



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
ACEITE DE PALMA ORGÁNICO A JAPÓN



AUTOR

ANA MICHELLE ROSERO ZEA

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
ACEITE DE PALMA ORGÁNICO A JAPÓN

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales.

Profesor Guía
MBA, ING Marcelo Fernando Terán Terán

Autora
Ana Michelle Rosero Zea

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Ana Michelle Rosero Zea, 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”

Marcelo Fernando Terán Terán

MBA, ING MKT

CI: 1706593231

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Luis Fernando Bustos Burbano

MBA

CI: 1702469980

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”

ANA MICHELLE ROSERO ZEA

CI: 1714903182

AGRADECIMIENTOS

A mi madre por haber sido el mejor ejemplo de mujer y de ser humano, por haberme alentado a continuar sin importar las dificultades. A mi tío por haber sido como un padre para mí, por haber confiado siempre en mis capacidades y por enseñarme que sin Dios nada sería posible.

A mi profesor guía por su paciencia y orientación en mi proyecto.

A mi hermana por ser mi mejor amiga, por su preocupación y amor incondicional.

A mi novio y mejor amigo por ser un gran apoyo y una constante motivación en mi vida. A mis amigas por haber hecho la etapa universitaria una de las mejores experiencias de mi vida.

DEDICATORIA

A mi mamá, mi tío y mi hermana por su amor y apoyo incondicional.

A mi papá porque a pesar de la distancia siempre ha estado presente en mi corazón.

A mi novio por ser mi principal motivación.

RESUMEN

Japón es uno de los principales consumidores de productos orgánicos a nivel mundial (FAO, 2014). Los habitantes de este país prefieren consumir productos amigables con su salud y con el medio ambiente y es uno de los principales países importadores de aceite de palma orgánico en todo el mundo (TRADEMAP, 2016).

El objetivo principal de este proyecto es la elaboración de un plan de negocios para la producción y exportación de aceite de palma orgánico a Japón, así como determinar su viabilidad. Este producto se obtendrá de manera natural y libre de sustancias nocivas que a largo plazo puedan representar un peligro en la salud de sus consumidores. Además, se gestionará la obtención de las certificaciones necesarias para asegurar los estándares de calidad del producto.

Se analizan los factores externos de la industria con la finalidad de facilitar el proceso de “toma de decisiones” y obtener una visión panorámica de los recursos que podrán ser aprovechados por la empresa y las complicaciones o riesgos que podrían evitarse. Además, se realiza un estudio de las características y hábitos de los clientes potenciales con la finalidad de ajustar el producto a sus requerimientos. Este análisis en conjunto con el análisis de factores externos permitirá determinar y sustentar la existencia de una oportunidad de negocios dentro de este mercado.

También, se elabora una estrategia de marketing a través del estudio de cada uno de los componentes del marketing mix que son: producto, plaza, promoción y precio. Esto con la finalidad de crear una propuesta de valor para el cliente y obtener una ventaja competitiva que permita posicionar la marca del producto en la mente de los consumidores.

Adicional, se establece una estructura organizacional y legal para la empresa con la finalidad de delegar funciones y establecer procesos para la puesta en marcha de la compañía. Finalmente, se determina que la inversión inicial con la cual los accionistas pondrán en marcha el proceso de producción y exportación es de \$ 242.164,36, de los cuales \$ 157.406,83 serán financiados por los accionistas y los \$84.757,53 restantes serán parte de un financiamiento externo.

ABSTRACT

Japan is one of the main consumers of organic products worldwide (FAO, 2014). The Japanese prefer to consume products that are both healthy and friendly to the environment. In addition, Japan is one of the main importing countries of organic palm oil worldwide (TRADEMAP, 2016).

The main objective of this project is to put forward a business plan for the production and exportation of organic palm oil to Japan, and at the same time, to determine its viability. The product for the case-study will be obtained naturally and free of any harmful substances that may represent a danger to the health of its consumers in the long term. In addition, it will explain the process through which the necessary quality assurance certifications for this product can be obtained.

In this project, external factors to the industry are analyzed to facilitate the decision-making process and the creation of a panoramic view of the resources that can be taken advantage of by the company together with the possible complications or risks that could be avoided.

In addition, a study of the characteristics and habits of potential customers is carried out in order to adjust the product to its requirements. This analysis, together with the analysis of the external factors will determine and sustain the existence of a business opportunity within this particular market.

Also, a marketing strategy is presented through the study of each of the components of the marketing mix: product, place, promotion and price. In order to create a value proposition for the customer and obtain a competitive advantage that would allow to position the brand of the product in the consumers' mindset.

In addition, an organizational and legal structure is established for the company with the purpose of delegating functions and establishing the necessary processes for the start-up of the company.

Finally, the initial investment required to launch the production and exporting process is \$ 242,164.36, of which \$ 157,406.83 will be financed directly by the shareholders and the remaining \$ 84,757.53 will be completed through external financing.

.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo	3
2.1.1 Análisis Político	3
2.1.2 Análisis Económico	4
2.1.3 Análisis Social	7
2.1.4 Análisis Tecnológico	8
2.2 Análisis de la industria (Porter).....	9
2.2.1 Poder de negociación de los clientes.....	10
2.2.2 Rivalidad entre empresas	11
2.2.3 Amenaza de nuevos competidores	11
2.2.4 Amenaza de productos sustitutos	13
2.2.6 Poder de negociación de los proveedores	13
2.1.3 Conclusiones del Análisis Externo	15
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	17
3.1. Investigación cualitativa	17
3.2 Investigación cuantitativa.....	20
3.3 Conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo	23
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	25
5. PLAN DE MARKETING.....	28
5.1 Estrategia general de marketing	28
5.1.1 Mercado objetivo.....	29
5.1.2 Propuesta de valor	30
5.2 Mezcla de Marketing.....	32
5.2.1 Producto.....	32
5.2.2 Precio.....	35
5.2.3 Plaza	37

5.2.4 Promoción y publicidad	40
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	44
6.2 Plan de Operaciones	45
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	45
6.2.2 Ciclo de operaciones.....	46
6.3. Estructura Organizacional	49
6.3.1 Estructura Legal de la empresa	49
6.3.2 Diseño Organizacional	50
6.3.3 Descripción de funciones de los cargos de la empresa	51
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	52
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	52
7.1.1 Proyección de ingresos	52
7.1.2 Proyección de costos	52
7.1.3 Proyección de gastos.....	54
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .54	
7.2.1 Inversión inicial.....	54
7.2.2 Capital de trabajo	54
7.2.3 Estructura de capital	55
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	55
7.3.1 Estado de resultados	55
7.3.2 Estado de situación financiera	55
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	56
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	57
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	58
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	58
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	58
7.4.3 Criterios de valoración	58
7.5 Índices financieros	59
8. CONCLUSIONES GENERALES	60

REFERENCIAS.....	62
ANEXOS	67

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Hoy en día las tendencias del consumidor son variables, esto se debe en gran medida a un conjunto de factores como la aparición de nuevas enfermedades, la contaminación del ambiente, la crisis mundial y entre otros que a lo largo del tiempo han trabajado en conjunto, llevando a las personas a adaptar o cambiar sus hábitos alimenticios con la finalidad de lograr una mejor calidad de vida. Japón, por ejemplo, es uno de los países con mejores hábitos alimenticios; además, ocupa uno de los primeros puestos entre los países que consumen productos orgánicos. (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2014)

La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador se encarga de obtener bienes para el consumo humano que resultan de la transformación de materias primas de procedencia agrícola y ganadera. Esta industria tiene una gran relevancia dentro de la producción y desempeño económico, constituye el 7,83% del Valor Agregado bruto dentro del Producto Interno Bruto (PIB) y representa el 54,5% del sector manufacturero (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2009).

Debido a su privilegiada ubicación geográfica Ecuador se ha caracterizado por cultivar productos de calidad y reconocimiento en el mundo entero. Los cultivos de palma en particular gozan de una gran demanda en el mercado internacional, que desde el año 2000 ha ido en aumento hasta llegar a un significativo 114%. (INEC, 2009) Además, el Ecuador ocupa el sexto lugar entre los países productores de palma a nivel mundial (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2013). El producto que se quiere comercializar en el mercado japonés es un aceite de palma cultivado sin fertilizantes ni pesticidas, tomando en cuenta que Japón es un país de exigentes estándares en cuanto a la calidad de sus alimentos el hecho de que este producto sea de origen orgánico podría representar una ventaja al momento de introducirlo en este mercado.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Desarrollar un proyecto para la producción y comercialización de aceite de palma orgánico al mercado japonés mediante un análisis de los factores que inciden en este mercado para establecer la viabilidad de su ejecución en el 2017.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Analizar los factores externos de la industria que podría influir tanto positiva como negativamente en la ejecución del proyecto con la finalidad de aprovechar los recursos existentes y evitar las complicaciones que podrían presentarse.
- Identificar las características y hábitos de consumo del mercado japonés con relación al aceite orgánico ofertado para ajustar el producto a sus preferencias.
- Determinar la oportunidad de negocios existente basada en el análisis previo del entorno externo y del cliente con el objeto de conocer la factibilidad del proyecto.
- Desarrollar una estrategia de marketing innovadora para llegar al mercado objetivo y posicionar el producto en la mente del consumidor japonés a través de una propuesta de valor sustentable basada en la mezcla de marketing.
- Diseñar una estructura organizacional acorde con la naturaleza de la empresa que permita, tanto a los clientes externos como internos, sentirse identificados con la compañía.
- Desarrollar un análisis financiero para determinar la factibilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis Político

ECUADOR

El actual Estado del Ecuador está constituido por cinco poderes que son: el poder ejecutivo, legislativo, judicial, electoral y de participación ciudadana. Este último se creó en la constitución del 2008 con la finalidad de otorgar mayor importancia a los puntos de vista y requerimientos de todos los ciudadanos del país. Durante los últimos nueve años Ecuador ha sido gobernado bajo una misma línea política; sin embargo, en estos días se vive un ambiente de incertidumbre ya que se acercan las elecciones presidenciales que definirán si el país cambia su línea política o se mantiene con la misma de estos últimos años. (Universidad Andina Simón Bolívar, 2011)

El entorno político actual del Ecuador podría constituir una **amenaza** en la ejecución del proyecto, esto debido a que las nuevas elecciones, independientemente de quien sea el ganador, significarán un cambio o reestructuración de normativas y políticas lo cual dificultará el establecimiento de nuevas empresas al menos durante el periodo de transición.

JAPÓN

Japón tiene una estructura política imperial con democracia parlamentaria a través de la cual se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones (SANTANDER, 2017). Japón ha firmado varios acuerdos con diferentes países a fin de promover el comercio y el desarrollo entre las partes; sin embargo, hasta la actualidad Ecuador no ha concretado un acuerdo comercial con el país nipón a pesar de que se han llevado a cabo varias conversaciones (PROECUADOR, 2015). Para que Japón pueda importar un producto es necesario que estos cuenten con una serie de especificaciones tanto de fondo como de forma establecidas por JETRO, una entidad encargada de supervisar el comercio internacional japonés (Japan External Trade Organizaton, 2016). Tomando en

cuenta que Japón se encuentra en el puesto 89 a nivel mundial con respecto a la facilidad para “la apertura de un negocio, y además; cuenta con organismos que se encargan de asegurar los altos estándares de calidad de los productos que reciben, se considera que en el ámbito político existe una **amenaza** pues sus estrictas leyes constituyen un obstáculo al momento de emprender una actividad comercial. (DOING BUSINESS, 2017)

2.1.2 Análisis Económico

Para llevar a cabo el presente análisis se ilustrará la evolución de los principales indicadores económicos tanto de Ecuador como de Japón.

- **Producto Interno Bruto**

ECUADOR

El producto interno bruto es un indicador que mide la cantidad de bienes y servicios producidos por un país durante un periodo determinado. El PIB ecuatoriano es de \$ 100,2 MM USD a precios actuales y ha venido presentando un crecimiento sostenido desde finales de la década pasada (2009), llegando a tener un crecimiento de 0,2 % para el 2015, tendencia que se ha mantenido hasta la actualidad. Sin embargo, organismos internacionales como el Banco Mundial y el FMI estiman un decremento en el PIB para años venideros (BANCO MUNDIAL, 2016). A pesar de las estimaciones de un panorama desalentador, la tendencia creciente que PIB ecuatoriano ha presentado en los últimos años representa una **oportunidad** para la consecución de este proyecto.

JAPÓN

El Producto Interno Bruto japonés es de 4,3 billones USD a precios actuales. Desde 1995 el PIB de este país ha mostrado una tendencia fluctuante, llegando a su pico más elevado en el año 2012 con 6,203 billones de dólares, a pesar que desde ese año mostró una tendencia decreciente este indicador sigue constituyendo una **oportunidad** dentro de este análisis debido a que su PIB es uno de los mejores del mundo. (BANCO MUNDIAL, 2017)

- **Inflación**

ECUADOR

A continuación se puede observar a través de un gráfico de barras como ha sido el comportamiento de la inflación ecuatoriana. En el año 2000 se presentó una de las inflaciones más altas de las últimas décadas. A partir del 2001 Ecuador empieza una etapa de transición donde abandona su moneda local para adoptar el Dólar Americano. En consecuencia, a esto se puede observar como la dolarización ha permitido tener bajos niveles de inflación y mantenerlos constantes. Esto representa una **oportunidad** para el proyecto ya que los precios de los insumos y materiales que se ocuparán en la producción del aceite de palma orgánico no sufrirán cambios drásticos y por ende el precio del producto podrá ser competitivo. (Banco Mundial, 2016)

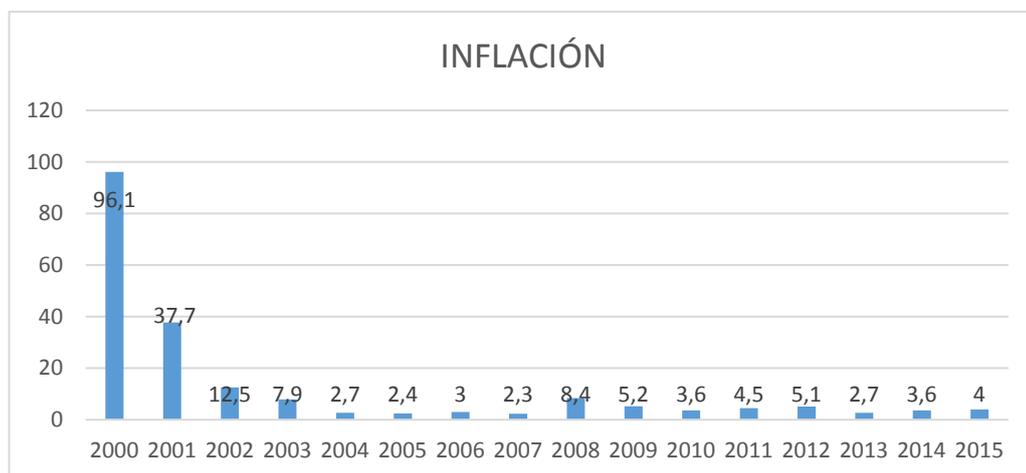


Figura 1. Inflación del Ecuador
Tomado de Banco Mundial

JAPÓN

Japón es uno de los países con menores cifras de inflación a nivel mundial, en 2009 llegó a tener una de sus cifras más bajas con -1,3%. Sin embargo, en el año 2014 su inflación pasó de un 0,4% a un 2,7% cifra que constituye una de sus mayores inflaciones en los últimos años. (Banco Mundial, 2015) A pesar de este incremento su inflación sigue siendo una de las más bajas y esto constituye una **oportunidad** para el negocio debido a que los precios del producto ofertado no se verán afectados dentro del mercado japonés.

- **Riesgo país**

ECUADOR

En el año 2012 la consultora internacional financiera J.P. Morgan ubicó a Ecuador en el tercer lugar dentro del ranking de “Riesgo País” en Latinoamérica, solo detrás de Venezuela y Argentina, con un puntaje de 948. Para el 22 de marzo del 2017, el Banco Central califica el Riesgo País del Ecuador con en 665 puntos. (Banco Central del Ecuador, 2017) En comparación con la calificación que recibió en el 2012 se puede observar que el riesgo país de Ecuador ha disminuido. Sin embargo, sigue siendo más alto que otros países de la región como Colombia y Perú, quienes tienen puntajes de 207 y 206 respectivamente. (Escuela Politécnica del Ejército, 2012). Un puntaje alto dentro de este indicador disminuye las posibilidades y el acceso de Ecuador a nuevos créditos otorgados por instituciones internacionales y también lo vuelve menos atractivo para inversionistas extranjeros. Esto representa una **amenaza** ya que afecta a las empresas ecuatorianas, tomando en cuenta que el Riesgo País es un factor determinante al momento de hacer negocios con el exterior.

JAPÓN

Para marzo del 2016 se ubicó a Japón en la clasificación A1, en la que se encuentran los países con “muy bajo” riesgo país. Sin embargo, para el 2017 se ubicó a Japón en la clasificación A2 en la que se encuentran los países con “bajo” riesgo país. A pesar de que este indicador ha caído un puesto dentro de esta clasificación, debido a diversos factores como el aumento en su inflación ya mencionado con anterioridad en el presente análisis, Japón sigue dentro de los países con bajos niveles de “riesgo país”. Esto constituye una **oportunidad** para este proyecto debido a que el riesgo que correrá esta empresa una vez implementarla en Japón será bajo. (Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur, 2017)

2.1.3 Análisis Social

ECUADOR

Según datos del INEC y del Banco Mundial se ha determinado que el 83,3% de los hogares ecuatorianos tienen acceso a la educación y pertenecen a la creciente clase media. El poder adquisitivo de las personas ha ido en aumento dándoles la posibilidad no solo de adquirir su casa propia sino también de emprender un negocio. La dolarización ha jugado un papel fundamental para el incremento del poder adquisitivo de las familias ecuatorianas, pero también ha atraído migrantes de otros países como Colombia, Cuba y Venezuela. Ecuador es un país atractivo para quienes lo visitan y habitan en él, debido a su clima y ubicación geográfica posee una gran diversidad de flora y fauna. Esto se ha constituido su principal fuente de ingreso ya que es un país exportador de commodities. Situación que el gobierno de turno ha buscado cambiar con la transformación de la matriz productiva (Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación, 2013). Es una **oportunidad** para este negocio que la clase media y el poder adquisitivo de los ecuatorianos vaya en ascenso, esto debido a que la economía no solo se vuelve más fuerte sino también más dinámica

JAPÓN

Para el año 2015 Japón llegó a tener una población de 126.958.472 habitantes y con esto se consolida como el décimo país más poblado a nivel mundial. Después de la Segunda Guerra Mundial Japón presentó una alta tasa de natalidad llegando a más de tres nacimientos por mujer, con el pasar de los años esta tendencia cambió completamente y ahora Japón ha reducido su índice de natalidad notablemente llegando en el 2012 a 1,39 nacimientos por mujer. La falta de facilidades que brindan los empleos a las mujeres para llevar su vida familiar y profesional ha sido uno de los factores que ha influido para que se de este cambio en las tasas de natalidad. En 1992 se estableció una ley que les permitía a las mujeres tener un periodo de maternidad; sin embargo, muchas empresas prefieren que las mujeres se dediquen completamente a sus hogares una vez que dan a luz. Otra de los aspectos que caracterizan a Japón es su alta esperanza de vida; la mayoría de los hombres llegan a los 79 años y las mujeres a los 86. (BARCELONA CENTER FOR INTERNATIONAL AFFAIRS, 2013). A pesar de las tendencias decrecientes en cuanto a la población, Japón sigue siendo uno de los países más poblados en el mundo y por ende es una **oportunidad** para este proyecto incursionar en un mercado de esta magnitud.

2.1.4 Análisis Tecnológico

ECUADOR

El Banco Mundial proporciona algunos datos de cómo ha sido la inversión que ha recibido el área de Investigación y Desarrollo. En el gráfico que se presenta a continuación es posible observar que la inversión ha sido muy baja hasta el 2005, año a partir del cual se empieza a mostrar una tendencia creciente. El gobierno de turno ha mostrado un gran interés en lograr un cambio en la Matriz Productiva a través del mejoramiento de la tecnología y la infraestructura, por este motivo, se han proporcionado muchas becas en el exterior para carreras relacionadas a esta área y se inauguró la primera universidad de Ciencia y Tecnología del país "Yachay". El crecimiento tecnológico que Ecuador ha presentado durante los últimos años constituye una **oportunidad** para el negocio

ya que los procedimientos tanto de producción como de distribución serán más eficientes.



Figura 2. Inversión en investigación y desarrollo Ecuador
Tomado de Banco Mundial

JAPÓN

Durante la segunda mitad del siglo XX, Japón tuvo éxito implementando un modelo mercantilista en el que se promovían las exportaciones de bienes manufacturados y se protegía la industria nacional. Después de la crisis petrolera en 1973 Japón terminó con su dependencia de esta materia prima e implementó un modelo que consistía en la creación de nuevas tecnologías, investigación y desarrollo. A partir de ese momento Japón se ha consolidado como uno de los países con mayor desarrollo tecnológico y esto también le ha permitido pertenecer al grupo de los países desarrollados. Los recursos tecnológicos que Japón pone a la disposición de su comercio representan una **oportunidad** para el producto que se desea exportar, no solo la logística sino también la publicidad y propaganda se vuelven más eficientes con la ayuda de estos recursos. (Instituto de Investigación para Economía y Administración, 2009).

2.2 Análisis de la industria (Porter)

Según Porter (1982) para la formulación de una estrategia competitiva es indispensable relacionar una empresa con el medio en el que se desenvuelve.

Para este efecto Porter creó un modelo en el que se analiza el poder de los principales elementos del sector en el cual compete la empresa. (Scientia Et Technica, 2003)

El CIIU es la clasificación mundial uniforme que nos permite identificar a que industria pertenece el negocio que se desea emprender. En este caso el código CIIU es **C1030.12**: Conservación de frutas, pulpa de frutas, legumbres y hortalizas mediante el congelado, secado, deshidratado, inmersión en aceite o vinagre, enlatado, etcétera. (INEC, 2012)

2.2.1 Poder de negociación de los clientes

JAPÓN

El mercado japonés tiene a su disposición varios aceites orgánicos de origen vegetal que se producen tanto local como internacionalmente. Existen aceites que se acomodan a diferentes gustos y capacidades económicas; además, cabe mencionar que los japoneses tienen preferencia por los productos orgánicos nacionales ya que consideran que su certificación es más confiable que la de productos importados (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2014). Tomando en cuenta que los japoneses cuentan con varias opciones al momento de elegir un aceite para su consumo se considera que el poder de negociación de los clientes es **ALTO**.

ECUADOR

En el mercado ecuatoriano existen varios tipos de aceite vegetal como el aceite de aguacate, girasol, palma, soja, entre otros; sin embargo, el Ecuador exporta más de lo que consume. En el 2012 la exportación del aceite de palma incrementó en un 10,5% en relación al consumo nacional (PROECUADOR, 2015) y en el 2007 Ecuador se consolidó como pionero en la producción de aceite de aguacate entre los países América Latina. Sin embargo, este producto no pudo ser explotado en el mercado ecuatoriano por la falta de acogida (PROCHILE, 2011). La falta de interés de los consumidores ecuatorianos en los

aceites vegetales diferentes a los tradicionales como el aceite de soja, por ejemplo, les da un poder de negociación **ALTO** ya que la ausencia de este producto en el mercado no influye en sus estilos de vida.

2.2.2 Rivalidad entre empresas

ECUADOR

Natural Habitats es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción orgánica y comprometida con el comercio justo. Es la única empresa del país que se ha dedicado a la producción de aceite de palma orgánico. En virtud de que en Ecuador existe un solo competidor es posible llegar a la conclusión de que el poder de los competidores existentes en este territorio es **BAJO**. Existen otras empresas en el país que elabora el producto pero no de manera orgánica ni cuentan con la certificación proporcionada por Ecocert. Esta entidad es la encargada de supervisar el proceso periódicamente para asegurarse que las plantaciones estén libres de toda clase de fertilizantes y pesticidas. En base a este cumplimiento Ecocert proporciona a los productores el certificado “sello verde” con reconocimiento mundial. La producción orgánica constituye una ventaja competitiva frente a los demás productores de aceite de palma ya que en el mercado internacional los clientes prefieren y están dispuestos a pagar más para obtener un producto con estas características, más amigable con el ambiente y con su salud. (NATURAL HABITATS, 2016).

JAPÓN

A nivel internacional existen algunas empresas que producen el aceite de palma de forma orgánica. Una de las empresas más grandes a nivel mundial es Daabon originaria de Colombia. Esta es una empresa que exporta a varios países del mundo entre ellos Japón, uno de sus mercados estrella (DAABON, 2016). Japón además, recibe aceite de palma orgánico desde otros países de su región como Malasia, Indonesia y Singapur (TRADEMAP, 2016). Desde esta perspectiva se puede inferir que la rivalidad entre empresas que exportan a Japón es **ALTA**, ya

que son empresas posicionadas que han estado más tiempo en el mercado y venden a Japón más de 600.000 toneladas de aceite anuales. (ANEXO 1)

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores

ECUADOR

En Ecuador los términos “SELLO VERDE” y “COMERCIO JUSTO” todavía no están posicionados en la mente de los consumidores como en otros países del primer mundo. Sin embargo, desde el año 2001 se observó un crecimiento de la producción agrícola orgánica la cual llegó a cuadruplicar su cifra en el 2007, con un crecimiento del 40% anual. (VECO ECUADOR, 2008). Al observar el interés de países como Estados Unidos y Japón en productos orgánicos muchas empresas en el Ecuador han decidido incursionar en este mercado impulsadas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, quien además se ha encargado de impartir capacitaciones a pequeños y medianos agricultores con la finalidad de que se inicien en esta práctica. (MAGAP, 2015). En base al presente análisis se puede inferir que la amenaza de nuevos competidores en el Ecuador es **ALTA** ya que no solo cuentan con el apoyo de organismos del estado sino también de ONGs y entidades sin fines de lucro que se interesan por precautelar el cuidado del medio ambiente (VECO, 2008).

JAPÓN

Japón al igual que otros países primermundistas al darse cuenta de los cambios climáticos y problemas medioambientales que están aquejando a la población mundial por el uso indebido de los recursos naturales, ha desarrollado en los últimos años una cultura “verde” con mayor afinidad por los productos orgánicos. En el año 2000 se implementó en Japón una ley denominada “JAS” que se encarga de regular y asegurar que los productos que se venden en el mercado como orgánicos en realidad lo sean. Se estima que en Japón existen alrededor de 3.500 productores orgánicos y además se espera un crecimiento no solo de los productos de origen natural presentes en el mercado sino también en las

hectáreas destinadas para este cultivo (FAO, 2014). En virtud a lo mencionado, se considera que la amenaza de nuevos competidores en Japón es **ALTA**.

2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

ECUADOR

En el Ecuador se producen diferentes tipos de aceite de origen vegetal, uno de los que más se consume localmente es el aceite de soja; sin embargo, casi el 90% de los que se consume es importado. El aceite de aguacate y de girasol también se produce en este país pero tan solo el 10% aproximadamente se cultiva de manera orgánica. Otros aceites como el de oliva son muy cotizados en el mercado por su calidad pero su precio no es accesible para la mayoría de los consumidores (PROECUADOR, 2014). Tomando en cuenta que existen varios aceites vegetales pero pocos se cultivan de manera natural en el Ecuador se considera que la amenaza de productos sustitutos es **BAJA**.

JAPÓN

Japón cuenta con varios aceites vegetales orgánicos en el mercado. En el 2010 la demanda de aceite de "oliva" en Japón incrementó en un 40,78% (Agencia Andalucía de Promoción Exterior, 2011). Además, se encuentra el aceite de soja, el aceite de girasol, entre otros; que también se producen de manera orgánica en este país. Debido a la presencia de varios aceites vegetales orgánicos diferentes al de la palma, se considera que la amenaza de productos sustitutos en Japón es **ALTA**.

2.2.6 Poder de negociación de los proveedores

ECUADOR

En el Ecuador existen varios pequeños y medianos agricultores de palma que se localizan principalmente en las provincias de Esmeraldas, Los Ríos y Sucumbíos (MAGAP, 2013). Sin embargo, solo una empresa se dedica al cultivo orgánico

de la palma de manera permanente de “NATURAL HABITS”. Se considera que el poder de negociación de los proveedores es **BAJO** debido existe un único proveedor de este insumo.

JAPÓN

DAABON es una empresa colombiana que no solo se encarga de la producción del aceite de palma, sino que también lo cultiva de manera orgánica en sus 4.000 hectáreas destinadas únicamente para el cultivo libre de fertilizantes y pesticidas. Gran parte de su producción la envía a Japón, EEUU y Australia (DAABON, 2015). Japón además, recibe este insumo de países como Brasil, Ghana, Suecia, entre otros (TRADE MAP, 2015). Debido a que Japón cuenta con varios proveedores de esta materia prima se considera que el poder de negociación de los proveedores es **ALTO**. (ANEXO 2)

Tabla 1.
Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTOR DE ANÁLISIS	PESO	PONDERACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
PIB ecuatoriano favorable y de crecimiento sostenido.	0,05	3	0,15
PIB japonés es uno de los mejores del mundo.	0,07	3	0,21
Bajos niveles de inflación ecuatoriana debido a la dolarización.	0,07	4	0,28
Japón cuenta con uno de las inflaciones más bajas del mundo.	0,13	3	0,39
Bajo Riesgo País de Japón	0,09	4	0,36
Crecimiento de la clase media ecuatoriana y de su poder adquisitivo.	0,04	3	0,12
Japón es un mercado atractivo debido a su gran población.	0,15	4	0,6
Ecuador ha presentado un crecimiento en el área de I&D	0,13	3	0,39
Japón es uno de los países con mayores avances tecnológicos	0,08	4	0,32
AMENAZAS			
Incertidumbre política en Ecuador por etapa de transición presidencial	0,06	2	0,12
Estrictas leyes y normativas japonesas	0,08	3	0,24
Alto "Riesgo País" de Ecuador	0,05	1	0,05
	1		3,23

2.1.3 Conclusiones del Análisis Externo

ANÁLISIS PESTEL

- Ecuador está por atravesar un periodo de transición en el que se reestructurarán normativas y leyes vigentes lo cual podría representar un obstáculo para las negociaciones. Japón, por otro lado, cuenta con leyes estrictas que se aseguran de mantener altos los estándares de calidad especialmente en bienes destinados al consumo humano. Esto demandaría mayor esfuerzo para lograr optimizar procesos y obtener un producto de calidad.
- Ecuador ha presentado un PIB favorable durante los últimos años; sin embargo, organismos internacionales prevén que este panorama no se mantendrá en años venideros producto de varios factores que han influenciado negativamente. Sin embargo, el PIB de Japón es uno de los más grandes a nivel mundial y al ser el PIB un indicador de su situación económica, se considera que incursionar en un país con tales características podría significar una ventaja para el producto que se desea introducir en este mercado.
- Tanto Japón como Ecuador han presentado bajos niveles de inflación durante los últimos años, lo que representa una ventaja para este proyecto debido a que los insumos y otros costos de operación no se verán afectados.
- El bajo índice de desempleo japonés es otro indicador que representa una oportunidad para este negocio, esto debido a la relación proporcional de que mientras más personas tengan un ingreso fijo, más personas tienen la posibilidad de adquirir el producto en el mercado.
- Representa una oportunidad para el proyecto el hecho de que Japón tenga una gran población; además, su interés por los productos alimenticios orgánicos podría representar una acogida favorable para este producto. A esto se suma la idónea ubicación geográfica de Ecuador para

el cultivo y crecimiento de vegetales sin la intervención de químicos que podrían resultar nocivos para la salud.

- Japón es un país pionero en la creación de tecnologías, muchas de ellas facilitan el comercio y la logística permitiendo que el intercambio de bienes sea más eficiente. Ecuador, por otro lado, al igual que muchos otros países en vía de desarrollo tienen una deficiencia en cuanto a innovaciones y avances tecnológicos; sin embargo, durante los últimos años se ha observado un crecimiento en el área de I&D, el cual podría actuar positivamente en los procesos de producción que se implementarán para la elaboración y cultivo de este producto.
- En la matriz EFE se obtienen una calificación total de 3,23, esta calificación está por encima de la media que es 2,5 lo que significa que el proyecto responderá de manera eficiente a las amenazas y oportunidades existentes en la industria.

ANÁLISIS PORTER

- El poder de negociación de los clientes es alto tanto en Japón como en Ecuador debido a que los clientes pueden decidir no comprar el producto si no se cumple con sus estándares debido a que en ambos mercados existen otros tipos de aceite vegetal.
- Debido a que en Ecuador no existe más que una empresa que se dedica a obtener el aceite de palma de manera orgánica la rivalidad entre empresas es baja, mientras que en Japón la rivalidad es alta ya que existen empresas de diferentes partes del mundo que se dedican a la venta no solo de aceites sino de varios productos orgánicos para el consumo.
- La amenaza de nuevos competidores en Ecuador es alta debido a que empresas públicas y privadas están concentrando esfuerzos para lograr el crecimiento de la producción orgánica. En Japón esta amenaza también es alta ya que los productores nacionales e internacionales están conscientes de la creciente tendencia por el consumo de alimentos orgánicos en Japón.

- En Ecuador la amenaza de productos sustitutos es baja debido a que hay varios aceites en el mercado pero pocos se cultivan de manera natural. Por otro lado, en Japón esta amenaza es alta debido a que en el mercado existen aceites de distintos vegetales cultivados y procesados de manera natural.
- Debido a que en Ecuador existe un solo proveedor de aceite de palma “orgánica” el poder de los proveedores en este país es bajo, mientras que en Japón es alto debido a que hay varios proveedores de este insumo no solo nacionales sino también internacionales.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1.1 Investigación cualitativa

A través de la investigación cualitativa se recolectará información descriptiva acerca de las características del consumidor que podrían influir en este proyecto.

Resultados entrevistas a expertos

Para fines de este proyecto se realizaron entrevistas a dos expertos. El primero fue Carlos Moscoso, Magister en Comercio Exterior y Aduanas. El entrevistado tiene 12 años de experiencia en el campo y actualmente es Gerente de Logística en la compañía americana Rockwell Automation, trabaja como consultor para la Federación Ecuatoriana de Exportadores y es docente titular de la Universidad Tecnológica Equinoccial en la carrera de Comercio Exterior. La entrevista se realizó vía telefónica y se obtuvieron los siguientes aportes:

El mercado orgánico en Ecuador no ha sido explotado de manera adecuada, por este motivo han existido varias empresas que han querido incursionar en él. Uno de los pocos casos de éxito ha sido justamente el de exportación de aceite de palma. Este es un producto bastante noble en cuanto a los tipos de usos que se le puede dar. El nicho de mercado para este producto, en especial, está dado en Estados Unidos y Europa.

En cuanto a las certificaciones se puede contemplar que los productos orgánicos son costosos. Muchas empresas en el Ecuador no tienen la capacidad para realizar esta inversión; sin embargo, las empresas que optan por estas certificaciones obtienen un importante valor agregado para su producto. En el caso de aceites, por ejemplo, el valor internacional de un aceite orgánico es mucho más alto que el de un aceite convencional. Es decir, para un aceite convencional de palma el precio internacional por tonelada es \$ 100 USD, mientras que la tonelada de un aceite orgánico de palma está entre \$135 USD a \$ 140 USD. Este producto obtiene un plus al ser orgánico y se considera que invertir en él podría ser muy rentable.

En cuanto al mercado al que está dirigido el producto, se debe tomar en cuenta que Japón exige certificaciones que son más complicadas de conseguir. La única empresa ecuatoriana que se dedica a la exportación de aceite de palma orgánico no ha entrado al mercado asiático debido a que los precios por tonelada en esta región son fluctuantes y se prefiere trabajar con clientes que tengan precios más estables. En cuanto a la operación de exportación para lo que son productos graneles líquidos deben ser netamente en operaciones marítimas por el volumen y peso que manejan.

Otro de los expertos que se entrevistó fue Mijaíl Silva, Ingeniero en Agroindustria de la Universidad Zamorano en Honduras. Mijail tiene una especialización en agricultura ecológica y trabajó en Natural Habits, empresa que se dedica a la producción orgánica y de comercio justo, como supervisor de producción. Durante la entrevista que se realizó vía Skype se obtuvieron los siguientes aportes:

El uso de prácticas orgánicas, la eliminación de pesticidas y sustancias químicas son esenciales para obtener un producto rico en nutrientes. Los herbicidas pesticidas podrían terminar siendo nocivos para la salud tanto de quienes consumen como de quienes cultivan la planta.

Una de las desventajas de la producción orgánica es que el proceso de producción toma más tiempo debido a que no se utilizan productos químicos que

aceleren el crecimiento y rendimiento de la planta. Sin embargo, ciertos países como Japón están dispuestos a pagar más por un producto libre de químicos.

Para que un país pueda exportar productos orgánicos es necesario que las empresas obtengan un certificado conocido como “sello verde”, el cual asegura que el producto fue obtenido de manera natural y con la implementación de buenas prácticas de producción. La entidad que se encarga de proporcionar esta certificación es ECOCERT, este organismo realiza auditorias periódicas para asegurarse que la agricultura ecológica se esté llevando a cabo según los parámetros establecidos.

El experto además considera que el mercado japonés al ser uno de los principales consumidores de productos orgánicos en el mundo constituye una oportunidad para el negocio; además, las exigencias en cuanto a calidad y certificaciones obligan al producto a mantener altos estándares de calidad para cumplir con las expectativas y a volverse más competitivo frente al mercado.

Resultados de entrevistas a consumidores

Se realizó entrevistas a tres consumidores provenientes de Japón o que hayan tenido un vínculo con este país que les permitió conocer acerca de los hábitos de consumo en Japón.

La primera persona entrevistada fue Hitomi Kamimura Naranjo de nacionalidad ecuatoriana-japonesa. Debido a que el papá de Hitomi es japonés ella tuvo la oportunidad de vivir en Japón durante 6 años. En la entrevista personal se le realizaron preguntas acerca de su experiencia en cuanto a hábitos de consumo durante su estadía en este país. La entrevistada manifestó que la gastronomía en Japón es muy diversa y los japoneses tienden a evitar las frituras o comida chatarra. A pesar del ajetreado estilo de vida que tiene la población japonesa en especial las personas que habitan en Tokio, la alimentación es parte fundamental en la vida de los japoneses. Su dieta es baja en grasas y rica en proteínas, la entrevistada atribuye que la longevidad que existe en este país es debido a este hecho. Además, se comentó que la tendencia “verde” está ganando mercado.

El segundo entrevistado fue Hiroki Maruno, de nacionalidad japonesa. Ha vivido en Tokio y Nagasaki durante toda su vida. Durante la entrevista vía Skype se le consultó acerca de la acogida que tienen los productos orgánicos en Japón. El entrevistado mencionó que en Japón existen muchos mercados y tiendas especializadas en la venta de alimentos orgánicos. Además, de los productos para el consumo también existen otra clase de productos orgánicos como prendas de vestir, maquillaje, productos de aseo, entre otros. Cada vez existen más cafeterías y restaurantes que se dedican a la venta de alimentos de “comercio justo” ya que a las personas les ha comenzado a interesar de donde proviene lo que están consumiendo y de qué manera se lo obtuvo. Además, se está intentando crear una conciencia “verde” en las personas e incentivarlas a proteger el medio ambiente para de cierta forma frenar el calentamiento global. El gobierno japonés impuso una ley en la que se estipula que todos los ciudadanos deben clasificar sus desechos y quienes no lo hagan de esta forma deberán pagar multas. La tecnología y la información que tienen disponible les ha permitido conocer más acerca de la producción orgánica y sus beneficios, lo que hace que muchos japoneses basen su dieta en alimentos orgánicos.

3.2 Investigación cuantitativa

A través de la investigación cuantitativa se recogen y analizan datos de distintas variables con la finalidad de obtener conocimientos e información crucial para la ejecución de un proyecto. (Instituto para la Economía Social, 2007)

Muestra

El producto está dirigido para hombres y mujeres de la ciudad de Tokio que estén entre los 24 a 68 años de edad. Tokio cuenta con una población de 38.000.000 de habitantes y el 50,08% de ellos está entre este rango. De esta manera se determina que el número de personas que tienen estas características es de 19.030.400 (Central Intelligence Agency, 2016).

N: Población infinita

$n = \frac{(k \cdot k)N}{((e \cdot e)^*(N-1)) + (k \cdot k)}$	$n = \frac{(1,15 \cdot 1,15) \cdot 19030400}{((0,05 \cdot 0,05) \cdot (19030400 - 1)) + (1,15 \cdot 1,15)}$	$\approx 528,99$
---	---	------------------

Metodología de la encuesta

Para fines académicos se realizó una encuesta vía online y en idioma inglés a 10 personas que habitan en Tokio, la capital de Japón.

Resultados de la encuesta

A continuación, se realizará un breve análisis de cada uno de los resultados que se obtuvieron con las preguntas de la encuesta. (ANEXO 3)

Pregunta 1: Do you consider yourself a consumer of organic products?

El 90% de los encuestados se consideran consumidores de productos orgánicos y con estas cifras es posible determinar que la capacidad de producción debe ser alta con la finalidad de abastecer esta demanda.

If your answer was YES please answer the following three questions, if it was NO please continue with question number 2.

Pregunta 1.1 How often do you consume organic products?

Más de la mitad de los encuestados consumen productos orgánicos 3 veces por semana. Los resultados permiten determinar la periodicidad con la que el producto debe ser enviado al mercado japonés.

Pregunta 1.2 What kind of organic products do you consume? Please select the most important.

El 67% de los encuestados señalaron que los principales productos orgánicos que consumen son frutas y hortalizas. El producto que se está ofertando es un derivado de un vegetal orgánico lo que indica que el producto podría tener una buena acogida dentro del mercado japonés.

Pregunta 1.3 Where do you buy the organic products that you consume?

El 89% de los encuestados afirmó que adquieren los productos orgánicos de supermercados y tiendas especializadas, con estos resultados es posible

determinar cuál podría ser el canal de distribución más apropiado para este producto.

Pregunta 2: Do you know the environmental benefits that are generated by consuming organic products?

Todos los encuestados afirmaron conocer los beneficios y contribuciones al ambiente que se general al optar por productos orgánicos. Estos resultados indican que al ser un producto “orgánico” el producto obtiene un plus y valor agregado.

Pregunta 3: Why would you consume organic products? Place in order of importance, where 5 is the most important and 1 is the least important.

Siete de diez encuestados mencionaron que la razón principal por la cual consumen productos orgánicos es por salud y nutrición. Estos resultados dan una idea de cómo podría ir direccionada la campaña publicitaria del producto, dando énfasis en el cuidado de la salud.

Pregunta 4: Would you be interested in changing the oil you daily use for an organic one right now?

Nueve de los diez encuestados se mostraron interesados en cambiar el aceite que consumen actualmente por un aceite orgánico de palma, estas afirmaciones permiten inferir que el producto podría tener una positiva aceptación en el mercado japonés.

Pregunta 5: What price would you be willing to pay for an organic oil?

El 80% de los encuestados estarían dispuestos a pagar de \$10 USD a \$20 USD, que equivalen a \$ 1.111,11 JPY y \$ 2.222,22 JPY respectivamente. Esto permite determinar el precio que el producto debe tener para que esté al alcance del mercado objetivo

Pregunta 6: How would you like to find out about an organic product?

En esta pregunta se pudo evidenciar que el 60% de los encuestados prefiere el internet y redes sociales para conocer del producto. Con esto se pueden

determinar el medio en el cual se apoyarán las estrategias de marketing planteadas.

Pregunta 7: How do you like to be the package of the organic oil?

Siete de diez encuestados manifestaron que el empaque idóneo para este producto es una botella de vidrio reciclado. Esto nos indica cómo debe ser la presentación externa del producto para que sea de agrado y llamativo para el consumidor.

To finalize the survey, we would be grateful if you would respond to the following demographic information for statistical purposes. Your information will be handled anonymously and confidentially, only in order to obtain better results for this investigation.

Pregunta 8: What is your gender?

El 60% de los encuestados son mujeres y el 40% restante son hombres. Esto indica cual es el comportamiento de ambos sexos frente a un producto de características orgánicas.

Pregunta 9: In what range is your age?

Las personas que participaron en la encuesta se encuentran en un rango de edad de 19 a 50 años. Con estas respuestas es posible conocer el interés que tienen las personas que se encuentran en este rango de edad por un producto orgánico.

Pregunta 10: In what range is your monthly income level?

El 80% de los encuestado perciben un ingreso mensual que va desde los \$1000 USD a los \$3000 USD, mientras que el porcentaje restante percibe un salario de entre \$ 3000 UDS a \$4000 USD. Esto nos indica el poder adquisitivo de las personas que se encuentran en el rango de edad mencionado con anterioridad.

3.3 Conclusiones del análisis cualitativo y cuantitativo

Conclusiones del análisis cualitativo

- Se considera que el mercado japonés es exigente en cuanto a los estándares de calidad, en especial de los productos que son para el consumo humano.
- El mercado japonés cuenta con leyes y normativas preestablecidas que incentivan el consumo orgánico y la realización de actividades amigables con el medio ambiente.
- Se identifica la preferencia de los japoneses por una dieta que evite las grasas y otros componentes que podrían resultar en problemas para su salud y bienestar.
- Se observa que el mercado orgánico en Japón tiene una acogida positiva, impulsada por la preocupación medioambiental y la consciencia “verde” que ha sido inculcada en la población nipona.

Conclusiones del análisis cuantitativo

- Los japoneses que se encuentran en un rango de edad de 19 a 50 años muestran una reacción positiva al consumo de productos orgánicos y están dispuestos a pagar de \$10 USD a \$20 USD por una botella de aceite de palma con estas características.
- Se debe implementar una campaña de publicidad a través del internet y las redes sociales para dar a conocer a los japoneses acerca de las bondades del producto y beneficios para la salud que provoca el consumirlo.
- El envase y la presentación del producto deben continuar con el propósito de promover la alimentación orgánica, debido a esto se recomienda que la materia para el envase sea reciclada.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Utilizando la información recabada en el análisis de entornos y en la investigación de mercado se construye la oportunidad de negocio que permite sustentar la viabilidad de exportación de aceite orgánico de palma a Japón. Los criterios que se utiliza se enfocan en los siguientes aspectos:

En la actualidad existe un ambiente de incertidumbre política en el país, esta ha sido una tónica que se experimenta en los últimos años debido a la tendencia de cambio en reestructuración de gestión pública en la generación de políticas y planes que permitan incentivar la producción y el emprendimiento.

Este aspecto afecta las actividades económicas, pero el espíritu emprendedor del ecuatoriano, a pesar de este tipo de inconvenientes, lleva adelante sus propuestas empresariales, así lo determina la publicación del Global Entrepreneurship Monitor, al ubicar al país con la mayor actividad emprendedora en América Latina (Global Entrepreneurship Monitor, 2016)

En el caso del entorno político del país de destino de las exportaciones, en este caso Japón, la estabilidad política es una oportunidad para el negocio, porque el sistema democrático del país asiático es uno de los más fundamentados del mundo y su institucionalidad tiene una tradición nacional. Esto permite, una alta facilidad para realizar negocios con empresas en el Japón.

El entorno económico representa una alta oportunidad para llevar adelante la empresa, debido que tiene algunos aspectos que fortalecen su posición. El primer aspecto que posiciona al proyecto de exportación es la fortaleza de la economía japonesa, que tiene un bajo riesgo país, lo que facilita la planificación financiera y permite minimizar cualquier tipo de inseguridad en las actividades comerciales entre Ecuador y Japón.

En el caso del entorno económico del Ecuador, la tendencia estable de la inflación es una oportunidad para emprender el negocio, debido a que permite

mejorar la estructura de costos de las empresas, ya que, la inflación deja de ser una variable que genere incertidumbre en el desarrollo de nuevas empresas y en la proyección de los ingresos y egresos.

Esto incide principalmente en los precios de los insumos y materiales que se ocuparán en la producción del aceite de palma orgánico no sufrirán cambios drásticos y por ende el precio del producto podrá ser competitivo a nivel internacional.

El Ecuador tiene una tradición en la exportación de materias primas, especialmente en la producción de palma en las provincias de la Costa, como Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas y Los Ríos. Esto permite que el proyecto tenga la suficiente cantidad de proveedores para procesar el aceite de palma orgánico.

Un factor de impacto positivo para el proyecto es la estructura poblacional de Japón, que, a pesar de tener un decrecimiento en su índice de natalidad, continúa siendo uno de los países con mayor densidad poblacional del mundo y con una población que tiene una alta capacidad adquisitiva.

En el campo tecnológico, Japón posee una fuerte infraestructura logística a disposición de su comercio internacional, además del uso de la tecnología entre los pobladores del país asiático, lo que permite mejorar los canales de comunicación y publicidad utilizando estrategias de mercadeo digital.

En el Ecuador el aspecto tecnológico, ha tenido una fuerte influencia en los últimos años, especialmente en la introducción de maquinaria tecnificada que mejora los procesos de producción en el procesamiento de alimentos, esto es un aspecto que fortalece la ejecución del proyecto de exportación.

En el entorno competitivo, la rivalidad entre empresas competidoras en el Ecuador es bajo, ya que el número de empresas que elaboran el aceite de palma

bajo certificación orgánica es limitado, traduciéndose en una mínima competitividad.

Este aspecto de baja competencia, amenaza en convertirse en un atractivo para nuevas empresas, que puedan buscar actividades comerciales de exportación en productos orgánicos, los cuales tienen alta demanda en el mercado internacional.

En lo relacionado a la información proporcionada por los expertos en el mercado de exportación, se pueden determinar ciertos aspectos que forman parte de la oportunidad de negocio. Según criterio de los expertos, en el Ecuador la producción y comercialización de productos orgánicos no ha sido explotado adecuadamente, a pesar, que el aceite de palma tiene propiedades innatas para ser exportado hacia nichos de mercado, como el Japón.

Otro aspecto que fundamente la oportunidad de negocio en base a la información de los expertos, es la diferencia de precio entre el aceite de palma convencional y el orgánico. El aceite convencional de palma el precio internacional por tonelada es USD \$ 100, mientras que la tonelada de un aceite orgánico de palma está entre USD \$135 a USD \$ 140.

Este producto obtiene un plus al ser orgánico y se considera que invertir en él podría ser muy rentable. Esta diferencia de precio, se establece porque el consumidor a nivel internacional, está dispuesto a pagar un precio mayor por un producto de consumo masivo que está libre de pesticidas y químicos.

Finalmente, la información recabada entre los consumidores japoneses es determinante para sustentar la oportunidad de negocio de exportación de aceite de palma orgánico hacia Japón. La segmentación de mercado que se establece en la encuesta son personas con edades comprendidas entre 19 y 50 años, con un ingreso mensual entre USD \$ 1.000 y USD \$ 2.000.

El 90% de los japoneses consultados indican que prefieren productos orgánicos debido a su proceso más amigable con el medio ambiente, tomando en cuenta que el cuidado del medio ambiente en el Japón es un asunto muy importante, siendo uno de los países con mayor legislación apegada a la conservación ambiental; además, se debe tomar en cuenta que la alimentación de los japoneses se concentra en productos naturales con mínima presencia de aditivos y preservantes.

La frecuencia de consumo de productos orgánicos, entre los japoneses, es tres veces por semana y con preferencia del 67% hacia los productos vegetales como el aceite de palma. El 89% de los encuestados, afirman que el lugar de adquisición de productos orgánicos son los supermercados y tiendas naturistas. El 100% de los encuestados afirman conocer los beneficios de los productos orgánicos, el principal aspecto para consumir productos orgánicos es por cuestiones de salud y nutrición, lo cual es muy valorado en el mercado japonés.

El 60% de los encuestados indican que son propensos a cambiar el aceite que consumen actualmente por aceite orgánico de palma y están dispuestos a pagar por el producto, un valor entre USD \$ 10 y USD \$ 20. Esto permite establecer el rango de precio al cual el producto puede ser comercializado en el mercado japonés.

En conclusión, en base al análisis realizado de la situación externa y de la industria los factores de PEST y Porter junto con la investigación de mercado cualitativa y cuantitativa, se ha determinado que los resultados son favorables para la realización de este negocio.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Al tratarse de un proyecto enfocado en la comercialización por fuera de las fronteras nacionales el aceite de palma orgánica, se establecen dos estrategias, estas son estrategias de internacionalización y marketing.

En el caso de la estrategia de internacionalización que asume la empresa es la estrategia de exportación. La cual se define como el método de mayor uso para expandir los mercados por parte de las empresas, la principal caracterización de la estrategia de exportación, es mantener el proceso de producción en el lugar de origen y el proceso de comercialización llevarlo a cabo en Japón, a través del uso de distribuidores locales que conocen el mercado de producto orgánicos, esto se conoce como estrategia de exportación indirecta (Peris & Rueda, 2012)

La estrategia general de marketing que asume el desarrollo del plan de negocios es la estrategia de enfoque, la cual se define como, la concentración por parte de la empresa en un segmento de mercado que tiene características homogéneas. La estrategia de enfoque busca especializarse en un mercado reducido, pero bien definido (Hill, 2012).

La aplicación de la estrategia de enfoque, se concentra en desarrollar un mercado específico, que corresponde al mercado japonés, se orienta en los consumidores de productos alimenticios y con preferencia en materias primas orgánicas y de procedencia vegetal.

5.1.1 Mercado objetivo

De acuerdo a la información obtenida en la investigación cuantitativa, el mercado objetivo está compuesto por hombres y mujeres con un rango de edad de entre 24 y 68 años de edad, como segmentación geográfica se toma en cuenta la capital de Japón, que es Tokio. La segmentación conductual corresponde a las personas que cuidan su salud y tienen una preferencia por productos de origen orgánico, que según información obtenida de la encuesta corresponde al 67%, como lo establece la siguiente tabla:

Tabla 2.
Segmentación de mercado

TIPO SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS	NÚMERO
Segmentación Geográfica	País: Japón	127.300.000 (Banco Mundial)
	Ciudad: Tokio	30.256.357 (Banco Mundial)
Segmentación Demográfica	Personas entre 24 y 68 años	17.548.687 (Banco Mundial)
Segmentación Conductual	Personas con preferencia por consumo de productos vegetales obtenidos de manera orgánica (67%). Valoran el empaque del producto, el cual debe ser de alta calidad y presentación impecable. Deben incluirse instrucciones de uso muy detallado.	11.757.620
Segmentación Psicográfica	Personas preocupadas por su salud y nutrición Personas con interés en el comercio justo. Personas con interés en la preservación del medio ambiente.	

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor del proyecto se concentra en determinar factores que estén asociados con la estrategia general de marketing y en la oportunidad de negocio, en este caso, son factores de diferenciación claves para el desarrollo del emprendimiento, para lo cual se utiliza la metodología Canvas:

Tabla 3.
Propuesta de valor

Asociados clave	Actividades clave		Relación con los clientes	Segmento de clientes
<p>Proveedores de palma certificados orgánicos por instituciones internacionales</p> <p>Proveedores de envases de vidrio</p> <p>Empresas de transporte y logística internacional</p>	<p>Selección de proveedores orgánicos</p> <p>Diseño de estrategias de venta y distribución</p> <p>Esquema de atención a los distribuidores en Japón</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>Ofrecer un producto con materia prima de calidad, desarrollada por talento humano calificado y que cumpla con la necesidad del consumidor de obtener un producto orgánico libre de químicos</p>	<p>Contacto a través de los supermercados y tiendas especializadas</p> <p>Comunicación con los distribuidores y mayoristas en Japón</p>	<p>Hombres y mujeres mayores a 24 a 68 años que residen en la ciudad Tokio y que tienen preferencia por productos de origen vegetal y que cuenten con certificación orgánica</p>
<p>Instituciones públicas responsable por la exportación de productos</p>	<p>Recursos clave</p> <p>Palma orgánica</p> <p>Talento humano calificado</p> <p>Herramientas de comunicación con los distribuidores</p>		<p>Canales</p> <p>Mayoristas y distribuidores de productos orgánicos en Japón</p> <p>Punto de venta en supermercados y tiendas especializadas</p>	
Estructura de costos			Fuente de ingresos	
<p>Materia prima: palma orgánica, envases y empaques</p> <p>Gastos administrativos: remuneraciones</p> <p>Gastos generales: transporte, comisiones y marketing.</p>			<p>Aporte inicial de los accionistas</p> <p>Financiamiento externo</p> <p>Ingreso por ventas</p>	

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto es el grupo de características reales o percibidas que permite a los consumidores satisfacer sus necesidades, sean estos bienes duraderos o no duraderos (Czinkota, 2012). En el caso del aceite de palma es un producto alimenticio de origen vegetal y que su ciclo de consumo es de mediano plazo. Este producto busca satisfacer las necesidades de alimentación de las personas que buscan un alimento orgánico.

Atributos: en lo referente a los atributos del producto, se detalla en base a sus propiedades alimenticias y nutricionales. El uso del aceite de palma tiene varios enfoques, especialmente en pastelería, productos de limpieza, cocción de snacks, cosméticos y velas.

El consumo de 100 gramos de aceite de palma aporta 100 gramos de grasa y su aporte calórico a la dieta de una persona es 884 calorías. La composición de grasa del aceite de palma es: 49 gramos de ácidos grasos saturados, 9 gramos de ácidos polinsaturados y 37 gramos de ácidos grasos mono insaturados. Su aporte multivitamínico es 15 miligramos de vitamina E y 8 miligramos de vitamina K, en el caso de minerales aporta 1 miligramo de hierro (Departamento de Agricultura de Estados Unidos, 2017).

El aceite de palma orgánico no contiene colesterol y está libre de grasas trans, ya que no necesita hidrogenación para su elaboración. Además, es un antioxidante natural por ser una fuente de betacarotenos y tocotrienoles, que son fuentes naturales de energía, ya que aporta con 9 kcal/gramo de energía para el cuerpo humano (ProEcuador, 2016).

La principal ventaja del consumo de aceite de palma orgánico, es que está libre de productos químicos, plaguicidas y fertilizantes en su proceso de producción. El sistema de cultivo orgánico se basa en el uso de fertilizantes naturales como son raquis, fibras de nuez y cenizas provenientes de la quema de los residuales

de palma. Estos materiales forman parte del compost adecuado para dar a la palma a un alto nivel de nutrientes que lo diferencian del consumo de otro tipo de aceites o grasas (Panfilis, 2012).

La exportación de aceite de palma orgánico debe contar con certificación del Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), que es una institución sin fines de lucro que reúne a organizaciones interesadas en promover el desarrollo e implementación de estándares globales para el aceite de palma sostenible. La RSPO ha desarrollado criterios de evaluación que minimizan el impacto del cultivo y producción de aceite de palma en el medio ambiente y en las comunidades donde se produce. La RSPO reúne a 3.000 miembros certificados, en el caso del Ecuador, existe un convenio de cooperación entre el Ministerio de Agricultura y RSPO con el fin de capacitar a los productores de palma para lograr estándares internacionales en la producción. Esta certificación permite avalar la producción sustentable y orgánica del aceite de palma en el mercado japonés.

Branding: La marca comercial del aceite de palma orgánica es Wirapalma es una palabra quechua que significa aceite, se seleccionó este nombre debido a que se busca transmitir el mensaje al consumidor de ser un producto ecuatoriano de origen orgánico libre de pesticidas y sustancias químicas y que su consumo conlleva los beneficios mencionados en los atributos del producto. (ANEXO 4)

La marca comercial se presenta con la imagen de una flor de varios colores entre los principales están el color verde, amarillo, anaranjado y rosa; las letras verdes y naranjas con el fin de resaltar el nombre del producto.

Colores: Para la cultura japonesa los colores tienen una simbología especial con un significado positivo y uno negativo, el detalle se presenta a continuación: El color verde representa el bosque simboliza la naturaleza y bonanza, la felicidad de vivir. El color anaranjado representa la fruta madura se relaciona con la felicidad, protección, fertilidad y bondad. El color amarillo significa Oro o Sol, representa la luz, intuición, calor, sabiduría. El color púrpura simboliza fuerza y poder, representa honor, reconocimiento. La conjunción de los colores

representa la salud y la felicidad, sabiduría y la fuerza que se puede obtener al consumir el producto totalmente orgánico beneficioso para la salud.



Figura 3. Logotipo de la marca

Empaque: El producto será empacado en un frasco de vidrio verde botella debido a que este material es el más conveniente para el envasado de alimentos dado que el vidrio es un material inerte y no sufre ningún proceso de deterioro en el tiempo; además, permite conservar el sabor y preservar las características y propiedades del aceite de palma, la capacidad del envase es de 500 cm³. Para el empaque y envasado del aceite orgánico de palma se cumplirá con lo dispuesto por la industria para productos orgánicos. En la siguiente figura se muestra el envase que será utilizado para el aceite orgánico de palma:



Figura 4. Envase de vidrio

Etiqueta y soporte

La etiqueta del producto cumplirá con lo dispuesto por la Organización Japonesa de Comercio Exterior (JETRO) quien redacta la información necesaria y requisitos, permisos y certificados para exportar diferentes mercancías al Japón. En relación con la etiqueta se incluirá información clara y precisa que permita al consumidor tomar su decisión respecto a la alimentación, contará con la información nutricional declarando valores nutricionales por 100 gramos o por porción indicará país de origen, nombre y dirección del productor e importador, nombre del producto, número o código del producto, peso, volumen y contenidos químicos, ingredientes primarios y su cantidad, denominación descriptiva del alimento, fecha de duración mínima del alimento o fecha de caducidad, forma de almacenamiento, condiciones de utilización, cantidad. El idioma en el que debe figurar la información alimentaria del producto debe ser en japonés cumpliendo con lo dispuesto por la Ley de normalización y etiquetado correcto de los productos agrícolas y forestales y la Ley de Higiene Alimentaria. (PROECUADOR, 2016)

5.2.2 Precio

Kotler (2012) señala que el precio se constituye en el resultado final de los recursos que gestiona una empresa referente a la fabricación del producto. El precio determinado para un producto en un mercado externo depende de varios factores como costos, condiciones económicas, competencia, leyes, sistema de mayoristas y detallistas.

En este caso el precio se determina en base al análisis de los costos y gastos en los que se incurren para la fabricación del producto, los costos incurridos en la exportación y el margen del distribuidor, como se muestra a continuación:

Tabla 4.
Estructura de costos

DETALLE DE COSTO	Valor unitario por envase 500 ml
Costo materia prima	1,73
Costo envase	0,46
Costo etiqueta	0,30
COSTO DE VENTA	2,49
Gastos salarios	0,35
Gastos generales	0,63
Gastos depreciación y amortización	0,11
COSTO DEL PRODUCTO	3,58
Margen de Utilidad (10%)	0,36
PRECIO FOB	3,94
Margen de Utilidad Distribuidor (35%)	1,38
PRECIO MAYORISTA	5,32
Margen Punto de venta (25%)	1,33
PRECIO PUNTO VENTA Envase Aceite 500 ml	6,65

Fuente: ANCUPA, COMTRADE

Costo de venta. – El costo del producto considera algunas variables que involucran el proceso de producción y comercialización del aceite orgánico de palma, entre estos costos se encuentran: costo de materia prima, se considera el valor de compra al proveedor del fruto de la palma africana para extraer el aceite crudo; incluye también el costo del envase y etiqueta, dando un costo de venta de \$2,49 por envase de 500 ml.

A este valor se adiciona el costo de la mano de obra, gastos generales como sueldos, distribución, mercadeo y transporte, dando un costo del producto de \$3,58 por el envase de 500 ml, a este costo se le añade un margen del 10% de utilidad por lo que el precio FOB es de \$3,94.

El margen de utilidad del distribuidor es de 35% y del punto de venta es de 25% por lo que precio de venta al consumidor de \$ 6,65 por un envase de aceite orgánico de palma de 500 ml. En este precio está incluido la rentabilidad del mayorista y el del punto de venta de productos orgánicos, este valor pagará el cliente final que adquiere el aceite orgánico de palma en la percha de los supermercados y tiendas de conveniencia en Japón.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada que se utilizará para el proyecto es la de “Más por más” este posicionamiento implica un precio mayor por un mayor beneficio, esta oferta de marketing no solo incluye calidad sino también prestigio, estatus social y estilo de vida más elevado para el comprador. (Kotler & Armstrong, 2008)

El precio promedio de un frasco de aceite de palma según información recabada en las tiendas japonesas Seiyu oscila entre los \$10 y \$11,50 por un frasco de 1000 ml. Debido a que el aceite de palma es un producto orgánico, se ingresará al mercado con un precio de entrada un 10% más alto de lo que cuesta el promedio de la competencia, con el fin de ofrecer al consumidor un **valor percibido más alto** que los productos sustitutos.

Estrategia de ajuste

Con el fin de mantener estables los costos de la materia prima se negociará con los proveedores del fruto de la palma africana y demás ingredientes y se firmará contratos de largo plazo, con bonos extras para el proveedor conforme aumente el volumen de producción y cumpla con los criterios y certificación de producción orgánica. De esta manera, se establece mejores condiciones para el proveedor agrícola y se garantiza la producción sostenida de la materia prima.

Los precios se ajustarán según los precios de la competencia y los costos con la tasa de inflación del 3%.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

Se ha considerado utilizar la estrategia de distribución intensiva, la cual consiste en buscar el mayor número de puntos de venta posibles para asegurar la venta del producto, esta estrategia tiene como ventaja la de maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar gran participación en la compra del producto debido a la elevada exposición de la marca. (Kotler & Keller, 2006) La estrategia de distribución se aplica en la venta del aceite de palma orgánico a distribuidores de alimentos orgánicos en Japón para que lo distribuyan en los supermercados y tiendas orgánicas, esto es una estrategia business to business, conforme se explicó en la estrategia de internacionalización. La comisión que reciben estos participantes en la estrategia de distribución se establecen en la tabla 4 de la estrategia de precio.

Estructura del canal de distribución

El canal que se utilizará para la colocación del producto es el canal indirecto, el cual utiliza a intermediarios con el fin de que el producto llegue al consumidor final, en este caso la empresa exporta el aceite de palma para colocar el producto a los distribuidores de productos alimenticios en Japón, a su vez estos distribuyen el producto a los supermercados, tiendas orgánicas y tiendas de conveniencia en Japón donde ponen a disposición al consumidor final, como se presenta a continuación:



Figura 5. Canal de distribución indirecto

En base al canal de distribución indirecto se requiere del contacto con distribuidores y mayoristas de alimentos orgánicos en Japón, entre los principales contactos obtenidos de Proecuador se muestran a los siguientes:

Chikita Fruity Japan Co Ltd
Plaza Monzen-Naka-Cho Building 3F,
1-4-8 Monzen-Naka-Cho, Koto-ku,
Tokyo 135-0048
Teléfono (03) 52458287

Daiei Co Ltd
Hamamatsu-cho Office Centre building, 9F,
2-4-1, Shiba-koen, Minato-ku,
Tokyo 105-8514
Teléfono (03) 3433-9684

Dole Japan Ltd (main importer Ito
Chu Trading Company)
Sanbancho Yayoikan 6-2 Sanbancho
Chiyoda-Ku
Tokyo 102-0075
Teléfono (03) 32371492

Japan Produce Co, Ltd
Daiichi-Nakamira Building 5F, 2-8-10
Shinkawa, Chou-ku,
Tokyo 104-0033
Teléfono (03) 3297-6211

JUSCO Co Ltd (Food Commodity Division)
5-1,1-Chome, Nakase, Mihama-ku,
Chiba-shi, Chiba, 261-8515 Japan
Teléfono (03) 432126164

Global Fruits Co Ltd
Ikaida Building 7F, 3-14-8 Hacchobori,
Chuo-ku,
Tokyo 104-0032
Teléfono (03) 3553-5444

Itochu Corp (Food Department)
2-5-1 Kita-Aoyama, Minato-ku
Tokyo 107-8077
Teléfono (03) 3497-6255

Para la distribución del producto en Japón se ha seleccionado a la empresa Alishan Organic Center ubicada en Ota Status Bldg. 3F, 3-9-1 Tokai, Ota-ku, Tokyo quien es un importador con certificación JAS de productos orgánicos, a su vez entre los puntos de venta se ha considerado a Daiei Co. Ltd. debido a que es una cadena de supermercados con experiencia desde 1957 y con gran cantidad de tiendas por toda Japón, ofrece productos de alta calidad y se caracteriza por ofrecer al consumidor productos de origen orgánico.

Localización del proyecto

Para la ubicación del proyecto se ha seleccionado el nororiente del Distrito Metropolitano de Quito, específicamente en la parroquia de Tababela debido a que es una zona que está adquiriendo gran importancia por la presencia del nuevo aeropuerto y su cercanía al valle de Tumbaco, Yaruquí, Oyambarillo, Pifo, Guayllabamba, Puembo, esta zona cuenta con permisos de suelo para las actividades de industrialización y comerciales, el galpón con oficina que se planea alquilar tiene una extensión de 180m² , el valor de arriendo es de \$1232.00 mensuales, el galpón será adecuado de acuerdo a las necesidades del proyecto para la elaboración del aceite de palma.

5.2.4 Promoción y publicidad

Estrategia promocional

La estrategia promocional que la empresa considera oportuna según el tipo de producto y la estructura del canal de distribución es la estrategia push o de empuje, según Kotler & Armstrong (2013) esta estrategia consiste en “empujar” el producto a través de los canales de distribución hasta hacerlos llegar hasta los consumidores finales” (p. 508). A través de esta estrategia Wirapalm orientará las actividades de publicidad del aceite orgánico de palma hacia los mayoristas y distribuidores en Japón para motivarles a distribuir el producto y promocionarlo hasta hacerlo llegar a los consumidores finales a través de los puntos de venta.

La estrategia promocional seleccionada estará apoyada con las actividades promocionales de publicidad, promoción de ventas, fuerza de ventas y marketing directo como medio de comunicación de marketing.

- **Publicidad:**

Según Kotler & Armstrong (2013) publicidad es “toda comunicación no personal y pagada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios por cuenta de una empresa identificada, a través de los medios de comunicación masivos” (p. 491).

Promoción web y redes sociales: La empresa se enfocará en realizar su campaña publicitaria con el fin de dar a conocer el producto a los potenciales compradores en este caso mayoristas y distribuidores especializados en productos orgánicos del mercado japonés quienes se dedican a la comercialización masiva de orgánicos, para ello, se establecerá un canal para dar a conocer las ventajas, beneficios, características y calidad del producto a través del diseño de la **página web** con un diseño gráfico que tenga la opción de seleccionar el idioma con versiones en español, inglés y japonés ya que será la primera puerta que utilizará el potencial comprador para informarse del producto y empresa.

Redes sociales: Se generarán links de las redes sociales utilizadas por la empresa como Facebook dentro de la página web con el fin de crear una estrategia de comunidad que permita establecer un contacto directo con el cliente.

Prensa especializada. El objetivo de la participación en prensa especializada es la publicación de un artículo sobre Wira Palm en la revista "The Japan Journal". Es una revista de tiraje mensual que resume entre otras las últimas noticias de la industria alimenticia japonesa, así como las últimas tendencias en negocios entre empresas japonesas y extranjeras.

Catálogos: Se diseñará un catálogo informativo con información del aceite orgánico de palma en el cual constará la descripción detallada del producto, lugar de origen, especificaciones, beneficios del consumo, componentes nutricionales, precio y las certificaciones con las que cuenta el producto. El catálogo debe ser muy visual e incluirá imágenes del producto, su proceso de elaboración, empresa, tecnología y capital humano.

- **Promoción de Ventas**

La empresa utilizará la promoción de ventas con el fin de reforzar el posicionamiento del producto y ayudar a la empresa a entablar relaciones con

los intermediarios a largo plazo, para lo cual se ofrecerán descuentos por la compra de grandes volúmenes, de igual manera, se entregará producto adicional por volumen de compras, con el fin de incentivar la mayor compra de producto y llegar al consumidor final. En este caso se otorgará un 5% de descuento en el precio cuando su pedido sea mayor a las 20.000 unidades y la entrega de producto adicional por mayor pedido, en este caso se entregará 100 unidades adicionales por cada 10.000 unidades.

- **Relaciones Públicas**

Para Kotler & Amstrong (2013), las relaciones públicas son acciones que persiguen construir buenas relaciones con los consumidores a partir de una "publicidad favorable" (p. 491).

Wira Palm promocionará el aceite orgánico de palma mediante la participación en ferias de productos alimenticios en el mercado japonés, son una excelente oportunidad para expandir los negocios y dar a conocer el producto a los mayoristas y distribuidores de productos orgánicos, las principales ferias se detallan las siguientes:

Tabla 5.
Ferías internacionales

Nº	Feria	Fecha	Actividad
1	Foodex Japan Primera feria en Asia y tercera a nivel mundial	Feria anual: Mes de marzo	Feria especializada en alimentos y bebidas
2	Biofach Japan	Feria anual: Mes de septiembre	Feria especializada en alimentos orgánicos
3	Exposición de la Salud	Feria anual: Mes de Abril	Feria especializada en la industria de la salud

4	Natural Expo	Feria Anual: Mes de Septiembre	Feria especializada en alimentos naturales saludables
---	--------------	--------------------------------	---

Para la negociación de los productos en las ferias realizadas en Japón, las leyes japonesas establecen que todo producto orgánico para la venta en el país debe obtener la certificación JAS de orgánicos; sin embargo, para la participación en ferias y la exhibición del producto orgánico existe el criterio de que es posible la exhibición del producto certificado de otro país sin necesidad de la certificación JAS siempre que no sea para la venta, en este caso, para evitar ningún inconveniente la empresa realizará los trámites para obtener el Certificado JAS de orgánico a través del organismo que emita las certificaciones de orgánico dentro del país para luego validar con la certificación de Japón.

- **Marketing directo**

Se mantendrá comunicación directa con quienes conforman el canal de distribución implementado especialmente para establecer y fortalecer las relaciones mediante el uso de una línea directa para contacto, y correo electrónico con el fin de solventar y ayudar con cualquier inquietud y solicitud de manera oportuna.

5.2.5 Proyección de costos del marketing mix

Para la proyección de costos del marketing mix se utilizó como criterio de proyección la inflación del 3,66% anual obtenida de la página web del Banco Central del Ecuador:

Tabla 6.
Proyección de costos de marketing mix

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES MEZCLA DE MARKETING	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño logotipo e identidad corporativa	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Diseño de la etiqueta	250,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Diseño de página web	444,60	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento y Actualización página web	0,00	140,00	144,20	148,53	152,98
Dominio y Hosting	0,00	100,00	103,00	106,09	109,27
Soporte línea directa	960,00	988,80	1.018,46	1.049,02	1.080,49
Redes Sociales	1.800,00	1.854,00	1.909,62	1.966,91	2.025,92
Catálogos del producto	3.200,00	3.296,00	3.394,88	3.496,73	3.601,63
Producto adicional gratis	5.316,00	5.475,48	5.639,74	5.808,94	5.983,20
Prensa especializada	1.390,00	1.431,70	1.474,65	1.518,89	1.564,46
Participación en ferias internacionales	6.000,00		6.180,00	6.365,40	
TOTAL COSTEO PLAN MARKETING	19.860,60	13.285,98	19.864,56	20.460,50	14.517,95

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

“Ser una empresa comprometida con el comercio justo, la preservación del medio ambiente y el cuidado de la salud a través de la elaboración de un aceite orgánico de palma con altos estándares de calidad para proveer a mercados internacionales y llegar al consumidor final con un producto sano, nutritivo y de calidad, siendo responsable con el medio ambiente y la comunidad, comprometida con sus clientes, colaboradores y accionistas”

Visión

“Ser una empresa competitiva en el mercado internacional, posicionada en su segmento comercial, proveyendo de productos alimenticios orgánicos de calidad. Basando sus operaciones en la innovación de sus procesos fundamentadas en la gestión de la calidad, precio justo y talento humano capacitado para el 2021”

Objetivos de la organización

Se considera la metodología Smart la misma que plantea la emisión de objetivos con el fin de que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos (David, 2008); estos objetivos son los siguientes:

Objetivos de corto plazo: entre 1 y 2 años

- Lograr un margen de rentabilidad sobre ventas de 12% a partir del año 2017.
- Colocar en el mercado japonés 12.000 unidades de aceite orgánico de palma en botellas de 500 mililitros a partir del año 2018.

Objetivos de mediano plazo: entre 3 y 5 años

- Lograr el 30% de participación en ventas en el mercado japonés en el 2019.
- Incrementar las ventas de aceite orgánico de palma a un ritmo del 6% anual hasta el año 2019.
- Mantener los gastos generales de la empresa hasta un 10% de las ventas hasta el año 2020.

Objetivos de largo plazo: mayor a cinco años

- Lograr que la rentabilidad sobre el capital aportado por los socios para el 2021 sea el 15%.
- Incrementar en el año 2022 la presencia de la empresa a nivel internacional con otro producto natural de origen orgánico.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

La gestión administrativa y operacional de la empresa se divide en tres tipos de procesos importantes para el desarrollo de sus actividades, estos son:

Estratégicos: Estos procesos permiten planificar de manera adecuada la total gestión de la empresa, así como el control de calidad del aceite orgánico de palma.

Operativos: Son procesos que abarcan todas las actividades centrales para la elaboración del aceite orgánico de palma, desde el abastecimiento de la materia prima, producción y comercialización en el mercado japonés.

Apoyo: Estos procesos como su nombre lo indica son los que brindan soporte al resto de procesos para que cumplan las actividades, estos son la gestión administrativa y financiera.

En el anexo 5 se describe gráficamente la cadena de valor con la información detallada anteriormente.

6.2.2 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones del proceso de producción del aceite orgánico de palma se muestra en el siguiente diagrama de flujo:

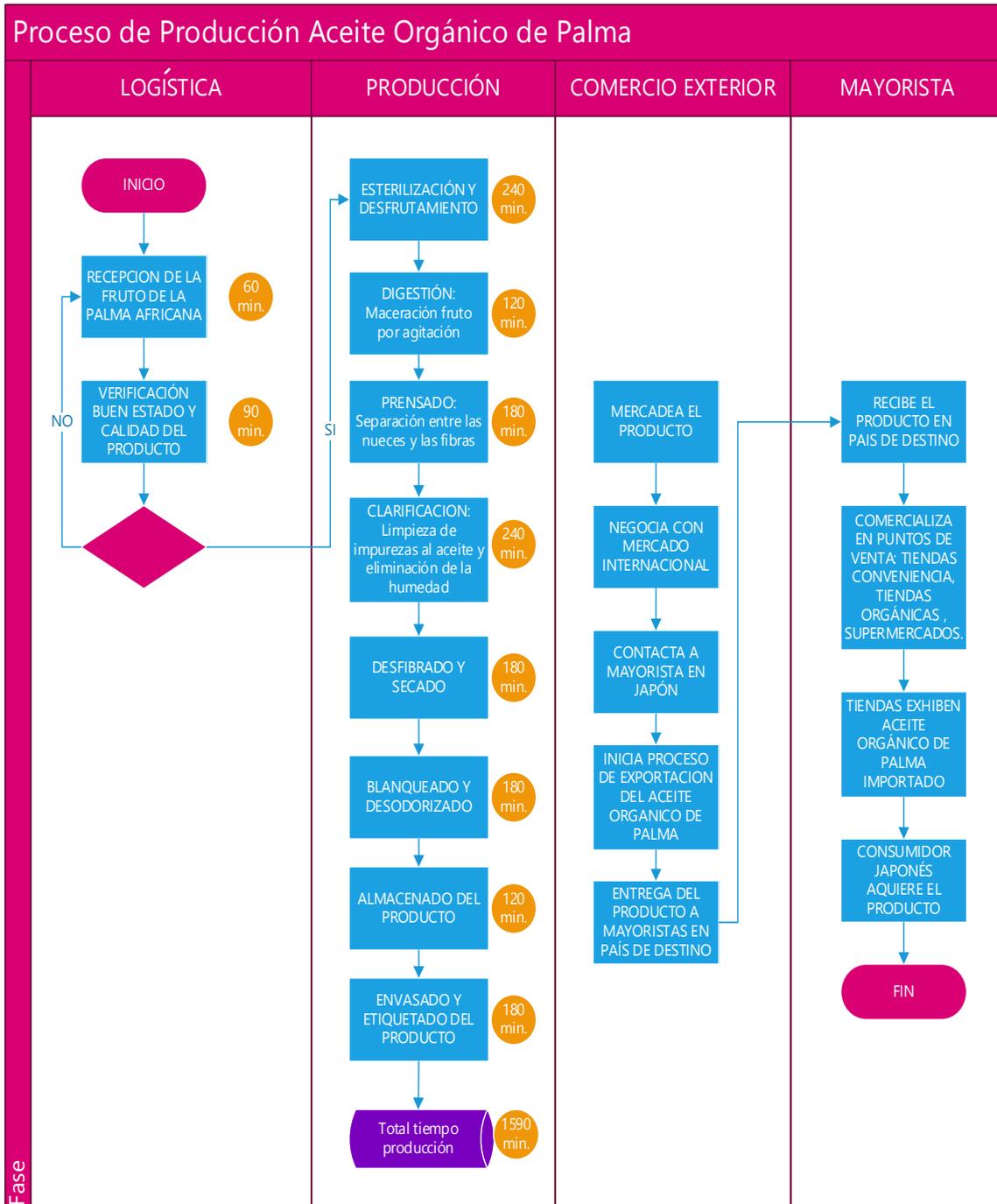


Figura 6. Diagrama de flujo proceso de producción

- ✓ Recepción de la materia prima: El fruto es recibido por el área de logística en las instalaciones de la empresa proveniente de las plantaciones, se revisa y verifica la calidad y buen estado del fruto.

- ✓ Esterilización y desfrutamiento: En el esterilizado se cocina el fruto y se procede al desfrutamiento en donde los frutos pasan al digestor para que se desprenden de los racimos.
- ✓ Digestión: Los digestores son unos cilindros con brazos agitadores en un eje vertical en donde el fruto es macerada y calentada para separarla del mesocarpio rompiendo las celdas que contienen el aceite por medio de la agitación lo cual facilita el prensado.
- ✓ Prensado: El fruto ya digestado pasa al prensado donde se separa el aceite y se lavan las fibras con la aplicación del agua en la salida del digestor con el fin de extraer un aceite más eficiente.
- ✓ Clarificación: El aceite pasa a un tanque tamizador y se dirige a los clarificadores que utilizan el decantamiento por gravedad en donde se limpia el aceite de impurezas como lodos ligeros y pesados, arenas, agua, esperando dentro del clarificador 2 horas como mínimo. Luego de este aceite decantado se procede a eliminar la humedad en una unidad de vacío a una temperatura no mayor a 50 °c. y una humedad del 0.20%.
- ✓ Desfribado y secado: Los lodos de la clarificación, se los procesa en centrífugas y recuperar más aceite, luego pasan al secado donde el aceite reposa mínimo 30 minutos para pasarlo nuevamente por el proceso de clarificación y obtener un aceite de mejor calidad.
- ✓ Blanqueado y desodorizado: mediante este paso se refina el aceite de palma obtenido del proceso anterior.
- ✓ Almacenamiento: El aceite refinado es almacenado en tanques para su envasado y posterior comercialización.

En base al proceso de producción se establece la necesidad de personal de producción, el cual está compuesta por 1 Jefe de Operaciones y 4 operarios, los cuales se dividen en tres operarios del proceso de producción y 1 operario para la logística de producción. A partir del año 3 se incrementa un operario adicional

para el proceso de producción. La maquinaria necesaria para el proceso de producción se detalla en el anexo 6.

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

Wira Palm se constituirá bajo la figura legal de Sociedad Anónima ya que es la que más se adapta a las necesidades de la empresa, de acuerdo con el Art. 143 de la Ley de Compañías, la sociedad anónima requiere un mínimo de dos accionistas sin establecer un máximo de accionistas lo cual es favorable para la empresa en el caso de que se decida incorporar más accionistas en un futuro cuando la empresa esté en pleno crecimiento así también las acciones son de libre negociación, lo que facilita el proceso en caso de que un accionista decida retirarse. La empresa cumplirá con todos los permisos de funcionamiento antes de iniciar operaciones con el fin de operar de manera adecuada, estos permisos se obtendrán de las diferentes entidades públicas y son los siguientes:

- Constitución mediante escritura pública de la empresa como sociedad anónima en la Superintendencia de Compañías.
- Registrar a la empresa en el Registro Único de Contribuyentes del Servicio de Rentas Internas y como nuevo empleador para el registro laboral de los empleados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Obtener el permiso de funcionamiento que otorga el Municipio de Quito a través de la LUAE (licencia única de actividades económicas para establecimientos que operan en el Distrito Metropolitano de Quito), este permiso incluye las autorizaciones para funcionar de parte del Cuerpo de Bomberos, permiso ambiental, Intendencia General de Policía, entre otros.
- Obtener de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, ARCSA el permiso de funcionamiento y registro sanitario a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.
- Solicitar la aprobación y emisión del Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos emitido por el ARCSA.

- Categorización de exportador otorgada por el MIPRO
- Solicitar ante la Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro el respectivo certificado fitosanitario para la exportación al mercado japonés.

Para exportar el producto hacia el mercado japonés debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Cotización de exportación: incluye el objeto de la exportación, formas de pago, lugar de entrega de la mercadería, producto y forma de embalaje.
2. Factura comercial: descripción del producto, cantidad, valor en dólares americanos y yenes, país de origen, nombre de la empresa vendedora y ubicación de la empresa
3. Declaración aduanera de exportación
4. Certificado de origen: este documento debe cumplir con el registro del MIPRO, cumplimiento de los requisitos técnicos del país de origen, registro en el Ecuapass. Mediante el sistema Ecuapass se obtiene la declaración juramentada de origen y la posterior generación del certificado de origen.

6.3.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional de la empresa es la funcional, este tipo de estructura permite que cada cargo realice sus respectivas funciones y respondan a un jefe inmediato, el organigrama propuesto sigue una estructura vertical que complementa la estructura funcional, como se demuestra en la siguiente figura:

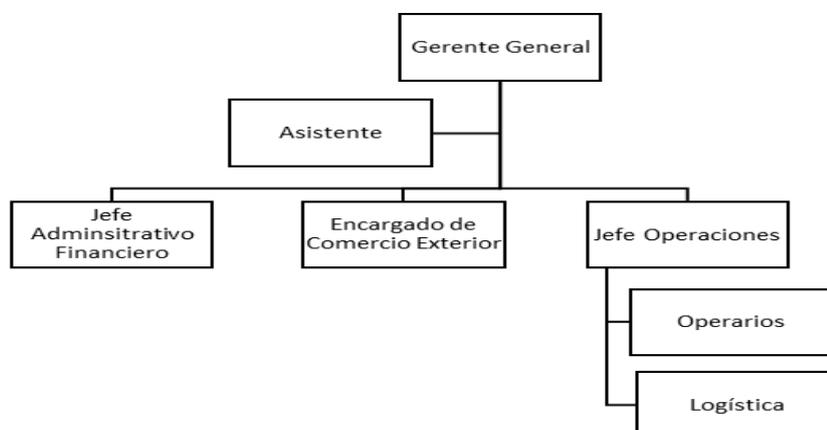


Figura 7. Organigrama de la empresa

6.3.3 Descripción de funciones de los cargos de la empresa

En la siguiente tabla se describen las funciones para cada cargo propuesto de Wira Palm:

Tabla 7.
Descripción de funciones

Cargo	Funciones	Sueldo mensual
Gerente General:	Encargado de planificar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en la empresa tanto financieras como administrativas, velando por el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa. Reporta a la Junta de Accionistas. Sus funciones se establecen en base al proceso estratégico.	\$1.500,00
Asistente administrativa:	Encargada de brindar apoyo y soporte a la Gerencia General y a las demás áreas de la empresa. Reporta al Gerente General. Sus funciones se establecen en los procesos de apoyo.	\$400,00
Jefe Administrativo Financiero:	Se encargará del control y manejo de los recursos humanos y financieros de la empresa. Reporta al Gerente General. Sus funciones se establecen en el proceso de apoyo.	\$ 800,00.
Encargado de Comercio Exterior:	Encargado del proceso de exportación del producto al mercado japonés, elaborar el plan de ventas en el mercado internacional, promocionar el producto y establecer estrategias de marketing para su comercialización apegándose al plan de marketing establecido previamente. Reporta al Gerente General. Sus funciones se establecen en base del proceso operacional. Encargado de elaborar oportunamente toda la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso de exportación del producto hacia el mercado japonés. Reporta al Jefe de Comercio Exterior. Sus funciones se establecen en base del proceso operacional.	\$ 500,00
Jefe de Operaciones:	Encargado de la adquisición de la materia prima, selección de proveedores, vigilará y controlará el proceso de elaboración del aceite de palma, control de calidad del producto final y demás elementos necesarios para el normal desarrollo de la exportación del producto, verificar que el producto se encuentre en óptimas condiciones para su comercialización en el	\$ 900,00.

	exterior. Reporta al Gerente General. Sus funciones se establecen en base del proceso operacional.	
Operarios:	Encargados de todas las actividades de la elaboración del aceite de palma en base a la planificación de la demanda. Reporta al Jefe de Operaciones. Sus funciones se establecen en base del proceso operacional.	\$450,00
Logística:	Encargado del almacenamiento de las materias primas y del producto empacado para la exportación al mercado internacional. Reporta al Jefe de Operaciones. Sus funciones se establecen en base del proceso operacional.	\$450,00

Tabla 8.
Gastos de sueldos y salarios

Cargo	Sueldo (mensual)	Costo mensual	Costo anual
Gerente General	1.500,00	1.837,83	22.054,00
Asistente administrativa	400,00	512,52	6.150,20
Jefe Administrativo Financiero	800,00	994,45	11.933,40
Encargado comercio exterior	500,00	633,00	7.596,00
Jefe Operaciones	900,00	1.114,93	13.379,20
Operarios	1.350,00	1.657,11	19.885,30
Logística	450,00	572,76	6.873,10

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos toma en cuenta los siguientes supuestos establecidos por el Banco Central del Ecuador:

- La inflación empleada en la evaluación financiera corresponde a 3,66%, este dato lo utiliza el Banco Central para las proyecciones de las cuentas

fiscales en el período 2018 – 2022. Esta inflación se utiliza para el crecimiento de los costos de materia y gastos.

- El crecimiento de las exportaciones de aceite de palma africana del Ecuador hacia el mundo es 4%, este porcentaje se obtiene del crecimiento promedio entre el año 2011 – 2016. Esta tasa se emplea para el crecimiento de la demanda de aceite de palma en el Japón.

El precio de arranque de la botella de aceite de palma orgánica para la empresa es \$ 4,05, el cual permite la recuperación de costos y gastos y generar una utilidad en el año 1. La proyección de ingresos de la empresa determina la siguiente información financiera entre el año 1 y año 5:

Tabla 9.
Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por exportación de botellas aceite palma	551.954	625.419	678.359	785.556	881.711

7.1.2 Proyección de costos

La estructura de costos de la empresa se concentra en tres componentes principales, esto son: aceite de palma orgánica, envase (botella, tapa y etiqueta) y caja de presentación. Los costos unitarios por cada botella en el año 1 son los siguientes:

Tabla 10.
Proyección de costos

Materia prima directa	Costo total de insumo
Aceite crudo de palma	\$1,73
Botella vidrio + tapa	\$0,46
Etiqueta	\$0,18
Caja	\$0,12
Total	\$2,49

En base al número de botellas exportadas y al incremento de costos de acuerdo a la inflación a partir del año 2, se determina la siguiente proyección de costos:

Tabla 11.
Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción	352.291	400.269	439.738	484.926	517.272

El detalle de los costos de producción junto a los costos de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación (estado de costo de bienes vendidos) se encuentra en el anexo 7.

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos generales comprenden los desembolsos de dinero que corresponden a los salarios del personal, gastos propios de la operación de la empresa y gastos del marketing mix. Los gastos de depreciación se calculan de acuerdo al tiempo de depreciación de cada activo fijo.

Tabla 12.
Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	47.734	52.744	53.331	56.566	58.583
Gastos generales	84.485	82.409	91.644	94.996	91.788
Gastos de depreciación	14.482	14.482	14.482	12.996	12.996
Gastos totales	148.700	149.635	159.457	164.558	163.366

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial toma en cuenta los activos no corrientes que corresponde a la maquinaria para el proceso de producción, mobiliario de oficina y equipamiento tecnológico, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 13.
Inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Maquinaria	198.456,00

Mobiliario	4.050,00
Equipos de Computación	5.728,96
Instalaciones	7.350,00
TOTAL	215.584,96

7.2.2 Capital de trabajo

La metodología del capital de trabajo corresponde a un valor de cuatro meses de gastos generales y salarios del personal, este monto equivale a \$ 35.439,20, se utiliza esta metodología debido a que el flujo de efectivo mensual en los primeros meses de funcionamiento de la empresa es positivo, por lo tanto, la empresa cubre sus necesidades de liquidez y el monto de capital de trabajo sería con el fin de precautelar la sustentabilidad de la empresa en sus primeros meses de operación tomando en cuenta el giro de negocio de exportación.

7.2.3 Estructura de capital

La suma de la inversión inicial más el capital de trabajo es el monto que debe disponer los accionistas para dar marcha al proceso de producción y exportación. Esto es igual a \$ 251.024,16, el cual será financiado por los accionistas por \$163.165,70 y financiamiento externo por \$ 87.858,46. Este valor se obtiene en una institución bancaria a cinco años plazo y tasa de interés de 16%, la cuota mensual es \$ 2.136,55. El detalle de la tabla de amortización se encuentra en el anexo 8.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

En base a la información anteriormente descrita se establece el siguiente estado de resultados, proyectado a cinco años:

Tabla 14.
Estados de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	551.954	625.419	678.359	785.556	881.711

Costo de producción	352.291	400.269	439.738	484.926	517.272
UTILIDAD BRUTA	199.664	225.149	238.621	300.630	364.439
Gastos sueldos	47.734	52.744	53.331	56.566	58.583
Gastos generales	86.485	82.409	91.644	94.996	91.788
Gastos de depreciación	14.482	14.482	14.482	12.996	12.996
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	50.963	75.514	79.164	136.073	201.073
Gastos de intereses	13.169	11.021	8.503	5.551	2.090
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	37.794	64.493	70.661	130.522	198.983
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	9.556	9.674	10.599	19.578	29.847
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	28.238	54.819	60.062	110.943	169.135
22% IMPUESTO A LA RENTA	6.212	12.060	13.214	24.408	37.210
UTILIDAD NETA	22.026	42.759	46.848	86.536	131.925

La utilidad neta del primer año es \$ 22.026, que equivale al 3,99% del ingreso por ventas, en el año 5 la utilidad neta es \$ 131.925, lo que representa el 14,96%. El incremento de la utilidad se explica por el incremento en la eficiencia en la producción de aceite de palma a partir del segundo año de funcionamiento y por la captación de mayor mercado en Japón.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera proyectado es el siguiente:

Tabla 15.
Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	251.024	274.678	303.507	334.069	404.069	517.549
Corrientes	35.439	73.575	116.886	161.930	244.926	371.401
Efectivo	35.439	57.503	99.438	142.910	222.868	346.025
Cuentas por Cobrar	-	14.438	15.665	17.057	20.020	23.344
Inventarios	-	1.634	1.783	1.963	2.038	2.032
No Corrientes	215.585	201.103	186.621	172.139	159.143	146.147
Propiedad, Planta y Equipo	215.585	215.585	215.585	215.585	215.585	215.585
Depreciación acumulada	-	14.482	28.964	43.446	56.442	69.438
PASIVOS	87.858	86.455	72.525	56.239	39.703	21.257
Corrientes	-	11.066	11.753	12.603	16.154	21.257
Cuentas por pagar proveedores	-	8.859	9.282	9.750	11.040	12.418
Sueldos por pagar	-	856	856	856	856	856
Impuestos por pagar	-	1.350	1.614	1.996	4.258	7.982
No Corrientes	87.858	75.389	60.772	43.636	23.548	-

Deuda a largo plazo	87.858	75.389	60.772	43.636	23.548	-
PATRIMONIO	163.166	188.223	230.982	277.830	364.366	496.292
Capital	163.166	163.166	163.166	163.166	163.166	163.166
Utilidades	-	25.058	67.816	114.665	201.201	333.126

El estado de situación financiera de la empresa refleja las políticas establecidas por la gerencia, estas son:

1. Cuentas por cobrar 70% contado y 30% crédito a 30 días.
2. Cuentas por pagar 70% contado y 30% crédito a 30 días
3. Inventario del 5% de las ventas del próximo mes
4. Retención de utilidades desde el año 1 hasta el año 5 en la cuenta de efectivo

El resumen de inventarios se puede observar en el anexo 9.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla 16.
Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	34.533	56.553	60.608	100.045	146.705
Utilidad Neta		25.058	42.759	46.848	86.536	131.925
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		14.482	14.482	14.482	12.996	12.996
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(14.438)	(1.227)	(1.392)	(2.963)	(3.324)
- Δ Inventario PT	-	(1.634)	(148)	(180)	(75)	6
+ Δ CxP PROVEEDORES		8.859	423	468	1.290	1.378
+ Δ Sueldos por pagar		856	(0)	-	0	-
+ Δ Impuestos		1.350	265	382	2.262	3.724
Actividades de Inversión	(215.585)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(215.585)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	251.024		(14.618)	(17.136)	(20.088)	(23.548)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	87.858	75.389	(13.601)	(17.136)	(20.088)	(23.548)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	163.166		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	35.439	22.064	41.935	43.472	79.958	123.157
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		35.439	57.503	99.438	142.910	222.868
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	35.439	57.503	99.438	142.910	222.868	346.025

El saldo final del estado de flujo de efectivo muestra la alta liquidez de la empresa debido a la acumulación de las utilidades en la cuenta de efectivo del estado de situación financiera.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Los resultados del flujo de caja del proyecto son los siguientes:

Tabla 17.
Flujo de caja del proyecto

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(251.024)	82.176	70.872	72.325	105.917	149.842

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Los resultados del flujo de caja del inversionista son los siguientes:

Tabla 18.
Flujo de caja del inversionista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(163.165)	56.537	45.233	46.686	80.279	124.204

Tanto el flujo de caja del proyecto como el flujo del inversionista son empleados en la evaluación financiera de las proyecciones realizadas en el presente capítulo.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se toma en cuenta la fórmula CAPM y WACC en base a los siguientes indicadores:

Tabla 19.
Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	3,07%	Precio Dow Jones			
Rendimiento del Mercado	10,25%	31-mayo-2017	20.981	Hace 5 Años	12.880,00
Beta	0,75				
Beta Apalancada	0,77				
Riesgo País	6,58%				
Tasa de Impuestos	22,00%				
Participación Trabajadores	15,00%				
Escudo Fiscal	33,70%				
Razón Deuda/Capital	54%				
Costo Deuda Actual	16,00%				

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	15,08%
CAPM	17,49%

La tasa de descuento que se emplea para calcular el valor actual neto es 15,08%.

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración utilizados para evaluar el proyecto son el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y periodo de recuperación de la inversión (PRI):

Tabla 20.
Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$55.964,27		VAN	\$44.110,32	
PRI	3,76	AÑOS	PRI	3,82	AÑOS
TIR	23,17%		TIR	27,17%	

Los indicadores de evaluación del proyecto permiten concluir que las proyecciones financieras conducen a una viabilidad positiva en el flujo del inversionista y del proyecto, esto es favorable para el desarrollo del plan de negocios.

7.5 Índices financieros

Tabla 21.
Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	6,65	9,94	12,85	15,16	17,47	1,31
Prueba acida	6,50	9,79	12,69	15,04	17,38	0,45
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	45,93%	31,40%	20,24%	10,90%	4,28%	75%

ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	2,7	3,4	3,9	4,9	6,0	3,28
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	36,17%	36,00%	35,18%	38,27%	41,33%	20,09%
MARGEN OPERACIONAL	9,23%	12,07%	11,67%	17,32%	22,80%	5,55%
MARGEN NETO	3,99%	6,84%	6,91%	11,02%	14,96%	3,42%

En base a la información de la Superintendencia de Compañías se obtiene los datos necesarios para calcular los índices financieros de la industria de elaboración de alimentos. Al comparar estos índices con los obtenidos en las proyecciones financieras se puede concluir lo siguiente:

Liquidez: la acumulación de las utilidades en la cuenta de efectivo incide en un índice de liquidez mayor a la industria.

Endeudamiento: la empresa tiene un menor porcentaje de endeudamiento a la industria debido a que el crédito inicial se paga paulatinamente y no se necesita nuevo endeudamiento.

Rentabilidad: a partir del año 3 existe un mayor incremento en la rentabilidad de la empresa, esto se puede apreciar en los índices y en la comparación con la industria.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- En base al análisis del entorno externo de la industria se ha determinado que el mercado japonés presenta oportunidades e importantes recursos que constituyen indicadores positivos para la puesta en marcha del presente proyecto. A pesar de que las amenazas y riesgos también están presentes, estos pueden ser afrontados y superados con los recursos antes mencionados.
- En cuanto al estudio de mercado realizado se ha determinado que los japoneses presentan preferencias por los productos de origen orgánico y de altos estándares de calidad. Después de haber realizado el análisis cualitativo y cuantitativo se logró inferir que el producto debe dirigirse a habitantes de la ciudad de Tokio que se encuentren en un rango de edad

de entre 19 a 50 años; además, que busquen cuidar de su salud y del medio ambiente.

- La estrategia de marketing que se aplica en la exportación de aceite de palma orgánico hacia Japón es enfoque, debido a que, se va a desarrollar un mercado específico y homogéneo, que se constituye por el mercado objetivo en las personas entre 24 y 68 años que residen en la ciudad de Tokio y tienen preferencia por cuidar su salud a través del consumo de productos alimenticios provenientes de fuentes vegetales. En ese sentido se alinea la propuesta de valor del plan de marketing, al ofrecer un producto de calidad para un mercado exigente en base a la materia prima orgánica y procesos llevados a cabo por personal calificado.
- La estrategia organizacional permite generar objetivos que se enfocan en el crecimiento comercial y por ende mejorar el margen de rentabilidad de la empresa. La propuesta es incrementar las ventas en el 6% anual y el margen de rentabilidad de 12% a partir del año, para cumplir con estos objetivos organizacionales se establece un organigrama con enfoque en la delegación de funciones bajo el liderazgo del gerente general. Cada área de la empresa tiene definidas claramente sus funciones en base a la cadena de valor y a la disposición de los procesos.
- En el aspecto financiero, el plan de negocios tiene un desempeño positivo, ya que el valor actual neto es \$ 44.110,32 en el flujo del inversionista y la tasa interna de retorno de 27,17%. Esto permite que los accionistas recuperen su capital invertido en un período de 3,82 años. Estos indicadores de valoración del proyecto se complementan con los índices financieros resultantes de los estados contables, donde es importante destacar que el margen neto de rentabilidad de 14,96% en el año 5, el cual es superior a la industria.

REFERENCIAS

- Agencia Andalucía de promoción exterior. (2011). *Nota sectorial del aceite de oliva en Japón*. Recuperado el 18 de marzo del 2017 de <http://www.extenda.es/web/opencms/fondo-documental/lectorFondo.jsp?uid=ab9eb5fc-11ee-11e2-96af-87ba319ddd41>
- Baena, Ernesto. *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. "Revista Scientia Et Technica" Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira, Colombia. Recuperado el 18 de marzo del 2017 de <file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-elentornoempresarialyateoriadelascincofuerzascomp-4845158.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Riesgo País Ecuador*. Recuperado el 16 de marzo del 2017 de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Mundial. (2016). *Comportamiento de la Inflación en el Ecuador*. Recuperado el 19 de marzo del 2017 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=EC>
- Banco Mundial. (2016). *Gasto en Investigación y Desarrollo en Ecuador*. Recuperado el 17 de marzo del 2017 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=EC>
- Central Intelligence Agency. (2016). Población Japón. Recuperado el 31 de marzo del 2017 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ja.htm>
- Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur (2017). Riesgo país Japón. Recuperado el 16 de marzo del 2017 de <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Japan>

- Czinkota, M. (2012). *Marketing Internacional*. Mexico DF: Thompson.
- DAABON GROUP. (2016). Aceite de palma orgánico. Recuperado el 10 de marzo del 2017 de http://daabon.com/daabon/es/el_grupo/agricultura/aceite_de_palma
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- Departamento de Agricultura de Estados Unidos. (2017). *USDA FOOD*. Obtenido de USDA FOOD DATABASES: <https://ndb.nal.usda.gov/ndb/search/list?qlookup=04055>
- Doing Business (2017). *Clasificación de las economías*. Recuperado el 16 de marzo del 2017 de <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- Escuela Politécnica del Ejército. (2012). *RANKING LATINOAMERICANO DE RIESGO PAÍS*. . Recuperado el 16 de marzo del 2017 de <http://cespe.espe.edu.ec/ranking-latinoamericano-de-riesgo-pais/>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor - Informe Ecuador 2015*. Guayaquil: ESPAE.
- Hill, C. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Cengage Learning.
- Instituto de Investigación para Economía y Administración. (2009). *Desarrollo Económico y Política Industrial de Japón*. Recuperado el 21 de mayo del 2017 de <http://www.rieb.kobe-u.ac.jp/academic/ra/dp/English/dp246.pdf>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2014). *El mercado internacional de productos orgánicos*. Recuperado el 10 de marzo del 2017 de http://webiica.iica.ac.cr/comuniica/n_17/art.asp?art=2
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2009). *La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*. Recuperado el 10 de marzo del 2017 de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>
- Instituto para la Economía Social. (2007). *Análisis cuantitativo*. Recuperado el 30 de marzo del 2017

http://ipes.anep.edu.uy/documentos/investigacion/materiales/inv_cuanti.pdf

Japan External Trade Organization. (2016). Invertir en Japón. Recueprado el 12 de junio del 2017 de <https://www.jetro.go.jp/en/>

Kotler, & Armstrong. (2008). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.

Kotler, & Keller. (2006). *Direccion de Marketing*. Mexico: Direccion de Marketing.

Kotler, P., & Amstrong, G. (2013). *Introducción al Marketing*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2013). *Palma Africana*. Recuperado el 18 de marzo del 2017 de http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2013/palma_africana.pdf

NATURAL HABITATS. (2016). *Palma Orgánica*. Recuperado el 21 de mayo del 2017 de <http://www.natural-habitats.com/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2014). Los Mercados Mundiales de Frutas y Verduras Orgánicas. Recuperado el 16 de marzo del 2017 de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0b.htm>

Panfilis, F. (2012). Aceite de palma orgánico: legislación, composición y efectos nutricionales. *Palmas*, 413 - 415.

Peris, M. & Rueda, C. (2012). *Fundamentos de la Teoría Organizativa*. Recuperado el 10 de junio del 2017 de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/43667/Peris-Ortiz%3bRueda%3bSouza%20-%20FUNDAMENTOS%20DE%20LA%20TEOR%C3%8DA%20ORGANIZATIVA%20DE%20AGENCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- PROCHILE. (2011). Estudio de Mercado aceite de palta en Ecuador. Recuperado el 18 de marzo del 2017 de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_11_03_11185946.pdf
- PROECUADOR. (2014). *Alimentos frescos y procesados*. Recuperado el 17 de marzo del 2017 de <http://www.proecuador.gob.ec/sector1-4/>
- PROECUADOR. (2016). *Guía Comercial de Japón*. Recuperado el 15 de Abril de 2016, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CAF%C3%89_JAP%C3%93N.pdf
- PROECUADOR. (2016). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec: <http://www.proecuador.gob.ec>
- Santander. (2017). Japón, Política y Economía. Recuperado el 10 de marzo del 2017 de https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser
- Secretaria Nacional de Desarrollo y Planificación. (2013). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 18 de marzo del 2017 de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- TRADE MAP. (2015), Países que importan palma africana a Japón. Recuperado el 10 de marzo del 2017 de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|392||||151190||6|1|1|1|1||2|1
- Universidad Andina Simón Bolívar. (2011). *División de poderes de la actual Constitución del Ecuador*. Recuperado el 18 de marzo del 2017 de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4356/1/13-OT-Chuquimarca.pdf>

VECO ECUADOR. (2008). Consumo de productos orgánicos/agroecológicos en los hogares ecuatorianos. Recuperado el 18 de marzo del 2017 de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/63780450radBF21D.pdf>

Anexos

Anexo 1. Principales países exportadores de aceite de palma.

Exportadores	Indicadores comerciales			
	Valor exportada en 2016 (miles de)	Cantidad exportada en	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	27770847	42114651	Toneladas	659
Indonesia	14365422	22759305	Toneladas	631
Malasia	9064286	13814190	Toneladas	656
Países Bajos	1077579	1335677	Toneladas	807
Papua Nueva Guinea	386212	575475	Toneladas	671
Guatemala	376168	685551	Toneladas	549
Alemania	357628	445215	Toneladas	803
Honduras	270150	383064	Toneladas	705
Colombia	245547	373316	Toneladas	658
Ecuador	228151	312803	Toneladas	729
Níger	129758	66224	Toneladas	1959

Anexo 2. Matriz de Análisis de la Industria

Matriz de Análisis de la Industria								
		Nada atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Calificación	Promedio de calificación
Barreras de Entrada								
Economías de escala	Poco					Mucho	2	3,4
Diferenciación de producto	Poco					Alto	4	
Identificación de marcas	Bajo					Alto	4	
Requerimiento de capital	Bajo					Alto	2	
Experiencia	Sin Importancia					Importante	5	
Barreras de Salida								
Especialización de activos	Alto					Bajo	3	2,7
Costo de salida	Alto					Bajo	2	
Estrategia interrelacionadas	Alto					Bajo	3	

Rivalidad entre competidores									
Cantidad de competidores	Muchos						Pocos	1	2,3
Crecimiento de la Industria	Lento						Rápido	3	
Costos fijos	Altos						Bajo	3	
Características del producto	Commodities						Especializadas	4	
Incrementos de Capacidad	Altos Incrementos						Bajos Incrementos	2	
Diversidad de Competidores	Alto						Bajo	1	
Capacidad de negociación Compradores									
Número de clientes	Pocos						Muchos	5	4,3
Producto sustitutos	Varios						Pocos	4	
Switching Cost	Bajo						Alto	3	
Influencia de la calidad	Bajo						Alto	5	
Capacidad de negociación proveedores									
Cantidad de proveedores	Pocos						Varios	4	2,7
Productos sustitutos	Bajo						Alto	4	
Switching Costs	Alto						Bajo	3	
Capacidad de convertirse en competenci	Alto						Bajo	4	
Precios de productos a proveer	Bajo						Alto	1	
Contribución a la calidad del producto	Alto						Bajo	1	
Utilidad de industria a los proveedores	Poca						Mucho	2	
Total Análisis Industria									
Barreras de entrada	Bajo						Alto	3,4	3,2
Barreras de salida	Alto						Bajo	2,7	
Rivalidad entre competidores	Alto						Bajo	2,3	
capacidad de negociación Compradores	Alto						Bajo	4,3	
capacidad de negociación proveedores	Alto						Bajo	2,7	
Viabilidad de sustitutos	Algunos						Poco	4	

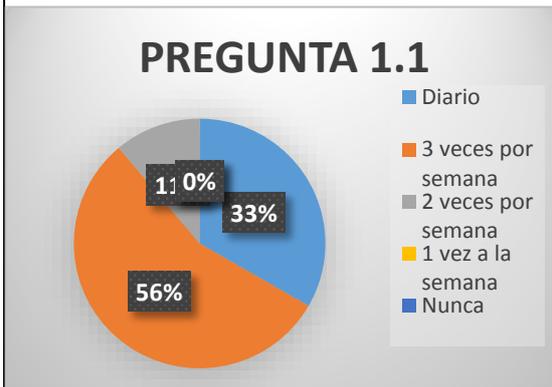
Anexo 3. Resultados de la encuesta

Pregunta 1: Do you consider yourself a consumer of organic products?



If your answer was YES please answer the following three questions, if it was NO please continue with question number 2.

Pregunta 1.1 How often do you consume organic products?



Pregunta 1.2 What kind of organic products do you consume? Please select the most important.



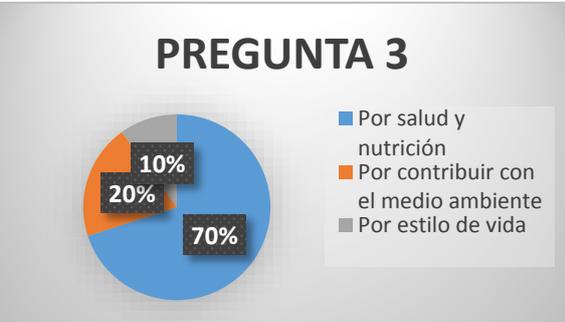
Pregunta 1.3 Where do you buy the organic products you consume?



Pregunta 2: Do you know the environmental benefits that are generated by consuming organic products?



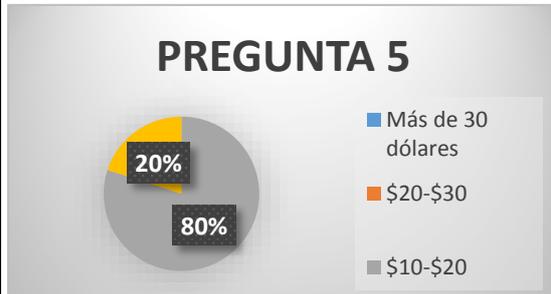
Pregunta 3: Why would you consume organic products? Select the most important factor.



Pregunta 4. Would you be interested in changing the oil you daily use for an organic one right now?



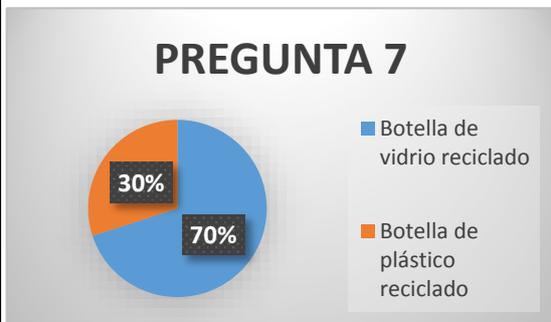
Pregunta 5: What price would you be willing to pay for an organic oil?



Pregunta 6: How would you like to find out about an organic product?

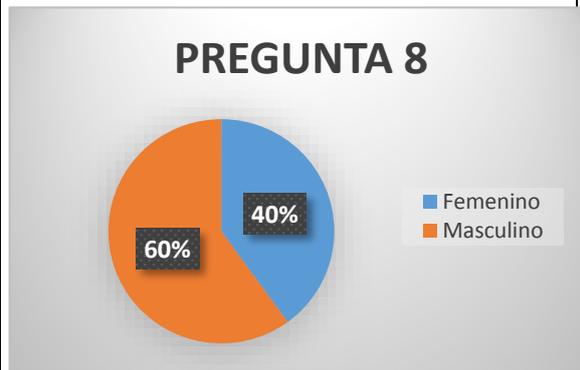


Pregunta 7: How do you like to be the package of the organic oil?

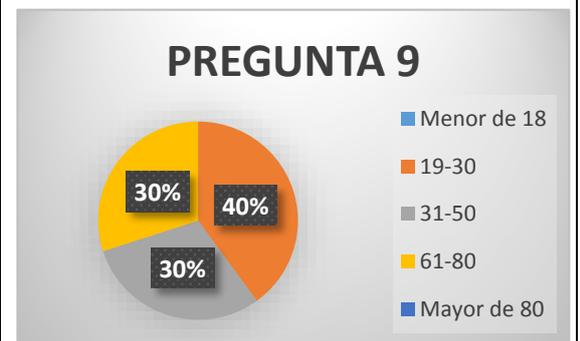


To finalize the survey, we would be grateful if you would respond to the following demographic information for statistical purposes. Your information will be handled anonymously and confidentially, only in order to obtain better results for this investigation.

Pregunta 8: What is your gender?



Pregunta 9: In what range is your age?



Pregunta 10: In what range is your monthly income level?



Anexo 4. Etiqueta del Producto

**IT IS BETTER...
IF IT IS HEALTHY**

それはさらにいいです...
それが健康であれば



Nutrition Facts	
Serving Size: 1 Tbsp (14 g)	
Servings Per Container 30	
Amount Per Serving	
Calories 130	Calories from Fat 130
% Daily Value*	
Total Fat 14g	22%
Saturated Fat 8g	40%
Trans Fat 0g	
Polyunsaturated Fat 1g	
Monounsaturated Fat 5g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 0mg	0%
Total Carbohydrate 0mg	0%
Protein 0g	
Vitamin A 4%	Vitamin E 6%
Not a significant source of dietary fiber, sugars, vitamin C, calcium or iron.	
*Percent Daily Values are based on a 2,000-calorie diet.	

**INGREDIENTS: ORGANIC PALM FRUIT OIL,
ORGANIC UNREFINED PALM OIL.**

*** CERTIFIED ORGANIC**

**MADE WITHOUT DAIRY, SOY OR ARTIFICIAL
FLAVORS**

Anexo 5. Cadena de valor



Anexo 6. Maquinaria para el proceso de producción

Maquinaria	Unidades	Valor unitario	Valor total
Bascula electromecánica	2	2.200,00	4.400
Alimentador materia prima	1	2.500,00	2.500
Transportador botellas	1	3.500,00	3.500
Clarificador (tamiz aceite)	1	5.000,00	5.000
Tanques acero inoxidable	1	5.000,00	5.000
Bombas recuperación aceite	1	3.000,00	3.000
Tanque almacenamiento	2	4.500,00	9.000
Transformador	1	4.000,00	4.000
Tableros control	1	6.000,00	6.000
Purificador	1	3.500,00	3.500
Block enguajador, llenador y tapador	1	112.896,00	112.896
Posicionador botellas	1	23.558,00	23.558
Etiquetador	1	16.102,00	16.102
		Total	198.456

Anexo 7. Costos de los productos vendidos

Costos de los productos vendidos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales directos usados	352.291	400.269	439.738	484.926	517.272
Mano de obra directa	40.138	41.692	43.246	44.800	46.354
Costos indirectos de manufactura	5.511	5.661	5.666	5.672	5.677
Total	397.939	447.622	488.650	535.398	569.303

Anexo 8. Tabla de amortización

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Saldo inicial</i>	87.858	86.893	85.915	84.924	83.920	82.903	81.871	80.826	79.768	78.695	77.607	76.506
<i>Pago mensual (cuota)</i>	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137
<i>Gasto Interés</i>	1.171	1.159	1.146	1.132	1.119	1.105	1.092	1.078	1.064	1.049	1.035	1.020
<i>Amortización al capital</i>	965	978	991	1.004	1.018	1.031	1.045	1.059	1.073	1.087	1.102	1.116
<i>Saldo final</i>	86.893	85.915	84.924	83.920	82.903	81.871	80.826	79.768	78.695	77.607	76.506	75.389
MES	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<i>Saldo inicial</i>	75.389	74.258	73.111	71.950	70.772	69.579	68.371	67.146	65.904	64.647	63.372	62.080
<i>Pago mensual (cuota)</i>	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137
<i>Gasto Interés</i>	1.005	990	975	959	944	928	912	895	879	862	845	828
<i>Amortización al capital</i>	1.131	1.146	1.162	1.177	1.193	1.209	1.225	1.241	1.258	1.275	1.292	1.309
<i>Saldo final</i>	74.258	73.111	71.950	70.772	69.579	68.371	67.146	65.904	64.647	63.372	62.080	60.772
MES	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
<i>Saldo inicial</i>	60.772	59.445	58.101	56.739	55.359	53.961	52.544	51.108	49.653	48.178	46.684	45.170
<i>Pago mensual (cuota)</i>	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137
<i>Gasto Interés</i>	810	793	775	757	738	719	701	681	662	642	622	602
<i>Amortización al capital</i>	1.326	1.344	1.362	1.380	1.398	1.417	1.436	1.455	1.475	1.494	1.514	1.534
<i>Saldo final</i>	59.445	58.101	56.739	55.359	53.961	52.544	51.108	49.653	48.178	46.684	45.170	43.636
MES	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
<i>Saldo inicial</i>	43.636	42.081	40.506	38.909	37.291	35.652	33.991	32.308	30.602	28.873	27.122	25.347
<i>Pago mensual (cuota)</i>	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137
<i>Gasto Interés</i>	582	561	540	519	497	475	453	431	408	385	362	338
<i>Amortización al capital</i>	1.555	1.575	1.596	1.618	1.639	1.661	1.683	1.706	1.729	1.752	1.775	1.799
<i>Saldo final</i>	42.081	40.506	38.909	37.291	35.652	33.991	32.308	30.602	28.873	27.122	25.347	23.548
MES	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
<i>Saldo inicial</i>	23.548	21.726	19.879	18.007	16.111	14.189	12.242	10.268	8.269	6.242	4.189	2.108
<i>Pago mensual (cuota)</i>	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137	2.137
<i>Gasto Interés</i>	314	290	265	240	215	189	163	137	110	83	56	28
<i>Amortización al capital</i>	1.823	1.847	1.871	1.896	1.922	1.947	1.973	2.000	2.026	2.053	2.081	2.108
<i>Saldo final</i>	21.726	19.879	18.007	16.111	14.189	12.242	10.268	8.269	6.242	4.189	2.108	0

Anexo 9. Resumen inventarios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compra de materiales directos	342.073	373.013	390.408	437.173	437.277
Costo de materiales directos disponibles para el uso	342.073	373.013	390.408	437.173	437.277
Inventario final de materiales directos	308.169	335.841	351.513	393.730	423.000
Inventario final de productos terminados	17.809	20.100	22.096	24.432	26.131

