



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS 

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
MARGARINA DE COCO EN LA CIUDAD DE QUITO



AUTOR

Fátima Michelle Corrales Aguilar

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MARGARINA DE COCO EN  
LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Licenciada Comercial con mención en  
Finanzas

Profesor Guía

Ing. Irma del Carmen Padilla Espinoza, MBA

Autor

Fátima Michelle Corrales Aguilar

Año

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de margarina de coco en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Fátima Michelle Corrales Aguilar, en el semestre 2020-10, 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"

---

Irma del Carmen Padilla Espinoza

C.C. 1709198178

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de margarina de coco en la ciudad de Quito, de la estudiante Fátima Michelle Corrales Aguilar, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Nathalie Chauvín Andrade

C.C. 1709323057

## **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.”

---

Fátima Michelle Corrales Aguilar

C.C. 1723255699

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco en primer lugar a Dios por todas las bendiciones que ha puesto en mi camino para poder culminar mi carrera universitaria. En segundo lugar, a mis padres por todo el esfuerzo y dedicación que han dado para que yo pueda llegar lejos. A mi familia, que me ha apoyado en esta etapa universitaria. A mis amigos incondicionales de la universidad por su ayuda a largo de toda la carrera. A todas las personas que han contribuido a la elaboración de este trabajo de titulación.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia:  
Paty, Fercho, Dany y Lucas, sin  
su paciencia, apoyo y amor  
incondicional nada de esto fuera  
posible.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad determinar la factibilidad para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de margarina de coco en la ciudad de Quito, la cual presenta como valor agregado un sabor distintivo, además de beneficios en cuanto a calidad y salud que el producto puede brindar a sus consumidores, debido a su fortificación con vitaminas, hierro, calcio y omegas, cero colesterol y cero grasas trans. Para ello, se realizó un análisis del entorno, de la industria y del cliente; se identificó la oportunidad de negocio; se elaboró un plan de marketing junto con la propuesta de filosofía y estructura organizacional y, finalmente, se estableció su factibilidad mediante la evaluación financiera.

Mediante el análisis de entornos, en el cual se analizaron las variables del PEST y PORTER, se determinó que el plan de negocios se encuentra en un escenario favorable para su implementación, principalmente debido a que la industria actualmente no presenta innovaciones ni productos diferenciados, creando así la oportunidad de introducir al mercado un producto con valor agregado, como lo es una margarina de coco con las características expuestas. Por su parte, el análisis del cliente, llevado a cabo mediante entrevistas a expertos, *focus group* y encuestas, reflejó que el 96.15% de los consumidores de la generación *millennial* que habitan en la ciudad de Quito están dispuestos a adquirir una margarina de coco. Por otra parte, en el plan de marketing elaborado se contemplan las estrategias y acciones más relevantes para dar a conocer e impulsar el producto. Tomando en cuenta todo esto, se plantea establecer "Cocorina Cía. Ltda.", cuya misión, visión, estructura organizacional, procesos, infraestructura y actividades permiten cumplir los objetivos propuestos.

Finalmente, la evaluación financiera realizada mediante proyecciones mensuales a cinco años de los principales estados financieros arrojó un VAN mayor que cero, un índice de rentabilidad mayor que 1, una TIR mayor que las tasas de descuento y un periodo de recuperación dentro del horizonte de evaluación del proyecto, por lo que todos los criterios de valoración demuestran que es viable implementar el plan de negocios analizado.

## **ABSTRACT**

This work aims to determine the feasibility for the implementation of a company dedicated to production and commercialization of coconut margarine in Quito-Ecuador. This product presents, as an added value, a distinctive flavor and also provides quality and health benefits to consumers due to its richness in vitamins, iron, calcium and omegas with zero cholesterol and zero trans-fat. For this purpose, an analysis of the business environment, industry and client were carried out; the business opportunity was identified; a marketing plan was made; philosophy and organizational structure were developed and finally; its feasibility was established through financial evaluation.

Through the business environments analysis, in which the variables of the PEST and PORTER were analyzed, it was determined that the proposed business plan is in a favorable scenario for its implementation, mainly because the current market lacks of innovation or differentiated products, which creates an opportunity to introduce a product with added value to the market, such as a coconut margarine with the exposed characteristics.

During the client analysis, interviews to industry and academic experts were conducted as well as focus groups and surveys. The results reflected that the 96.15% of consumers who belong to millennial generation and live in the city of Quito, are willing to buy coconut margarine.

In addition, the most relevant strategies and actions to publicize and promote the product are contemplated in the developed marketing plan. Taking all this into account, the establishment of "Cocorina Cía. Ltda." is proposed, whose mission, vision, organizational structure, processes, infrastructure and activities meet the proposed objectives.

Finally, the financial evaluation, made through five-year monthly projections of the main financial statements, yielded a NPV greater than zero, a profitability index greater than 1, an IR greater than the discount rates and a recovery period within the evaluation horizon of the project, so all the valuation criteria demonstrate that it is feasible to implement the analyzed business plan.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Justificación del Trabajo .....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo.....	2
<b>2. ANÁLISIS ENTORNOS</b> .....	2
2.1. Análisis del entorno externo .....	2
2.1.1. Factor Político y Gubernamental .....	2
2.1.2. Factor Económico.....	4
2.1.3. Factor Social (cultural, demográfico y ambiental) .....	5
2.1.4. Factor Tecnológico .....	6
2.2. Análisis de la industria.....	7
2.2.1. Amenaza de nuevos competidores (Media) .....	7
2.2.2. Amenaza de productos sustitutos (Baja) .....	8
2.2.3. Rivalidad entre competidores de la industria (Media) .....	9
2.2.4. Poder de negociación de clientes (Medio).....	9
2.2.5. Poder de negociación de proveedores (Bajo).....	10
2.3. Matriz EFE .....	11
2.4. Conclusiones del análisis de entorno .....	12
<b>3. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	14
3.1. Problema de la investigación.....	14
3.2. Hipótesis de la investigación .....	14
3.3. Objetivo General de la Investigación .....	14

3.4.	Objetivos específicos de la Investigación .....	14
3.5.	Investigación cualitativa y cuantitativa.....	15
3.5.1.	Entrevista al experto.....	15
3.5.2.	Grupo Focal.....	17
3.5.3.	Encuestas.....	19
3.6.	Conclusiones Análisis del Cliente.....	20
<b>4.</b>	<b>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>21</b>
<b>5.</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>25</b>
5.1.	Estrategia General de Marketing.....	25
5.1.1.	Mercado Objetivo.....	26
5.1.2.	Propuesta de Valor.....	27
5.1.3.	Estrategia de Posicionamiento .....	28
5.2.	Mezcla de Marketing .....	29
5.2.1.	Producto .....	29
5.2.2.	Precio .....	33
5.2.3.	Plaza.....	35
5.2.4.	Promoción .....	36
<b>6.</b>	<b>PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>39</b>
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización.....	39
6.1.1.	Misión .....	39
6.1.2.	Visión.....	39
6.1.3.	Objetivos de la organización.....	39

6.2.	Plan de operaciones .....	40
6.2.1.	Mapa de procesos .....	40
6.2.2.	Flujograma.....	41
6.2.3.	Cadena de valor .....	43
6.3.	Estructura organizacional .....	45
6.3.1.	Estructura legal.....	45
6.3.2.	Diseño organizacional .....	46
6.3.3.	Descripción de funciones.....	47
<b>7.</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>48</b>
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	48
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	49
7.3.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja ...	50
7.4.	Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	52
7.5.	Índices financieros .....	53
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>55</b>
	<b>Referencias .....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>63</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Matriz EFE .....	11
Tabla No. 2: Mercado Potencial .....	24
Tabla No. 3: Mercado Objetivo.....	26
Tabla No. 4: Criterios para la selección de la estrategia de posicionamiento ..	28
Tabla No. 5: Costo de ventas.....	33
Tabla No. 6: Costo Marketing Mix .....	38
Tabla No. 7: Infraestructura requerida de procesos .....	42
Tabla No. 8: Personal requerido en los procesos.....	42
Tabla No. 9: Descripción de funciones.....	47
Tabla No. 10: Márgenes de ganancia .....	49
Tabla No. 11: Políticas financieras.....	51

## INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Modelo Canvas.....	28
Figura No. 2: Logotipo.....	31
Figura No. 3: Empaque .....	31
Figura No. 4: Etiqueta .....	32
Figura No. 5: Estructura del canal de distribución.....	36
Figura No. 6: Mapa de procesos .....	40
Figura No. 7: Cadena de Valor.....	45
Figura No. 8: Organigrama.....	47

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del Trabajo**

La idea para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de margarina de coco en la ciudad de Quito surge a raíz de que en el Ecuador, para el año 2016, la demanda final de aceites y grasas de origen vegetal y animal incrementó en un 172% con respecto al 2012 según los datos que presenta el Banco Central del Ecuador (2016), lo que indica un incremento anual promedio del 43% de la demanda de estos productos, entre los cuales se encuentra la margarina.

Por otro lado, el Estudio del Proceso Industrial para la Fabricación de Margarina elaborado por Daniel Jiménez (2017) indica que “El principal componente de la margarina es grasa, de origen 100% vegetal o mezcla con grasa animal”. Dicho esto, cabe mencionar que el coco es una fruta que puede ser usada con diversos fines, entre los cuales se encuentra que por medio de un proceso de prensado en frío de la harina de coco es posible extraer aceite 100% virgen.

En Ecuador, para el año 2013 existieron 1.440 hectáreas planteadas de palma cocotera, las cuales generaron 11.106 toneladas de esta fruta, siendo la provincia de Esmeraldas la que concentra la mayor cantidad de producción de este fruto (León, 2015). Esto indica una importante disponibilidad de la materia prima fundamental para obtener el aceite de coco, mismo que puede ser aprovechado generando un producto innovador, como lo es una margarina elaborada a base del aceite que proviene del coco.

Adicionalmente, en el Ecuador se percibe que las empresas que manufacturan margarinas ofrecen productos que, en esencia, resultan muy similares entre sí. Esto, dado que son elaborados principalmente a base de aceites vegetales de girasol, soya y palma, los cuales generan diferenciación básicamente por los beneficios que los productos otorgan a la salud, los aditivos añadidos (especialmente en cuanto a vitaminas) y presentación. Por tanto, se puede identificar una oportunidad de negocio en el mercado nacional, específicamente

en la ciudad de Quito, al no existir actualmente un producto con características similares al que se analiza en el presente plan de negocios.

### **1.1.1. Objetivo General del trabajo**

- Determinar la factibilidad para la implementación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de margarina de coco en la ciudad de Quito.

### **1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo**

- Identificar la situación del entorno de la industria, mediante una valoración de las variables que conforman el análisis Pest y Porter.
- Realizar un análisis del cliente, por medio de la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas.
- Identificar la oportunidad de negocio existente fundamentada en el análisis del entorno y del cliente.
- Elaborar un plan de marketing que abarque la estrategia general, el mercado objetivo, la propuesta de valor y mezcla de marketing.
- Establecer la propuesta de filosofía y estructura organizacional, mediante el planteamiento de la misión, visión y objetivos de la organización, así como de un plan de operaciones y estructura organizacional.
- Determinar la viabilidad del proyecto por medio de la evaluación financiera del mismo.

## **2. ANÁLISIS ENTORNOS**

La empresa que se plantea en el presente plan de negocios se encuentra dentro del CIIU: C1040.14, que corresponde a la “Elaboración de aceites vegetales: oxidación por corriente de aire, cocción, deshidratación, hidrogenación, etcétera; mezclas de aceites de oliva, grasas compuestas para cocinar y productos similares para untar: margarina” (INEC, 2012).

### **2.1. Análisis del entorno externo**

#### **2.1.1. Factor Político y Gubernamental**

**Legislación tributaria:** La Ley de Régimen Tributario Interno señala en su Art. 55. que las transferencias e importaciones de la margarina y los aceites comestibles, entre otros productos, estarán gravados con tarifa del cero por ciento (SRI, 2015). Esto representa un incentivo para la industria y el negocio analizado, ya que aquellos que adquieran los productos antes mencionados tienen predilección de compra por un bien menos encarecido.

**Acuerdos Ministeriales:** En octubre del 2013 se firmó El Acuerdo Ministerial N°4439, mismo que tiene como objetivo establecer un límite a la cantidad de grasas trans que pueden contener los aceites, grasas comestibles y margarinas. De tal manera que, el Artículo 1 del Acuerdo establece que “El contenido de ácidos grasos trans en grasas, aceites vegetales y margarinas que se venden directamente al consumidor, no superará dos (2) gramos de ácidos grasos trans por cien (100) gramos de materia grasa” (Ministerio de Salud Pública, 2013). Para la industria y el negocio en análisis esto repercute negativamente ya que se imponen regulaciones a las cantidades de los componentes del producto que se pretende producir y comercializar.

**Etiquetado de alimentos procesados:** En el 2014, se aprobó el Reglamento Sanitario Sustitutivo de Alimentos Procesados para el Consumo Humano 5103, vigente. Mediante éste se establece un sistema gráfico con barras de colores colocadas de manera horizontal, cuyo fin radica en representar los niveles de grasa, azúcares y sal que contienen los alimentos procesados. Estos colores son: rojo (para los componentes de alto contenido), amarillo (para los componentes de medio contenido) y verde (para los componentes de bajo contenido) (Ministerio de Salud Pública, 2014). De modo que lo mencionado impacta negativamente a la industria y el negocio analizados, ya que se deben cumplir con mayores regulaciones, así como también se debe prestar mayor atención a la formulación de los alimentos procesados para su comercialización en el mercado nacional.

**Normativas:** El Instituto Ecuatoriano de Normalización, por medio de la Norma Técnica Ecuatoriana 276, “establece los requisitos que debe cumplir la

margarina de mesa destinada para el consumo humano directo” (INEN, 2012). Dichos requisitos imponen límites mínimos y máximos en lo referente a componentes físicos y químicos, ingredientes, aditivos, contaminantes, así como también establece las condiciones en las que el producto deberá ser almacenado, transportado, distribuido, envasado y rotulado. De modo que esto constituye una amenaza para el negocio propuesto pues hay mayor control y regulación para la producción y elaboración de este alimento.

### **2.1.2. Factor Económico**

**Participación de la industria al PIB:** La información que proporciona el Banco Central respecto a la industria indica que su participación al PIB entre 2013 y 2016 se estableció entre 0.44% y 0.48%, siendo este último año en el que experimentó un mayor crecimiento, el cual fue del 8% (CFN, 2017). Por tanto, la industria analizada aporta al Producto Interno Bruto del país en menos del uno por ciento (1%), lo que representa una oportunidad para el negocio analizado de poder contribuir al crecimiento que podría experimentar la producción de la industria.

**Volumen de crédito:** De acuerdo a los datos presentados por el Banco Central del Ecuador (2015), el volumen de crédito otorgado por el sistema financiero privado al sector analizado es uno de los más representativos dentro de la industria manufacturera, pues, para marzo del 2015 el sector se encontraba en cuarto lugar de los sesenta y siete sectores que contempla dicha industria, con un volumen de crédito de 18.2 millones de dólares estadounidenses, lo que representa el 4.94% del volumen de crédito total de la industria manufacturera. Por tanto, esto repercute positivamente en la industria y el negocio en análisis, ya que se evidencia una importante disponibilidad de fuentes de financiamiento que provienen del sistema financiero privado.

**Índice de Precios al Consumidor:** El Índice de Precios al Consumidor de aceites y grasas, desde enero de 2015 a diciembre del 2018, fue en promedio de 98,22. Además, en este periodo el IPC experimentó, en promedio, una variación de -0.12%, es decir, de manera general existió una reducción de los

precios en el sector. A su vez, el INEC proporciona información detallada de cada producto. De tal manera se ha podido determinar que, en dicho periodo, la margarina tuvo una media del IPC de 96,99, presentando en promedio una variación negativa de 0.03%, lo que implica que también hubo un decremento del nivel de precios para la margarina (INEC, 2018). Este aspecto es negativo para la industria y el negocio analizados ya que un decremento progresivo de los precios podría desincentivar la producción.

### **2.1.3. Factor Social (cultural, demográfico y ambiental)**

**Distribución del ingreso:** La composición de la canasta básica se conforma por trece grupos de alimentos, dentro de los cuales se encuentran las grasas y aceites comestibles. Para marzo del 2019, según el INEC, el 35,7% del ingreso de una familia se destina a alimentos y bebidas no alcohólicas, del cual aproximadamente el 4,03% es distribuido para el consumo de grasas y aceites comestibles (INEC, 2019). Esto representa una oportunidad para la industria y el negocio en análisis, pues, los productos relacionados con grasas y aceites comestibles forman parte de los alimentos esenciales que consume una familia ecuatoriana por lo menos una vez al mes.

**Consumo:** La composición de la canasta básica indica que la cantidad de consumo mensual para el grupo de alimentos de grasas y aceites es de 31.6 gramos por hogar (INEC, 2015). Por otra parte, los datos del Censo de Población y Vivienda revelan que, a nivel nacional existen 3.810.548 hogares (INEC, 2010). De tal manera se obtiene que, el consumo anual de los hogares respecto a los alimentos de la categoría de grasas y aceites es de 120.413.316,80 gramos. Por tanto, lo mencionado impacta positivamente tanto a la industria como al negocio en análisis, ya que los hogares consumen con regularidad determinada cantidad de grasas y aceites comestibles, impulsando así la demanda de estos bienes.

**Gasto de los hogares residentes:** Para el año 2016, el gasto que destinan los hogares ecuatorianos al consumo de productos relacionados a la “Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal” creció en 106 puntos porcentuales con respecto al año 2012, lo que equivale a un crecimiento de

26.4% anual (Banco Central del Ecuador, 2016). Por tanto, esto representa una oportunidad, puesto que se percibe un aumento en el gasto que las familias ecuatorianas destinan a la adquisición de los productos que se manufacturan en la industria que se encuentra el negocio analizado.

**Normativa ambiental:** La Ordenanza Metropolitana No. 332 del Concejo Metropolitano de Quito establece en su Art.105 que aquellos que arrojen directamente a la vía pública, a la red de alcantarillado, quebradas o ríos, aceites, lubricantes, combustibles, aditivos, lixiviados, líquidos y demás materiales tóxicos serán sancionados con una multa de dos remuneraciones básicas unificadas (EMGIRS, 2010). Para el negocio analizado esto representa una oportunidad para implementar buenas prácticas en un marco de responsabilidad social empresarial, acatando las regulaciones ambientales que se dictaminan.

#### **2.1.4. Factor Tecnológico**

**Fuentes de financiamiento para la investigación y desarrollo:** De acuerdo a los datos presentados por el INEC (2015) en la Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, se percibe que el 56% de la industria analizada se financia principalmente por la banca privada para desarrollar proyectos de innovación e investigación y desarrollo, ya sea de manera parcial o total. Por tanto, esto representa una oportunidad para el negocio analizado ya que existe disponibilidad de fuentes de financiamiento que se destinen a la innovación e investigación y desarrollo.

**Creación de nuevos o mejorados bienes:** Según la Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, apenas el 33,33% de la industria realizó innovaciones, ya sea para la creación de un bien nuevo o de un bien significativamente mejorado, los cuales fueron desarrollados en su mayoría por la propia empresa (INEC, 2015). Es decir, menos de la mitad de las empresas que operan en la industria realizan innovaciones o mejoras en los productos. Por tanto, lo mencionado es una oportunidad para el negocio analizado ya que se pueden realizar mayores esfuerzos para la mejora o creación de nuevos productos.

**Métodos de protección formal de la marca:** Tan solo el 11.11% de las empresas que operan en la industria se preocupan por proteger la creación de nuevos o mejorados bienes registrados bajo la marca (INEC, 2015). De tal manera que lo mencionado influye positivamente en el negocio analizado, pues es factible ingresar a la industria como una de las pocas empresas que adoptan métodos para proteger los resultados de las innovaciones o mejoras que se generen.

**Innovación de procesos:** Para el año 2015, el 33.33% de las empresas analizadas, pertenecientes a la industria, realizaron innovaciones vinculadas a la creación de nuevos procesos, los cuales se enfocaron en los métodos de fabricación de los bienes, de logística, al interior de la planta, así como para la entrega o distribución de insumos y bienes (INEC, 2015). De modo que esto resulta positivo para el negocio analizado, pues menos de la mitad de las empresas que operan en la industria realizan innovación de procesos, lo que evidencia que aún existen oportunidades que pueden ser explotadas con respecto a la innovación de los procesos.

## **2.2. Análisis de la industria**

### **2.2.1. Amenaza de nuevos competidores (Media)**

**Requisitos de capital:** Los datos que presenta el SRI (2017) indican que los activos de la industria en la ciudad de Quito para el año 2017 fueron de \$207.279.812, considerando que en esa misma área geográfica se encuentran ocho empresas en la industria se obtiene que el valor promedio de activos es de \$ 25.909.976,50. Mientras que una industria similar como la de “Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero” en la ciudad de Quito presentó activos de \$4,695,150 y cuenta con dos empresas, lo que da un resultado de \$2.347.575,00 en promedio de activos por empresa. Por lo tanto, los requisitos de capital para la industria son altos, lo que convierte a esta variable en nada atractiva ya que una empresa que quisiera entrar en la industria requeriría hacer una inversión alta destinada a la adquisición de activos.

**Economías de Escala:** Analizando los datos históricos respecto a la producción de la industria que presenta el Banco Central del Ecuador (2016) en conjunto con la información referente a los costos que presenta el Servicio de Rentas Internas (2016), se percibe que la industria opera con economías de escala, ya que a medida que incrementa la producción, disminuye la proporción de los costos con respecto a dicha variable. De tal manera que, esto es poco atractivo para el presente plan de negocios, ya que si se ingresa con una producción a gran escala se debe asumir “el riesgo de una infrautilización de capacidad mientras se aumente la base de clientes” (Allen & Arnaud , 2008).

**Diferenciación:** Se percibe que la diferenciación de los productos de la industria es muy escasa dado que la mayoría de las margarinas están elaboradas a base de aceites vegetales de soya, palma o girasol, además presentan similares cualidades en cuanto a ingredientes y beneficios. Esto es atractivo para el negocio en estudio, ya que si se ingresa a la industria con un producto que presente características distintivas es posible generar la ventaja de reconocimiento de marca por parte de los consumidores.

### **2.2.2. Amenaza de productos sustitutos (Baja)**

**Disponibilidad de sustitutos:** El principal sustituto para la margarina es la mantequilla, la cual se produce en la industria de “Elaboración de mantequilla, queso, cuajada y suero”, misma que cuenta con un total de dos empresas en la ciudad de Quito según los datos que se muestran en la Superintendencia de Compañías (2018). Esto es muy atractivo ya que la industria que contiene a los productos sustitutos cuenta con menor capacidad para satisfacer a la demanda equivalente de la industria analizada en la ciudad de Quito.

**Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto:** Utilizando el Índice de Precios al Consumidor, se aprecia que, desde enero de 2015 a diciembre de 2018, el IPC de la mantequilla (principal producto sustituto) fue en promedio de 103,88; mientras que el IPC de la margarina fue, en promedio, de 97 (INEC, 2018). Es decir, la margarina tiene un precio inferior a su sustituto. Esto es muy

atractivo, ya que los consumidores tienen mayores incentivos para consumir margarina en lugar del principal producto sustituto que es la mantequilla.

### **2.2.3. Rivalidad entre competidores de la industria (Media)**

**Concentración:** La Superintendencia de Compañías (2019) muestra que en la industria existen ocho empresas que operan en la ciudad de Quito, mientras que a nivel nacional operan diecisiete empresas, es decir, el 47,05% de la industria está localizada en Quito. Por tanto, esto es poco atractivo ya que un porcentaje considerable de toda la industria está concentrada en la misma ubicación, lo que implica una alta rivalidad, puesto que las empresas compiten por acaparar los mismos recursos y clientes.

**Crecimiento de la industria:** Analizando las ventas de la industria, se tiene que, en promedio, éstas experimentaron un crecimiento de 3,52 puntos porcentuales entre los años 2006 y 2018, según los datos que presenta el SRI (2018). Destacándose que, en los dos últimos años ha existido un incremento en ventas del 7,58%. Por lo tanto, la rivalidad en la industria es media ya que su media de crecimiento positivo indica que no está en declive, de modo que las empresas no realizarán grandes intentos por arrebatarse la cuota de mercado.

### **2.2.4. Poder de negociación de clientes (Medio)**

**Número de clientes:** Dentro de la canasta básica se tiene al grupo de alimentos de grasas y aceites, lo que contempla, entre otros productos, a las margarinas. Esto implica que, este tipo de bienes son adquiridos por los hogares ecuatorianos al menos una vez al mes, por lo que ningún comprador representa un gran volumen del total de las ventas. Además, según el Censo de Población y Vivienda realizado en el 2010, el número total de hogares residentes en Quito es de 640.753, por tanto, se tiene que el número de clientes es alto. Sin embargo, a pesar de que sean muchos los compradores, están en capacidad de elegir entre comprar una u otra marca de margarina ya que de igual manera están presentes muchos vendedores, pues un porcentaje considerable de la industria

opera en Quito, por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es medio en este aspecto.

**Diferenciación:** Se percibe que, los productos ofertados por la industria no son diferenciados entre sí, ya que la gran mayoría son elaborados principalmente a base de aceites vegetales de girasol, soya y palma. Por tanto, los clientes tienen el poder de elegir el producto que se oferte al menor precio. Sin embargo, el producto analizado en el presente plan de negocios es diferenciado del resto de marcas, por lo que, considerando esto, el poder de negociación se convierte medio.

#### **2.2.5. Poder de negociación de proveedores (Bajo)**

**Cantidad de proveedores:** Los principales proveedores son aquellos que se encuentran en la industria de “Otros cultivos de frutos oleaginosos: cocos, aceitunas, etcétera”, que a nivel nacional cuenta con un total de ocho empresas, según datos de la Superintendencia de Compañías (2019). A pesar del número reducido de proveedores, se pretende realizar la compra de un gran volumen de materia prima a un solo proveedor (aquel que ofrezca mejor calidad y precio), de tal manera que esto implica un poder de negociación medio del proveedor, considerando además de que se trata de productos *commodities*.

**Capacidad de convertirse en competencia:** El coco debe someterse a una serie de procesos industriales para convertirse en aceite de coco y posteriormente en grasas en estado sólido, es decir, margarina (Jiménez, 2017), para lo cual se requiere de maquinaria y tecnología específica. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo en este aspecto.

#### **Resultado de la Matriz Industria**

Una vez analizadas las fuerzas del análisis Porter y realizada la matriz de análisis de industria, se obtuvo un resultado de 2.8, el cual indica un nivel de afectación medio de los factores analizados sobre la industria. Por tanto, el plan de negocios

planteado si tiene posibilidades de ejecutarse en el entorno en el cual se encuentra.

### 2.3. Matriz EFE

Tabla No. 1: Matriz EFE

	<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>				
<b>O1</b>	La margarina es un producto gravado con tarifa cero por ciento	0,11	4	0,44
<b>O2</b>	Los productos relacionados con grasas y aceites comestibles, como la margarina, forman parte de la canasta básica	0,13	3	0,39
<b>O3</b>	Disponibilidad de fuentes de financiamiento para la innovación e investigación y desarrollo	0,08	3	0,24
<b>O4</b>	Precio inferior del producto ofrecido en relación al sustituto	0,14	4	0,56
<b>O5</b>	Incremento en el gasto que los hogares ecuatorianos destinan a la adquisición de los productos que genera la industria	0,08	4	0,32
<b>Amenazas</b>				
<b>A1</b>	Decremento del nivel de precios para la margarina	0,1	2	0,2
<b>A2</b>	Regulación para las cantidades de los componentes de la margarina	0,06	1	0,06
<b>A3</b>	Altos requisitos de capital para ingresar a la industria	0,12	2	0,24
<b>A4</b>	La industria opera con economías de escala	0,09	1	0,09

<b>A5</b>	Alta concentración de los competidores en la industria	0,09	1	0,09
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>		<b>2,63</b>

El resultado obtenido en la matriz EFE fue de 2,63, es decir, es mayor a la media por lo que se percibe que la industria analizada está aprovechando las oportunidades que se encuentran en su entorno, a la vez que se mitigan las amenazas.

#### **2.4. Conclusiones del análisis de entorno**

En base a la matriz EFE, que incluye los aspectos más relevantes del análisis PEST y Porter, se presentan a continuación las conclusiones obtenidas en orden de prioridad.

- De acuerdo al análisis del IPC, se concluye que el precio de la margarina es inferior al precio del principal producto sustituto (mantequilla), lo que repercute positivamente en la industria y el negocio en análisis, pues los consumidores tienen mayores incentivos por efectuar la compra de margarina en lugar de mantequilla.
- La Ley de Régimen Tributario Interno establece que la margarina es un producto exento de IVA, lo que representa una oportunidad en el ámbito político, ya que esto determina un menor precio de venta al público y por tanto los consumidores tendrán mayor predilección por adquirir este tipo de productos.
- Los productos relacionados con grasas y aceites comestibles, como la margarina, forman parte de la canasta básica ecuatoriana. Esto representa una oportunidad, pues el bien que se pretende producir se encuentra dentro del grupo de alimentos que adquiere una familia ecuatoriana por lo menos una vez al mes.
- El gasto que las familias ecuatorianas destinan a la adquisición de los productos que se manufacturan en la industria creció 26.4% anual desde 2012

a 2016, generando así una importante oportunidad, ya que esto evidencia un mayor consumo por parte de los hogares residentes.

- El 56% de la industria se financia principalmente por la banca privada para desarrollar proyectos de innovación e investigación y desarrollo. Lo que impacta positivamente en la industria y el negocio analizado ya que es factible obtener el financiamiento requerido para emprender proyectos que se enfoquen en la mejora o creación de nuevos productos, procesos, métodos, entre otros.
- Se evidencia que existen altos requisitos de capital para ingresar a la industria analizada, lo que genera una gran amenaza para el plan de negocios propuesto, ya que se precisa de una gran inversión destinada a la compra de los activos requeridos para la operación.
- De 2015 a diciembre del 2018 el IPC de la margarina presentó, en promedio, una variación negativa de 0.03%, por lo que se percibe un decremento progresivo del nivel general de precios en el sector, lo que representa una amenaza considerable, ya que esto podría desincentivar la producción.
- Se evidencia que la industria opera con economías de escala, lo que afecta negativamente al plan de negocios propuesto, debido a que si se ingresa a la industria con operaciones a pequeña escala se deberán asumir mayores costos, o de otra manera se deberá asumir el riesgo de una infrautilización de la capacidad productiva hasta que se aumente el número de clientes (Allen & Arnaud , 2008).
- Un porcentaje considerable de la industria se encuentra localizada en Quito, lo que representa una amenaza, ya que esto implica una mayor rivalidad entre las empresas de la industria, generando así, mayor competencia por recursos y clientes.
- Mediante El Acuerdo Ministerial N°4439, se impone un límite a la cantidad de grasas trans que pueden contener los aceites, grasas comestibles y margarinas, lo que constituye una amenaza dado que se deben restringir los componentes del producto analizado para que éste pueda ser producido y comercializado.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1. Problema de la investigación**

¿Cuál será la aceptación de una margarina de coco en la ciudad de Quito?

#### **3.2. Hipótesis de la investigación**

H0: El 80% de los potenciales consumidores en la ciudad de Quito aceptan consumir una margarina de coco.

H1: El 20% de los potenciales consumidores en la ciudad de Quito no aceptan consumir una margarina de coco.

#### **3.3. Objetivo General de la Investigación**

- Determinar los gustos y preferencias por parte de los potenciales consumidores de una margarina de coco en la ciudad de Quito.

#### **3.4. Objetivos específicos de la Investigación**

- Conocer los principales atributos para la producción y comercialización de una margarina de coco.
- Definir el precio óptimo para la comercialización de una margarina de coco.
- Establecer el canal de distribución idóneo para la comercialización de una margarina de coco.
- Determinar los medios más adecuados para realizar la promoción de una margarina de coco.
- Identificar el segmento potencial que estaría dispuesto a adquirir una margarina de coco en la ciudad de Quito.

### 3.5. Investigación cualitativa y cuantitativa

#### 3.5.1. Entrevista al experto

La primera entrevista a experto se realizó el 17 de Mayo de 2019 a Daniela Albán, quien trabajó cuatro años en Pronaca manejando productos de consumo masivo, estando a cargo de las marcas de Plumrose y Mr. Pollo. Actualmente se desempeña como jefa de mercadeo de la categoría de margarinas de Danec. En la entrevista se abarcaron temas relacionados a la comercialización y marketing de productos como las margarinas, cuyas conclusiones más relevantes se presentan a continuación.

- La industria es bastante competitiva debido a los precios que se fijan, además, la fidelización de los clientes es difícil porque se trata de productos *commodities* que no son diferenciados entre sí.
- La comercialización de una margarina de coco debería tener un enfoque de nicho o hacia cierto *target* específico de personas que buscan consumir productos diferentes a los que ya existen en el mercado.
- Los negocios que se dedican a la producción y comercialización de margarinas si generan rentabilidad, lo que se evidencia en el alto número de competidores existentes.
- Los principales competidores en la industria son las marcas Bonella, Girasol y Klar que son producidas por las empresas Unilever y La Fabril respectivamente.
- Se recomienda innovaciones enfocadas en fórmulas, uso de materias primas, métodos de comercialización, canales de comunicación, modelos de producción.
- Los costos más relevantes corresponden a los destinados en empaques, transporte y especialmente los de materia prima.
- La industria es muy competitiva, pero tiene muchas oportunidades de mejorar, sobre todo mediante la innovación.
- El *target* al cual se debe enfocar la idea de negocios en estudio es a los *millennials*, ya que son personas dispuestas a probar nuevos productos, al

contrario de personas más adultas que ya tienen predilecciones muy fuertes por cierto tipo de marcas.

- Considera factible la implementación del negocio en estudio debido a que existe disponibilidad de materia prima y maquinaria a nivel nacional.
- Los canales de distribución que se deberían utilizar son tiendas especializadas y autoservicios, es decir, supermercados, ya que allí generalmente se inician comercializando los productos nuevos.
- Los medios de comunicación que se proponen para llegar al target propuesto son: campañas digitales, debido a la gran aceptación por parte de los *millennials* a redes sociales o plataformas digitales; también mediante televisión, ya que es un medio que aún genera prestigio y ayuda de gran manera a posicionar la marca; así como también se recomienda vender el producto en *packs* con productos complementarios, incluyendo un recetario que indique los platillos que se pueden preparar con este tipo de margarina y sus beneficios; finalmente se recomienda de sobremanera realizar degustaciones para que el mercado objetivo pueda probar de primera mano el producto.
- El precio de venta al público no debería ser muy superior al de la margarina regular, ya que el mercado ecuatoriano compite mucho por precio, sin embargo, debido a la propuesta diferenciadora e innovadora podría ser factible establecer un precio superior en un rango del 10 al 15% superior al de la margarina regular.

La segunda entrevista a expertos se realizó el 29 de Mayo de 2019 a María Elizabeth Mosquera, quien es Docente en la Universidad de las Américas, actualmente se encuentra a cargo de dictar la materia de “Tecnología de oleaginosas”. En la entrevista se abarcaron temas relacionados a la producción de grasas y aceites, como lo es la margarina, cuyas conclusiones más relevantes se presentan a continuación.

- Los aceites son transformados en grasas sólidas, es decir, margarinas, mediante un proceso de hidrogenación. Para que los aceites vegetales se transformen en margarinas se debe saturar sus dobles enlaces, mediante un

proceso denominado hidrogenación, que es la adición de hidrógenos que rompe los dobles enlaces químicos que están presentes en las grasas insaturadas, con lo que se convierte en una grasa saturada.

- Las margarinas son productos altamente calóricos que se caracterizan por ser una fuente de grasas saturadas.
- La materia prima esencial para elaborar margarinas es el aceite vegetal, a lo cual se le añade agua y para poder generar una mezcla entre agua y aceites se usan aditivos emulsionantes.
- Los productos grasos se caracterizan por tener un largo tiempo de conservación, que suele ser de seis meses a un año. Para lo cual se utilizan preservantes sorbato o benzoato, empleando cantidades muy pequeñas incluso inferiores al 1% de la formulación total.
- Los aceites son fuentes naturales de vitaminas A y E, sin embargo, mediante un proceso de fortificación se podría añadir mayor cantidad de estas vitaminas o, por otro lado, es posible realizar un proceso de enriquecimiento, añadiendo otro tipo de vitaminas, además de calcio y omegas nueve, seis y doce.
- Para envasar la margarina se deben usar plásticos con los que no se genere reacción entre los componentes del producto y las moléculas de este material.
- Para el proceso de producción, se debe partir por el procesamiento de las semillas o pulpa de la fruta, para lo cual se requiere un extractor de aceites, como los son prensas, molinos, etc., por otro lado, se requiere maquinaria para refinar aceites, luego se requiere de un hidrogenador.
- Se deben cumplir al menos las buenas prácticas de manufactura para asegurar la calidad del producto.

### **3.5.2. Grupo Focal**

Se realizó un grupo focal para recaudar ideas, opiniones y actitudes respecto al producto analizado en el presente plan de negocios, para lo cual se convocó a ocho personas pertenecientes a la generación *millennial* y que además perciben ingresos, con lo que se concluyó lo siguiente:

- Las marcas de margarina que más consumen son Dorina, Girasol y Bonella.

- La margarina se utiliza como producto para untar, para freír y realizar distintas preparaciones culinarias.
- La frecuencia de compra de margarina en los hogares es de al menos una vez al mes o cada dos meses.
- Los beneficios que se esperan del producto están relacionados al sabor, la textura y su aporte a la salud.
- Las personas tienen disposición a probar un tipo de margarina distinto, principalmente por conocer un nuevo sabor, por los beneficios que podría otorgar a la salud y por mejorar la calidad de las comidas que se preparan.
- Las personas cambiarían el consumo de la margarina tradicional por una margarina de coco principalmente por los beneficios que ésta pueda brindar a la salud, o la comprarían de manera adicional a la que consumen regularmente para preparar ciertos platillos.
- Se recomienda que el producto sea fácil de untar, con un sabor de coco no muy fuerte para poder darle varios usos al producto.
- Los consumidores estarían dispuestos a pagar por una margarina de coco un precio entre \$1.25 y \$5, considerando la innovación y los beneficios a la salud.
- Se recomienda que el tamaño del envase esté entre los 100 a los 250 gramos.
- Los canales de distribución en los cuales quisieran adquirir el producto son supermercados, tiendas de barrio y tiendas especializadas.
- En cuanto a la presentación, los entrevistados quisieran que el producto se comercialice en un envase reutilizable y biodegradable.
- Los medios de comunicación por los cuales quisieran enterarse de una margarina de coco son degustaciones en supermercados y redes sociales.
- Las promociones que los consumidores quisieran al momento de comprar una margarina de coco son: descuentos directos al precio de venta y paquetes con productos complementarios.

### 3.5.3. Encuestas

Debido a que el presente estudio se trata de un sondeo, éste se llevó a cabo aplicando 52 encuestas. Al realizar un análisis estadístico inferencial mediante tablas de contingencia (ver Anexo 5), se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 53.85% de los encuestados perciben ingresos en un rango entre \$200 y \$500, quienes además consideran a la calidad (incluyendo los beneficios a la salud) como el atributo más importante en una margarina de coco, con un 25% de preferencia por este atributo, seguido por el sabor con un 23.08%.
- Mediante el modelo de sensibilidad de precios Van Westendorp se determinó que el precio óptimo para la comercialización del producto es de \$3.15.
- El 96.15% de los encuestados manifestaron que sí comprarían una margarina de coco, de los cuales el 88.46% quisieran adquirirla en supermercados.
- A la mayoría de los encuestados, con un 36.54%, les gustaría la promoción de un descuento directo al precio de venta al momento de adquirir una margarina de coco, cuya mayoría, con un 13.46%, quisieran recibir información sobre este producto mediante redes sociales y degustaciones.
- Del 96.15% de personas que afirmaron que comprarían una margarina de coco, la mayoría está representada por personas de 22 años de edad con un 28.85%, le siguen las personas de 25 años con un 11.54% y en tercer lugar se encuentran las personas de 31 años con el 7.69%. Es decir, los potenciales consumidores son aquellos que pertenecen a la generación *millennial*.
- El 75% de los encuestados consumen margarina con una frecuencia de una vez al mes, de los cuales el 26.92% adquieren una cantidad de 200 gramos en cada compra.
- El 65.38% de los encuestados consumen la marca Bonella, para quienes el precio es la característica de mayor importancia a la hora de decidir comprar esta marca, seguido por la textura, presentación, calidad y finalmente el sabor.
- El 96.15% de las personas encuestadas manifestaron que les gustaría que el envase de la margarina de coco sea reutilizable y biodegradable.

### 3.6. Conclusiones Análisis del Cliente

- Los productos de la industria actualmente no son diferenciados, sin embargo, existe disposición por parte de los consumidores de adquirir un producto nuevo, como lo es una margarina de coco.
- Una margarina de coco debe enfocarse a la generación *millennial* ya que son personas que gustan de probar cosas innovadoras, además de que aún no han generado una fuerte predilección por alguna marca en especial.
- Las personas estarían dispuestas a consumir una margarina de coco por el sabor, la calidad y los beneficios a la salud que ésta pueda brindar.
- Considerando la innovación y los beneficios del producto, el precio de venta para una margarina de coco debe tener un margen superior al precio que manejan actualmente las empresas del mercado. Mediante el modelo Van Westendorp se obtuvo que el precio óptimo para comercializarla es de \$3.15.
- Los canales de distribución en los cuales se debe vender una margarina de coco son principalmente supermercados.
- Debido a que el producto es nuevo y está enfocado en una generación bastante recurrente a las plataformas digitales, los medios por los que se debe dar a conocer el producto son redes sociales y degustaciones.
- La promoción que más llamaría la atención de los consumidores de una margarina de coco serían descuentos directos al precio de venta.
- Los principales usos que los consumidores de margarinas le otorgan a las mismas son como producto para untar en pan, galletas, etc. y para realizar distintas preparaciones culinarias.
- Unilever representa al líder del mercado con su marca de margarinas Bonella.
- La margarina de coco debería comercializarse con un sabor dulce de coco no muy fuerte, pues los consumidores desean poder darle varios usos al producto.
- La frecuencia de compra de los consumidores es de una vez al mes.
- Para los potenciales consumidores, el tamaño del envase para la comercialización de una margarina de coco sería conveniente entre 200 y 250 gramos, mismo que debe ser reutilizable y biodegradable.

#### 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

A partir del análisis PEST se logró determinar que existe disponibilidad de fuentes de financiamiento que se destinen a la innovación e investigación y desarrollo, puesto que el 56% de la industria se financia principalmente por la banca privada para desarrollar proyectos de I&D. Además, del análisis Porter se obtuvo que los productos de la industria son muy poco diferenciados. En lo referente al análisis del cliente, la experta en la industria indicó que, efectivamente los productos que se ofertan actualmente en el mercado se consideran *commodities*, pues no presentan mayor diferenciación; además los asistentes al grupo focal indicaron que sí les gustaría probar un producto totalmente nuevo, esencialmente para probar un nuevo sabor y por los beneficios a la salud que éste pueda aportar, lo que se reafirmó con las encuestas realizadas, en las que se determinó que el 96.15% de los encuestados sí comprarían una margarina de coco principalmente por los atributos del sabor, calidad y beneficios a la salud que este nuevo producto pueda brindar. Por tanto, se evidencia la oportunidad de poder innovar en la industria analizada, a partir de la fabricación y comercialización de una margarina con un sabor totalmente distinto, como lo es el de coco, agregándole además vitaminas, hierro, calcio y omegas, con cero colesterol y cero grasas trans, para poder generar beneficios a la salud de los consumidores. Dicha oportunidad se respalda por la disponibilidad de fuentes de financiamiento por parte de la banca privada para innovar y la disposición de los potenciales consumidores a comprar una margarina de coco.

Por otra parte, mediante el análisis Porter se determinó que los requisitos para entrar son altos, lo que indica que se debe realizar una importante inversión destinada a la compra de activos para ingresar a la industria. Sin embargo, con el análisis PEST se logró determinar en el factor económico que, para marzo de 2015, el sistema financiero privado le otorgó a la industria analizada el porcentaje más alto de crédito de toda la industria manufacturera, siendo éste del 4.94%. Además, en el análisis de la rivalidad entre competidores se evidenció que la industria ha experimentado un incremento en ventas del 7,58% en los dos últimos años. En lo que respecta al análisis del cliente, la experta de la industria

mencionó en la entrevista que los negocios que se dedican a la producción y comercialización de margarinas si generan rentabilidad, además indicó que para la implementación del negocio en estudio se debería establecer un precio con un margen superior al de los productos que actualmente se ofrecen debido a la innovación y diferenciación, lo que se evidenció también en las encuestas, pues, mediante el modelo Van Westendorp se determinó que el precio óptimo para la venta de una margarina de coco, considerando sus características distintivas, es de \$3.15. Por tanto, se evidencia otra oportunidad de negocio al tener acceso a fuentes de financiamiento para poder ingresar a una industria que está en crecimiento con la idea de negocio planteada, generando además beneficios mediante un precio superior al de los competidores dada la propuesta innovadora y diferenciadora que presenta una margarina de coco.

Se genera una tercera oportunidad ya que mediante el análisis PEST, en el factor social, se obtuvo que el producto analizado forma parte de los alimentos esenciales que consume una familia ecuatoriana por lo menos una vez al mes. Asimismo, del factor económico se destaca que las transferencias e importaciones de la margarina están gravados con tarifa del cero por ciento, lo que determina un menor precio de venta al público. Además, mediante el análisis Porter, en lo referente a la amenaza de productos sustitutos se evidencia una oportunidad respecto al precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto, ya que el precio del principal sustituto (mantequilla) es superior, pues, su IPC entre 2015 y 2018 fue en promedio de 103,88; mientras que el IPC de la margarina fue en promedio de 97. En lo que respecta al análisis del cliente, se destaca que la experta de la industria mencionó en la entrevista que las margarinas son productos que tienen un precio de venta de hasta cinco dólares máximo, además, a partir de los resultados de las encuestas se obtuvo que el 53.85% percibe ingresos entre \$200 y \$500 y además el 75% de los encuestados consumen margarinas con una frecuencia de una vez al mes. De tal manera se evidencia otra oportunidad de negocio al tener la posibilidad de comercializar un producto que se consume por lo menos una vez al mes, además de que tiene un precio inferior al de su principal sustituto, está exento de IVA y puede enfocarse a

personas con distintos niveles de ingreso, incluyendo a personas que cuentan con un limitado poder adquisitivo.

Surge una cuarta oportunidad ya que mediante el análisis PEST se determinó que la participación de la industria analizada al PIB experimentó un crecimiento del 8% en 2016. Además, el análisis Porter indica que el poder de negociación de los principales proveedores es neutro ya que a nivel nacional suman un total de ocho empresas, sin embargo, el volumen de compra sería alto. Por otro lado, del análisis del cliente se destaca que la experta de la industria mencionó en la entrevista que considera factible la implementación del negocio en estudio debido a que existe disponibilidad de materia prima y maquinaria a nivel nacional y mediante las encuestas se concluyó que las personas estarían dispuestas a consumir una margarina de coco principalmente por el sabor, la calidad y los beneficios a la salud. Por lo tanto, se evidencia otra oportunidad de negocio al crear un nuevo producto con un sabor distintivo como lo es una margarina de coco, haciendo énfasis en la calidad y los beneficios a la salud que ésta pueda brindar, aprovechando la disponibilidad de proveedores y el bajo poder de negociación que tendrían dado el gran volumen de compra que se efectuaría.

Se genera también una quinta oportunidad ya que partiendo del análisis PEST, en su factor social, se destaca que, el consumo de productos relacionados a la “Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal” experimentó un crecimiento anual del 26.4% anual entre 2012 y 2016. Asimismo, el factor tecnológico indica que apenas el 33,33% de la industria realizó innovaciones ya sea para la creación de un bien nuevo o de un bien significativamente mejorado. Del análisis Porter se obtiene una oportunidad respecto al poder de negociación de los clientes, ya que se tiene que los productos ofertados por la industria no son diferenciados entre sí, pues, la gran mayoría son elaborados principalmente a base de aceites vegetales de girasol, soya y palma. Por otra parte, del análisis del cliente se destaca que, la experta de la industria recomendó que la idea de negocios planteada se enfoque a un target específico como lo son los *millennials*, ya que son personas que buscan probar productos distintivos fuera de lo tradicional y que aún no han generado predilecciones fuertes con ciertas marcas,

lo cual también se evidenció en las encuestas, donde del 96.15% de personas que afirmaron que comprarían una margarina de coco, la mayoría está representada por las personas de 22 años de edad con un 28.85%, le siguen las personas de 25 años con un 11.54% y en tercer lugar se encuentran las personas de 31 años con el 7.69%. Por tanto, se obtiene otra oportunidad de negocio ya que se pueden realizar mayores esfuerzos para la mejora o creación de nuevos productos en la industria analizada, cuyo mercado está ampliando su consumo, siendo factible abarcar a un nuevo segmento como lo es la generación *millennial* a través de la oferta de un producto innovador tal como una margarina de coco.

Por todo lo anteriormente expuesto, el plan de negocios propuesto tiene oportunidades que favorecen su implementación, mediante la oferta de una margarina de coco que genere beneficios a la salud de los consumidores a través de su fortificación con vitaminas, hierro, calcio y omegas, cero colesterol y cero grasas trans, todo esto enfocándose en el siguiente mercado potencial.

Tabla No. 2: Mercado Potencial

<b>Segmentación Geográfica</b>	Población total de Quito	2.239.191,00
	Género: Hombres y Mujeres	2.239.191,00
	Edad: Generación <i>Millennial</i> , es decir personas entre 22 y 39 años (23,22%)	519.940,15
<b>Segmentación demográfica</b>	<b>Población</b>	<b>519.940,15</b>
	Nivel socioeconómico A (1,9%)	9.878,86
	Nivel socioeconómico B (11,2%)	58.233,30
	Nivel socioeconómico C+ (22,8%)	118.546,35
	<b>Población</b>	<b>186.658,51</b>
<b>Segmentación Psicográfica</b>	<i>Millennials</i> que consumen grasas (100%): las grasas forman parte de la canasta básica, además es uno de los macronutrientes que aporta calorías a una dieta esencial.	186.658,51
	<b>MERCADO POTENCIAL</b>	<b>186.659</b>

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia General de Marketing

Partiendo del análisis externo y del análisis al cliente, se determinó que la industria actualmente produce y comercializa productos que, en esencia, son considerados *commodities* o productos básicos, debido a que no presentan diferenciación entre sí, pues la mayoría ofrece los mismos beneficios y se elaboran a base de los aceites de soya, girasol y palma, de tal manera que compiten primordialmente por el precio de venta que se fijan a los productos.

Sin embargo, en la presente idea de negocio, se plantea producir y comercializar, con los máximos estándares de calidad, una margarina elaborada a base del aceite que proviene del coco, ofreciendo una experiencia única al degustar un sabor totalmente diferente a la vez que se consume un producto saludable debido a su fortificación con vitaminas A, D y E, además de hierro, calcio y omegas, con cero colesterol y cero grasas trans, la cual puede ser utilizada para untar o realizar preparaciones culinarias.

Por tanto, la estrategia general de marketing que se ha escogido es la de diferenciación. Según lo menciona Michael Porter (1991) esta estrategia permite diferenciar al producto o servicio que se oferta, de tal manera que se crea algo que es concebido como único en la industria. El autor también indica que se tienen varias maneras de generar diferenciación, entre las que se encuentran la imagen o el diseño de marca, características del producto o servicio, tecnología, servicio al cliente, redes de distribución, entre otras.

Por lo anteriormente dicho, se reafirma que la estrategia genérica de diferenciación es la más adecuada para el plan de negocios propuesto, pues éste se basa en fabricar y comercializar un producto que brinda la experiencia única de probar un sabor totalmente nuevo en lo referente a margarinas, como lo es el de coco, al mismo tiempo que se consume un producto que genera mayores beneficios en cuanto a calidad y salud. Por consiguiente, el producto en estudio

se considera como una innovación dentro de todos los bienes que oferta la industria al mercado.

### 5.1.1. Mercado Objetivo

Philip Kotler (2006) indica que el mercado objetivo o meta constituye “parte del mercado calificado y disponible al que una empresa decide dirigirse”.

Por otra parte, cabe indicar que la experta de la industria recomendó que la idea de negocio en estudio debería tener un enfoque hacia un target específico y al que aún no se ha direccionado la industria, como lo es el de las personas pertenecientes a la generación *millennial*, pues son personas conocidas por ser *early adopters*, es decir, que tienen una gran disposición a probar nuevos productos, fuera de lo tradicional, y que además aún no han generado predilecciones muy fuertes por ciertas marcas.

De tal manera que se obtuvo que el mercado objetivo es el siguiente.

Tabla No. 3: Mercado Objetivo

<b>Segmentación Geográfica</b>	Población total de Quito	2.239.191,00
	Género: Hombres y Mujeres	2.239.191,00
<b>Segmentación demográfica</b>	Edad: Generación <i>Millennial</i> , es decir personas entre 22 y 39 años (23,22%)	519.940,15
	<b>Población</b>	<b>519.940,15</b>
	Nivel socioeconómico A (1,9%)	9.878,86
	Nivel socioeconómico B (11,2%)	58.233,30
	Nivel socioeconómico C+ (22,8%)	118.546,35
	<b>Población</b>	<b>186.658,51</b>
<b>Segmentación Psicográfica</b>	<i>Millennials</i> que consumen grasas (100%): las grasas forman parte de la canasta básica, además es uno de los	186.658,51

	macronutrientes que aporta calorías a una dieta esencial.	
<b>Segmentación Conductual</b>	<i>Millennials</i> dispuestos a comprar una margarina de coco (96.15%)	179.472,16
<b>MERCADO OBJETIVO</b>		<b>179.472</b>

Tomado de: INEC (2010)

Por lo tanto, el mercado objetivo que se pretende abarcar con la idea de negocios propuesta es de 179.472 personas, que representan a hombres y mujeres con edades entre 22 y 39 años, que habitan en la ciudad de Quito, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C+, que consumen grasas y que además estarían dispuestos a comprar una margarina de coco.

### 5.1.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor que presenta la idea de producir y comercializar una margarina de coco radica en la oferta de un producto que brinda la experiencia única de probar un sabor totalmente distinto al que ofrecen actualmente las empresas que operan en la industria, con el gran valor agregado adicional de ser saludable para los consumidores debido a su fortificación con vitaminas A, D y E, además de hierro, calcio y omegas, con cero colesterol y cero grasas trans. Compensando de tal manera el consumo de grasas saturadas con vitaminas, minerales y ácidos grasos buenos.

Para mostrar la propuesta de valor ya mencionada se presenta el lienzo canvas, el cual se utiliza para describir modelos de negocio con la finalidad de gestionarlos y poder desarrollar nuevas alternativas estratégicas, “se compone de nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos y cubren las cuatro áreas esenciales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (Osterwalder & Pigneur, 2013).

En la figura No.1, que se muestra a continuación, se presenta el modelo canvas para el negocio propuesto.

Asociaciones Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relaciones con clientes 	Segmento de Clientes 
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de materia prima.</li> <li>- Proveedores de empaques.</li> <li>- Proveedores de maquinaria.</li> <li>- Distribuidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer los proveedores de la fruta del coco.</li> <li>- Extracción del aceite proveniente de la pulpa del coco.</li> <li>- Fortificación del producto semi terminado.</li> <li>- Control de calidad.</li> <li>- Realizar degustaciones y campañas de marketing digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción y comercialización de una margarina de coco que brinda la experiencia de degustar un producto con un sabor único en el mercado, que a su vez genera beneficios a la salud de sus consumidores, debido a su fortificación con vitaminas A, D y E, además de hierro, calcio y omegas, con cero colesterol y cero grasas trans.</li> <li>- Producto perfecto para untar y realizar preparaciones culinarias.</li> <li>- El proceso de manufactura acata los máximos estándares de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes sociales (comunicación del producto y promociones, interacción directa con el público objetivo, recepción de sugerencias y quejas).</li> <li>- Muestras gratis en degustaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hombres y mujeres con edades entre 22 y 39 años, que habitan en la ciudad de Quito, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C+, que consumen grasas y que además estarían dispuestos a comprar una margarina de coco.</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materia prima (fruta de coco).</li> <li>- Conocimientos y tecnología para la extracción de aceites.</li> <li>- Conocimientos y tecnología para la solidificación de lípidos.</li> <li>- Fortificantes (vitaminas, minerales, omegas).</li> <li>- Operarios en la planta de producción.</li> <li>- Permisos, registro sanitario.</li> <li>- Métodos de protección formal de la marca.</li> </ul>		<b>Canales</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas con canales de distribución de autoservicios.</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra de materia prima.</li> <li>- Compra de empaques.</li> <li>- Adquisición de maquinaria.</li> <li>- Nómina y beneficios de ley de los empleados.</li> <li>- Servicios básicos.</li> <li>- Gastos de promoción y publicidad.</li> <li>- Arriendo de la planta de producción.</li> <li>- Distribución</li> </ul>		<b>Estructura de Ingresos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos provenientes de la venta de margarina de coco.</li> </ul>		

Figura No. 1: Modelo Canvas

### 5.1.3. Estrategia de Posicionamiento

Dada la propuesta de valor presentada se obtiene que la estrategia de posicionamiento para la idea de negocios planteada es la de más por más, debido a que el producto ofrece características distintivas y superiores a las que existen actualmente en el mercado, mediante la experiencia que se brinda a los consumidores de probar un nuevo sabor además de mayores beneficios en cuanto a calidad y salud, razón por la que el precio de venta también es superior en comparación al resto de margarinas. Los criterios para la elección de la estrategia de posicionamiento mencionada se muestran a continuación.

Tabla No. 4: Criterios para la selección de la estrategia de posicionamiento

Marca	Beneficios	Precio
<b>Bonella</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborada a base de aceite vegetal de soya y palma.</li> <li>- Fortificada con vitaminas A, D y E.</li> </ul>	\$1.40

	- Cero colesterol y cero grasas trans. - Contenido de 250 gramos.	
<b>Dorina</b>	- Elaborada a base de aceite vegetal de girasol y soya. - No ésta fortificada. - Contenido de 225 gramos.	\$1.34
<b>Regia</b>	- Elaborada a base de aceite vegetal de palma y soya. - Fortificada con vitaminadas A y D. - Cero colesterol y cero grasas trans. - Contenido de 250 gramos.	\$1.12
<b>Girasol</b>	- Elaborada a base de aceite vegetal de girasol, soya y base estructurada de palma y palmiste. - Fortificada con vitaminadas A, D y E. - Cero colesterol y cero grasas trans - Contenido de 250 gramos.	\$1.12
<b>Klar</b>	- Elaborada a base de aceite vegetal de palma y soya. - Fortificada con vitaminadas A y D. - Cero colesterol y cero grasas trans. - Contenido de 250 gramos.	\$1.09
<b>Imperial</b>	- Elaborada a base de aceite vegetal de almendra de palma, palma y soya. - Fortificada con vitaminadas A y D. - Cero colesterol y cero grasas trans. - Contenido de 250 gramos.	\$1.16
<b>Propuesta:</b> <b>Margarina de coco</b>	- Experiencia de degustar un nuevo y único sabor, con el gran valor añadido de generar beneficios para la salud. - Elaborada a base de aceite vegetal de <b>coco</b> . - Fortificada con vitaminas A, D y E, además de <b>hierro, calcio y omegas</b> . - Cero colesterol y cero grasas trans. - Contenido de 250 gramos.	<b>\$3.15</b>

## 5.2. Mezcla de Marketing

### 5.2.1. Producto

#### 5.2.1.1. Atributos

El producto que se pretende comercializar es una margarina elaborada a base de aceite vegetal de coco que genera una experiencia única para el consumidor. De acuerdo a la información obtenida en el análisis del cliente y fuentes respecto

al proceso de fabricación de margarinas, se define al producto en análisis con las siguientes características:

- Margarina de mesa elaborada con materia prima 100% vegetal (aceite de coco).
- Su consumo ofrece la experiencia de degustar un nuevo y único sabor, con el gran valor añadido de que genera beneficios a la salud de las personas que consumen margarinas, ya que está fortificada con vitaminas A, D y E, además de hierro, calcio y omegas, contiene cero colesterol y cero grasas trans.
- El producto se comercializaría en un envase plástico reutilizable y biodegradable.
- El contenido del envase plástico es de 250 gramos.
- La textura del producto permite que sea fácil de untar en pan, galletas, etc.
- El grado de concentración del sabor dulce de la margarina de coco no es muy marcado, lo que permite utilizar el producto para diferentes preparaciones culinarias.

#### **5.2.1.2. Branding**

**Marca:** El nombre de marca escogido es “Cocorina”, este representa una fusión de la palabra margarina y coco, puesto que el producto que se pretende comercializar utiliza como principal insumo a dicha fruta, la cual mediante un proceso de transformación industrial resultará en una margarina con sabor a coco. Por tanto, esta marca permite a los consumidores generar una primera apreciación sobre el producto.

**Eslogan:** La frase creada para generar publicidad comercial a la marca es “Con cocorina los días se viven mejor”. Se escogió este eslogan ya que, como se indicó en la estrategia de posicionamiento, el producto analizado presenta características que lo diferencian y lo hacen superior en comparación con el resto de marcas existentes en el mercado, especialmente debido a que ofrece más beneficios para la salud de aquellos que consumen margarinas, pues se encuentra fortificada con Vitaminas A, D, E, hierro, calcio y omegas, además contiene cero colesterol y cero grasas trans.

**Logo:** El logo elaborado muestra la materia prima esencial que se utiliza para la elaboración de la margarina que se pretende comercializar, es decir, la nuez de coco, asimismo resalta el origen de la fruta (palmera cocotera). Los colores empleados son: verde por el origen natural y vegetal del aceite de coco; blanco por la pulpa de la fruta y el color que tendría la margarina; y café por la cascara del coco.



Figura No. 2: Logotipo

### 5.2.1.3. Empaque

De acuerdo al Estudio del proceso industrial para la Fabricación de Margarina, elaborado por Daniel Jiménez (2017), el material de envoltura de las margarinas debe “proporcionar una barrera contra la luz y el aire para evitar el deterioro oxidativo y debe ser impermeable para evitar la fuga del producto”, además menciona que se deben utilizar tarrinas de plástico para margarinas semisólidas. Por otra parte, del análisis del cliente se obtuvo que los potenciales consumidores desean que el envase de la margarina sea reutilizable y biodegradable. De tal manera que, el empaque para la margarina de coco será una tarrina fabricada con bioplástico, de tal manera que pueda ser biodegradable y reutilizable. Las dimensiones del envase de 250 gramos serán:

- Largo superior: 12,5 cm
- Largo inferior: 9,5 cm
- Ancho: 8,9 cm
- Alto: 5,1 cm



Figura No. 3: Empaque

#### 5.2.1.4. Etiquetado

La Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-1 (2011) establece los requisitos para el rotulado de productos alimenticios para consumo humano, siendo estos: nombre del alimento, lista de ingredientes, contenido neto, identificación del fabricante, ciudad y país de origen, identificación del lote, marcado de la fecha e instrucciones para la conservación, instrucciones para el uso y registro sanitario. Además, se debe colocar el semáforo y la información nutricional. Con todas estas consideraciones, la etiqueta diseñada luce de la siguiente manera:



Figura No. 4: Etiqueta

#### 5.2.1.5. Soporte

Considerando que el mercado objetivo está constituido por personas pertenecientes a la generación *millennial*, las herramienta de soporte digitales son las que se adaptan de mejor manera a este *target* de personas. Es por esto que se creará una página web y páginas empresariales en las redes sociales de Facebook e Instagram, administradas por el analista de marketing y el asistente administrativo, las cuales presentarán colores llamativos que transmitan vitalidad. Estas serán interactivas para el cliente, pues además de ver información sobre el producto, puntos de venta y promociones, podrán tener contacto directo con la marca mediante un chat interactivo a tiempo real en el que podrán dejar sus comentarios, sugerencias y solventar sus dudas o quejas. Asimismo en estas plataformas se compartirán recetas a modo de guía sobre los usos que se pueda dar al producto en diferentes preparaciones culinarias. Por otro lado, los usuarios podrán llenar encuestas para medir su satisfacción,

creando así un servicio post venta con la finalidad de mantener e incrementar su aceptación y agrado respecto al producto.

## 5.2.2. Precio

### 5.2.2.1. Costo de venta

Para determinar el costo de venta del producto, se consideran tanto los costos directos como indirectos de manufactura, así como también la mano de obra directa e indirecta que se requiere para elaborar el producto. Cabe indicar que el costo de ventas unitario va en aumento con el pasar de los años, pues este depende de los costos que se incrementan (anualmente) por la inflación y los requerimientos que surgen para la satisfacción de una mayor demanda. A continuación se muestra el costo de ventas unitario del producto para cada año, considerando la cantidad de ventas proyectada para cada periodo.

Tabla No. 5: Costo de ventas

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Inventario inicial de materiales directos	\$ 14.175,16	\$ 14.626,18	\$ 15.143,07	\$ 15.679,06	\$ 16.096,15
(+) Compra de materiales directos	\$ 141.670,78	\$ 146.304,21	\$ 151.474,78	\$ 156.836,01	\$ 159.633,53
(=) Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ 155.845,95	\$ 160.930,39	\$ 166.617,85	\$ 172.515,06	\$ 175.729,68
(-) Inventario final de materiales directos	\$ 14.094,32	\$ 14.668,62	\$ 15.187,17	\$ 15.724,51	\$ 14.768,19
(=) Materiales directos usados	\$ 141.751,63	\$ 146.261,76	\$ 151.430,68	\$ 156.790,56	\$ 160.961,49
Mano de obra directa	\$ 15.335,22	\$ 16.836,32	\$ 17.347,82	\$ 17.874,86	\$ 18.417,93
Inventario inicial de suministros de fabricación	\$ 599,12	\$ 618,18	\$ 640,03	\$ 662,68	\$ 680,31
(+) Compra de materiales indirectos	\$ 5.987,75	\$ 6.183,59	\$ 6.402,12	\$ 6.628,71	\$ 6.746,95
(=) Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$ 6.586,87	\$ 6.801,76	\$ 7.042,15	\$ 7.291,39	\$ 7.427,26
(-) Inventario final de materiales indirectos	\$ 595,70	\$ 619,97	\$ 641,89	\$ 664,60	\$ 624,18
(=) Materiales indirectos usados	\$ 5.991,17	\$ 6.181,79	\$ 6.400,26	\$ 6.626,79	\$ 6.803,08
(+) Mano de obra indirecta	\$ 21.186,25	\$ 23.283,15	\$ 23.991,60	\$ 24.721,61	\$ 25.473,84
(+) Mantenimiento y reparaciones	\$ 480,00	\$ 494,66	\$ 509,78	\$ 525,35	\$ 541,40
(+) Transporte	\$ 2.880,00	\$ 2.967,98	\$ 3.058,65	\$ 3.152,09	\$ 3.248,38
(+) Arriendo plastificadora	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00	\$ 12.600,00
(+) Depreciaciones y amortizaciones	\$ 4.953,63	\$ 4.953,63	\$ 4.953,63	\$ 4.953,63	\$ 4.953,63
(=) Costos indirectos de manufactura	\$ 48.091,06	\$ 50.481,22	\$ 51.513,91	\$ 52.579,47	\$ 53.620,33
Costos de manufactura incurridos durante el periodo	\$ 205.177,90	\$ 213.579,31	\$ 220.292,40	\$ 227.244,89	\$ 232.999,75
(+) Inventario inicial de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Total costos de manufactura a considerar	\$ 205.177,90	\$ 213.579,31	\$ 220.292,40	\$ 227.244,89	\$ 232.999,75
(-) Inventario final de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Costo de productos manufacturados	\$ 205.177,90	\$ 213.579,31	\$ 220.292,40	\$ 227.244,89	\$ 232.999,75
Inventario inicial de productos terminados	\$ 16.981,40	\$ 21.299,60	\$ 21.964,92	\$ 22.661,19	\$ 23.437,98
(+) Costo de productos manufacturados	\$ 205.177,90	\$ 213.579,31	\$ 220.292,40	\$ 227.244,89	\$ 232.999,75
(=) Costo de los productos disponibles para la venta	\$ 222.159,30	\$ 234.878,91	\$ 242.257,33	\$ 249.906,08	\$ 256.437,73
(-) Inventario final de productos terminados	\$ 20.406,22	\$ 21.422,32	\$ 22.093,24	\$ 22.792,02	\$ 21.526,03
(=) Costo de los productos vendidos	\$ 201.753,08	\$ 213.456,58	\$ 220.164,09	\$ 227.114,05	\$ 234.911,69
Cantidad proyectada de ventas	135.785,01	135.785,01	135.785,01	135.785,01	135.785,01
Costo de ventas unitario	1,49	1,57	1,62	1,67	1,73

### 5.2.2.2. Estrategia de precios

La estrategia de precios que se utilizará es la de fijación de precios basada en el valor percibido, la cual consiste en “entregar más valor que los competidores y

demostrarlo así a los compradores potenciales” (Kotler & Keller, 2006). Como ya se mencionó previamente el producto analizado entrega mayor valor e innovación en comparación a los productos que se comercializan actualmente en la industria, pues genera la experiencia de probar un sabor totalmente distinto, a la vez que brinda mayores beneficios para la salud de los consumidores por su fortificación con vitaminas, minerales y omegas. De tal manera que, mediante las encuestas realizadas en el análisis cuantitativo, se aplicó el modelo de sensibilidad de precios Van Westendorp, el cual permite determinar el precio óptimo para la comercialización de la margarina de coco de acuerdo a la valoración que los potenciales clientes tienen respecto a las características diferenciadoras que presenta el producto, obteniendo así un precio óptimo de \$3.15.

#### **5.2.2.3. Estrategia de entrada**

La estrategia de entrada que se empleará es la descremado de mercado, la cual implica establecer inicialmente un precio alto para un nuevo producto para maximizar las utilidades capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar ese precio, lo que permite generar mayor utilidad (Kotler & Keller, 2013). Esta estrategia responde a los resultados obtenidos en las encuestas, en los que se evidenció que las personas, a pesar de que la mayoría de ellos percibe ingresos entre \$200 y \$500, están dispuestas a pagar un precio de \$3.15 por el producto, debido a que sus características diferenciadoras y los beneficios que brinda para la salud sustentan que el precio sea superior en comparación a los precios con los que se comercializan las margarinas en el mercado.

#### **5.2.2.4. Estrategia de ajuste**

La estrategia de ajuste que se empleará es la de fijación de precios promocionales, la cual consiste en “establecer temporalmente precios del producto por debajo del precio de lista estableciendo rebajas o descuentos” (Kotler & Keller, 2006). Esta elección surge a raíz de que, al 36.54% de los encuestados les gustaría la promoción de un descuento directo al precio de venta al momento de adquirir una margarina de coco, destacándose también que el 53.85% de los encuestados perciben ingresos en un rango entre \$200 y \$500,

de tal manera que esta estrategia permite incentivar aún más la compra de aquellas personas que tienen un poder adquisitivo limitado. Por tanto, se ha establecido que, de manera trimestral, el producto se comercializará con un descuento del 25% al precio de venta regular.

### **5.2.3. Plaza**

#### **5.2.3.1. Estrategia de Distribución**

Se utilizará la estrategia de distribución intensiva, mediante la cual “el fabricante intenta colocar sus productos en tantos puntos de venta como sea posible” (Kotler & Keller, 2006). Esto, dado que a partir del análisis del cliente se obtuvo que los potenciales consumidores desearían adquirir el producto principalmente en supermercados, de tal manera que los intermediarios que se utilizarán para comercializar el producto son Supermaxi y Santa María, ya que representan a las principales cadenas de autoservicios a nivel local. Por tanto, la ejecución de la estrategia de distribución intensiva mediante los intermediarios ya mencionados permitirá una adecuada cobertura de mercado.

#### **5.2.3.2. Puntos de venta**

Debido a que el producto se comercializará mediante intermediarios, no se tendrá un punto de venta directo. De modo que, desde la fábrica ubicada en Sangolquí se transportará la mercadería hacia los centros de distribución de Supermaxi y Santa María, ubicados en Sangolquí, Vía Amaguaña y Machachi, respectivamente. Esto permitirá una presencia del producto en 45 tiendas de autoservicio en la ciudad de Quito, puesto que en dicha zona geográfica Supermaxi cuenta con un total de 23 locales (Supermaxi, 2019), mientras que Santa María cuenta con un total de 22 locales (Santa María, 2019).

#### **5.2.3.3. Estructura y tipo del canal de distribución**

El canal de distribución seleccionado corresponde al de tipo indirecto, dado que “existen intermediarios entre el proveedor o fabricante y el usuario o consumidor final” (Díez de Castro & Navarro García, 2004). De modo que, la empresa productora de margarina de coco, Cocorina, generará asociaciones con

detallistas a través de los cuales se comercializará el producto, permitiendo así llegar al cliente final de una manera más amplia y con el ahorro de costos que supone la creación de este tipo de canal de distribución en comparación al de tipo directo. La estructura de este tipo de canal se muestra a continuación.



Figura No. 5: Estructura del canal de distribución

## 5.2.4. Promoción

### 5.2.4.1. Estrategia promocional

La estrategia promocional que se utilizará será una mezcla entre dos estrategias denominadas empujar y jalar. La estrategia de empujar consiste en utilizar “la fuerza de ventas y las promociones comerciales para empujar al producto a través de canales” (Armstrong & Kotler, 2013). Para implementar esta estrategia se llegará a los intermediarios del canal indirecto a través de la fuerza de ventas, para lo cual se contratarán a dos vendedores que negociarán promociones, impulsarán y promoverán la venta del producto en las tiendas de autoservicio. Por otra lado, la estrategia de jalar consiste en destinar recursos económicos en “promoción y publicidad para inducir a los consumidores finales a comprar el producto”, para lo cual se invertirá en publicidad en las redes sociales de Facebook e Instagram, dando a conocer a los potenciales consumidores sobre el producto, sus beneficios, puntos de venta, los usuarios también podrán de interactuar directamente con la marca y visualizar recetas elaboradas con el producto. Para este fin se destinará el 6% de los ingresos mensuales.

### 5.2.4.2. Publicidad

Las encuestas reflejaron que los potenciales consumidores quisieran recibir información sobre este producto mediante redes sociales y degustaciones, por lo que se crearán perfiles empresariales en las redes sociales de Facebook e Instagram, las cuales permiten designar determinado presupuesto (a conveniencia de la empresa) para generar anuncios publicitarios dentro de estas

plataformas, de modo que se destinará el 6% de los ingresos para este fin. Dichos anuncios se basarán en transmitir la experiencia que brinda el producto mediante su único y diferenciado sabor, además de los beneficios para la salud que aporta a los consumidores, también se comunicarán consejos y modos de uso del producto en diferentes recetas. Finalmente, se realizará la adquisición de stands para realizar degustaciones dentro de las tiendas de autoservicio de Supermaxi y Santa María, esto con la finalidad de que el consumidor pueda visualizar y saborear el producto de primera mano, lo que resulta necesario al tratarse de un sabor de margarina totalmente distinto al que se comercializa actualmente en el mercado, de tal manera que, para gastos generados por las degustaciones se destinará un presupuesto del 2% de los ingresos mensuales.

#### **5.2.4.3. Promoción de ventas**

A partir de los resultados de las encuestas, se obtuvo que al 36.54% de los encuestados les gustaría la promoción de un descuento directo al precio de venta al momento de adquirir una margarina de coco. Por tal motivo, de manera trimestral se manejará un descuento del 25% al precio de venta regular, esto con el fin de impulsar la venta del producto.

#### **5.2.4.4. Relaciones Públicas**

Se utilizarán stands para participar en ferias relacionadas a innovaciones alimentarias, así como también en aquellas con temática de alimentos premium y que aportan mayores beneficios a la salud. De tal manera que la participación de la empresa en este tipo de eventos podrá generar una imagen de marca vinculada a la innovación y a las características superiores que brinda el producto en términos de beneficios para la salud de aquellos que consumen margarinas, lo que permitirá llegar a un público dispuesto a pagar un precio superior justificado por el valor agregado que ofrece el producto.

#### **5.2.4.5. Fuerza de ventas**

Se contratarán a dos vendedores, quienes estarán encargados de impulsar y promover la venta del producto en el canal indirecto, es decir, en las tiendas de

autoservicio de Supermaxi y Santa María, con el propósito de generar relaciones redituables con los intermediarios para que éstos a su vez promuevan la compra del producto a los consumidores. De igual manera, la fuerza de ventas estará encargada de promocionar el producto en stands para degustaciones y ferias de interés.

Respecto al salario, la fuerza de ventas percibirá un sueldo mensual de \$450 más beneficios de ley y comisiones del 3% de los ingresos mensuales por cumplimiento de metas.

#### 5.2.4.6. Marketing directo

Para el marketing directo, se creará una página web de la empresa, administrada por el analista de marketing y el asistente administrativo. En ésta se darán a conocer las características del producto, con énfasis en la experiencia única que brinda su sabor y los beneficios que aporta para la salud, además de comunicar promociones y puntos de venta. Los usuarios también podrán acceder a una guía de usos del producto en diferentes recetas y podrán tener contacto directo con la marca mediante un chat interactivo en el que podrán solventar sus dudas o quejas. Este medio de comunicación directo permite obtener una respuesta medible o cuantificable del público objetivo mediante el número de visitas a la página web y número de requerimientos recibidos a través de la misma.

#### 5.2.4.7. Costo Marketing Mix

A continuación se muestra el costo total generado por la mezcla de marketing, proyectado para cinco años.

Tabla No. 6: Costo Marketing Mix

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad en redes sociales	\$23.519,40	\$ 25.150,75	\$ 26.835,14	\$ 28.633,67	\$ 30.552,21
Gastos generados por degustaciones	\$7.839,80	\$ 8.383,58	\$ 8.945,05	\$ 9.544,56	\$ 10.184,07
4 Stands promocionales para degustaciones y relaciones públicas	\$560,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño y creación de Página Web	\$ 399,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creación página Facebook	\$ -				
Creación página Instagram	\$ -				
Renovación Página Web	\$ -	\$ 119,00	\$ 122,64	\$ 126,38	\$ 130,24
Fuerza de ventas	\$ 25.176,59	\$ 27.328,25	\$28.619,72	\$29.981,94	\$ 31.418,27
<b>Costo Total Marketing Mix</b>	<b>\$ 57.494,79</b>	<b>\$ 60.981,59</b>	<b>\$ 64.522,53</b>	<b>\$ 68.286,54</b>	<b>\$ 72.284,79</b>

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de margarina de coco, que busca agregar valor a aquellas personas que consumen grasas, ofreciéndoles una experiencia distinta y superior por los beneficios para la salud y el sabor único de nuestro producto, basándonos en una cultura de mejora continua enfocada en la innovación, calidad y responsabilidad social.

#### **6.1.2. Visión**

Para el año 2025 seremos una empresa posicionada en el mercado como una marca reconocida por ser innovadora y comprometida con la salud de nuestros consumidores, manteniendo como pilares esenciales la calidad, diferenciación y satisfacción de nuestros clientes.

#### **6.1.3. Objetivos de la organización**

##### **6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo**

- Para el tercer año de operaciones, incrementar los ingresos en un 14% con respecto al primer año.
- Obtener un porcentaje de satisfacción de clientes del 90%, para el tercer año de operaciones.
- Para el segundo año de operaciones, tener al menos al 80% del personal capacitado en las buenas prácticas de manufactura.

##### **6.1.3.2. Objetivos a largo plazo**

- Para el quinto año de operaciones, utilizar al menos el 70% de la capacidad instalada total.
- Reportar un rendimiento sobre el capital de al menos 25%, para el quinto año de operaciones.

- Para el quinto año de operaciones, incrementar el *market share* de la empresa en 3%, con respecto al primer año.

## 6.2. Plan de operaciones

La planta de producción estará localizada en el sector Amaguaña, ubicación escogida estratégicamente debido a su cercanía a los centros de distribución de Supermaxi y Santa María. El galpón dispone de 726 m<sup>2</sup>, 35 m<sup>2</sup> para espacio de oficinas y baños, piso industrial de alta resistencia, dos andenes frontales de carga y descarga, cuatro espacios de estacionamiento, además el arrendamiento incluye guardianía las 24 horas y seguridad integral con cerca eléctrica en cerramiento (Plusvalía, 2019). EL gasto por arrendamiento es de \$4000 mensuales.

### 6.2.1. Mapa de procesos

La figura No. 6 muestra los procesos estratégicos, operacionales y de soporte que se deben realizar para satisfacer a los clientes en base a sus necesidades.

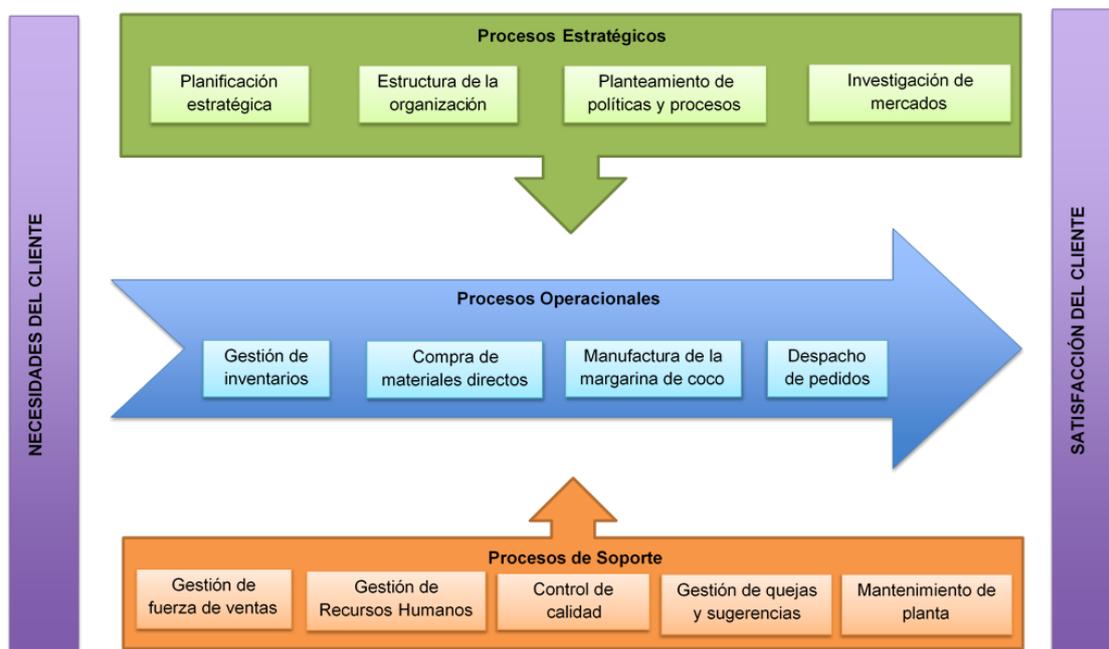


Figura No. 6: Mapa de procesos

## **6.2.2. Flujograma**

Para comprender de mejor manera los principales procesos operacionales, a continuación se detallan las actividades a ejecutar, junto con los tiempos, infraestructura requerida, personal y costos que implican llevar a cabo dichos procesos. En el anexo 6 se muestra el flujograma de procesos.

### **6.2.2.1. Proceso de compra de materiales directos**

El ingeniero en alimentos verifica las existencias de materia prima en el sistema contable (6 min.), si existe requerimiento de abastecimiento, el asistente administrativo genera la orden de compra (15 min.). El proveedor debe realizar la entrega en un plazo no mayor a cinco días hábiles. Los bodegueros reciben la orden de compra y el ingeniero en alimentos verifica que el pedido cumpla con las especificaciones de calidad requeridas. Finalmente, se almacena la materia prima en una cámara de frío para su adecuada conservación (90 min.).

### **6.2.2.2. Proceso de manufactura**

Comienza con el prensado del coco para extraer el aceite, lo cual es realizado por el operario de planta (240 min.), luego éste se refina para que quede libre de impurezas (30 min.), después se realiza un proceso de fraccionamiento en seco para separar las grasas con diferente composición de triglicéridos (45 min), el siguiente paso es la interesterificación, lo que se realiza para conseguir un producto libre de ácidos trans (65 min), posteriormente se realiza la hidrogenación del aceite, lo que alarga la vida del producto (30 min.). A continuación se da la preparación de la fase grasa, en la que el aceite almacenado en el tanque de esta fase se mezcla con los emulsionantes (45 min.), después se da la preparación de la fase acuosa, en la que se mezclan los emulsionantes con los ingredientes solubles que se encuentran en el tanque para esta fase (30 min.). Luego, se ejecuta la pasteurización para inhibir el crecimiento de bacterias (45 min.), se continúa con la cristalización, que permite definir la textura del producto final (90 min.) y finalmente se realiza el envasado del producto (71 min). Todo esto se efectúa con un sistema de producción continuo que es supervisado por el ingeniero en alimentos y el ingeniero industrial.

### 6.2.2.3. Proceso de salida de productos manufacturados

El proceso comienza con la preparación de pedidos del intermediario (45 min), lo que es realizado por los bodegueros, una vez hecho esto se procede con el despacho, para lo cual se contratará los servicios de la empresa de fletes “Orientruck” (150 min), luego el contador procede con la facturación (15 min) y finalmente el asistente administrativo se encarga de gestionar los comentarios, quejas y sugerencias en las redes sociales y página web de la empresa (90 min).

### 6.2.2.4. Infraestructura y personal requerido

Tabla No. 7: Infraestructura requerida de procesos

Proceso	Infraestructura requerida	Costo unitario	Cantidad	Costo total	Costo Total por Infraestructura del Proceso
<b>Compra de materiales directos</b>	Sistema Contable (incluye facturación electrónica)	\$ 1.399,00	1,00	\$ 1.399,00	\$ 5.962,35
	Computador (PC, teclado, mouse, parlantes)	\$ 330,00	2,00	\$ 660,00	
	Escritorio de oficina con archivadores	\$ 99,00	2,00	\$ 198,00	
	Silla de escritorio	\$ 60,00	2,00	\$ 120,00	
	Cámara de frío	\$ 3.585,35	1,00	\$ 3.585,35	
<b>Manufactura</b>	Prensa Extractora de Aceite de Coco	\$ 3.455,00	1,00	\$ 3.455,00	\$ 55.505,00
	Tanque para la fase oleosa (almacenamiento de grasas)	\$ 1.500,00	1,00	\$ 1.500,00	
	Tanque para la fase acuosa	\$ 1.500,00	1,00	\$ 1.500,00	
	Tanque de emulsionantes	\$ 1.500,00	1,00	\$ 1.500,00	
	Bombas de transferencia de los tanques de fases al tanque de mezcla	\$ 1.500,00	3,00	\$ 4.500,00	
	Tanque de mezcla	\$ 3.000,00	2,00	\$ 6.000,00	
	Embalaje automático (envasadora y encartonadora)	\$ 30.000,00	1,00	\$ 30.000,00	
	Panel de control de acero inoxidable para controlar la línea completa	\$ 6.000,00	1,00	\$ 6.000,00	
	Plastificadora (bomba de alta presión, cristizador, pin rotor, resting tube)	\$ 1.050,00	1,00	\$ 1.050,00	
<b>Salida de productos manufacturados</b>	Transporte: Flete y estibaje	\$ 240,00	1,00	\$ 240,00	\$ 2.038,00
	Sistema Contable (incluye facturación electrónica)	\$ 1.399,00	1,00	\$ 1.399,00	
	Diseño y creación de Página Web	\$ 399,00	1,00	\$ 399,00	
	Creación de página empresarial en redes sociales Facebook e Instagram	\$ -	1,00	\$ -	

Tabla No. 8: Personal requerido en los procesos

Proceso	Personal requerido	Salario Nominal Mensual	Número de personal requerido	Costo total	Costo Total Mensual por el Personal Requerido del Proceso
<b>Compra de materiales directos</b>	Ingeniero en alimentos	\$ 600,00	1	\$ 600,00	\$ 1.819,38
	Bodegueros	\$ 404,69	2	\$ 809,38	
	Asistente administrativo	\$ 410,00	1	\$ 410,00	
<b>Manufactura</b>	Ingeniero en alimentos	\$ 600,00	1	\$ 600,00	\$ 1.604,69
	Ingeniero Industrial	\$ 600,00	1	\$ 600,00	
	Operario de la planta	\$ 404,69	1	\$ 404,69	
<b>Salida de productos manufacturados</b>	Bodegueros	\$ 404,69	2	\$ 809,38	\$ 1.719,38
	Contador	\$ 500,00	1	\$ 500,00	
	Asistente administrativo	\$ 410,00	1	\$ 410,00	

### 6.2.3. Cadena de valor

La cadena de valor para el negocio en estudio se muestra en la figura No. 7. Cabe indicar que todas las actividades contempladas en la cadena de valor resultan trascendentes para el negocio, sin embargo, aquellas fundamentales al momento de generar valor son: Desarrollo tecnológico y todas las actividades primarias, pues están estrechamente relacionadas con la diferenciación y la satisfacción del cliente.

**Desarrollo Tecnológico:** Aquí se consideran actividades que dan soporte a la creación o mejora del producto y/o de procesos. En esta etapa se genera valor al determinar el proceso de producción y los conocimientos requeridos para formular un producto diferenciado de calidad con la fortificación, sabor y textura que el cliente desea, a la vez que se contempla la protección de marca por la innovación realizada en la industria. Los actores involucrados en esta etapa son: Ingeniero Industrial debido al conocimiento que posee respecto al diseño y optimización de los sistemas productivos para generar los resultados deseados, así como también se encarga de asegurarse de que todo el proceso se realice bajo las buenas prácticas de manufactura en un marco de cumplimiento de la normativa legal vigente, por otro lado está el ingeniero en alimentos que determina la manera en la que se debe formular el producto para que éste sea de calidad y tenga las características deseadas y diferenciadoras.

**Logística de entrada:** Estas actividades se vinculan a aquellas entradas o insumos requeridos para efectuar las operaciones primordiales del negocio. En esta etapa se genera valor al verificar que el material directo e indirecto para la fabricación adquirido cumpla con los estándares requeridos para generar un producto final de calidad y con las características deseadas en términos de formulación, sabor y textura. Los actores involucrados en esta etapa son: ingeniero industrial, encargado de optimizar los recursos en el proceso productivo; y el ingeniero en alimentos, pues debe analizar la obtención de materias primas y su transformación mediante el proceso productivo en función al producto final que se desea obtener.

**Operaciones:** Aquí se tienen a las actividades relacionadas con la transformación de los insumos y materia prima en producto final. Esta etapa permite obtener como producto final una margarina con un sabor totalmente distinto a los ya existentes, fortificada con vitaminas A, D y E, además de hierro, calcio y omegas, con cero colesterol y cero grasas trans, perfecto para untar y realizar preparaciones culinarias, acatando los máximos estándares de calidad. Los actores que participan en esta etapa son: Ingeniero industrial e ingeniero en alimentos, pues son quienes conocen de primera mano el proceso y condiciones idóneas para la manufactura y la normativa legal vigente para ejecutarlo, por otro lado está el operario de planta encargado de extraer el aceite de coco.

**Logística de Salida:** Se contemplan actividades relacionadas a la distribución del producto final. En esta etapa se genera valor al generar alianzas con los canales de distribución de autoservicios, ya que esto permite tener una adecuada cobertura del mercado según las necesidades expresadas por los potenciales clientes en la encuesta realizada. Los actores que participan en esta etapa son: Gerente general y fuerza de ventas, pues se encargan de realizar esfuerzos para generar relaciones redituables con los intermediarios.

**Mercadotecnia y ventas:** Esta etapa resulta fundamental para generar valor, pues consiste en implementar diversas actividades que contribuyan a generar la experiencia única para el consumidor, tales como: campañas digitales para la comunicación de los beneficios a la salud que brinda el producto y de recetas en las que éste puede ser utilizado, degustaciones, descuentos, marketing directo, etc. Los actores que participan en esta etapa son: Gerente general, encargado de establecer un plan de marketing; la fuerza de ventas, encargados de impulsar la venta en el canal de distribución; y el analista de marketing, encargado de evaluar los esfuerzos y requerimientos de marketing que se deben poner en marcha para poder crear la experiencia de valor para el consumidor final.

**Servicio post- venta:** Estas actividades se vinculan a aquellas que permiten mantener el valor generado. En este sentido, se contempla el soporte al que los usuarios pueden acceder mediante la página web y las redes sociales en caso

de existir reclamos, quejas, u otro tipo de comentarios, de modo que en estas plataformas pueden contactarse de manera directa con la empresa para poder solventar el requerimiento. Además, se evalúa el nivel de satisfacción del cliente mediante encuestas con la finalidad de alcanzar su máxima calificación. El principal actor que participa en esta etapa es el asistente administrativo, encargado de gestionar los comentarios, quejas y sugerencias en las redes sociales y página web de la empresa.

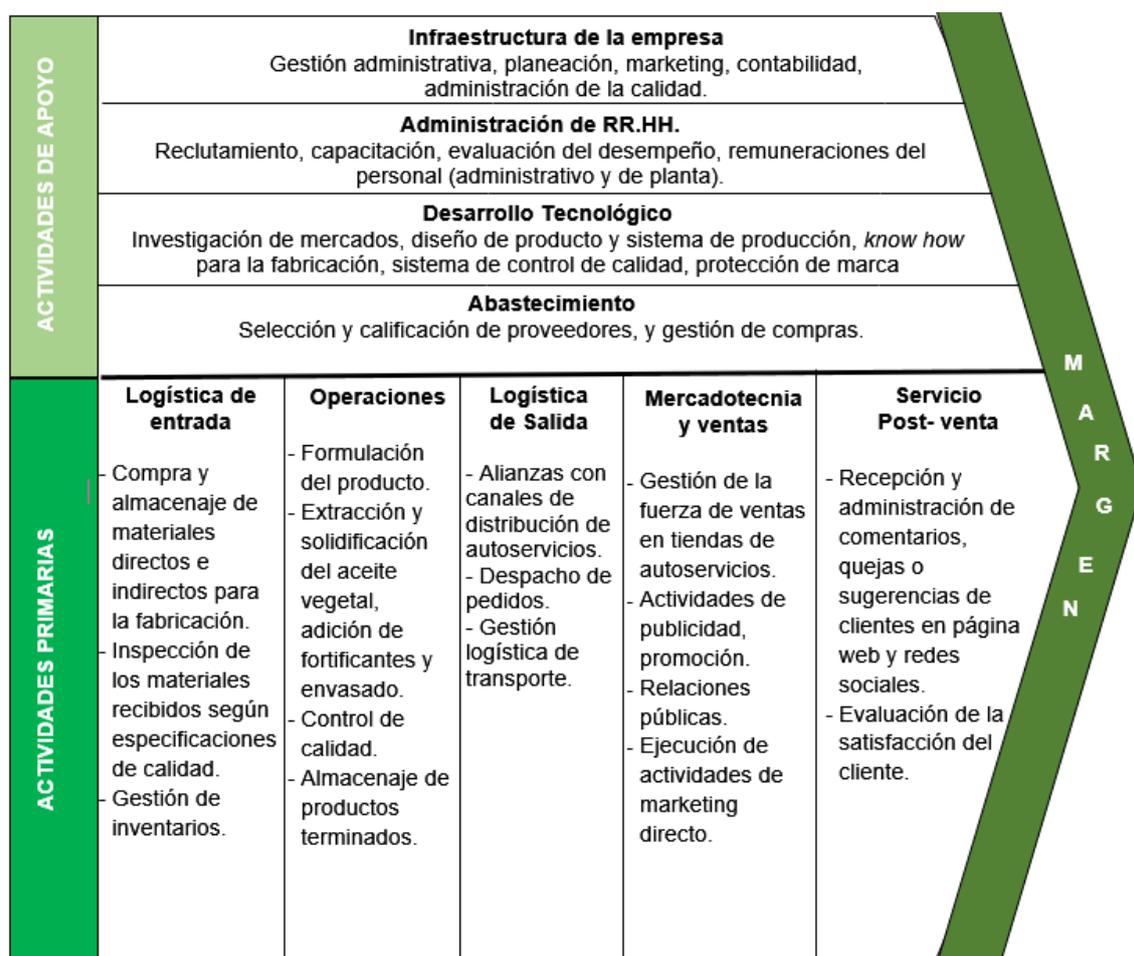


Figura No. 7: Cadena de Valor

### 6.3. Estructura organizacional

#### 6.3.1. Estructura legal

Según la información que presenta la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador (2019), se percibe que, de las diecisiete empresas

nacionales que forman parte de la industria, diez de ellas son sociedades anónimas y siete son compañías de responsabilidad limitada. Por tanto, considerando que la empresa en análisis es una PYME, la estructura legal seleccionada será compañía limitada, debido a que el capital requerido para su constitución es inferior al de una Sociedad Anónima, siendo éste de \$400. De modo que la razón social tomará el nombre de “Cocorina Cía. Ltda.” Este tipo de compañía se caracteriza por constituirse con un mínimo de dos y un máximo de quince personas, quienes únicamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.

### **6.3.2. Diseño organizacional**

Debido a que no se tiene información disponible respecto al diseño organizacional de las pequeñas y medianas empresas de la industria, se tomó como referencia la estructura de la empresa “Danec” para identificar ciertas áreas claves en una empresa cuyo giro de negocio radica en la manufactura de margarinas, y se adaptó de acuerdo al ciclo y tamaño del negocio en estudio, es decir, considerando que se trata de una nueva empresa que cuenta con apenas once colaboradores en su totalidad.

El tipo de estructura que emplea Danec es del tipo funcional o vertical, ya que se agrupan a los departamentos o áreas de acuerdo a funciones que se encuentran relacionadas entre sí. En su estructura (ver anexo 7) se identifica un área agrícola, otra industrial (o de manufactura), seis áreas de apoyo y cuatro áreas de sistemas integrados y responsabilidad social. Por lo que adaptando esta estructura al tamaño y ciclo de vida del negocio en análisis, se considera necesario incluir un área para las operaciones de manufactura y dos áreas de apoyo fundamentales como lo son marketing y contabilidad, teniendo a la cabeza de la empresa a la gerencia general como en toda organización.

De modo que el organigrama propuesto se muestra a continuación en la figura No.8:

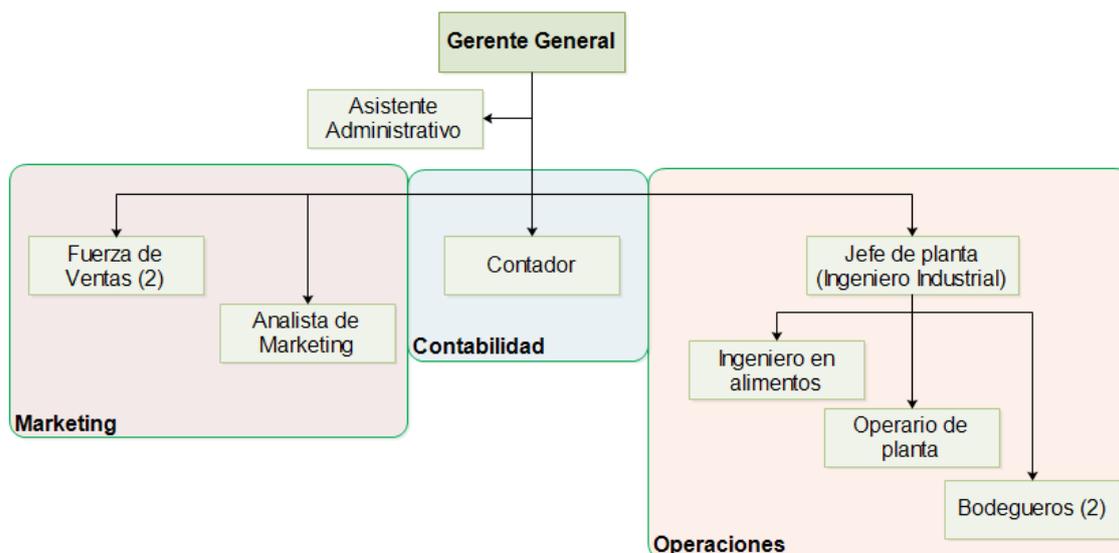


Figura No. 8: Organigrama

### 6.3.3. Descripción de funciones

Tabla No. 9: Descripción de funciones

Cargo	Funciones
<b>Gerente General</b>	Encargado de la planeación estratégica organizacional, presupuestaria y de marketing, supervisión del área de contabilidad, análisis de la información contable y financiera, gestión del talento humano, evaluación del desempeño, asegurar la capacitación del personal y generar negociaciones con los intermediarios.
<b>Fuerza de Ventas (2)</b>	Impulsar y promover la venta del producto en el canal indirecto, generar relaciones redituables con los intermediarios, gestionar devoluciones de producto, promocionar el producto en stands para degustaciones y ferias de interés.
<b>Analista de marketing</b>	Administrar la página web y las páginas empresariales en las redes sociales de Facebook e Instagram, generando el contenido y los artes para ser colocados en dichas plataformas, evaluar los esfuerzos y requerimientos de marketing que se deben poner en marcha, generar campañas digitales, recopilar y consolidar información para análisis del mercado.
<b>Asistente administrativo</b>	Contactarse con proveedores para generar órdenes de compra de suministros para la fabricación y de oficina, recepción de facturas de proveedores, gestionar los comentarios, quejas y sugerencias en las redes sociales y página web de la empresa, dar soporte en las actividades de marketing, obtener indicadores de rotación de inventarios y en general apoyar en todas las actividades administrativas de la organización.
<b>Contador</b>	Encargado de elaborar los estados financieros mensuales, llevar correctamente las obligaciones tributarias, generar las facturas electrónicas, realizar los pagos a proveedores, dar seguimiento de los cobros de los intermediarios y generar los roles de pago.
<b>Jefe de planta</b>	Supervisar la planta de producción, diseñar y optimizar el sistema productivo, establecer las condiciones idóneas de la maquinaria para la manufactura del producto, asegurarse de que todo el proceso se realice bajo las buenas prácticas de manufactura en un marco de cumplimiento de la normativa legal vigente respecto a las normas de seguridad y salud ocupacional.
<b>Ingeniero en alimentos</b>	Dar seguimiento a las existencias de materia prima en el sistema, asegurar que los suministros para la fabricación cumplan con las especificaciones de calidad requeridas, verificar que la formulación del producto final sea de calidad y tenga las características deseadas, establecer las condiciones idóneas de los componentes del producto para su manufactura y calificar a los proveedores de suministros para la fabricación.
<b>Operario de planta</b>	Encargado de extraer el aceite de coco mediante el proceso de prensado, operar las válvulas manuales de los tanques de cada fase y la bomba de transferencia, verificar periódicamente el panel de control de la línea completa de producción y apoyar en diversas actividades de la planta
<b>Bodegueros (2)</b>	Encargados de recibir los suministros para la fabricación, colocar los inventarios de materia prima y de producto terminado en la bodega, realizar de manera mensual un conteo físico del inventario y preparar los pedidos al momento de los despachos.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

La única fuente de ingresos proviene de la venta de margarina de coco. Para la cantidad de ventas proyectada, se fijó un nivel de ingresos inicial del primer mes, considerando que se partirá satisfaciendo al 75% del mercado objetivo total, lo que equivale a 11.217 personas de la generación *millennial* que comprarían una margarina de coco, se parte de esta manera considerando que se trata de una nueva empresa que aún no genera reconocimiento de marca, pero que resulta ser diferenciado en el mercado. En el primer trimestre no se contempló un crecimiento en ventas, debido a que son meses enfocados prioritariamente en dar a conocer el producto. En el cuarto mes existe un crecimiento en ventas del 0.10%, el cual va incrementando en 0.05% hasta el fin del primer año, como consecuencia de los esfuerzos de marketing realizados para dar a conocer el producto innovador. A partir del segundo año, la cantidad de ventas proyectada incrementa de acuerdo a la industria, la cual ha experimentado un crecimiento anual del 3.5% (0.29% mensual) en los últimos trece años (SRI, 2018).

El precio de venta es de \$3.15 y se ajusta de manera anual a la inflación del país, la cual según los datos de los últimos diez años que presenta el INEC (2018) es, en promedio, de 3.05%. Además, de acuerdo al plan de marketing, se vende el producto con un descuento del 25% de manera trimestral.

**Estructura de costos:** Dentro de los costos se consideran aquellos directos, conformados por materiales directos y mano de obra directa correspondiente al personal que está estrechamente relacionado con la producción (operario de planta e ingeniero en alimentos). Por otro lado, se tienen costos indirectos de fabricación, constituidos por materiales indirectos, mano de obra indirecta (ingeniero industrial y bodegueros) y otros costos indirectos de manufactura que corresponden a: mantenimiento y reparaciones de la maquinaria de manera trimestral; servicio de transporte que incluye flete y estibaje y finalmente el arriendo de la máquina plastificadora, el cual se genera debido a que el costo de adquisición de este activo fijo es demasiado alto (\$275.000), lo que incrementaría

de sobremanera el costo de depreciación y el requerimiento de la inversión inicial, por lo que se optó por operar en ese caso bajo la figura de arrendamiento.

**Gastos:** Los principales gastos se conforman por los sueldos del personal administrativo, arriendo del galpón, servicios básicos, publicidad en redes sociales y degustaciones, también se contemplan gastos por suministros de oficina y limpieza, adicionalmente de manera anual se considera el gasto por concepto de capacitaciones al personal en temas relacionados a buenas prácticas manufactura, gestión de calidad, etc. Otros gastos que se generan únicamente en el primer mes para dar inicio a las operaciones son: gastos de constitución, obtención de registro sanitario, adquisición de cuatro stands promocionales, licencia para el uso del sistema contable con facturación electrónica y el diseño y creación de la página web, éste último genera un gasto anual adicional por su renovación a partir del segundo año.

**Márgenes de ganancia:** Estos se muestran en la tabla No. 10 e indican que el proyecto genera rentabilidad una vez descontados el costo de los bienes vendidos, gastos operativos, gastos por intereses, impuestos y participación de trabajadores. Además se pueden percibir las economías de escala, pues, en cuanto más se incrementa la producción a través de los años, los costos se reducen generando márgenes de ganancia cada vez mayores.

Tabla No. 10: Márgenes de ganancia

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Margen bruto</b>	48,53%	49,08%	50,77%	52,41%	53,87%
<b>Margen operacional</b>	2,82%	4,63%	7,48%	10,40%	12,92%
<b>Margen neto</b>	1,13%	2,44%	4,41%	6,42%	8,16%

## **7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

La inversión inicial del proyecto se compone de la adquisición de activos no corrientes y del capital de trabajo inicial, este último rubro se calcula como el monto que se requiere para financiar las operaciones antes de que el negocio empiece a funcionar y generar ingresos por sí solo. De modo que, para el cálculo

del capital de trabajo se parte del flujo de efectivo mensual y se evalúan las necesidades de efectivo al final del periodo, determinando así el valor mínimo que produce que todos flujos sean positivos (\$26.440,38), sin embargo, para contemplar cualquier contingencia se incrementó un 5% adicional a dicha cantidad, teniendo así un total de \$27.762,40 en inversión de capital de trabajo. Por otro lado, para calcular la inversión en propiedad, planta y equipo, se consideró el costo de adquisición de: maquinaria requerida para la producción, equipo de computación y muebles y enseres, cuyo valor asciende a \$58.712,35 (ver anexo 8). Por tanto, la inversión inicial suma un total de \$86.474,75.

La estructura de capital se compondrá del 50% de recursos o fondos propios, mientras que el 50% restante será financiado mediante deuda, cuyo acreedor será BanEcuador, pues ofrece la mejor tasa de interés para créditos productivos enfocados en pequeñas y medianas empresas, siendo esta del 10.21%. Dicho crédito se realizará a cinco años con una cuota fija mensual de \$ 923,14.

### **7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

**Estado de Resultados:** Se elaboró el Estado de Resultados proyectado mensualmente a cinco años (ver anexo 9), considerando el nivel de ingresos inicial y el crecimiento que fueron explicados a mayor detalle en el apartado de proyección de ingresos. Respecto a los costos y gastos, estos ya fueron expuestos en la sección de proyección de costos y gastos, cabe indicar que, para proyectar su crecimiento, ambos se ajustan de manera anual a la inflación promedio del país de los últimos trece años (3.05%). Además, debido a que la cantidad de ventas proyectada crece cada mes, las unidades producidas también lo hacen, por lo que en función de esto se incrementan los costos de los materiales directos e indirectos de manufactura. En lo referente a la utilidad neta, se tiene que, desde el primer año de operaciones se obtiene un resultado positivo, el cual va incrementando progresivamente a lo largo de los cinco años proyectados debido a mayores ventas, menores gastos por intereses conforme se va pagando la deuda y menores gastos de depreciación, pues el equipo de computación se deprecia hasta el tercer año.

**Estado de Situación Financiera:** Como se muestra en el anexo 10, los activos y pasivos corrientes van incrementando acorde al crecimiento del negocio, por lo que debido al aumento en ventas surgen mayores cuentas por cobrar y se acrecienta el efectivo, asimismo existen mayores requerimientos de producción, lo que incrementa los inventarios y las cuentas por pagar a proveedores.

A continuación las políticas financieras respecto a activos y pasivos corrientes.

Tabla No. 11: Políticas financieras

<b>Política de cobros</b>	Se tiene una política de crédito a 30 días del 100% de las ventas, pues, según las Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores (2017), el plazo máximo de pago por parte de los supermercados a proveedores que son pequeñas empresas es de 30 días.
<b>Inventario de productos terminados</b>	Se estableció un inventario de productos terminados del 10% de las ventas del próximo mes para tener capacidad de reacción en caso de que los distribuidores realicen pedidos por una mayor cuantía.
<b>Inventario de materia prima</b>	Se estableció un inventario de materia prima del 10% de la producción del próximo mes, con la finalidad de poder hacer frente a posibles desperfectos que pudiesen existir en los productos elaborados.
<b>Política de pago</b>	El pago a proveedores se realizará a 30 días por el 100% de las compras efectuadas, ya que este periodo permite recaudar los cobros del intermediario para poder hacer frente a las obligaciones con los proveedores.

Con respecto a los activos no corrientes, estos disminuyen progresivamente ya que van perdiendo su valor a lo largo de los cinco años. Además, la PPE se mantiene constante durante los primeros tres años, posterior a esto el valor disminuye en la misma cuantía del valor del equipo de computación (\$2.559) ya que termina su vida útil (tres años). En este punto cabe destacar que la planta de producción tiene una capacidad productiva de 199.680 empaques de margarina anuales, por lo que teniendo como promedio una producción anual de 146.002 margarinas de coco, no se requiere realizar inversiones adicionales en activos no corrientes.

Por otro lado, los pasivos no corrientes van experimentado un decremento a lo largo del periodo ya que la deuda a largo plazo disminuye conforme se va pagando la deuda adquirida.

Debido a que se ha decidido acumular las utilidades y no repartir dividendos a los socios, el patrimonio experimenta aumentos continuos durante los 5 años.

**Estado de flujo de efectivo:** Este permite analizar los movimientos de efectivo generados por el proyecto (ver anexo 11), en el cual se percibe que la salida de efectivo más representativa es la destinada a la adquisición de PPE, no obstante, el financiamiento por medio de deuda, la inversión en capital de trabajo y el efectivo generado mediante las operaciones del negocio permiten tener saldos positivos al final de cada periodo, generando así un correcto nivel de liquidez. Cabe destacar que no existen requerimientos de inversiones adicionales, por lo que no incrementa el capital de trabajo invertido.

**Flujo de caja del proyecto:** Indica la liquidez que el negocio puede generar mediante sus operaciones considerando las variaciones de capital de trabajo neto y los gastos de capital, sin tomar en cuenta el financiamiento externo (ver anexo 12). Para el proyecto en análisis, se tiene un flujo negativo en el año cero debido a las inversiones que se realizan en capital de trabajo y PPE, sin embargo, en los siguientes años se evidencian flujos positivos generados principalmente debido al flujo de efectivo operativo neto que se produce con las utilidades provenientes de la operación del negocio. En el último año se genera el flujo de mayor cuantía debido a las recuperaciones en los gastos de capital.

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

**Flujo de caja del inversionista:** Permite visualizar el efectivo que genera el proyecto y que estaría disponible para ser repartido a los inversionistas, por lo que se toma en cuenta el financiamiento externo y el escudo fiscal. Como se muestra en el anexo 13, el año cero presenta un flujo negativo debido a las inversiones, sin embargo, el préstamo ayuda a que este valor no sea tan alto, en los subsiguientes años se tienen valores positivos por las mismas razones expuestas en el flujo de caja del proyecto, sin embargo, en este caso se debe considerar el pago de los gastos de interés y la amortización del capital.

**Tasas de descuento:** Las tasas de descuento utilizadas para valorar el negocio son CAPM y WACC. Para el cálculo del CAPM se requiere: la tasa libre de riesgo actual, dada por el rendimiento actual de los bonos del tesoro de Estados Unidos;

la beta apalancada del proyecto, para lo cual se debe obtener primero la beta desapalancada de la industria de elaboración de alimentos del portal de Damodaran; la prima de riesgo, que se calcula con el rendimiento histórico del mercado (dado por el índice S&P 500) menos la tasa libre de riesgo histórica, ambos a cinco años y obtenidos del portal *Yahoo Finance*; y finalmente el riesgo país que se obtiene de la página web del Banco Central del Ecuador. Una vez aplicada la fórmula (anexo 14) se obtuvo un CAPM de 17.28%. En lo que respecta al WACC, su fórmula (ver anexo 15) arrojó un resultado de 11.89%, para obtenerlo se requiere conocer la razón de deuda/capital del proyecto, que es de 1; el costo de la deuda, en este caso, de 10.21% (tasa de interés de la deuda adquirida) y el escudo fiscal de 36.25%.

**Criterios de valoración:** Usando las tasas de descuento obtenidas para valorar los flujos tanto del proyecto como del inversionista, se obtuvo un VAN de \$123.563,37 y \$99.644,12 respectivamente, al tener un VAN mayor que cero, el proyecto se considera rentable pues genera una ganancia adicional a la tasa de descuento. Por otro lado, el índice de rentabilidad del proyecto es de 1.43 y del inversionista de 2.30, lo que indica que por cada dólar invertido se recupera la inversión y se generan \$0.43 y \$1.30. adicionales respectivamente. Respecto a la TIR, se obtuvo que la del proyecto es de 42.14%, mientras que la del inversionista es de 59.95%, es decir, los porcentajes son mayores al WACC y CAPM, lo que implica que se genera un retorno mayor al esperado. Finalmente, el periodo de recuperación del proyecto es de 2.98 años, mientras que del inversionista es de 2.58 años.

Por tanto, se corrobora la viabilidad financiera del proyecto al aprobar todos los criterios de valoración, ya que además de poder recuperarse la inversión en el periodo analizado, se genera una utilidad o rendimiento adicional.

## 7.5. Índices financieros

Se realizó el análisis de los principales indicadores financieros del negocio en contraste con la industria (ver anexo 16), de acuerdo a la información que presenta la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2018).

**Liquidez:** Mediante la razón circulante, se obtuvo que en el primer año el negocio puede liquidar 3,57 veces sus pasivos corrientes a partir de la conversión de los activos corrientes en efectivo, en contraste de la industria que presenta una razón de 1.04. Para el negocio, la razón crece año a año, indicando que cada vez tiene una mayor capacidad para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo mediante sus activos corrientes.

**Endeudamiento:** La razón de deuda-capital indica que la empresa inicia con una proporción de deuda alta (1.01) y mayor que su industria (0.76), sin embargo, esta va disminuyendo a través del tiempo debido al pago de la deuda, mejorando así su estructura financiera. Respecto a la cobertura de efectivo (de la cual no se dispone información de la industria) la empresa inicia con una baja capacidad de cubrir las obligaciones financieras con el efectivo de las operaciones (2.93), no obstante, ésta va mejorando notoriamente a través de los años gracias a mayores beneficios operativos y menores gastos de intereses.

**Actividad:** El ciclo operativo del negocio indica que, desde que se compra el inventario hasta que se cobra por los productos vendidos transcurren, en promedio, 27.79 días. Por otra parte, con el ciclo de efectivo se tiene que, a partir de que se realiza el pago del inventario transcurren 6.43 días en promedio antes de cobrar el efectivo de la venta. Por lo que es este punto se recomienda negociar con los proveedores un mayor plazo de pago para mejorar el ciclo de efectivo. Respecto a la rotación de ventas, se tiene que, los ingresos cubren a los activos totales 3.81 veces en promedio, es decir, es más eficiente que la industria que cuenta con una rotación de ventas de 0.82, lo que indica una mejor gestión de los activos de Cocorina para generar ventas.

**Rentabilidad:** El ROA inicial de la empresa es de 4.62%, lo indica un mejor rendimiento sobre los activos en comparación a la industria (0.65%). En cambio, el ROE inicia con un bajo rendimiento sobre el capital (9.31%) en comparación a la industria (27.62%). Sin embargo, ambas medidas de rentabilidad van mejorando con los años, lo que indica que cada vez se obtiene una mayor ganancia por cada dólar de activos y de capital invertido.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

Una vez analizado al proyecto mediante diferentes perspectivas, se concluye que el negocio es viable en el largo plazo. Las consideraciones tomadas para dicha afirmación se exponen a continuación en orden de prioridad.

Del análisis de entornos, se destaca que la legislación tributaria favorece a la comercialización de las margarinas, pues establece que sus transferencias están gravadas con el 0%, adicionalmente el precio de los sustitutos es mayor. Por otra parte, los productos relacionados a grasas y aceites comestibles, como la margarina, forman parte de los alimentos que conforman la canasta básica, destacándose que su consumo, por parte de los hogares ecuatorianos, ha experimentado un crecimiento gradual en los últimos años, lo que ayudaría a contribuir el incremento en ventas del 7.58% que ha experimentado la industria en los últimos dos años, recalcando que los productos sustitutos cuentan con una baja disponibilidad para satisfacer a la demanda. Además, se evidencia una amplia disponibilidad de fuentes de financiamiento para emprender proyectos dentro de la industria. Todo esto, en adición al hecho de que tan solo el 33.33% de las empresas que operan en la industria realizan innovaciones o mejoras en los productos, indican que el entorno analizado presenta un escenario favorable para introducir al mercado un nuevo y diferenciado producto, como una margarina de coco.

Del análisis del cliente se concluye que los consumidores de margarinas adquieren el producto una vez al mes, y lo utilizan para untar y realizar diversas preparaciones culinarias. Por otro lado, los productos que oferta la industria actualmente no son diferenciados, sin embargo, el 96.15% de los consumidores de la generación *millennial* que habitan en la ciudad de Quito están dispuestos a adquirir una margarina de coco debido al sabor, calidad y los beneficios a la salud que ésta pueda brindar, la cual se debe comercializar en una presentación de 250 gr., a un precio óptimo de \$3.15 y a través de supermercados, además se debe dar a conocer el producto mediante redes sociales y degustaciones e impulsar su venta con promociones de descuentos directos al precio de venta.

La oportunidad de negocio encontrada permitió determinar la posibilidad de abarcar un mercado objetivo de 179.472 personas, por lo que se parte con una demanda satisfecha del 75% para el primer año debido a la propuesta de valor generada. Además, dicha demanda crece a lo largo de los cinco años analizados en respuesta a las estrategias y acciones establecidas en el plan de marketing, siendo las más relevantes: promociones trimestrales del 25% de descuento al precio de venta, distribución intensiva mediante las principales cadenas de autoservicios (Supermaxi y Santa María), impulso mediante fuerza de ventas, página web, degustaciones y publicidad en redes sociales e implementación del servicio de soporte a través de herramientas digitales.

Asimismo, los esfuerzos ya mencionados junto con los procesos establecidos, la estructura organizacional, la infraestructura requerida, además de las actividades que generan valor permiten cumplir con la misión, los objetivos propuestos y por ende la visión planteada.

Finalmente, mediante la evaluación financiera se concluye que los ingresos, costos, y gastos proyectados permiten generar márgenes de ganancia que denotan la rentabilidad del proyecto a lo largo de los cinco años, con lo que además se obtiene cada vez una mayor ganancia por cada dólar de activos y de capital invertido. Adicionalmente, la creciente liquidez del negocio indica su gran capacidad para responder a sus obligaciones de corto plazo mediante sus activos corrientes. Respecto al endeudamiento, se destaca que el costo de la deuda adquirida es el mejor que ofrece el sector financiero, lo que contribuye a que el apalancamiento mejore gradualmente año a año conforme se realiza el pago de la deuda. En cuanto a las razones de actividad, estas reflejaron que Cocorina es eficiente en el uso de sus activos para generar ventas. Por otra parte, los flujos descontados del proyecto y del inversionista arrojaron un VAN mayor que cero, un índice de rentabilidad mayor que 1, una TIR mayor que las tasas de descuento (WACC y CAPM) y un periodo de recuperación dentro del horizonte de evaluación del proyecto, por lo que todos los criterios de valoración demuestran que es factible y viable implementar un plan de negocios dedicado a la producción y comercialización de margarina de coco en la ciudad de Quito.

## Referencias

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2014). *Control Sanitario*. Recuperado el 15 de Abril del 2019 de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/12/Reglamento-de-Etiquetado-de-Alimentos-procesados-para-consumo-humano.pdf>
- Allen, D. B., & Arnaud, G. (17 de Septiembre de 2008). *Las Cinco Fuerzas como Herramienta Analítica*. Madrid, España.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. México,: Pearson Education, Inc.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Evolución del Volumen de Crédito del Sistema Financiero Privado del Ecuador*. Recuperado el 15 de Abril del 2019 de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/economia/tasas/IndiceVCD.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 15 de Abril del 2019 de [Matriz Insumo Producto Industria por Industria \(MIP\):https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/MenuMatrizInsumoProducto.htm](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/MenuMatrizInsumoProducto.htm)
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 15 de Abril del 2019 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Riesgo país- EMBI*. Recuperado el 16 de Diciembre del 2019 de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>

- BanEcuador. (2019). *Tasas de interés*. Recuperado el 16 de Diciembre del 2019 de <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/uploads/2019/12/Tasas-de-Interes-DICIEMBRE-2019.pdf&hl=es>
- Consejo Metropolitano de Quito. (2010). *Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos*. Recuperado el 20 de Abril del 2019 de Ordenanza Metropolitana No. 332: [http://emgirs.gob.ec/phocadownload/revista/ORDENANZA%20METROPOLITANA%20No.%20332\\_web.compressed.pdf](http://emgirs.gob.ec/phocadownload/revista/ORDENANZA%20METROPOLITANA%20No.%20332_web.compressed.pdf)
- Corporación Financiera Nacional. (Diciembre de 2017). *Corporación Financiera Nacional*. Recuperado el 15 de Abril del 2019 de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/01/Ficha-Sectorial-Aceites-Vegetales.pdf>
- Corporación La Favorita. (2019). *Supermaxi*. Recuperado el 6 de Octubre del 2019 de Locales: <http://www.supermaxi.com/locales/>
- Damodaran. (2019). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 17 de Diciembre del 2019 de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Díez de Castro, E., & Navarro García, A. (2004). *Naturaleza de la distribución*. McGraw-Hill. Recuperado el 5 de Noviembre del 2019 de [https://www.mhe.es/universidad/administracion\\_empresas/diezdecastro/home/paginasdecastro.pdf](https://www.mhe.es/universidad/administracion_empresas/diezdecastro/home/paginasdecastro.pdf)
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2011). *Control Sanitario*. Recuperado el 14 de Noviembre del 2019 de NTE INEN 1334-1:

[https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/ec.nte\\_.1334.1.2011.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/ec.nte_.1334.1.2011.pdf)

Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2012). *Norma Técnica Ecuatoriana 276*. Recuperado el 15 de Noviembre del 2019 de Margarina de Mesa. Requisitos.: <http://181.112.149.204/buzon/normas/276-3.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *INEC*. Recuperado el 13 de Mayo del 2019 de Población y Demografía: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 13 de Mayo del 2019 de [https://aulasvirtuales.udla.edu.ec/udlapresencial/pluginfile.php/190859/mod\\_resource/content/1/CIIU%204.0.pdf](https://aulasvirtuales.udla.edu.ec/udlapresencial/pluginfile.php/190859/mod_resource/content/1/CIIU%204.0.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 13 de Mayo del 2019 de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/140210-DirEmpresas-final4.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 13 de Mayo del 2019 de Encuesta Nacional de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación-ACTI: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 13 de Mayo del 2019 de Metodología de construcción del agregado del consumo y estimación de línea de pobreza en el Ecuador: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estudios%20e%20Investigaciones/Pobreza\\_y\\_desdignidad/1.%20metodologia\\_de\\_construccion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estudios%20e%20Investigaciones/Pobreza_y_desdignidad/1.%20metodologia_de_construccion.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 10 de Abril del 2019 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/092017\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/092017_M.Laboral.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 13 de Mayo del 2019 de Hablando de Millennials: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inforgrafias-INEC/2017/millenials.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 13 de Mayo del 2019 de Históricos IPC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2019). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 13 de Mayo del 2019 de Canasta: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

León, M. B. (2015). *Repositorio Digital Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Recuperado el 25 de Mayo del 2019 de Propuesta para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de jugos de frutas teniendo como insumo básico el agua de coco: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3282/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-149.pdf>

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad . (2017). *Normas Regulatorias para cadenas de supermercados y sus proveedores*. Recuperado el 10 de Abril del 2019 de <https://www.nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/MERCANTI->

NORMAS\_REGULATORIAS\_PARA\_CADENAS\_DE\_SUPERMERCADOS\_Y\_SUS\_PROVEEDORES.pdf

Ministerio de Salud Pública. (2014). *Ministerio de Salud Pública*. Recuperado el 10 de Abril del 2019 de <https://www.salud.gob.ec/listo-acuerdo-ministerial-para-regular-contenido-de-grasas-trans/>

Ministerio de Salud Pública. (Abril de 2019). *Etiquetado de alimentos procesados: ¡Un logro de Ecuador para la salud pública!* Recuperado el 20 de Septiembre del 2019 de <http://www.soberaniaalimentaria.gob.ec/2019/ForoInternacionaSA/Ponencias/Consumo%20y%20nutricion/Etiquetado-MESA%20DE%20CONSUMO%20Y%20NUTRICION.pdf>

Ministra de Salud Pública. (Octubre de 2013). *Cámara de Industrias y Producción*. Recuperado el 10 de Abril del 2019 de <http://www.cip.org.ec/attachments/article/1920/ACUERDO%20No%204439.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta Spain.

Plusvalia. (2019). *Propiedades*. Recuperado el 14 de Noviembre del 2019 de <https://www.plusvalia.com/propiedades/excelente-bodega-nueva-con-oficinas-sector-amaguana-50099620.html>

Porter, M. (1991). *Academia*. Recuperado el 14 de Noviembre del 2019 de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30781720/porter\\_cap\\_2.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEstrategias\\_competitivas\\_genericas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190709%2Fus-eas](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30781720/porter_cap_2.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEstrategias_competitivas_genericas.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190709%2Fus-eas)

Rubio, D. J. (Septiembre de 2017). *Estudio del Proceso Industrial para la Fabricación de Margarina*. Recuperado el 28 de Noviembre del 2019 de <https://core.ac.uk/download/pdf/132346251.pdf>

Servicio de Rentas Internas. (2017). Recuperado el 15 de Abril del 2019 de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Superintendencia de Compañías valores y seguros. (2017). Recuperado el 15 de Abril del 2019 de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *Ley de Compañías*. Recuperado el 28 de Octubre del 2019 de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf)

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Supercias*. Recuperado el 22 de Diciembre del 2019 de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%)

Supermercados Santa María. (2019). *Santa María*. Recuperado el 14 de Noviembre del 2019 de Locales: <https://www.santa-maria.com.ec/locales>

Yahoo Finance. (2019). *S&P 500 (^GSPC)*. Recuperado el 22 de Diciembre del 2019 de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?p=^GSPC&.tsrc=fin-srch>

Yahoo Finance. (2019). *Treasury Yield 5 Years (^FVX)*. Recuperado el 22 de Diciembre del 2019 de <https://finance.yahoo.com/quote/%5EFVX/history?p=%5EFVX>

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Preguntas para la primera entrevista a experto de la industria**

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia dentro de la misma.
2. Coménteme sobre sus apreciaciones respecto a la industria.
3. Breve descripción de la idea propuesta en el presente plan de negocios.
4. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la comercialización de margarinas es un negocio con una buena rentabilidad?
5. Según su criterio, ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
6. ¿Cómo considera que se debe lidiar con estos competidores?
7. ¿Cuáles son los costos más relevantes que tuvo que se deben afrontar en este tipo de negocio?
8. De acuerdo a su experiencia, ¿recomendaría ingresar a esta industria?
9. ¿Cuál es considera que es target adecuado (mercado objetivo) para un negocio dedicado a la comercialización de margarina de coco?
10. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
11. ¿Cree que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta que usted recomienda?
12. ¿Cuál cree que debería ser la forma de distribución adecuada para la comercialización de margarina de coco?
13. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?
14. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer dicha idea de negocio?
15. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el producto presentado?
16. ¿Podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

## **Anexo 2: Preguntas para la segunda entrevista a experto de la industria**

1. Coménteme sobre su experiencia industria y su enfoque en productos como las margarinas.

2. Hábleme sobre las propiedades que tienen las margarinas.
3. Coménteme sobre los ingredientes o insumos requeridos para elaborar margarinas.
4. ¿Cuál es el proceso para fabricar margarinas?
5. ¿Qué tipo de componentes son esenciales para asegurar la calidad del producto?
6. Podría mencionar los aditivos que se pueden añadir a las margarinas, tales como vitaminas, omegas u otro.
7. ¿Qué preservantes son los correctos para la producción de margarinas y en que cantidades?
8. Con los preservantes antes mencionados, ¿Cuál es el tiempo estimado de duración del producto hasta su caducidad?
9. ¿Cuál es la manera idónea para almacenar el producto?
10. ¿Qué tipo de envases son los adecuados para las margarinas y por qué?
11. Coménteme sobre la maquinaria necesaria para elaborar margarinas.
12. ¿Qué factores son esenciales para realizar un correcto control de calidad en la elaboración, en lo referente a instalaciones, transporte, factores higiénicos y de salud?
13. ¿Con que personal se debería contar en el proceso de fabricación?

### **Anexo 3: Preguntas para Grupo Focal**

1. Presentación del moderador
2. Breve introducción.
3. Dinámica de presentación de los participantes
4. Coménteme, ¿Qué tipo de margarina suelen consumir y por qué?
5. En que situaciones consumen margarina.
6. ¿Qué atributos o características tiene la margarina que consume actualmente?
7. ¿Con qué frecuencia compran margarinas en sus hogares?
8. ¿Qué beneficios esperan de una margarina?
9. Las margarinas que consumen cumplen con su nivel de necesidades y expectativas

10. Estarían dispuestos a probar algo innovador relacionado a las margarinas
11. ¿Conocen empresas que se dediquen a esta actividad económica? ¿Y si es así comente cuáles?
12. Presentación de la idea de negocios planteada.
13. ¿Estarían dispuestos a consumir una margarina de coco? Y explique por qué
14. ¿Qué los incitaría a cambiar el tipo de margarina regular que consume por otra como la ya presentada?
15. ¿Qué características adicionales o mejoras deberían incorporarse?
16. ¿Qué cantidad de contenido neto consideran que sería adecuado para la comercialización de una margarina de coco?
17. ¿En qué lugares les gustaría comprar esta margarina?
18. ¿Cuál es el precio que considerarían pagar por una margarina de coco?
19. ¿En qué tipo de presentación disfrutarían más esta margarina?
20. ¿Mediante qué medios les gustaría enterarse de la información sobre este producto?
21. ¿Qué tipo de promociones les llamaría la atención y les incentivaría a comprar esta margarina?
22. ¿Qué otras características le gustaría complementar a la idea del negocio?
23. Cierre del grupo focal y agradecimiento por la participación.

#### **Anexo 4: Preguntas de Encuestas**

1. ¿Usted consume margarinas?

Si ( ) No( )

\*Si su respuesta es NO usted ha finalizado la encuesta\*

2. ¿Qué cantidad adquiere usualmente en cada compra de margarina que realiza?
  - 150 gramos
  - 200 gramos
  - 250 gramos
  - 500 gramos
3. ¿Con que frecuencia mensual compra margarinas?
  - Una vez al mes
  - Dos veces al mes
  - Tres veces al mes
  - Mas de tres veces al mes

4. ¿En su día a día en que situaciones usted consume o utiliza margarina?
- Como ingrediente para realizar preparaciones culinarias
  - Para untar en pan, galletas, snacks, etc.
  - Para freír alimentos
5. ¿Qué marca de margarinas usted compra usualmente?
- Bonella
  - Dorina
  - Regia
  - Girasol
  - Klar
  - Imperial
6. De acuerdo a lo que respondió en la pregunta anterior, indique con números del 1 al 5 cual es la característica del producto que más influencia tiene a la hora de decidir su compra (siendo 1 la más importante y 5 la menos importante).

	1	2	3	4	5
Precio					
Calidad (incluye beneficios a la salud)					
Presentación					
Textura					
Sabor					

Ahora, le quiero presentar un nuevo producto. Una margarina elaborada a base de aceite de coco. Un producto perfecto para untar o realizar preparaciones culinarias, fortificada con vitaminas A, D y E, hierro, calcio y omegas.

7. ¿Compraría usted una margarina de coco?

Si ( ) No ( )

8. ¿Cuáles de los siguientes atributos sería el más importante para usted en una margarina de coco?
- Calidad (incluye beneficios a la salud)
  - Presentación
  - Textura

- Sabor
  - Precio
9. ¿Le gustaría que el envase de la margarina sea reutilizable y biodegradable?  
Si ( ) No ( )

10. El grado de concentración de sabor al coco representa al porcentaje de sabor dulce que tiene el producto, dada esta coyuntura ¿Quisiera que el producto se presente con distintos grados de concentración del sabor a coco? Por ejemplo: Margarina de coco al 30%, 60%, 90%.

Si ( ) No ( )

\*Si su respuesta fue no pase a la pregunta 11\*

11. Si respondió afirmativamente a la pregunta anterior indique con qué grado de concentración de sabor a coco compraría la margarina.

- 30%
- 60%
- 90%

12. ¿En qué rango de precio de entre \$1,40 y \$5 consideraría una margarina de coco como muy barato que le haría dudar de su calidad y NO comprarlo?

13. ¿En qué rango de precio de entre \$1,40 y \$5 consideraría una margarina de coco como barato y aun así SÍ lo compraría?

14. ¿En qué rango de precio de entre \$1,40 y \$5 consideraría una margarina de coco como caro y aun así SÍ lo compraría?

15. ¿En qué rango de precio de entre \$1,40 y \$5 consideraría una margarina de coco como muy caro como para NO comprarlo?

16. ¿En qué lugar o lugares le gustaría adquirir este producto? Seleccione solo dos opciones.

- Supermercados
- Tiendas especializadas (como tiendas orgánicas)
- Tiendas de barrio
- On-line

17. ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre una margarina de coco?

- Televisión
- Radio
- Redes sociales
- Revistas o periódicos
- Correo electrónico
- Degustaciones

18. ¿Qué tipo de promoción le agradecería al momento de adquirir una margarina de coco?

- Descuento directo al precio de venta
- Segundo a mitad de precio
- Sorteos concursos por acumulación de compras del producto
- Adquirir algo adicional por la compra del producto

19. Seleccione su nivel de ingresos

- De 200 a 500
- De 501 a 800
- De 801 a 1500
- De 1501 a 2000
- Más de 2000

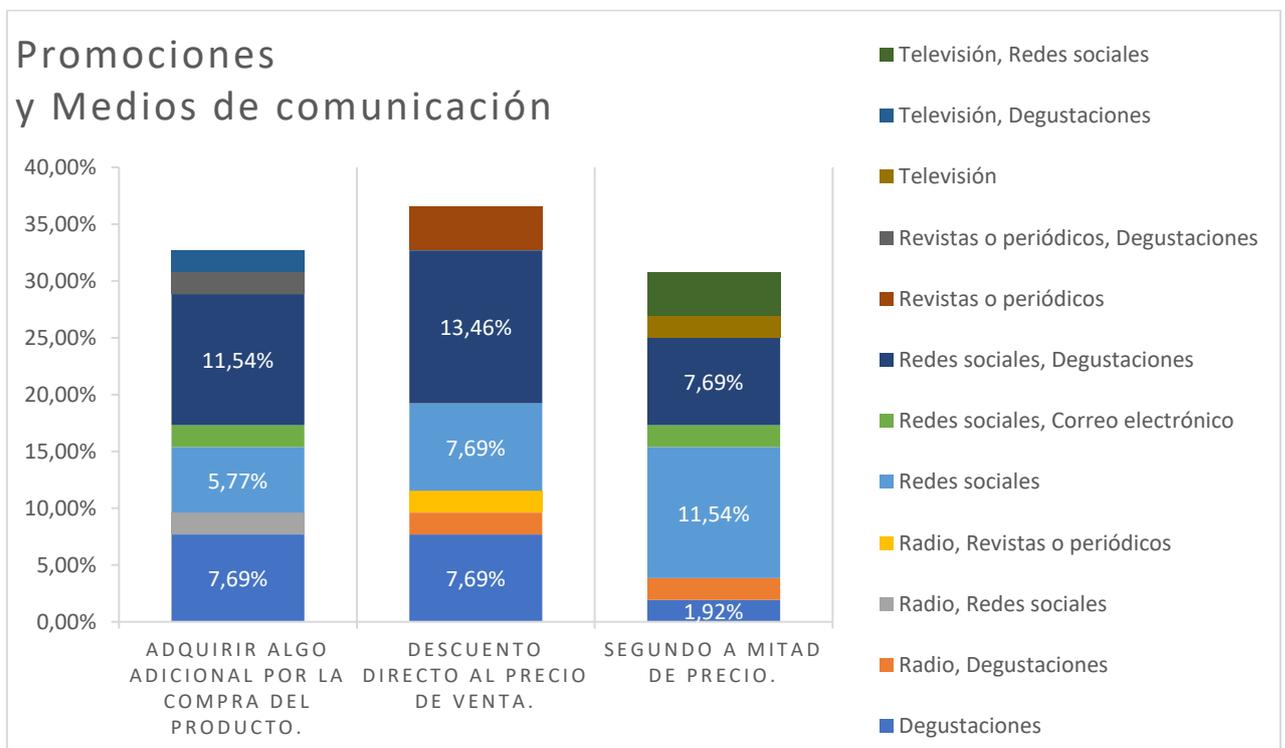
20. Sexo

- Hombre
- Mujer

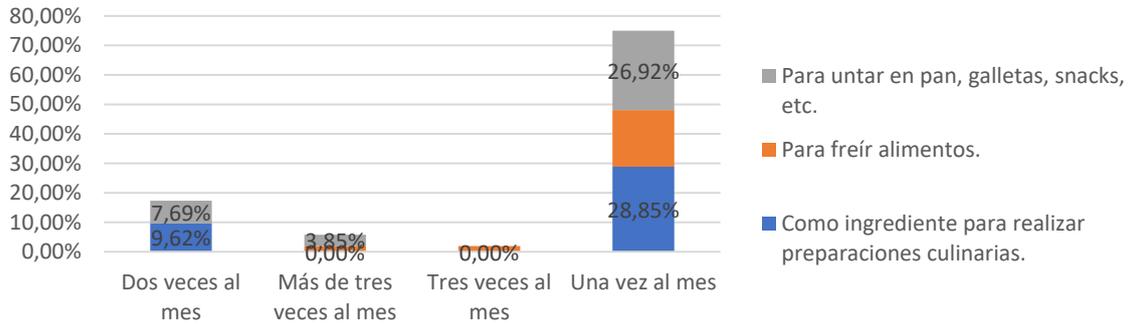
21. Edad

22. Dirección de correo electrónico

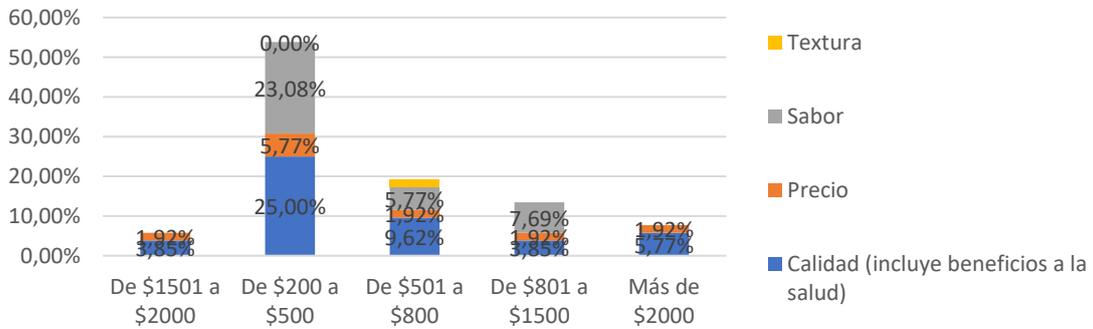
## Anexo 5: Resultados de las encuestas



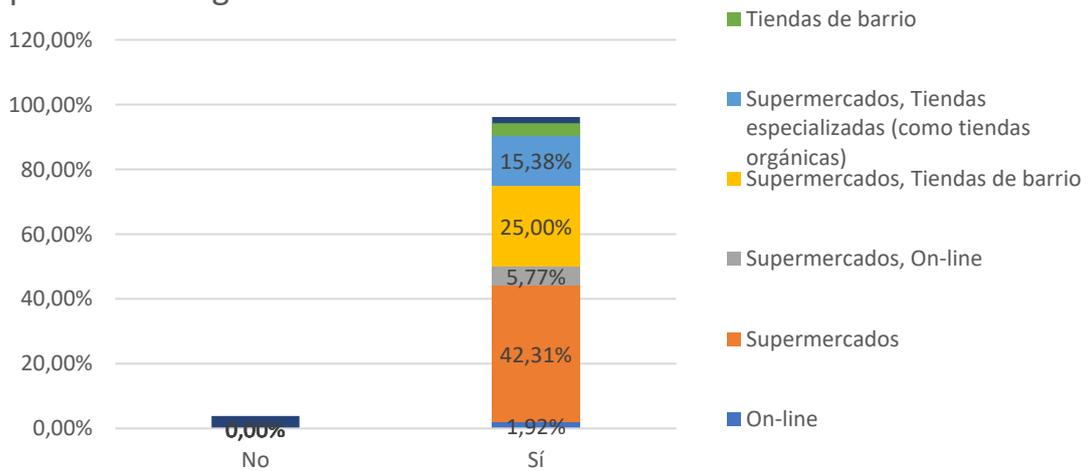
### Frecuencia de Consumo y Usos

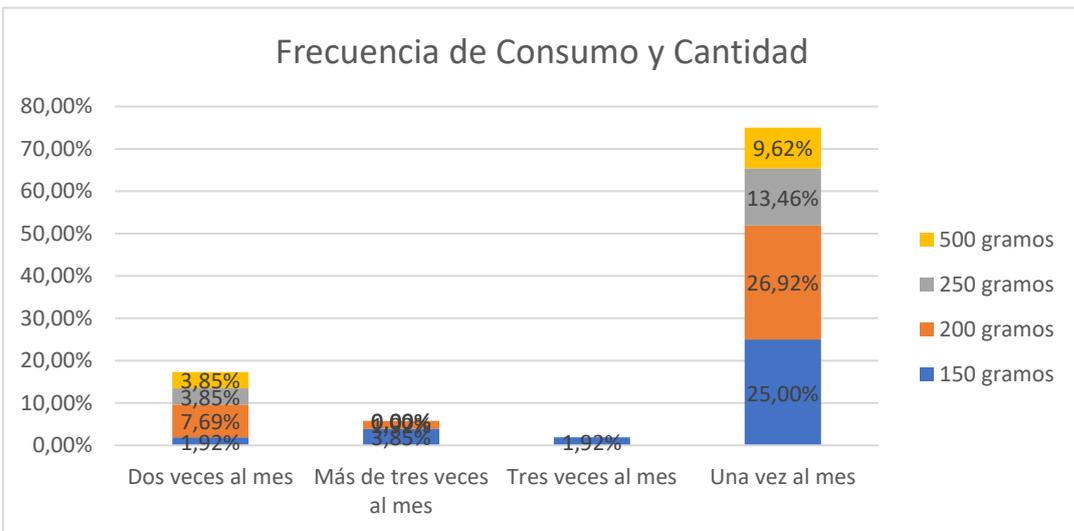
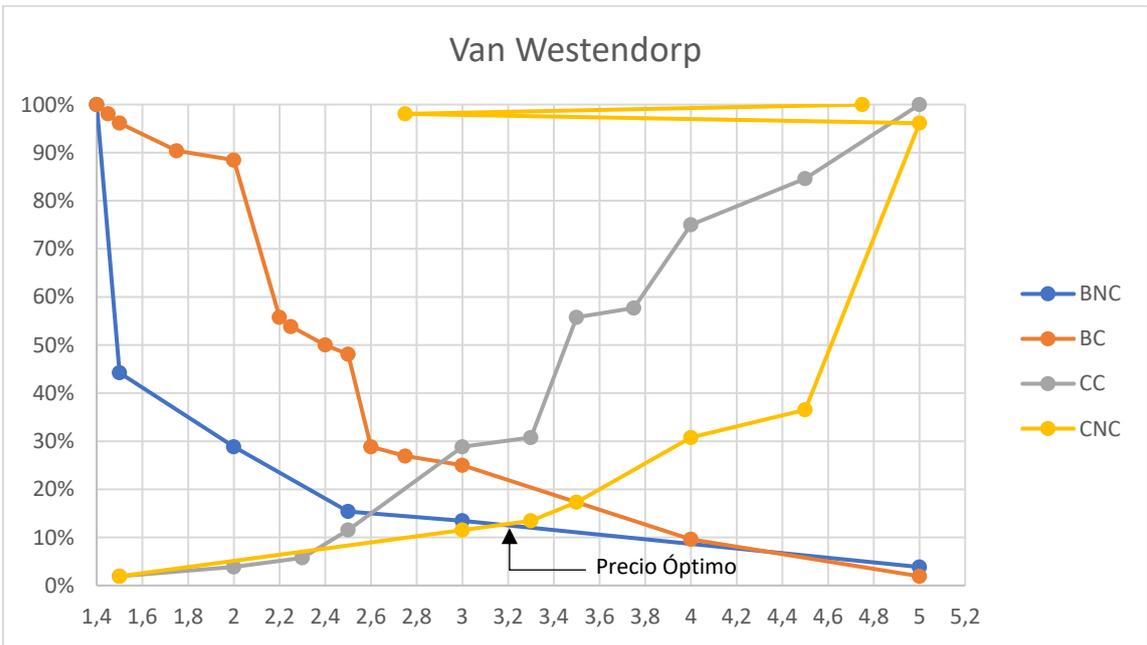


### Atributos más importantes en una margarina de coco y nivel de ingresos

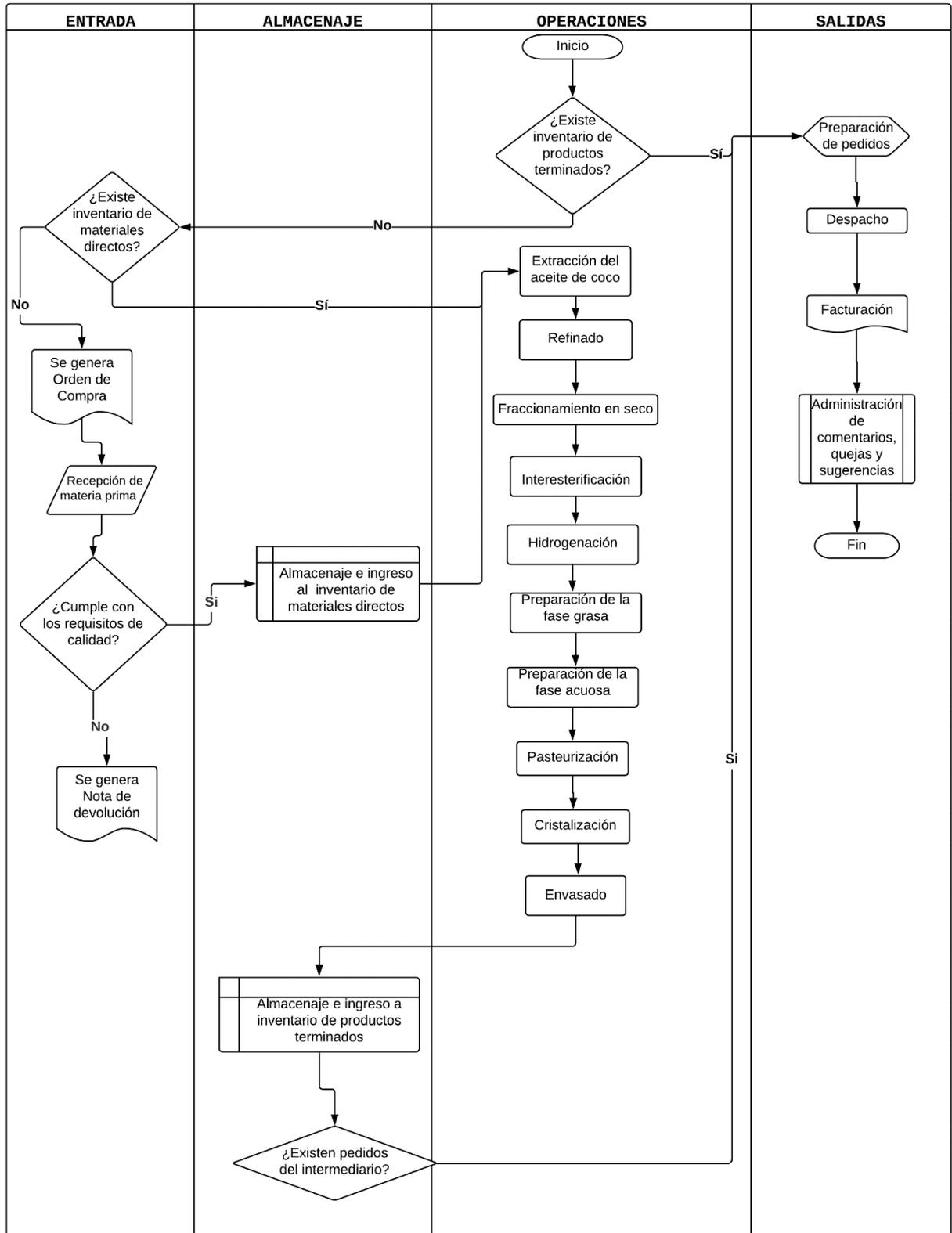


### Disposición a comprar y canales de distribución para una margarina de coco

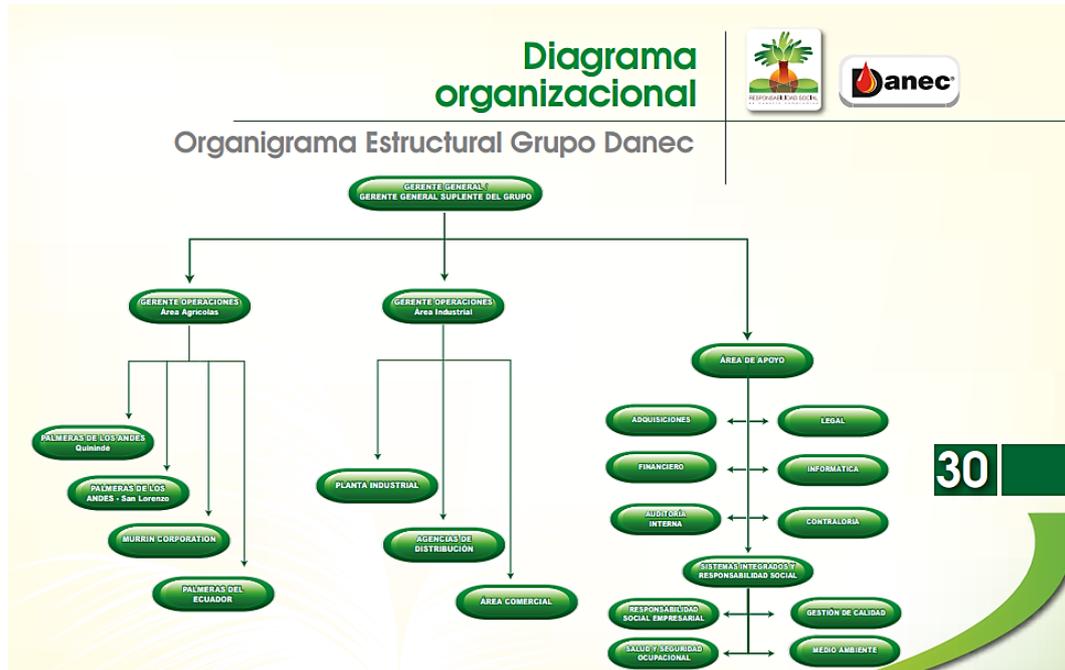




## Anexo 6: Flujoograma de procesos



## Anexo 7: Diagrama Organizacional Danec



## Anexo 8: Inversión en propiedad, planta y equipo

Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cámara de frío para refrigeración de materia prima	1	\$ 3.585,35	\$ 3.585,35
Prensa Extractora de Aceite de Coco	1	\$ 3.455,00	\$ 3.455,00
Tanque para la fase oleosa (almacenamiento de grasas)	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Tanque para la fase acuosa	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Tanque de emulsionantes	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Bombas de transferencia de los tanques de fases al tanque de mezcla	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00
Tanque de mezcla	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Embalaje automático (envasadora y encartonadora)	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Panel de control de acero inoxidable para controlar la línea completa	1	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Computadora CPU Dual Core 2tb 4gb Led 20 (incluye Teclado USB, Mouse USB, Parlantes USB, Monitor LED LG de 20)	7	\$ 330,00	\$ 2.310,00
Impresora HP M130 (incluye copiadora y scanner)	1	\$ 249,00	\$ 249,00
Silla de escritorio ergonómica y giratoria	7	\$ 60,00	\$ 420,00
Escritorio de oficina con archivadores	7	\$ 99,00	\$ 693,00
<b>Total inversión en PPE</b>			<b>\$ 58.712,35</b>

## Anexo 9: Estado de Resultados Proyecto Anual

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	\$ 391.989,97	\$ 419.179,15	\$ 447.252,28	\$ 477.227,75	\$ 509.203,51
(-) Costo de los productos disponibles para la venta	\$ 201.753,08	\$ 213.456,58	\$ 220.164,09	\$ 227.114,05	\$ 234.911,69
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 190.236,89</b>	<b>\$ 205.722,57</b>	<b>\$ 227.088,18</b>	<b>\$ 250.113,70</b>	<b>\$ 274.291,82</b>
(-) Gastos sueldos	\$ 56.578,84	\$ 61.807,22	\$ 64.146,31	\$ 66.588,01	\$ 69.136,64
(-) Gastos generales	\$ 121.652,68	\$ 123.549,37	\$ 128.545,10	\$ 133.777,02	\$ 139.255,55
(-) Gastos de depreciación	\$ 953,17	\$ 953,17	\$ 953,17	\$ 100,17	\$ 100,17
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ 11.052,21</b>	<b>\$ 19.412,81</b>	<b>\$ 33.443,60</b>	<b>\$ 49.648,49</b>	<b>\$ 65.799,46</b>
(-) Gastos de intereses	\$ 4.093,71	\$ 3.346,32	\$ 2.518,94	\$ 1.603,01	\$ 589,07
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 6.958,49</b>	<b>\$ 16.066,49</b>	<b>\$ 30.924,67</b>	<b>\$ 48.045,48</b>	<b>\$ 65.210,39</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.043,77	\$ 2.409,97	\$ 4.638,70	\$ 7.206,82	\$ 9.781,56
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 5.914,72</b>	<b>\$ 13.656,52</b>	<b>\$ 26.285,97</b>	<b>\$ 40.838,66</b>	<b>\$ 55.428,83</b>
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 1.478,68	\$ 3.414,13	\$ 6.571,49	\$ 10.209,66	\$ 13.857,21
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 4.436,04</b>	<b>\$ 10.242,39</b>	<b>\$ 19.714,47</b>	<b>\$ 30.628,99</b>	<b>\$ 41.571,62</b>

## Anexo 10: Estado de Situación Financiera Proyectado Anual

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 87.805,98</b>	<b>\$ 96.032,11</b>	<b>\$ 99.143,02</b>	<b>\$ 111.111,02</b>	<b>\$ 133.154,04</b>	<b>\$ 162.206,74</b>
<i>Corrientes</i>	<b>\$ 29.093,63</b>	<b>\$ 43.226,57</b>	<b>\$ 52.244,27</b>	<b>\$ 70.119,07</b>	<b>\$ 97.215,89</b>	<b>\$ 131.322,39</b>
Efectivo	\$ 27.762,40	\$ 12.519,37	\$ 19.577,17	\$ 35.382,58	\$ 60.277,08	\$ 95.517,92
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 27.220,73	\$ 29.043,21	\$ 30.991,78	\$ 33.068,50	\$ 35.283,15
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 1.735,29	\$ 1.810,73	\$ 1.867,24	\$ 1.926,42	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 1.277,25	\$ 1.196,40	\$ 1.238,74	\$ 1.282,73	\$ 1.328,07	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 53,98	\$ 554,79	\$ 574,42	\$ 594,75	\$ 615,83	\$ 521,33
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>No Corrientes</i>	<b>\$ 58.712,35</b>	<b>\$ 52.805,55</b>	<b>\$ 46.898,75</b>	<b>\$ 40.991,95</b>	<b>\$ 35.938,14</b>	<b>\$ 30.884,34</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 58.712,35	\$ 58.712,35	\$ 58.712,35	\$ 58.712,35	\$ 56.153,35	\$ 56.153,35
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 5.906,80	\$ 11.813,60	\$ 17.720,40	\$ 20.215,21	\$ 25.269,01
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 44.568,60</b>	<b>\$ 48.358,70</b>	<b>\$ 41.227,21</b>	<b>\$ 33.480,74</b>	<b>\$ 24.894,77</b>	<b>\$ 12.375,84</b>
<i>Corrientes</i>	<b>\$ 1.331,23</b>	<b>\$ 12.105,30</b>	<b>\$ 12.705,18</b>	<b>\$ 13.517,45</b>	<b>\$ 14.406,15</b>	<b>\$ 12.375,84</b>
Cuentas por pagar proveedores	\$ 1.331,23	\$ 12.437,64	\$ 12.877,93	\$ 13.333,54	\$ 13.806,09	\$ 11.570,33
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.214,08	\$ 1.247,02	\$ 1.280,86	\$ 1.315,62	\$ 1.351,32
Impuestos por pagar	\$ -	\$ (1.546,42)	\$ (1.419,78)	\$ (1.096,95)	\$ (715,56)	\$ (545,81)
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<i>No Corrientes</i>	<b>\$ 43.237,37</b>	<b>\$ 36.253,40</b>	<b>\$ 28.522,03</b>	<b>\$ 19.963,28</b>	<b>\$ 10.488,61</b>	<b>\$ -</b>

## Anexo 11: Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

<b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (8.259,06)</b>	<b>\$ 14.789,17</b>	<b>\$ 24.364,16</b>	<b>\$ 34.369,18</b>	<b>\$ 45.729,45</b>
Utilidad Neta	-	4.436,04	10.242,39	19.714,47	30.628,99	41.571,62
Depreciaciones y amortización	-	-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	5.906,80	5.906,80	5.906,80	5.053,80	5.053,80
- Δ CxC	-	(27.220,73)	(1.822,48)	(1.948,57)	(2.076,72)	(2.214,65)
- Δ Inventario PT	-	(1.735,29)	(75,44)	(56,51)	(59,18)	1.926,42
- Δ Inventario MP	(1.277,25)	80,84	(42,34)	(43,99)	(45,34)	1.328,07
- Δ Inventario SF	(53,98)	(500,80)	(19,64)	(20,32)	(21,08)	94,50
+ Δ CxP PROVEEDORES	1.331,23	11.106,41	440,29	455,61	472,55	(2.235,76)
+ Δ Sueldos por pagar	-	1.214,08	32,95	33,84	34,76	35,70
+ Δ Impuestos	-	(1.546,42)	126,64	322,83	381,39	169,75
	-	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>(58.712,35)</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
- Adquisición PPE	(58.712,35)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	-	-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>86.474,75</b>	<b>\$ (6.983,97)</b>	<b>\$ (7.731,37)</b>	<b>\$ (8.558,75)</b>	<b>\$ (9.474,67)</b>	<b>\$ (10.488,61)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	43.237,37	\$ (6.983,97)	\$ (7.731,37)	\$ (8.558,75)	\$ (9.474,67)	\$ (10.488,61)
- Pago de dividendos	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	43.237,37	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	-	-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>27.762,40</b>	<b>\$ (15.243,03)</b>	<b>\$ 7.057,80</b>	<b>\$ 15.805,41</b>	<b>\$ 24.894,50</b>	<b>\$ 35.240,83</b>
<b>EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO</b>	<b>-</b>	<b>\$ 27.762,40</b>	<b>\$ 12.519,37</b>	<b>\$ 19.577,17</b>	<b>\$ 35.382,58</b>	<b>\$ 60.277,08</b>
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>27.762,40</b>	<b>\$ 12.519,37</b>	<b>\$ 19.577,17</b>	<b>\$ 35.382,58</b>	<b>\$ 60.277,08</b>	<b>\$ 95.517,92</b>

## Anexo 12: Flujo de caja del proyecto

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (86.474,75)	\$ 16.311,45	\$ 26.700,29	\$ 44.289,63	\$ 62.912,84	\$ 179.568,39
FLUJOS DEL PROYECTO ACUMULADOS		\$ (70.163,30)	\$ (43.463,00)	\$ 826,62	\$ 63.739,46	\$ 243.307,85

## Anexo 13: Flujo de caja del inversionista

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (43.237,37)	\$ 6.717,74	\$ 16.835,65	\$ 34.125,05	\$ 52.416,25	\$ 168.704,24
FLUJO DEL INVERSIONISTA ACUMULADOS		\$ (36.519,64)	\$ (19.683,99)	\$ 14.441,07	\$ 66.857,31	\$ 235.561,55

## Anexo 14: Fórmula CAPM

$CAPM = \text{Tasa libre de riesgo} + \text{Beta apalancada} * \text{Prima de riesgo} + \text{Riesgo país}$

## Anexo 15: Fórmula WACC

$$WACC = \frac{\text{Razón D/C}}{1 + \text{Razón D/C}} * Kd * (1 - \text{Escudo Fscial}) + \frac{1}{1 + \text{Razón D/C}} * CAPM$$

## Anexo 16: Indicadores Financieros

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio	2018
<b><u>Razones de liquidez</u></b>		<i>Industria de elaboración de alimentos (C.10)</i>						
Razón circulante	veces	3,57	4,11	5,19	6,75	10,61	6,05	1,04
<b><u>Razones de apalancamiento</u></b>								
Razón de deuda a capital	veces	1,01	0,71	0,43	0,23	0,08	0,49	0,7648
Cobertura de efectivo	veces	2,93	6,09	13,66	31,03	111,87	33,12	NID*
Endeudamiento del activo	veces	0,50	0,42	0,30	0,19	0,08	0,30	0,5623
Grado de apalancamiento	veces	2,01	1,71	1,43	1,23	1,08	1,49	1,7648
<b><u>Razones de actividad</u></b>								
Período de cuentas por cobrar	días	25,35	25,29	25,29	25,29	25,29	25,30	34,9231
Período de cuentas por pagar	días	22,50	22,02	22,11	22,19	17,98	21,36	76,6149
Período de inventario	días	3,14	3,10	3,10	3,10	-	2,49	NID*
Ciclo operativo	días	28,49	28,39	28,39	28,39	25,29	27,79	NID*
Ciclo del efectivo	días	5,98	6,36	6,28	6,20	7,31	6,43	NID*
Rotación de ventas	veces	4,08	4,23	4,03	3,58	3,14	3,81	0,82
<b><u>Razones de rentabilidad</u></b>								
ROA	%	4,62%	10,33%	17,74%	23,00%	25,63%	16,3%	0,65%
ROE	%	9,31%	17,68%	25,40%	28,29%	27,75%	21,7%	27,62%
Margen bruto	%	48,53%	49,08%	50,77%	52,41%	53,87%	50,9%	35,43%
Margen operacional	%	2,82%	4,63%	7,48%	10,40%	12,92%	7,7%	5,39%
Margen neto	%	1,13%	2,44%	4,41%	6,42%	8,16%	4,5%	0,67%

Nota: NID= No hay información disponible

