesidades de los consumidores a través de marcas reconocidas.

Visión: Ser reconocidos como la mejor compañía de alimentos en el Ecuador por la calidad e innovación de sus productos, respaldados por el profesionalismo, compromiso y ética de sus colaboradores.

Después de la jubilación del fundador en 2014, el nuevo directorio conformó un gobierno corporativo en el conglomerado, el cual realizó una integración en el manejo administrativo de las diversas empresas que lo conforman, operándose como un todo. Para Innovalácteos S.A., la producción de su propia leche le resultaba muy costosa e inviable por las dificultades de producir en la zona costera. Actualmente, se abastece de grandes acopiadores como Nutrileche mediante negociaciones anuales de volúmenes.

La empresa tiene la capacidad de producir envases de vidrio y plástico. No obstante, para usar el envase treta pak requiere concesionar la máquina que los realiza.

Actualmente no ha podido alcanzar el volumen de ventas necesario para conseguir los niveles de rentabilidad que justifique la inversión en promoción y comunicación masiva.

Entre las medidas correctivas contempladas, se tiene en consideración incursionar en un mercado emergente, el de bebidas vegetales donde no se encuentra los mayores competidores. De esta manera, se puede solucionar la necesidad de captar nuevos consumidores aumentando su participación en el mercado. Se tiene como mercado objetivo los adultos jóvenes, entre 20 a 44 años. Innovalácteos busca incorporar la forma de trabajo ágil de las pequeñas empresas. El principal riesgo a este plan resulta en un choque dentro del concepto de marca por parte de los consumidores, teniendo el peligro de perder el nivel de posicionamiento de la marca.

Análisis Financiero

De los Estados Financieros del Anexo A se realizó los siguientes análisis:

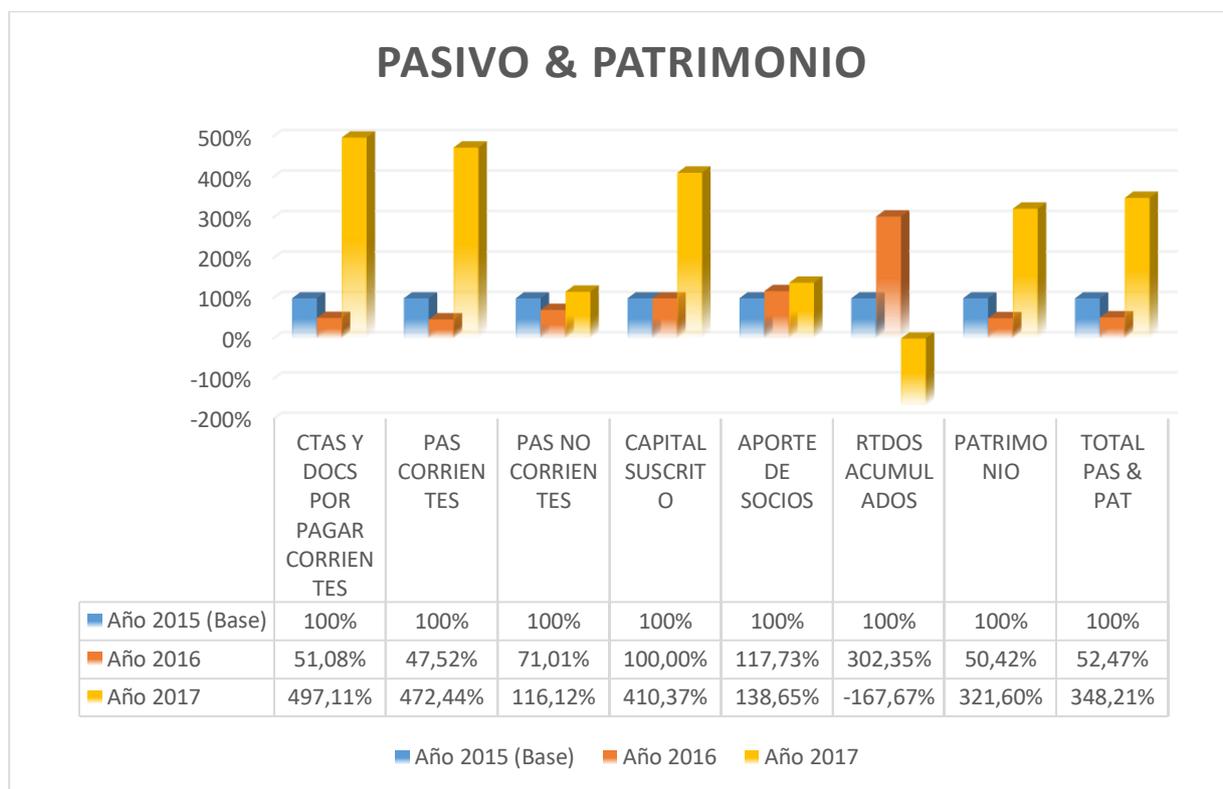
Estado de Situación Financiera

Figura 2.2. Análisis Horizontal de Activos



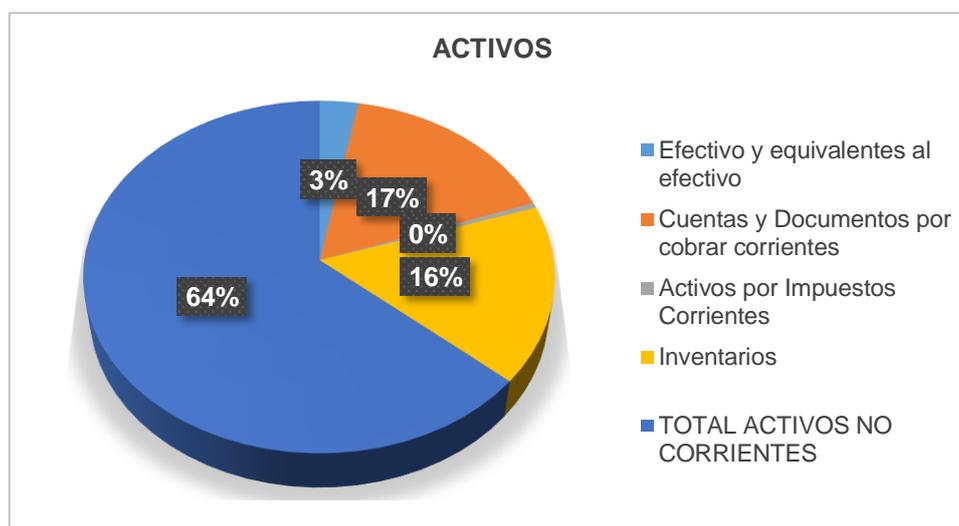
Fuente: Autores

Figura 2.3. Análisis Horizontal de Pasivos y Patrimonio



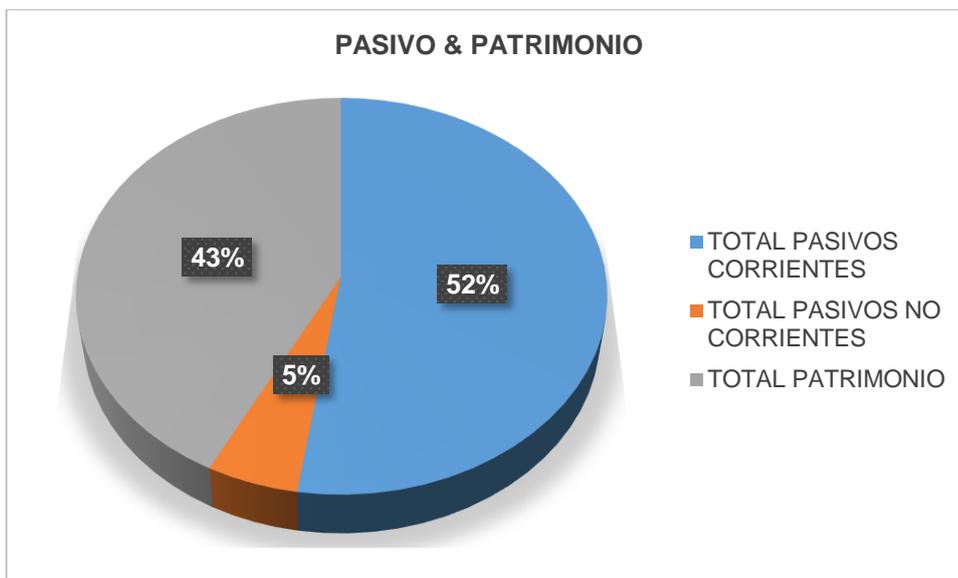
Fuente: Autores

Figura 2.4. Análisis Vertical de los Activos del año 2017



Fuente: Autores

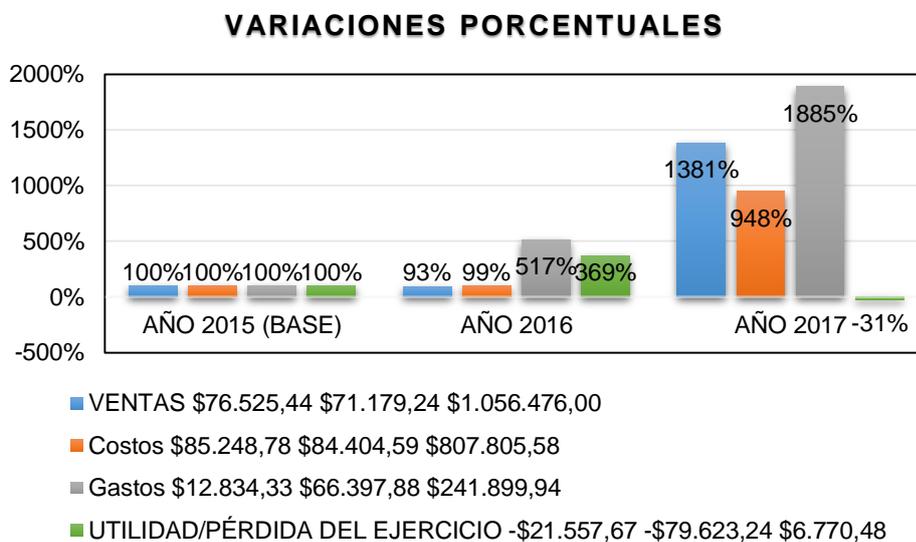
Figura 2.5. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio del año 2017



Fuente: Autores

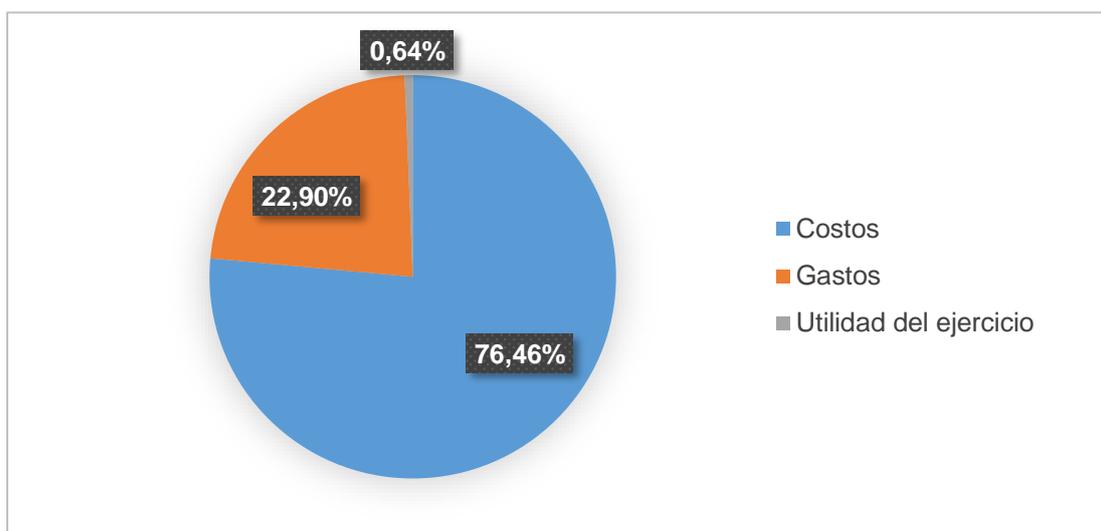
Estado de Resultado

Figura 2.6. Análisis Horizontal de Estado de Resultado Integral



Fuente: Autores

Figura 2.7. Análisis Vertical Estado de Resultado 2017



Fuente: Autores

La Figura 2.2. y 2.3. mostraron que han existido marcadas fluctuaciones en las diversas cuentas de la empresa los dos últimos años. Se observó que después de una notable reducción de efectivo (al 8%) en el año 2016, donde se canceló una parte significativa de las obligaciones a corto y largo plazo; este pudo incrementarse hasta 5 veces la cantidad del año base. También hubo un importante incremento en las cuentas por cobrar, así como en la financiación interna y externa para incorporar mayores cantidades de inventario, planta y equipo. A través de estos movimientos, en el año 2017 se obtuvo resultados acumulados positivos (utilidades), contrastando con las pérdidas obtenidas en el 2015 y 2016 conforme se visualiza en los Estados Financieros del Apéndice A.

No obstante, las Figuras 2.4. y 2.5. ilustraron indicios de problemas de liquidez en la empresa: No solo el activo corriente (36%) fue menor en comparación con el pasivo corriente (52%), sino también la cantidad de efectivo fue mínima (3%) por lo que Innovalácteos S.A. puede encontrarse en dificultad para afrontar las cancelaciones de sus obligaciones inmediatas. También cabe señalar que gran parte del activo corriente, casi un 50% se encontró en forma de stock, la alta presencia de este puede ser el resultado de una administración ineficiente del mismo. Sin embargo, la alta capitalización (43%) que mantiene la empresa permite que su endeudamiento con terceros no resulte excesivo.

Para poder revertir esta situación adversa, se recomienda:

- Que Innovalácteos S.A. pueda reconvertir una proporción de la deuda corriente a no corriente, aumentando los plazos de pago.

- Vender activos fijos no esenciales para generar un ingreso de liquidez.
- Acelerar la conversión en efectivo de los activos circulantes reduciendo los plazos de cobro.
- Incrementar tanto la rotación de cuentas por cobrar como la rotación de inventario.

La Figura 2.6. mostró como luego de dos años difíciles (2015-2016) teniendo bajas ventas y pérdidas; en especial el 2016, donde a pesar de aumentar en un 500% los gastos, las ventas se redujeron 7%; Innovalácteos S.A consiguió mejorar su situación económica a través de un incremento sustancial de sus ventas en un 1300% pudiendo conseguir utilidades en ese ejercicio. Si bien se obtuvo utilidades, la Figura 2.7. ilustró que casi la totalidad de las ventas (99,36%) estaban cubiertas por los costos y gastos, dejando menos del 1% de utilidad del ejercicio.

El motivo del incremento significativo en todos los rubros de los Estados Financieros del 2017 en comparación a los años 2015 y 2016 se debió a que la corporación ABC fusionó dos empresas de su conglomerado, Prolácteos S.A e Innovalácteos S.A., quedando esta última como la única razón social.

Razones Financieras

Luego de observar los distintos valores de las cuentas de los estados financieros, Se obtuvo la Tabla 2.2. en las que se aprecian las razones calculadas.

Tabla 2.2. Ratios Financieros

Año 2016		Año 2017	
Razón circulante = 2,01		Razón circulante = 0,69	
Razón de efectivo = 0,01		Razón de efectivo = 0,05	
Razón de Deuda Total = 0,56		Razón de Deuda Total = 0,58	
Rotación del inventario = 8,24		Rotación del inventario = 8,38	
Rotación de cuentas por cobrar = 1,07		Rotación de cuentas por cobrar = 10,60	
ROA	} No hay cálculo porque no tuvo utilidades en este periodo.	ROA = 0,0032	
ROE		ROE = 0,01	

Fuente: Autores

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Tabla 2.2., se evidenció una disminución en la razón circulante, siendo este menor a uno, lo cual indica que solo se pudo cubrir el 69% de su pasivo circulante. A pesar de que la razón de efectivo se incrementó, todavía sigue siendo muy baja, advirtiendo que se dispone de muy poco efectivo para cubrir las obligaciones a corto plazo. Estas cifras dañan la imagen de Innovalácteos S.A. frente a

posibles acreedores. La razón de deuda total aumentó en 2017, empleando 0,58 dólar de deuda por cada dólar de activo, por lo que no posee un endeudamiento excesivo. La rotación de cuentas por cobrar aumentó considerablemente, mostrando una mayor eficiencia en la inversión realizada en los clientes para alcanzar mayores ventas. De la misma manera, la rotación del inventario incrementó, generando más ventas con menos inversión en inventarios. Debido a que en el 2016 se obtuvo pérdidas, tanto el Rendimientos sobre el capital (ROE) como Rendimientos sobre los activos (ROA) no se pudieron calcular. El ROA y el ROE en el 2017 resultaron muy bajos, indicando ineficacia en el uso de los recursos propios de la empresa. A los accionistas e inversionistas les resulta poco atractivo que tan solo obtengan 1 centavo de utilidad por cada dólar invertido.

Capítulo 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación se propuso coadyuvar a la decisión administrativa de Innovalácteos S.A. que consiste en analizar de qué manera y con qué producto se podría incursionar en el mercado de bebidas vegetales. Así mismo, el problema de investigación de mercados se define como el análisis de las predilecciones de los consumidores hacia las bebidas vegetales y su voluntad de compra.

La investigación de mercado permitió determinar los tipos de bebidas vegetales existentes en el mercado ecuatoriano, así mismo se identificaron las preferencias de los potenciales consumidores de este tipo de bebidas; por otra parte se conoció la frecuencia y hábitos de consumo, finalmente se definió el factor diferenciador de Innovalácteos que le permitirá incursionar en el mercado de las bebidas vegetales.

Investigación Exploratoria

Entrevista con expertos

En la Tabla 3.1. se definió el cuestionario de preguntas que se realizaron al Lcdo. Benjamín Freire, y a la microempresa Bonstato Nutrition conformada por el Lcdo. Rodney Chóez, Lcdo. Ignacio Barrera Pincay y el Lcdo. Nelson Vélez, todos son nutricionistas graduados de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).

Tabla 3.1. Preguntas para los nutricionistas

ENTREVISTA A NUTRICIONISTA
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera usted que ha disminuido el consumo de la leche de vaca respecto a los años 2016 y 2017? ¿Por qué? 2. ¿Considera usted que ha aumentado la tendencia por consumir bebidas vegetales? ¿Por qué? 3. ¿Cuáles son los beneficios de tomar este tipo de producto? 4. ¿Existe algún riesgo si se consume en exceso? 5. ¿Cuál es el rango de edad de las personas que usted considera toman estas bebidas? 6. ¿Cuáles son los tipos de bebidas vegetales que usted conoce? 7. De acuerdo a su criterio, ¿de este tipo de bebidas cual es la más nutritiva y por qué? 8. Dentro de los ingredientes que se utilizan para la preparación de este tipo de bebida, ¿Cuál posee azúcar dentro de sus propiedades? 9. ¿Cuál es el tipo de envase más recomendable para las bebidas vegetales? 10. ¿De qué manera los tipos de envase influyen en la conservación de estas bebidas? 11. ¿Cuáles son los factores que influyen en el tiempo de duración de este tipo de bebidas? 12. ¿Sería factible agregarle algún conservante para incrementar el tiempo de preservación de estos productos? 13. ¿Conoce usted de algún conservante de origen natural? 14. ¿Sabe de alguna marca de bebida vegetal fabricada en el Ecuador? 15. Desde su punto de vista, ¿Cuál cree que es el motivo por el cual no se fabrica y comercializa a gran escala este tipo de producto a nivel nacional? 16. ¿Conoce como pudiera ser el procedimiento industrial para la fabricación de estas bebidas? 17. Desde su experiencia, ¿qué se le pudiera agregar a este tipo de producto para que se diferencie con los ofertados actualmente en el mercado?

Fuente: Autores

Tabla 3.2. Perfil de los Entrevistados

Benjamín Freire	Bonstato Nutrition
<ul style="list-style-type: none"> • 4 años de experiencia laboral. • Evaluador nutricional, enfocado en la nutrición deportiva. • Licenciado en Nutrición de la ESPOL 	<ul style="list-style-type: none"> • Microemprendimiento de nutrición donde se realizan consultas y evaluaciones nutricionales. • 1 año de experiencia laboral. • Licenciado en Nutrición de la ESPOL

Fuente: Autores

Entrevista #1: Benjamín Freire

El entrevistado expresó que según su experiencia ha existido una disminución en el consumo de leche de vaca debido a la desinformación sobre el producto del cual se suele afirmar que ocasiona problemas en la salud, corroborando la información del CIL expresada en la Figura 1.2. Por otra parte, del 2013 al 2018 se ha incrementado la tendencia al consumo de productos lights y dietas vegetarianas. Como resultado, la cantidad de consumidores que optan por este tipo de bebidas vegetales ha crecido, reafirmando los datos de la SENA E mostrados en la Figura 1.7.

Además, aseveró que las bebidas vegetales resultan beneficiosas al evitar deficiencias en las personas que no pueden consumir leche de origen animal. Por otro lado, no hay estudios que indiquen algún riesgo en la salud por consumirlos en exceso. El rango de edad es de 25 años en adelante; ya que se preocupan más por su salud y alimentación. Las bebidas vegetales que el nutricionista conoce son las de coco, almendra, arroz, quinua, soya, amaranto y chocho.

Estas bebidas al prepararlas conservan de forma natural un elevado índice de azúcar en su composición, mayor que el de la vaca. El tiempo de duración del producto radica principalmente del envase y forma de almacenamiento. En relación con el envase, el más recomendable es el tetra pak, aprobado por la Food and Drug Administration (FDA). La conservación del producto dependerá del nivel de protección a la luz solar, a la temperatura y de un buen sellado. Estos productos tienen un tiempo de duración de 4 a 5 días una vez abiertos; las indicaciones e información que se registren en el envase son fundamentales.

En relación con la adición de aditivos indica que se produce la pérdida de producto natural porque son derivados de algún tipo de químico. Para el experto, el precio es el problema básico por el que no se ha fabricado y comercializado a gran escala estos productos nacionalmente. Este mercado apunta a consumidores de un rango socioeconómico alto debido a su elevado costo. Con respecto a la fabricación casera se utiliza cierto gramaje del insumo principal mezclado con agua, en cambio, el proceso industrial lo desconoce. Como valor agregado sugiere enriquecer esta bebida con antioxidantes, vitamina D, calcio, proteína, etc.

Adicionalmente, el especialista las clasifica dependiendo de su composición nutricional: la de arroz y quinua tienen bastantes carbohidratos, por ende, azúcares, fósforo, pero carecen de proteína y grasas. En cambio, la de almendra y coco tienen mayor valor en grasas saludables y un poco menos elevado el nivel de azúcar. Amaranto es la familia de la quinua y el chocho dispone de un elevado nivel de proteína. Finalmente, la de soya mantiene mayor semejanza con la leche animal al poseer un elevado nivel de proteína sin dejar de tener carbohidratos, grasas, vitaminas, etc.

Entrevista #2: Bonstato Nutrition

De acuerdo a los nutricionistas que conforman Bonstato Nutrition, estas bebidas emplean semillas o algún tipo de fibra vegetal. Actualmente, la bebida en auge es la de almendra. El principal problema de estas es la carencia de proteína, calcio y vitamina D; por lo que se debe suplementarlas. Además, indica que son sustitutos idóneos para personas que padecen intolerancia o alguna alergia a la lactosa.

Los entrevistados expresaron que durante el 2017 y 2018 el consumo de leche de vaca ha disminuido, ratificando la información del CIL de la Figura 1.2. Esto se debe al incremento de casos de intolerancia y del mal marketing realizado hacia el producto, indicando que produce cáncer. Por otra parte, el consumo de bebidas vegetales ha aumentado por la tendencia a mantener una alimentación saludable, consolidando los datos de la SENAIE indicados en la Figura 1.7.

Sin embargo, su consumo prolongado puede generar una ligera intolerancia hacia las leches animales. Entre los tipos de estas bebidas se tiene: soya, almendras, coco, avena, arroz, alpiste, sésamo, avellanas, quinua, cáñamo, nueces, centeno, cebada, maní, anacardo, amaranto, girasol, etc. Según los especialistas, a partir de los 12 hasta los 25 años, los jóvenes experimentan cambios en la alimentación y consideran consumir estos productos. Por otra parte, la bebida de soya posee mayores micronutrientes. Seguida por la de almendras, pero esta carece de proteína.

Si se desea mejorar el sabor a la bebida, se le puede agregar azúcar dependiendo de la fórmula de la empresa. Con respecto al envase, el más recomendable nutricionalmente es el vidrio, siendo el más puro, fácil limpieza y eco amigable. El plástico si es expuesto a elevadas temperaturas degrada compuestos de petróleo, por lo que debe mantenerse en una cadena de frío. En el caso del Tetra Pak, a pesar de tener una lámina interna protectora, al golpearse se deforma y se rompe, permitiendo la interacción del producto con el cartón. Finalmente, el enlatado es el de mayor cuidado debido a que si se golpea, la interacción entre el metal y el producto resulta muy peligroso.

Con respecto a la conservación del producto, los factores que influyen son: la cadena de frío, temperatura, golpes durante la transportación, etc. Asimismo, para aumentar la preservación resulta factible agregar conservantes artificiales como antioxidantes,

vitamina c, aditivos, etc. Adicionalmente, si se piensa emplear vidrio, usar opacos para que reduzcan el paso de luz.

Por otro lado, el alto precio y la cultura son las principales razones por la que ninguna empresa ecuatoriana los ha fabricado ni comercializado a gran escala. Para los entrevistados, la producción de estas bebidas debe mantenerse lo más artesanal posible. Finalmente, como valor agregado profesional sugieren que nutricionistas se encarguen de impartir el conocimiento de la composición nutricional de la bebida y así generar mayor confianza hacia el consumo de esta bebida.

Grupo Focal

En la Tabla 3.3. se determinó las preguntas que se emplearon en el grupo focal el cual estuvo dirigido a 10 personas entre hombres y mujeres quienes tienen de 20 hasta 30 años. La idea consistió en mostrarle y darles a degustar tres tipos de bebidas vegetales a los participantes con la finalidad de recibir retroalimentación acerca de sus ideas, gustos, características y presentación del producto.

Tabla 3.3. Preguntas para el Grupo Focal

GRUPO FOCAL A PERSONAS DEL MERCADO OBJETIVO
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Actualmente, consumen leche de vaca? ¿Con qué frecuencia? 2. ¿Qué importancia tiene la leche de vaca para los adultos? 3. ¿Alguna vez han escuchado acerca de las bebidas vegetales (leche de almendra, soya, coco, etc)? 4. ¿Alguna vez han probado bebidas vegetales (leche de almendra, soya, coco, etc)? 5. Aquellos que si lo han probado, ¿Dónde lo han comprado? 6. ¿Qué tipo de envase prefieren para este producto? (vidrio, tetra pak, lata o plástico) 7. ¿Cuál de los envases consideran más eco-amigable? 8. ¿El envase influye en su decisión de compra? 9. ¿Por cuál envase está dispuesto a pagar más? 10. ¿Qué tamaño considera el más indicado para este tipo de producto? De tamaño personal o de litro? 11. De las alternativas presentes (leche de almendra, de soya o de coco), ¿cuál prefiere? 12. Y si existieran bebidas vegetales a base de arroz, chocho, amaranto o de quinua, ¿cuál preferiría? 13. ¿Ustedes preferirían consumir bebidas vegetales naturales o saborizadas con vainilla, chocolate o fresa? 14. ¿Ustedes prefieren que estas bebidas sean endulzadas con azúcar o Stevia? 15. ¿Ustedes prefieren un producto nacional o importado? 16. ¿Qué opinan de que este tipo de producto sea fabricado por una empresa láctea? 17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este producto? 18. ¿Consumirían un queso hecho a base de este tipo de producto? 19. ¿De cuál sabor les gustaría (leche de almendra, coco, soya, amaranto o arroz)?

Fuente: Autores

La mayoría de los participantes toman leche por costumbre y lo consumen un promedio de tres veces por semana. Gran parte ha probado bebidas vegetales especialmente de soya, almendra y coco; ellos los adquieren en tiendas o los preparan de forma casera. Por otro lado, los envases preferidos son el vidrio y tetra pak considerando más eco amigable al tetra pak.

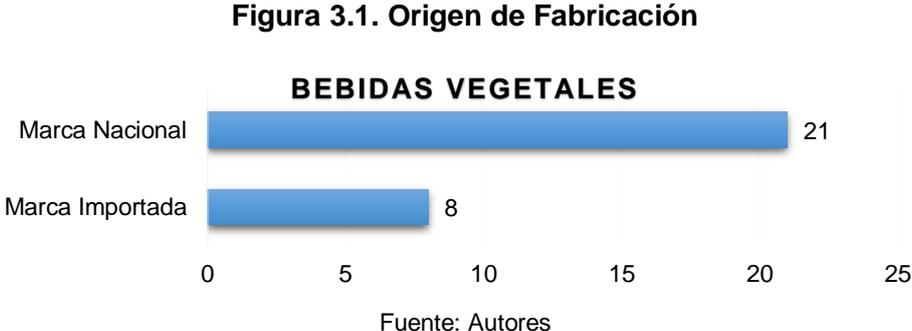
Al momento de comprar influye más el precio sobre el envase, así como los nutrientes y calidad sobre la presentación del producto. Debido a que son jóvenes y no padres de familia prefieren la presentación personal. Con respecto al endulzante, algunos consumen stevia por moda, otros consideran que los consumidores no se fijan en eso.

Unánimemente, indicaron que consumirían productos nacionales sobre los importados si tuvieran los mismos precios. Asimismo, les resulta indiferente que estas bebidas sean fabricadas por una empresa láctea con tal de que sea bueno y de calidad.

Consideraron buena idea que se ofrezca una gran variedad de bebidas vegetales saborizadas, de esta manera se tienen mayores opciones para elegir. Mantienen una apertura a consumir derivados como queso por curiosidad. Finalmente, estaban dispuestos a pagar entre \$0,75 a \$1,50 por la presentación personal.

Investigación Descriptiva

Observación



Entre todas las marcas observadas en el Anexo B de los distintos puntos de venta se obtuvo que: hay un importante número de marcas nacionales con respecto a las importadas. 18 empresas nacionales producen estas marcas compitiendo en el mercado. Tanto en gasolineras como en tiendas se comercializan solo 5 marcas de bebidas de almendra y coco en su mayoría locales pertenecientes a empresas pequeñas poco reconocidas en el mercado.

En los supermercados dirigidos a un público de estratos socioeconómicos medio-bajo (Tía, Akí, Coral) la variedad de marcas y tipos de estas bebidas es limitado. En el caso

de Santa María, al ser una cadena que recién se está posicionando en la región Costa; sus sucursales constan de escasa variedad de estos productos. Megamaxi y Mi Comisariato albergan la mayor variedad de bebidas y marcas.

Tabla 3.4. Variedad de sabores

Bebidas de soya	Bebidas de almendra
Clásica	Clásica
Chocolate	Coco
Vainilla	Sin azúcar
Coco	Chocolate
Zumo de naranja	Vainilla
Frutilla	Vainilla sin azúcar
Durazno	Con quinua
Con avena	Café
Zumo de melocotón	Fresa
Pulpa de maracuyá	Sin gluten
Ligera	

Fuente: Autores

La Tabla 3.4. mostró que la gama de sabores de las bebidas de soya (11) es mayor que la de Almendra (10). Las bebidas de coco y arroz constan solo de sabor clásico. La bebida de Quinoa se encuentra de sabor Chocolate y la de amaranto con maracuyá y uvilla. Existe una amplia predilección en ofrecer marcas de productos líquidos (23) por sobre los polvos (6).

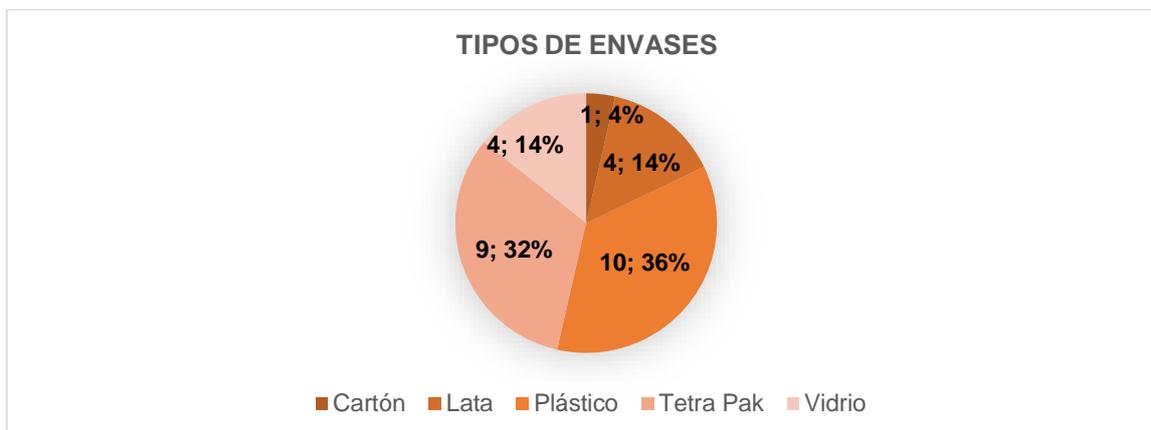
Entre las diversas empresas importadoras se tuvo que:

- En su gran mayoría importan y distribuyen productos de diferentes variedades como atún, embutidos, carnes, pastas, aderezos, además de estos tipos de bebidas.
- Una de ellas Terrafertil, de la marca Nature’s Heart, fue adquirida por Nestlé, fuerte competidor de la industria láctea, como estrategia para ganar participación en este mercado.
- Tropicalimentos S.A. distribuye una leche de coco.

Para este tipo de bebidas, la mayoría de las empresas nacionales que los fabrican, son relativamente modernas, pequeñas y constan de una corta gama de productos.

Ecopacific es la única en ofertar yogures veganos.

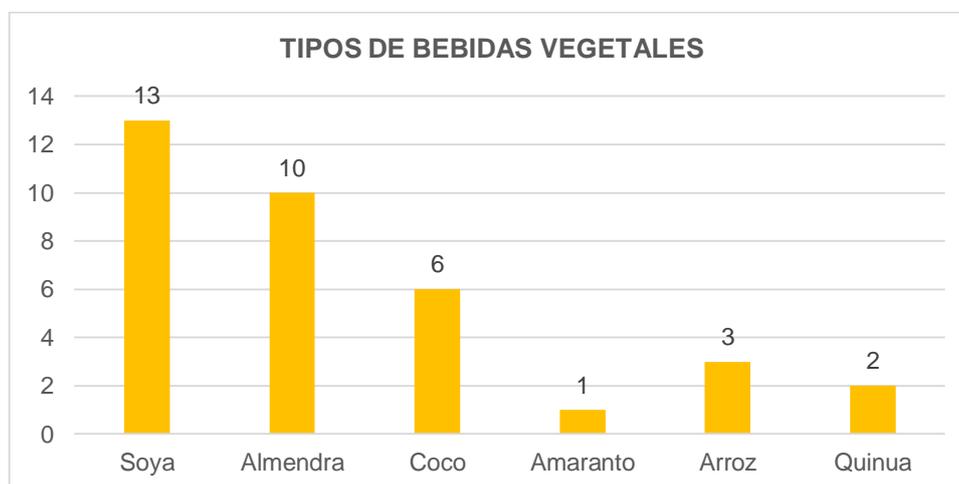
Figura 3.2. Tipos de envases



Fuente: Autores

De acuerdo a las observaciones realizadas a los diferentes supermercados, gasolineras y tiendas, se pudo inferir en la Figura 3.2., que el tipo de envase más utilizado para la elaboración de bebidas vegetales es el plástico seguido del Tetra Pak, lata o vidrio y cartón. Según la Figura 3.3., el tipo de producto más elaborado por las empresas son de soya, almendra y coco. Por otra parte, las menos fabricadas son de arroz, quinua y amaranto.

Figura 3.3. Tipos de Bebidas Vegetales



Fuente: Autores

En la Tabla 3.5 se pudo diferenciar los rangos de precio ofertados por la competencia con respecto al tipo de bebida y contenido en el producto. Sin embargo, en la tabla 3.6. se observó que la bebida de soya en polvo en sus diferentes contenidos es más cara que en líquido y solo la marca Nature's Heart fabrica la bebida de arroz en polvo.

Tabla 3.5. Cantidad y Precio

SABOR	CANTIDAD	PRECIO
Almendra	190 mL	\$1,18 - \$1,25
	200 mL	\$1,35
	240 mL	\$1,80 - \$1,83
	300 mL	\$1,53 - \$1,57
	370 mL	\$3,00 - \$3,70
	946 mL	\$3,80 - \$6,25
	1 L	\$3,75 - \$6,99
Amaranto	1 L	\$3,48
Arroz	946 mL	\$3,94
	1 L	\$3,63 - \$6,50
Coco	270 mL	\$1,32
	300 mL	\$1,25
	355 ml	\$1,77
	400 mL	\$3,54 - \$3,70
	946 mL	\$2,99 - \$3,94
Quinoa	300 mL	\$1,38
	1 L	\$3,70 - \$5,66
Soya	200 mL	\$0,52
	240 mL	\$0,76
	300 mL	\$0,91
	946 mL	\$3,94
	1 L	\$1,68 - \$4,29

Fuente: Autores

Tabla 3.6. Cantidad y Precio de productos en polvo

SABOR	CANTIDAD	PRECIO
Arroz	400 g	\$7,95
Soya	124 g	\$1,93
	125 g	\$1,70 - \$1,94
	200 g	\$2,43 - \$4,00
	250 g	\$3,09 - \$3,75
	400 g	\$3,99 - \$7,05
	900 g	\$10,49 - \$10,70

Fuente: Autores

Encuesta

Mediante el empleo de la técnica de recolección de datos se esperó cumplir con los objetivos establecidos en la Investigación de Mercado.

Diseño del muestreo

Para lograr determinar eficazmente la muestra a estudiar fue indispensable aplicar los siguientes pasos:

1) Definir la población meta

“Conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador, y acerca del cual se harán inferencias” (Malhotra, 2008, pág. 336).

Elementos: Hombres o mujeres entre 20 y 44 años perteneciente a los estratos socioeconómicos A, B y C+.

Unidades de muestreo: Hombres o mujeres

Extensión: Diferentes sectores de los cantones de Guayaquil, Daule y Samborondón.

2) Elección de una técnica de muestreo

Muestra No Probabilística

Esta técnica de muestreo se basa en la opinión del investigador más no en la selección al azar (Malhotra, 2008). Se utilizará el muestreo por cuotas.

Muestreo por cuotas

Técnica de muestreo no probabilístico que radica en establecer categorías o cuotas de la población para luego escoger la muestra de acuerdo juicio restringido o conveniencia (Malhotra, 2008).

- **Delimitación de la población**

Segmento por edades y cantón

Para determinar la población total se consideró aquellas quienes residan en los cantones Guayaquil, Daule y Samborondón establecidos por el INEC y tengan de 20 a 44 años así como se ilustra en la Tabla 3.7.

Tabla 3.7. Segmentación por rango de edades y cantón

RANGO DE EDAD	GUAYAQUIL	SAMBORONDÓN	DAULE
De 20 a 24 años	226.020	3.963	5.317
De 25 a 29 años	217.640	3.502	5.663
De 30 a 34 años	205.239	3.557	6.202
De 35 a 39 años	173.430	3.473	5.779
De 40 a 44 años	154.682	3.111	4.610
TOTAL	977.011	17.606	27.571

Fuente: INEC

De acuerdo a la segmentación de mercado 1'022.188 personas cumplieron con los criterios de selección establecidos previamente.

Determinación del tamaño de la muestra

Ecuación 3.1. Determinación del tamaño de la muestra

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Fuente: Autores

En donde:

N = Total de la población (1'022.188)

Z = nivel de confianza (95%)

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada (0,5)

q = probabilidad de fracaso (0,5)

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción) (0,05)

Reemplazando los datos, el tamaño de la muestra queda de la siguiente manera:

$$n = \frac{1'022.188 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (1'022.188 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 384 \text{ encuestas}$$

Los resultados del cálculo de la muestra determinaron que se debe realizar 384 encuestas en los cantones Guayaquil, Daule y Samborondón.

Distribución de la muestra

Una vez ya establecida la muestra a encuestar y de acuerdo con la teoría del muestreo no probabilístico por cuotas, se distribuyó dicho valor según la población obtenida de los diferentes rangos de edades y cantones.

Tabla 3.8. Muestra Representativa de la encuesta

RANGO DE EDAD	GUAYAQUIL	# ENCUESTA	SAMBORONDÓN	# ENCUESTA	DAULE	# ENCUESTA
De 20 a 24 años	226.020	150	3.963	34	5.317	18
De 25 a 29 años	217.640	45	3.502	17	5.663	8
De 30 a 34 años	205.239	16	3.557	14	6.202	9
De 35 a 39 años	173.430	19	3.473	26	5.779	3
De 40 a 44 años	154.682	19	3.111	3	4.610	3
TOTAL	977.011	249	17.606	94	27.571	41

Fuente: INEC

Por lo que, el número de encuestas a utilizar de acuerdo a las diferentes edades se distribuyó en 250 Guayaquil, 39 Daule y 95 Samborondón.

Figura 3.4. Formato de Encuesta

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Somos estudiantes de la carrera de Ingeniería en Negocios Internacionales de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanística de la ESPOL. Actualmente estamos realizando la tesis, esta investigación de mercado ayudará a recopilar información valiosa para realizar los respectivos análisis.

Formato de Encuesta

- 1) ¿Alguna vez ha consumido bebidas vegetales (leche de almendra, coco, soya, arroz, amaranto, quinua, etc)? Si su respuesta es SI, pasar a la pregunta 3. Si su respuesta es NO, pasar a la pregunta 2.
Sí ___ No ___
- 2) ¿Consumiría una bebida vegetal? Si su respuesta es NO, pasar a la pregunta 13.
Sí ___ No ___
- 3) ¿Por qué compraría este tipo de producto? Puede escoger más de una opción.
Intolerancia a la lactosa ___ Dieta ___
Beneficios a la salud ___ Moda ___
Marca ___ Otro: _____
Vegana ___
- 4) ¿Con qué frecuencia adquiere/adquiriría este producto?
Semanal ___ Semestral ___
Mensual ___ Rara vez ___
Trimestral ___

5) Indique el nivel de importancia que tiene cada uno de los siguientes factores al momento de realizar su compra de una bebida vegetal.

Características	Nada importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
Precio					
Calidad					
Nutrientes					
Envase					
Diseño del producto					
Variedad de sabores					

6) Seleccione el sabor de bebida vegetal que le gustaría adquirir.

- Almendra ___ Avellana ___
 Coco ___ Soya ___
 Arroz ___ Amaranto ___
 Quinua ___ Otro: _____
 Chocho ___

7) ¿Qué tipo de envase le gustaría que tuviera este producto?

- Tetra pak ___
 Vidrio ___
 Lata ___
 Plástico ___

8) ¿En dónde buscaría adquirir este producto?

- Supermercados ___ Panaderías ___
 Minimarkets ___ Gasolineras ___
 Tiendas orgánicas ___

9) ¿Cuál presentación de producto prefiere/preferiría? Si su respuesta es PERSONAL, pasar a la pregunta 10 y si su respuesta es LITRO, pasar a la pregunta 11.

- Personal (300 ml aprox) ___
 Litro ___

10) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida vegetal en presentación personal?

- Menor o igual a \$0,75 ___ \$1,76 - \$2,25 ___
 \$0,76 - \$1,25 ___ Más de \$2,25 ___
 \$1,26 - \$1,75 ___

11) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida vegetal de un litro?

- Menor o igual a \$3,00 ___ \$4,51 - \$5,00 ___
 \$3,01 - \$3,50 ___ \$5,01 - \$5,50 ___
 \$3,51 - \$4,00 ___ \$5,51 - \$6,00 ___
 \$4,01 - \$4,50 ___ Más de \$6,00 ___

12) ¿A través de qué medio le gustaría enterarse de este nuevo producto?

- Televisión ___ Amistades ___
 Redes Sociales ___ Vallas Publicitarias ___
 Radio ___ Otro: _____

13) Género

- Masculino ___ Femenino ___

14) Edad

- De 20 a 24 años ___ De 40 a 44 años ___
 De 25 a 29 años ___ De 45 a 49 años ___
 De 30 a 34 años ___ Más de 50 años ___
 De 35 a 39 años ___

15) Nivel de Ingreso Familiar

- Menos de \$1500 ___ De \$2501 a \$3000 ___
 De \$1501 a \$2000 ___ Más de \$3001 ___
 De \$2001 a \$2500 ___

16) Lugar donde reside

- Guayaquil (Norte, Centro, Ceibos, Sur, Vía a la Costa) ___
 Samborondón (La Puntilla) ___
 Daule (La Aurora) ___
 Otro: _____

Fuentes: Autores

Plan de recopilación de información

A continuación se detalla el cronograma de las actividades realizadas en la investigación de mercado:

Tabla 3.9. Cronograma de Entrevistas a expertos y grupo focal

ACTIVIDAD	NOMBRE	FECHA	HORARIO	LUGAR
Entrevista	Benjamín Freire	4/12/ 2018	17h00 hasta 17h30	Consultorio
	Bonstato Nutrition	5/12/2018	16h30 hasta 17h30	Consultorio
Grupo Focal	10 personas	6/12/2018	13h30 hasta 14h00	ESPOL

Fuente: Autores

Cronograma de la encuesta

El desarrollo de la encuesta se llevó a cabo el sábado 8 de diciembre y el domingo 9 de diciembre del 2018 en los diferentes centros comerciales existentes en los cantones Guayaquil y Samborondón.

Tabla 3.10. Cronograma de desarrollo de encuestas

CENTRO COMERCIAL	CANTÓN			ENCUESTADOS		FECHAS	
	GUAYAQUIL	SAMBORONDÓN	DAULE	DIARIO	TOTAL	8/12/2018	9/12/2018
Village Plaza		X		15	31	X	
				16			
Plaza Lagos		X		14	20	X	
				6			
Riocentro Norte	X			25	55	X	
				30			
Riocentro Ceibos	X			24	45	X	
				21			
Riocentro entre Ríos		X		15	43	X	
				28			
Riocentro El Dorado			X	22	41	X	
				19			
City Mall	X			24	54	X	
				30			
Mall del Sol	X			41	64	X	
				23			
Policentro	X			21	31	X	
				10			
TOTAL					384		

Fuente: Autores

Análisis de las encuestas

De acuerdo a los resultados en el Anexo D sobre la Investigación de Mercado, se obtuvo que:

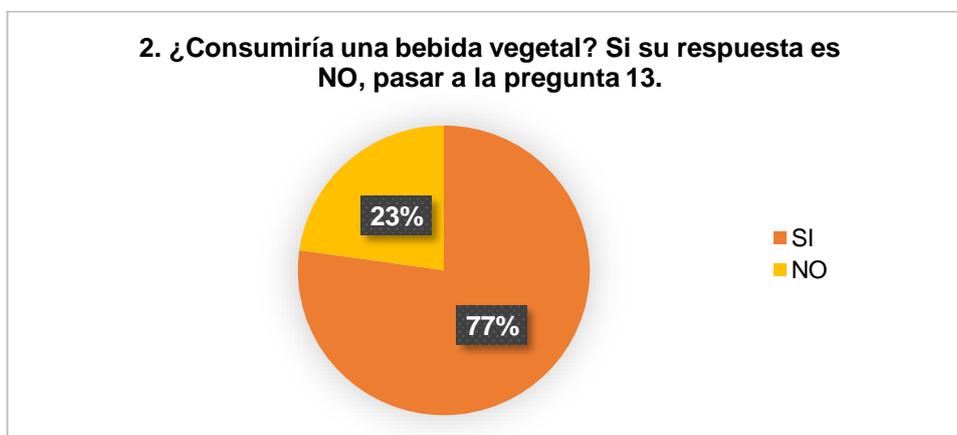
Figura 3.5. Pregunta 1



Fuentes: Autores

De las 384 encuestas, el 79% (305) de la muestra señalaron que han consumido bebidas vegetales, mientras que, el 21% (79) no lo han hecho.

Figura 3.6. Pregunta 2



Fuentes: Autores

De acuerdo a las 79 encuestados que respondieron “No” a la Pregunta 1, se puede observar en la Figura 3.6. que 61 (77%) personas consumirían una bebida vegetal, por otra parte, 18 (23%) no.

Para el análisis a partir de la pregunta 3 solo se consideró a 366 encuestados puesto a que se excluyen aquellos que no estaban dispuestos a consumir una bebida vegetal.

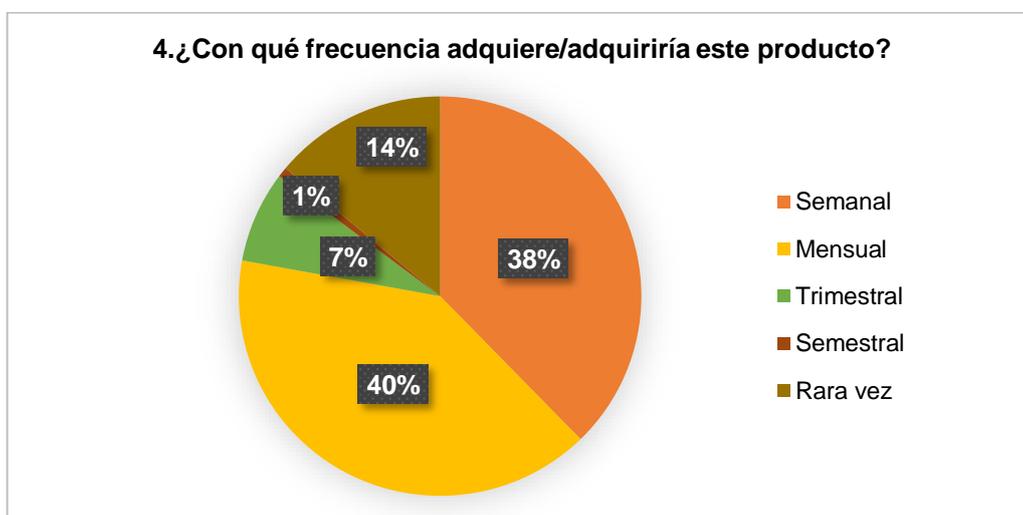
Figura 3.7. Pregunta 3



Fuentes: Autores

Como se ilustra en la Figura 3.7., se le pidió al encuestado escoger más de una opción acerca del motivo por el cual compraría este tipo de producto, siendo el más seleccionado beneficios a la salud (275) seguido de dieta (126) e intolerancia a la lactosa (76).

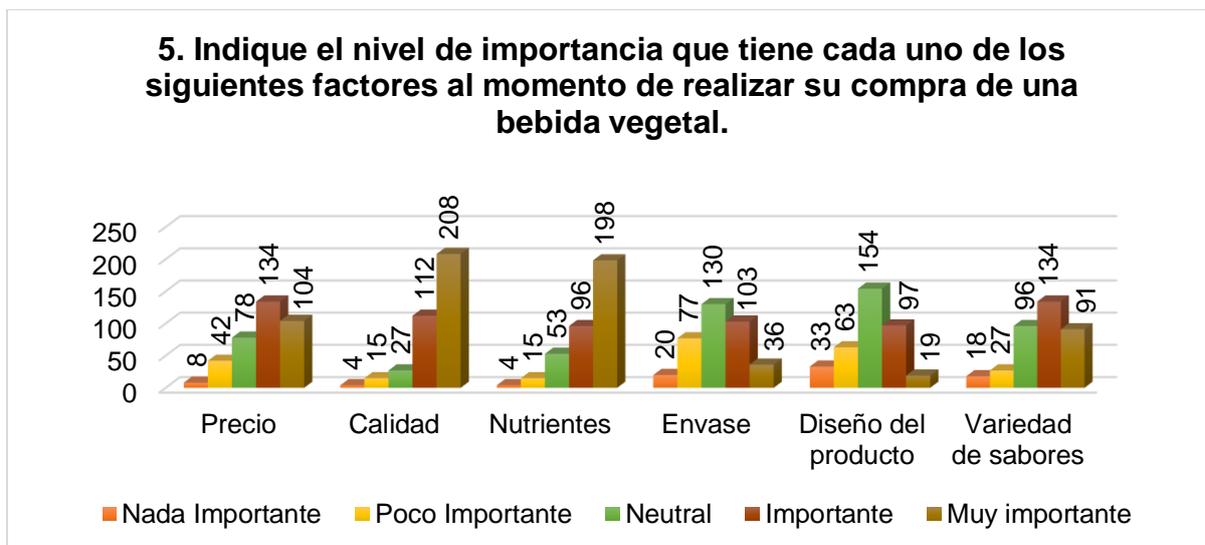
Figura 3.8. Pregunta 4



Fuentes: Autores

El 40% de la muestra, es decir, un total de 147 encuestados indicaron que adquiriría este producto de forma mensual, alrededor del 38% (138) compraría semanal, el 14% (51) rara vez, el 7% (27) trimestral y el 1% (3) semestral.

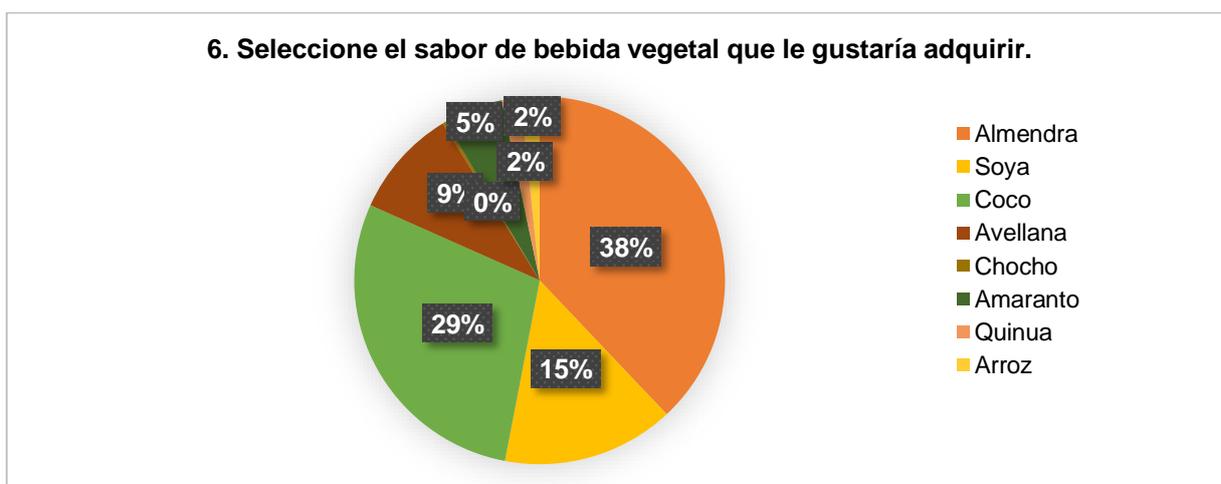
Figura 3.9. Pregunta 5



Fuentes: Autores

En la Figura 3.9. se establecieron 6 variables que pueden influir en la decisión de compra de una bebida vegetal, por lo que los encuestados indicaron el nivel de importancia respecto a estas. Las variables “Calidad” (208) y “Nutrientes” (198) fueron consideradas muy importante al momento de comprar respecto al “Precio” (134) y “Variedad de Sabores” (134) las cuales fueron importantes. Por otra parte, el “Envase” (130) y el “Diseño” (154) fueron neutral para los encuestados, es decir, que les resultaban indiferente.

Figura 3.10. Pregunta 6



Fuentes: Autores

Al 38% de los encuestados, es decir, 139 personas les gustaría adquirir el sabor de bebida vegetal de almendra, seguido por el 29% (105) de coco, el 15% (55) de soya, el 9% (35) de avellana y lo menos preferidos amaranto, quinua y arroz con 5% (19), 2% (6) y 2% (6) respectivamente.

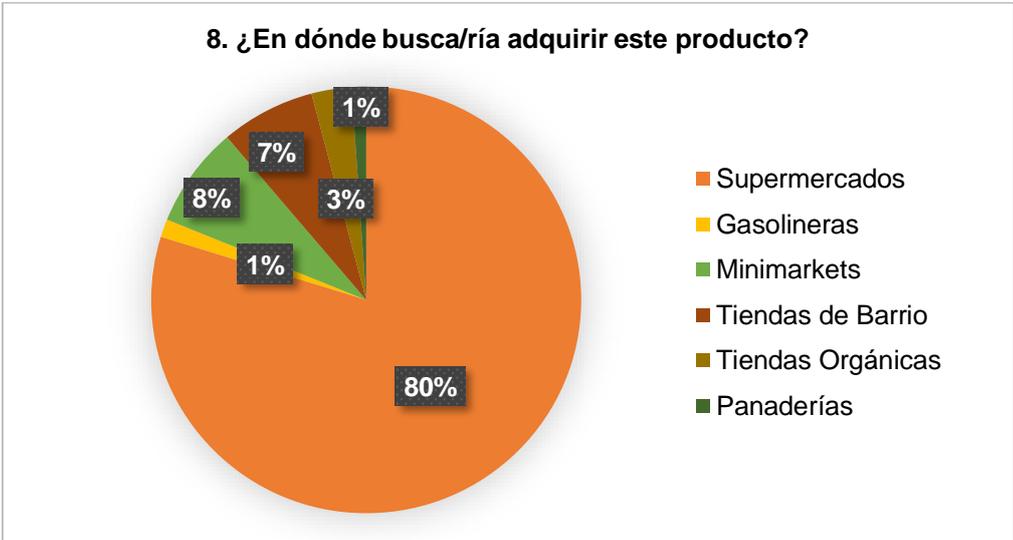
Figura 3.11. Pregunta 7



Fuentes: Autores

De acuerdo a la Figura 3.11., el 47% (171) de los encuestados les gustaría que el tipo de envase del producto sea de vidrio, seguido del 37% (134) de tetra pak, el 12% (45) de plástico y el 4% (16) de lata.

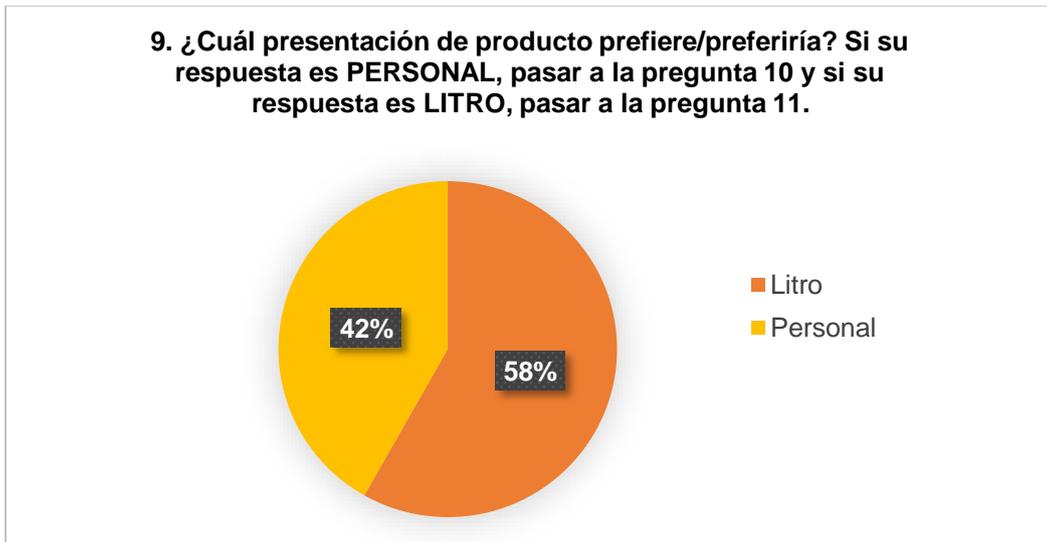
Figura 3.12. Pregunta 8



Fuentes: Autores

El 80% (292) de los encuestados buscaría comprar este producto en los diferentes supermercados, mientras que, el 20% (92) se encuentra distribuido en 8% (28) minimarkets, 7% (26) tiendas de barrio, 3% (11) tiendas orgánicas y 1% (4) panaderías.

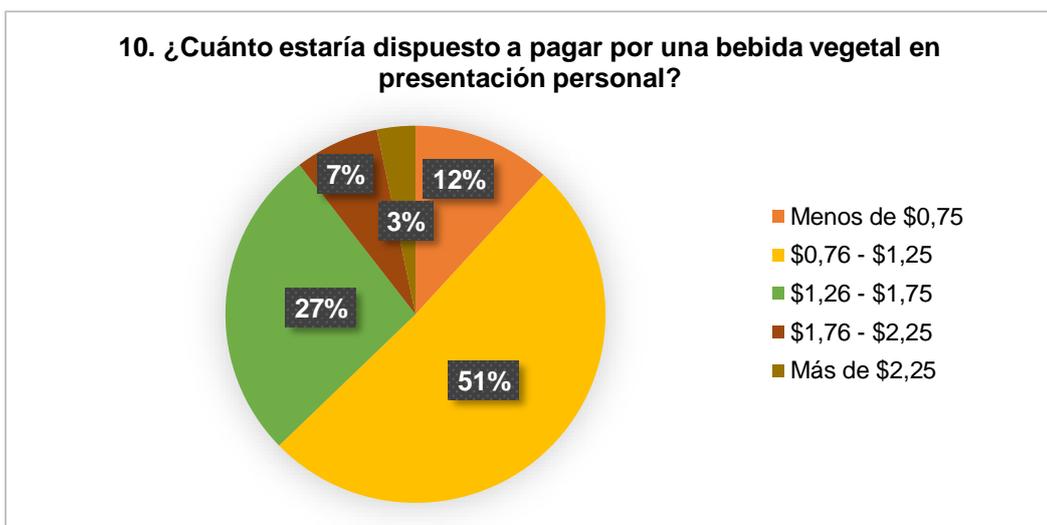
Figura 3.13. Pregunta 9



Fuentes: Autores

Aproximadamente el 58% (213) de los encuestados prefirieron la presentación de un litro del producto. Por otra parte, el 42% (153) les gustaría personal.

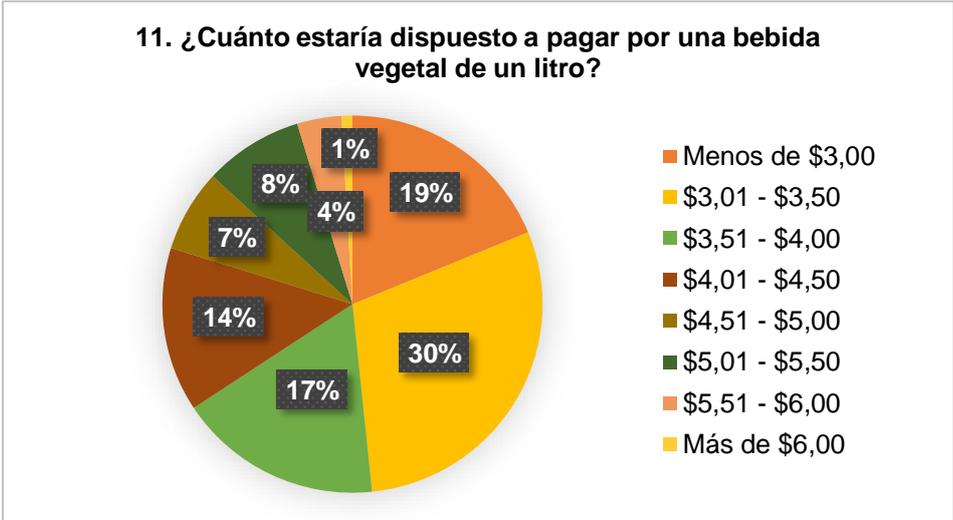
Figura 3.14. Pregunta 10



Fuentes: Autores

De las 153 personas que escogieron presentación personal en la pregunta 9, el 51% (78) estaría dispuesto a pagar de \$0,76 a \$1,25 por una bebida vegetal, mientras que el 27% (41) de los encuestados entre \$1,26 a \$1,75. Por otra parte, el 12% (18) pagaría menos de \$0,75 seguido del 7% (11) entre \$1,76 a \$2,25. Finalmente, el 3% (5) de las personas más de \$2,25.

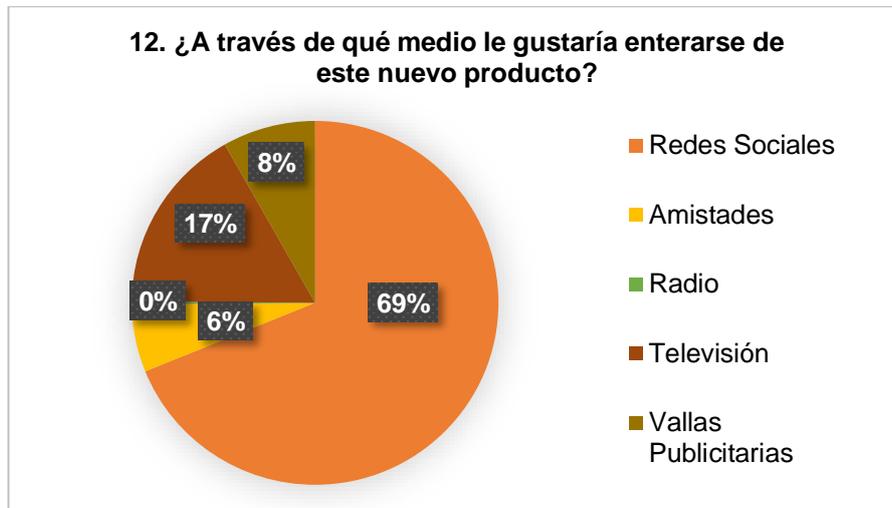
Figura 3.15. Pregunta 11



Fuentes: Autores

De las 213 personas que escogieron presentación de un litro en la pregunta 9, el 30% (63) estaría dispuesto a pagar de \$3,01 a \$3,50 por una bebida vegetal, mientras que el 19% (40) de los encuestados menos de \$3,00. Por otra parte, el 17% (37) pagaría entre \$3,51 a \$4,00 seguido del 7% (11) entre \$1,76 a \$2,25. Finalmente, el 3% (5) de las personas más de \$2,25.

Figura 3.16. Pregunta 12

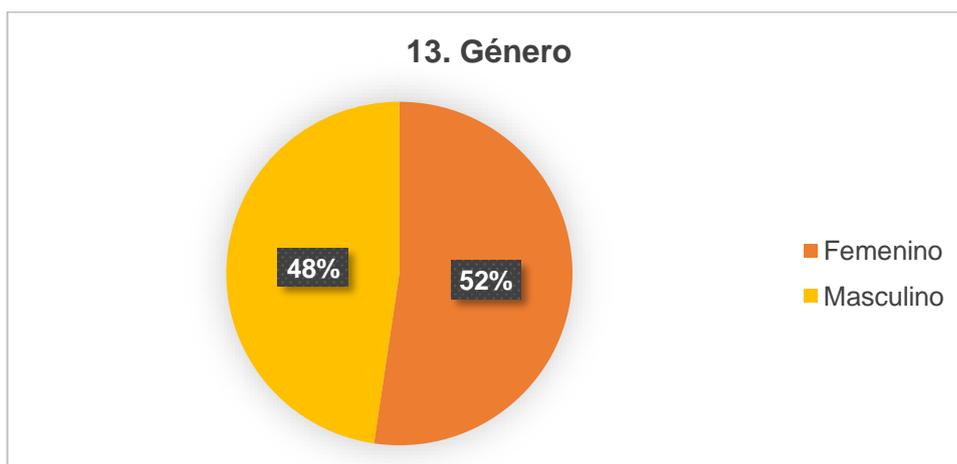


Fuentes: Autores

De acuerdo a la Figura 3.16, un 69% (252) de la muestra le gustaría enterarse del lanzamiento de este nuevo producto a través de redes sociales, seguido del 17% (61) por televisión, un 8% (30) por vallas publicitarias. Por otra parte, un 6% (22) por medio de amistades y un 0% (1) por radio.

A partir de la pregunta 13 a la 16 se consideró a 384 encuestados, es decir, a las personas quienes estén o no dispuestos a consumir una bebida vegetal.

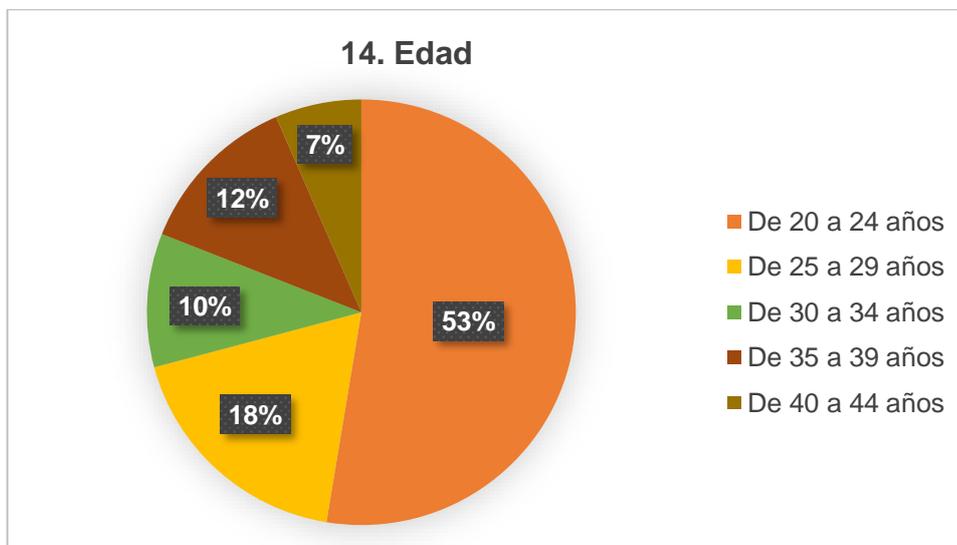
Figura 3.17. Pregunta 13



Fuentes: Autores

Como se observa en la Figura 3.17., el 52% (201) de la muestra fueron de género femenino, mientras que, el 48% (183) fueron masculino.

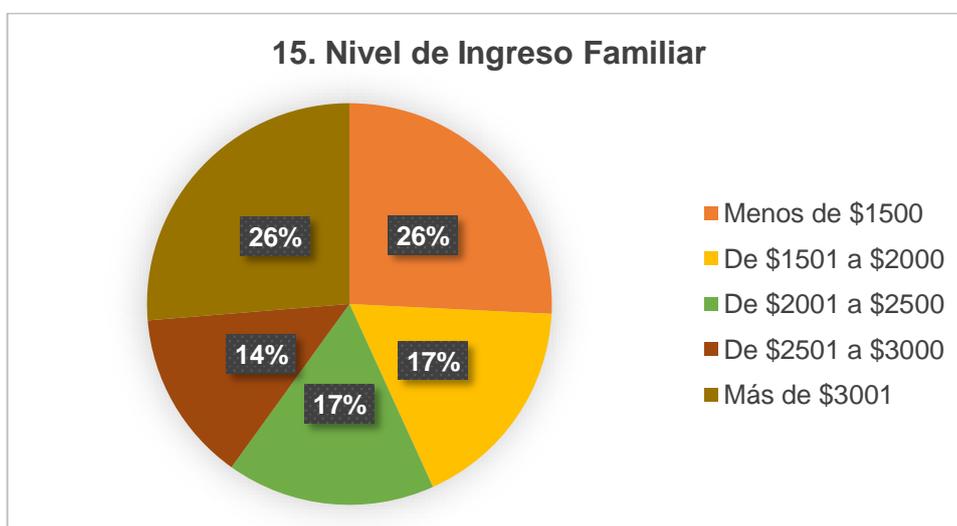
Figura 3.18. Pregunta 14



Fuentes: Autores

El 53% (202) tuvieron la edad de 20 a 24 años, mientras que el 18% (70) entre 25 a 29 años. Por otro lado, el 12% (48) se encontraban entre 35 a 39 años seguido del 10% (39) entre 30 a 34 años. Finalmente, el 7% (25) de la muestra de 40 a 44 años.

Figura 3.19. Pregunta 15

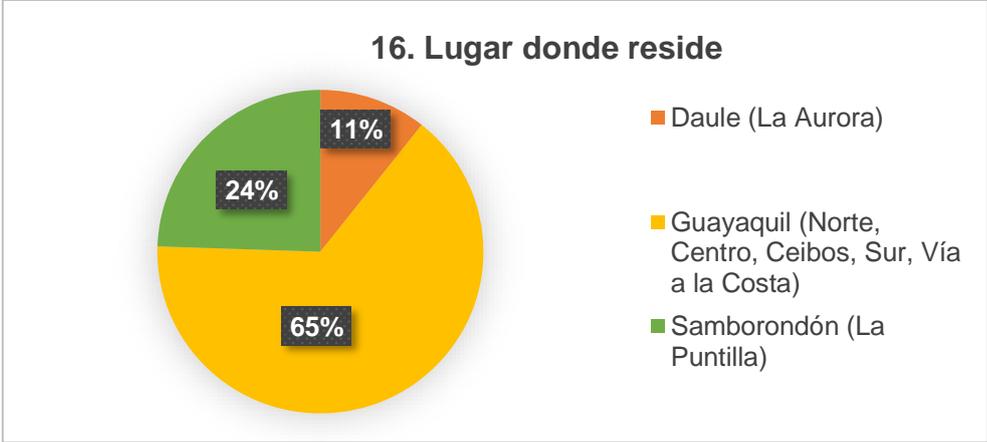


Fuentes: Autores

De acuerdo a la Figura 3.19., aproximadamente el 52% (200) de la muestra se encontraba distribuida equitativamente, es decir, que el nivel de ingreso familiar por más de \$3.001 correspondió al 26% (101) y de menos de \$1500 al 26% (99). De igual manera, el 34% (131) se repartió en 17% (67) que ganan entre \$1.501 a \$2.000 y la otra parte

(64) de \$2.001 a \$2.500. Por último, el 14% (53) de los encuestados se encontraban de \$2.501 a \$3.000.

Figura 3.20. Pregunta 16



Fuentes: Autores

El 65% (249) de los encuestados viven en los diferentes sectores del cantón Guayaquil, mientras que el 24% (94) pertenece al cantón Samborondón y el 11% (41) al cantón Daule.

Conclusión

Se concluyó mediante las encuestas que si esta investigación de mercados acerca de bebidas vegetales llegara a realizarse, debería enfocarse en el sabor de almendra ya que tuvo una mayor acogida. Serían ofertadas en las diferentes cadenas de supermercados de los cantones Guayaquil, Samborondón y Daule en presentaciones de un litro y en envase de vidrio tanto a hombres como mujeres de 20 a 44 años a un precio de \$3,01 a \$3,50. Redes Sociales es el medio más representativo al momento de lanzar un nuevo producto al mercado ecuatoriano.

Marketing Mix

Producto

El producto es una bebida vegetal en base de almendra cuyo envase es de vidrio en presentación de un litro con tapa de hojalata. Además, consta de dos etiquetas, en la parte delantera se muestra el nombre del producto, la marca, contenido, una imagen de almendra, los beneficios y un eslogan. Por otro lado, en la parte posterior se detalla el semáforo, información nutricional, registro sanitario, fecha de elaboración y expiración así como el PVP.

Figura 3.21. Formato de Etiqueta del Producto

AL' DRINK
"CONSERVANDO LA ESENCIA CASERA"

BEBIDA DE ALMENDRA

1 LITRO
By Innovalácteos

No contiene lactosa
Libre de gluten
No contiene transgénicos

BAJO en AZÚCAR

BAJO en SAL

BAJO en GRASA

Ingredientes:
Agua filtrada, almendra, Coma Xantana (espesante), Benzoato de sodio (conservante) y Sorbato de Potasio (conservante).

Mantener en ambiente fresco y seco, una vez abierto, refrigerar y consumir máximo en 5 días.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL	
Tamaño por porción	240 ml
Porciones por envase	4
Cantidad por porción	
Calorías	60 kcal
Calorías grasa	35 kcal
*% Valor Diario	
Grasa Total 3 g	5%
Ácidos grasos saturados 0,0 g	0%
Ácidos grasos trans 0,0 g	
Ácidos grasos mono insaturados 2,0 g	
Ácidos grasos poli insaturados 1,0 g	
Colesterol 0 mg	0%
Sodio 85 mg	3%
Carbhidrato Total 5 g	2%
Azúcares 3 g	
Proteínas 2 g	4%

*Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 2000 kcal

Not. San: 1161-ALN-0816
Guayaquil-Ecuador

FE: 12/18
FV: 06/19
PVP: \$3,14

Fuente: Autores

Precio

De acuerdo con los costos asociados a la fabricación y márgenes de ganancia, el precio de venta es de \$3,14 cuyo cálculo se lo realiza más adelante.

Plaza

El producto es distribuido en los camiones de la empresa hacia las principales cadenas de supermercados de los sectores urbanos de los cantones Guayaquil, Daule y Samborondón.

Promoción

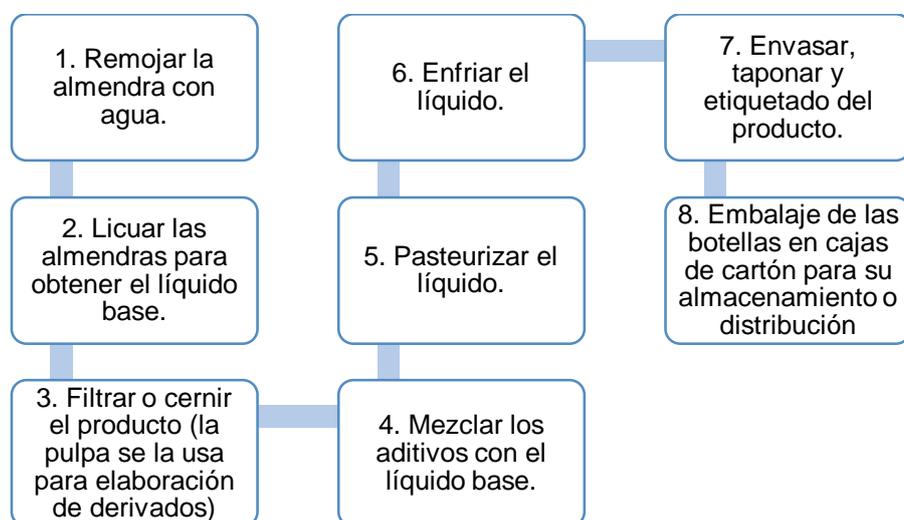
La promoción del producto se la hace a través de la difusión de videos publicitarios en las principales redes sociales (Facebook e Instagram) a todos los usuarios definidos como mercado meta.

Prototipo de Bebida Vegetal

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Investigación de Mercado, se realizó un posible costeo de un prototipo de Bebida Vegetal de Almendra en presentación de un litro en envase de vidrio. El testeo y degustación de esta bebida se lo puede observar en el Anexo C.

En la Figura 3.21. se detalla los ocho pasos de un proceso estandarizado para la producción de bebidas de almendras el cual fue diseñado a través de expertos tales como Planificador de Producción de Innovalácteos, PhD. Sandra Acosta y de literatura obtenida en fuentes secundarias.

Figura 3.22. Proceso de Fabricación de una Bebida Vegetal de Almendra



Fuente: Autores

El proceso empieza remojando la almendra en agua dentro de un reservorio por 8 horas, ablandándose y liberando nutrientes. Luego, se retira el agua utilizada en el remojo y se transporta la almendra a las licuadoras industriales donde se le adhiere nueva agua para licuarse por un tiempo estimado de 5 minutos. Después del licuado, el líquido obtenido es filtrado a través de un cedazo industrial, cuyo tiempo dependerá de la capacidad de la máquina.

A continuación, el producto pasa a una marmita industrial enchaquetada, en donde inicialmente se lo mezcla con los aditivos respectivos durante 30 minutos a través de las aspas giratorias incorporadas en su interior; luego del mezclado, se pasteuriza el producto por 10 minutos a 90°C, transfiriendo agua caliente de un caldero; para después

enfriarlo por 20 minutos hasta alcanzar los 5°C, trasladando agua helada de una torre de enfriamiento.

Finalmente, el líquido pasa a la línea de envasado, en donde se llenan las botellas, se las tapa y se les incorpora la etiqueta para su posterior embalaje y distribución. Cabe recalcar que todas las máquinas están conectadas por tuberías de acero inoxidable.

El costo de producción de una bebida de almendra está conformado por: costo de materia prima (insumo y materiales para el envasado), costo de mano de obra y energía requerida para todo el proceso de elaboración. Estos se estimaron considerando un lote de 4 toneladas (4000 Kg) de bebida de almendra a producir.

Para el cálculo de los costos se tomó en cuenta que la densidad del agua es 1Kg/l lo cual significa que un litro de agua equivale a 1 kilogramo de peso. Además, los costos tanto del consumo de energía como el agua utilizada se los obtuvo evaluando una planilla de cada una y reduciéndole un 15% al ser una industria (sugerencia del Planificador de Producción). La energía se la midió por kilovatios hora (kWh) y el agua se la midió en m³. Un m³ es igual a 1000 litros.

Maquinaria y materiales

Las máquinas y materiales necesarios para este proceso productivo son los siguientes:

Tabla 3.11. Características de Maquinaria y Materiales

NOMBRE	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	FUENTE
Reservorio / tanque de agua		Capacidad: 5000 litros	Alibaba
Licadora Industrial		Capacidad: 25 litros	Metálicas Lozada
Marmita		Capacidad: 1000 litros	Alibaba

<p>Maquinaria llenadora, taponadora y etiquetadora para botellas</p>		<p>Capacidad: 3.100 b/h</p>	<p>Alibaba</p>
<p>Caldero</p>		<p>Coefficiente de evaporación: 60 kg/h m²</p>	<p>Innovalácteos S.A.</p>
<p>Tuberías</p>		<p>Material: Acero Inoxidable</p>	<p>Estudio Técnico – Económico para la elaboración de una bebida a base de quinua con chocolate de Gabriel Alejandro Pérez Sánchez</p>
<p>Torre de Enfriamiento</p>		<p>Capacidad: 9 toneladas de refrigeración</p>	<p>Innovalácteos S.A.</p>
<p>Bombas Centrífugas</p>		<p>Caudal: 160 L/min</p>	<p>Sodimac</p>
<p>Cedazo Industrial</p>		<p>Capacidad: 1.450 kg/h</p>	<p>Alibaba</p>

Fuente: Autores

Inversión

Para llevarse a cabo este proceso de fabricación, Innovalácteos S.A. necesita adquirir maquinaria e insumos que no disponen actualmente.

La Tabla 3.12. muestra la inversión inicial total que asciende a \$40.705,00.

Tabla 3.12. Inversión Requerida

NOMBRE	CANTIDAD	COSTO (\$)
Reservorio / Tanque de agua	1	\$9.999,00
Licadora Industrial	4	\$3.001,60
Marmita	1	\$4.900,00
Maquinaria llenadora, taponadora y etiquetadora para botellas	1	\$14.500,00
Tuberías	18	\$2.700,00
Bombas Centrífugas	4	\$1.604,40
Cedazo Industrial	1	\$4.000,00
TOTAL	30	\$40.705,00

Fuente: Autores

Costeo de Materia Prima

Basándose en la cantidad de producto que se consigue en cada lote y considerando la densidad del agua equivaldría a producir 4.000 litros de bebidas de almendras. Esto indica que para el envasado se requiere 4.000 botellas de un litro, 4.000 tapas metálicas de 38 mm de diámetro según las especificaciones obtenidas de la empresa vidriera O-I y 8.000 etiquetas (4.000 delanteras y 4.000 en la parte posterior). Para el embalaje se requiere 667 cartones con capacidad de almacenar 6 botellas. La Tabla 3.13. muestra las distintas fuentes de donde se obtuvieron los costos de cada insumo y material empleado en el proceso de fabricación de bebida vegetal de almendra.

Tabla 3.13. Procedencia de Costos

INSUMO / MATERIAL	FUENTE DE COTIZACIÓN
Almendra	Importadora Tapia Berzoza
Benzoato de Sodio	Provequim C.A.
Sorbato de Potasio	
Goma Xantana	
Agua	Planilla de Interagua
Tapa	MARIECH S.A.
Recipiente	Owens Illinois (O-I)
Etiquetado	Kenyi Jiménez (Jefe de Ventas de Biela Ecuador)
Cartón	
Cinta	Olmedo Álvarez C.A.
Energía Eléctrica	Planilla de Corporación Nacional de Electricidad

Fuente: Autores

En la parte de insumos, la proporción de los principales ingredientes (almendra y agua) se basó en una receta casera la cual indica que para un litro de bebida de almendra se

necesita 0,15 kg de almendra y 0,75 litros de agua. Por lo que para producir 4.000 litros se requiere 600 kg de almendra y 3.000 litros de agua en el licuado. En el remojo se utiliza 750 litros de agua adicional. Respecto a los aditivos, se emplean un espesante (0,04% de Goma Xantana) y dos conservantes (0,02% de Benzoato de Sodio y 0,02% de Sorbato de Potasio) sugerido por la PhD. Sandra Acosta. Dichos porcentajes se los multiplica por 3.600 kg requeridos de agua y almendra. En la Tabla 3.14. se refleja el costo unitario de cada insumo y material así como el costo total por lote.

Tabla 3.14. Costo de Materia Prima

MATERIA PRIMA							
INSUMO	FÓRMULA				DISEÑO DEL PRODUCTO		
	COSTO	MEDIDA		COSTO (\$)	MATERIAL	COSTO (\$)	
Almendra	\$9,00	Kg	600	Kg	\$5.400,00	Tapa	\$112,00
Benzoato de Sodio	\$1,95	Kg	0,72	Kg	\$1,40	Recipiente	\$1.097,84
Sorbato de Potasio	\$5,70	Kg	0,72	Kg	\$4,10	Etiquetado	\$20,00
Goma Xantana	\$4,80	Kg	1,44	Kg	\$6,91	Cartón	\$433,35
Agua	\$0,64	m3	3,75	m3	\$2,40	Cinta	\$34,00
TOTAL INSUMOS					\$5.414,82	TOTAL MATERIALES	\$1.697,19
COSTO TOTAL DE MATERIA PRIMA							\$7.112,01

Fuente: Autores

Costeo de Energía

Según una planilla de luz, el costo de un kWh es igual a \$0,08 habiéndole reducido el 15% considerado para una industria. En la Tabla 3.15. se muestra las máquinas que consumen energía durante el proceso de producción así como la cantidad de horas requeridas respectivamente.

Tabla 3.15. Costo de Energía

MAQUINARIA	ENERGÍA		CANTIDAD	HORAS	COSTO (\$)
	POTENCIA (Kw)	kWh			
Licuadora Industrial	1,4914	4,966362	4	3,33	\$1,59
Marmita	1,5	6	1	4	\$0,48
Maquinaria de llenadora, taponadora y etiquetadora para botellas	1,2	1,548	1	1,29	\$0,12
Caldero	52	8,84	1	0,17	\$0,71
Torre de enfriamiento	0,19	0,0475	1	0,25	\$0,00
Bombas centrífugas	1,12	9,6544	4	8,62	\$3,09
Cedazo Industrial	2,2	6,072	1	2,76	\$0,49
COSTO TOTAL DE ENERGÍA					\$6,48

Fuente: Autores

Costeo de Mano de Obra

Para el proceso de producción se requiere 23 operarios: 1 que se encargue del remojo de la almendra, 4 en el licuado, 1 para la manipulación del cedazo industrial como la marmita, 2 para la línea de envasado y 15 para el embalaje y almacenamiento de las botellas. Asimismo, se consideró que estos ganan el Salario Básico Unificado (\$386) y trabajan 8 horas de Lunes a Viernes. Con estos datos se obtuvo que el costo de mano de obra es de \$2,41. El tiempo promedio de embalar las botellas en una caja de cartón es 2 minutos de acuerdo a la información provista por el Jefe de Ventas de Biela Ecuador. La Tabla 3.16. muestra el costo total por mano de obra de acuerdo a las horas requeridas por máquinas y el número de operarios en cada una.

Tabla 3.16. Costo por Mano de Obra

MANO DE OBRA			
ETAPAS	HORAS	PERSONAL	COSTO (\$)
Remojado	8	1	\$19,28
Licuado	3,33	4	\$32,10
Marmita	4	1	\$9,64
Línea de Envasado	1,29	2	\$6,22
Cedazo Industrial	2,76	1	\$6,65
Embalaje en cartón	1,48	15	\$53,50
COSTO TOTAL MANO DE OBRA			\$127,39

Fuente: Autores

Finalmente, la Tabla 3.17. muestra el costo total de producción por lote (\$7.246,87) así como el costo unitario (\$1,81) para las 4000 unidades de producción.

Tabla 3.17. Resumen de Costeo

COSTO	COSTO (\$)
Materia Prima	\$7.112,01
Mano de Obra	\$127,39
Energía	\$7,47
TOTAL	\$7.246,87
Unidades de Producción	4000
COSTO UNITARIO	\$1,81

Fuente: Autores

Para determinar el Precio de Venta al Público (PVP) del producto, se requirió saber: el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y los márgenes de ganancia deseados tanto de Innovalácteos S.A. como de los Supermercados. La Tabla 3.18. ilustra el procedimiento para el cálculo del PVP conociendo los márgenes de ganancias y descuentos realizados

en el mismo, provistos por la Asistente de Marketing de Innovalácteos S.A. De esta manera se obtuvo un PVP de \$3,14.

Tabla 3.18. Cálculo del PVP

Costo Unitario	\$1,81
Margen de Ganancia Innovalácteos S.A.	40%
Subtotal₁	\$2,54
Descuento a los Supermercados	10%
Subtotal₂	\$2,28
Margen de Ganancia Supermercado	23%
Subtotal₃	\$2,81
IVA	12%
PVP	\$3,14

Fuente: Autores

Comparación de PVP

El rango de precios de las bebidas de almendra que se encuentran actualmente en el mercado ecuatoriano es de \$3,75 a \$6,99. Por lo que, el PVP (\$3,14) obtenido del prototipo resulta altamente atractivo para Innovalácteos S.A. y los potenciales clientes ya que sería el más barato ofrecido en las diferentes perchas de los supermercados.

Factibilidad de la Inversión

Con el fin de determinar la viabilidad del Plan de mejora se elaboró un flujo de caja proyectado a 10 años para calcular los siguientes indicadores: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión.

Para obtener el flujo de caja se requirió estimar una demanda proyectada, obtenida por medio de los resultados de la encuesta y la población tomada como mercado meta. Del total de los potenciales consumidores (138.937) de este producto en particular calculado en la Tabla 3.19., se espera que el 5% logre captar Innovalácteos S.A., dando como resultado 6.947 clientes para el primer año.

Tabla 3.19. Estimación de la demanda de Innovalácteos S.A. para el Primer Año

DESCRIPCIÓN	FILTRO	PERSONAS
Personas dispuestas a consumir bebida vegetal	95,17%	1'022.188
Personas que prefieren de almendra	38,00%	972.816
Personas que adquieren en supermercados	80,00%	369.670
Personas que prefieren la presentación de 1 litro	58,00%	295.736
Personas dispuestas a pagar más de \$3,00	81,00%	171.527
Participación captada por Innovalácteos S.A.	5,00%	138.937
CLIENTES DE INNOVALÁCTEOS S.A.		6.947

Fuente: Autores

Conforme a la Tabla 3.20, el total de los clientes se lo distribuyó de acuerdo a su frecuencia de compra con el objetivo de determinar la demanda anual obteniéndose 174.644 unidades. Además, se consideró una tasa de crecimiento anual del 4,2% obtenida por la Asociación de Industrias de Bebidas No Alcohólicas del Ecuador (AIBE).

Tabla 3.20. Distribución de los clientes de Innovalácteos S.A. según la frecuencia de compra

CLIENTES	FRECUENCIA DE COMPRA	UNIDADES DEMANDADAS
2.640	38,00% Semanal	137.270
2.779	40,00% Mensual	33.345
486	7,00% Trimestral	1.945
1.042	15,00% Semestral	2.084
TOTAL DE UNIDADES DEMANDADAS PRIMER AÑO		174.644

Fuente: Autores

Se consideró que el total de la inversión es solicitado al Banco Pichincha a través de un crédito productivo para la adquisición de activos fijos con una tasa de interés anual de 9,76% a un plazo de 36 meses. El capital neto de trabajo se estableció a través del Método de déficit acumulado máximo cuyo rubro definido en el Anexo E fue de \$40.705,00.

La Tabla 3.21. muestra las amortizaciones e intereses a pagar de acuerdo a las condiciones, mientras que, en la Tabla 3.22. se aprecia las depreciaciones anuales de la maquinaria considerando una vida útil de 10 años utilizando el método lineal.

Tabla 3.21. Amortización del Préstamo

PERIODO	CUOTA	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	CAPITAL VIVO
0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 40.705,00
1	\$ 16.298,97	\$ 3.972,81	\$ 12.326,16	\$ 28.378,84
2	\$ 16.298,97	\$ 2.769,77	\$ 13.529,19	\$ 14.849,64
3	\$ 16.298,97	\$ 1.449,33	\$ 14.849,64	\$ 0,00

Fuente: Autores

Tabla 3.22. Depreciación Anual de Equipos

DEPRECIACIÓN	VIDA ÚTIL	VALOR MONETARIO	DEPRECIACIÓN ANUAL
Reservorio / Tanque de agua	10	\$ 9.999,00	\$ 999,90
Licadora Industrial	10	\$ 3.001,60	\$ 300,16
Marmita	10	\$ 4.900,00	\$ 490,00
Maquinaria llenadora, taponadora y etiquetadora para botellas	10	\$ 14.500,00	\$ 1.450,00
Tuberías	10	\$ 2.700,00	\$ 270,00
Bombas Centrífugas	10	\$ 1.604,40	\$ 160,44
Cedazo Industrial	10	\$ 4.000,00	\$ 400,00
TOTAL DEPRECIACIÓN			\$4.070,50

Fuente: Autores

Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR)

La TMAR es una variable indispensable para determinar si el proyecto resulta rentable o no. El cálculo se lo realizó a través del Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM) por medio de la Ecuación 3.2.

Ecuación 3.2. Fórmula CAPM

$$r_e = r_f + \beta (r_m - r_f) + \sigma_{Ecuador}$$

Fuente: Autores

En donde:

 r_e : TMAR r_f : Tasa Libre de Riesgo β : Beta desapalancado r_m : Rendimiento del mercado $\sigma_{Ecuador}$: Riesgo País

Una vez obtenido los valores de los componentes mostrados en la Tabla 3.23., se calculó que la TMAR para el proyecto es de 13,29%.

Tabla 3.23. Variables consideradas para el cálculo de la TMAR

Tasa libre de riesgo	2,21%
Riesgo país	8,16%
Beta Desapalancado	0,41
Rendimiento del mercado	17,05%
TMAR (Modelo CAPM)	16,45%

Fuente: Autores

Después de obtener la TMAR, se procedió a realizar el flujo de caja detallado en el Anexo E consiguiendo los resultados de la Tabla 3.24.

Tabla 3.24. Indicadores del Proyecto

PARÁMETROS	RESULTADOS
VAN	\$109.472,88
TIR	52,18%
Recuperación de la Inversión	2 años, 9 meses y 20 días

Fuente: Autores

Gestión del Riesgo

Para poder administrar los riesgos asociados al proyecto y tener una visión más clara de las acciones a tomar frente a las distintas eventualidades se elaboró una matriz con el apoyo de la Asistente de Marketing y el Analista de Procesos.

El proceso consistió en determinar cualitativamente la probabilidad de ocurrencia y el impacto que genera sobre el proyecto. Después de realizar las ponderaciones respectivas a los resultados de las dos variables como se observa en la Tabla 3.25. y 3.26., se procedió a multiplicarlas para obtener el nivel de riesgo asociado.

Tabla 3.25. Probabilidad de Ocurrencia

PROBABILIDAD	SIGNIFICADO	PONDERACIÓN
Muy Alto	Ocurre con seguridad	50
Alto	Ocurre normalmente	40
Moderado	Ocurre a veces	30
Bajo	Ocurre de vez en cuando	20
Muy Bajo	Ocurre muy rara vez y no se espera que suceda	10

Fuente: Autores

Tabla 3.26. Repercusión de los distintos eventos

IMPACTO	SIGNIFICADO	PONDERACIÓN
Alto	Puede generar repercusión monetaria y operacional muy elevadas ocasionando la quiebra del proyecto	30
Medio	Puede ocasionar repercusión monetaria y operacional a corto plazo en el proyecto	20
Bajo	No tiene gran repercusión monetaria ni operacional en el proyecto	10

Fuente: Autores

La Tabla 3.27. muestra los tres niveles de riesgos (alto, moderado y bajo) distinguidos por colores, estos fueron obtenidos según el siguiente criterio: Alto (rojo) si la ponderación es ≥ 800 , moderado (amarillo) si se encuentra entre 400 (incluido) y 800; bajo (verde) si es menor a 400.

Tabla 3.27. Matriz para evaluar el nivel de riesgo

		IMPACTO			
		Indicadores	Bajo 10	Medio 20	Alto 30
P R O B A B I L I D A D	Muy alto 50	500	1000	1500	
	Alto 40	400	800	1200	
	Moderado 30	300	600	900	
	Bajo 20	200	400	600	
	Muy Bajo 10	100	200	300	

Fuente: Autores

Después de haber definido las tres variables, se procedió a elaborar la Tabla 3.28. donde se enlistó las posibles eventualidades junto a su nivel de riesgo y plan de contingencia. Los directivos del proyecto deberán estar preparados primordialmente en función de los riesgos rojos seguidos de los amarillos y después los verdes. Cabe recalcar que la aplicación correcta de este método conllevará a que aumente las probabilidades de éxito del proyecto.

Tabla 3.28. Matriz de nivel de riesgo y planes para sus respectivas contingencias

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	PLAN DE ACCIÓN
Incremento de aranceles a las importaciones	Moderado	Bajo	Riesgo Bajo	Presupuestar una reserva de fondos para sucesos de esta índole.
Incendio de la Planta	Muy Bajo	Alto	Riesgo Bajo	Contratación de un seguro contra incendio. Capacitaciones al personal sobre cómo actuar y prevenir incendios en la planta.
Desastre Natural (Terremoto)	Muy Bajo	Alto	Riesgo Bajo	Contratación de un seguro para la fábrica contra desastres naturales. Elaboración de un Plan de Evacuación.
Daño de una máquina indispensable en el proceso productivo	Bajo	Alto	Riesgo Moderado	Elaborar un listado de técnicos especialistas y posibles proveedores de repuestos de maquinaria para su reparación inmediata.
Ruptura de acuerdo con algún proveedor	Bajo	Medio	Riesgo Moderado	Tener un listado de posibles proveedores alternos de los distintos insumos.
Demora en la entrega de los materiales	Moderado	Medio	Riesgo Moderado	Definir un Modelo de Abastecimiento el cual mantenga un stock de materiales adicionales.
Huelga de los trabajadores	Bajo	Medio	Riesgo Moderado	Realizar encuestas anónimas periódicamente para determinar el grado de satisfacción laboral y obtener sugerencias para futuras mejoras.
Revelación de información privilegiada a la competencia	Moderado	Medio	Riesgo Moderado	Firmar un Acuerdo de Confidencialidad con los trabajadores que penalice económicamente la divulgación de información.
Fallas en los servicios básicos	Moderado	Medio	Riesgo Moderado	Adquirir un generador de energía y una cisterna.
Sanciones económicas por accidente laborales o enfermedades profesionales	Medio	Alto	Riesgo Alto	Establecer un Programa de Salud y Seguridad Ocupacional Implementar la Normal ISO 45001.
Quejas de los consumidores acerca del producto	Muy Alto	Alto	Riesgo Alto	Ejecutar rigurosos controles de calidad al proceso de producción
No alcance la participación deseada en este mercado	Alto	Medio	Riesgo Alto	Hacer estudios de mercado periódicos para definir e implementar propuestas sugeridas por los consumidores para su posterior fidelización.

Fuente: Autores

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Respecto al Objetivo Específico No.1 que indica analizar los aspectos organizacionales de la empresa estableciendo fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se realizó una entrevista, análisis FODA y Porter, sus resultados más significativos fueron: Innovalácteos S.A. forma parte de un mercado de difícil acceso, con altas barreras de entrada y salida. Además, tiene 25 mil PDV alrededor del país. Sin embargo, su participación es baja ya que sus líneas de productos se encuentran posicionadas inadecuadamente por el empleo ineficiente de acciones publicitarias y promocionales. De modo que se concluye que la nueva administración compensará los niveles de rentabilidad a través de la incursión en bebidas vegetales, un mercado en pleno auge donde no aparecen sus principales competidores.
- Respecto al Objetivo Específico No.2 que señala elaborar un análisis financiero de los años 2015, 2016 y 2017 evaluando la situación económica de Innovalácteos S.A., se realizó un análisis vertical y horizontal de los Estados de Situación Financiera y de Resultados, así como, el cálculo de ratios financieros, siendo los resultados más importantes: Innovalácteos S.A. obtuvo utilidades mínimas (0,64%) en el año 2017, solo pudo cubrir el 69% de su pasivo circulante y cuenta con una cantidad reducida de efectivo (3%). Por esto se concluye que Innovalácteos S.A puede presentar problemas de liquidez, sin embargo, para mejorar su imagen financiera debe aplicar medidas como: reconvertir una proporción de deuda corriente a no corriente, vender activos fijos no esenciales para generar un ingreso de liquidez.

- Respecto al Objetivo Específico No.3 que orienta investigar las tendencias y preferencias de los consumidores hacia las bebidas vegetales definiendo la forma de acceso a este segmento de mercado, se realizó dos entrevistas a expertos, un grupo focal, observación y una encuesta, sus resultados más relevantes fueron: disminuyó el consumo de leche de origen animal, creció el mercado de bebidas vegetales con el aumento significativo en las importaciones de estas bebidas (92%) en el año 2018. Además, existe mayor variedad de bebidas nacionales respecto a las importadas. Sin embargo, estas últimas se venden más y disponen mayor espacio en percha en los supermercados. Las más ofertadas son de soya y almendra y el envase utilizado comúnmente es el plástico. Por otra parte, comparadas con la leche de vaca carecen de ciertos nutrientes y mantienen un elevado nivel de azúcar en su composición, la de soya se asemeja más. La conservación dependerá de la temperatura, exposición a la luz solar, cadena de frío, golpes en la transportación y de un buen sellado.
- Mediante la encuesta se concluye que Innovalácteos S.A. deberá incursionar en las bebidas vegetales de almendras y ofrecerlas en las grandes cadenas de supermercados de los cantones Guayaquil, Samborondón y Daule. Con respecto a las características del producto, estos deberán ser de excelente calidad y poseer importantes nutrientes en su contenido. Por otra parte, la presentación será de un litro, en envase de vidrio donde se adherirá una etiqueta en la parte frontal y otra en la posterior, más una tapa de hojalata, su precio oscilará entre \$3,01 a \$3,50. Finalmente, empleará las redes sociales específicamente Instagram y Facebook como medios masivos de comunicación publicitaria de este nuevo producto en el mercado ecuatoriano.
- Respecto al Objetivo Específico No.4 que muestra determinar la viabilidad del proyecto de lanzamiento de una nueva bebida vegetal mediante la comparación de precios frente a la competencia y la estimación de parámetros de inversión, se realizó la construcción de los costos asociados al proceso industrial, así como, la elaboración de un flujo de caja proyecto para calcular el VAN, TIR y periodo de recuperación de la inversión. Sus resultados más importantes son: el precio calculado (\$3,14) es altamente competitivo en este mercado, además, el VAN es

mayor a cero, la TIR (52,18%) es mayor a la TMAR (16,45%) y se espera poder recuperar la inversión en un plazo de 2 años, 9 meses y 20 días. En consecuencia, se concluye que el Plan de Producción y Comercialización de una bebida vegetal de almendra, de Innovalácteos S.A. resulta viable.

- Respecto al Objetivo Específico No.5 que encamina establecer los riesgos asociados a la implementación del plan de negocio planteando posibles acciones de prevención, se realizó una matriz de riesgo. Sus resultados más significativos identificados fueron: 12 riesgos tanto internos como externos, clasificándose 3 como de alto riesgo, 6 de moderado riesgo y 3 de bajo riesgo. En conclusión, Innovalácteos S.A. deberá considerar los planes de prevención asociados a un riesgo elevado: establecer un Programa de Salud y Seguridad Ocupacional empleando la Norma ISO 45001, implementar rigurosos controles de calidad al proceso de producción, realizar estudios de mercado periódicos para definir e implementar propuestas sugeridas por los consumidores para su posterior fidelización. De esta manera, no se tendrá severas complicaciones al comienzo del proyecto que impidan afianzarse el éxito futuro.

RECOMENDACIONES

- Realizar cada seis meses, un análisis de la competencia especialmente de Terrafertil (Nature's Heart) ya que al haber sido adquirida por Nestlé forma parte de un competidor directo quien en la actualidad se encuentra implementando grandes campañas publicitarias de sus productos.
- Después haber sido lanzada la bebida y perdurado en los cantones Guayaquil, Samborondón y Daule durante el primero año, se podría extender su gama de producto a través de nuevos sabores (chocolate, vainilla, fresa, durazno, etc.), diversas presentaciones y zonas de distribución en la Región Costa.
- Para generar mayor confianza y fidelización en los posibles consumidores se podría crear una sección de estrategias publicitarias la cual sea dirigida por profesionales que impartan los beneficios nutricionales de la bebida y en que situaciones es más adecuado su consumo.

- Los estudiantes de la carrera de Ingeniería en Alimentos de la ESPOL podrían desarrollar nuevos experimentos para mejorar la fórmula, calidad y composición nutricional de las bebidas vegetales.

Bibliografía

- Alarcón, A., & Elvira, U. (2012). El Análisis De Los Estados Financieros: Papel En La Toma De Decisiones Gerenciales. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-24.
- Álvarez, J. (25 de Enero de 2017). *Diario El País*. Obtenido de https://elpais.com/elpais/2017/01/23/buenavida/1485193008_353342.html
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson.
- Callen, T. (2008). ¿Qué es el Producto Interno Bruto? *Finanzas & Desarrollo*, 48-49.
- Calzada, D., Cisneros, J., Domínguez, M., Favela, J., Flores, E., Herrera, G., . . . Torres, I. (2017). *Aplicación de técnicas de Design Thinking y metodologías ágiles en procesos de investigación cualitativa*. Victoria de Durango: Instituto Universitario Anglo Español.
- Castellanos, M. (28 de Marzo de 2015). Leche: ¿De vaca o vegetal? *El Norte; Monterrey, Mexico*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1667160518?accountid=171402>
- Cervantes, J., Cordero, L., & Pretell, D. (2016). *Propuesta de solución educativa con soporte tecnológico para prevenir las lesiones en niños de 4 a 6 años de lima metropolitana mediante la metodología Design Thinking y Lean Startup*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Christopher Mejía Argueta. (2015). Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes/Cost to serve as a strategic decision variable in the design of strategies as regards emerging marketing channels. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 50-61. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1697673673?accountid=171402>
- Gobierno de la República del Ecuador. (s.f.). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/bp-072-la-industria-lechera-busca-generar-mayor-valor-agregado-para-sumarse-al-cambio-de-la-matriz-productiva/>

- Goicoechea, C., Pérez, S., & Jaime, E. (2018). Una aplicación del marco de las cinco fuerzas de Porter al grupo BMW. *3C Tecnología*, 7(2), 10-27. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/2062817401/CB269784CDB04159PQ/1?accountid=171402>
- Grijalva, J. P. (2011). La industria lechera en Ecuador: un modelo de desarrollo. 66. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8032/1/La%20industria%20lechera%20en%20ecuador%20un%20modelo%20de%20desarrollo.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Kuznik, A., Hurtado, A., & Anna, E. (2010). *El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas*. (Vol. 2). MonTI. Monografías de Traducción e Interpretación. Universidad de Barcelona. Recuperado el 18 de Noviembre de 2018, de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=265119729015>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercado*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Marín, N. (05 de Noviembre de 2018). Las espinacas también son para el desayuno. *Actualidad Económica*, 34. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/2129339027?accountid=171402>
- Martínez, R. (18 de Mayo de 2018). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/05/18/nota/6765639/deuda-publica-ecuador-asciende-mas-58000-millones>
- Meinel, C., Leifer, L., & Plattner, H. (2011). *Design Thinking: Understand-Improve-Apply*. Berlin: Springer Verlag.
- Murray, S., Grantham, K., & Damle, S. (2011). Development of a Generic Risk Matrix to Manage Project Risks. *Journal of Industrial and Systems Engineering*, 35-51.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Madrid: Deusto. Obtenido de https://issuu.com/edicionesdeusto/docs/dpv_cap01

Panchano, S. (24 de Mayo de 2018). *Estudios de Política Exterior*. Obtenido de <https://www.politicaexterior.com/latinoamerica-analisis/lenin-moreno-ano-despues/>

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 1-18. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

ANEXOS

ANEXO A

ESTADO DEL RESULTADO INTEGRAL	2015	2016	2017
VENTAS	\$76.525,44	\$71.179,24	\$1.056.476,00
Costos	\$85.248,78	\$84.404,59	\$807.805,58
Gastos	\$12.834,33	\$66.397,88	\$241.899,94
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$98.083,11	\$150.802,47	\$1.049.705,52
Baja de Inventario (Informativo)	\$1.366,33	\$6.287,23	\$0,00
UTILIDAD/PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-\$21.557,67	-\$79.623,24	\$6.770,48
Otras Rentas exentas e ingresos no objeto de Impuesto a la Renta	\$0,00	\$664,92	\$0,00
BASE DE CÁLCULO DE PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$0,00	\$0,00	\$6.770,48
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	\$0,00	\$0,00	\$1.015,57
Gastos No Deducibles Locales	\$2.131,36	\$55.105,49	\$47.501,73
PÉRDIDA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERIODOS SIGUIENTES	\$19.426,31	\$25.181,42	\$0,00
GASTOS INCURRIDOS PARA GENERAR INGRESOS EXENTOS Y GASTOS ATRIBUIDOS A INGRESOS NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA	\$0,00	\$1,25	\$0,00
Por deterioros del valor de propiedades, planta y equipo	\$0,00	\$0,00	\$232,87
Amortización pérdidas tributarias de años anteriores	\$0,00	\$0,00	\$13.518,99
Por otras diferencias temporarias	\$0,00	\$0,00	\$1.052,18
UTILIDAD GRAVABLE	\$0,00	\$0,00	\$40.556,96
TOTAL IMPUESTO CAUSADO	\$0,00	\$0,00	\$10.139,24
UTILIDAD NETA	\$0,00	\$0,00	\$30.417,72

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2015	2016	2017
ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$3.146,20	\$262,72	\$17.032,49
Cuentas y Documentos por cobrar corrientes	\$15.401,45	\$50.619,48	\$98.531,85
Activos por Impuestos Corrientes	\$0,00	\$165,35	\$2.872,52
Inventarios	\$13.637,68	\$10.247,86	\$96.445,67
Activos Biológicos	\$27.670,08	\$1.105,00	\$0,00
Otros Activos Corrientes	\$165,35	\$0,00	\$0,00
Gastos pagados por anticipado (Prepagados)	\$0,00	\$214,55	\$0,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$60.020,76	\$62.614,95	\$214.882,52
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Propiedades, Planta y Equipo	\$109.811,87	\$26.526,53	\$358.432,10
Activos Intangibles	\$110,75	\$110,75	\$184,68
Propiedades de Inversión	\$0,00	\$0,00	\$5.181,10
Activos por Impuestos Diferidos	\$0,00	\$0,00	\$13.294,92
Cuentas y Documentos por cobrar no corrientes	\$147,33	\$0,00	\$0,00
Otros Activos No Corrientes	\$0,00	\$0,00	\$295,88
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$110.069,94	\$26.637,28	\$377.388,68
TOTAL DEL ACTIVO	\$170.090,70	\$89.252,23	\$592.271,20
PASIVO			
PASIVOS CORRIENTES			
Cuentas y Documentos por pagar corrientes	\$60.919,33	\$31.118,85	\$302.836,63
Impuesto a la Renta por pagar del ejercicio	\$0,00	\$35,29	\$0,00
Obligaciones con Instituciones Financieras	\$2.282,45	\$0,00	\$0,00
Pasivos Corrientes por beneficios a los empleados	\$1.160,78	\$66,59	\$7.542,32
Pasivos por Ingresos Diferidos	\$943,66	\$0,00	\$0,00
Otros Pasivos Corrientes	\$390,13	\$0,00	\$0,00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$65.696,35	\$31.220,73	\$310.378,95
PASIVOS NO CORRIENTES			
Cuentas y documentos por pagar no corrientes	\$8.660,63	\$8.660,63	\$0,00
Reserva por donaciones pasivo por impuesto a la renta diferido	\$8.032,64	\$1.235,76	\$6.660,04
Pasivo No Corrientes por beneficios a los empleados	\$9.508,79	\$8.709,44	\$23.719,51
Otros Pasivos No Corrientes	\$0,00	\$0,00	\$45,22
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$26.202,06	\$18.605,83	\$30.424,76
TOTAL DEL PASIVO	\$91.898,41	\$49.826,56	\$340.803,72
PATRIMONIO			
Capital Suscrito y/o asignado	\$18.437,50	\$18.437,50	\$75.662,50
Aporte de socios, accionistas, partícipes, fundadores, constituyentes, beneficiarios	\$86.489,65	\$101.819,95	\$119.914,41
	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Reservas	\$0,00	\$0,00	\$11.064,65
Resultados Acumulados	-\$26.734,85	-\$80.831,78	\$44.825,93
TOTAL PATRIMONIO	\$78.192,30	\$39.425,67	\$251.467,49
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$170.090,70	\$89.252,23	\$592.271,20

ANEXO B

BEBIDAS VEGETALES - MI COMISARIATO							
EMPRESA	PAÍS	PRODUCTO	SABOR	ENVASE	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTADO POR:
Blue Diamonds Growers	Estados Unidos	Almond Breeze	Almendra Original	Tetra Pak	946 mL	\$3,80	Corporación El Rosado S.A.
			Almendra & Coco	Tetra Pak	946 mL	\$3,80	
			Almendra Unsweetened	Tetra Pak	946 mL	\$3,80	
			Almendra Chocolate	Tetra Pak	946 mL	\$3,80	
			Almendra Vanilla	Tetra Pak	946 mL	\$3,80	
Innovation Packaging & Process S.A.	México	Silk	Almendra Vainilla	Tetra Pak	190 mL	\$1,18	MARAMAR S.A.
			Almendra Chocolate	Tetra Pak	190 mL	\$1,18	
			Almendra Sin Azúcar	Tetra Pak	946 mL	\$4,36	
			Almendra Vainilla Sin Azúcar	Tetra Pak	946 mL	\$4,36	
Envasadora Aguida S.A. de C.V. para: Terrafertil México	México	Nature's Heart	Almendra & Coco	Tetra Pak	946 mL	\$3,86	Terrafertil S.A. Ecuador
			Almendra	Tetra Pak	946 mL	\$3,86	
			Coco	Tetra Pak	946 mL	\$3,86	
Productora Alimenticia General Española S.A.	España	Diet	Arroz	Tetra Pak	1 L	\$5,52	Dibeal Cia. Ltda.
			Soja	Tetra Pak	1 L	\$3,85	
Agrodelicorp Cia. Ltda.	Ecuador	Quinoaliv	Almendra & Quinoa	Vidrio	300 mL	\$1,53	-
		Quinoaliv	Quinoa Chocolatada	Vidrio	300 mL	\$1,38	-
		Quinoaliv	Almendra & Quinoa	Vidrio	1 L	\$3,74	-
		Quinoaliv	Quinoa Chocolatada	Vidrio	1 L	\$3,70	-
Calidad Pascual	España	Vive soy	Soja Clásica	Tetra Pak	1 L	\$4,04	Dibeal Cia. Ltda.
			Soja Chocolate	Tetra Pak	1 L	\$4,04	
			Soja Vainilla	Tetra Pak	1 L	\$4,04	
			Soja & Zumo de Naranja	Tetra Pak	1 L	\$4,04	
			Soja Ligera	Tetra Pak	1 L	\$4,04	
Oriental Industria Alimenticia Cia. Ltda.	Ecuador	Oriental	Soya con chocolate	Tetra Pak	200 mL	\$0,52	-
			Soya	Lata	900 g	\$10,49	-
			Soya	Lata	400 g	\$5,22	-
			Soya	Tetra Pak	200 mL	\$0,52	-
			Soya	Lata	240 mL	\$0,76	-
			Soya con chocolate	Lata	240 mL	\$0,76	-
Fernanfoods S.A.	Ecuador	Coconut life	Coco	Vidrio	270 mL	\$1,32	-
Musse Manzur	Ecuador	Soyalista	Soja	Plástico	400 g	\$1,59	-
Signa Grain S.A.	Colombia	Soy Special	Soja vainilla	Plástico	400 g	\$3,99	Corporación El Rosado S.A.
			Soja	Plástico	400 g	\$3,99	

BEBIDAS VEGETALES - MEGAMAXI							
EMPRESA	PAIS	PRODUCTO	SABOR	ENVASE	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTADO POR:
Agrodelicorp Cia. Ltda.	Ecuador	Agrodely	Almendra	Vidrio	1 L	\$3,74	-
			Almendra con sabor a café	Vidrio	1 L	\$3,98	-
			Almendra con sabor a fresa	Vidrio	1 L	\$3,94	-
			Almendra con sabor a fresa	Vidrio	300 mL	\$1,57	-
		Quinoaliv	Almendra & Quinoa	Vidrio	300 mL	\$1,56	-
		Quinoaliv	Almendra & Quinoa	Vidrio	1 L	\$3,75	-
		Quinoaliv	Quinoa Chocolatada	Vidrio	1 L	\$3,71	-
Innovation Packaging & Process S.A.	México	Silk	Almendra	Tetra Pak	946 mL	\$4,45	MARAMAR S.A.
			Almendra Chocolate	Tetra Pak	946 mL	\$4,00	
			Almendra Vainilla	Tetra Pak	190 mL	\$1,20	
			Almendra Chocolate	Tetra Pak	190 mL	\$1,20	
			Almendra Vainilla	Tetra Pak	946 mL	\$4,45	
Goya Santo Domingo S.A.	República Dominicana	Goya	Coco	Lata	400 mL	\$3,54	Tropicalimentos S.A.
Sysco Corporation	Tailandia	Jade Mountain	Coco	Lata	400 mL	\$3,70	Datugourmet Cia. Ltda.
Signa Grain S.A.	Colombia	Soy Special	Soya Vainilla	Plástico	400 g	\$4,16	Corporación La Favorita C.A.
Manna	Ecuador	Manna	Soya	Cartón	250 g	\$3,25	-
			Soya Vainilla	Cartón	250 g	\$3,25	-
			Soya Coco	Cartón	250 g	\$3,25	-
			Soya Frutilla	Cartón	250 g	\$3,25	-
Canadian Flax	Ecuador	Soy Max	Soya Durazno	Plástico	200 g	\$4,00	-
			Soya Frutilla	Plástico	400 g	\$7,05	-
			Soya	Plástico	400 g	\$7,05	-
Incremar	Ecuador	Max	Soya con avena sabor Vainilla	Plástico	200 g	\$3,08	-
			Soya con avena sabor Vainilla	Plástico	125 g	\$1,94	-
Calidad Pascual	España	Vive soy	Soja Clásica	Tetra Pak	1 L	\$3,88	Dibeal Cia. Ltda.
			Soja Chocolate	Tetra Pak	1 L	\$4,16	
			Soja Vainilla	Tetra Pak	1 L	\$4,16	
			Soja & Zumo de Naranja	Tetra Pak	1 L	\$4,16	
			Soja Ligera	Tetra Pak	1 L	\$4,05	
El Ordeño S.A. Distribuido por: Corporación Favorita C.A.	Ecuador	Supermaxi	Soya	Tetra Pak	1 L	\$4,29	-

Oriental Industria Alimenticia Cia. Ltda.	Ecuador	Oriental	Soya	Plástico	400 g	\$4,79	-
			Soya	Lata	900 g	\$10,70	-
			Soya con chocolate	Lata	400 g	\$6,87	-
			Soya	Lata	400 g	\$5,23	-
Envasadora Aguida S.A. de C.V. para: Terrafertil México	México	Nature´s Heart	Soya	Tetra Pak	946 mL	\$3,94	Terrafertil S.A. Ecuador
			Arroz	Tetra Pak	946 mL	\$3,94	
				Plástico	400 g	\$7,95	
			Almendra	Tetra Pak	946 mL	\$3,85	
			Coco	Tetra Pak	946 mL	\$3,94	
Productora Alimenticia General Española S.A.	España	Diet	Arroz	Tetra Pak	1 L	\$6,50	Dibeal Cia. Ltda.
			Quinoa	Tetra Pak	1 L	\$5,66	
			Soja	Tetra Pak	1 L	\$3,85	
Productos Alimenticios Soyard Cia. Ltda.	Ecuador	Soyard	Soya con pulpa de maracuyá	Vidrio	300 mL	\$0,91	-
Productos Artesanales Solis Cuba Cia. Ltda.	Ecuador	Solmik´s	Soya	Lata	250 g	\$3,51	-
LEANSA S.A.	Ecuador	Amati	Amaranto con maracuyá y uvilla	Tetra Pak	1 L	\$3,48	-
Nutrivial S.A.	Ecuador	Dream Mill	Soya	Plástico	1 L	\$1,68	-
			Arroz	Plástico	1 L	\$3,63	-
			Almendra	Plástico	1 L	\$3,25	-
		Soy vital	Soya	Plástico	1 L	\$2,15	-
Ecopacific	Ecuador	D´hoy	Yogurt vegano de almendra	Plástico	1 L	\$5,38	-
				Plástico	180 mL	\$0,99	-
		Coco freeze	Coco	Plástico	355 mL	\$1,77	-
Healthy Drinks	Ecuador	Mylk	Almendra	Plástico	370 mL	\$3,00	-

BEBIDAS VEGETALES - SUPER AKÍ - GRAN AKÍ							
EMPRESA	PAÍS	PRODUCTO	SABOR	ENVASE	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTADO POR:
Envasadora Aguida S.A. de C.V. para: Terrafertil México	México	Nature´s Heart	Almendra	Tetra Pak	946 mL	\$3,85	Terrafertil S.A. Ecuador
			Soya	Tetra Pak	946 mL	\$3,94	
			Almendra con Vainilla	Tetra Pak	946 mL	\$3,94	
			Coco	Tetra Pak	946 mL	\$3,94	
Manna	Ecuador	Manna	Soya Frutilla	Cartón	250 g	\$3,25	-
			Soya	Cartón	250 g	\$3,25	-
			Soya Vainilla	Cartón	250 g	\$3,25	-
Incremar	Ecuador	Max	Soya con avena	Plástico	124 g	\$1,93	-
			Soya con avena sabor Vainilla	Plástico	200 g	\$3,08	-
				Plástico	125 g	\$1,94	-
Oriental Industria Alimenticia Cia. Ltda.	Ecuador	Oriental	Soya	Plástico	400 g	\$4,79	-
			Soya	Plástico	200 g	\$2,43	-
			Soya con chocolate	Lata	400 g	\$6,87	-
			Soya	Lata	400 g	\$5,23	-
El Ordeño S.A. Distribuido por: Corporación Favorita C.A.	Ecuador	Akí	Soya	Tetra Pak	1 L	\$4,29	-

BEBIDAS VEGETALES - SUPERMERCADO EL CORAL							
EMPRESA	PAÍS	PRODUCTO	SABOR	ENVASE	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTADO POR:
Calidad Pascual	España	Vive soy	Soja Clásica	Tetra Pak	1 L	\$4,02	Dibeal Cia. Ltda.
			Almendra	Tetra Pak	1 L	\$4,76	
			Soja Vainilla	Tetra Pak	1 L	\$4,02	
			Soja & Zumo de Melocotón	Tetra Pak	1 L	\$4,02	
Envasadora Aguida S.A. de C.V. para: Terrafertil México	México	Nature´s Heart	Coco	Tetra Pak	946 mL	\$3,93	Terrafertil S.A. Ecuador
Productora Alimenticia General Española S.A.	España	Diet	Soja	Tetra Pak	1 L	\$3,85	Dibeal Cia. Ltda.
Oriental Industria Alimenticia Cia. Ltda.	Ecuador	Oriental	Soya	Lata	900 g	\$10,65	-
Productos Artesanales Solis Cuba Cia. Ltda.	Ecuador	Solmik´s	Soya	Lata	250 g	\$3,75	-
Goya Santo Domingo S.A.	República Dominicana	Goya	Coco	Lata	400 mL	\$3,63	Tropicalimentos S.A.

BEBIDAS VEGETALES - TÍA							
EMPRESA	PAÍS	PRODUCTO	SABOR	ENVASE	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTADO POR:
Innovation Packaging & Process S.A.	México	Silk	Almendra Sin Azúcar	Tetra Pak	946 mL	\$4,49	MARAMAR S.A.
			Almendra Vainilla Sin Azúcar	Tetra Pak	946 mL	\$4,49	
			Almendra Vainilla Sin Gluten	Tetra Pak	190 mL	\$1,19	
			Almendra Vainilla	Tetra Pak	190 mL	\$1,19	
			Almendra Chocolate	Tetra Pak	190 mL	\$1,19	
			Almendra	Tetra Pak	946 mL	\$4,49	
Envasadora Aguida S.A. de C.V. para: Terrafertil México	México	Nature's Heart	Almendra	Tetra Pak	946 mL	\$4,59	Terrafertil S.A. Principal
			Coco	Tetra Pak	946 mL	\$2,99	

BEBIDAS VEGETALES - SANTA MARÍA							
EMPRESA	PAÍS	PRODUCTO	SABOR	ENVASE	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTADO POR:
Incremar	Ecuador	Max	Soya con avena	Plástico	125 g	\$1,70	-
			Soya con avena sabor Vainilla	Plástico	125 g	\$1,70	-
Oriental Industria Alimenticia Cia. Ltda.	Ecuador	Oriental	Soya	Lata	900 g	\$10,65	-
				Lata	400 g	\$5,20	-
De' CARLO	Ecuador	De' CARLO	Soya	Plástico	250 g	\$3,09	-
Calidad Pascual	España	Vive soy	Soya & Zumo de Naranja	Tetra Pak	1 L	\$4,09	Dibeal Cia. Ltda.

BEBIDAS VEGETALES - GASOLINERA							
EMPRESA	PAÍS	PRODUCTO	SABOR	ENVASE	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTADO POR:
Healthy Drinks	Ecuador	Mylk	Almendra	Plástico	370 mL	\$3,70	-
Innovation Packaging & Process S.A.	México	Silk	Almendra Chocolate	Tetra Pak	190 mL	\$1,25	MARAMAR S.A.
			Almendra	Tetra Pak	190 mL	\$1,25	
			Almendra Vainilla	Tetra Pak	946 mL	\$6,25	
Industrias Borja Cia. Ltda.	Ecuador	Nuvid	Almendra	Vidrio	200 mL	\$1,35	-
			Almendra Vainilla	Vidrio	200 mL	\$1,35	-
			Almendra	Vidrio	1 L	\$4,80	-

BEBIDAS VEGETALES - TIENDAS							
EMPRESA	PAÍS	PRODUCTO	SABOR	ENVASE	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTADO POR:
Almenvit	Ecuador	Almenvit	Almendra	Plástico	240 mL	\$1,80	-
					500 mL	\$3,30	-
			Almendra Sin Azúcar	Plástico	240 mL	\$1,80	-
					Almendra Sin Azúcar Vainilla	240 mL	\$1,80
Xalu Juice S.A.	Ecuador	Xalu Juice	Coco	Plástico	300 mL	\$1,25	-

ANEXO C

Entrevista a la Asistente de Marketing



Testeo de la Bebida Vegetal de Almendra







Entrevista a Bonstato Nutrition



Entrevista a Benjamín Freira



Grupo Focal en ESPOL







ANEXO D

Resultados de las encuestas

1. ¿Alguna vez ha consumido bebidas vegetales (leche de almendra, coco, soya, arroz, amaranto, quinua, etc)? Si su respuesta es SI, pasar a la pregunta 3. Si su respuesta es NO, pasar a la pregunta 2.

Variable	Cantidad	Porcentaje
Sí	305	79%
No	79	21%
Total	384	100%

2. ¿Consumiría una bebida vegetal? Si su respuesta es NO, pasar a la pregunta 13.

Variable	Cantidad	Porcentaje
Sí	61	77%
No	18	23%
Total	79	100%

3. ¿Por qué compra/ría este tipo de producto? Puede escoger más de una opción.

Variable	Cantidad	Porcentaje
Beneficios a la salud	275	51%
Dieta	126	23%
Intolerancia a la lactosa	76	14%
Marca	28	5%
Moda	24	4%
Vegano	15	3%
Total	544	100%

4. ¿Con qué frecuencia adquiere/adquiriría este producto?

Variable	Cantidad	Porcentaje
Semanal	138	38%
Mensual	147	40%
Trimestral	27	7%
Semestral	3	1%
Rara vez	51	14%
Total	366	100%

5. Indique el nivel de importancia que tiene cada uno de los siguientes factores al momento de realizar su compra de una bebida vegetal.

Factores / Nivel de Importancia	Nada Importante	Poco Importante	Neutral	Importante	Muy importante
Precio	8	42	78	134	104
Calidad	4	15	27	112	208
Nutrientes	4	15	53	96	198
Envase	20	77	130	103	36
Diseño del producto	33	63	154	97	19
Variedad de sabores	18	27	96	134	91

6. Seleccione el sabor de bebida vegetal que le gustaría adquirir.

Variable	Cantidad	Porcentaje
Almendra	139	38%
Soya	55	15%
Coco	105	29%
Avellana	35	10%
Chocho	1	0%
Amaranto	19	5%
Quinua	6	2%
Arroz	6	2%
Total	366	100%

7. ¿Qué tipo de envase le gustaría que tuviera este producto?

Variable	Cantidad	Porcentaje
Tetra Pak	134	37%
Vidrio	171	47%
Lata	16	4%
Plástico	45	12%
Total	366	100%

8. ¿En dónde busca/ría adquirir este producto?

Variable	Cantidad	Porcentaje
Supermercados	292	80%
Gasolineras	5	1%
Minimarkets	28	8%
Tiendas de Barrio	26	7%
Tiendas Orgánicas	11	3%
Panaderías	4	1%
Total	366	100%

9. ¿Cuál presentación de producto prefiere/preferiría? Si su respuesta es PERSONAL, pasar a la pregunta 10 y si su respuesta es LITRO, pasar a la pregunta 11.

Variable	Cantidad	Porcentaje
Litro	213	58%
Personal	153	42%
Total	366	100%

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida vegetal en presentación personal?

Variable	Cantidad	Porcentaje
Menos de \$0,75	18	12%
\$0,76 - \$1,25	78	51%
\$1,26 - \$1,75	41	27%
\$1,76 - \$2,25	11	7%
Más de \$2,25	5	3%
Total	153	100%

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida vegetal de un litro?		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Menos de \$3,00	40	19%
\$3,01 - \$3,50	63	30%
\$3,51 - \$4,00	37	17%
\$4,01 - \$4,50	30	14%
\$4,51 - \$5,00	15	7%
\$5,01 - \$5,50	18	8%
\$5,51 - \$6,00	8	4%
Más de \$6,00	2	1%
Total	213	100%

12. ¿A través de qué medio le gustaría enterarse de este nuevo producto?		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Redes Sociales	252	69%
Amistades	22	6%
Radio	1	0%
Televisión	61	17%
Vallas Publicitarias	30	8%
Total	366	100%

13. Género		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Femenino	201	52%
Masculino	183	48%
Total	384	100%

14. Edad		
Variable	Cantidad	Porcentaje
De 20 a 24 años	202	53%
De 25 a 29 años	70	18%
De 30 a 34 años	39	10%
De 35 a 39 años	48	13%
De 40 a 44 años	25	7%
Total	384	100%

15. Nivel de Ingreso Familiar		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Menos de \$1500	99	26%
De \$1501 a \$2000	67	17%
De \$2001 a \$2500	64	17%
De \$2501 a \$3000	53	14%
Más de \$3001	101	26%
Total	384	100%

16. Lugar donde reside		
Variable	Cantidad	Porcentaje
Daule (La Aurora)	41	11%
Guayaquil (Norte, Centro, Ceibos, Sur, Vía a la Costa)	249	65%
Samborondón (La Puntilla)	94	24%
Total	384	100%

ANEXO E

CAPITAL NETO DE TRABAJO

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso Mensual		\$398.187,45	\$398.187,45	\$398.187,45	\$398.187,45	\$398.187,45	\$398.187,45	\$398.187,45	\$398.187,45	\$398.187,45	\$398.187,45	\$398.187,45
Egreso Mensual	-\$40.705,00	\$320.337,17	\$320.337,17	\$320.337,17	\$320.337,17	\$320.337,17	\$320.337,17	\$320.337,17	\$320.337,17	\$320.337,17	\$320.337,17	\$320.337,17
Saldo Mensual	-\$40.705,00	\$77.850,28	\$77.850,28	\$77.850,28	\$77.850,28	\$77.850,28	\$77.850,28	\$77.850,28	\$77.850,28	\$77.850,28	\$77.850,28	\$77.850,28
Saldo Acumulado	-\$40.705,00	\$37.145,28	\$114.995,56	\$192.845,84	\$270.696,12	\$348.546,39	\$426.396,67	\$504.246,95	\$582.097,23	\$659.947,51	\$737.797,79	\$815.648,07

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Unidades Demandadas Primer Año	174644											
Costo Unitario	\$1,81											
Precio de Venta a los Supermercados	\$2,28											
AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Ventas		\$398.187,45	\$414.911,32	\$432.337,60	\$450.495,78	\$469.416,60	\$489.132,10	\$509.675,65	\$531.082,02	\$553.387,47	\$576.629,74	
Costos Operativos		-\$316.104,95	-\$329.381,36	-\$343.215,37	-\$357.630,42	-\$372.650,90	-\$388.302,24	-\$404.610,93	-\$421.604,59	-\$439.311,98	-\$457.763,08	
Gastos de Administración		-\$46.054,44	-\$46.054,44	-\$46.054,44	-\$46.054,44	-\$46.054,44	-\$46.054,44	-\$46.054,44	-\$46.054,44	-\$46.054,44	-\$46.054,44	
Gastos de Publicidad en redes sociales		-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	-\$500,00	
Intereses		-\$3.972,81	-\$2.769,77	-\$1.449,33	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
Depreciación		-\$4.070,50	-\$4.070,50	-\$4.070,50	-\$4.070,50	-\$4.070,50	-\$4.070,50	-\$4.070,50	-\$4.070,50	-\$4.070,50	-\$4.070,50	
Utilidad antes de impuestos		\$27.484,75	\$32.135,25	\$37.047,96	\$42.240,42	\$46.140,76	\$50.204,92	\$54.439,78	\$58.852,49	\$63.450,55	\$68.241,72	
Impuesto (25%)		-\$6.871,19	-\$8.033,81	-\$9.261,99	-\$10.560,10	-\$11.535,19	-\$12.551,23	-\$13.609,94	-\$14.713,12	-\$15.862,64	-\$17.060,43	
Utilidad neta		\$20.613,56	\$24.101,44	\$27.785,97	\$31.680,31	\$34.605,57	\$37.653,69	\$40.829,83	\$44.139,37	\$47.587,91	\$51.181,29	
Depreciación		\$4.070,50	\$4.070,50	\$4.070,50	\$4.070,50	\$4.070,50	\$4.070,50	\$4.070,50	\$4.070,50	\$4.070,50	\$4.070,50	
Inversión	-\$40.705,00											
Préstamo	\$40.705,00											
Amortización		-\$12.326,16	-\$13.529,19	-\$14.849,64	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	
Capital de trabajo	-\$40.705,00										\$40.705,00	
Flujo de Caja	-\$40.705,00	\$12.357,90	\$14.642,74	\$17.006,83	\$35.750,81	\$38.676,07	\$41.724,19	\$44.900,33	\$48.209,87	\$51.658,41	\$95.956,79	
Flujo de Caja Acumulado	-\$40.705,00	-\$28.347,10	-\$13.704,35	\$3.302,47	\$39.053,29	\$77.729,36	\$119.453,55	\$164.353,88	\$212.563,75	\$264.222,16	\$360.178,95	