



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE DULCE DE COCO  
GOURMET PARA SUPERMERCADOS EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Holger Daniro Pazmiño Moreno

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE DULCE DE COCO GOURMET  
PARA SUPERMERCADOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Magister en Administración de  
Empresas mención en Finanzas.

Profesor/a guía:

César Édison Suarez Torres

Autor:

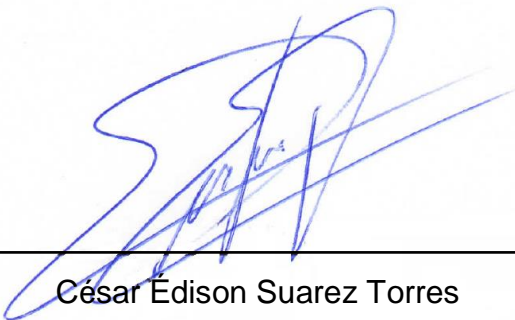
Holger Daniro Pazmiño Moreno

Año:

2020

## DECLARACIÓN DE PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de dulce de coco gourmet para supermercados en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Holger Daniro Pazmiño Moreno, en el semestre 202000, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los trabajos de titulación”



---

César Edison Suarez Torres

Magister Artium Administración para el Desarrollo Empresarial

C.I. 170647873-0

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de dulce de coco gourmet para supermercados en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante, Holger Daniro Pazmiño Moreno, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”



---

César Renán Pérez Pazmiño

Magister Scientiae Administración Tecnológica

C.I. 171100421-6

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned above a horizontal line.

Holger Daniro Pazmiño Moreno

C.I. 080314549-9

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, a mis padres, hermanos y mi familia, quienes han sido mi apoyo toda la vida, pero en especial a mi esposa Diana Peñaherrera que estuvo a mi lado durante estos dos años, con paciencia y amor.

A INDUSTRIAS IEPESA por el apoyo e incentivo constante en mi preparación académica y profesional.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo con todo mi corazón a Fiorella y Lucca, mis hijos, mi motor.

## RESUMEN

El presente plan de negocios, busca determinar la factibilidad de la fabricación y comercialización de un dulce de coco gourmet en la ciudad de Quito. El producto se lo conoce como cocada en la costa ecuatoriana y se comercializa en los principales balnearios del país. El principal ingrediente de este producto es el “Nucíferas Coco” o “Coco” conocido por los consumidores, una fruta que es cultivada en zonas cálidas del país como Manabí, Esmeraldas, Guayas, Santo Domingo y Loja, y que posee beneficios a la salud con aporte de sales minerales, fósforo, calcio, potasio y magnesio, además de nutrientes con fibra, que aportan beneficios al tránsito intestinal.

La estrategia de diferenciación adoptada, representa un pilar importante en el diseño del proyecto, mediante la industrialización del producto, la certificación y cumplimiento de normas de higiene y producción por entes reguladores, se busca presentar al consumidor una experiencia de consumo distinta, saludable y segura.

La estrategia de distribución define distintos canales, el principal, los supermercados, representado una oportunidad de llegar al cliente final con preferencias de compra diferenciada, posterior a ello, las estrategias de crecimiento buscan abrir canales distintos.

Las proyecciones de los estados financieros se realizan con supuestos ajustados a la realidad nacional económica y política, resultando favorable para los socios, con un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) que supera la tasa de descuento u oportunidad en el Ecuador.



## **ABSTRACT**

This present business plan, aims to determine the feasibility of producing and commercializing a gourmet coconut dessert in Quito city. This dessert is known as cocada in the Ecuadorian coast region and it is sold in the major beaches of Ecuador. Its main ingredient is the *Nucifera Coco* which is commonly called coconut by the consumers. This is a fruit that is cultivated in warm areas of this country such as Esmeraldas, Guayas, Manabí, or Santo Domingo. Additionally, it provides health benefits like minerals (potassium, phosphorous, magnesium, and calcium) and nutrients like fibers which helps to the bowel transit.

The differentiation strategy is crucial for the project, through the industrialization of the product, the certification and compliance with food safety legislation and production standards by regulatory entities, the aim is to present the consumer with a different, healthy and food safety consumption experience.

The distribution strategy defines different channels, the main one, supermarkets, representing an opportunity to reach the end customer with differentiated purchasing preferences, after which growth strategies seek to open different channels.

The projections of the financial statements are made with data adjusted to the national economic and political reality, being favorable for the partners, with a positive Net Present Value (NPV) and an Internal Rate of Return (IRR) that exceeds the rate of opportunity discount in Ecuador.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. ANTECEDENTES .....	1
1.2. OBJETIVOS .....	2
1.2.1. Objetivo general.....	2
1.2.2. Objetivos específicos.....	2
1.3. PERTINENCIA .....	3
1.4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL .....	4
1.5. HALLAZGOS .....	5
1.6. PROYECTOS SIMILARES QUE SE HAN DISEÑADO Y PUESTO EN MARCHA.....	6
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	8
2.1. ANÁLISIS MACROECONÓMICO Y POLÍTICO.....	8
2.1.1. Entorno político.....	8
2.1.2. Entorno económico.....	9
2.1.3. Entorno social.....	11
2.1.4. Entorno tecnológico .....	11
2.1.5. Entorno ecológico .....	12
2.1.6. Entorno legal .....	13
2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	14
2.2.1. Población y Muestra .....	15
2.2.2. Encuesta.....	16
2.2.3. Prueba de mercado.....	20
2.2.4. Tamaño del mercado.....	22

2.2.5. Ciclos económicos.....	24
2.3. ANÁLISIS DEL MERCADO. ....	24
2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	24
2.4.1. Rivalidad entre competidores.....	25
2.4.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores. ....	26
2.4.3. Clientes .....	27
2.4.4. Proveedores. ....	27
2.4.5. Productos sustitutos. ....	28
2.4.6. Resultado análisis de las 5 fuerzas competitivas que moldean la estrategia de Porter. ....	28
2.5. ANÁLISIS MATRIZ EFI Y EFE .....	29
2.6. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	33
3. MERCADO Y ESTRATEGIAS.....	35
3.1. VISIÓN.....	35
3.2. MISIÓN.....	35
3.3. ESTRATEGIA GENÉRICA. ....	35
3.4. NATURALEZA, FILOSOFÍA DEL NEGOCIO.....	36
3.5. ESTILO CORPORATIVO.....	37
3.6. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS.....	38
3.6.1. Objetivos de crecimiento.....	38
3.6.2. Objetivos financieros.....	39
3.7. INFORMACIÓN LEGAL .....	39
3.7.1. Tipo de empresa.....	39
3.7.2. Capital social, socios y participantes.....	41
3.7.3. Proceso y gastos de constitución de la compañía.....	41

3.7.4. Legislación vigente. ....	42
<b>3.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....</b>	<b>43</b>
3.8.1. Estructura organizacional y enfoque por procesos.....	43
3.8.2. Descripción de responsabilidades. ....	44
3.8.3. Gobierno Corporativo.....	46
<b>3.9. UBICACIÓN.....</b>	<b>47</b>
<b>3.10. VENTAJA COMPETITIVA. ....</b>	<b>48</b>
<b>3.11. ESTRATEGIA DEL MERCADO.....</b>	<b>48</b>
3.11.1. Producto. ....	48
3.11.2. Estrategia de distribución.....	50
3.11.3. Estrategia de precios. ....	51
3.11.4. Estrategia de promoción. ....	52
3.11.5. Estrategia de comunicación. ....	53
3.11.6. Presupuesto de publicidad.....	54
<b>3.12. PROYECCIÓN DE VENTAS. ....</b>	<b>54</b>
<b>3.13. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....</b>	<b>56</b>
<b>4. OPERACIONES. ....</b>	<b>58</b>
<b>4.1. GESTIÓN TÁCTICA DE LAS OPERACIONES.....</b>	<b>58</b>
4.1.1. Estado del desarrollo. ....	58
4.1.2. Táctica operativa. ....	58
<b>4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....</b>	<b>59</b>
4.2.1. Diseño de planta.....	59
4.2.2. Diagrama de flujos del proceso.....	60
<b>4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....</b>	<b>63</b>
4.3.1. Materiales e insumos. ....	63

4.3.2. Maquinaria o equipos .....	64
4.3.3. Gastos de mano de obra. ....	67
4.3.4. Gastos generales.....	67
4.4. PLAN DE PRODUCCIÓN. ....	68
4.4.1. Capacidad instalada. ....	68
4.5. PLAN DE COMPRAS.....	69
4.5.1. Plan de desarrollo de proveedores. ....	73
4.6. KPI'S DE CONTROL.....	74
4.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	74
5. PLAN FINANCIERO .....	76
5.1. SUPUESTOS A CONSIDERAR PARA EL PLAN FINANCIERO.....	76
5.2. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS. ....	76
5.2.1. Estado de Resultados.....	76
5.2.2. Estado de Situación Financiera. ....	79
5.2.3. Flujo de Caja. ....	81
5.3. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS.....	83
5.4. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL Y AMBIENTAL. ....	86
5.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	87
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	88
6.1. CONCLUSIONES.....	88
6.2. RECOMENDACIONES.....	90
REFERENCIAS .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB (\$ Corrientes) vs PIB (\$ Constantes 2007). Fuente: BCE. ....	9
Figura 2. Inflación Acumulada Ecuador 2009 a 2019. ....	10
Figura 3. % de personas que tiene un teléfono inteligente. ....	12
Figura 4. Frecuencia de consumo aperitivos con pulpa de fruta o coco. ....	18
Figura 5. Agregados al aperitivo de coco. ....	19
Figura 6. PIB sector Elaboración de cacao, chocolate y otros productos de confitería. ....	22
Figura 7. Logo de la empresa. ....	37
Figura 8. Diagrama organizacional y enfoque por procesos. ....	44
Figura 9. Empaque de dulce de coco gourmet. ....	50
Figura 10. Diagrama de canales de distribución. ....	51
Figura 11. Diseño de planta previsto. ....	60
Figura 12. Simbología para diagramas de flujos ISO 9000. Tomado de (ISO, Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000 - 2015, 2015). ....	61
Figura 13. Diagrama de flujo de proceso para la fabricación de dulce de coco. ....	62

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Supermercados en la ciudad de Quito.....	4
Tabla 2. Contenido nutricional de pulpa de coco para 100gr.....	5
Tabla 3. Clasificación CIIU del proyecto.....	14
Tabla 4. Participación de ventas anual Borbón Coco's Snacks.....	23
Tabla 5. Precios de cocadas en el mercado nacional.....	26
Tabla 6. Resultado 5 fuerzas de Porter.....	28
Tabla 7. Calificación para EFI.....	29
Tabla 8. Matriz de análisis EFI.....	30
Tabla 9. Calificación para EFE.....	31
Tabla 10. Matriz de análisis EFE.....	32
Tabla 11. Esquema de crecimiento de ventas.....	38
Tabla 12. Costos de constitución de compañía.....	42
Tabla 13. Porciones o empaque del producto.....	49
Tabla 14. Lista de precios empresa Borbón Coco's Snacks.....	52
Tabla 15. Presupuesto de publicidad y comunicación.....	54
Tabla 16. Frecuencia de consumo según encuestas.....	55
Tabla 17. Proyección de ventas 4 presentaciones.....	56
Tabla 18. Receta dulce de coco gourmet.....	63
Tabla 19. Requerimiento de insumos dulce de coco gourmet.....	64
Tabla 20. Resumen inversión en maquinaria y equipo de producción.....	66
Tabla 21. Equipos de cómputo y oficina.....	66
Tabla 22. Gastos pre operativos.....	67
Tabla 23. Gastos de mano de obra directa e indirecta.....	67
Tabla 24. Detalle de gastos de servicios externos.....	68
Tabla 25. Detalle de gastos generales.....	68
Tabla 26. Plan de producción mensual (primer año).....	69
Tabla 27. Plan de compras en materia prima e insumos en cantidades año 1. 70	
Tabla 28. Tiempo de Entrega (Lead Time), origen de materia prima o insumo, Punto Bajo de Reposición.....	71
Tabla 29. Presupuesto de compras año 1 de operaciones.....	72
Tabla 30. Cuadro de KPI's.....	74

Tabla 31. Supuestos del plan financiero.....	76
Tabla 32. Proyección PyG empresa Borbón Coco's Snacks. ....	77
Tabla 33. Análisis vertical Estado de Resultados. ....	79
Tabla 34. Proyección del "Estado de Situación Financiera" empresa Borbón Coco's Snacks. ....	80
Tabla 35. Flujo de caja proyectado empresa Borbón Coco's Snacks. ....	82
Tabla 36. Criterios de cálculo para el CAPM y WACC. ....	84
Tabla 37. Rolling Wacc empresa Borbón Coco's Snacks.....	84
Tabla 38. Flujo de caja para la firma. ....	85
Tabla 39. Indicadores de factibilidad del proyecto. ....	85
Tabla 40. Impacto económico y regional .....	86



## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. ANTECEDENTES**

Los consumidores cada vez buscamos productos que se adapten a nuestro estilo de vida, gustos y preferencias, con tendencias saludables y que cumplan con requisitos altos de higiene y calidad de producción, cada vez tenemos más productos a nuestro alcance que cumplen estas características, incluso desde la comodidad de nuestro hogar o en un supermercado, tenemos la oportunidad de adquirir todo lo que necesitamos para nuestro consumo.

El coco es una fruta que se cultiva en las costas ecuatorianas en cantidades importantes en provincias como Esmeraldas, Guayas, Santo Domingo, Manabí y una cantidad pequeña en la provincia de Loja.

El producto objeto de este proyecto, es un aperitivo de coco similar a la llamada “cocada” que se produce y comercializa en ciudades de la costa del país y en especial en la provincia de Esmeraldas, la historia de este producto proviene de España, y las recetas han variado con el tiempo, conservando la tradicional elaborada en paila de bronce y en leña por los artesanos esmeraldeños durante décadas, con el coco como principal ingrediente, la panela y canela para ese toque dulce.

Entre las cualidades del coco está el contribuir a la buena nutrición de los clientes, esto debido a que el coco tiene propiedades que aportan sales minerales con beneficios a los huesos, como el fósforo, calcio, potasio y magnesio, además de nutrientes con aporte de fibra, que ayudan al tránsito intestinal y la reducción del riesgo de enfermedades; aporta vitamina E, de acción

antioxidante y vitaminas hidrosolubles del grupo B para el buen funcionamiento de nuestro organismo. (Ávila, 2020).

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general.**

Determinar la factibilidad de un negocio de producción y comercialización de dulce de coco gourmet, con un enfoque diferenciador a la competencia actual y costos competitivos en la ciudad de Quito.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

- a) Analizar la industria de productos derivados del coco en Quito y conocer la competencia del dulce de coco mediante un análisis de las 5 fuerzas de Porter y evaluación de factores internos y externos.
- b) Establecer el nivel de aceptación del dulce de coco y la demanda en la ciudad de Quito por medio de un estudio del mercado.
- c) Diseñar una estrategia que posicione el aperitivo de coco en el mercado en corto plazo, mediante un plan de marketing y estrategias de promoción acorde a las preferencias del consumidor.
- d) Definir los requerimientos técnicos y operativos que permitan la producción y comercialización de aperitivo de coco gourmet en Quito, con costos competitivos.
- e) Determinar una estrategia financiera y la viabilidad del proyecto, mediante el cálculo de los criterios de evaluación de inversiones y proyección de los estados financieros.

### 1.3. PERTINENCIA

El coco es una fruta popular del Ecuador, la ciudad con mayor afinidad es Esmeraldas, de donde provienen distintas recetas como el “Encoca’o” y la receta tradicional ecuatoriana de cocadas. En la actualidad existen empresas que fabrican productos derivados del coco, gran parte de los derivados de esta fruta son bebidas y helados en diferentes presentaciones y que se comercializan en distintos puntos de ventas como supermercados o islas en centros comerciales, no obstante, la industrialización de la cocada no se consolida, siendo este un factor positivo para el desarrollo del proyecto.

El acceso a la cocada en Quito está limitado por el abastecimiento desde las provincias de la costa, y su fabricación es netamente artesanal, mientras las tendencias actuales de consumo son cada vez más exigentes, en este proyecto de negocios, enfocaremos una idea distinta, que no solo satisfaga una posible demanda, sino que logre ingresar con una propuesta diferenciada al mercado de todas las edades como niños, jóvenes y adultos, industrializando el producto, pero conservando la tradición de nuestra tierra, llevando la fruta que se ha cultivado durante décadas por nuestra gente a un mercado más formal, con la oportunidad de agregar valor a la tradicional comercialización de la fruta en bruto.

La crisis económica que vive el país en la actualidad nos impulsa a desarrollar emprendimientos que generen valor a nuestra economía, si bien es cierto, el producto a desarrollar no se encuentra entre las prioridades de consumo en el hogar, es el momento de presentar al consumidor una propuesta que aporte al movimiento económico, dicha diferencia es generada por todo el entorno que abarca nuestro proyecto tales como, mano de obra, proveedores, clientes y consumidores.

#### 1.4. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL.

Es en la provincia de Esmeraldas, principalmente en los cantones de San Lorenzo, Eloy Alfaro y Muisne, donde está la mayor concentración de cultivos del Cocotero y la cosecha del Nucíferas Coco con un 77,26% de la producción nacional, mientras que en Manabí hay un 18,72% según (MAG, 2019).

Cada vez es más común que el consumidor adquiera los productos del hogar en supermercados, las tendencias de consumo exigen a los puntos de venta detalles como precio, variedad, formas de pago y promociones, criterios que son muy bien operados en los supermercados. Cada vez sus límites son superados llenando más las expectativas del consumidor, precisamente en Quito hay 5 corporaciones con 12 marcas que presentan 87 supermercados en el centro, norte y sur (Properati, 2019), datos que podemos visualizar al detalle en la siguiente tabla. Considerando que los supermercados son el principal canal de distribución en el que nos enfocaremos, se puede determinar un nicho importante, con mayor densidad en el sector centro y sur.

Tabla 1.

*Supermercados en la ciudad de Quito.*

<b>Zona</b>	<b>Supermercados</b>	<b>Población ZONA</b>	<b>Supermercados cada 10 mil hab</b>
Centro Quito	30	416.434	0,720
Valle de Tumbaco	6	110.581	0,543
Norte	16	450.952	0,355
Sur	26	748.184	0,348
Centro Colonial	7	221.134	0,317
Valle de los Chillos	2	121.245	0,165

Tomado de (Properati 2019).

## 1.5. HALLAZGOS

El Cocos Nucifera L. pertenece a la tribu Cocoeae, subfamilia Arecoideae de las Arecaceae (Uhl & Dransfield 1987; Dransfield & Uhl 1998). Se caracteriza por presentar tallos de hasta 20 metros de alto, solitarios, a menudo reclinados y hojas pinnadas. La inflorescencia es interfoliar, de ramificación simple con una bráctea peduncular semi-leñosa; las flores son unisexuales, agrupadas en tríadas en la base de las ramas floríferas, con una flor pispilada central y dos estaminadas laterales. El fruto es uniseminado, característico principalmente por su gran tamaño (Henderson, 1995).

El origen y domesticación del coco es desconocido, sin embargo, se han planteado algunas teorías que señalan su origen en la región del Pacífico-asiática, y las de (Gunn, 2004), que define su posible origen en América del Sur.

Tabla 2.

*Contenido nutricional de pulpa de coco para 100gr.*

Composición	Contenido (Gr)	
	Tierno	Maduro
Líquidos	80,6	51,9
Cenizas	5,5	26,1
Calcio	11	15,1
Hierro	0,6	0,9
Riboflavina	0,9	2,1
Vitamina C	10	32
Agua	54	96
Carbohidratos	0,7	1,5
Fibra	0,07	0,04
Fósforo	0,04	0,03
Tiamina	0,9	0,4
Niacina	4	3
Energía	96	293

Tomado de (Preciado & Banguera, 2013).

Para mantener una dieta balanceada y salud desde el punto de vista nutricional, el ser humano necesita la ingesta de distintos tipos de nutrientes que incluyen, ácidos grasos, aminoácidos, carbohidratos, agua, vitaminas, minerales y calorías en cantidades adecuadas (Gomez, 2019).

Considerando lo expuesto, la pulpa de coco contiene minerales como el calcio, vitaminas C y B como la riboflavina, tiamina, carbohidratos, agua, fibra y calorías, que aportan a la nutrición del ser humano.

#### **1.6. PROYECTOS SIMILARES QUE SE HAN DISEÑADO Y PUESTO EN MARCHA.**

En la investigación realizada a proyectos similares ejecutados, se denota la presencia de pocos planes de negocios que se enfoquen en la industrialización de cocadas o la fabricación de un producto que como base de su receta utilice la pulpa de coco. A continuación, se presentan proyectos de cocadas, derivados de coco, como agua y dulces de pulpa de fruta.

Ecopacific es una compañía de alimentos ubicada en Sangolquí, cantón Rumiñahui, posee una marca de aguas de coco que está presente en supermercados, “Coco Freeze” se comercializa en presentaciones embotelladas y como detalle especial poseen una presentación en “pipa” que es como se le conoce al coco no maduro. La empresa posee otras líneas como jugos naturales, queso, hortalizas empacadas al vacío y bebidas energizantes, sus ventas en el 2018 alcanzaron los USD 15MM con una utilidad del 7%.

(Gonzalez, Mosquera , Flor, & Gonzales, 2011), realizan un “Proyecto de factibilidad para la elaboración y comercialización de bocaditos de la médula de coco (cocada) en la provincia del Guayas”. Desarrollan la idea de colocar en

supermercados y tiendas de barrio una marca que comercialice cocada bajo procesos estandarizados, los resultados del proyecto arrojan una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 45% y un Valor Actual Neto (VAN) de \$185.815,85, deduciendo un proyecto rentable.

Según (Lutero, 2019), que realiza un plan de negocio para la producción del pepino dulce, se inspira en el hecho de que no se ha encontrado ofertas de frutas orgánicas en los lugares donde se comercializan productos de primera necesidad en Quito. El análisis del plan es cualitativo y cuantitativo. La comercialización es a través de cadenas de supermercados. Como resultados del análisis de factibilidad, la TIR calculada fue de 33,19% y el VAN \$116.674,00, dando como resultado un plan de negocios rentable en un período de 5 años.

Según (Pelaez & Ballestas, 2013) quienes realizan un plan de negocios para crear una empresa de dulces tradicionales a base de fruta, buscaron satisfacer la demanda de su producto en Colombia, según el estudio, el desarrollo de esta idea no tiene competencia y buscaría canalizar su oferta mediante entregas directas. Los resultados de factibilidad dan una TIR del 134%, indicando que se trata de un proyecto rentable, así mismo, los flujos efectivos anuales son de \$30.855.391,20, \$53.108.526,93 y \$ 91.626.832,87 (Pesos Colombianos) con una recuperación de la inversión al año 2.

## **2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **2.1. ANÁLISIS MACROECONÓMICO Y POLÍTICO.**

#### **2.1.1. Entorno político**

En la actualidad está vigente la denominada “Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad Política y Equilibrio Fiscal”, que busca dinamizar la economía del país mediante incentivos a nuevos emprendimientos en sectores agroindustriales en todas las regiones del país y en Quito, específicamente con la eliminación del pago del Impuesto a la Renta (IR) durante 8 años (SRI, 2018).

El Banco Mundial mediante su reporte Doing Business 2020, mismo que mide la facilidad que ofrece un país para la creación de nuevos negocios, ubica al Ecuador en el ranking 129 de entre 190 países, a diferencia de Perú, país de la región, que ocupa el puesto 76 y Colombia el puesto 67, (Banco Mundial, Doing Business, 2020). En mismo Banco Mundial, es sus estadísticas, anuncia que el tiempo necesario para iniciar un negocio en el Ecuador es de 48,5 días (Banco Mundial, Banco Mundial, 2019). Por ello, es notable que la creación de nuevos emprendimientos en el Ecuador puede resultar más complejo que en nuestros países vecinos.

La incertidumbre, la constante inestabilidad política incluso a las puertas de elecciones presidenciales, los constantes casos de corrupción en los que los diferentes partidos políticos se ven involucrados y las políticas fiscales adoptadas por el gobierno, avocinan un panorama incierto en el ámbito político, por ello, las acciones a tomar en el presente proyecto, deben encaminar tareas estratégicas para mitigar un posible impacto financiero y operativo.



### 2.1.2. Entorno económico

Las variaciones del Producto Interno Bruto (PIB) en el país desde la caída del precio del petróleo a nivel mundial han sido poco favorables, según el Banco Central del Ecuador (BCE) el Ecuador al 2019 tenía un PIB Nominal de USD 107 mil millones, como se muestran en la Figura 1, (BCE, 2019).

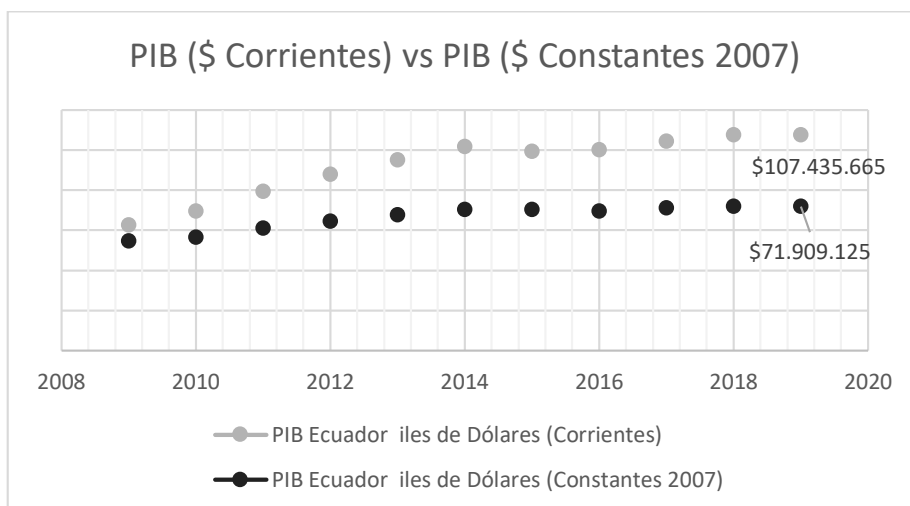


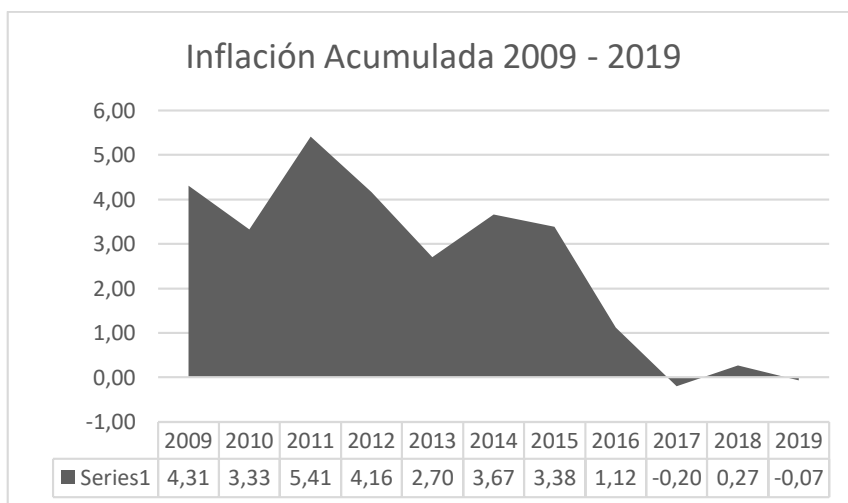
Figura 1. PIB (\$ Corrientes) vs PIB (\$ Constantes 2007).

El PIB total del Ecuador, también nos muestra un estancamiento, en promedio, del 2015 al 2019 en precios constantes del 2007, el PIB creció en apenas 0,51%, esto considerando la recesión del 2016 en donde cae en -1,22%, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2020).

En el país atravesamos una de las crisis económicas más graves de nuestra historia, la pandemia que afecta el planeta, el SARS-CoV2, que es un virus que fue detectado por primera vez en Wuhan - China en diciembre del 2019 (MSP, 2020) y que en la actualidad obliga a muchos países del mundo a mantener una cuarentena para evitar su propagación, ha generado un estancamiento en la economía, cierre de negocios y empresas e incluso complicaciones para la

generación de trámites, algo indispensable para la creación de un negocio y que no solo nos ha afectado al Ecuador, sino que, a economías potencias en el mundo. Como consecuencia, según el Fondo Monetario Internacional (FMI) la proyección de variación del PIB para el 2020 en el país es de -6,3%, lo que nos indica que el escenario macroeconómico no es favorable, (FMI, 2020).

La inflación en el Ecuador durante los últimos años no ha presentado variaciones importantes, desde los inicios de la dolarización que no experimentamos procesos inflacionarios que denoten cifras alarmantes, a partir de la caída del precio del petróleo a nivel mundial en el 2015 la inflación ha decaído a cifras muy bajas con algunos procesos de deflación que mostramos en la figura 2, (INEC, 2020).



*Figura 2.* Inflación Acumulada Ecuador 2009 a 2019.

El entorno macro económico sin duda presenta un escenario de preocupación, la economía se contrae y las proyecciones indican un estado mundial de recesión, por ello, encarar la crisis mediante estrategias de negocio es el reto.

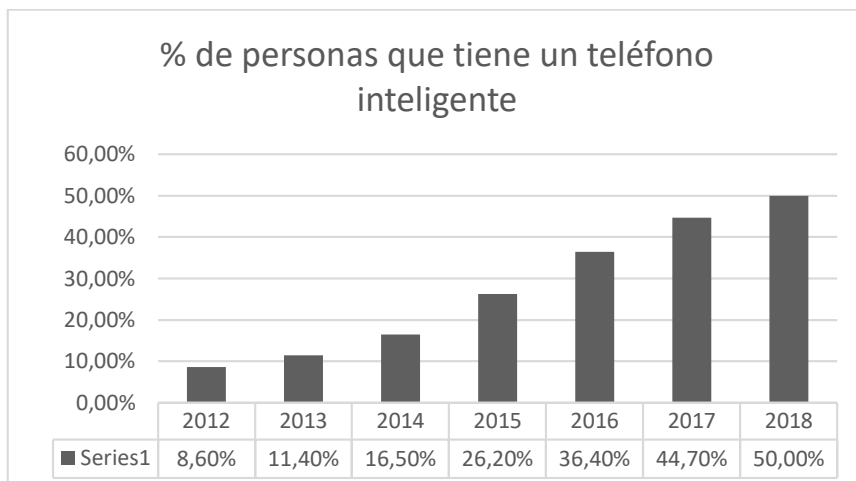
### **2.1.3. Entorno social**

En el Ecuador a diciembre del 2019, del total de la población en edad de trabajar que es 71,1%, un 65,3% se encuentra económicamente activa y de ese porcentaje un 96,2% tienen empleo, considerando que son asalariados, independientes o no remunerados. El desempleo ha crecido del 2018 al 2019 en 5,07% ubicándose en 311.134 personas. Por su parte el empleo adecuado o empleo neto se deterioró en un -3,5% en el mismo período (INEC, 2019).

El coeficiente de Gini se ubicó en el Ecuador a junio del 2019 en 0,478 a escala nacional, el área urbana se encuentra en 0,462 y las zonas rurales en 0,432 (INEC, 2019), uno de los más altos de la región, por ello las políticas públicas adoptadas por los gobiernos futuros que analizan esta información, pueden afectar pequeños emprendimientos con posibles incrementos de impuestos o salarios.

### **2.1.4. Entorno tecnológico**

Cada vez es más favorable los recursos tecnológicos para la implementación de planes de negocios, enlazar dichos planes con las tecnologías disponibles y en especial con el Internet es preciso, esto facilita la publicidad y alcance de mercado a un costo competitivo y flexible, en el Ecuador el 64,4% de la población urbana ocupó Internet al menos una vez en los último 12 meses, lo hicieron vía computadora desde sus hogares, centro de estudios, centros de acceso público entre los más significativos. El celular inteligente por su parte también es un medio utilizado por la población para el acceso al Internet, al 2018 el 50% de la población urbana tenía un celular inteligente en relación al 2012 que era un 8,6%, véase figura 3. Todo esto conlleva a que en el país el analfabetismo digital al 2018 se reduzca de 21,4% al 10,7% de la población nacional (INEC, 2018).



*Figura 3.* % de personas que tiene un teléfono inteligente.

El Comercio Electrónico o E-Commerce es una tendencia que crece en el mundo, en la actualidad debido a la pandemia, ha tomado una gran fuerza por los cambios de hábitos y canales tradicionales de consumo, ya que permite hacer compras con una mínima exposición incluso en puntos de ventas como supermercados, según (De La Torre, 2020) en China durante la epidemia, el 55% de las personas compraron a través de medios E-Commerce.

Según (CECE, 2017), antes de la pandemia, en el Ecuador un 60% de las personas no compraron en plataformas de Comercio Electrónico por la desconfianza a facilitar sus datos y un 33% por desconocimiento de su uso, Quito, Guayaquil y Cuenca concentran el 51% de los que sí compraron.

### **2.1.5. Entorno ecológico**

Las opciones de empaque para aperitivos en general que se encuentran en el mercado son plásticos, dichas opciones están en la actualidad en un análisis para determinar la opción de eliminarlos, esto debido al impacto que este tipo de materiales tiene sobre el medio ambiente debido a su mala utilización. En la

actualidad, la Asamblea Nacional ya debatió la “Ley Orgánica para la Racionalización, Reutilización y Reducción de Plástico de un solo uso”, esto limita las opciones, pero abre una oportunidad que puede ser aprovechada para el uso de materiales sustentables y de menor impacto ecológico.

En la investigación realizada no se ha encontrado evidencia que certifique que el cultivo del Cocotero, planta que da el fruto Nucíferas Coco, tenga un impacto al ambiente o a la tierra.

#### **2.1.6. Entorno legal**

Un requisito importante para la industrialización del producto objeto de este proyecto, es el emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), que se encarga de la “regulación técnica en materia sanitaria para la vigilancia y control de establecimientos y productos de uso y consumo humano” (ARCSA, ARCSA, 2020). El trámite es extenso por lo que desde el 2017 se han venido implementando mejoras que agilitan el trámite para la revisión de documentación y atención al cliente (ARCSA, 2017).

Para realizar actividades económicas en Quito, se debe obtener la Licencia Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE), el permiso es otorgado por el Municipio de Quito, (MDMQ, 2020), se pueden acceder a distintos procesos, simplificado, ordinario o especial. El detalle para cada proceso se puede verificar en el Portal Único de Trámites Ciudadanos (GOB.EC, 2020).

## 2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR.

El producto principal del proyecto está en la línea de alimentos, el proceso va desde la adquisición de la materia prima, su transformación y comercialización. Es un aperitivo dulce tradicional del Ecuador y la costa ecuatoriana, según el código CIIU su clasificación es la siguiente.

Tabla 3.

*Clasificación CIIU del proyecto.*

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>
C	Industrias manufactureras.
C10	Elaboración de productos alimenticios.
C107	Elaboración de otros productos alimenticios.
C1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.
<b>C107329</b>	Elaboración de otros dulces: melcochas, cocadas, nogadas, dulce de guayaba, alfeñiques, etcétera.

Tomado de (INEC, 2020).

El número de árboles plantados del Cocotero en el país según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC, 2019) es de alrededor de 83.736 unidades, lo que da lugar a una venta de 1.292 toneladas métricas del nucíferas coco, la fruta tiene diversos usos destinados principalmente a la industria alimenticia, de aceites y lubricantes.

### 2.2.1. Población y Muestra

- **Población y segmento**

Quito, según el INEC, tiene una proyección de habitantes para el 2020 de 2'781.641, convirtiéndose en el cantón más poblado de país, de las cuales el 51,7% de la población es femenina y el 48,3% masculino (INEC, 2017) y en promedio, los hogares de los ecuatorianos tienen 3,8 personas (INEC, 2012).

Nuestro mercado total disponible (TAM por sus siglas en inglés) es la Población Económicamente Activa (PEA) en Quito al 2020, según las proyecciones del INEC son 981.000 personas (SNI, 2017), de esta PEA, solo el 16% del ecuatoriano promedio compra sus productos en grandes supermercados (PEC, 2019), convirtiéndose este en nuestro mercado al que podemos servir (SAM por sus siglas en inglés), esto equivale a un aproximado de 156.960 personas, dato que lo definiremos como el tamaño de la población para el cálculo de la muestra de estudio.

Para la obtención de nuestro mercado que podemos conseguir (SOM por sus siglas en inglés), se realizó la determinación del tamaño de la muestra para el posterior análisis de la misma mediante el método de la Encuesta y determinación de la demanda.

- **Determinación del tamaño de la muestra.**

“La muestra es, en esencia un sub grupo de la población” no siempre se puede evaluar la totalidad de la población, para lo cual la muestra nos permite tomar una parte de dicha población para el análisis, se espera por supuesto, que la

muestra sea un reflejo de la población total (Hernandez , Fernandez, & Baptista, 2014).

La ecuación:

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

Dónde:

N es la Población: 156.960 (16% de la población económicamente activa de Quito).

Z, es el nivel de confianza: 95%.

P, es el porcentaje estimado de la muestra: 50%.

E, es el error: 10%.

Reemplazando los datos en la ecuación tenemos un valor de muestra (n) de 96 personas, datos con el que partiremos para nuestro estudio de mercado.

### **2.2.2. Encuesta.**

Para obtener información directa y que nos ayude a confirmar las hipótesis generadas en nuestro análisis general del entorno, se utilizará el método de la Encuesta, esta etapa de la investigación según Marcela Benassini quien la denomina “fase concluyente” es fundamental para la obtención de datos y comprobar hipótesis (Benassini, 2009).

Con la información recabada mediante la Encuesta, definiremos factores críticos del presente proyecto y que establecerán las pautas para la estrategia a seguir,



tales como, competencia, posibles rangos de precios, presentación, porción, demanda, frecuencia de consumo para la proyección de ventas y puntos de ventas de preferencia del consumidor.

Las preguntas planteadas realizadas son:

- ¿Conoce los beneficios de la pulpa de coco?
- ¿Consume aperitivos con pulpa de coco?
- ¿Ha consumido alguna vez cocada tradicional de la costa ecuatoriana?
- ¿Con qué frecuencia consume aperitivos dulces con pulpa de fruta o coco?
- ¿Compraría un aperitivo de pulpa de coco gourmet con registro sanitario y sabor diferente a los aperitivos actuales?
- ¿Compraría un aperitivo de pulpa de coco gourmet con registro sanitario y bajo en azúcar?
- ¿Cuál de los siguientes agregados le gustaría probar en un aperitivo de pulpa de coco?, chocolate, miel de abeja, manjar, leche condensada, otra fruta, ninguno.
- De los productos que normalmente consume de coco o que ha visto en el mercado ¿Se identifica con alguna marca en particular?, Karay, Coco Express, Los Coqueiros, Coco Freeze.
- ¿En cuál de los siguientes medios usted ha visto o escuchado publicidad relacionada a aperitivos derivados del coco?, Radio, Facebook, Instagram.
- ¿Cuál de las siguientes porciones le parece óptimo para adquirir un aperitivo de coco gourmet?, 120 gr (6 bolitas del aperitivo aproximadamente), 80 gr (8 bolitas de aperitivo aproximadamente), 120 gr (12 bolitas del aperitivo aproximadamente).
- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por cada una de las presentaciones descritas anteriormente?
- ¿En cuáles de los siguientes puntos preferiría comprar un aperitivo de coco gourmet?, supermercados, apps de entrega a domicilio, islas en centros comerciales, tiendas de barrio.

La encuesta fue realizada de forma on-line mediante la página [www.encuesta.com](http://www.encuesta.com) a personas entre 17 y 62 años, en la ciudad de Quito, de los cuales el 50,55% fueron de sexo femenino y 49,45% de sexo masculino. Los resultados de las encuestas nos arrojan los siguientes resultados.

El 64,84% de los encuestados reconocen no saber de los beneficios del coco, por tanto, nuestra estrategia de marketing para posicionar el producto deberá estar en relación a los beneficios que posee, utilizando lo que aparentemente es una debilidad por el desconocimiento y transformarla en una de las mayores fortalezas.

El 52,13% de las personas encuestadas nos indican que sí consumen aperitivos de pulpa de coco, y un 96,81% de los encuestados reconoce haber consumido en alguna ocasión nuestra tradicional cocada ecuatoriana. Así mismo, el 27,36% de los encuestados consumen aperitivos con pulpa de fruta o coco entre 1 vez a la semana y 1 vez al mes, siendo este último un 16,84% del total mencionado, ver figura 4.

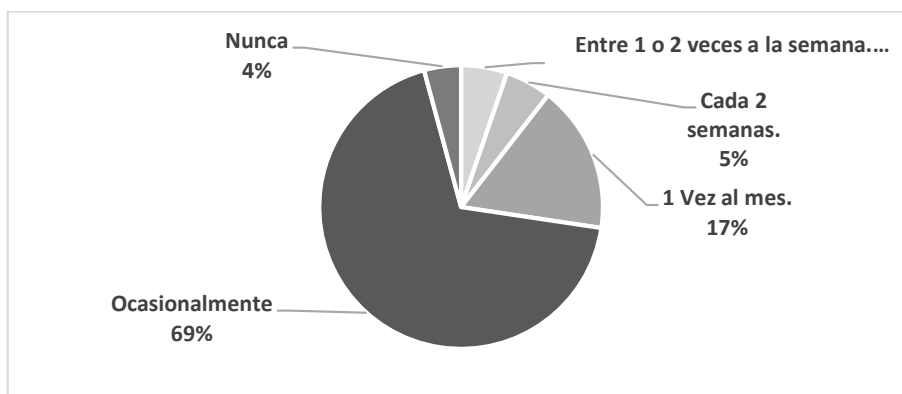


Figura 4. Frecuencia de consumo aperitivos con pulpa de fruta o coco.

El 89,36 % de los encuestados expresaron que les gustaría un aperitivo de coco con registro sanitario y un 86,17% lo compraría si es bajo en azúcar.

Se consultó sobre los aditivos que a los encuestados les gustaría probar en un aperitivo de pulpa de coco y se obtuvo que un 29,47% de los encuestados les gustaría el chocolate, un 24,21% la leche condensada y un 20% el manjar. Los resultados completos se muestran en la figura 5.

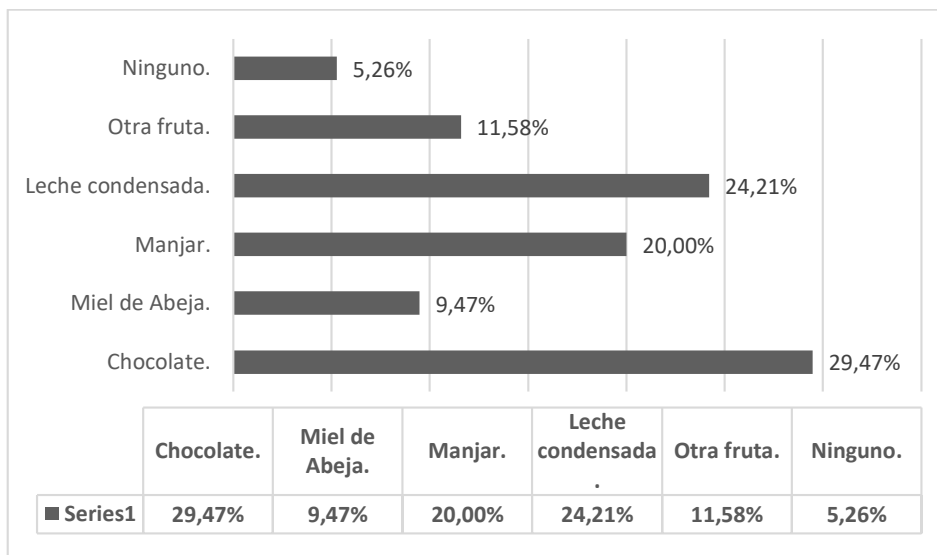


Figura 5. Agregados al aperitivo de coco.

La estrategia de mercado para el posicionamiento de la marca deberá ser intensa, los resultados obtenidos identifican que un 52,63% de los encuestados, reconocen a “Los Coqueiros” como una marca que produce derivados comestibles de coco, específicamente helados, y a “Coco Express”, con un 26,32% que tiene como su principales productos helados y aguas de coco.

Un 46,32% de los encuestados admiten no haber identificado publicidad de productos derivados del coco en redes sociales o radio, y un 37,89% lo hizo en Facebook, por lo que nuestra estrategia de comunicación puede incluir este medio para su publicidad.

Se determinó que un 48,42% de nuestra muestra, prefiere una porción de 120 gr o 6 bolitas del aperitivo, y un 35,79%, la presentación de 160 gr u 8 bolitas del aperitivo, lo que nos da una idea de las presentaciones que se producirán, así mismo, un 36,56% de los encuestados pagarían hasta \$1,25 por 6 bolitas del aperitivo siendo esta la opción más apreciada.

El principal punto de distribución, serán los supermercados, en los datos recabados, un 55,91% de los encuestados, expresaron que prefieren hacer sus compras en estos puntos de ventas, un 27,96% los prefieren en tiendas de barrio, y tan solo un 7,53% comprarían por aplicaciones digitales de entrega a domicilio. Finalmente, un 8,60% los prefieren en islas de centros comerciales.

### **2.2.3. Prueba de mercado.**

Para complementar el análisis cuantitativo de nuestra investigación, consideramos la Prueba de Mercado, que según (O'shaughnessy, 1991) constituyen un apoyo para la planificación del marketing y la proyección de los presupuestos financieros.

El objetivo principal de la prueba, es determinar la percepción del degustador en cuanto al producto, considerando lo siguiente:

- Nombre: Conocer si “Borbón Coco’s Snacks” que es el nombre establecido para el producto, logra identificar a su contenido, es decir si lograría identificarlo como una cocada.
- Producto: Evaluar las bondades del producto y compararlo con la competencia y los productos actuales.
- Presentación: Conocer la opinión del degustador en relación a la presentación del producto.

La degustación se realizó a personas entre 23 y 46 años de edad, 66% de mujeres y 34% de hombres, a quienes se les entregó una muestra del producto, se les envió la presentación en formato digital y se realizó una comunicación vía celular para la recopilación y retroalimentación, obteniendo la siguiente información.

**Nombre y marca:** El 100% de los degustadores reconocieron que “Borbón Coco’s Snacks” puede ser un producto derivado del coco y de igual forma se sintieron cómodos con el nombre, no obstante, el 33% de ellos recomendaron poner la palabra “Cocada” en la presentación.

**Degustación:** Se realizó la degustación, y el 100% de las personas, reconocieron que se trata de un producto nunca antes probado, superior a la cocada tradicional en cuanto a experiencia de sabor, les gusta la idea de que se utilice en la receta stevia para bajar los niveles de calorías y azúcar, además, al conocer que se realizará un proceso de certificación con los entes reguladores de higiene, admitieron que es un punto a favor. Por otro lado, se comentó que la cocada tradicional es un producto que tiene un valor sentimental por su historia.

**Presentación:** El 100% de los degustadores reconocieron que el empaque es innovador y diferente, sin embargo, el 16% de ellos, recomendaron cambiar a colores más vivos como el verde o el naranja, el restante 84% consideran que el color del cartón natural representa para ellos un empaque sostenible.

## 2.2.4. Tamaño del mercado.

### El mercado formal

Según la (CFN, 2019) en sus reportes de fichas sectoriales, la actividad de elaboración de cacao, chocolate y productos de confiterías al 2017, representó un porcentaje de 0,13% del PIB con un valor de USD 93,94 MM.

En la figura 6 a continuación se puede observar el comportamiento de este indicador en los últimos años.

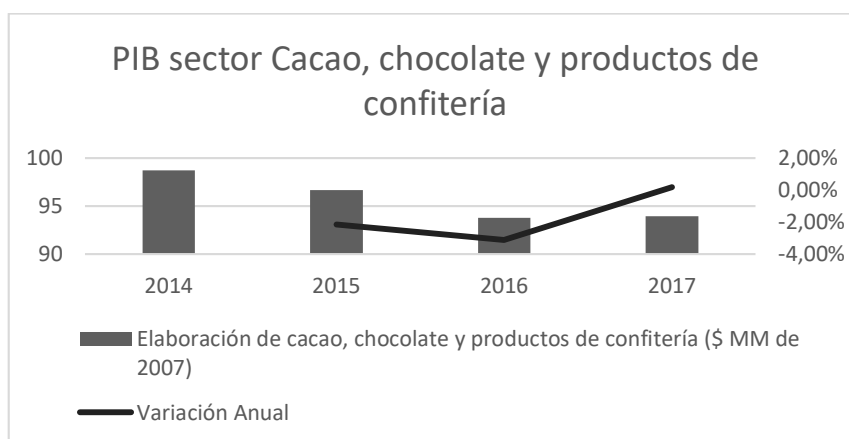


Figura 6. PIB sector Elaboración de cacao, chocolate y otros productos de confitería. Tomado de (CFN, 2019)

El sector tuvo un decaimiento, su PIB interanual en los períodos 2014 – 2015 cayó en un 2% y en el período 2015 – 2016 un 3%, denotando una leve recuperación para el período 2016 – 2017 de 0,20%. Los números para el 2020 no están claros, pero se espera una contracción debido a la pandemia y variaciones posibles de la tendencia de los consumidores.

## La cocada

En la provincia de Esmeraldas, un aproximado de 180 familias se dedican a la producción de cocadas, con un promedio de 6.000 unidades mensuales por familia, cantidad que se distribuye en las ciudades de Ambato, Tonsupa, Sua, Same, Atacames y Quito, pudiendo ser este último alrededor de un 10% de la producción total, según un sub-registro de la asociación de Cocaderos de Esmeraldas (Bonilla M. , 2017).

Una producción de alrededor de 108.000 cocadas se comercializa mensualmente en Quito según los datos recabados, los puntos principales de ventas son tiendas de barrio y la venta directa por parte de vendedores informales, los precios están en promedio a \$1,50 según la porción que puede variar entre 60 gr y 80 gr.

Con base en la proyección de ventas de la compañía, el pastel del mercado que lograríamos captar es del 8% según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4.

*Participación de ventas anual Borbón Coco´s Snacks.*

<b>Origen de cocada</b>	<b>Origen de Producción</b>	<b>Ventas</b>	<b>%</b>
Borbón Coco´s Snacks	Pichincha	\$ 168.752	8%
Otros en Quito Tiendas y Cafeterías	Pichincha	\$ 51.000	2%
Cocadas de venta informal.	Esmeraldas y Manabí	\$ 1.944.000	90%

### **2.2.5. Ciclos económicos.**

El cultivo del cocotero requiere de condiciones climáticas del tipo cálido, con temperaturas promedio de 27 °C con variaciones de 5 °C a 7 °C, la humedad relativa no debe ser menor a 60%, el régimen de precipitación pluvial óptimo es de una media de lluvias de 1500 mm y períodos de menos de 50 mm son nocivos para los cultivos. En cuanto a la intensidad lumínica es necesario 2000 horas anuales con no menos de 120 horas al mes, los vientos fuertes en épocas de sequía pueden reseca el piso y un déficit hídrico desfavorece el desarrollo del Cocotero, mientras que los suelos ideales son los de regiones costeras con capas freáticas superficiales de 1 a 2 metros de profundidad (LIZANO, 2015).

Estas condiciones hacen que en el país se pueda cosechar el Nucíferas Coco durante prácticamente todo el año, en condiciones normales, siendo esta fruta la materia prima del proyecto, su disponibilidad es un factor positivo y no indica una tendencia estacional, mientras que el consumo de producto por tratarse de un dulce o aperitivo tampoco es estacional y se lo puede consumir en cualquier época del año.

### **2.3. ANÁLISIS DEL MERCADO.**

### **2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.**

El análisis de la competencia se realizará con base en el método de Michael Porter de las “5 Fuerzas Competitivas que Moldean la Estrategia”. (Porter, 2009).



### 2.4.1. Rivalidad entre competidores

Número de competidores: La superintendencia de compañías registra en sus datos únicamente 3 compañías con el código CIU C107329 del presente proyecto, en las ciudades de Quito, Guayaquil y Chone, lo que resalta la baja formalidad e industrialización de empresas que fabriquen cocada con las normas generales y cumplimiento de normativa legal (SUPERCIAS, 2020), como podemos ver solo 1 está ubicada en Quito, sin embargo, es de conocimiento que la franquicia “Coco Express” tiene entre su productos la cocada en pequeñas cantidades, pero su canal de distribución es directo mediante islas en supermercados y en Guayaquil.

Una gran participación en el mercado de cocadas en Quito, se las podemos adjudicar a la producción artesanal que se comercializa de manera directa en el transporte público o tiendas de barrio, también una pequeña parte en cafeterías y tiendas de productos como aperitivos y dulces en general. Según datos del SRI, existen 21 establecimientos registrados con la actividad económica del CIU C107329 en Quito y que se encuentran activos, algunos comercializan chocolates, colaciones o confitería en general, (SRI, 2020).

La diferenciación del producto, es la clave para entrar en el mercado, los productos que actualmente se comercializan en los diferentes puntos y canales de venta son tradicionales, la idea de este plan presenta una mejora tanto en ingredientes como puntos de ventas.

Los precios de la competencia actual se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5.

*Precios de cocadas en el mercado nacional.*

<b>Productor</b>	<b>Precio</b>	<b>Origen</b>	<b>Mercado</b>	<b>Presentación</b>
Cocada tradicional	\$1,50	Esmeraldas	Quito	80gr - 90 gr
Nucíferas Cocadas	\$3,00	Esmeraldas	Esmeraldas	140 gr
Coco Express	\$4,29	Guayaquil	Guayaquil	180 gr

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

El Ecuador es el país número uno de la región en un estudio realizado por Global Entrepreneurship Monitor y que analiza las actividades de emprendimiento temprana y creación de negocios, la tasa de emprendimientos nacientes según el estudio nos ubica sobre todos los países de la región analizados tales como Perú, Chile, Brasil, Uruguay, Colombia entre otros, (GEM, 2017), por ello la entrada de nuevos entrantes puede considerarse un factor a considerar.

La inversión en los equipos para la industrialización de este proyecto es de aproximadamente USD 14.236,00, lo que podemos considerar que no es accesible para un cierto porcentaje de emprendedores, pero sí para una empresa que en la actualidad esté en el giro del negocio de productos alimenticios o confitería.

El canal de distribución del presente proyecto son los supermercados, los requerimientos técnicos y comerciales que se exigen son muy estrictos por lo que no es fácil lograr acceder a estos canales de distribución para emprendimientos.

La materia prima utilizada para el dulce de coco gourmet del presente proyecto es el coco, según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua

en el país al 2019 la producción fue de 3.265 Tm y su venta de 1.292 Tm, lo que da lugar a una gran disponibilidad de producto y lo que de igual forma representa un factor negativo para la posible entrada de nuevos competidores (ESPAC, 2019).

### **2.4.3. Clientes**

El entendimiento del posible comportamiento del cliente ante nuestro producto es la clave del proyecto, esto definirá en parte el éxito o no del proyecto, por ello, analizar la estrategia ante nuestros principales clientes es la base de este apartado, considerando que nuestros principales canales de distribución serán los supermercados.

Las cadenas de supermercados tienen el poder de negociación ante los emprendimientos, entre los requisitos para ocupar sus espacios está el marginarse porcentajes altos, entregar productos a consignación y crédito sobre los 60 días. Esto supone un escenario no favorable, la ventaja de dichos canales, es la cobertura. En Quito, como analizamos en el capítulo anterior existen 87 supermercados distribuidos en el norte, centro, sur y los valles.

### **2.4.4. Proveedores.**

La producción de la fruta como lo hemos analizado se da en la costa ecuatoriana en grandes cantidades, la producción generalmente es utilizada para la industria de alimentos, aceites y lubricantes, el tamaño de la producción es actualmente mayor a la colocación y los sobrantes se comercializan a pequeños artesanos, mercados y restaurantes, en especial de la provincia de Esmeraldas, materia prima utilizada para la preparación de la cocada tradicional y otros productos principalmente alimenticios.

#### 2.4.5. Productos sustitutos.

La demanda de productos derivados del coco y aperitivos en general en mercado actual, viene por la necesidad del cliente de consumir un aperitivo dulce o específicamente un aperitivo dulce y de coco. La variedad de productos que pueden cumplir con dicha necesidad en el mercado es amplia, helados de coco, aguas de coco, dulces de coco o alfajores de coco son algunos productos sustitutos directos. También existen otros como, dulces de guayaba, alfeñiques y confitería en general, como los chocolates.

#### 2.4.6. Resultado análisis de las 5 fuerzas competitivas que moldean la estrategia de Porter.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de los aspectos analizados, considerando si afecta de manera positiva o negativa al proyecto, y si dicho impacto tiene un nivel medio, bajo o alto.

Tabla 6.

*Resultado 5 fuerzas de Porter.*

<b>5 Fuerzas de Porter</b>	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
Rivalidad entre competidores	MEDIO	
Poder negociación de proveedores	ALTO	
Poder negociación de clientes		ALTO
Productos sustitutos		ALTO
Posibles nuevos entrantes		MEDIO

## 2.5. ANÁLISIS MATRIZ EFI Y EFE

El análisis de matrices de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Evaluación de Factores Externos (EFE), nos permite tener un panorama general de los factores internos y externos del negocio, por ello es necesario extender el enfoque, dicho análisis de matrices nos permitirán establecer los factores de éxito, ponderarlos y calificarlos (Bonilla L. B., 2003).

Para la matriz EFI deberemos determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del negocio, y ponderarlos de 0 a 1 acorde a su nivel de importancia o relevancia al éxito del proyecto. Para la calificación se basa en el cuadro a continuación

Tabla 7.

### *Calificación para EFI*

Criterio	Puntuación
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Tomado de (Bonilla L. B., 2003).

Tabla 8.

*Matriz de análisis EFI*

<b>Matriz EFI</b>	<b>Peso</b>	<b>Impacto</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Fortalezas</b>			
El producto cumplirá una calificación por parte de la ARCSA.	15%	4	0,6
Aperitivo a base de una fruta con beneficios a la salud.	15%	3	0,45
Proceso de producción eficiente estandarizado, ofrece calidad.	10%	4	0,4
Aplicación de canales de distribución con entregas directas.	12%	3	0,36
<b>Sub-Total</b>	<b>52%</b>		<b>1,81</b>
<b>Debilidades</b>			
Empresa nueva, carece de posición en el mercado.	10%	1	0,1
Capacidad de producción limitada.	8%	2	0,16
Inversión inicial en equipos es fuerte.	5%	2	0,1
Las negociaciones con supermercados empiezan de cero, no hay contactos.	15%	1	0,15
Falta de experiencia en ventas del sector alimenticio.	10%	1	0,1
<b>Sub-Total</b>	<b>48%</b>		<b>0,51</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,32</b>

El análisis realizado nos muestra un resultado positivo, con las fortalezas con un valor de 1,81 en relación al de las debilidades que es de 0,51.

Para la matriz EFE, deberemos determinar cuáles son las oportunidades y amenazas del negocio, y ponderarlos de 0 al 1 acorde a su nivel de importancia o relevancia al éxito del proyecto. Para la calificación se basa en el cuadro a continuación.

Tabla 9.

*Calificación para EFE.*

Criterio	Puntuación
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2
Amenaza mayor	1

Tomado de (Bonilla L. B., 2003).

Tabla 10.

*Matriz de análisis EFE.*

<b>Matriz EFE</b>	<b>Peso</b>	<b>Impacto</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Oportunidades</b>			
El marketing por redes sociales a bajo costo y con gran alcance.	5%	3	0,15
E-Commerce se fortalece tras pandemia	5%	4	0,2
Materia prima a bajo costo y de calidad	4%	3	0,12
Cercanía del principal productor de coco del país.	4%	3	0,12
Mercado busca aperitivos saludables y de calidad	6%	3	0,18
Posible mercado insatisfecho, productos se comercializan en la costa	5%	4	0,2
Incremento del uso de internet facilita promoción.	5%	4	0,2
Incentivos tributarios para nuevos emprendimientos.	4%	3	0,12
La competencia informal en un mercado con tendencias de mejoras sanitarias.	6%	4	0,24
<b>Sub-Total</b>	<b>44%</b>		<b>1,53</b>
<b>Amenazas</b>			
Proyecciones de crecimiento en el país son negativas.	14%	1	0,14
El Ingreso a canales de distribución como supermercados es complejo.	12%	1	0,12
Riesgo de nuevos competidores por barreras de entrada medias.	5%	2	0,1
Incertidumbre en hábitos de consumo a futuro.	6%	2	0,12
Empresas con derivados del coco con canal abierto en supermercados.	6%	2	0,12
Alto poder de negociación de clientes en supermercados.	8%	1	0,08
Costos bajos de la competencia informal.	5%	2	0,1
<b>Sub-Total</b>	<b>56%</b>		<b>0,78</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,31</b>



El análisis de la matriz EFE nos evidencia que a pesar que existen amenazas externas por la coyuntura actual, también están las oportunidades del proyecto que hacen que el análisis sea favorable.

## **2.6. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.**

El entorno del país en general es desfavorable, la economía entra en recesión por la emergencia sanitaria provocada por el SARS-CoV2 y las exportaciones del petróleo caen debido a los severos daños provocados por causas naturales en el OCP y SOTE. Esto provoca que una de las principales fuentes de ingresos externos se vea debilitada, sumándole la caída del precio del barril de petróleo que ha llegado a niveles históricamente bajos. Pero en la práctica en el Ecuador, durante años hemos vivido en crisis, por lo que a pesar que el entorno externo muestra signos amenazantes, existen nuevas formas de negocio y mejoras en la economía, como la revolución de la información y digitalización, así como la necesidad de compra o consumo del mercado.

Quito al 2020 tiene un número de habitantes de 2'781.641 y el sector de confitería en general es de USD 93,94 MM, por lo que nos representa una oportunidad grande para la inclusión de productos como el de nuestro proyecto, además, como detallamos en la investigación, existe un mercado de productos específico de cocadas en Quito que provienen de otras provincias y en especial de Esmeraldas de aproximadamente 108.000 unidades mes. Según nuestra encuesta para determinar una posible frecuencia de consumo, se puede captar al menos un 8% de dicho mercado.

La competencia en la actualidad es mayoritariamente informal en cuanto a cocadas se refiere, el producto no se comercializa con los debidos controles sanitarios por lo que los canales y puntos de venta están en el sector artesanal. Esto genera una gran ventaja para el proyecto, mover del mercado informal al

producto, con mejoras en presentación y sabor, es la base de la idea. El mercado informal no desaparecerá, siempre estará ahí nuestra tradicional cocada ecuatoriana, el proyecto simplemente presenta una alternativa diferente para un mercado que busca los beneficios que estamos planteando.

### **3. MERCADO Y ESTRATEGIAS.**

#### **3.1. VISIÓN.**

Seremos una empresa líder en el mercado de aperitivos de pulpa de coco, aportando con nuestros productos a la buena nutrición de todos nuestros clientes llevando día a día placer a su paladar.

#### **3.2. MISIÓN.**

Ofertar un aperitivo de pulpa de coco, que cumpla con los requerimientos sanitarios vigentes, de calidad superior y presentación amigable con el medio ambiente, diferente a la competencia.

#### **3.3. ESTRATEGIA GENÉRICA.**

Michael Porter establece 3 estrategias genéricas que ayudan a enfrentar las 5 fuerzas que moldean la estrategia y lograr una ventaja competitiva ante los rivales y el mercado, Philip Kotler y Kevin Keller nos detallan el “Liderazgo general de costos”, “Diferenciación” y “Enfoque” (Kotler & Keller, 2012).

En la actualidad los competidores principales, como lo hemos mencionado en el estudio, vienen de un sector informal y tradicional, muchos de ellos fabrican sus productos en la misma ciudad de cultivo y cosecha del coco. La oportunidad que al proyecto se le presenta, viene en contraste principalmente por el poco interés de esta industria de salir al mercado formal. La base de la diferenciación será, el cumplimiento de normativa de higiene y control, presentación en empaques

llamativos y sustentables, distintas recetas que enfocan tanto a la satisfacción del paladar y nutrición del consumidor.

El aperitivo de coco gourmet objeto de este estudio, busca calidad considerando los siguientes puntos generales:

- Control en empaques e insumos (dimensión acorde a planos, tonalidades, artes y diseños).
- Control de la materia prima (condiciones de la pulpa de coco rallada, azúcar y leche).
- Estandarización de proceso para garantizar homogeneidad (receta y cantidad adecuada por porción definida de 120 gr).
- Análisis de muestras en proceso (Potencial Hidrógeno –pH– del producto después de la cocción en marmita).
- Control de proceso de empaque (cantidad por empaque, enfundado sin impurezas).

Bajo estos parámetros se busca superar la experiencia actual del consumidor con la tradicional cocada ecuatoriana, tecnificar el tratamiento de la materia prima, una presentación acorde a las nuevas tendencias, incentivar el consumo de aperitivos saludables con pulpa de fruta natural.

### **3.4. NATURALEZA, FILOSOFÍA DEL NEGOCIO.**

Nuestra empresa busca el éxito empresarial conservando nuestra tradición, resaltando y reconociendo el trabajo de nuestros agricultores, proveedores en general y colaboradores, quienes son parte fundamental de nuestra estructura, buscando siempre sobre todo fortalecer nuestros lazos.

### 3.5. ESTILO CORPORATIVO.

La calidad y la estandarización son los pilares principales del negocio, generando un círculo de eficiencia con las partes interesadas, responsable con el medio ambiente, nuestra marca es “Borbón Coco’s Snacks” nombre que proviene de la parroquia de Borbón, cantón Eloy Alfaro de la provincia de Esmeraldas, el mismo que contiene uno de los mayores cultivos del Cocotero en el país, nuestra provincia verde merece el homenaje que le hacemos mediante este pequeño gesto.

El logotipo es muy sobrio, adaptado a las nuevas tendencias de imagen, contiene un coco maduro con el que se puede obtener la mayor cantidad de copra o pulpa de la fruta necesaria para nuestro aperitivo dulce, y el nombre de la marca para mayor facilidad de identificación, con el color verde que representa a la provincia de Esmeraldas.



Figura 7. Logo de la empresa.

### 3.6. OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y FINANCIEROS.

#### 3.6.1. Objetivos de crecimiento.

El crecimiento en ventas será acorde a la realidad nacional, la economía del país en general sufrirá una recesión en el 2020 debido a la pandemia del SARS-CoV2, sumado a que el país desde el 2015 a la fecha presenta algunos períodos deflacionarios con un promedio de inflación de 0,90% acumulada hasta el 2019, esto considerando años de inflación positiva como el 2015, año en el que ya comenzamos la crisis.

A pesar de la crisis en general y a la situación del país se establecerá un crecimiento en ventas anual en el segundo y tercer año del 3% y del 2% el cuarto y quinto año, esto se deberá netamente a la estrategia de crecimiento según la siguiente tabla.

Tabla 11.

#### *Esquema de crecimiento de ventas.*

% de crecimiento	Período	Criterio aplicado	Punto de venta meta	# puntos de ventas	Referencia
0%	año 1	Recesión económica global	-	-	
3%	año 2	Apertura en tiendas a conveniencia	Mercados en Gasolineras	10 Tiendas "Listo" de Primax - 18 tiendas "Flamingo Express" de Terpel - 14 Gasolineras Petroecuador	(Primax, 2020), (Terpel, 2020), (Petroecuador, 2020)
3%	año 3	Apertura en minoristas farmacéuticos.	Fybeca y Pharmacy's	45 Fybecas - 19 Pharmacy's en la ciudad de Quito	(Fybeca, 2020), (Pharmacy's, 2020)
2%	año 4	Extensión de convenio Fybeca a puntos de ventas aliados	Oki Doki	15 tiendas en la ciudad de Quito.	(OkiDoki, 2020)
2%	año 5	Apertura en cafeterías	Por determinar	15 restaurantes en la ciudad de Quito con Reconocimiento "Saludable" por el Ministerio de Salud Pública (2020)	(MSP, 2020)

### **3.6.2. Objetivos financieros.**

- Obtener un VAN mayor a 0 de los flujos de caja proyectados a 5 años.
- Obtener una TIR mayor al 20% de los flujos de caja proyectados a 5 años.
- Mantener una caja en los activos mínima de \$10.000 a partir del segundo período de operaciones.

## **3.7. INFORMACIÓN LEGAL**

### **3.7.1. Tipo de empresa.**

En el Ecuador se reconoce 5 tipos de compañías de comercio con personería jurídica según “La Ley de Compañías” (Ley de Compañías, 1999).

- La compañía en nombre colectivo.
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones.
- La compañía de responsabilidad limitada.
- La compañía anónima.
- La compañía de economía mixta.

Nuestra compañía será de “Responsabilidad Limitada”, para ello el número mínimo de socios es de 2 con un máximo de 15, con un capital mínimo de inicio de USD 400. Las principales razones de la elección son:

- Tratarse de una empresa con aporte de 2 socios y familiar, con participación del 50% por cada uno.
- En la compañía limitada los socios vigentes tienen el derecho preferente de compra sobre las participaciones que uno de los socios desee negociar, al

tratarse de una empresa nueva y con participación de tan solo 2 socios, esta opción es saludable para el caso de una eventual separación de alguna parte.

- Menor capital social exigido para la apertura.

En la actualidad, la constitución de una compañía se puede realizar vía online en la página de la Superintendencia de Compañías (Supercias), ingresando a la página de la institución con un usuario y clave generados previamente, para posterior llenar el formulario de constitución de compañías y adjuntando los documentos necesarios que se detallan a continuación.

- Estatuto de la compañía
- Certificado de cuenta de integración de capital.
- Reserva del nombre en la superintendencia de compañías.
- Patente municipal.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones.

Como documentos adicionales para la constitución y operación de la compañía son:

- Permiso emitido por la Agencia de Control Sanitario (ARCSA).
- Registro único d contribuyentes RUC.
- Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE).
- Registro Laboral del Instituto Ecuatoriano de Seguridad social.
- Registro de propiedad intelectual de la marca en el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).



### **3.7.2. Capital social, socios y participantes.**

La compañía se conformará por 2 socios quienes aportarán un capital de USD 16.000,00 con una participación de 50% cada uno, aporte que será destinado a capital de trabajo para las operaciones de la empresa.

### **3.7.3. Proceso y gastos de constitución de la compañía.**

Para constituir una compañía en el país se requiere el cumplimiento de documentación descritas anteriormente y una serie de pasos que se pueden realizar incluso online (SUPERCIAS, 2020), que son:

- Reservar el nombre o denominación para la compañía en la página de la Supercias, el objetivo es validar la disponibilidad del nombre para la compañía, este proceso no tiene costo.
- Elaborar el estatuto de la compañía o escritura de constitución, la minuta debe ser firmada por un abogado.
- Abrir la “Cuenta de Integración del Capital” en cualquier banco del país. Para compañías de responsabilidad limitada, el capital de apertura mínimo es de USD 400,00 y se adjunta una carta detallando la participación de los socios.
- Elevar a escritura pública la reserva del nombre, el certificado de la cuenta de integración de capital y la minuta del estatuto de la compañía.
- Aprobar el estatuto por parte de la Superintendencia de Compañías mediante resolución.
- Publicar en un diario la resolución de la Superintendencia de Compañías.

- Obtener permisos municipales como la patente, el LUAE y el Certificado de Cumplimiento de Obligaciones.
- Inscripción en el Registro Mercantil de la compañía en Quito y el representante legal.
- Obtener el RUC de la empresa.

Los costos aproximados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 12.

*Costos de constitución de compañía.*

<b>PROCESO DE CONSTITUCIÓN</b>	<b>COSTOS</b>
Reserva de nombre o denominación.	\$ -
Elaboración de estatuto (Abogado).	\$ 800,00
Cuenta de integración de capital.	\$ 400,00
Notarías y otros gastos	\$ 160,00
Aprobación de Supercias y resolución.	\$ -
Publicación en diario de la resolución.	\$ 100,00
Obtener LUAE.	\$ -
Inscripción en registro mercantil Quito.	\$ 25,00
Obtener el Ruc.	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.485,00</b>

#### **3.7.4. Legislación vigente.**

La legislación vigente que regula la actividad y el tipo de compañía se detalla a continuación.

- Ley de Compañías 1999.

- Ley de Régimen Tributario.
- Ley de Fomento Productivo Atracción de Inversiones y Fomento de Empleo 2018.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización 2011.

### **3.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Según (Vértice, 2008), existen 4 tipos de estructuras organizacionales, estructura simple, estructura burocrática, estructura divisionalizada y adhocracia, y para nuestro negocio adoptaremos una estructura simple, que según la publicación se da en empresas con poco personal y de reciente creación.

#### **3.8.1. Estructura organizacional y enfoque por procesos**

Para la estructura organizacional nos hemos basado en el enfoque por procesos establecido por la Organización Internacional de Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) en su norma 9001 (ISO, 2015) definido para mejorar la eficacia de los procesos y su interrelación.

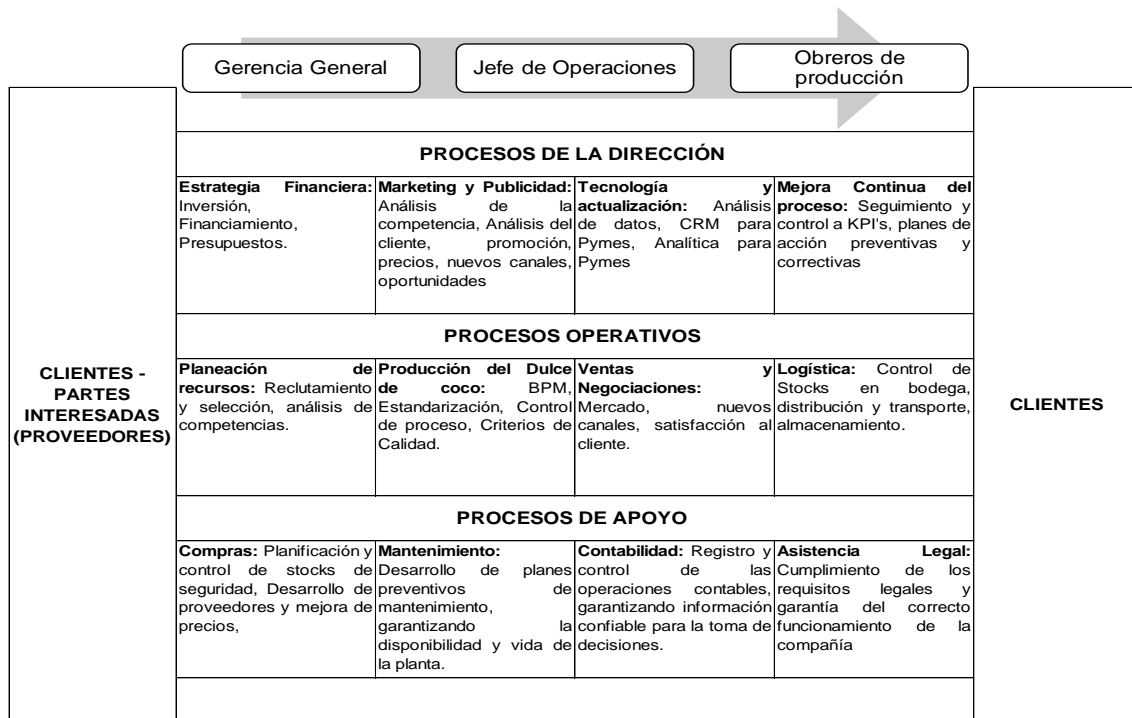


Figura 8. Diagrama organizacional y enfoque por procesos.

### 3.8.2. Descripción de responsabilidades.

#### Gerente General

Perfil profesional: 4to nivel en administración de empresas, finanzas o afines, de preferencia ingeniero industrial o agroindustrial, con experiencia de al menos 2 años en cargos como jefe de ventas, jefe de planta o jefe financiero.

- Representante legal de la compañía.
- Gestionar la administración de la compañía, liberación de pedidos de clientes y adquisiciones de materia prima e insumos.
- Gestionar las finanzas de la compañía, presupuestos, estrategias financieras, bancos, políticas de cartera y caja, indicadores financieros.
- Reportar la situación general de la compañía a la junta de socios.

- Llevar negociaciones con clientes, búsqueda de mercados y nuevos clientes.
- Gestión de procesos de ventas
- Elaborar el presupuesto de ventas.
- Diseño y ejecución de los planes de marketing y comercialización de la compañía.
- Contratación de personal.
- Asistencia comercial a clientes.

### **Supervisor de producción**

Perfil profesional: 3er nivel en ingeniería en alimentos, experiencia mínima de 1 año en puestos similares.

- Ejecutar el plan de desarrollo de proveedores.
- Gestionar la compra de insumos y materia prima para la producción.
- Controlar los inventarios de insumos, materia prima y producto terminado.
- Gestionar el plan de mantenimiento a equipos de la planta.
- Establecer y ejecutar los criterios de calidad y análisis de los insumos, materia prima y producto terminado.
- Planear, dirigir, coordinar y controlar los procesos de producción de la compañía.
- Gestionar la logística de recepción y despachos de materia prima, insumos y producto terminado.
- Asistencia técnica a clientes.
- Coordinar los despachos a clientes.
- Control de KPI's.

### **Obrero de producción.**

Perfil: bachiller técnico, conocimientos básicos de buenas prácticas de manufactura y control de calidad.

- Recepción de materia prima e insumos.
- Ejecución del proceso de producción
- Operar los equipos para la producción.
- Mantener el orden y limpieza en la planta.
- Controlar la calidad del producto según los criterios establecidos.
- Despacho de producto terminado.

### **3.8.3. Gobierno Corporativo.**

El Gobierno Corporativo es “un conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa” (Deloitte, 2020).

En la actualidad y con la crisis que el mundo entero atraviesa, las normas de buen Gobierno Corporativo pueden ser fundamentales para establecer un liderazgo y toma de decisiones oportunas (BID, 2020)

Para las normas generales de Gobierno Corporativo de la compañía nos basaremos según los principios generales de la (OECD, 2016), que son:

- Derechos de los accionistas: Garantizar la igualdad de participación en las juntas de directorio.

- Tratamiento equitativo de los accionistas: En derechos y obligaciones.
- Función de grupos de interés: Adoptar marcos para la resolución eficientes de conflictos de interés.
- Comunicación transparencia y responsabilidad del directorio: Toma de decisiones en el marco de la claridad de la información y con responsabilidad y análisis de las posibles consecuencias por parte de la junta de socios.

### **3.9. UBICACIÓN.**

La empresa estará ubicada en la ciudad de Quito – Ecuador parroquia de Quitumbe al sur de la capital, sin subsidiarias, aquí estableceremos la planta y las bodegas necesarias para las operaciones de la compañía.

“Hay un proverbio en el sector que afirma que las tres claves del éxito en la distribución minorista son “ubicación, ubicación y ubicación”” (Kotler & Keller, 2012). La ubicación de la compañía se ha seleccionado por los siguientes criterios analizados.

- Ciudad más poblada del país.
- Gran concentración de supermercados.
- Presencia de empresas proveedoras de insumos y materiales para la producción.
- Cercanía a la ciudad de mayor cultivo del Cocotero del país.
- Disponibilidad de mano de obra, tanto del personal especializado y no especializado.
- Requerimientos energéticos como agua, energía eléctrica, acceso a Internet.

### **3.10. VENTAJA COMPETITIVA.**

Según Díaz de Santos, las ventajas competitivas en las organizaciones deben ser sostenibles, el autor asevera lo siguiente:

Una ventaja competitiva es aquella que, de manera consciente, realiza un esfuerzo constante, debidamente planificado y programado, con la meta de crear condiciones internas y externas, que permitan elevar los niveles de preferencia de sus productos y servicios y elevar barreras que permitan que sus posiciones no sean afectadas por la competencia (Díaz, 1997).

El proyecto busca diferenciarse a la competencia actual, los puntos clave son la calidad y el cumplimiento de normas sanitarias, esto nos permite acceder a mercados donde la competencia informal, no puede llegar, además, el producto está personalizado a las tendencias de consumos actuales, en presentaciones con menos azúcar, empaques sostenibles y con elementos que aportan nutrientes adicionales a los que del coco.

### **3.11. ESTRATEGIA DEL MERCADO.**

#### **3.11.1. Producto.**

- **Descripción general del producto.**

Se trata de un producto tipo aperitivo de pulpa de coco, elaborado con estándares de calidad de productos alimenticios y cumplimiento de normativa sanitaria, incluyendo ingredientes adicionales para presentaciones que aporten mayor valor nutricional al consumidor y una experiencia de sabor distinta, entre



ellos está la miel de abeja, leche condensada y el chocolate, información que fue obtenida en el análisis del mercado mediante la Encuesta. La forma es esférica, con un diámetro aproximado de 1,5 cm y un peso por unidades de 20 gr aproximados.

Tabla 13.

*Porciones o empaque del producto.*

<b>Porción</b>	<b>Embalaje</b>	<b>Presentación</b>			
120 Gramos	Caja de cartón y mica plástica, funda individual	Manjar Receta Original	Chocolate	Leche Condensada	Miel de Abejas

- **Diseño de empaque**

El empaque está pensado en ser amigable con el medio ambiente, mediante un cartón reciclado, color natural de espesor 0,5 mm, con una mica de Tereftalato de Polietileno (PET) aprobado por la Food and Drug Administration (FDA) que facilita la visibilidad del contenido, además de una envoltura plástica por unidades. El objetivo es minimizar el uso de plástico y el impacto ambiental, con un empaque distinto a los tradicionales, que mostrará el logo de la empresa y con un mensaje de reciclaje que impulse el correcto uso de los materiales descartables.



Figura 9. Empaque de dulce de coco gourmet.

- **Formas de Pago**

Las formas de pago se establecen según los canales de distribución, que son supermercados, tiendas a conveniencia y minoristas farmacéuticos. De acuerdo a la política de cada cliente, el crédito puede llegar hasta los 70 días en los grandes distribuidores.

### 3.11.2. Estrategia de distribución

Como resultado de las encuestas realizadas, el 55,91% de los encuestados expresó su preferencia de comprar este tipo de productos en supermercados. En la actualidad estos canales representan para los consumidores, diversas ventajas que los llevan a preferirlos, la comodidad, la diversidad y las formas de pago son algunas de las principales. Por ello el principal canal de distribución será el de supermercados, seguido de tiendas a conveniencia y minoristas farmacéuticos. En la siguiente figura se presenta un esquema de distribución.

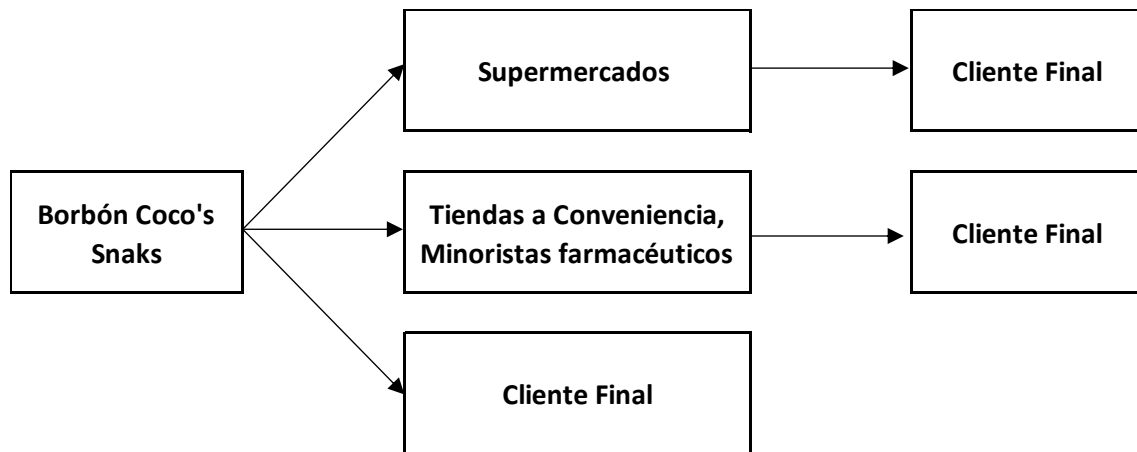


Figura 10. Diagrama de canales de distribución.

### 3.11.3. Estrategia de precios.

La estrategia de precios se define con base en la competencia actual informal en Quito, así mismo en presentaciones de este tipo de productos en Esmeraldas y Guayaquil, además de la estrategia genérica para el ingreso al mercado, siempre con un precio competitivo y que genere una sensación de precio justo en el consumidor, pero con el factor diferenciador establecido.

En el mercado actual se pueden encontrar precios del producto de características similares, entre ellos se identifica la empresa Coco Express que comercializa cocadas en la ciudad de Guayaquil, Nuciferas Cocadas que es una empresa ubicada en Esmeraldas y la cocada tradicional que se comercializa en las ferias y diferentes puntos en Quito.

La lista de precios definida para las 4 presentaciones se calcula con base en el costo de ventas y el margen esperado, mediante el método de Costos Plus que según (Díez & Rosa, 2004) “se obtiene mediante la adición del costo variable unitario del producto y un margen fijo establecido” , el mismo que se ha definido

en 50% para la compañía. El PVP aproximado, considerando un margen por parte del distribuidor del 40%, se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 14.

*Lista de precios empresa Borbón Coco's Snacks.*

<b>SKU</b>	<b>Costo de MP y MO Unitario</b>	<b>Precio al Distribuidor</b>	<b>PVP</b>
Dulce de COCO Manjar	\$ 0,49	\$ 0,99	\$ 1,64
Dulce de COCO Chocolate	\$ 0,56	\$ 1,11	\$ 1,86
Dulce de COCO Leche Condensada	\$ 0,53	\$ 1,07	\$ 1,78
Dulce de COCO Miel de Abejas	\$ 0,59	\$ 1,17	\$ 1,95

#### **3.11.4. Estrategia de promoción.**

Como estrategia de promoción utilizaremos la estrategia del “Push” o “Empuje” en dónde los esfuerzos económicos en materia de promoción, se los hará mediante los distribuidores, estimulándolos a ofertar y promocionar el producto a los clientes finales. Esta estrategia es muy útil cuando la decisión de compra se la realiza en el punto de venta, cuando el producto es comprado por impulso o cuando el cliente no está fidelizado con la marca. Con menor intensidad, se aplicará una estrategia “Pull” que nos permitirá llegar al consumidor final que también es importante, (Kotler & Keller, 2012).

El objetivo de la estrategia seleccionada, es incentivar el consumo del producto por los beneficios del coco al organismo y la salud de los consumidores, dar a conocer las propiedades de consumir este tipo de aperitivos que pueden ofrecer una experiencia de sabor, pero también de salud.

### 3.11.5. Estrategia de comunicación.

La estrategia de comunicación es “la forma en que unos determinados objetivos de comunicación son traducidos en lenguaje inteligible para nuestro público receptor, para que los puedan asimilar debidamente” (Ferré & Ferré, 1996).

Los medios que utilizaremos son:

- **Publicidad gráfica en punto de venta.** – La implementación de material Punto de Compra (POP) en los puntos de venta, tales como Rompe Tráficos, Habladores, carteles, entre otros.
- **Degustaciones en puntos de venta.** - Dar a conocer el producto mediante espacios en los puntos de venta, con degustaciones del producto en presentaciones pequeñas. Una vez a la semana durante el primer mes de cada inicio de trimestre.
- **Eventos y ferias.** – La participación en ferias para la promoción directa del producto nos ayuda a promocionarlo a un bajo costo, con impacto directo en clientes interesados, conocer y estudiar a la competencia, encontrar nuevos mercados y fidelizar la marca.
- **Redes sociales.** - El aprovechamiento de las redes sociales para llegar directo al cliente mediante videos y publicidad sobre el producto, un medio económico y de gran alcance.

### 3.11.6. Presupuesto de publicidad.

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto estimado para la estrategia de comunicación y publicidad establecida en nuestro análisis, los costos se presentan anualmente.

Tabla 15.

*Presupuesto de publicidad y comunicación.*

<b>Rubro</b>	<b>Costo Anual</b>	
Degustación en puntos de venta	\$	2.290,80
Gastos publicidad Redes Sociales, radio	\$	3.000,00
Gastos en ferias	\$	1.000,00
Videos y afiches de publicidad digital	\$	2.000,00
Material Punto de compra (POP)	\$	800,00
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>9.090,80</b>

El presupuesto de publicidad detallado para el primer año de operaciones de la compañía representa un 7% de las ventas proyectadas del mismo año, según la US Small Business Administration, que es una agencia gubernamental de Estados Unidos para el apoyo a emprendimientos, recomienda entre un 7% y 8%, si las ventas son menores a USD 5 millones (Moreano, 2016), por lo que el presupuesto definido denota una inversión adecuada, tomando en cuenta de igual forma que se ha calculado con base en una estrategia puntual y detallada.

### 3.12. PROYECCIÓN DE VENTAS.

La proyección de ventas se basa en 2 puntos fundamentales, primero, el tamaño del mercado de cocadas informales provenientes de la provincia de Esmeraldas a Quito. Según los datos recabados el mercado es de aproximadamente 108.000 unidades mes en presentaciones de 60 gr y 80 gr que se comercializan a un precio promedio de \$1,5.

Como segundo punto, los resultados de las encuestas y la frecuencia de consumo, según la población analizada en Quito y la ponderación de frecuencia según las respuestas obtenidas, en promedio se podría tener una demanda aproximada de 13.768 unidades mensuales, considerando los detalles de la siguiente tabla.

Tabla 16.

*Frecuencia de consumo según encuestas.*

<b>Resultado encuesta (Probabilidad de compra)</b>	<b>Frecuencia de consumo mes</b>	<b>% de Encuestados</b>	<b>Promedio de consumo ponderado</b>
Compraría 1 vez a la semana	4	19,23%	7.941
Compraría cada dos semanas	2	19,23%	7.941
Compraría 1 vez al mes	1	61,55%	25.423
<b>Promedio de consumo</b>			<b>13.768</b>

En el entorno actual, el primer año de operaciones tendrá incrementos progresivos en las ventas hasta alcanzar un 90% de la demanda calculada en la tabla anterior, además, se considera un crecimiento del 3% en los años 2 y 3 y un 2% en los años 4 y 5 de operaciones.

Las ventas se basarán en los datos obtenidos en las encuestas, tomando la presentación de 120 gr, con las 3 adiciones más recomendadas por los encuestados, agregando una cuarta que es la de miel de abeja, por los beneficios que presenta.

Tabla 17.

*Proyección de ventas 4 presentaciones.*

Período	Presentación 120 gr Chocolate (35% de producción)	Presentación 120 gr Leche Condensada (30% de producción)	Presentación 120 gr Manjar (25% de producción)	Presentación 120 gr Miel de Abeja (10% de producción)	Total Ventas Meta de Ventas	Crecimiento Ventas
Enero	882	756	630	252	\$ 2.703,59	
Febrero	1323	1134	945	378	\$ 4.055,38	
Marzo	1764	1512	1260	504	\$ 5.407,17	
Abril	2646	2268	1890	756	\$ 8.110,76	
Mayo	3528	3024	2520	1008	\$ 10.814,35	
Junio	3969	3402	2835	1134	\$ 12.166,14	
Julio	4410	3780	3150	1260	\$ 13.517,94	
Agosto	4410	3780	3150	1260	\$ 13.517,94	
Septiembre	4410	3780	3150	1260	\$ 13.517,94	
Octubre	4410	3780	3150	1260	\$ 13.517,94	
Noviembre	4410	3780	3150	1260	\$ 13.517,94	
Diciembre	4410	3780	3150	1260	\$ 13.517,94	
<b>Total Año 1</b>	<b>40572</b>	<b>34776</b>	<b>28980</b>	<b>11592</b>	<b>\$124.365,00</b>	
Año 2	54508	46721	38934	15574	\$168.752,49	3%
Año 3	56143	48122	40102	16041	\$173.815,07	3%
Año 4	57266	49085	40904	16362	\$177.291,37	2%
Año 5	58411	50067	41722	16689	\$180.837,20	2%

**3.13. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.**

La empresa se constituirá mediante una figura de “Compañía Limitada”, y al tratarse de una sociedad entre dos partes de igual participación, representa ventajas tales como, regulación por entes como la Superintendencia de Compañías, beneficios tributarios por nuevo emprendimiento, además del pago del 22% de impuestos, de igual forma, al tratarse de una compañía familiar de 2 socios, la estructura de este tipo de compañía aporta confianza.

La estrategia de diferenciación nos permitirá entrar en un mercado con exigencias distintas al actual, clientes que buscan experiencias mejoradas de consumo en productos derivados del coco. Tal como se evidenció en las encuestas, los posibles consumidores aceptaron agregados como el chocolate, leche condensada y manjar, entre los más elegidos.



El presupuesto para la implementación de la estrategia es de USD 9.090,80. Los gastos buscarán penetrar el producto en el mercado mediante degustaciones y publicidad en el punto de venta, especialmente en supermercados, que como pudimos denotar en las encuestas, son de los preferidos para compras de los consumidores.

Las ventas son proyectadas acorde a la frecuencia de consumo según los datos de las encuestas. Mediante esta información obtenemos la posible demanda y atacamos una parte del pastel del mercado actual, siempre considerando el entorno y situación económica del país, que puede representar una barrera para ingresar al mercado durante los primeros meses de operación, por ello, se considera en el primer año, un crecimiento progresivo durante los primeros 6 meses.

## **4. OPERACIONES.**

### **4.1. GESTIÓN TÁCTICA DE LAS OPERACIONES.**

#### **4.1.1. Estado del desarrollo.**

Se han desarrollado las recetas de manera general en las 4 presentaciones previstas en el proyecto, las pruebas se han realizado en cantidades pequeñas y se han recabado los datos para el presente capítulo.

El diseño del empaque, que dará al producto una presentación mejorada en relación a las actuales, ya se encuentra desarrollado, como lo presentamos en el capítulo 3. Los desarrollos de los proveedores del cartón se encuentran en la Quito y Cuenca.

En un estudio con un especialista en alimentos, se determina que el tiempo de vida útil del producto es de 6 meses sin conservantes. El empaque en funda individual y sellado, y su contenido de azúcar, permiten que el producto se conserve a temperatura ambiente.

#### **4.1.2. Táctica operativa.**

Se han definido 3 estrategias claves a cumplirse en el mediano plazo, estas son:

**Proveedores:** Optimización de costos de materia prima en insumos, control y desarrollo de proveedores actuales y nuevos, proceso de calificación de nuevos proveedores, mejora en tiempos de entrega y control de inventario en bodega.

**Calidad y producción:** Análisis de procesos y mejoras de tiempos, capacitación al personal, gestión de procesos de calidad (levantamiento de información y control estadístico).

**Ventas:** Análisis del comportamiento de compras de los clientes, relevamiento de información para proyecciones, análisis de curva de ventas mensuales.

## **4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.**

### **4.2.1. Diseño de planta.**

Para las operaciones de la empresa, se analizó una distribución de planta de alrededor de 80 m<sup>2</sup>, divididos entre oficinas, bodegas y área de producción.

En la figura 11 se muestra la propuesta de distribución para la planta.

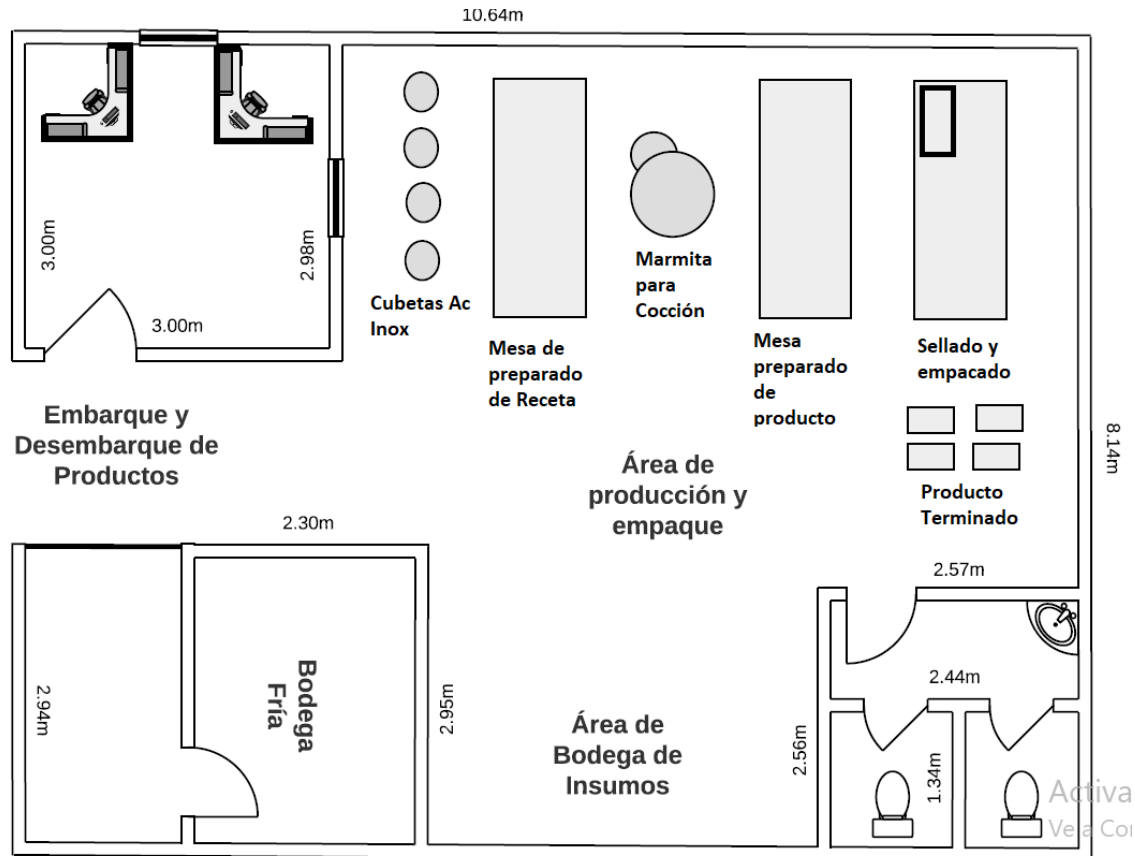


Figura 11. Diseño de planta previsto.

#### 4.2.2. Diagrama de flujos del proceso.

Para describir los procesos, se utiliza la simbología de la norma ISO que se presenta a continuación.








Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	<b>Origen</b>	Este símbolo sirve para identificar el paso previo que da origen al proceso, este paso no forma en sí parte del nuevo proceso.
	<b>Operación</b>	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento. Hay una operación cada vez que un documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.
	<b>Inspección</b>	Indica cada vez que un documento o paso del proceso se verifica, en términos de: la calidad, cantidad o características. Es un paso de control dentro del proceso. Se coloca cada vez que un documento es examinado.
	<b>Transporte</b>	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	<b>Demora</b>	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	<b>Almacenamiento</b>	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo. También se puede utilizar para guardar o proteger el documento de un traslado no autorizado.
	<b>Almacenamiento Temporal</b>	Indica el depósito temporal de un documento o información dentro de un archivo, mientras se da inicio el siguiente paso.

Figura 12. Simbología para diagramas de flujos ISO 9000. Tomado de (ISO, 2015).

El proceso se detalla en la siguiente figura.

Detalle del proceso	Diagrama de Flujo	Detalle del proceso	Tiempo de proceso (Minutos)	Observación
		<b>Ingreso de MP en Insumos</b>	20	Proceso paralelo
		<b>Inspección de calidad, parámetros de control establecidos para cada MP e Insumo</b>	10	Proceso paralelo
<b>Devolución a proveedor</b>		<b>Aprobación o rechazo de insumo o MP</b>	5	Proceso paralelo
		<b>Almacenamiento de MP e Insumos</b>	5	Proceso paralelo
		<b>Preparación de receta según plan de producción.</b>	20	Línea de producción
		<b>Cocción de dulce de coco en "Marmita"</b>	120	Línea de producción
		<b>Inspección de calidad en máquina, parámetros de control establecidos para cada receta.</b>	5	Línea de producción
<b>Recuperación o rechaza lote</b>		<b>Aprobación o rechazo de preparación</b>	1	Línea de producción
		<b>Enfriamiento</b>	10	Línea de producción
		<b>Limpieza de cámara de cocción y colocación de producto en cubetas.</b>	10	Línea de producción
		<b>Elaboración de unidades de dulce de coco gourmet</b>	40	Línea de producción
		<b>Enfundado y sellado</b>	90	Cuello de botella
		<b>Empacado</b>	20	Línea de producción
		<b>Inspección de calidad, parámetros de control establecidos para cada producto</b>	5	Línea de producción
<b>Recuperación o rechaza lote</b>		<b>Aprobación o rechazo de producto</b>	1	Línea de producción
		<b>Almacenamiento de producto terminado</b>	5	Línea de producción
		<b>Despacho</b>	20	Proceso paralelo

Figura 13. Diagrama de flujo de proceso para la fabricación de dulce de coco.

### 4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.

#### 4.3.1. Materiales e insumos.

Los materiales para la preparación de las distintas recetas tendrán distinta procedencia, el principal, la pulpa de coco rallada, la compraremos directo en la provincia de Esmeraldas y sus complementos a distintas fábricas en Quito y el país. El detalle de la receta se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 18.

*Receta dulce de coco gourmet.*

<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad (Presentación 120 gr)</b>	<b>Unidad</b>	<b>Proyección anual según receta (Año 1)</b>	<b>Unidad</b>
Pulpa de coco rallada	0,06857	Kg	8.310	Kg
Stevia	0,00005	kg	6	kg
Azúcar	0,01714	Kg	2.078	Kg
Leche	0,08571	Lt	10.388	Lt
Canela	0,00086	Kg	104	Kg
<b>Según Receta</b>				
Piscas de chocolote	0,01029	Kg	436	Kg
Leche Condensada	0,01029	Kg	374	Kg
Miel de Abeja	0,01029	Kg	125	Kg

Los insumos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 19.

*Requerimiento de insumos dulce de coco gourmet.*

INSUMOS	Cantidad (Presentación 120 gr)	Unidad	Proyección anual según receta (Año 1)	Unidad
Envase rígido cartón	1	Unid	121.189	Unid
Display	1	Unid	121.189	Unid
Funda individual (6 Unidades)	6	Unid	727.135	Unid
Caja de cartón General	0,05	Unid	36.357	Unid

**4.3.2. Maquinaria o equipos**

El proceso de producción para el inicio del proyecto tendrá un estándar que nos ayudará a controlar sus parámetros. Para ello se ha definido maquinarias y equipos que nos aportarán estabilidad y control, estos son:

**Cuarto frío.** - La pulpa de coco rallada necesita refrigeración para su conservación, la temperatura debe estar entre 0 °C y 4 °C, con ello se podrá almacenar. Por tanto, la implementación de un cuarto frío que cumpla con las características mencionadas es indispensable.

**Marmita.** – Para la cocción del producto, se utilizará una marmita de volteo a vapor tipo industrial, máquina que generalmente se utiliza para la cocción de productos alimenticios para la industria, presentando una ventaja a la hora de la preparación de las recetas, esto debido a que nos permite control y estabilidad del proceso, además de homogeneidad en el producto final. La capacidad es de 50 Lt.

**Selladora semiautomática.** – El empaque del dulce de coco gourmet contiene una funda de polipropileno para la correcta conservación en fundas individuales,



para ello es necesario una selladora semiautomática, equipo con control de temperatura y velocidad.

**Balanzas digitales.** – La dosificación de la receta se realizará mediante balanzas para el correcto cálculo de las cantidades, se tendrán dos balanzas, la primera con capacidad de 20 kg para cálculo de las dosificaciones de la cantidad de coco, azúcar y una balanza pequeña de precisión, con capacidad de hasta 200 gr para el cálculo de la dosificación de stevia y canela.

**Impresora tipo zebra.** – Para la identificación de cajas y detalles de empaque utilizaremos una impresora tipo zebra, con capacidad para imprimir etiquetas de ancho hasta 108 mm y de longitud hasta 990 mm.

**Mesas y enseres.** – EL proceso de producción conlleva la utilización de enseres tales como cucharones (10 unidades), cubetas (6 unidades dimensiones 600 mm x 800 mm), mesas de acero inoxidable (2000 mm x 900 mm, 4 unidades) y gavetas plásticas para el transporte del producto.

El resumen de la inversión en maquinaria se presenta a continuación.

Tabla 20.

*Resumen inversión en maquinaria y equipo de producción.*

<b>Ítem</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costos</b>	<b>Unitario</b>	<b>Inversión</b>
Cuarto Frío	1	\$	5.500,0	\$ 5.500,0
Marmita	1	\$	1.750,0	\$ 1.750,0
Selladora	1	\$	1.196,0	\$ 1.196,0
Balanza 20 Kg	1	\$	650,00	\$ 650,0
Balanza 2 kg Precisión 0,01gr	1	\$	590,00	\$ 590,0
Impresora Zebra	1	\$	350,00	\$ 350,0
Mesas de trabajo acero Inox	3	\$	150,00	\$ 450,0
Cubetas de acero inoxidable	6	\$	50,00	\$ 300,0
Enseres de producción Varios	1	\$	200,00	\$ 200,0
Obra civil e instalación	1	\$	1.500,00	\$ 1.500,0
<b>Total</b>				<b>\$ 12.486,0</b>

Para la correcta administración y gestión de la operación, es necesario equipos de cómputo y oficina. El presupuesto asignado se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 21.

*Equipos de cómputo y oficina.*

<b>Equipo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Unitario</b>	<b>Total</b>	<b>Inversión</b>
Computador Portatil	2	\$	500,00	\$	1.000,00
Escritorio	2	\$	200,00	\$	400,00
Sillas	2	\$	75,00	\$	150,00
Impresora	1	\$	150,00	\$	150,00
Teléfono	1	\$	50,00	\$	50,00
<b>Total</b>				\$	1.750,00

Los gastos pre operativos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 22.

*Gastos pre operativos.*

Ítems	Detalle	Gasto estimado	
1	Permisos de funcionamiento ARCSA	\$	144,00
2	Desarrollo de logotipo y empaque	\$	40,00
3	BPM Consultoría	\$	2.000,00
4	BPM Auditoría	\$	750,00
5	Registro de la marca SENADI	\$	236,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>3.170,00</b>

**4.3.3. Gastos de mano de obra.**

Los gastos de mano de obra directa e indirecta para el primer año se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 23.

*Gastos de mano de obra directa e indirecta.*

N°	Trabajador	Sueldo Base		Año 1	Observación
1	Obrero de producción 1	\$	400	\$ 4.800	-
1	Obrero de producción 2	\$	400	\$ 2.400	Inicio al sexto mes de operaciones
1	Supervisor de producción	\$	600	\$ 7.200	-
1	Gerente General	\$	700	\$ 8.400	-
	<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>2.600</b>	<b>\$ 22.800</b>	-

**4.3.4. Gastos generales**

Otros gastos por servicio externo de contabilidad y abogado.

Tabla 24.

*Detalle de gastos de servicios externos.*

<b>N°</b>	<b>Servicio</b>	<b>Gasto</b>		<b>Anual</b>
1	Contabilidad	\$	50,00	\$ 600,00
1	Abogado	\$	60,00	\$ 720,00
	<b>TOTAL</b>	\$	110,00	\$ 1.320,00

Otros gastos generales se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 25.

*Detalle de gastos generales.*

<b>Detalle</b>	<b>Costo mensual</b>		<b>Costo anual</b>	
Servicio de luz	\$	250	\$	3.000
Servicio de agua	\$	50	\$	600
Servicio de teléfono e Internet	\$	50	\$	600
Suministros de oficina	\$	25	\$	300
Suministros de limpieza	\$	15	\$	180
Suministros de seguridad y salud	\$	25	\$	300
Arriendo Local	\$	400	\$	4.800
Transporte y logística	\$	300	\$	3.600
Contabilidad	\$	50	\$	600
Abogado	\$	60	\$	720
Mantenimiento de equipos	\$	60	\$	720
Mantenimiento de planta	\$	100	\$	1.200
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$	<b>1.200</b>	\$	<b>16.620</b>

#### **4.4. PLAN DE PRODUCCIÓN.**

##### **4.4.1. Capacidad instalada.**

La máquina principal para la elaboración del dulce de coco es una marmita, misma que tiene la capacidad para procesar 93 kg/día aproximados, esto en un

turno de 8 horas, por ello, el diseño del proceso y la mano de obra asignada nos permiten producir un máximo de 1.111 unidades al día de dulce de coco en presentación de 120 gramos.

Con base en la información de la capacidad instalada, se proyecta la producción según el plan de la siguiente tabla.

Tabla 26.

*Plan de producción mensual (primer año).*

Período	Chocolate	Leche Condensada	Manjar	Miel de Abeja	Producción / día (Caja 120 Gr)	Stock de Producto Terminado Mes
<b>Enero</b>	922	790	659	263	120	4,5%
<b>Febrero</b>	1383	1186	988	395	180	4,5%
<b>Marzo</b>	1844	1581	1317	527	240	4,5%
<b>Abril</b>	2766	2371	1976	790	359	4,5%
<b>Mayo</b>	3688	3161	2635	1054	479	4,5%
<b>Junio</b>	4149	3557	2964	1186	539	4,5%
<b>Julio</b>	4610	3952	3293	1317	599	4,5%
<b>Agosto</b>	4610	3952	3293	1317	599	4,5%
<b>Septiembre</b>	4610	3952	3293	1317	599	4,5%
<b>Octubre</b>	4610	3952	3293	1317	599	4,5%
<b>Noviembre</b>	4610	3952	3293	1317	599	4,5%
<b>Diciembre</b>	4610	3952	3293	1317	599	4,5%

La política de inventarios de producto terminado, se define en 1 día de producción según venta proyectada. En operaciones, la política debe ajustarse a datos efectivos de ventas cada tres meses.

#### **4.5. PLAN DE COMPRAS.**

Según el plan de producción, los requerimientos de materia prima en cantidades se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 27.

*Plan de compras en materia prima e insumos en cantidades año 1.*

<b>Item</b>	<b>Categoría</b>	<b>Unid</b>	<b>Total</b>
Pulpa de Coco Rallada	Materia prima	Kg	8.310
Stevia	Materia prima	kg	6
Azúcar	Materia prima	Kg	2.078
Leche	Materia prima	Lt	10.388
Canela	Materia prima	Kg	104
Miel de Abeja	Materia prima	Kg	125
Chocolate	Materia prima	Kg	436
Leche Condensada	Materia prima	Kg	374
Envase rígido cartón	Insumo	Unid	121.430
Display	Insumo	Unid	121.430
Funda individual	Insumo	Unid	727.135
Caja de cartón General	Insumo	Unid	36.357

El plan de compras nos da un panorama de las adquisiciones a realizar mensualmente, a más se define el bajo punto de reposición de cada uno de los ítems, con el fin de evitar roturas de inventario. El detalle a continuación en la tabla 28.

Tabla 28.

*Tiempo de Entrega (Lead Time), origen de materia prima o insumo, Punto Bajo de Reposición.*

<b>Item</b>	<b>Lead Time Entrega (Días)</b>	<b>Origen</b>	<b>Pedido Mínimo</b>	<b>Unidad</b>	<b>Punto Bajo de Reposición</b>
Pulpa de Coco Rallada	7	Esmeraldas	100	Kg	287
Stevia	2	Quito	N/A Mínimo	Kg	1
Azúcar	2	Quito	N/A Mínimo	Kg	21
Leche	2	Quito	N/A Mínimo	Lt	103
Canela	2	Quito	N/A Mínimo	Kg	1
Miel de Abeja	7	Quito	N/A Mínimo	Kg	43
Chocolate	15	Quito	N/A Mínimo	kg	92
Leche Condensada	7	Quito	N/A Mínimo	Kg	43
Envase rígido cartón	15	Quito	10.000	Unidades	8.981
Display	15	Quito	10.000	Unidades	8.981
Funda individual	7	Quito	5000	Unidades	25.148
Caja de cartón General	15	Quito	200	Unidades	449

Con la información recabada tanto de unidades de producción y los costos de las materias primas e insumos, se define el presupuesto de compras para el año 1 de operaciones de la empresa, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 29.

*Presupuesto de compras año 1 de operaciones.*

Item	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Pulpa de Coco Rallada	\$ 248,40	\$ 372,60	\$ 496,80	\$ 745,20	\$ 993,60	\$ 1.117,80	\$ 1.242,00	\$ 1.242,00	\$ 1.242,00	\$ 1.242,00	\$ 1.242,00	\$ 1.242,00
Stevia	\$ 36,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36,00	\$ -	\$ 72,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 72,00	\$ -
Azúcar	\$ 14,45	\$ 21,68	\$ 28,90	\$ 43,36	\$ 57,81	\$ 65,04	\$ 72,26	\$ 72,26	\$ 72,26	\$ 72,26	\$ 72,26	\$ 72,26
Leche	\$ 169,36	\$ 254,05	\$ 338,73	\$ 508,09	\$ 677,45	\$ 762,14	\$ 846,82	\$ 846,82	\$ 846,82	\$ 846,82	\$ 846,82	\$ 846,82
Canela	\$ 15,81	\$ 23,71	\$ 31,61	\$ 47,42	\$ 63,23	\$ 71,13	\$ 79,04	\$ 79,04	\$ 79,04	\$ 79,04	\$ 79,04	\$ 79,04
Miel de Abeja	\$ 24,39	\$ 36,58	\$ 48,78	\$ 73,17	\$ 97,55	\$ 109,75	\$ 121,94	\$ 121,94	\$ 121,94	\$ 121,94	\$ 121,94	\$ 121,94
Chocolate	\$ 58,80	\$ 88,20	\$ 117,61	\$ 176,41	\$ 235,21	\$ 264,61	\$ 294,02	\$ 294,02	\$ 294,02	\$ 294,02	\$ 294,02	\$ 294,02
Leche Condensada	\$ 31,27	\$ 46,90	\$ 62,53	\$ 93,80	\$ 125,07	\$ 140,70	\$ 156,34	\$ 156,34	\$ 156,34	\$ 156,34	\$ 156,34	\$ 156,34
Envase rígido cartón	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.000,00	\$ -	\$ 1.053,82	\$ 1.185,55	\$ 1.317,27	\$ 1.317,27	\$ 1.317,27	\$ 1.317,27	\$ 1.317,27	\$ 1.317,27
Display	\$ 417,00	\$ -	\$ 417,00	\$ -	\$ 439,44	\$ 494,37	\$ 549,30	\$ 549,30	\$ 549,30	\$ 549,30	\$ 549,30	\$ 549,30
Funda individual	\$ 158,07	\$ 237,11	\$ 316,15	\$ 474,22	\$ 632,29	\$ 711,33	\$ 790,36	\$ 790,36	\$ 790,36	\$ 790,36	\$ 790,36	\$ 790,36
Caja de cartón General	\$ 27,66	\$ 41,49	\$ 55,33	\$ 82,99	\$ 110,65	\$ 124,48	\$ 138,31	\$ 138,31	\$ 138,31	\$ 138,31	\$ 138,31	\$ 138,31
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 2.201,22</b>	<b>\$ 1.122,33</b>	<b>\$ 2.913,43</b>	<b>\$ 2.244,65</b>	<b>\$ 4.522,13</b>	<b>\$ 5.046,90</b>	<b>\$ 5.679,66</b>	<b>\$ 5.607,66</b>	<b>\$ 5.607,66</b>	<b>\$ 5.607,66</b>	<b>\$ 5.679,66</b>	<b>\$ 5.607,66</b>



#### **4.5.1. Plan de desarrollo de proveedores.**

Como parte de nuestra gestión de compras, definimos un plan general para el desarrollo de proveedores, enfocándolo específicamente en nuestros proveedores de la pulpa de coco rallada. Al tratarse de la materia prima principal del proyecto y al tener un concepto no industrial, este producto se convierte en un factor crítico de control para el éxito de nuestra cadena de abastecimiento.

Para ello, hemos definido puntos críticos a desarrollar con los proveedores que se detallan a continuación:

- Clasificación de proveedores con compromiso de crecimiento, ubicación y capacidad instalada.
- Definición de criterios de evaluación y auditoría.
- Diseño de proceso productivo.
- Implementación de maquinaria y equipo acorde al proceso.
- Estandarización de proceso de producción (control de procesos).
- Capacitación en buenas prácticas de manufactura.
- Definición de tiempos de entrega.
- Certificaciones de artesanos.
- Cumplimiento de requisitos legales, ambientales y normativa.
- Plan de mejora continua.
- Auditorías y cumplimiento.

Los beneficios del desarrollo de nuestros proveedores de la pulpa de coco rallada son tanto para la compañía y el entorno, con ello, podremos obtener calidad estable y consistente, reducción de costos de materiales y operacionales en planta, desarrollo de una relación ganar-ganar de mayor impacto entre proveedores y la compañía, mitigación de roturas de inventario y

desabastecimiento, aumento de la eficiencia y producción de la planta y confiabilidad del producto.

#### 4.6. KPI'S DE CONTROL.

Para un correcto control de proceso y toma de decisiones, se establecen Indicadores Clave de Desempeño (KPI's por sus siglas en inglés) que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 30.

*Cuadro de KPI's.*

Proceso	Responsable	KPI's	Criterio de cálculo	Frecuencia	Meta
Compras	Jefe de Operaciones	Rotura de inventario	# de roturas mes (Roturas = inventario < Bajo Punto de reposición)	Mensual	< 1
Compras	Jefe de Operaciones	Abastecimiento	# de Paras por desabastecimiento	Mensual	< 1
Producción	Jefe de Operaciones	Desperdicio	Kg malos / Kg procesados	Mensual	< = 2%
Producción	Jefe de Operaciones	Eficiencia de planta	Horas programadas / horas procesadas	Mensual	< = 95%
Calidad	Jefe de Operaciones	Producto no conforme	# de Rechazos / # de Despachos	Mensual	< = 0,5%
Ventas	Gerente general	Satisfacción del cliente	Valoración de criterios según encuesta	Trimestral	> = 95%
Ventas	Gerente general	Crecimiento de en ventas	% de Incremento de ventas	Semestral	> 1,5%

#### 4.7. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

La materia prima para la realización del dulce de coco se comprará en la provincia de Esmeraldas y Quito, siendo el principal la pulpa de coco rallada, otros componentes de la receta como el azúcar, leche y demás insumos para el producto se adquirirán en Quito, en la que se encuentran empresas grandes

productoras de leche, así como cartoneras que pueden fabricar los empaques para la presentación.

La inversión en planta y equipo para el correcto proceso y control del dulce de coco asciende a USD 14.236. Incluye la cámara de frío para la conservación de los ingredientes, una marmita para la cocción del dulce de coco y que establecerá un proceso de calidad estandarizado, permitiendo el control de los parámetros como el tiempo de cocción, temperatura y mezcla. También balanzas para cálculo de recetas y demás enseres de producción como mesas y cubetas de acero inoxidable.

Con base en la proyección de ventas realizada en el capítulo 3, obtenemos los requerimientos para el plan de producción y compras, estableciendo un 4,5% de inventario, lo que representa 1 día de producto terminado en bodega, esto con el fin de tener respuesta inmediata a posibles picos de venta. En las compras se establecieron los puntos bajos de reposición acorde al tiempo de entrega para cada insumo, con la finalidad de evitar el desabastecimiento en compras y evitar paros de líneas.

La capacidad instalada de la planta es de 1.111 unidades de dulce de coco por día (turno de 8 horas), esta viene dada por la marmita de cocción del dulce de coco. Por tanto, se cubre la demanda planificada de producción.

## 5. PLAN FINANCIERO

### 5.1. SUPUESTOS A CONSIDERAR PARA EL PLAN FINANCIERO.

La proyección del estado de resultados se realiza con base en la proyección de ventas, costos y gastos presentados en el capítulo anterior, para ello, se han definido los supuestos de cálculo que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 31.

#### *Supuestos del plan financiero.*

Supuestos de proyección	Dato	Criterio definido	Referencia
Ventas	3%	Estrategia de crecimiento definido en el capítulo 3	-
Inflación (precios, costos y gastos)	1%	Promedio de inflación acumulada 2015 al 2019	INEC (2020)
Tasa de financiamiento	11,25%	Micro crédito hasta \$150.000	BanEcuador (2020)
Tarifa del Impuesto a la Renta	22%	LRTI para micro empresas	LRTI (2018) Art. 37.1
Días cobro a clientes	63 días	Promedio ponderado de días cobro a clientes según proyección	-
Día pagos proveedores	30 días	Política interna con acuerdo con proveedores	-
Participación de trabajadores (Utilidades)	15%	Beneficio definido por la legislación	Ministerio de Trabajo (2012)

### 5.2. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.

#### 5.2.1. Estado de Resultados.

Acorde a los supuestos presentados, se realiza la proyección del Estado de Resultados que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 32.

*Proyección PyG empresa Borbón Coco's Snacks.*

<b>PERÍODO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>	\$ -	\$ 124.365	\$ 168.752	\$ 173.815	\$ 177.291	\$ 180.837
<b><u>COSTO DE VENTAS</u></b>	\$ -	\$ 64.607	\$ 78.243	\$ 79.025	\$ 79.816	\$ 80.614
Materia Prima	\$ -	\$ 26.090	\$ 32.953	\$ 33.282	\$ 33.615	\$ 33.951
Costos indirectos de fabricación	\$ -	\$ 25.750	\$ 32.524	\$ 32.849	\$ 33.177	\$ 33.509
Mano de obra directa	\$ -	\$ 12.766	\$ 12.766	\$ 12.894	\$ 13.023	\$ 13.153
<b><u>UTILIDA BRUTA</u></b>	\$ -	\$ 59.758	\$ 90.510	\$ 94.790	\$ 97.476	\$ 100.224
<b><u>GASTOS OPERACIONALES</u></b>	\$ 4.655	\$ 47.591	\$ 48.051	\$ 48.515	\$ 48.467	\$ 48.941
Sueldos y Salarios	\$ -	\$ 20.245	\$ 20.448	\$ 20.652	\$ 20.859	\$ 21.067
Gastos Pre operativos	\$ 4.655	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de administración	\$ -	\$ 16.620	\$ 16.786	\$ 16.954	\$ 17.124	\$ 17.295
Publicidad	\$ -	\$ 9.091	\$ 9.182	\$ 9.274	\$ 9.366	\$ 9.460
Gastos depreciación	\$ -	\$ 1.635	\$ 1.635	\$ 1.635	\$ 1.119	\$ 1.119
<b><u>UTILIDAD OPERACIONAL</u></b>	\$ -4.655	\$ 12.167	\$ 42.459	\$ 46.275	\$ 49.009	\$ 51.283
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	\$ -	\$ 1.463	\$ 935	\$ 345	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ 1.463	\$ 935	\$ 345	\$ -	\$ -
<b><u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</u></b>	\$ -4.655	\$ 10.704	\$ 41.524	\$ 45.929	\$ 49.009	\$ 51.283
15% participación	\$ -	\$ 1.606	\$ 6.229	\$ 6.889	\$ 7.351	\$ 7.692
<b>UTILIDAD ANTES DE IR</b>	\$ -4.655	\$ 9.098	\$ 35.295	\$ 39.040	\$ 41.657	\$ 43.590
22% IR	\$ -	\$ 2.002	\$ 7.765	\$ 8.589	\$ 9.165	\$ 9.590
<b><u>UTILIDAD NETA</u></b>	\$ -4.655	\$ 7.097	\$ 27.530	\$ 30.451	\$ 32.493	\$ 34.000

En el período 0, debido a los gastos de constitución de la compañía y el hecho de no generar operaciones, se producen las primeras pérdidas en la proyección. Una vez se comienzan a activar las ventas, desde el período 1 al 5 se obtienen ganancias económicas, lo que denota un panorama favorable para la compañía.

Las utilidades del año uno al año tres se retienen para mejorar la posición económica de la compañía, la repartición de dividendos se genera a partir del cuarto año, pensando en el retorno de la inversión a los socios.

La proyección establece un control del costo de ventas durante los 5 períodos a un promedio de 47% sobre las ventas. Los gastos operacionales en el período 1 se ven inflados en relación a los demás períodos, esto debido a que las ventas en el primer año son progresivas, según lo considerado en el apartado 3.12 del presente documento. Por ello el equilibrio de los gastos operacionales se logra a partir del segundo período a un promedio de 28% sobre las ventas. En la siguiente tabla se muestra el análisis vertical del Estado de Resultados proyectado.

Tabla 33.

*Análisis vertical Estado de Resultados.*

<b>PERÍODO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>	100%	100%	100%	100%	100%
<b><u>COSTO DE VENTAS</u></b>	52%	46%	45%	45%	45%
Materia Prima	21%	20%	19%	19%	19%
Costos indirectos de fabricación	21%	19%	19%	19%	19%
Mano de obra directa	10%	8%	7%	7%	7%
<b><u>UTILIDA BRUTA</u></b>	48%	54%	55%	55%	55%
<b><u>GASTOS OPERACIONALES</u></b>	38%	28%	28%	27%	27%
Sueldos y Salarios	16%	12%	12%	12%	12%
Gastos Pre operativos	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos de administración	13%	10%	10%	10%	10%
Publicidad	7%	5%	5%	5%	5%
Gastos depreciación	1%	1%	1%	1%	1%
<b><u>UTILIDAD OPERACIONAL</u></b>	10%	25%	27%	28%	28%
GASTOS NO OPERACIONALES	1%	1%	0%	0%	0%
Intereses	1%	1%	0%	0%	0%
<b><u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</u></b>	9%	25%	26%	28%	28%
15% participación	1%	4%	4%	4%	4%
UTILIDAD ANTES DE IR	7%	21%	22%	23%	24%
22% IR	2%	5%	5%	5%	5%
<b><u>UTILIDAD NETA</u></b>	6%	16%	18%	18%	19%

**5.2.2. Estado de Situación Financiera.**

El Estado de Situación Financiera o Balance de la compañía proyectado a 5 años de operación se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 34.

*Proyección del “Estado de Situación Financiera” empresa Borbón Coco’s Snacks.*

Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja o Bancos	\$ 12.109	\$ 334	\$ 27.248	\$ 54.334	\$ 28.390	\$ 31.616
Clientes	\$ -	\$ 21.764	\$ 29.485	\$ 30.466	\$ 30.681	\$ 30.893
Inventarios	\$ -	\$ 3.506	\$ 3.612	\$ 3.720	\$ 3.794	\$ 3.870
<b>Total activo corriente</b>	<b>\$ 12.109</b>	<b>\$ 25.604</b>	<b>\$ 60.345</b>	<b>\$ 88.520</b>	<b>\$ 62.865</b>	<b>\$ 66.379</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Propiedades, planta y equipo	\$ 14.236	\$ 14.236	\$ 14.236	\$ 14.236	\$ 14.236	\$ 14.236
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 1.635	\$ 3.271	\$ 4.906	\$ 6.024	\$ 7.143
<b>Total activo no corriente</b>	<b>\$ 14.236</b>	<b>\$ 12.601</b>	<b>\$ 10.965</b>	<b>\$ 9.330</b>	<b>\$ 8.212</b>	<b>\$ 7.093</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 26.345</b>	<b>\$ 38.205</b>	<b>\$ 71.310</b>	<b>\$ 97.850</b>	<b>\$ 71.077</b>	<b>\$ 73.472</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Proveedores	\$ -	\$ 5.608	\$ 5.776	\$ 5.949	\$ 6.068	\$ 6.190
Impuestos por pagar (15% Y 22%)	\$ -	\$ 3.607	\$ 13.993	\$ 15.478	\$ 16.516	\$ 17.282
Participación						
Porción corriente D L/P	\$ 4.452	\$ 4.979,2	\$ 5.569	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$ 4.452</b>	<b>\$ 14.194</b>	<b>\$ 25.338</b>	<b>\$ 21.427</b>	<b>\$ 22.584</b>	<b>\$ 23.472</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Deuda a largo plazo	\$ 10.548	\$ 5.569	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>\$ 10.548</b>	<b>\$ 5.569</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 15.000</b>	<b>\$ 19.763</b>	<b>\$ 25.338</b>	<b>\$ 21.427</b>	<b>\$ 22.584</b>	<b>\$ 23.472</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000
Utilidades	\$ -	\$ 7.097	\$ 29.972	\$ 60.423	\$ 32.493	\$ 34.000
Pérdidas acumuladas	\$ -4.655	\$ -4.655	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 11.345</b>	<b>\$ 18.442</b>	<b>\$ 45.972</b>	<b>\$ 76.423</b>	<b>\$ 48.493</b>	<b>\$ 50.000</b>
<b>Total PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 26.345</b>	<b>\$ 38.205</b>	<b>\$ 71.310</b>	<b>\$ 97.850</b>	<b>\$ 71.077</b>	<b>\$ 73.472</b>

La estructura de capital de la compañía, se compone inicialmente por una deuda adquirida a 3 años para la compra del activo fijo por un monto de USD15.000 y



por un aporte de los socios por USD16.000. Considera que en el primer año de operaciones, el 90% de las ventas proyectadas son a crédito, siendo su principal canal objetivo de venta los supermercados que en promedio pueden pagar a 70 días, a partir del período 2 se incorporan nuevos puntos de ventas con menor tiempo de crédito con lo que se mejora el tiempo de cobros y la cuenta de clientes.

El pago de dividendos en el cuarto año produce una importante caída de la caja que, sin embargo, denota un constante incremento en la proyección, según el Balance presentado. Las proyecciones muestran un escenario probable de salud financiera.

### **5.2.3. Flujo de Caja.**

Considerando que la empresa vende a crédito y paga a crédito el análisis de este componente nos da una perspectiva de la liquidez de la compañía y la capacidad de Borbón Coco's Snack de hacer frente a sus obligaciones económicas. El detalle de los ingresos y egresos efectivos proyectados por período, se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 35.

*Flujo de caja proyectado empresa Borbón Coco's Snacks.*

<b>Período</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	\$ 16.000	\$ 12.109	\$ 334	\$ 27.248	\$ 54.334	\$ 28.390
<b>INGRESOS</b>						
Recuperación por Ventas	\$ -	\$ 102.601	\$ 139.268	\$ 143.349	\$ 146.610	\$ 149.944
Cobro de Ventas a Crédito acum.	\$ -	\$ -	\$ 21.764	\$ 29.485	\$ 30.466	\$ 30.681
Préstamo Bancario	\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 15.000	\$ 102.601	\$ 161.032	\$ 172.834	\$ 177.076	\$ 180.625
<b>PAGOS</b>						
Pago a Proveedores	\$ -	\$ 49.739	\$ 65.413	\$ 66.066	\$ 66.748	\$ 67.415
Sueldos y Salarios	\$ -	\$ 33.012	\$ 33.214	\$ 33.546	\$ 33.882	\$ 34.221
Pago Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 3.607	\$ 13.993	\$ 15.478	\$ 16.516
Gastos de constitución	\$ 4.655	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto propiedad planta y equipo	\$ 14.236	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Administración y Ventas	\$ -	\$ 25.711	\$ 25.968	\$ 26.228	\$ 26.490	\$ 26.755
Pago Utilidades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.423	\$ 32.493
Total Pagos	\$ 18.891	\$ 108.462	\$ 128.203	\$ 139.834	\$ 203.021	\$ 177.399
<b>PASIVO BANCARIO</b>						
Abono a Capital	\$ -	\$ 4.452	\$ 4.979	\$ 5.569	\$ -	\$ -
Intereses Bancarios	\$ -	\$ 1.463	\$ 935	\$ 345	\$ -	\$ -
<b>FLUJO DE CAJA</b>	\$ 12.109	\$ 334	\$ 27.248	\$ 54.334	\$ 28.390	\$ 31.616

### 5.3. ANÁLISIS DE RELACIONES FINANCIERAS.

Una vez realizadas las proyecciones de los estados financieros de la compañía, se determina mediante un análisis, la factibilidad económica del proyecto. Los flujos generados por la actividad de producción y comercialización de dulce de coco gourmet son proyectados a futuro, por ello, es la necesidad de evaluar al presente los que dicho flujos representan.

Para el análisis de factibilidad recurriremos al VAN (Wilson & Paredes, 2005) afirman:

Este indicador de evaluación permite conocer el valor del dinero actual (hoy) que va a recibir el proyecto en el futuro, a una tasa de interés (tasa de actualización y descuento) y un período determinado (horizonte de evaluación), a fin de comparar este valor con el de la inversión inicial. (p.172).

También se calcula la TIR del proyecto (Jimenez , Espinoza, & Fonseca , 2007) afirman:

La Tasa Interna de rendimiento (TIR) de un proyecto de inversión es la tasa de descuento (i) que hace que el valor actual de los flujos de beneficios (positivos) sea igual al valor actual de los flujos de inversión (negativos). En otras palabras, la TIR es la tasa que descuenta los flujos asociados con un proyecto hasta un valor exactamente de cero. (p.82)

Para el cálculo del VAN y debido a que la compañía tiene deuda, se establecerá el WACC (Weighted Average Cost of Capital) que según (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012) es “El rendimiento mínimo que una empresa necesita ganar para satisfacer a todos sus inversionistas, incluidos accionistas, tenedores de bonos y accionistas preferentes”.

Los criterios del cálculo se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 36.

*Criterios de cálculo para el CAPM y WACC.*

Componente	Valor	Criterio aplicado	Referencia
Beta Desapalancada	0,49	Betas promedios desapalancadas de J & J Snack Foods Corp. (JJSF), Lancaster Colony Corporation (LANC), Damodaran Sector Alimentos procesados	(Yahoo, 2020)
Tasa libre de riesgo	1,38	Rendimiento bonos del tesoro a 30 años	(Bloomberg, 2020),
The Risk Market Premiu	6,43	Media aritmética Damodaran	(Damodaran, 2020)
EMBI	16,05	Promedio de riesgo País en Ecuador, mayo 2019 a mayo 2020.	(BCRP, 2020)

Debido a que la deuda se va pagando año a año se aplica el concepto de “Rolling Wacc” para el cálculo de la tasa que varía acorde a la estructura de capital de la compañía.

Tabla 37.

*Rolling Wacc empresa Borbón Coco's Snacks.*

Período	0	1	2	3	4	5
Tasa IR	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
Tasa Impositiva	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%	33,70%
Deuda	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 10.548	\$ 5.569	\$ -	\$ -
Patrimonio	\$ 16.000	\$ 23.097	\$ 45.972	\$ 76.423	\$ 48.493	\$ 50.000
D+E	\$ 31.000	\$ 38.097	\$ 56.520	\$ 81.992	\$ 48.493	\$ 50.000
D/E	0,94	0,65	0,23	0,07	-	-
BL	0,80	0,71	0,57	0,52	0,49	0,49
CAPM	22,59%	21,98%	21,09%	20,76%	20,61%	20,61%
ROLLING WACC	15,27%	16,26%	18,55%	19,86%	20,61%	20,61%

Determinada la tasa WACC por cada período, se calcula el flujo de caja para la firma de dónde se determinará el VAN, TIR y Período de Recuperación de la inversión del proyecto (PayBack).

Tabla 38.

*Flujo de caja para la firma.*

Período	Inversión Inicial	0	1	2	3	4	5
(=) EBIT	\$ -	\$ -4.655	\$ 12.167	\$ 42.459	\$ 46.275	\$ 49.009	\$ 51.283
(=) EBIT - 15% Trabajadores - 22% Impuesto	\$ -	\$ -4.655	\$ 8.559	\$ 28.465	\$ 30.796	\$ 32.493	\$ 34.000
(+) Depreciación	\$ -	\$ -	\$ 1.635	\$ 1.635	\$ 1.635	\$ 1.119	\$ 1.119
(-) Gastos de Capital (CAPEX)	\$ 14.236	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Variaciones de Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ 16.055	\$ -2.728	\$ -569	\$ -867	\$ -600
<b>(=) FLUJO DE CAJA LIBRE PARA LA FIRMA</b>	<b>\$ -30.236</b>	<b>\$ -4.655</b>	<b>\$ -5.861</b>	<b>\$ 32.829</b>	<b>\$ 33.000</b>	<b>\$ 34.478</b>	<b>\$ 35.719</b>
Rolling WACC		<b>0,00%</b>	<b>15,27%</b>	<b>16,26%</b>	<b>18,55%</b>	<b>19,86%</b>	<b>20,61%</b>
Valor presente del flujo (Rolling WACC)	\$ -30.236	\$ -4.655	\$ -5.084	\$ 24.287	\$ 19.807	\$ 16.704	\$ 13.995

Tabla 39.

*Indicadores de factibilidad del proyecto.*

Indicador	Resultado
VPN	\$ 34.817
TIR	35%
PayBack en años	2,56

#### 5.4. IMPACTO ECONÓMICO, REGIONAL, SOCIAL Y AMBIENTAL.

La evaluación de factibilidad en este proyecto generaría 4 fuentes de empleo directo, con mano de obra de especialidad y no especializada durante los 5 períodos analizados, además de la generación de impuestos para las arcas del estado, si bien es cierto se trata de un emprendimiento micro, la necesidad de este tipo de negocios para el movimiento de la economía debido al momento histórico de crisis en el país, es favorable.

Tabla 40.

##### *Impacto económico y regional*

<b>Período</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Mano De Obra	\$ 33.012	\$ 33.214	\$ 33.546	\$ 33.882	\$ 34.221
Impuesto a la Renta	\$ 2.151	\$ 7.916	\$ 8.741	\$ 9.319	\$ 9.746
Participación de trabajadores	\$ 1.726	\$ 6.350	\$ 7.012	\$ 7.475	\$ 7.817
Económico a terceros (Proveedores)	\$ 51.841	\$ 65.476	\$ 66.131	\$ 66.793	\$ 67.460
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 88.730</b>	<b>\$ 112.958</b>	<b>\$ 115.434</b>	<b>\$ 117.472</b>	<b>\$ 119.249</b>

La compañía tiene como proveedores de la materia prima, a los agricultores de la provincia de Esmeraldas del Nucíferas Coco, los cuales muchas veces no tienen en donde colocar sus cosechas. El proyecto busca desarrollarlos, agregando valor a sus cosechas, entregando la pulpa del coco rallada para la posterior transformación en el dulce de coco gourmet.

El proceso de producción genera pocos desperdicios, el consumo de agua y energía eléctrica es mínimo, el uso del material principal para el empaque es el cartón reciclado, lo cual minimiza el impacto ambiental.

## **5.5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.**

El análisis financiero ha considerado la realidad económica actual del país, los supuestos para la proyección, consideran una inflación estancada durante los últimos años a un promedio de 1%, un riesgo país alto en relación a los países de la región como Colombia o Perú y un crecimiento de ventas progresivo en el primer año que se vería afectado por la crisis económica mundial. Con toda esta información se realiza la corrida financiera y económica proyectada.

Los resultados son favorables, la TIR del proyecto es del 35%, superando la tasa de descuento WACC calculada, lo que se entiende es positivo para los socios, ya que supera el mínimo de rentabilidad requerida para el negocio.

El VAN es de USD 34.817 lo que nos indica que el proyecto puede generar valor a la inversión que se realiza, considerando que los costos de capital son altos en la actualidad.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **6.1. CONCLUSIONES.**

En Quito, tan solo una empresa se encuentra registrada bajo el CIIU C107329 para la actividad de fabricación de cocadas y otros productos. según la SUPERCIAS. Otros 21 negocios según el SRI se encuentran activos con el mismo CIIU. En la investigación no se encontró un negocio que actualmente fabrique un producto similar al del presente proyecto y los comercialice en supermercados, con el cumplimiento de la normativa legal y de higiene exigida. Esto representa una oportunidad disponible en el mercado, para la ejecución de este tipo de proyectos.

El análisis de las matrices EFI y EFE realizado, nos muestra un probable escenario en el que, las fortalezas definidas por la compañía pueden superar las debilidades y las oportunidades a las amenazas externas, presentando un panorama favorable para la creación de nuestro producto.

Se determina que Quito es un nicho interesante para la producción y comercialización de un dulce de coco gourmet. Los datos recabados, determinan que la preferencia de compra para este tipo de productos son los supermercados, en presentaciones con chocolate, manjar, leche condensada o miel de abeja. La demanda mensual puede llegar a 13.768 unidades, esto representa un 8% del total de ventas en Quito.

Se evidencia que el consumidor aprecia el cumplimiento de regulaciones sanitarias en los productos que consume, experiencias de sabor saludables y una presentación distinta y amigable con el medio ambiente. La estrategia de



diferenciación adoptada en el presente proyecto permite cumplir los requerimientos mencionados.

La estrategia de comunicación y promoción de empuje, establecida en el plan de marketing, logrará que cliente se identifique con la marca, aprovechando el canal principal escogido para impulsar el consumo del producto en el punto de venta. Paralelamente se complementan las acciones de comunicación mediante redes sociales, considerando el crecimiento del uso de teléfonos inteligentes y acceso al Internet de la población.

El diseño de la producción del dulce de coco establecido, permite tener un control de cada uno de los procesos hasta lograr la calidad requerida. Para el correcto control de la materia prima, se implementa un cuarto frío que nos aporta a la conservación adecuada de la materia prima, desde la recepción, hasta la puesta en línea. La marmita de cocción logra establecer procesos que garantizan la homogeneidad de la producción, calidad e inocuidad del producto.

El análisis financiero de los estados de resultados muestra ganancias desde el año 1 de operaciones, incluso considerando que, debido a la situación actual del país, las ventas incrementan de manera progresiva hasta llegar a un punto de crecimiento conservador. El Balance General por su parte, muestra un equilibrio en las cuentas de activos y pasivos corrientes y la constante generación de caja debido a la política de retener las utilidades hasta el año 3, aporta una posición financiera saludable a la compañía.

La corrida financiera con base en los estados proyectados, arroja una TIR del proyecto de 35%, superando el mínimo de rentabilidad requerido para el proyecto, un VAN de USD 34.817, lo que nos indica la generación de valor de la inversión realizada y un PayBack de la inversión de 2,56 años.

## 6.2. RECOMENDACIONES.

Para la ejecución del proyecto se recomienda llevar al acabo todas las previsiones realizadas, sean estos gastos o estrategias. Considerando que la propuesta es diferente a la competencia actual, la estrategia de marketing definida y su presupuesto es fundamental. Lograr ingresar al mercado con un producto nuevo en la coyuntura actual, requiere de mucho esfuerzo y control sobre los presupuestos establecidos y los procesos definidos. La promoción en el punto de venta, las ferias y espacios de publicidad al inicio del proyecto son las que llevarán a los resultados en ventas.

Las negociaciones tanto con los clientes y los proveedores son importantes. Parte de la estrategia de crecimiento de la empresa se basa en abrir mercados y diferentes puntos de venta, al tratarse de un producto reducido en azúcar y con pulpa de fruta natural, los minoristas farmacéuticos y algunas tiendas a conveniencia son un buen nicho.

Se recomienda impulsar especial énfasis en los días de pago a proveedores y cobro a clientes, esto, para equilibrar el capital de trabajo necesario para la operación, siempre fomentando desde el inicio una relación fuerte, en la que tanto el cliente como el proveedor estén satisfechos. Considerando que la posición de negociación de la compañía ante los clientes no es la más favorable y que los proveedores son importantes en la cadena de valor de la compañía, es fundamental el fortalecimiento de las relaciones de forma constante.

Se recomienda un control constante de los indicadores financieros como la liquidez y acidez de la empresa, la rotación del inventario y los KPI's definidos en el proyecto. Censar constantemente dichos indicadores ayudarán a la toma de decisiones ante posibles cambios de escenarios por factores externos, el éxito del negocio depende mucho de siempre anticiparse a estos cambios.

El proyecto se enfoca en el mercado de Quito, sin embargo, el producto puede tener potencial en las demás provincias del Ecuador, también, debido al concepto tradicional y saludable que el producto aporta, se puede apostar por el mercado internacional, como el de Europa y Estados Unidos. En junio del 2018 el Ecuador suscribió un contrato con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA, por sus siglas en inglés). Estado Unidos es también un mercado atractivo para los productos de las empresas pequeñas y nuevos emprendimientos, con beneficios tributarios y una gran apertura por parte de los supermercados a los productos provenientes de américa y el mundo. Se recomienda realizar las acciones pertinentes para internacionalizar el producto y aprovechar los convenios y oportunidades mencionadas.

## REFERENCIAS

- ARCOSA. (2017). Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/arcosa-una-institucion-que-mejora-continuamente-su-servicio-de-atencion-al-usuario/>
- ARCOSA. (2020). ARCOSA. Obtenido de ARCOSA: <https://www.controlsanitario.gob.ec/la-institucion/>
- Ávila, J. (11 de Abril de 2020). *Fundación Española de la Nutrición*. Obtenido de Fundación Española de la Nutrición: <https://www.fen.org.es/index.php/articulo/el-coco>
- Banco Mundial. (2019). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.REG.DURS?locations=EC&view=chart>
- Banco Mundial. (Enero de 2020). *Doing Business*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/>
- BanEcuador. (20 de mayo de 2020). Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/credito-empresarios/>
- BCE, B. C. (2019). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/1602171408/OpenDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=2>
- BCRP. (Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/cuadro-035.xlsx>
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados enfoque latinoamérica*. México: Pearson education.
- BID. (2020). *BIB Invest*. Obtenido de <https://www.idbinvest.org/es>
- Bloomberg. (junio de 2020). *Bloomberg*. Obtenido de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

- Bonilla, L. B. (2003). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. San José: EUNED.
- Bonilla, M. (16 de Agosto de 2017). *Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/cocada-mantiene-sabor-esmeraldeno-intercultural.html>
- Cámara de Comercio Electrónico, C. d. (2017). Obtenido de <http://cece.ec/>
- CECE. (2017). *Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico*. Obtenido de Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico: <http://cece.ec/>
- CFN. (Septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/bibliotecainfo/>
- Damodaran. (Junio de 2020). Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/histretSP.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html)
- De La Torre, M. (2020). *Impactos del COVID-19 en consumos y pronósticos para el Ecuador*. Quito: Kantar.
- Deloitte. (2020). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html#>
- Díaz, D. S. (1997). La ventaja competitiva. Madrid: Díaz De Santos.
- Díez, E., & Rosa, I. (2004). *Gestión de precios*. Madrid: ESIC.
- ESPAC. (2019). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2>
- Ferré, J. M., & Ferré, J. (1996). Políticas y estrategias de comunicación y publicidad. Madrid: Díaz de Santos.
- FMI. (Abril de 2020). *FMI*. Obtenido de FMI: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

- Fybeca. (2020). Obtenido de <https://www.fybeca.com/FybecaWeb/pages/locations.jsf>
- García , M. (2008). *Las claves de la publicidad*. Madrid: ESIC.
- GEM. (2017). *GEM*. Obtenido de <https://www.espae.espol.edu.ec/gem/>
- GOB.EC. (Julio de 2020). Obtenido de Portal Único de Trámites Ciudadanos
- Gomez, C. (2019). *Manual de Nutrición Clínica Hospital Universitario La PAZ*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Gonzalez, N., Mosquera , P., Flor, K., & Gonzales, V. (2011). *Proyecto de factibilidad para la elaboración y comercialización de bocaditos de la médula de coco (cocada) en la provincia del Guayas*. Guayaquil: ESPOL.
- Hernandez , S., Fernandez, C., & Baptista, L. (2014). México: Mc-Graw-Hill.
- INEC. (Junio de 2012). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Demografia/documentofinal1.pdf>
- INEC. (Diciembre de 2017). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- INEC. (2018). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- INEC. (Diciembre de 2019). Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/201912\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/201912_Mercado_Laboral.pdf)
- INEC. (JUNIO de 2019). Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Junio-2019/Boletin\\_tecnico\\_pobreza\\_y\\_desigualdad\\_junio\\_2019.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2019/Junio-2019/Boletin_tecnico_pobreza_y_desigualdad_junio_2019.pdf)
- INEC. (26 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>

- INEC. (20 de mayo de 2020). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- ISO. (2015). Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2014/11/iso-9001-entendiendo-enfoque-basado-procesos/#:~:text=ISO%209001%2C%20ya%20desde%20su,de%20enfoque%20basado%20en%20procesos.&text=Un%20proceso%20es%20un%20conjunto,esencial%20la%20asignaci%C3%B3n%20de%20recursos>
- ISO. (2015). *Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000 - 2015*. Ginebra: ISO.
- Jimenez , F., Espinoza, C., & Fonseca , L. (2007). *Ingeniería Económica*. Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Kotler , P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de Marketing. En P. Kotler, & K. L. Keller, *Dirección de Marketing* (pág. 51). México: Pearson Education.
- Ley de Compañías. (1999).
- LIZANO, M. (2015). Guía Técnica para el Cultivo del Coco. *Ministerio de Agricultura y Ganadería El Salvador*, 8.
- Lutero, M. (2019). *Plan de negocios para la producción y comercialización de pepino dulce orgánico en San Antonio de Pichincha*. San Antonio de Pichincha: Universidad de Las Américas.
- MAG. (5 de Septiembre de 2019). *Ministerio de Agricultura y Pesca*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Pesca: <https://www.agricultura.gob.ec/mag-trabaja-para-fortalecer-la-produccion-de-coco-en-esmeraldas/>
- MDMQ. (2020). Obtenido de [https://pam.quito.gob.ec/MDMQ\\_PORTAL\\_LUAE\\_WEB/Autenticacion/AutenticacionPatentes.aspx](https://pam.quito.gob.ec/MDMQ_PORTAL_LUAE_WEB/Autenticacion/AutenticacionPatentes.aspx)
- Moreano, X. (05 de Mayo de 2016). *Puro Marketing*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/66/27778/cual-inversion-publicidad-debe-hacer-negocio.html>

- MSP. (2020). Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/restaurantes-y-cafeterias-saludables-con-reconocimiento-zona-2/>
- MSP. (31 de 07 de 2020). Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/coronavirus-covid-19/>
- OECD. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*,. Obtenido de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- OkiDoki. (2020). Obtenido de <http://www.okidoki.com.ec/locales>
- O'shaughnessy, J. (1991). *Marketing Competitivo*. Madrid: Diaz de Santos.
- PEC. (2019). *PEC*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuatorianos-prefieren-tiendas-barrios-compras/>
- Pelaez, Y., & Ballestas, C. (2013). *Plan de negocios para crear una empresa de dulces tradicionales a base de fruta*. Vereda la Troncal, Colombia: Universidad EAN.
- Pérez, Bustamante, & Ponce. (19 de junio de 2015). *pbplaw.com*. Obtenido de <https://www.pbplaw.com/es/que-es-buen-gobierno-corporativo/>
- Petroecuador. (2020). Obtenido de <https://www.google.com/maps/search/gasolineras+petroecuador+quito/@-0.210193,-78.6889655,10.75z>
- Pharmacys. (2020). Obtenido de <https://www.pharmacys.com.ec/>
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Grupo Planeta.
- Preciado , J., & Banguera, J. (2013). Plan de negocios para montaje de una planta procesadora de copra deshidratada de coco en el municipio de Tumaco departamento de Nariño - Colombia. Nariño: Colombia.
- Primax. (2020). Obtenido de <http://www.primax.com.ec/website/>



- Properati. (4 de Febrero de 2019). *Properati*. Obtenido de Properati: <https://blog.properati.com.ec/el-centro-norte-de-quito-es-la-zona-con-mas-supermercados/>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. México: Mc Grall Hil Traducción Español.
- SNI. (2017). Obtenido de <https://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- SRI. (2018). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546-4bf4-ad32-c5686b487ccc/20151228+LRTI.pdf>
- SRI. (20 de Agosto de 2018). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/11570cda-4194-413d-83ab-0b45b8176a55/Ley+de+Fomento+Productivo%2C+Atracci%F3n+de+Inversiones+y+Generaci%F3n+de+Empleos+-+Publicada+el+21+de+agosto.pdf>
- SRI. (18 de 07 de 2020). Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
- SUPERCIAS. (2020). Obtenido de [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector\\_societario.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul)
- SUPERCIAS. (25/05/2020 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Terpel. (2020). Obtenido de <https://terpelecuador.com/red-de-estaciones>
- Vértice. (2008). *Estructuras Organizativas*. Málaga: Vértice .
- Wilson, M. H., & Paredes, A. P. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Yahoo. (06 de 2020). *Yahoo Finance*. Obtenido de <https://finance.yahoo.com>

