

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

Propuesta de Estrategia de Diversificación

para el Grupo Industrial DANEC S.A.

José Javier Orozco Echeverría

Victoria Estefanía Rivadeneira Sandoval

Simon Rose, MBA

Director del Trabajo de Titulación

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito para la obtención del título de

Máster en Administración de Empresas.

Quito, 18 de julio de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Propuesta de Estrategia de Diversificación
para el Grupo Industrial DANEC S.A.**

**José Javier Orozco Echeverría
Victoria Estefanía Rivadeneira Sandoval**

Simon Rose, MBA
Director del Trabajo de Titulación

Santiago Mosquera, PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, 18 de julio de 2019

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas. Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: José Javier Orozco Echeverría

Código de estudiante: 203707

C.I.: 1710876580

Firma del estudiante: _____

Nombre: Victoria Estefanía Rivadeneira Sandoval

Código de estudiante: 201924

C.I.: 1716118870

Lugar y fecha: Quito, 18 de julio de 2019

Dedicatoria

A mis padres, Janett y Medardo, que con su ejemplo y apoyo incondicional durante toda la maestría, me ayudaron a superar los momentos más difíciles para alcanzar este logro profesional.

A mi hermana, Sandra, que a pesar de la distancia, siempre estuvo pendiente de mí, alegrándose de mis triunfos y animándome a seguir adelante cuando las cosas se complicaban.

José Javier Orozco Echeverría

A mi hijo, Luis Alberto, quien siempre me recibió con una sonrisa cada noche después de clases, y que con su amor llenó de luz mi camino a este logro profesional.

A mi madre Amalia y mis abuelos June y Oswaldo, quienes con su infinito apoyo y comprensión pude cumplir una de las metas más importantes en mi carrera profesional.

A mis hermanos, Camila, Martin e Isabella por su amor incondicional.

Victoria Estefanía Rivadeneira Sandoval

Agradecimiento

A los profesores y personal administrativo de la Escuela de Negocios (Business School) de la Universidad San Francisco de Quito (USFQ), por compartir sus conocimientos y colaborar con la organización del programa.

A nuestros tutores, Simon Rose y Santiago Mosquera, por guiarnos a lo largo de todo el proyecto de investigación y aportar con sus recomendaciones para producir un trabajo de alta calidad.

José Javier Orozco Echeverría
Victoria Estefanía Rivadeneira Sandoval

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal diseñar una estrategia de diversificación que le permita al Grupo Industrial DANEC S.A. desarrollar una nueva línea de negocios. El estudio inicia con una reseña histórica sobre el sector palmicultor, estadísticas acerca de la producción de aceite de palma en el Ecuador y detalles sobre las exportaciones a nivel mundial. Para analizar la situación actual de la industria de aceites y grasas comestibles se expone la relación existente entre la cantidad de productos y el ingreso por ventas de las principales empresas ecuatorianas que forman parte de dicho sector. A través del análisis sectorial, la evolución de la industria, y los indicadores financieros se describe tanto la problemática que aqueja a los productores, como el interés común por explorar nuevos mercados para conseguir una mayor participación de mercado.

Una vez establecido el contexto de la investigación, se hace referencia a los procesos productivos de Industrial DANEC S.A. y se evalúan sus recursos y capacidades mediante los análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), VRIO (Valioso, Raro, Costos de Imitar y Organizado para Capturar Valor) y Ansoff (Matriz Producto-Mercado). La aplicación de estas herramientas permite establecer conclusiones sobre los recursos y capacidades que la Compañía podría aprovechar para la fabricación de nuevos productos.

Como paso previo a la determinación de la industria más favorable en la cual podría incursionar Industrial DANEC S.A. se describen tres sectores económicamente relevantes (relación de utilidad frente a ingresos) durante los años 2017 y 2018. Las industrias de los biocombustibles, la cerveza y los cosméticos se estudian en función de las cinco fuerzas de Porter, los costos de producción y otros factores específicos de cada tipo de producto. Después de este análisis se sugiere que la estrategia de diversificación de la Compañía se oriente a productos de higiene personal; la categoría con mayor demanda en el sector de los cosméticos.

Habiendo identificado la nueva línea de productos que Industrial DANEC S.A. podría incorporar en su portafolio, se elabora un plan comercial que contempla el precio, plaza, producto y promoción recomendados para la implementación de la estrategia de diversificación. Además, se construye una proyección de ventas para el primer año de operación suponiendo que se podría captar un porcentaje de las importaciones correspondientes a las partidas de champú, desodorante y dentífrico.

En la última sección de la investigación se presenta un análisis financiero de la alternativa seleccionada mediante una comparación entre la estructura de costos que mantiene actualmente la Compañía y aquella que caracteriza al sector de los cosméticos. Los estados financieros (Situación y Resultados) se calculan a partir de dicha relación porcentual y junto con los indicadores de rentabilidad, liquidez, eficiencia y endeudamiento se evalúa la conveniencia de vincularse al sector de los cosméticos y los ajustes que Industrial DANEC S.A. tendría que efectuar en su estructura de costos para que la alternativa de diversificación sea rentable.

Palabras clave: Diversificación, palmicultor, aceite de palma, FODA, VRIO, Ansoff, recursos, capacidades, biocombustibles, cerveza, cosméticos, Porter, higiene personal, plan comercial, estructura de costos.

ABSTRACT

The main purpose of this research consists in designing a diversification strategy that allows Grupo Industrial DANEC S.A. to develop a new business division. The study begins with a historical review of the palm growing sector, statistics about palm oil production in Ecuador, and details about exports around the world. In order to analyze the current situation of the edible oil and fat industry, the relationship between product quantity and sales income of the most important Ecuadorian companies in the sector is presented. Through the industry analysis, its evolution throughout time and the financial ratios, the issue that afflicts producers as well as the common interest in exploring new markets to attain a great market share are described.

After establishing the research context, the productive processes of Industrial DANEC S.A. are mentioned and the resources and capabilities are evaluated by means of SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), VRIO (Valuable, Rare, Inimitable and Organized) and Ansoff analysis (Product-Market Matrix). The application of such tools allows making conclusions about the resources and capabilities the Company could take advantage to manufacture new products.

Before deciding which could be the most suitable industry Industrial DANEC S.A. could adhere to, three economically relevant sectors (relationship between revenue and income) are described during 2017 and 2018. The biofuel, beer and cosmetics industries are researched according to Porter's five forces, production costs, and other specific factors of each product type. As a conclusion of this analysis, it is recommended that the Company's diversification strategy moves towards personal care products; the most demanded category in the cosmetics sector.

Once the new product line that Industrial DANEC S.A. could incorporate into its portfolio has been identified, a sales plan that considers the suggested price, place, product, and promotion for the implementation of the diversification strategy is developed. Moreover, a sales forecast is built for the first year of operations assuming that a percentage of imports associated with shampoo, deodorant and toothpaste could be captured.

In the last section of the study a financial analysis of the selected alternative is presented using a comparison between the actual cost structure of the Company and the one used by the cosmetic sector. The financial statements (Balance Sheet and Income Statement) are calculated using such percentage relationship and together with the profitability, liquidity, performance, and leverage ratios, the suitability of joining the cosmetics sector and the adjustments that Industrial DANEC S.A. ought to make in its cost structure in order to make the diversification strategy profitable is evaluated.

Key words: Diversification, palm growing, palm oil, SWOT, VRIO, Ansoff, resources, capabilities, biofuel, beer, cosmetics, Porter, personal care, sales plan, cost structure.

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
CAPÍTULO 1	12
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	12
1.1 LA INDUSTRIA DE LA PALMA AFRICANA EN EL ECUADOR.....	12
1.2 PRINCIPALES PRODUCTORES DE ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES.....	13
1.2.1 <i>Industrial DANEC S.A.</i>	14
1.2.2 <i>La Fabril S.A.</i>	15
1.2.3 <i>Industrias ALES C.A.</i>	15
1.3 ANÁLISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA DE ACEITES Y GRASAS COMESTIBLES.....	16
1.4 PROBLEMÁTICA DE LA INDUSTRIA.....	19
CAPÍTULO 2	23
ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	23
2.1. CADENA DE VALOR	23
2.2. ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES	30
2.2.1. <i>Metodología</i>	30
2.2.1.1. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).	30
2.2.1.2. VRIO (Valioso, Raro, Costoso de imitar, Organizado para capturar valor).....	31
2.2.1.3. Matriz Ansoff.....	32
2.2.2. <i>Resultados</i>	34
2.2.2.1. FODA.....	34
2.2.2.2. VRIO.....	38
2.2.2.3. ANSOFF	42
2.3. <i>Estudio de Mercado</i>	45
CAPÍTULO 3	49
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS PARA DIVERSIFICACIÓN	49
3.1. RECURSOS Y CAPACIDADES ESTRATÉGICOS DE INDUSTRIAL DANEC S.A.....	49
3.1.1. <i>Red de distribución</i>	49
3.1.2. <i>Maquinaria de empaques</i>	50
3.1.3. <i>Sistemas de intercambio de calor</i>	50
3.1.4. <i>Recursos hídricos</i>	50
3.2. ANÁLISIS DE INDUSTRIAS PARA DIVERSIFICACIÓN	51
3.2.1. COMBUSTIBLES - BIODIESEL (PRIMAX COMERCIAL ECUADOR).....	52
3.2.1.1. <i>Proceso productivo del biodiesel</i>	52
3.2.1.2. <i>Ventajas del biodiesel</i>	54
3.2.1.3. <i>Volumen y costos de producción de biodiesel</i>	55
3.2.1.4. <i>Análisis sectorial de la industria de biocombustibles</i>	57
3.2.1.5. <i>Aspectos legales y regulatorios del biodiesel</i>	60
3.2.2. CERVEZA INDUSTRIAL (CERVECERÍA NACIONAL).....	61
3.2.2.1. <i>Proceso productivo de la cerveza industrial</i>	61

3.2.2.2. <i>Análisis sectorial de la industria cervecera</i>	62
3.2.2.3. <i>Volumen y costos de producción de cerveza industrial</i>	66
3.2.3. COSMÉTICOS (YANBAL).....	66
3.2.3.1. <i>Ventajas de los cosméticos</i>	69
3.2.3.2. <i>Desventajas de los cosméticos</i>	71
3.2.3.3. <i>Proceso productivo de los cosméticos</i>	71
3.2.3.4. <i>Análisis sectorial de la industria de los cosméticos</i>	73
3.3. RESULTADO DEL ANÁLISIS DE INDUSTRIAS PARA DIVERSIFICACIÓN.....	77
CAPÍTULO 4	79
PLAN COMERCIAL PARA LA ALTERNATIVA DE DIVERSIFICACIÓN RECOMENDADA	79
4.1. PRODUCTO	79
4.2. PRECIO	82
4.3. PLAZA	84
4.4. PROMOCIÓN	86
4.5. PLAN DE VENTAS	88
CAPÍTULO 5	90
ANÁLISIS FINANCIERO	90
5.1. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	91
5.1.1. <i>Supuestos generales</i>	91
5.1.2. <i>Análisis de sensibilidad</i>	91
5.1.2.1. Estructura de costos de Industrial DANEC S.A.	92
5.1.2.2. Estructura de costos Sector Cosméticos	93
5.1.3. <i>Indicadores financieros</i>	94
5.1.3.1. Industrial DANEC S.A.	94
5.1.3.2. Industria de cosméticos.....	95
5.1.4. <i>Conclusión</i>	96
CONCLUSIÓN	98
ANEXOS	99
BIBLIOGRAFÍA	143

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa estratégico de la competencia.....	14
Figura 2. Análisis Sectorial.....	19
Figura 3. Cadena de valor Industrial DANEC S.A.....	24
Figura 4. Matriz FODA.....	31
Figura 5. VRIO	32
Figura 6. Matriz Ansoff	33
Figura 7. Volumen en litros Aceites Comestibles	46
Figura 8. Volumen Dólares Aceites Comestibles	47
Figura 9. Participación de Mercado por empresa 2018	48
Figura 10. Transesterificación o alcoholólisis	53
Figura 11. Separación, Purificación y Acondicionamiento	54
Figura 12. Proyección de precios del biodiesel	56
Figura 13. Proyección de producción de biodiesel	56
Figura 14. Proyección de consumo de biodiesel.....	57
Figura 15. Análisis Sectorial Biodiesel.....	59
Figura 16. Análisis Sectorial Cerveza Industrial	65
Figura 17. Análisis Sectorial Cosméticos	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA – Industrial DANEC	37
Tabla 2. Análisis FODA – Industrial DANEC S.A. (cont.).....	38
Tabla 3. Análisis VRIO – Industrial DANEC S.A.	40
Tabla 4. Análisis VRIO – Industrial DANEC S.A. (cont.).....	41
Tabla 5. Presentaciones de línea de cuidado capilar.....	80
Tabla 6. Presentaciones dentífricos.....	81
Tabla 7. Precios de venta línea de higiene personal	84
Tabla 8. Resultado integral total del ejercicio simulado.....	92

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

1.1 La industria de la palma africana en el Ecuador

El cultivo de palma africana y su comercialización tiene una historia de hace 5000 años a nivel mundial (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014). Actualmente, la industria del aceite de palma está creciendo de manera global debido a su versatilidad de utilización y aplicación de sus derivados (González-Cárdenas, 2016). De acuerdo con el artículo “*La agroindustria de la palma de aceite en América*” de la revista Palmas, Latinoamérica aporta el 5,77% de la producción mundial de aceite de palma, convirtiéndose en un actor estratégico en la economía interna de los países de la región, principalmente en Colombia, Ecuador, Honduras, Guatemala y Brasil, los cuales aportan el 84% de la producción de aceite de palma en América.

Los primeros cultivos en el Ecuador se iniciaron en el año 1953 y las primeras 4000 toneladas de exportación se registraron en el año de 1994, situación que marcó un hito en la economía del país (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014). Desde entonces, se ha convertido en el segundo cultivo perenne más extenso con más de 280000 hectáreas sembradas, las cuales representan el 4.2% de la superficie total designada a la producción agropecuaria en el país (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014). Hoy en día el Ecuador es el segundo productor regional de aceite de palma con una producción de 500000 toneladas métricas, de las cuales 215000 toneladas se utilizan para el consumo interno y la diferencia para su exportación, la cual representa USD 271 millones en divisas de exportación y el 0.9% de la producción a nivel mundial (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014). Entre los años 2009 y 2013 los principales destinos de exportación fueron Venezuela (29.5%), Colombia (27.0%), Chile (8.7%) y Holanda (6.1%), seguidos de Brasil y República

Dominicana, que presentaron altas tasas de crecimiento con un 172% y 240%, respectivamente; además se han iniciado exportaciones a Canadá, Corea y Haití (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)

El sector palmicultor ecuatoriano tiene una participación del 4% del Producto Interno Bruto (PIB) agrícola, con un crecimiento anual del 8% del 2010 al 2016 y el aceite de palma es el séptimo producto de exportación no petrolera y no tradicional (Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, 2017). La inversión total en el sector es de USD 1810 millones que se dividen en USD 1260 millones en el cultivo, USD 250 millones en las extractoras y USD 300 millón en la industria de producción de aceites y grasas vegetales (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014)

En el Ecuador existen 33 empresas registradas que se dedican a la producción de aceite de palma (Corporación Financiera Nacional, 2017) y crean beneficios para la población más vulnerable a través de la generación de aproximadamente 150000 empleos directos e indirectos en zonas marginales (Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, 2017). La producción de aceites y grasas basada en el aceite de palma cubre todas las necesidades de consumo interno (González-Cárdenas, 2016) y desde el 2014 ha disminuido su nivel de importación (Corporación Financiera Nacional, 2017).

1.2 Principales productores de aceites y grasas comestibles

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el Censo Económico del año 2010, los principales actores en la elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal son La Fabril S.A., Industrial DANEC S.A. e Industrias Ales C.A (Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana, 2013). En la **Figura 1**. Mapa estratégico de la competencia, se puede observar la posición de los principales competidores del sector respecto a

sus ventas y al número de productos dentro de su portafolio en el año 2017. Estas dos variables permiten observar el comportamiento de cada empresa a lo largo de su historia respecto a la ampliación de su portafolio de productos y como esta decisión ha impactado en sus ingresos por ventas.

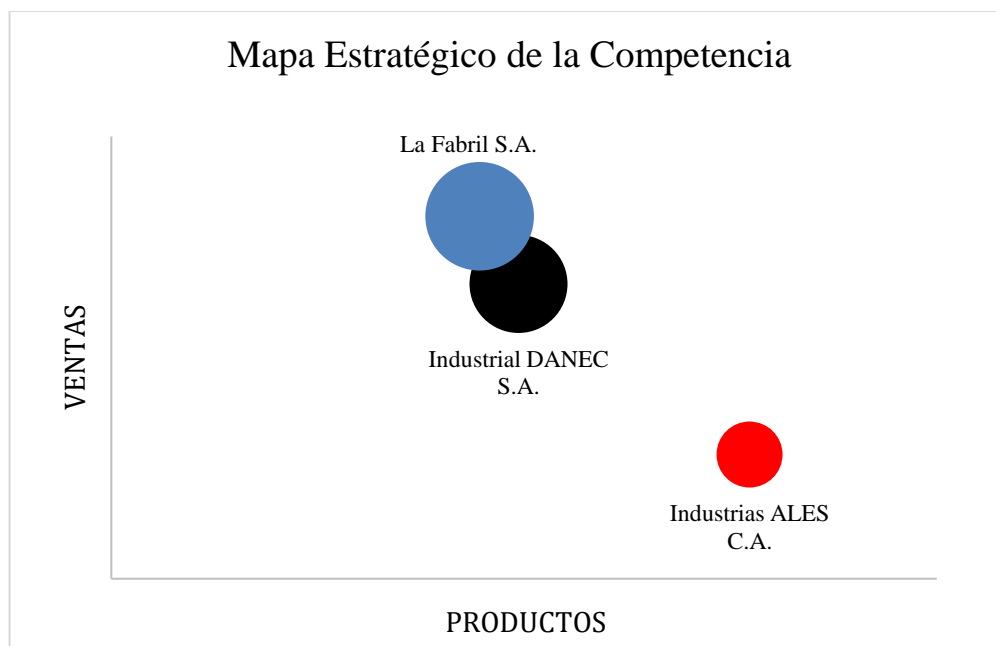


Figura 1. Mapa estratégico de la competencia

Fuente: (ALES, 2018) (Industrial DANEC S.A., 2018) (La Fabril, 2018)

1.2.1 Industrial DANEC S.A.

Industrial DANEC S.A. fue constituida en el año 1972 y cuenta con 25000 hectáreas de palma (Industrial DANEC S.A., 2018). Según la información publicada en la página web de Industrial DANEC S.A., la empresa ofrece más de 70 productos clasificados en las categorías de consumo masivo (alimentos, confites, galletas, cuidado personal, cuidado del hogar e

institucionales) y productos industriales (chocolates y coberturas, productos culinarios, helados y lácteos, frituras y snacks, mantecas especiales, panadería y pastelería, galletería rellenos y waffer; alimentos balanceados y base para fabricar jabón) los cuales generaron ventas de más de USD 250 millones durante el año 2017 y una utilidad de USD 2.98 millones, ubicándola así en la posición 55 de ventas según el ranking de fabricación de aceites del Ecuador (Grupo Ekos, 2017).

1.2.2 La Fabril S.A

La Fabril S.A. inicia sus operaciones en 1968 y a partir de 1991 comienza con la exportación de sus productos (La Fabril, 2018). La empresa tuvo una facturación de USD 490 millones en el año 2017 y cuenta con varios productos agrupados en dos categorías: la primera de consumo masivo que incluye alimentos (aceites, margarinas y mantecas), panificación y pastelería, y hogar y de cuidado personal (jabones de lavar, jabones de tocador, detergentes y desinfectantes); y la segunda, de industriales en la cual incluyen frituras y snacks, heladería, galletería, confitería y chocolatería, sustitutos de lácteos, grasas culinarias, cremas vegetales, aceites de alta estabilidad, viruta para jabones de tocador, margarinas y mantecas, aceites para atún en lata, alimentos y balanceados (Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana, 2013). Estos productos dejaron una utilidad de USD 15,9 millones, es decir el 3.24% del total de los ingresos por ventas (Grupo Ekos, 2017). De acuerdo con la revista EKOS, en su artículo “*Ranking de ventas en la industria de Fabricación de Aceites en el Ecuador*”, La Fabril S.A. ocupa el puesto 17 en ventas.

1.2.3 Industrias ALES C.A.

Industrias ALES C.A. fue constituida en 1943 y en el año 1946 inicia sus operaciones para la fabricación de aceites y mantecas comestibles vegetales (ALES, 2018). Durante el año 2017 sus ventas fueron de USD 162.07 millones, sin embargo, de acuerdo con el informe de calificación de

riesgo de Industrias ALES C.A del 2017, se reporta una pérdida en sus estados financieros que significó el 2.53% de los ingresos por ventas. En base a estas cifras, la revista EKOS ubica a esta empresa en la posición 81 del ranking de ventas (Grupo Ekos, 2017). Actualmente, Industrias ALES C.A. cuenta con tres líneas de negocio: la primera de consumo masivo en la cual se incluyen productos alimenticios (aceites de cocina, confites, pastas y galletas), cuidado de ropa (jabones, detergente en polvo y detergente líquido), cuidado personal (comercialización de la marca *Gillete*), cuidado capilar (comercialización de la marca *Head and Shoulders*), cuidado oral (comercialización de la marca *Oral B*), y productos para mascotas (comercialización de la marca *Chunkys*); la segunda de especializados con productos para panaderías, pastelerías y restaurantes (mantecas, margarinas y aceites), e industrias (galletas y rellenos, snacks, helados, chocolates y coberturas, pesqueras y alimentos balanceados); y finalmente la tercera que se encarga de prestar soporte técnico y asesoría completa para maquinaria de construcción, agrícola y caminera (ALES, 2018).

1.3 Análisis sectorial de la industria de aceites y grasas comestibles

El común denominador de los actores principales de la industria de aceites y grasas comestibles es la inversión en sus procesos de producción. Las tres empresas mencionadas en la sección anterior han invertido desde hace varios años en las áreas agrícola y agroindustrial, permitiéndoles tener control de las plantaciones de palma y las extractoras de aceite crudo de palma y palmiste para su producción de aceites y grasas comestibles. De acuerdo con la información de ventas presentada previamente, se puede observar que la tendencia de la rentabilidad del sector es decreciente y que en casos como La Fabril S.A. e Industrial DANEC S.A. es posible cubrir todos sus gastos e impuestos mediante sus ingresos (Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana,

2013). A continuación, se utiliza el análisis de las cinco fuerzas de Porter para conocer el estado de la industria:

Poder de negociación del consumidor: Alta.

Al tratarse de bienes de consumo masivo (aceites, grasas vegetales, productos de limpieza y de cuidado personal), los costos en los que deben incurrir los consumidores al modificar su preferencia de compra se restringen exclusivamente a la variación en los precios de venta al público que establece cada fabricante. De igual manera, debido a las múltiples opciones que existen en el mercado para los productos que ofrece este sector, el consumidor tiene el poder de escoger la marca y presentación que más se ajuste a su economía.

Amenaza de nuevos competidores: Media.

Las plantaciones de palma africana en el Ecuador tienen en promedio una extensión de 12000 hectáreas por empresa y las instalaciones de las plantas productoras sobrepasan las 10 hectáreas de construcción. Estos son los recursos mínimos que una nueva empresa debería tener para entrar a la industria y competir en el mercado. Asimismo, las principales compañías del sector cuentan con la aceptación y reconocimiento de sus clientes por su trayectoria, marcas tradicionales, y precio, razón por la cual cualquier empresa interesada en incorporarse a la industria se verá obligada a invertir en actividades de posicionamiento y motivar a que el consumidor cambie sus hábitos de compra. Debido a que estas son barreras de acceso muy altas (inversión mínima requerida), la amenaza de nuevos competidores es *Media*.

Poder de negociación de los proveedores: Bajo.

Dado que las empresas en el sector desarrollan sus operaciones a través de una integración vertical, el poder de negociación con los proveedores es bajo. El precio de compra de la materia prima está fijado por la industria y no existe posibilidad de compra a terceros, a menos que la

producción de las plantaciones propias no abastezca la demanda, situación que suele suceder con muy poca frecuencia. Por lo tanto, no se tiene poder de negociación con los proveedores.

Rivalidad: Alta.

Esta industria se caracteriza por tener varios competidores (33 empresas registradas en la Corporación Financiera Nacional CFN) que pugnan por tener mayor participación del mercado con una oferta de productos muy similar entre ellos. Existe poco (o ningún) espacio para la diferenciación entre productos, hecho que ha llevado a que los consumidores realicen sus compras según el precio y/o publicidad de la empresa y además que no exista un costo asociado al cambio entre marcas. Por otro lado, como se mencionó en secciones anteriores, la tasa de crecimiento de esta industria es del 8%, lo que conlleva a que exista una mayor presión para que las empresas mantengan su cuota de mercado y tomen decisiones para establecer precios cada vez más bajos, situaciones que ponen en riesgo su rentabilidad.

Sustitutos: Media.

Los aceites y grasas vegetales son materias primas que no pueden ser sustituidos fácilmente debido a sus propiedades, precio y disponibilidad. No obstante, existen algunos productos que pueden ofrecer beneficios similares como es el caso de la leche en la elaboración de helados; o de los aceites a base de soya y oliva para la cocción y preparación de alimentos, que son utilizados como materia prima a un alto costo y cuya oferta es limitada. Por lo tanto, este factor recibe una calificación *Media*.

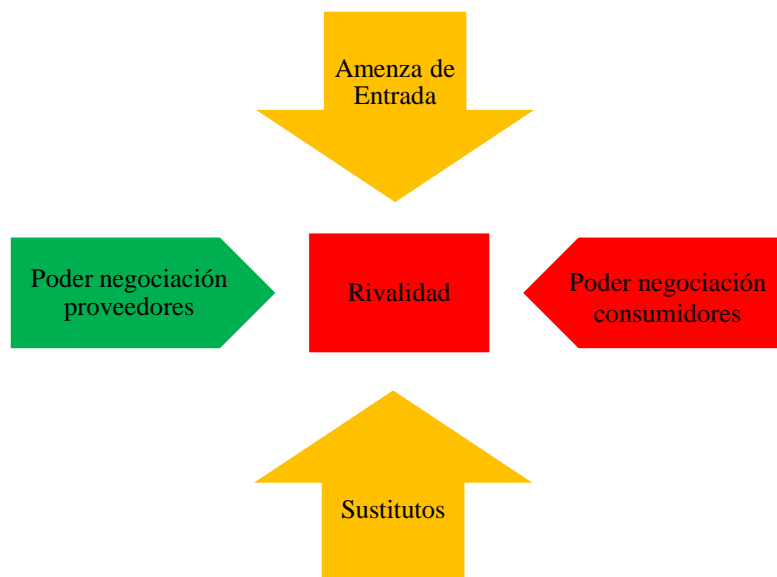


Figura 2.Análisis Sectorial

Fuente: Propia

En conclusión, se puede observar que el conjunto de todos estos factores explica que el sector maneje rentabilidades por debajo del 3% y existan pocas oportunidades de competir con la misma oferta de productos.

1.4 Problemática de la industria

En el año 2016, Ecuador llegó a exportar 349585 TM de aceite de palma, que representaron un crecimiento del 136% en comparación con el año 2006, lo cual demuestra la relevancia de este sector en el crecimiento económico del país (Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, 2017). Sin embargo, de acuerdo con la ficha sectorial “*Elaboración de Aceites Crudos Vegetales*”, elaborada por la Corporación Financiera Nacional (CFN), el valor promedio de la tonelada métrica de aceite de palma ha ido decreciendo de USD 1 en el año 2013 a USD 0.81 en el año 2017. De acuerdo con la página de *IndexMundi*, en la cual se refleja el precio por tonelada métrica del aceite

de palma a nivel mundial, el precio ha decrecido en un 32,42% desde enero de 2014 a enero de 2019 (Indexmundi, 2019). De igual manera el Retorno sobre Activos (ROA) del sector decreció de 5.07% en el 2013 a 5.03% en el 2016, así como el margen neto que se redujo en 0.66% entre los años 2015 y 2016.

Adicionalmente, la oferta de productos de aceites, mantecas y margarinas ha aumentado en el Ecuador, lo que ha causado una dispersión de la rentabilidad entre las principales empresas del sector (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2014). Tanto, los indicadores financieros como el incremento de la demanda, muestran que la rentabilidad del sector está decreciendo y que debido a su importancia en la economía del país se deben tomar medidas tales como el incremento y la diversificación de la oferta exportable (tanto de aceite de palma como de sus derivados), a través de investigación, innovación y desarrollo de productos, lo cual deben ir acompañado por una disminución de los costos de producción (González-Cárdenas, 2016).

El mecanismo común que han adoptado las empresas para tratar de conservar sus rendimientos se ha enfocado en el desarrollo de nuevos productos que tienen como base la palma africana, así fue como Industrias ALES C.A. colocó en el mercado nuevos productos en 1960 (ALES, 2018), seguido de Industriales DANEC S.A. en 1980 (Industrial DANEC S.A., 2018) y luego por La Fabril S.A. en 1998 (La Fabril, 2018).

Aprovechando el conocimiento desarrollado en el proceso de fabricación de jabón para lavar ropa que complementó a la producción y comercialización de aceites, mantecas y margarinas, las empresas incursionaron en la elaboración de productos de limpieza, tales como crema lavavajilla, detergente, y jabón para lavar platos. Una tercera línea de productos en la que estas empresas están trabajando es la de cuidado personal con sus jabones de tocador.

De esta manera, los actores principales del sector han demostrado una evolución en sus portafolios de productos como respuesta a la saturación del mercado de aceites y grasas comestibles, lo cual se ha traducido en la incursión en nuevos sectores a través de la oferta de varios productos. Es así que desde el año 2000, Industrias ALES C.A. ha desarrollado una línea de producción de abonos a partir de residuos de palma y la instalación de una línea para provisión de botellas Politereftalato de Etileno (PET) (ALES, 2018). Por otra parte, Industrial DANEC S.A. optó por el segmento de confites con su crema de cacao con avellanas y galletas (Industrial DANEC S.A., 2018). Mientras que La Fabril S.A. se ha catalogado como la pionera en la producción y venta de biodiesel de palma a los Estados Unidos desde el año 2005 (La Fabril, 2018).

Con esta información se puede evidenciar que la diversificación de productos en la industria de aceites y grasa comestibles se ha vuelto una tendencia que está tomando fuerza con el transcurso de los años, a fin de buscar nuevas fuentes de ingresos y mejorar la rentabilidad del negocio. Sin embargo, como se puede observar en la **Figura 1**. Mapa estratégico de la competencia existe una relación inversamente proporcional entre la cantidad de productos ofrecidos por los competidores y sus ingresos por ventas, lo cual muestra la importancia de establecer un plan de desarrollo y control de nuevos productos para mejorar la rentabilidad del sector.

En consecuencia, el objetivo del presente proyecto consiste en fortalecer la visión de la empresa identificando un producto que genere mayor rentabilidad y contribuya a un crecimiento sustentable, mejorando la oferta de productos a sus clientes a través de un plan estratégico con el cual sea posible desarrollar nuevos productos, evaluar el efecto de incluirlo en el mercado y aprovechar los activos que la empresa posee actualmente. De esta manera, tanto la empresa como

la economía del país obtendrán mayores beneficios y se alinearán con el crecimiento de la Matriz Productiva.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

2.1. Cadena de valor

De acuerdo con Michael Porter, existen tres grandes pilares que sostienen un marco para analizar a las empresas en sus industrias, la competencia y la forma de establecer una estrategia para conseguir una ventaja en el mercado; estas son: análisis sectorial, estrategias competitivas genéricas y cadena de valor (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, 2004). La cadena de valor es una herramienta de análisis que permite visualizar dentro de la compañía una fuente de ventaja competitiva en las actividades que realiza diariamente. Con esta herramienta se estudian sus actividades estratégicas más relevantes para entender los costos y encontrar fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa tiene ventaja competitiva cuando realiza sus actividades a un menor costo y/o son más eficientes dentro de su sector (Olmedo, Olmedo, & Plazaola, 2004)

En la Figura 3. **Cadena de valor Industrial DANEC S.A.** se muestra la cadena de valor de la empresa, en la cual las actividades primarias son: Comercialización y Mercadeo, Producción y Distribución. Entre las actividades de soporte se tiene el área de Adquisiciones, Recursos Humanos, Bodegas, Informática, Mantenimiento, Financiera, entre otras.

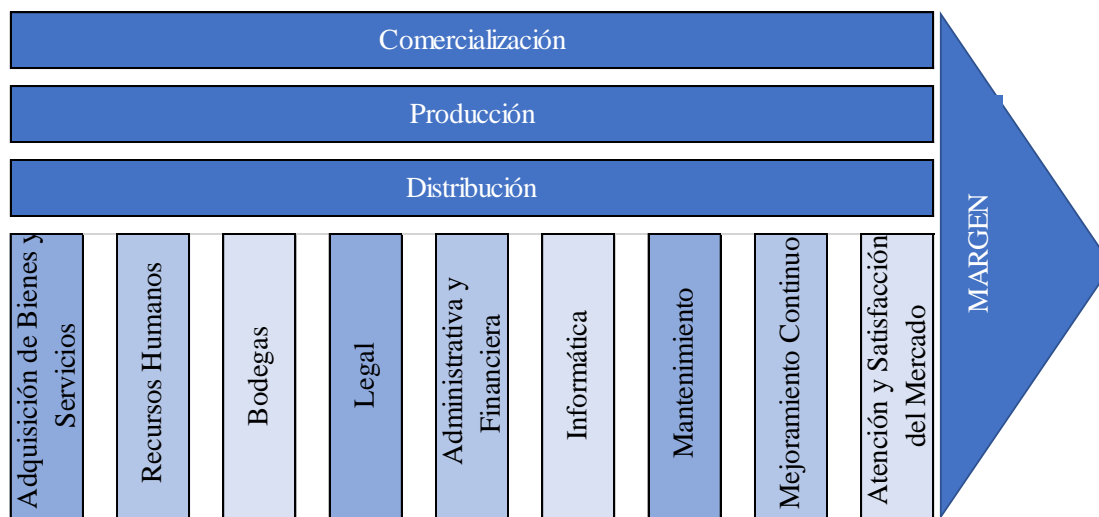


Figura 3. Cadena de valor Industrial DANEC S.A.

Elaboración: Propia
Fuente: (Ávila, 2018)

A continuación, se describen cada una de las actividades principales dentro de la cadena de valor:

Distribución

La distribución del producto es imprescindible dentro de la cadena de valor de Industrial DANEC S.A. El proceso inicia con la recepción del producto elaborado en las siete líneas de producción (margarinas y mantecas, jabonería, cloro, detergente, lavavajillas, balanceado y cobertura de chocolate) que tiene la planta, para luego almacenarlo en los centros de distribución que se encuentran en Quito y Guayaquil, transportarlos a las bodegas ubicadas en Ambato, Santo Domingo, Ibarra, Guayaquil, Machala, Babahoyo, Cuenca y Manta, o entregarlos directamente a los clientes (tiendas, mayoristas, distribuidores, autoservicios, entre otros) en todo el país (Navas, 2018)

El centro principal de distribución se encuentra en la ciudad de Quito y tiene un área de 3500 metros cuadrados y una capacidad aproximada de 10000 posiciones (pallets). El segundo

centro de distribución se encuentra en Guayaquil en donde se puede almacenar el 50% del volumen de Quito. La red de distribución de la compañía permite almacenar el producto en los centros de distribución y bodegas para satisfacer pedidos futuros y entregarlo a los clientes luego de concretar la venta. La función más importante de los centros de distribución es acumular el producto para después repartirlo a las bodegas de las distintas ciudades, lo cual permite tener una gran cobertura y atender a clientes de gran tamaño. Existen dos tipos de bodegas, propias y de distribuidores que fueron creadas con el objetivo de cumplir con la promesa de servicio hacia los clientes, para lo cual cuentan con un almacenamiento para suplir pedidos de 5 o 6 días (Navas, 2018).

El sistema de transporte de la empresa está formado por una flota de 310 vehículos rentados, de los cuales 30 son trailers de alta capacidad, 80 camiones medianos y alrededor de 200 camionetas pequeñas. Según la entrevista con Carlos Navas, Gerente de Distribución de Industrial DANEC S.A., la empresa cuenta con una tarifa competitiva en el mercado, lo que le ha permitido tener un amplio alcance dentro del territorio nacional y menores costos de transporte en el mercado.

La entrega de producto se realiza en una ventana horaria comprendida entre las 07h30 y 14h00, donde el número de clientes atendidos depende de su tamaño. Los autoservicios establecen sus propios horarios de entrega por ser clientes exclusivos. Por ejemplo, los pedidos pueden ingresar los viernes y la compañía puede cumplir con la entrega entre el sábado y el jueves de la siguiente semana en una ventana horaria de 06h30 a 16h00 (Navas, 2018).

El inventario se maneja mediante un ERP (Enterprise Resource Planner), que permite mantener informadas a todas las bodegas. Además, se utilizan otros sistemas de información para controlar fechas de caducidad, lotes y mantener la trazabilidad del producto (Navas, 2018).

Producción

El proceso de producción está compuesto por dos etapas, la refinación que consiste en transformar el aceite de palma a un producto comestible, y el empaçado donde se coloca el producto terminado en sus diferentes presentaciones. Las líneas de producción que mantiene la compañía son: aceite comestible, margarinas y mantecas, jabonería, cloro, detergente, lavavajillas, balanceado y cobertura de chocolate. El área de refinación dispone de máquinas para el procesamiento de la grasa, cuenta con una serie de tanques con motores de agitación y tanto el equipamiento de blanqueo como el de desodorización son los más importantes para la producción de aceite. La empresa cuenta con un proceso de fraccionamiento único en la industria tanto por la inversión de la maquinaria como la experiencia y know-how en el manejo del proceso y la tecnología (Iturralde, 2018). Este proceso consiste en separar las partes líquida y sólida de la materia prima para la fabricación de aceite y demás productos derivados.

Durante el blanqueo se filtran y remueven las impurezas del aceite, de tal manera que al final del proceso se obtiene un producto libre de agentes oxidantes que podrían ocasionar el deterioro del aceite con el transcurso del tiempo. Después, se procede con la eliminación de aquellos elementos que causan rancidez o mal sabor en el aceite mediante el pulido del producto. Para juntar los componentes de un producto se recurre a tanques con mezcladoras y luego se los transporta a la sección de empaque mediante bombas. Es importante mencionar que la empresa tiene acceso a un tipo de materia prima único producido en sus propias fincas, situación que le permite incrementar el porcentaje de extracción de la parte líquida de la materia prima (Iturralde, 2018).

La planta de empaçado cuenta con una diversidad de máquinas especializadas según el tipo de producto, entre las cuales destacan las empaçadoras de fundas tipo almohada, aquellas utilizadas

para envases “doy pack”, otro grupo de máquinas para el llenado de aceite al granel (botellas, bidones, entre otros). En la línea de producción de cloro, se emplean boquillas para el envasado del producto y el peso se controla mediante balanzas. De manera similar ocurre con el jabón líquido, donde la dosificación del producto se regula según el peso requerido. Para empacar la margarina, la grasa se enfría hasta alcanzar un estado semisólido mediante máquinas plastificadoras. Mientras que para el jabón en barra se utilizan máquinas de tipo “caramelo”.

La refinación del chocolate se lleva a cabo mediante una máquina diseñada específicamente para tal fin. El inventario de producto terminado que se conserva en la planta permite mantener las ventas tanto en condiciones de operación normal como cuando se requieran hacer ajustes, mantenimientos o interrupciones inesperadas. Dependiendo del producto, se dispone de inventario para cumplir con los niveles de ventas durante siete días o incluso un mes. Este modelo de producción garantiza la disponibilidad del producto y proporciona gran flexibilidad, ya que se puede colocar inventario en el lapso de un día; prácticamente sin restricción (Iturralde, 2018).

Comercialización

La empresa ha clasificado sus productos en tres categorías: aceites, mantecas y margarinas; aseo y limpieza; otras líneas de negocio (confitería y nutrición animal). Por otra parte, ha definido los siguientes canales de venta según el tipo de cliente a atender:

Distribuidores: Aquellos clientes que para la empresa están ubicados en sectores a los cuales estratégicamente no conviene abastecer directamente, como es el caso de Esmeraldas, San Lorenzo, Lago Agrio, por mencionar algunos ejemplos. Se caracterizan por trabajar en “territorios blindados”, es decir, donde la presencia de fuerzas de venta de otros proveedores es casi nula.

Mayoristas: Grupo de clientes formado por las grandes despensas de abarrotes.

Autoservicios: Conformado por las grandes cadenas de supermercados.

Institucional especial: Enfocada al sector conocido como HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering).

Panaderías: Aquellas panaderías consideradas de gran tamaño que se encuentran distribuidas en varias ciudades.

Popular: Caracterizado por ser el canal más pequeño y al único al que solamente se le admite el pago de contado. Atiende al sector informal del país (vendedores ambulantes, minoristas que participan en mercados, ferias libres, punto de abarrotes, entre otros).

Cobertura (tradicional): Por motivos de control se lo ha subdividido en tiendas e institucional (panaderías pequeñas y comedores).

Industrial: Aquellas empresas grandes dedicadas a la elaboración de alimentos procesados, comida rápida y snacks que utilizan los productos de la compañía como materia prima para la elaboración de sus productos.

Exportaciones: Clientes de Sudamérica, Centroamérica, Europa y Norteamérica que adquieren productos semielaborados, materias primas y producto terminado en menor porcentaje.

El canal de mayor relevancia es Cobertura y se maneja con un sistema de resurtido, es decir, se entrega el producto en consignación y se reponen las unidades vendidas. Para los demás canales se aplica el sistema de venta tradicional, donde un vendedor visita al cliente para receptor el pedido (preventiva) y al siguiente día se efectúa la entrega. En el caso de los autoservicios, las órdenes se registran electrónicamente y se verifica que los productos se encuentren en exhibición y mantengan el nivel de rotación esperado. El canal Industria se atiende según el tipo de producto requerido y las condiciones establecidas por el cliente. Los distribuidores están sujetos a la estrategia comercial definida por la empresa.

Con excepción de las industrias y los autoservicios, los vendedores manejan teléfonos inteligentes para ingresar los pedidos. De manera automática, la información de la venta se transmite a las bodegas y luego se emite la factura respectiva. La empresa maneja un total de 90000 clientes, 78000 de los cuales son atendidos de manera directa y 12000 a través de distribuidores. La empresa tiene una gran cobertura sobre el territorio nacional sobre que sus competidores, ya que con los 90000 puntos se encuentra a pocos pasos atrás de los líderes logísticos del Ecuador como son Coca-Cola y Cervecería Nacional que en promedio atiende 120000 puntos (Navas, 2018),

En conclusión, las actividades principales de la empresa están generando valor con los siguientes recursos y capacidades:

- Capacidad de transporte (alto y bajo volumen)
- Tamaño de la red de distribución
- Costo de la red de distribución
- Conocimiento del manejo logístico en el Ecuador
- Know-how de tecnologías de producción y maquinaria (proceso de fraccionamiento y empaque)
- Menores costos de producción
- Acceso a materias primas de alto aprovechamiento
- Cobertura de puntos en territorio ecuatoriano

En las siguientes secciones se realizará un análisis con varias herramientas para determinar si estos recursos y capacidades pueden facilitar que la empresa obtenga ventaja competitiva en el mercado.

2.2. Análisis de recursos y capacidades

2.2.1. Metodología

2.2.1.1. FODA (*Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*).

El análisis FODA se utiliza para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de una empresa con el fin de desarrollar estrategias según sus capacidades internas y su posición competitiva externa (The Economist, 2009). Esta herramienta determina cómo una empresa puede utilizar sus fortalezas, reducir/eliminar sus debilidades, explotar/aprovechar sus oportunidades y defenderse de sus amenazas (Market Business News, 2018)

Fortalezas: Características capacidades y/o recursos que proporcionan ventajas para la empresa sobre sus competidores.

Oportunidades: Elementos en el entorno externo de una compañía que permiten formular e implementar estrategias para incrementar la rentabilidad.

Debilidades: Características de una empresa que representan una desventaja frente a sus competidores.

Amenazas: Elementos en el entorno externo que pueden poner en peligro la integridad y rentabilidad de una compañía.

Los factores internos (fortalezas y debilidades) más importantes de una empresa incluyen su cultura, imagen, eficiencia y capacidad operacional, conocimiento de marca, cuota de mercado, recursos financieros, colaboradores clave y estructura organizacional (Market Business News, 2018). Los factores externos (oportunidades y amenazas) de mayor relevancia son: cambios societarios, clientes, competidores, entorno económico, regulaciones gubernamentales, proveedores, socios y tendencias del mercado (Corporate Finance Institute, 2018). En la **Figura 4**. Matriz FODA se muestra la estructura para el análisis.

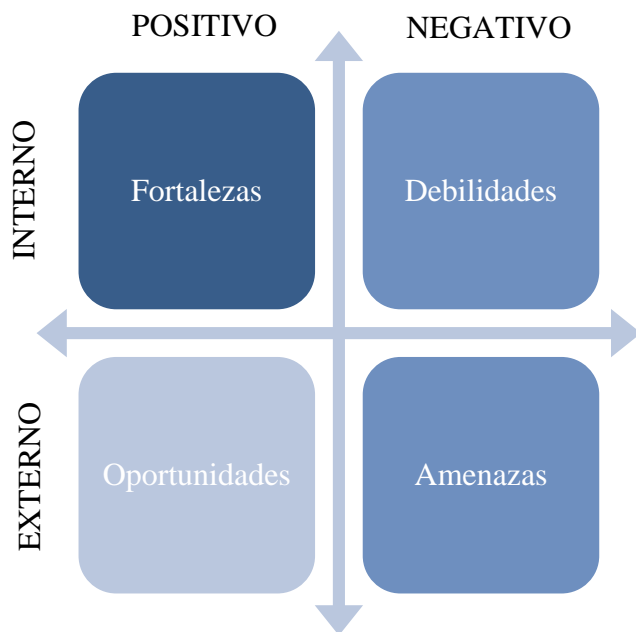


Figura 4. Matriz FODA

Elaboración propia

Fuente: (Corporate Finance Institute, 2018)

2.2.1.2. VRIO (*Valioso, Raro, Costoso de imitar, Organizado para capturar valor*).

VRIO permite realizar un análisis interno considerando tanto el posicionamiento como los recursos de la empresa. Esta herramienta se utiliza para determinar si los recursos internos y las capacidades de la compañía representan una fuente de ventaja competitiva sostenible (Strategic Management Insight, 2013). El marco de trabajo evalúa cuatro elementos:

Valor: Determina si un recurso ayuda a una compañía a explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza. Un recurso puede considerarse valioso si se lo emplea para incrementar la cuota de mercado, obtener una ventaja en costos, asignar un precio superior, entre otros.

Rareza: Identifica si un recurso está controlado por un número reducido de competidores. Un recurso es raro cuando no está disponible para todos los competidores. Si otras empresas tienen los mismos recursos no existe ventaja inherente.

Inimitabilidad: Evalúa si una empresa sin un recurso debe enfrentar una desventaja al tratar de obtenerlo o desarrollarlo. Un recurso inimitable debe ser difícil (costoso) de copiar o adquirir para los competidores.

Organización: Determina si las políticas/procedimientos se encuentran organizados para apoyar el aprovechamiento de un recurso valioso, raro y costoso de imitar. Una empresa debe ser capaz de aprovechar sus recursos.

Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	
NO				Desventaja Competitiva
SI	NO			Paridad Competitiva
SI	SI	NO		VC Temporal
SI	SI	SI	NO	VC No utilizada
SI	SI	SI	SI	VC Sustentable

Figura 5. VRIO

Elaboración Propia

Fuente: (Strategic Management Insight, 2013)

2.2.1.3. Matriz Ansoff.

La matriz Ansoff o matriz de producto-mercado, permite identificar oportunidades de crecimiento mediante la incursión en nuevos mercados y/o del desarrollo de productos y servicios (Smart Insights, 2018) El modelo evalúa posibles combinaciones para nuevos productos en comparación con la oferta actual de productos y servicios.

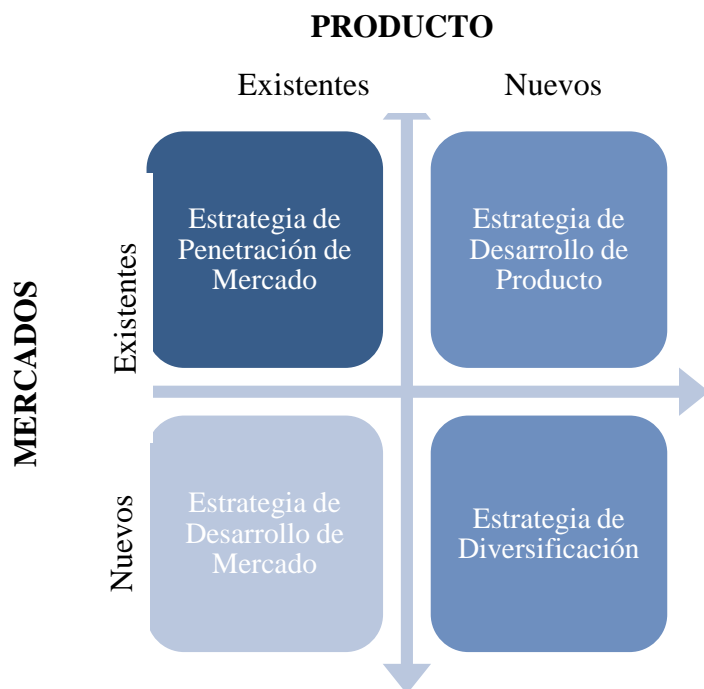


Figura 6. Matriz Ansoff

Elaboración Propia

Fuente: (Smart Insights, 2018)

Mediante esta técnica es posible resolver inquietudes estratégicas relacionadas con la penetración de mercado (determinar mecanismos para incrementar la venta de productos o servicios a la base actual del clientes), el desarrollo del mercado (identificar maneras para ingresar en nuevos mercados), desarrollo de productos (analizar formas para desarrollar productos o servicios existentes) y diversificación (evaluar la decisión de ingresar en nuevos mercados, aumentar el nivel de ventas y/o adquirir otras empresas) (Smart Insights, 2018).

La etapa en la cual se encuentra un negocio determinará si se ejecuta una o varias estrategias y para confirmar su idoneidad se debe considerar la flexibilidad respecto al cambio de horario de apertura, la reducción de tiempos de procesamiento, promocionar el portafolio de productos completo, la cuota de mercado en el sector actual respalda la demanda, productores menos costosos, incremento de la calidad, revisión del empaque, solicitar retroalimentación a los clientes

y público influyente, valorar la experiencia, conocimiento técnico, equipo de administración fuerte, entre otros (Smart Insights, 2018).

2.2.2. Resultados

2.2.2.1. FODA

En la Tabla 1. Análisis FODA – Industrial DANEC se muestra el análisis realizado a través de entrevistas a los líderes de las áreas principales de la empresa. Entre las fortalezas más destacadas que posee la compañía se pueden mencionar las siguientes:

Red de distribución: A través de los grandes centros de distribución (Quito y Guayaquil) y las bodegas de intermediación (Ambato, Santo Domingo, Ibarra, Machala, Babahoyo, Cuenca y Manta), la compañía está en capacidad de abastecer con sus productos a los clientes de todos sus canales (distribuidores, mayoristas, autoservicios, institucional, panaderías, popular, cobertura, e industrial). Con una capacidad aproximada de 15000 posiciones, los centros de distribución se caracterizan por una alta disponibilidad de inventario, mediante la cual se despachan los pedidos de ventas y a la vez se satisface la demanda futura. El sistema logístico se apoya en una flota que supera los 300 vehículos (trailers, camiones y camionetas).

Equipo humano: La gestión logística se basa en una estructura de alrededor de 170 colaboradores desplegados a nivel nacional. El conocimiento que dicho equipo ha desarrollado sobre el funcionamiento del negocio contribuye a cumplir con el abastecimiento de productos de manera directa e indirecta conforme a los tiempos establecidos por los clientes.

Normas sanitarias y seguridad industrial: El cumplimiento con procedimientos de seguridad industrial, certificaciones de calidad y condiciones sanitarias ha permitido que la compañía ofrezca productos con las debidas garantías para su consumo y con similares o incluso superiores características de la oferta que mantienen las empresas competidoras.

Sistema de información integrado: Los procesos críticos de la cadena de valor (Comercialización, Producción y Distribución) han conseguido un nivel de automatización como resultado de la implementación del ERP (Enterprise Resource Planner) de manera transversal en la compañía. El sistema permite la interacción entre las áreas de Crédito y Cobranzas, Facturación y Distribución, de manera tal que el ciclo de ventas no se vea afectado por retrasos o fallas en el flujo de información.

Maquinaria especializada: La empresa dispone de una amplia gama de máquinas empacadoras para los distintos productos que fabrica. Su versatilidad en cuanto a tipo de envolturas y dosificación en envases amplía las posibilidades respecto a la elaboración de productos en nuevas presentaciones y además posibilita la inclusión en distintos sectores sin necesidad de realizar inversiones altas en equipamiento de plastificación y envasado.

Sistemas de intercambio de calor: A fin de optimizar los recursos energéticos, la compañía cuenta con infraestructura para calentamiento/enfriamiento según las necesidades de la etapa del proceso productivo en la que se encuentre la materia prima. Dicho sistema no es exclusivo para las líneas de negocio existentes (aceites, mantecas y margarinas; aseo y limpieza; otros), sino que puede ser aprovechada por otros procesos donde se requiera disminuir o incrementar la temperatura conforme le producto se transforma etapa por etapa.

Exposición de productos: Como consecuencia directa de la facilidad para la entrega del producto a nivel nacional a través de la red de distribución, la empresa ha conseguido mantener en exhibición un mayor porcentaje de su portafolio en comparación con sus competidores. En lugar de que el inventario permanezca en los centros de distribución y/o bodegas, la compañía ha aprovechado la modalidad de consignación en el canal cobertura para aumentar la probabilidad de

compra, pues se garantiza un abastecimiento continuo determinado por el grado de aceptación de la marca por parte del consumidor.

Sembríos propios de palma: Controlar una extensión total de 25000 hectáreas de palma africana, es sin lugar a duda un aspecto preponderante en la cadena de valor, puesto que el suministro de materia prima no tiene dependencia de terceros. Aun cuando algunos de los competidores también son propietarios de plantaciones de palma, ninguno ha logrado superar su volumen de producción y tampoco se ha aventurado a cultivar otras variedades de palma.

Fraccionamiento de aceite: Este proceso constituye la base del proceso productivo, pues tanto la parte semisólida como la líquida del aceite de palma son los insumos para las tres líneas de negocios. El fraccionamiento aprovecha por completo la materia prima; situación favorable para la compañía dado que la actividad se realiza a gran escala y la experiencia adquirida a través de los años sitúan a la empresa en una mejor posición frente a los demás integrantes del sector de aceites y grasas comestibles

Tabla 1. Análisis FODA – Industrial DANEC

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	Fortalezas:	Debilidades:
	Centros de distribución de alto alcance (concentración de stock)	Dificultades para comercializar el portafolio completo de productos (alrededor de 342 SKUs)
	Flota de vehículos extensa (red de distribución)	Presupuesto para actividades de mercadeo limitado (inferior al de empresas nacionales y multinacionales)
	Gestión de inventario con sistema integrado (Enterprise Resource Planner)	Estructura comercial pequeña en relación a carga administrativa (comparado con otras áreas de la empresa)
	Gestión eficiente de equipo humano (170 colaboradores para distribución)	Desarrollo de productos líderes en el mercado (marcas propias)
	Cumplimiento de condiciones sanitarias y de calidad (SISO, BASC, ISO 9001)	
	Maquina especializada para empackado de productos (aceites, mantecas y margarinas, aseo y limpieza, otros)	
	Sistemas de intercambio de calor (enfriamiento y calentamiento)	
	Disponibilidad inmediata de inventario (ventas concretadas y futuras)	
	Empresa pionera en el fraccionamiento de aceite de palma (componentes líquido y sólido)	
Sembríos propios de aceite híbrido (variedad de fruto desarrollado por la empresa)		
Alta exposición de productos (comercialización por resurtido/consignación)		

Elaboración Propia
Fuente: Entrevistas DANEC S.A.

Tabla 2. Análisis FODA – Industrial DANEC S.A. (cont.)

	POSITIVO	NEGATIVO
EXTERNO	Oportunidades:	Amenazas:
	Desarrollo de productos con grasa como materia prima (palma africana)	Comercialización de productos (comodities) sujeta a competencia por precios
	Aprovechamiento de eficiencia energética (sistema de intercambio de calor)	Oferta de productos similar por empresas multinacionales
	Incursión en nuevos sectores a través de adquisiciones de empresas	Pérdida de clientes del canal Industrial por desarrollo de productos pertenecientes a su sector (línea de confitería)
	Reposicionamiento en canal autoservicios (publicidad y promoción de productos)	Incursión de industrias en canales atendidos originalmente por la empresa (institucional especial)

Elaboración Propia

Fuente: Entrevistas Industrial DANEC S.A.

2.2.2.2. VRIO

De acuerdo con la información proporcionada durante las entrevistas realizadas a los líderes de las áreas principales de la Empresa, todos los recursos y capacidades que pudieron ser identificados como parte del proceso productivo son valiosos. Estos factores son imprescindibles en cada uno de los procesos, ya que ante su ausencia cada una de las etapas de la cadena de valor podrían verse afectadas o interrumpidas. En comparación con los competidores, la evaluación se dificultó ya que la gran mayoría fueron comunes dentro de la industria.

No obstante, a través de un análisis más profundo, e investigando más en detalle la operación propia de la empresa fue posible establecer características únicas que los diferencian en el mercado. Por otro lado, aquellas capacidades que superaron esta segunda característica fueron estudiadas para determinar cuan costosas son de imitar en el sector considerando que la gran mayoría de recursos han sido aprovechados por la empresa. Se ha verificado que un gran porcentaje

alcanza paridad competitiva. Tal como se aprecia en la Tabla 3 y Tabla 4 se ha alcanzado ventaja competitiva en los siguientes aspectos:

- Red de distribución
- Maquinaria (Empacadora)
- Sistemas de intercambio de calor
- Gestión de inventario
- Comercialización en productos envasados en funda

Tabla 3. Análisis VRIO – Industrial DANEC S.A.

Recurso / Capacidad	Valor	Rareza	Costoso de imitar	Organización	Creación de valor
Red de distribución	Sí - Almacenamiento de producto terminado.	Sí - Amplia cobertura (bodegas y transporte).	Sí - Alta inversión en flota de transporte.	Sí - Presupuesto promedio asignado para el proceso.	Ventaja Competitiva Sostenible
Sistema de información integrado	Sí - Intercambio de información sobre pedidos entre áreas de la empresa.	No - Sistemas de información similares en la competencia.	No - Variedad de sistemas con funcionalidades similares y bajo costo de implementación.	Sí - Inversión en tecnología de la información para automatización.	Paridad Competitiva
Gestión del equipo humano (distribución)	Sí - Alto componente humano en el proceso.	No - Cantidad de personal similar en la competencia.	No - Inversión necesaria para operación de competidores.	Sí - Manejo eficiente de costos asociados (alianzas con proveedores de transporte)	Paridad Competitiva
Condiciones sanitarias y calidad	Sí - Cumplimiento de condiciones sanitarias y normas de seguridad industrial.	No - Estándares aplicables en la industria.	No - Servicios de consultoría para certificación de competidores	Sí - Inversión en mantenimiento de certificaciones internacionales.	Paridad Competitiva
Maquinaria	Sí - Procesamiento especializado de grasas y empaque de producto.	Sí - Empaques pequeños (fundas de 150 cc).	Sí - Alta inversión en empacadoras de fundas (capacidades menores a 500 cc).	Sí - Presupuesto alto destinado a principal producto.	Ventaja Competitiva Sostenible
Sistemas de intercambio de calor	Sí - Manejo de temperatura en etapas proceso productivo.	Sí - Manejo eficiente de calentamiento/enfriamiento en etapas de producción.	Sí - Alta inversión para adquisición de sistemas de última generación.	Sí - Mantenimiento de equipamiento existente y renovación de tecnología.	Ventaja Competitiva Sostenible

Elaboración Propia

Fuente: Entrevistas – Industrial DANEC S.A.

Tabla 4. Análisis VRIO – Industrial DANEC S.A. (cont.)

Recurso / Capacidad	Valor	Rareza	Costoso de imitar	Organización	Creación de valor
Gestión de inventario	Sí - Disponibilidad de producto terminado.	Sí - Modo de operación basado en producción continua.	Sí - Necesidad de incremento en capacidad productiva de los competidores.	Sí - Esquema de trabajo permanente establecido como estrategia de negocio.	Ventaja Competitiva Sostenible
Aceite de palma híbrido	Sí - Requerimiento de oleína para elaboración aceite comestible.	Sí - Variedad específica de fruto de palma africana en plantaciones propias.	No - Tiempo necesario para siembra y cosecha de nueva variedad de palma.	Sí - Plantaciones existentes y manejo del ciclo de vida de la palma.	Ventaja Competitiva Temporal
Proceso de fraccionamiento	Sí - Fabricación de productos y variantes derivadas de grasas (líquido y sólido).	Sí - Volumen de producción superior comparado con la competencia.	No - Competidores también cuentan con fraccionamiento de materia prima.	Sí - Proceso principal de la empresa para elaboración de sus productos.	Ventaja Competitiva Temporal
Comercialización aceite en funda	Sí - Producto principal de la empresa en línea de aceite comestible.	Sí - Competidores no ofrecen misma calidad en envases económicos.	Sí - Producción de aceite en funda históricamente exclusivo de la empresa.	Sí - Tecnología especializada para elaboración de aceite en funda.	Ventaja Competitiva Sostenible
Plantaciones de palma africana	Sí - Materia prima necesaria para la elaboración de aceites y grasas comestibles.	No - Competidores cuentan con plantaciones propias, pero a menor escala.	No - Inversión adicional para incrementar sembríos de palma.	Sí - La empresa es propietaria de 25000 hectáreas y se abastece directamente de materia prima.	Paridad Competitiva

Elaboración Propia

Fuente: Entrevistas Industrial DANEC S.A.

2.2.2.3. ANSOFF

El Grupo Industrial DANEC S.A. inició sus operaciones hace más de 40 años con el cultivo de palma africana y el refinamiento de aceite. La primera línea de producción que creó fue la de aceites, margarinas y mantecas, aprovechando el conocimiento desarrollado sobre el fraccionamiento de aceite; proceso mediante el cual se consiguen separar los componentes líquido y semisólido del aceite (Iturralde, 2018). Como respuesta a la aparición de competidores en el sector de aceites y grasas comestibles y para impulsar el crecimiento del negocio, la compañía estableció diferentes canales de distribución, desde pequeñas despensas de abarrotes hasta grandes consumidores institucionales (Barriga, 2018).

Tal como sugiere Ansoff, la empresa fundamenta su estrategia de expansión en la comercialización de productos en una industria conocida, es decir, se sitúa en el primer cuadrante de la matriz producto-mercado, aplicando la penetración de mercado como táctica inicial. A medida que el grado de rivalidad incrementa en el sector, Industrial DANEC S.A. al igual que su competencia, deciden poner en el mercado nuevos productos y potenciar la oferta existente. La compañía se enfoca en la promoción de nuevas marcas de aceite que comienzan a estar disponibles en botellas y no exclusivamente en fundas.

Asimismo, la venta de margarina no se limita a su marca original, sino que se desarrolla una opción de menor costo, esencialmente apoyándose en el tipo de empaque, pues la calidad se mantiene. Distintas presentaciones pensadas en las necesidades del cliente objetivo se promueven para diferenciarse de la competencia y conseguir mayor participación de mercado (Barriga, 2018). En esta etapa, la compañía se ha trasladado al segundo cuadrante de la matriz Ansoff o la estrategia de crecimiento conocida como desarrollo de productos. Paralelamente, pero en menor grado, en comparación con las dos estrategias mencionadas anteriormente (penetración de mercado y desarrollo de

productos), Industrial DANEC S.A. ha dirigido parte de sus esfuerzos a la introducción de su línea de limpieza del hogar, específicamente de detergente, en mercados internacionales; valiéndose de su presencia en uno de los países vecinos ha conseguido posicionar su detergente en el territorio nacional.

Si bien es cierto que dicho producto no es líder del mercado, la empresa ha adquirido cierta experiencia en cuanto a la exploración de nuevos mercados con productos distintos a los que producía originalmente y cuya materia prima era el aceite de palma. El envasado de cloro es probablemente el primer acercamiento que Industrial DANEC S.A. ha materializado en miras a la diversificación, pues representa uno de los productos que prescinde de la palma africana como materia prima y que requirió la implementación de una línea de producción alterna que no guarda relación con la maquinaria y/o equipamiento utilizado en la fabricación de sus productos tradicionales o icónicos.

Desplazarse dentro de la matriz Ansoff desde el primer cuadrante, donde se busca posicionar los productos en mercados conocidos (penetración de mercado) hacia cualquiera de los tres cuadrantes restantes conlleva riesgos que la empresa debe evaluar para evitar que un cambio de estrategia resulte perjudicial en lugar de contribuir al crecimiento del negocio. El fundamento detrás de la matriz mercado-producto establece que el mayor riesgo a experimentar ocurre cuando se decide participar en mercados totalmente inexplorados para la empresa y con productos completamente nuevos para los cuales el progreso en la curva de aprendizaje no está asegurado y que en consecuencia estarán sujetos a la aceptación del consumidor.

De acuerdo con el análisis realizado con base en las variables de la matriz ANSOFF (mercado y producto) es posible sostener que Industrial DANEC S.A. podría emplear la diversificación como estrategia óptima para impulsar su crecimiento debido a los siguientes factores:

Gestión del riesgo: Industrial DANEC S.A. se ha mantenido por un periodo prolongado en el cuadrante de penetración de mercado y paulatinamente ha decidido desplazarse al cuadrante de desarrollo de productos. Este movimiento en la estrategia de la empresa ha implicado gestionar de la manera más conveniente varios riesgos, puesto que el desarrollo de productos implica no solamente la creación de un nuevo ítem, sino que involucra varios recursos tales como tiempo, tecnología, colaboradores, infraestructura, entre otros. Por lo tanto, la compañía ha adquirido experiencia en el manejo de riesgos, lo cual facilitará la transición hacia el siguiente cuadrante (diversificación).

Economías de alcance: Según las entrevistas realizadas a los responsables de las áreas de Comercialización, Operaciones y Logística de Industrial DANEC S.A., la empresa dispone de varios recursos que incluyen personal operativo con alta capacidad de adaptación, suficiente espacio físico, capacidades para manejo de altos volúmenes tanto en bodegas como a través del sistema de distribución, alto nivel de cobertura logístico, entre otros. De modo que tales recursos pueden ser utilizados en diferentes actividades para crear economías de alcance.

Competencias de la gerencia: La posición que Industrial DANEC S.A. tiene hoy en día en el mercado se debe al trabajo en equipo realizado por los gerentes de la empresa. Este equipo de trabajo ha ganado experiencia y conocimientos valiosos que podrían ser aplicados en otras áreas que no se encuentren directamente relacionadas a los servicios y productos de la empresa.

Distribuir el riesgo: Algunas compañías diversifican su negocio principal para distribuir el riesgo en diferentes industrias. De esta manera el grupo empresarial puede sostenerse sobre una u otra industria.

Reducción del mercado: Con base en el análisis de Porter realizado en el capítulo 1, el mercado actual de aceites y grasas comestibles está saturado y la competencia se ha vuelto más compleja. Por tanto, se sugiere que la empresa opte por diversificarse en otras industrias o actividades (Ceta, 2018).

Partes interesadas: De acuerdo con la Gerencia de Proyectos de Industrial DANEC S.A., existe un gran interés de parte de la Gerencia General en buscar alternativas para la diversificación. Por este motivo, es importante que tal interés sea direccionado de la manera correcta para que los resultados puedan reflejarse tanto a corto como a largo plazo.

2.3. Estudio de Mercado

Tomando como referencia las entrevistas realizadas a los líderes de las áreas productivas de la compañía, Industrial DANEC S.A. cuenta con tres categorías principales de productos: *aceites, mantecas y margarinas; aseo y limpieza; y otros negocios*, dentro de los cuales se incluyen productos de confitería (Barriga, 2018). Como se menciona en secciones anteriores del presente estudio, cada una de estas áreas se encuentra controlada por jefes de categoría, los cuales son los encargados de velar por el correcto desempeño de cada una de las marcas que conforma su categoría. La empresa, preocupada por ofrecer el mejor producto y servicio a sus clientes, ha realizado una extensa investigación de mercado por categoría y producto. Los análisis fueron realizados por empresas reconocidas tales como Market Trends, Kantae Worldpanel, y Y&R Ecuador (Ávila, 2018)

Dichos estudios muestran información relevante para evaluar el posicionamiento de la marca en el entorno e incluyen precio, volumen de venta, participación en el mercado, canales de venta y preferencias del consumidor (Ávila, 2018). De acuerdo con

estos datos, las principales marcas de la empresa son Palma de Oro (aceite) y Tres Chanchitos (manteca).

Palma de Oro es un producto que se encuentra en el sector de aceites comestibles. De acuerdo con la Figura 7. Volumen en litros Aceites Comestibles y Figura 8. Volumen Dólares Aceites Comestibles, el sector presenta un crecimiento del 3.6% en el volumen total de litros vendidos y 1.4% en los dólares facturados (MK Trends, 2018). Esta diferencia se debe a que el precio por litro ha decrecido de \$2.64 en el año 2014 a \$2.58 en el año 2018 (MK Trends, 2018). La penetración de este sector es del 90%, es decir que 9 de cada 10 negocios comercializan aceites comestibles independientemente de la marca (MK Trends, 2018).

El estudio de mercado revela que más del 70% del volumen de este producto se distribuye a través de canales tradicionales o de cobertura, principalmente dentro de la ciudad de Quito y Guayaquil (MK Trends, 2018). Industrial DANEC S.A. lidera este sector con su producto Palma de Oro dentro del canal tradicional en presentaciones en funda menores de 1 litro con un 46% de las ventas totales del sector (MK Trends, 2018).

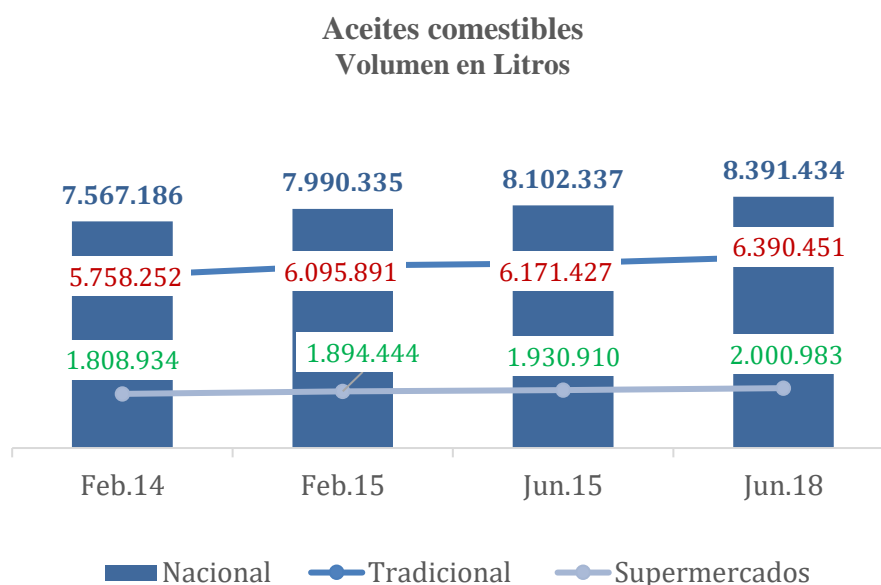


Figura 7. Volumen en litros Aceites Comestibles

Elaborado por: MK Trends
Fuente: (MK Trends, 2018)

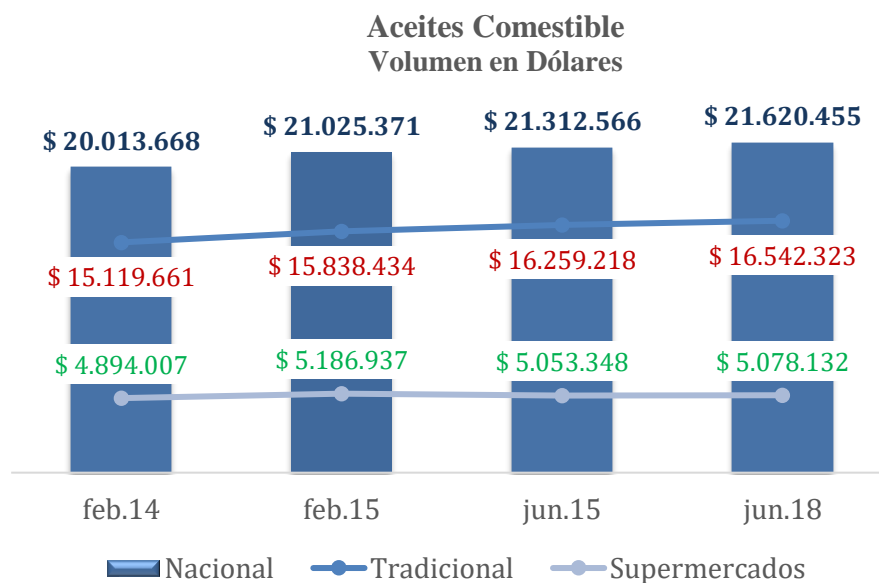


Figura 8. Volumen Dólares Aceites Comestibles

Elaborado por: MK Trends

Fuente: (MK Trends, 2018)

Dentro del segmento de mantecas, el producto estrella de la empresa es *Tres Chanchitos*. El crecimiento del sector en volumen ha sido del 5.6% y ha decrecido en -3.15% en cantidad de dólares vendidos, debido a una reducción del precio promedio de \$2.06/kg en el 2014 a \$ 1.9/kg en el 2018 (MK Trends, 2018). La penetración del mercado en el segmento de mantecas es del 40%, es decir que, de cada 10 negocios, 4 comercializan mantecas independientemente de la marca (MK Trends, 2018).

De la misma forma que el sector de los aceites comestibles, las mantecas son comercializadas a través de los canales tradiciones con más del 85% del volumen total, principalmente en las ciudades de la sierra como Quito, Ambato, Cuenca, Ibarra, Loja, entre otros (MK Trends, 2018). Industrial DANEC S.A. lidera este sector con una participación mayor al 70% en el mercado, situación que se ha logrado gracias al incremento de su distribución numérica, es decir el número de negocios en donde se encuentra su marca principal *Tres Chanchitos* (MK Trends, 2018). La distribución

numérica ha crecido en un 8% en el año 2018 con respecto al 2014, potencializando presentaciones en fundas pequeñas de 100 a 699 gramos (MK Trends, 2018).

Participaciones de Mercado por Empresas 2018

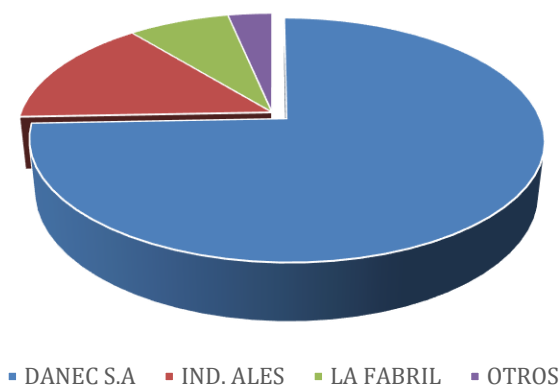


Figura 9. Participación de Mercado por empresa 2018

Elaborado por: MK Trends

Fuente: (MK Trends, 2018)

En conclusión, el estudio de mercado muestra como Industrial DANEC S.A. ha logrado utilizar efectivamente sus recursos y capacidades para potencializar sus marcas. Tanto el aceite vegetal *Palma de Oro*, como la manteca *Tres Chanchitos*, aprovechan los recursos del área logística; específicamente la gran cobertura en el territorio ecuatoriano. De igual manera se evidencia su fortaleza en el manejo de empaques en funda con tecnologías especializadas que juntamente con un buen manejo de los procesos de producción y gestión de inventario permiten llegar al cliente rápidamente con un precio asequible.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS PARA DIVERSIFICACIÓN

3.1. Recursos y capacidades estratégicos de Industrial DANEC S.A.

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo anterior, Industrial DANEC S.A. tiene recursos y capacidades estratégicos que le han permitido crecer y mantenerse en el mercado. El presente apartado se enfocará en definir la mejor estrategia para que la Empresa pueda continuar creciendo, apoyándose en los recursos y capacidades con los cuales mantiene ventaja competitiva sostenible (red de distribución, maquinaria de empaque y sistemas de intercambio de calor). Adicionalmente, se consideran factores estratégicos para la Empresa, el acceso a una fuente natural de agua que se utiliza en la ejecución de varias de sus tareas operativas, la extensión de sus plantaciones y la infraestructura de producción.

3.1.1. Red de distribución

La red de distribución de la Empresa le ha permitido atender a 90000 clientes a en todo el país y la ha ubicado a pocos pasos de empresas como Coca Cola y Cervecería Nacional, las mismas que son conocidas por tener un gran alcance a nivel nacional con aproximadamente 120000 clientes. Según el estudio de mercado realizado por Industrial DANEC S.A., su sistema logístico le ha permitido generar el mayor porcentaje de ventas (70% - 85%) para sus principales productos a través del canal tradicional (Tiendas e Institucional) y posicionarse como líder de categoría con sus productos estrella: *Palma de Oro* (46% de las ventas del sector) y *Tres Chanchitos* (70% de las ventas del sector). Por lo tanto, se puede afirmar que la red de distribución es una capacidad clave para la penetración y crecimiento de la Empresa.

3.1.2. Maquinaria de empaques

El objetivo de la Empresa es llegar al mayor número de clientes con sus productos a un precio asequible e inferior al de la competencia. Este objetivo lo ha logrado a través de la adquisición e implementación de una serie de máquinas para el empaque de sus productos. Industrial DANEC S.A. se ha especializado en el envasado en funda con el propósito de reducir costos y mantener la calidad de sus productos. La maquinaria es un recurso sólido para el crecimiento de la Empresa, puesto que es único en el mercado y se ha desarrollado un fuerte know-how respecto a su implantación y manejo.

3.1.3. Sistemas de intercambio de calor

La inversión realizada en la instalación y el mantenimiento del equipamiento para transferencia de calor responde a las necesidades actuales que tiene la Empresa para su operación diaria (transformación de materia prima en producto final). Cualquier producto que requiera cambios de temperatura durante su fabricación podría beneficiarse de esta capacidad y así aprovechar la infraestructura existente. Ya sea de forma independiente o combinando los recursos y capacidades con los cuales se ha alcanzado ventaja competitiva sostenible, Industrial DANEC S.A., tendrá la posibilidad de incursionar en un nuevo mercado y mediante una gestión efectiva de los mismos mejorar su rentabilidad. El aprovechamiento de un sistema existente no solamente reducirá los costos asociados a la adquisición de nueva maquinaria, sino que un porcentaje del ingreso generado como consecuencia de la creación de una línea de negocio podrá destinarse a la repotenciación del sistema en cuestión.

3.1.4. Recursos hídricos

La vertiente natural que tiene a disposición la planta de producción de la Empresa constituye un recurso que se podría aprovechar en una nueva línea de negocio, más aún cuando no implica un costo adicional y es abundante. La multiplicidad de usos que ofrece

una fuente de agua le permitiría a la Empresa desarrollar productos en base a este elemento o simplemente administrarlo como complemento del proceso de manufactura. Un recurso escaso como el agua, al cual difícilmente se accede de manera directa y que tampoco se lo consigue gratuitamente representa una ventaja que Industrial DANEC S.A. debería utilizar a su favor en la inclusión de nuevos productos a su portafolio actual. A diferencia de los demás recursos y capacidades que podrían emplearse individualmente en la elaboración de nuevos productos, esta vertiente necesariamente deberá apoyarse en la infraestructura existente y en al menos una capacidad estratégica.

3.2. Análisis de industrias para diversificación

Para encontrar una industria que genere rentabilidad para Industrial DANEC S.A. se ha tomado como referencia la “Guía de Negocios” publicada por EKOS para el 2018, donde se listan las empresas de acuerdo con su relación ingresos-utilidad y se les asigna una posición en un listado (ranking). En esta guía se han identificado tres posibles industrias en las cuales la Empresa puede incursionar, apoyándose en sus recursos, capacidades, experiencia y músculo financiero. La primera empresa es “PRIMAX COMERCIAL ECUADOR” que reporta ingresos cercanos a los 500 millones de dólares, utilidades de 15 millones; cifras que la colocan en la posición 13 en el ranking. En segundo lugar, se encuentra a “CERVECERÍA NACIONAL CN S.A.” con ingresos superiores a los 500 millones de dólares y utilidades muy próximas a los 250 millones de dólares con la posición 15 en el ranking. Finalmente, la tercera empresa con la posición 80 dentro del ranking es “YANBAL ECUADOR S.A.” con ventas y utilidades de 173 y 23 millones, respectivamente.

De manera similar, para el 2017 “PRIMAX COMERCIAL ECUADOR S.A” se ubica en la posición 16 con una relación utilidad sobre ingresos del 2.18%, seguida de “CERVECERÍA NACIONAL CN S.A” en el puesto 19 con una relación utilidad sobre

ingresos de 39.87% y por último “YANBAL ECUADOR S.A.” que se sitúa en el lugar 79 con un resultado de 10.49 al comparar sus utilidades frente a sus ingresos. Estas calificaciones avalan la adecuada gestión de las empresas en la industria ecuatoriana.

A continuación, se realizará una evaluación de cada una de las industrias a las que pertenecen estas empresas, prestando especial atención a los posibles productos a elaborar; el tamaño del mercado; ventajas y desventajas; procesos productivos y factibilidad económica.

3.2.1. Combustibles - Biodiesel (PRIMAX COMERCIAL ECUADOR)

Se considera un sustituto para el diésel que se obtiene del petróleo. Para su elaboración se necesita aceite vegetal (aceite de palma, colza, camelina, soja o girasol), el mismo que debe ser sometido a esterificación (sintetización de un éster, es decir, de un compuesto obtenido de la reacción química entre ácido carboxílico y alcohol), o transesterificación/alcoholisis (reacción química entre aceite vegetal y alcohol) (BiodiSol, 2019).

3.2.1.1. Proceso productivo del biodiesel

Entre los procesos más utilizados para la elaboración de biodiesel están los siguientes:

- Base-base: Emplea un hidróxido (soda o potasa cáustica) como catalizador.
- Ácido-base: Requiere una esterificación ácida y luego el proceso base-base.
- Supercríticos: No se necesita un catalizador y se requiere ejercer presiones elevadas para que el aceite y el alcohol reaccionen sin necesidad de un agente externo (hidróxido).

- Enzimáticos: Utiliza enzimas para acelerar la reacción entre el aceite y el alcohol, pero su alto costo impide que se produzca grandes volúmenes de biocombustible.
- Reacción ultrasónica: Mediante ondas ultrasónicas se logra que la mezcla produzca y colapse burbujas constantemente (cavitación), con lo cual se obtiene el calor necesario para realizar la transesterificación.

El proceso de producción de biodiesel se compone de tres etapas:

- Abastecimiento de materia prima (aceite vegetal, alcohol y catalizador)
- Desgomado, refinación, filtrado, neutralización y secado
- Transesterificación

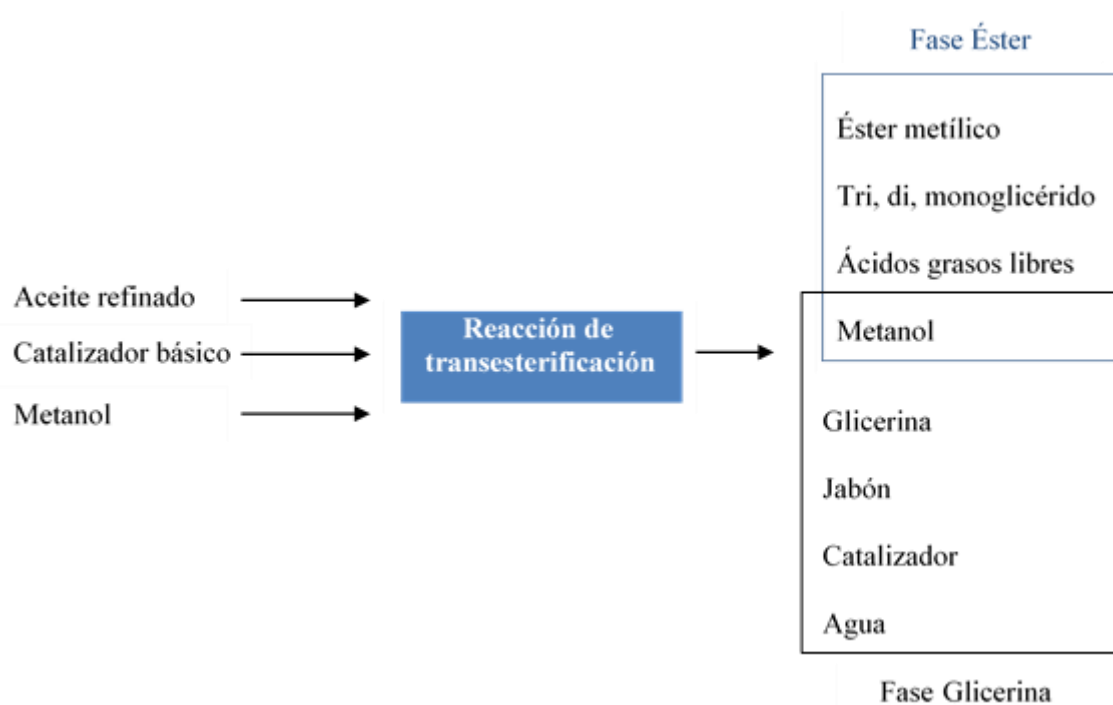


Figura 10. Transesterificación o alcoholísis

Fuente: (Coy, Vega, Britton, & Herrera, 2015)

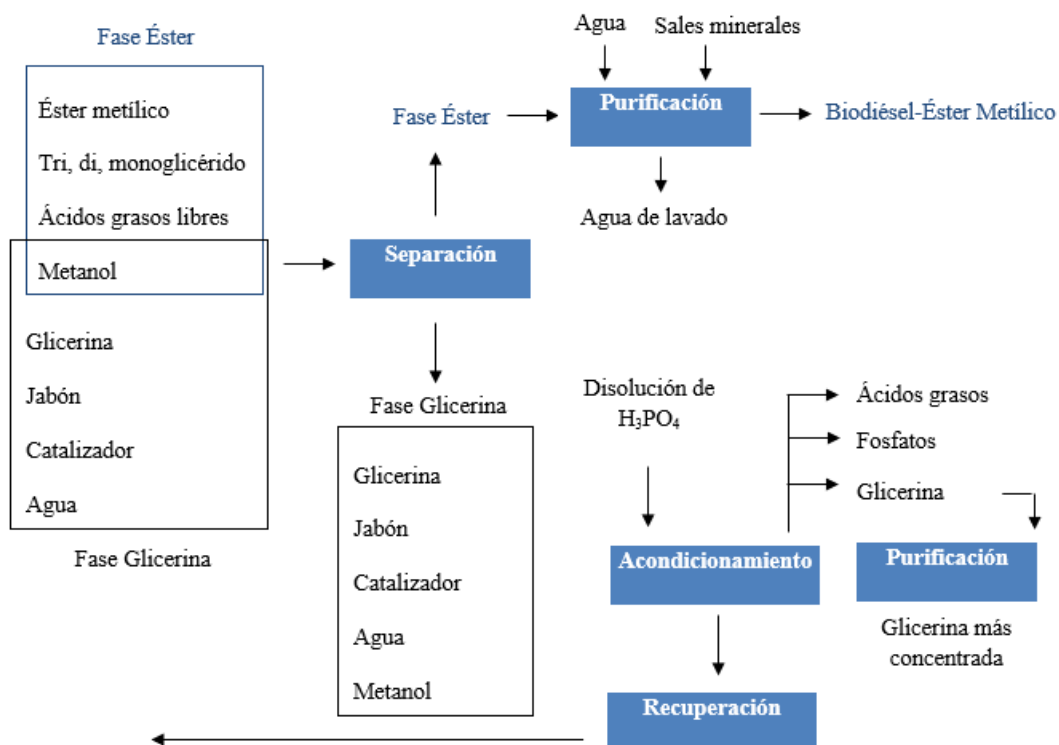


Figura 11. Separación, Purificación y Acondicionamiento

Fuente: (Coy, Vega, Britton, & Herrera, 2015)

Los subproductos más importantes del biodiésel son la glicerina y los fertilizantes orgánicos.

3.2.1.2. Ventajas del biodiésel

Las principales ventajas del agro diésel se pueden resumir de la siguiente manera:

- Reduce las emisiones (monóxido de carbono e hidrocarburos volátiles) y partículas de los vehículos.
- Representa un ahorro del 25 al 80% de emisiones de CO₂ resultantes de los combustibles a base de petróleo.
- Reduce el desgaste de las bombas de inyección y toberas de los vehículos.
- No elimina gases de azufre durante la combustión.
- Produce una combustión más completa por su índice alto de cetano.

- Es una fuente de energía renovable, pues una de sus propiedades es que se degrada cuatro veces más rápido que el diésel a base de petróleo.
- No contiene agentes cancerígenos a diferencia de los hidrocarburos.
- No es considerado una mercancía peligrosa porque su punto de inflamación es muy elevado.
- Evita el desgaste de los motores y reduce los gastos de mantenimiento por su alto poder lubricante.

3.2.1.3. Volumen y costos de producción de biodiesel

El aceite de palma es el que ofrece mayor rendimiento en la producción de biodiesel con aproximadamente 5550 litros por hectárea de cultivo (IICA, 2010). En promedio, cada hectárea de palma permite producir 4500 litros de biocombustible. La relación entre la cantidad de materia prima (aceite vegetal) y producto final (biodiesel) es uno a uno, es decir con una tonelada de aceite se puede producir una tonelada de biocombustible y además 100 kg de glicerina. Esta alternativa de combustible puede utilizarse en estado puro (B100) o mezclado con diésel de petróleo (B5, B10, B15, B20, B50, etc.). El principal aspecto del cual depende el desarrollo de los biocombustibles es la demanda, más no la disponibilidad de materia prima (aceites vegetales). El costo de la materia prima constituye alrededor del 60 y 80% del costo total de producción del agro diésel. Tal como lo indica el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), la producción del biodiesel en Ecuador es sumamente reducida. Los cálculos del único producto de biodiesel en el país indican que el costo de producción asciende a 1000 dólares por tonelada con un 75% atribuible a la materia prima (aceite de palma).

La Unión Europea no logra satisfacer sus necesidades de biodiesel con la producción interna. Las proyecciones de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) y OCDE (Organización para la Cooperación y el

Desarrollo Económico) para los próximos tres años respecto a los precios, producción, consumo y utilización de materias primas se muestra en la Figura 12.

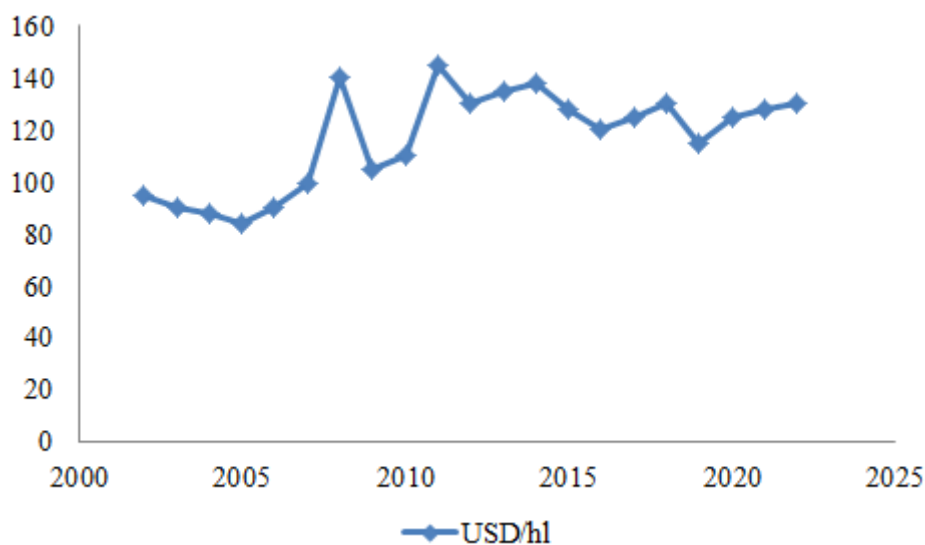


Figura 12. Proyección de precios del biodiesel

Fuente: (Coy, Vega, Britton, & Herrera, 2015)

Adicionalmente, estas organizaciones aseguran que la Unión Europea se mantendrá como líder respecto a la producción y consumo de biodiesel en el 2022 y que Estados Unidos, Brasil, Argentina, Tailandia e Indonesia ocuparán los siguientes lugares (Figura 13).

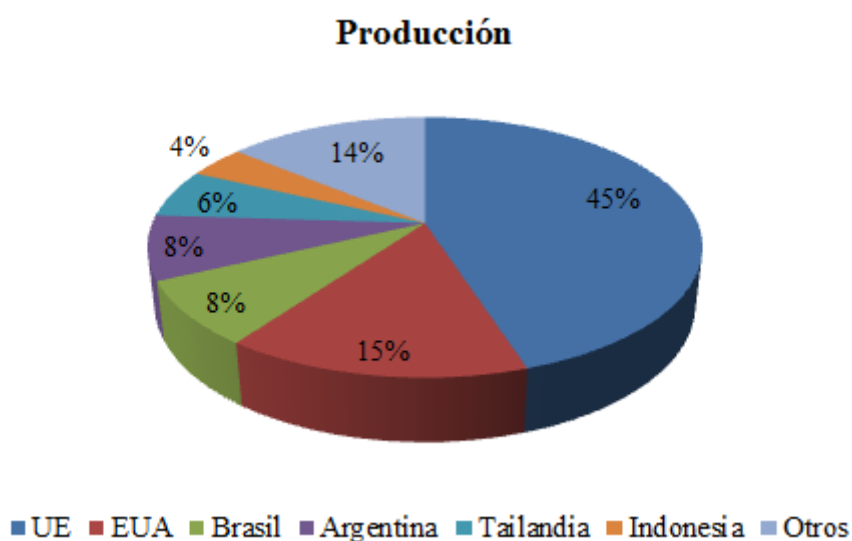


Figura 13. Proyección de producción de biodiesel

Fuente: (Coy, Vega, Britton, & Herrera, 2015)

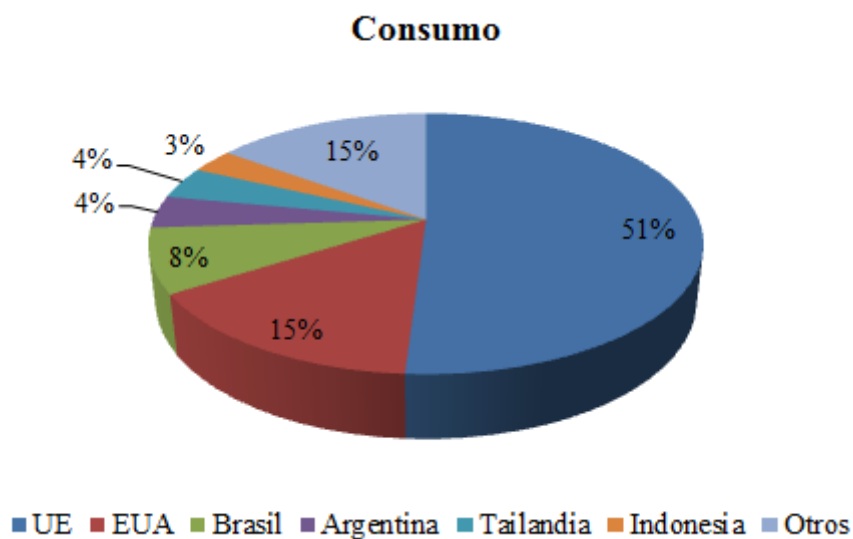


Figura 14. Proyección de consumo de biodiesel

Fuente: (Coy, Vega, Britton, & Herrera, 2015)

3.2.1.4. Análisis sectorial de la industria de biocombustibles

Poder de negociación del consumidor: bajo.

Al ser un producto de consumo masivo y estar sujeto a la distribución en estaciones de servicio de combustible, los compradores contarán con una alternativa a la gasolina y diésel elaboradas a partir de petróleo. La elección del consumidor se basará principalmente en calidad (octanaje) y precio, ya que tanto el desempeño como la economía han sido los factores decisivos en el sector del combustible convencional (gasolina y diésel) (Collantes, 2013). En general, los clientes podrán elegir entre tres tipos de combustible (extra, super, diésel) y según el motor del vehículo. No obstante, la calidad del combustible estará sujeta a especificaciones mínimas que podrán ser mejoradas según la empresa encargada de comercializar el producto al cliente final (Morales, 2010).

Amenaza de nuevos competidores: alta.

Las dos empresas que compiten con Industrial DANEC S.A. en el sector de aceites y grasas comestibles son la principal amenaza en la producción de biodiesel, ya que disponen de la materia prima y la infraestructura requerida. De hecho, La Fabril S.A.

comercializa el producto desde el 2005 tanto a nivel nacional como internacional (Líderes, 2013). Aparte de la competencia local, el sector de los biocombustibles elaborados a partir de aceite de palma podría ser atractivo para países como Indonesia que es considerado el líder en la producción de biodiesel. Colombia, Brasil y España también representan una amenaza para ingresar en la industria del biogás, pues sus volúmenes de producción se ubican ligeramente por detrás del gigante asiático (Collantes, 2013).

Al ser la precursora en cuanto a la elaboración de biodiesel, La Fabril S.A. cuenta tanto con el conocimiento y la infraestructura que requiere el proceso. Un aspecto importante que considerar en el análisis es la estrategia de comercialización del producto, ya que la empresa destina únicamente el excedente de materia prima (aceite de palma africana) a esta línea de negocio y todo el producto se exporta (Bajaña, 2013).

Poder de negociación de los proveedores: bajo.

Dado que la principal materia prima (aceite de palma africana) que se necesita para la producción de biodiesel se obtiene de las plantaciones que poseen los fabricantes de aceites y grasas comestibles, las condiciones de abastecimiento no implican negociaciones complejas.

Rivalidad: bajo.

La producción de biodiesel en el Ecuador tuvo sus inicios en el 2005. El mercado estadounidense es el principal destino del combustible ecológico producido por la empresa La Fabril S.A. Las compañías ecuatorianas que se encuentran en el sector de los biocombustibles son Producargo, Soderal y Codana (Chávez, 2010).

Sustitutos: medio.

El principal sustituto del biodiesel es el combustible derivado del petróleo (diesel), ya que el consumidor podría escoger entre las dos opciones para su vehículo. Es muy

probable que el desarrollo tecnológico, en el mediano o largo plazo, sea el responsable de la creación de otras formas de combustibles ecológicos que terminen por reemplazar al biodiesel. Los vehículos híbridos, eléctricos y aquellos que podrían funcionar con energía solar, hidrógeno y aire comprimido también podrían representar una amenaza para el sector de los biocombustibles. Además, el bioetanol y biogás son otro tipo de combustibles ecológicos que podrían actuar como sustitutos del biodiesel.

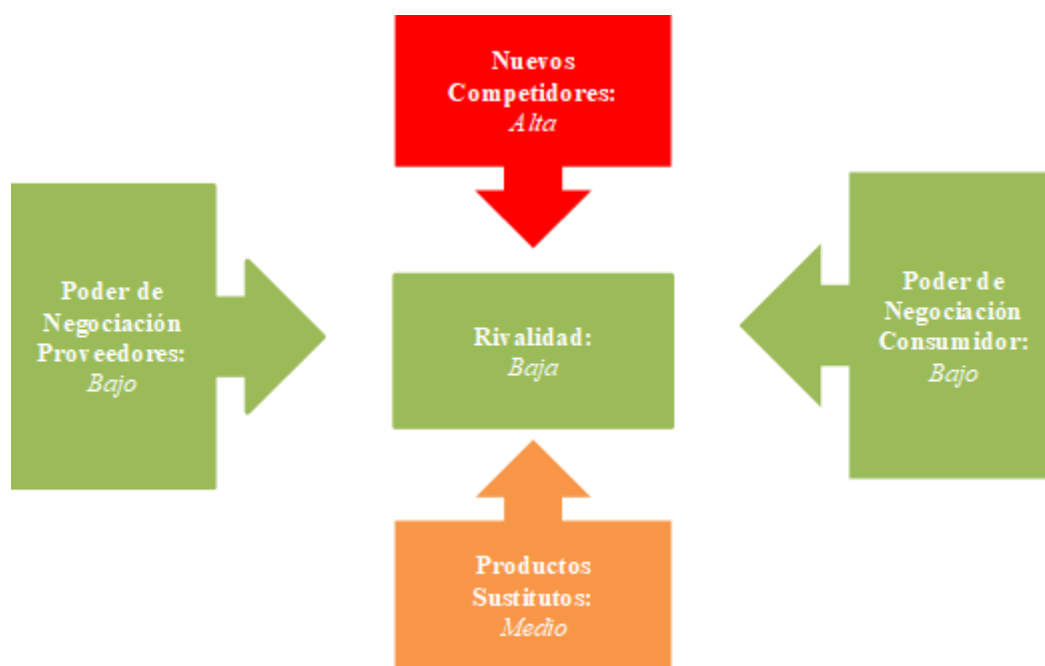


Figura 15. Análisis Sectorial Biodiesel

Elaboración Propia

En conclusión, la industria de los biocombustibles en el Ecuador es relativamente nueva y no ha sido promocionada a gran escala; ejemplo de aquello es la comercialización de la gasolina eco país que es producida y comercializada por una sola empresa dentro de nuestro país. En el caso específico del biodiesel, toda la producción está destinada a mercados internacionales, a pesar de las iniciativas para impulsar el consumo de combustibles no contaminantes en el mundo entero, los fabricantes de aceites y grasas comestibles no se han interesado por ingresar en el sector.

Tal como se indica en el análisis de Porter, la industria del biodiesel resulta atractiva para Industrial DANEC S.A. debido a una escasa producción a nivel nacional, la reducida oferta de combustibles alternativos y el abastecimiento directo de materia prima. Considerando el grado de avance alcanzado hasta el momento, respecto a nuevas opciones de motores para vehículos, el desarrollo tecnológico no constituiría un limitante para que la empresa ingrese en el sector.

3.2.1.5. Aspectos legales y regulatorios del biodiesel

De cierta manera, el escaso desarrollo del sector del biogás en Ecuador obedece a la ausencia de regulación y legislación al respecto. Entre la normativa analizada sobre los biocombustibles se encuentra el Proyecto de Ley del Instituto Ecuatoriano del Petróleo, Gas y Biocombustibles y la Ley de Fomento de los Biocombustibles. Los objetivos más relevantes del proyecto de ley cubren aspectos como conocimiento sobre los biocombustibles, socialización del producto con las partes interesadas y reconocimiento de las acciones de las partes interesadas en la industria.

Por otra parte, en la ley se contempla la definición de los biocombustibles y la creación del Consejo Nacional de Biocombustibles (responsable de establecer normativa en torno a la producción, manejo, industrialización y comercialización de biocombustibles). Garantizar la demanda del producto a través de legislación que especifique la obligatoriedad de combinar diésel tradicional con biocombustible incentiva la inversión en el sector. Adicionalmente, el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) ha trabajado en la norma técnica que regula la fabricación de biodiesel, específicamente en requisitos técnicos tales como densidad, inflamación, turbidez, viscosidad, entre otros (Morales, 2010).

Además del proyecto liderado por el sector privado, el Ministerio de Energía instauró el Programa Nacional de Biocombustibles a fin de incentivar el consumo local y

contribuir a disminuir la contaminación ambiental de combustibles fósiles, la reducción de emisiones de efecto invernadero y daños a la capa de ozono, y la creación de nuevas plazas de trabajo (IICA, 2010). Por otra parte, el Reglamento Ambiental para las Operaciones Hidrocarburíferas se orienta a priorizar la utilización de materia prima renovable.

El Decreto Ejecutivo 2332 del 2004 se enfoca en los principios de desarrollo sustentable, es decir, el apoyo a la autosuficiencia energética que a su vez aporte a la producción agropecuaria y el empleo. Esta última disposición enfatiza la creación de políticas y mecanismos de coordinación entre los sectores público y privado en cuanto se refiere a la producción y comercialización de biocombustibles. Igualmente, el Decreto Ejecutivo 146 del 2007 hace referencia a la creación del Consejo Nacional de Biocombustibles para definir políticas, planes y proyectos respecto a la producción, manejo, industrialización y comercialización de biocombustibles (IICA, 2010).

3.2.2. Cerveza Industrial (CERVECERÍA NACIONAL)

En general se define a la cerveza como una bebida alcohólica no destilada cuya materia prima es la cebada, cereal del cual se elabora el mosto que se fermentará mediante microorganismos, azúcares y lúpulos propios.

3.2.2.1. Proceso productivo de la cerveza industrial

Los ingredientes principales que se requieren para la elaboración de cerveza incluyen cereales tales como el trigo, arroz, sorgo, avena, centeno y maíz. Además, se necesita del lúpulo “*Humulus Lupulus*”, el cual le confiere el aroma y sabor amargo al producto final. Para la fermentación se utiliza levadura. La cerveza contiene aproximadamente un 85% de agua y dicho ingrediente es importante en la mayor parte del brewing (i.e. elaboración de la cerveza).

La producción de cerveza se compone de las siguientes etapas:

- Germinación: Etapa en la cual se hace germinar el grano de cereal (cebada).
- Secado y Tostado: Fase donde se elimina el agua y se proporciona al grano propiedades organolépticas.
- Molienda: Su objetivo es permitir el ingreso de enzimas a las reservas de glúcidos que se encuentran dentro de los granos de cereal.
- Maceración (Hidrólisis enzimática): Etapa en la cual se hidroliza el almidón de los granos de cebada mediante las enzimas y la temperatura y pH del agua.
- Cocción: Es en esta etapa donde se añade el sabor amargo a la cerveza y se garantiza la existencia de un ambiente aséptico que únicamente contenga levadura.
- Fermentación: Durante esta fase del proceso la levadura convierte los glúcidos en etanol y dióxido de carbono.
- Terminación: Aquí se le otorga el carácter a la cerveza mediante filtración, carbonatación y afinamiento del sabor.

Desde agosto de 2018, Ecuador exporta cerveza hacia Europa con el objetivo de que la marca alcance presencia a nivel mundial. Con este proyecto, que en su primera fase tiene previsto enviar un contenedor mensual, se pretende contribuir al desarrollo del sector y apostar por la internacionalización.

3.2.2.2. Análisis sectorial de la industria cervecera

Poder de negociación del consumidor: medio.

El predominio de una sola empresa en el sector implica posibles incrementos de precios, reducciones en el volumen de fabricación sin alterar el precio, y una disminución

en la calidad tanto de la materia prima como del producto. La dificultad para establecer condiciones comerciales equitativas entre proveedor y cliente ha ocasionado que los propietarios de las pequeñas despensas se agrupen para así poder continuar en el negocio. No obstante, los grandes autoservicios (un segundo tipo de cliente), si están en capacidad de apelar a mejores condiciones de compra-venta, precisamente por su tamaño y la colaboración de entidades gubernamentales cuando el producto escasea.

Amenaza de nuevos competidores: baja.

Al término del 2016, Cervecería Nacional, productora de las dos marcas preferidas por el consumidor (Pilsener y Club), y con la reciente inclusión de Biela y Brahma a su portafolio supera el 95% de participación en el mercado. El reconocimiento de marca, fidelidad, publicidad, sistema de embotellado, red de distribución y cadena de suministro son elementos que le han permitido a Cervecería Nacional constituirse como líder del mercado, sin que exista la necesidad de protegerse de nuevos competidores.

La marca Pilsener, aprovechando una presencia en el mercado de más de 100 años, se ha convertido en la cerveza de los ecuatorianos. Por otro lado, las marcas Club y Brahma, dirigidas a un segmento más exclusivo y juvenil, respectivamente, han cumplido el objetivo de cubrir las necesidades del consumidor en todo el territorio nacional. Adicionalmente, el intenso componente publicitario a través de medios digitales, patrocinio de eventos, espectáculos, equipos de fútbol, entre otros, crea una barrera significativa para quienes se interesen por vincularse al sector cervecero.

Poder de negociación de los proveedores: bajo.

La presencia mayoritaria de Cervecería Nacional en la industria cervecera ecuatoriana sugiere una facultad para definir las cláusulas contractuales con los proveedores en beneficio del fabricante o en contra de la competencia. En el caso específico de los envases, Cridesa es la empresa proveedora de botellas para cerveza que

cubre aproximadamente el 95% de la demanda a nivel nacional, lo cual restringe la atención a un solo cliente. Situaciones similares deben afrontar el resto de proveedores, como es el caso de aquellos dedicados a la publicidad deportiva, los fabricantes de jabas e incluso los distribuidores del producto terminado. La situación es un tanto diferente para la materia prima (cebada), pues su provisión es de carácter internacional (Argentina, Australia, Canadá y Ucrania) y no se trata de un cultivo abundante (Navarrete, 2016).

Rivalidad: baja.

La adquisición de empresas competidoras a nivel mundial ha ocasionado que Cervecería Nacional se mantenga como único fabricante y por ende no existan contendores a los cuales desplazar o captar el porcentaje de mercado que controlan. De cierta manera, la aparición de cerveza artesanal constituye un factor importante al analizar la competencia en el sector, pues el número de emprendimientos se ha incrementado (resultado principalmente del fomento a la actividad económica) (PLAN V, 2016).

Sustitutos: media.

Independientemente de las características que diferencian a las bebidas alcohólicas, todas podrían considerarse sustitutos de la cerveza. El ron, whisky, vodka, aguardiente y tequila son ejemplos de las posibles opciones que tendría el consumidor, más aún cuando existen marcas reconocidas en cada categoría. Sin embargo, los costos de producción de cualquiera de estas bebidas son mayores a los de la cerveza y por tanto ésta última continúa siendo la preferida del consumidor.

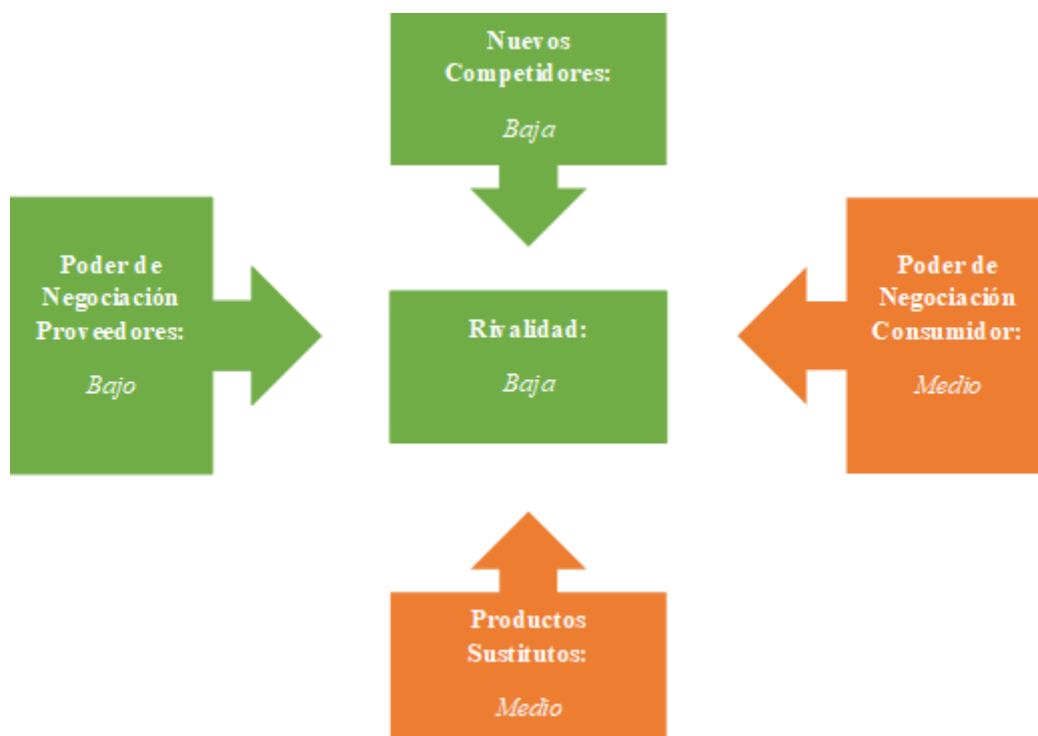


Figura 16. Análisis Sectorial Cerveza Industrial

Elaboración Propia.

En conclusión, la alta disponibilidad y conveniencia de precio de la cerveza frente a otras bebidas alcohólicas han logrado que la demanda se incremente progresivamente e inclusive se mantenga en situaciones económicas adversas. El hecho de que exista un único fabricante y el posicionamiento conseguido a través de sus productos emblemáticos han sido determinantes al momento de fijar el valor del producto final y consecuentemente en la capacidad de los consumidores para influir en la tarifa según los cambios en la demanda.

De igual manera, los proveedores se han visto obligados a aceptar términos contractuales que favorezcan al productor de cerveza industrial a fin de mantener la relación comercial y continuar con su actividad económica. Industrial DANEC S.A. podría optar por incorporar la cerveza a su portafolio considerando que su competencia actual serían los productos importados y en menor porcentaje los emprendimientos de cerveza artesanal, sin embargo, la industria, esta manejada por un solo productor, muy

bien posicionado, por lo que Industrial DANEC S.A. debe realizar esfuerzos mayores para ganar participación en el mercado.

3.2.2.3. Volumen y costos de producción de cerveza industrial

Son aproximadamente 50 toneladas de cebada las que se procesan anualmente en la industria cervecera y la cuota de Ecuador es de apenas 2000 toneladas, razón por la cual se promueve un plan nacional para la siembra de cebada (Expreso, 2018). En promedio en el Ecuador, este sector mueve alrededor de 1600 millones de dólares al año (Expreso, 2018). Para el 2021, se estima que la comercialización de cerveza alcance los 20000 millones de litros en el mercado latinoamericano, lo cual representa 77000 millones de dólares. En general, los productores de cerveza que se han establecido en la región andina registran participaciones de mercado que superan el 60% de las marcas preferidas (Ekos, 2016). La empresa más representativa del sector en el país afirma generar más de 2000 empleos directos y 23000 indirectos (Navarrete, 2016).

China es conocido como el principal productor de cerveza y en orden decreciente se encuentran los siguientes países: Estados Unidos, Brasil, Rusia, Alemania, Japón y México. Entre los grupos cerveceros de mayor relevancia que controlan el sector está AB InBev (21%), SAB Miller (9.7%), Heineken (8.8%) y Carlsberg (6.2%) (Limberger, 2015).

3.2.3. Cosméticos (YANBAL)

De acuerdo con el estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito sobre el mercado de los cosméticos en el Ecuador, el sector está compuesto por cuatro categorías:

- Cuidado y Tratamiento: Cremas de cuerpo y cara y tratamientos faciales.
- Higiene y Salud: Champú, gel, jabón, tratamientos capilares y desodorantes.

- Perfumería: Sprays corporales, perfumes, colonias y cremas para después de afeitarse.
- Maquillaje y Color. Tintes de cabello, labiales, blush, base de maquillaje, polvos compactos, sombras, máscaras y delineadores.

Según Euromonitor Internacional, la industria cosmética ocupa el sexto lugar a nivel de manufactura en el mundo, debido al volumen de producción y la cantidad de negocios (Salazar, 2016). De igual manera, menciona que el maquillaje ocupa la cuarta posición en ventas dentro de esta industria con el 13% de la participación del mercado internacional (El Financiero, 2018). Los productos cosméticos se pueden distribuir a través de varios canales, tales como perfumerías, farmacias, supermercados, tiendas especializadas, peluquerías y venta directa.

En Latinoamérica, la industria cosmética ha tenido un gran crecimiento. Durante los últimos 10 años, la venta de cosméticos en México, principalmente maquillaje, ha duplicado su volumen de ventas al pasar de 60 millones de unidades en 2007 a 123 millones de unidades en 2017, e incrementar el valor de la industria en un 84% (El Financiero, 2018). México tiene un mercado que bordea los 8400 millones de dólares, seguido por Colombia, que es el cuarto mercado de América Latina en el sector de cosméticos con alrededor de 3100 millones de dólares y una tasa esperada de crecimiento del 11.6% hasta el 2020 (Portafolio, 2017). En Colombia, el 60% de este mercado se concentra en maquillaje, cuidado del cabello, fragancias y productos de aseo (Portafolio, 2017).

De acuerdo con el artículo de la revista Gestión, “La belleza en el Ecuador se vende bien”, el mercado de la belleza representa para el país el 1.6% del Producto Interno Bruto (PIB) del año 2013, crece a un ritmo del 10% anual aproximadamente y genera 3500 puestos de trabajo directos y 400000 indirectos. Dentro de este mismo artículo se

menciona que en el Ecuador se utilizan 40 millones de productos cosméticos al día, mientras que en el mundo se vende 11 billones de cosméticos al año. El Ecuador es conocido como uno de los mayores compradores de productos de belleza en la región con un gasto per cápita anual de 350 dólares (Perú Retail, 2018).

Según datos oficiales del gobierno ecuatoriano, las ventas de esta categoría crecieron 6% en el año 2017 (562 millones de dólares). Según datos de la Asociación Ecuatoriana de Productos Cosméticos, de Higiene y Absorbentes (AEPCPA), el Ecuador comercializa 51.5 millones de productos cosméticos anuales y de acuerdo con datos otorgados por el Consejo de la Industria de Cosméticos, Aseo Persona y Cuidado del Hogar en Latinoamérica (CASIC), el cono sur tiene el mayor porcentaje de crecimiento en la industria de la belleza a nivel mundial con un incremento promedio del 15% anual (Cluster Bogotá Cosméticos, 2018).

Motivado por estas cifras y el cambio de la matriz productiva del Ecuador, el consorcio inglés Beautik Laboratories realizó una inversión de más de 6 millones de dólares para la planta industrial que desarrolla, fabrica y distribuye cosméticos, perfumes y artículos para el hogar (El Telégrafo, 2017). Según los estados financieros de EMIS, a solo un año de su inauguración, el consorcio ha registrado ventas por 2 millones de dólares con un margen neto del 6.89%. Esta inversión se ha realizado con el objetivo de sustituir la importación de 5.8 millones de unidades en el sector de cuidado personal (Ekos, 2015).

Para el año 2019, Procasméticos (anteriormente referido como AEPCPA), de acuerdo a un estudio que realizó, prevé que la industria moverá alrededor de 800 millones de dólares al año, de los cuales un 80% corresponde a productos importados y 20% a producción nacional; y además que la principal estrategia para esta industria es la

segmentación de productos que se ofrecen en forma exclusiva para hombres, mujeres y niñas (Ecuador Inmediato, 2019).

Estos resultados muestran que la industria de cosméticos tiene un gran potencial de desarrollo en el Ecuador para consumo local, sustitución de productos importados y exportación.

3.2.3.1. Ventajas de los cosméticos

Mercado Nacional:

De acuerdo con la revista Gestión, en su artículo “Cosméticos: se ajustan los procesos de producción”, el cuidado personal pasó de ser una opción a una necesidad. En el Ecuador se gastan entre 30 hasta 150 dólares mensuales en productos cosméticos (El Telégrafo, 2013). La industria tiene segmentos que reportan mayores ventas anuales como es el caso del champú que mueve alrededor de 120 millones de dólares y maquillaje facial que mueve 80 millones de dólares. 98 de cada 100 hogares ecuatorianos utilizan al menos cinco productos cosméticos de uso diario como jabón, desodorante, champú, pasta dental, fragancias y maquillaje (El Telégrafo, 2013).

Mercado Internacional:

Charles Acuña, gerente del proyecto Encadena Ecuador, señala que en un periodo de 5 a los 10 años, debido al convenio marco de cooperación con la Unión Europea, se va a impulsar fuertemente la exportación de productos del sector cosmético (El Telégrafo, 2017). Bajo esta misma línea, China anunció en julio de 2018 una reducción en los aranceles de importación en una serie de artículos de consumo como prendas de vestir, cosméticos, electrodomésticos y productos de acondicionamiento físico (América Economía, 2018).

Actualmente, China se encuentra en la búsqueda de productos de alta calidad, costosos y con historial internacional, lo que proporciona una gran oportunidad para la

venta de cosméticos (Experiencia en China, 2018). En China, el sector de los cosméticos y de la belleza generó un ingreso de 35.4 billones de dólares en el año 2016 con una tasa de crecimiento del 10%, de los cuales el 60% de las ventas totales las realizan compañías extranjeras (TLG Commerce, 2018). En el año 2017, China se convirtió en el tercer mayor importador de cosméticos y el crecimiento de las importaciones de cosméticos continúa en incremento a mayor velocidad que las exportaciones (Salado, 2018).

Segmentación del mercado:

Hoy en día, el mercado de cosméticos se encuentra especializado tanto para las mujeres como para los hombres. En el Ecuador, el 65% de consumidores de productos cosméticos son mujeres y el 35% son hombres y cada vez la brecha de consumo entre los consumidores va disminuyendo (Ecuador Inmediato, 2019). Esta situación representa una clara oportunidad para seguir desarrollando la industria de cosméticos para hombres que aún no ha sido explotada.

Materias primas:

Existen varias materias primas necesarias para la producción de cosméticos. En el Ecuador las materias primas disponibles incluyen aceites, ceras, glicerina, alcohol, entre otras (Soontag & Rote S.A., 2018). Ecuador tiene la ventaja de que el alcohol producido localmente es conocido por su alta calidad y que países vecinos compran este producto debido a que es considerado como el segundo mejor del mundo (después del alcohol producido en Francia). El alcohol es la materia prima más importante para la elaboración de perfumes (representa el 80% de sus componentes), por lo que el Ecuador tiene una gran oportunidad de utilizar este compuesto en la industria de los cosméticos (Líderes, 2017).

Canales de distribución:

Los cosméticos pueden ser vendidos a través de distintos canales y en un sinnúmero de presentaciones. Es así que pueden encontrarse en tiendas (presentaciones económicas), supermercados, perfumerías, farmacias, peluquerías y venta directa. Con el mecanismo de venta directa se ha logrado generar más de 400000 empleos a nivel nacional, consiguiendo que la venta por este canal supere en 60% al resto de canales tradicionales (Parra, 2015).

3.2.3.2. Desventajas de los cosméticos

Tasas de operación:

Las tasas que se pagan por la obtención de la notificación sanitaria en el país son altas, la tercera más cara en la región con un valor de 900 dólares por ítem. Si se pudiera ajustar este valor el porcentaje de crecimiento de la industria subiría del 8-10% al 15% anual (El Telégrafo, 2013).

Materias Primas:

Durante el inicio de las actividades para la producción de cosméticos en el Ecuador existieron muchas dificultades, principalmente por el acceso a materias primas importadas que representan el 50% de materiales necesarios para la fabricación en esta industria (Líderes, 2017). Sin embargo, a lo largo de los años, el gobierno apoyó a la industria a través del asesoramiento a Procósméticos en requerimientos sobre normas ambientales y jurídicas y se espera que con el tratado con la Unión Europea estos materiales sean más fáciles de conseguir (El Telégrafo, 2017).

3.2.3.3. Proceso productivo de los cosméticos

Los productos cosméticos se pueden clasificar según la zona del cuerpo en la que se apliquen (e.g. ojos, piel, labios, boca, uñas, cabello, etc.). Otra forma de clasificarlos es en base a sus propiedades fisicoquímicas, es decir, líquido, semi-líquido, sólido, semi-

sólido y con celulosa. Una tercera opción es agruparlos de acuerdo al tipo de materias primas utilizadas (convencionales o naturales).

Los cosméticos líquidos son soluciones, emulsiones y aerosoles cuyo principal componente puede ser agua, alcohol, aceite, entre otros. Entre los ejemplos más comunes se encuentran los tónicos capilares, lociones para después de afeitarse, aguas de colonia, quitaesmaltes, cremas de manos, acondicionadores, lacas, fijadores, desodorantes y perfumes. Los cosméticos del tipo semi-líquido utilizan suspensiones acuosas y polímeros. Algunos ejemplos de esta categoría son lacas, dentífrico, base de maquillaje, protector solar y espuma de afeitarse.

En el caso de los cosméticos semi-sólidos, el componente principal es un sólido insoluble (polvo) y los productos más comunes son espuma de afeitarse, máscara para pestañas, cera, champú, gel de baño y gel para cabello. Los cosméticos sólidos están compuestos por sales alcalinas de ácidos grasos y los productos más conocidos son jabón, sombras de ojos, labiales, corrector de ojeras y lápiz de ojos (Ferrufino, 2014).

Los elementos que deben incluirse en el proceso productivo son: procedimientos que garanticen la calidad de las materias primas y el producto final, un adecuado almacenamiento y manipulación de los productos y un apropiado manejo del agua y la maquinaria.

Los ingredientes para la elaboración de los cosméticos pueden ser de origen natural como la sábila, o de origen químico como los aldehídos (Soontag & Rote S.A., 2018). Estos componentes deben medirse cuidadosamente, ya que una fórmula puede contener como mínimo cincuenta tipos de materias primas. Otro ingrediente esencial para la elaboración de cosméticos es el agua, la misma que debe ser sometida a un proceso de purificación a través de osmosis inversa para poder utilizarla en el proceso. La maquinaria necesaria incluye tanques (contenedor y mezcladora) para realizar las mezclas

y envasadoras para colocar el producto en su presentación final (Proceso producción cosméticos, 2019).

3.2.3.4. Análisis sectorial de la industria de los cosméticos

Poder de negociación del consumidor: bajo.

Los compradores de bienes de consumo masivo, como los productos cosméticos, son abundantes y dispersos, lo cual debilita el poder de negociación frente a la industria (Noboa, Fuerzas sectoriales y rentabilidad, 2006). La cantidad de consumidores es menor comparado con el tamaño de las empresas que ofrecen estos productos, ya que la mayoría son multinacionales con gran trayectoria nacional e internacional. A pesar de que el nivel de información del consumidor se ha incrementado en los últimos años gracias al acceso a Internet, aún no están en capacidad de enfrentar ofertas de otras empresas competidoras y exigir mejores precios, pues se trata de productos estándar en el mercado. Aunque los productos cosméticos son difíciles de diferenciar entre sí, el consumidor aprecia otras características que permiten a los productores incrementar el precio.

Amenaza de nuevos competidores: baja.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, debido a que la industria de cosméticos tiene tres barreras de entrada altas: requisitos de capital, acceso a los canales de distribución y regulaciones gubernamentales.

En el año 2017, Beautik Laboratories realizó una inversión de más de 6 millones de dólares en su planta industrial para desarrollar, fabricar y distribuir cosméticos (y otros productos para el hogar) en el Ecuador (El Telégrafo, 2017). De igual manera, los actuales laboratorios del sector pagan primas por la obtención de la notificación sanitaria, un valor de 900 dólares por ítem, que es considerado el más alto de la región (El Telégrafo, 2013). Por lo tanto, para ingresar a este sector es necesario una fuerte inversión de capital que limita el ingreso a nuevos competidores.

Una de las ventajas más importantes de los productos cosméticos es que pueden ser comercializados a través de diferentes canales de distribución (Parra, 2015), lo que ha permitido que grandes marcas y laboratorios con trayectoria saturen los diferentes canales y el espacio para nuevos competidores se reduzca.

Finalmente, las regulaciones gubernamentales implican un costo significativo y su cumplimiento puede tomar más de seis meses. Algunas empresas han tenido que realizar pagos de 1500 dólares para la obtención de registros y alrededor de 2500 dólares en adecuaciones solicitadas para las plantas de producción. De igual manera, existen casos de empresas que han ingresado requerimientos en el año 2015 y aún no han sido aprobados (Líderes, 2016).

En conclusión, la industria de cosméticos tiene una amenaza de nuevos competidores baja que se traduce en una alta rentabilidad.

Poder de negociación de los proveedores: medio.

El 50% de la materia prima necesario para la industria de cosméticos proviene de las importaciones (Salazar, 2016). Esta situación puede conferirles cierto poder a los proveedores sobre las empresas, pero actualmente los proveedores se encuentran dispersos, tal como ocurre con Avon que importa materia prima desde México, Estados Unidos, Brasil y Hong Kong (Soontag & Rote S.A., 2018). Al igual que los clientes, si los proveedores están dispersos, su poder de negociación con la empresa disminuye. No obstante, debido a su importancia para el sector, si están en capacidad de ejercer poder al negociar y establecer acuerdos sobre precios, calidad y volumen.

Rivalidad: media.

De acuerdo con la Revista Ekos, el número de competidores en la industria de cosméticos es de 40 empresas (Ekos, 2019). Por otra parte, son más de 60 empresas las que están asociadas a Procosméticos (Procosméticos, 2019). Por esta razón se puede

afirmar que la cantidad de compañías participantes en el sector es relevante. Sin embargo, la capacidad instalada de la industria es baja, ya que la demanda de productos cosméticos se satisface principalmente por la importación, la misma que en el año 2018 alcanzó un valor mayor a 274 millones de dólares, lo que representa una clara oportunidad para sustituir las importaciones con la producción nacional (Procosméticos, 2019).

Como se mencionó anteriormente, Latinoamérica tiene el mayor porcentaje de crecimiento en la industria de la belleza a nivel mundial con un incremento promedio del 15% anual (Cluster Bogotá Cosméticos, 2018). Esta tasa de crecimiento permite que las empresas mantengan su cuota de mercado sin tomar medidas estratégicas que atenten contra la rentabilidad de la industria (Noboa, Fuerzas sectoriales y rentabilidad, 2006). El análisis de la rivalidad del sector requiere que se evalúen los costos de salida tanto de la empresa como del consumidor.

En el caso de los fabricantes, se debe tomar en cuenta las barreras de salida de la industria, las cuales para el sector de los cosméticos varía según el tipo de empresa. Es así que la barrera de salida de un laboratorio con mayor inversión será alta, considerando el monto del capital realizado; mientras que para un comercializador la barrera de salida será baja, ya que puede cambiarse de sector con mayor facilidad. Desde el punto de vista del consumidor, los costos a los que se enfrentan durante la toma de decisiones de compra son bajos, puesto que es sencillo cambiarse a la competencia. Considerando, el número de competidores, capacidad instalada, tasa de crecimiento, barreras de salida y los costos de cambio que enfrenta el consumidor; el grado de rivalidad del sector se considera como medio.

Sustitutos: bajo.

En la industria de los cosméticos existe variedad de productos y fabricantes que pueden ser sustituibles a nivel de marca, mas no a nivel de uso. En otras palabras, el

consumidor que necesita adquirir champú puede escoger entre diferentes marcas, pero no entre diferentes productos, ya que el champú cumple una necesidad específica de limpiar el cuero cabelludo que no la ofrece otro tipo de productos. Asimismo, en el caso de la base de maquillaje, existen varias marcas en base a las cuales el consumidor puede tomar una decisión, pero no existe otro tipo de producto que cumpla el mismo propósito para el consumidor.

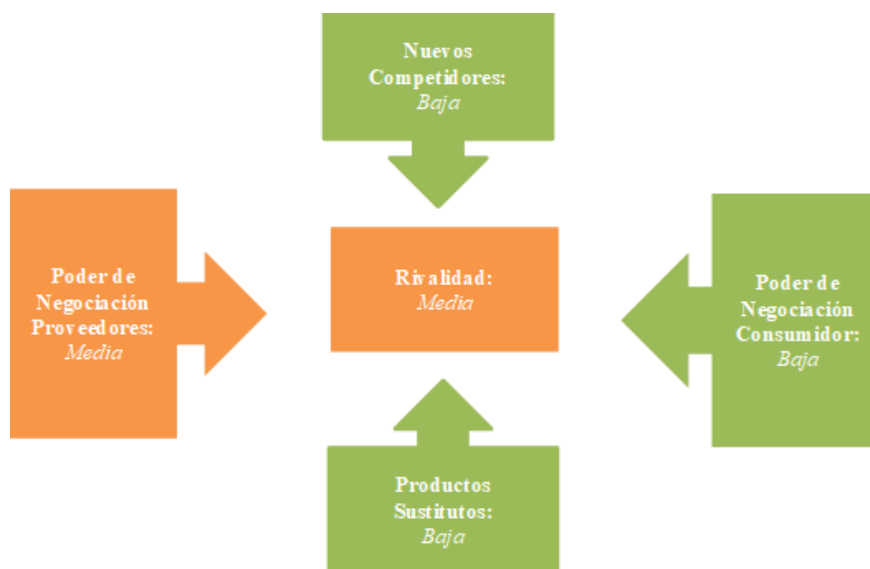


Figura 17. Análisis Sectorial Cosméticos

Elaboración Propia

De acuerdo con el análisis sectorial realizado se puede decir que la industria de cosméticos en el Ecuador es atractiva debido a que no existen sustitutos que amenacen con ganar participación del mercado; el poder de la negociación del consumidor es baja ya a que son productos necesarios con alta rotación en los consumidores; las barreras de entrada son bajas por el alto capital requerido, por lo tanto, no existen muchos competidores en el mercado.

En conclusión, la industria de cosméticos tiene un gran potencial con alta rentabilidad no solo en el mercado nacional, si no también tiene altas posibilidades de

expandirse a mercados internacionales. De igual manera, Industrial DANEC S.A. se puede apoyar en varias de sus capacidades y recursos actuales, que le han dado ventaja competitiva como la red de distribución, maquinaria, sistemas de intercambio de calor, gestión de inventarios y maquinaria de empaque; para el desarrollo de la industria de cosméticos.

3.3.Resultado del análisis de industrias para diversificación

De acuerdo con el análisis realizado de las tres potenciales industrias para la diversificación, se considera que la mejor opción para Industrial DANEC S.A. es la industria de los cosméticos. Actualmente, la empresa ya ha incursionado en este sector con la producción de jabón líquido de tocador, pero no ha aprovechado su materia prima (aceite de palma africana) para elaborar maquillaje y tampoco ha expandido su línea de productos para el cuidado personal. Por lo tanto, el hecho de que los cosméticos sean bienes de consumo masivo, la posibilidad de aprovechar los recursos y capacidades que han generado ventaja competitiva para la Empresa, y que el sector de los cosméticos es rentable tanto a nivel nacional como internacional, representan argumentos sólidos para sugerir que Industrial DANEC S.A. considere a los cosméticos en su estrategia de diversificación.

La industria de biocombustibles, específicamente el biodiesel, se descartaría ya que a pesar de la preocupación existente sobre la dificultad de los yacimientos de petróleo para satisfacer la demanda respecto a la producción de combustibles (gasolina y diésel) en las próximas décadas y que cada vez más se enfatiza la necesidad de utilizar energías renovables que no afecten al medio ambiente, el consumo de combustibles tradicionales se ha mantenido y no se ha trazado un plan orientado a utilizar biodiesel como sustituto en Ecuador. Estudios previos realizados por Industrial DANEC S.A. confirman la factibilidad para la producción y comercialización de biodiesel como alternativa de

diversificación. No obstante, los análisis no han proliferado por distintos motivos y la Empresa ha decidido explorar su participación en otros sectores.

Asimismo, el sector de la cerveza industrial se ha descartado debido a que requiere extensiones de terreno para el cultivo de cebada, lo cual implica reemplazar un porcentaje de los recursos que actualmente están destinados para la palma africana. Aun cuando las plantaciones pertenecen a empresas del mismo grupo, Industrial DANEC S.A. advierte dificultades en la asignación de espacios para la producción de la materia prima de cerveza. Aunque Industrial DANEC S.A. dispone de ciertos recursos y capacidades que podrían ser utilizados para la producción y comercialización de cerveza industrial, el ingreso a esta industria demanda mayores esfuerzos para alcanzar participación en el mercado y conseguir un nivel aceptable de rentabilidad a mediano plazo.

CAPÍTULO 4

PLAN COMERCIAL PARA LA ALTERNATIVA DE DIVERSIFICACIÓN RECOMENDADA

La propuesta de diversificación para Industrial DANEC S.A. se fundamenta en productos de primera necesidad para el cuidado personal que pertenecen al sector de los cosméticos. Las principales ventajas de comercializar esta clase de productos consisten en que el consumidor les asignará una alta prioridad al momento de abastecerse y que no se los puede reemplazar con otro artículo por la función que cumplen (i.e. higiene personal). Sin embargo, la desventaja más notoria es la gran cantidad de opciones que ya se encuentran a la venta y el posicionamiento que cada marca ha conseguido en el mercado.

El plan comercial que se describe a continuación recalca la importancia entre la relación calidad-precio que debe existir para la línea de champú, dentífrico y desodorante; las propiedades y presentaciones que debe tener cada producto para atraer un mayor número de clientes; los canales de distribución mediante los cuales se podrá atender a los mercados objetivos; las tácticas de publicidad más convenientes que se deben considerar para captar el interés de los consumidores; y una estimación del volumen de ventas para el primer año de producción de esta nueva línea.

4.1. Producto

De acuerdo con los datos del Servicio de Aduana del Ecuador (SENAE), en el año 2018 los principales productos cosméticos importados fueron preparaciones de belleza (cremas corporales), preparaciones capilares (acondicionadores y tintes capilares, y productos para alisado y ondulación), champús, dentífricos, desodorantes y maquillajes (Procosméticos, 2018). Estos productos representan aproximadamente el 70% del total

de las importaciones del año 2018. Por lo tanto, los productos que se recomiendan fabricar para que la Empresa ingrese al sector de los cosméticos, sustituyendo a las importaciones, son los siguientes: preparaciones capilares, champús, dentífricos y desodorantes, los mismos que representan el 40% del total de las importaciones. Los demás productos (como las preparaciones de belleza y maquillaje) podrían desarrollarse en una segunda fase, tomando en cuenta la variedad de subproductos y las diferentes estrategias de comercialización a implementar.

Preparaciones Capilares (Champús)

La principal línea de productos con la cual se podría incursionar en la industria de cosméticos es la de cuidado e higiene capilar que está formada por champú, acondicionador y cremas para peinar. Estos productos sumaron aproximadamente 70 millones de dólares en importaciones en el año 2018 (Procosméticos, 2018).

Esta categoría buscará satisfacer las necesidades básicas de higiene y belleza, a un precio asequible para el consumidor. La nueva línea de productos se ofrecerá a los principales canales de distribución, incluyendo a los “Distribuidores”, “Mayoristas”, “Autoservicios”, “Institucional”, “Popular” y “Cobertura” (Tradicional). Los principales beneficios de esta línea de productos son la accesibilidad de compra, la conveniencia de precios, la ampliación del portafolio de productos de consumo masivo, y la calidad en la producción de estos.

Las presentaciones que se producirán se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5. Presentaciones de línea de cuidado capilar.

Producto	Canal	Presentación
Champú, Acondicionador, Crema de peinar	Distribuidores, Mayoristas, Autoservicios y Popular.	Sachet 30ml Envase 300ml
Champú, Acondicionador, Crema de peinar	Institucional especial (HORECA)	Sachet 15ml Envase 30ml

Elaboración propia.

Dentífricos.

El dentífrico (pasta dental) se utiliza para la limpieza bucal y es esencial para la higiene personal. El precio de este producto deberá ser asequible para el consumidor y estar disponible de manera inmediata para su compra, de modo que se pueda ofertar a todos los canales que maneja la Empresa.

Las presentaciones que se ofrecerán serán las siguientes:

Tabla 6. Presentaciones dentífricos.

Producto	Canal	Presentación
Pasta dental	Distribuidores, Mayoristas, Autoservicios y Popular.	Sachet 10ml Tubo 75ml
Pasta dental	Institucional especial (HORECA)	Sachet 10ml

Elaboración propia.

Desodorantes.

Los desodorantes antitranspirantes forman parte de los productos de higiene personal básicos y ayudan a reducir el olor de la transpiración corporal. Los beneficios que presenta este producto al ser distribuido por Industrial Dances S.A, son la accesibilidad al momento de la compra, el bajo precio y la garantía de calidad. Las presentaciones en las que se ofrecerá este producto serían sachet de 10 mililitros y roll-on de 65 mililitros y se pondrán a la venta por medio de los siguientes canales: “Distribuidores”, “Mayoristas”, “Autoservicios” y “Popular”.

La justificación para ofrecer los productos indicados anteriormente radica en la necesidad de aprovechar los recursos y capacidades que actualmente generan una ventaja competitiva para la Empresa (la versatilidad de la maquinaria de empaque, la gestión eficiente de inventarios, los potentes sistemas de intercambio de calor y la extensa red de distribución). Adicionalmente, se pretende aprovechar la demanda de los productos de

higiene personal que hoy en día está siendo cubierta en un 95% por las importaciones (El Telégrafo, 2013).

De acuerdo con el informe de Pro Cosméticos, el producto que registra mayores niveles de importación es el champú. Los requisitos mínimos para la importación de cosméticos incluyen la documentación de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, el registro sanitario, pago de aranceles, y ciertos aspectos técnicos. La solicitud de registro para los productos cosméticos está valorada en aproximadamente 600 dólares y la tasa de mantenimiento anual es de alrededor de 180 dólares (30% del costo total).

Los impuestos que se deben cancelar son: derechos arancelarios (20% del CIF), impuesto al valor agregado (12% del CIF), fondo para la infancia (0,5% del CIF), cuota de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (0,025% sobre el valor FOB). Por lo tanto, la estrategia que se plantea es competir por costo, ya que si la producción se realiza localmente habrá un gran ahorro en los costos de producción y comercialización y se podrá mantener un precio competitivo en el mercado.

4.2. Precio

Debido a que los principales competidores de Industrial DANEC S.A. son La Fabril S.A. e Industrias Ales C.A., empresas que también ofrecen productos cosméticos, la estrategia para determinar los precios de venta será ofrecer precios iguales o similares a los establecidos por la competencia hoy en día. La fijación de precios basada en la competencia se apoya en la noción de que los competidores ya han desarrollado su estrategia para llegar al valor que el consumidor está dispuesto a pagar; evitando los costos de prueba y error que surgen en el proceso de establecimiento de precios (Grasset, 2015).

Esta estrategia de fijación de precios conlleva un bajo riesgo respecto al establecimiento de un precio ineficaz y permitirá a Industrial DANEC S.A. llegar más rápido al mercado con la nueva línea de negocio. Es importante tomar en cuenta que la estructura de costos de la competencia puede ser diferente. Sin embargo, como se mencionó en capítulos anteriores, Industrial DANEC S.A. ha alcanzado ventaja competitiva a través de la red de distribución y la maquinaria de empaques, situación que le permitirá reducir sus costos frente a los demás competidores.

La decisión entre calidad y precio generalmente está relacionada con el poder adquisitivo del consumidor, es decir, aquellos clientes con un ingreso equivalente al salario básico tenderán a comprar productos de aseo personal (champú, dentífrico y desodorante) a precios bajos sin prestar mucha atención a la calidad (El Universo, 2013). Conforme el ingreso se incrementa, el consumidor puede elegir entre opciones más sofisticadas que cumplen la misma función, pero generan una experiencia más confortable. Este escenario es el que caracteriza a los productos de consumo masivo y que conduce a seleccionar los cuadrantes de “Alto Valor” (precio medio y alta calidad) y “Buen Valor” (precio bajo y calidad media) para los canales empresarial e individual, respectivamente.

Los precios establecidos para cada uno de los productos se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7. Precios de venta línea de higiene personal

Producto	Canal de Distribución	Presentación	Precio de Venta
Champú, Acondicionador, Crema para peinar	Distribuidores, Mayoristas, Autoservicios, Popular.	Sachet 30ml	\$0.20
Champú, Acondicionador, Crema para peinar	Distribuidores, Mayoristas, Autoservicios, Popular.	Envase 300ml	\$ 4.00
Champú, Acondicionador, Crema para peinar	Institucional especial (HORECA)	Sachet 15ml	\$0,10
Champú, Acondicionador, Crema para peinar	Institucional especial (HORECA)	Envase 30ml	\$0,25
Pasta dental	Distribuidores, Mayoristas, Autoservicios, Popular.	Sachet 10ml	\$0,20
Pasta dental	Distribuidores, Mayoristas, Autoservicios, Popular.	Tubo 75ml	\$1,50
Pasta dental	Institucional especial (HORECA)	Sachet 10ml	\$0,20
Pasta dental	Institucional especial (HORECA)	Tubo 75ml	\$1,50
Desodorante	Distribuidores, Mayoristas, Autoservicios, Popular.	Sachet 10ml	\$0,40
Desodorante	Distribuidores, Mayoristas, Autoservicios, Popular.	Roll on 65ml	\$2.00

Elaboración Propia

Fuente: www.fybeca.com; <http://www.otelofabell.com/>;

www.mercadolibre.com; <http://jaboneriadannubist.com/productos.html>;

<https://www.compraunilever.com.co>

4.3. Plaza

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, la industria de los cosméticos no es completamente nueva para Industrial DANEC S.A. ya que cuenta con una línea de

cuidado personal a través de la cual ofrece jabón de tocador líquido. Los canales de distribución que mantiene la Empresa podrían utilizarse para entregar el grupo de productos de higiene personal que se incorporarían al portafolio existente. Para la comercialización, se podría recurrir tanto al canal de “Autoservicios” como al de “Hoteles, Restaurantes y Cafés” (HORECA) a fin de atender al consumidor individual y empresarial (Parra, 2015). El grado de relacionamiento alcanzado con dichos canales constituye una gran ventaja para la Empresa, puesto que los requisitos para convertirse en proveedor ya se habrían cumplido y únicamente restaría regirse a las condiciones particulares de los nuevos productos.

Ya sea extendiendo la marca de jabón líquido al champú, dentífrico y/o desodorante o creando una totalmente distinta, Industrial DANEC S.A. podría aprovechar el posicionamiento actual para incrementar la exposición de tales productos. En el caso de los “Autoservicios”, la difusión de los artículos para higiene personal podría realizarse como la incorporación de un integrante a la familia que ya es conocida por el cliente final. Mientras que para el canal HORECA se podría emplear la figura de un proveedor integral que contribuya a una gestión más eficiente en la cadena de suministro.

Tomando en cuenta las características del sistema logístico que posee la Empresa y además el hecho que las despensas de abarrotes (“Popular”) son el canal más robusto, los productos de cuidado personal también podrían incluirse en este tipo de entregas. Al igual como ocurre con la categoría de aceites, mantequillas y margarinas, el surtido de champú, dentífrico y desodorante sería constante para garantizar la disponibilidad del producto y por ende contribuir al incremento del volumen de ventas. Dado que en la etapa inicial la fabricación se enfocará en artículos de primera necesidad y para los cuales difícilmente se encuentra un sustituto, no sería conveniente diseñar un esquema de venta por catálogo.

Una vez que se consiga posicionar la marca de cosméticos de Industrial DANEC S.A. se podría evaluar una estrategia de venta directa con un equipo de profesionales que tenga la capacidad de asesorar al cliente (Ministerio de Industrias y Productividad). Con esta consideración se podría prescindir de un incremento en el recurso humano actual que tiene asignada la comercialización de productos y emplear el presupuesto en actividades de publicidad y reconocimiento de marca. De este modo, los canales habituales se mantendrían y la Empresa no incurriría en gastos adicionales que terminarían encareciendo los productos y restándole la ventaja competitiva alcanzada en los otros sectores donde compete la Empresa.

4.4. Promoción

Los productos de primera necesidad donde se incluyen aquellos para higiene personal no deberían requerir una labor intensa de publicidad, precisamente porque la demanda debería ser constante y verse afectada en un mínimo porcentaje cuando el poder adquisitivo del consumidor disminuya. No obstante, el gran número de competidores en el sector obliga a crear campañas agresivas donde se enfatice la formulación, el formato o presentación, el precio de venta y aquellas características que diferencian al producto de otros en el mercado (Ordoñez, 2017).

Atendiendo a las necesidades del consumidor y adoptando las tecnologías de mercadeo propias de la era digital, Industrial DANEC S.A. debería trasladar progresivamente los anuncios de radio y televisión a medios que fomenten la interacción con el consumidor, de tal manera que los tiempos de respuesta ante consultas, solicitudes, reclamos y comentarios se reduzcan y permitan mantener o incluso mejorar la imagen de la marca (Ordoñez, 2017).

Las preferencias del consumidor cambian constantemente y son justamente las estrategias de mercadeo las que permitirán a la Empresa adaptarse al entorno y tomar

decisiones oportunas para seguir liderando el mercado o al menos mantenerse en la industria. Por tratarse de bienes de consumo masivo, no resulta práctico que la promoción sea exclusivamente a través de sitios web o blogs, y conviene optar por crear una red de referidos, es decir, que el propio consumidor compruebe los beneficios del producto y los comunique a su círculo cercano y que éste a su vez muestre interés por adquirir el producto y continúe incrementando la red.

El balance entre precio y calidad será un factor esencial durante la planificación y ejecución de la estrategia publicitaria de la línea de champú, dentífrico y desodorante, pues encontrarse en la categoría de consumo masivo no garantiza la priorización de la calidad frente al precio. La multiplicidad de competidores permite que el consumidor cambie de marca fácilmente, ya que las propiedades de este tipo de productos son las mismas y la probabilidad de encontrar un precio más conveniente es alta. Además de utilizar materias primas de buena calidad y controlar el proceso productivo, Industrial DANEC S.A. deberá estar dispuesto a incluir con cierta frecuencia promociones en cuanto se refiere a cantidad, precio y accesorios que faciliten la aplicación de los productos (Parra, 2015).

Resaltar que tanto los componentes como la fabricación son nacionales crea un sentido de pertenencia en el consumidor, lo cual se traduce en una mayor oportunidad de compra. Por este motivo, la Empresa debería procurar que los protagonistas de sus campañas sean personajes ecuatorianos reconocidos y que lleven como insignia la marca país (Vistazo, 2018). Los beneficios de la nueva línea de productos (champú, dentífrico y desodorante) deberían ser transmitidos al consumidor en las redes sociales a través de mensajes cortos que logren captar su atención y lo motiven a detenerse en el anuncio e intercambiar opiniones tanto con la Empresa como con la audiencia a quien está dirigido cada artículo. Es muy importante describir las ventajas que los productos proporcionan

para la salud y bienestar de las personas, ya que así se incentivará el consumo y la recompra de la nueva línea.

4.5. Plan de ventas

Para elaborar la proyección de ventas respecto al primer año de producción se ha tomado como referencia la información sobre las importaciones de productos cosméticos al Ecuador durante el periodo comprendido entre enero y diciembre de 2018. En los Anexo 2, Anexo 3 y Anexo 4 se presentan tres escenarios: optimista, realista y pesimista. En el primer caso se ha establecido un ingreso por ventas del 8% respecto a las importaciones y un 55% se asignó al costo de ventas. Para el segundo, se estimó que la línea de negocio de higiene personal generará ingresos promedio de un 5% sobre las importaciones, otorgándole un 60% al costo de ventas. Por último, para el tercer escenario se aplicó un 2% sobre las importaciones para calcular el ingreso por ventas y un 70% se destinó al costo de ventas.

Se considera que el costo de ventas incrementa, si el volumen de ventas disminuye debido a que la empresa tiene capacidad de negociación para realizar economías de escala. Adicionalmente, se tomó como referencia el nuevo laboratorio Beautik S.A. que inició sus actividades de producción y comercialización de cosméticos en el año 2017 y durante el año 2018 reportaron 2 millones de dólares en ventas. Por lo tanto, para el escenario pesimista se trata de simular la misma cantidad de dólares en venta ya que esta empresa es nueva en el Ecuador y no ha desarrollado los recursos y capacidades que Industrial DANEC S.A. ya posee y que le han permitido ganar participación en el mercado en la industria alimenticia.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS FINANCIERO

En el presente capítulo se realizarán proyecciones financieras para cada uno de los posibles escenarios de ventas. Con base en la información estimada se decidirá la pertinencia de ingresar a la industria de cosméticos. Tal como se indicó en el capítulo anterior, los resultados del análisis realizado sugieren que entre los sectores productivos más atractivos en Ecuador para 2017 y 2018 reportados por EKOS, Industrial DANEC S.A. podría incursionar en la industria de los cosméticos y concretamente desarrollar una línea de productos de higiene personal (champú, dentífrico y desodorante). En los apartados siguientes se presentará un análisis financiero de esta alternativa de diversificación. Para realizar dicha evaluación se ha considerado tanto la estructura de costos de la Empresa como la del sector de los cosméticos.

Los Estados de Situación y Resultados se han proyectado para el 2019, considerando el presupuesto de ventas calculado en el Capítulo 4, es decir, suponiendo que Industrial DANEC S.A. podrá captar un porcentaje de las importaciones correspondientes a los tres productos de cuidado personal con mayor volumen de ventas. Se ha considerado conveniente establecer valores del 2, 4 y 8 por ciento sobre las importaciones de estos productos para estimar los ingresos por ventas en tres escenarios: pesimista, realista y optimista. Por último, se analizarán los indicadores financieros más relevantes obtenidos a partir de los estados financieros elaborados con ambas estructuras de costos y por cada uno de los escenarios.

5.1. Análisis Financiero del Proyecto

5.1.1. Supuestos generales

El análisis financiero del proyecto toma en cuenta los siguientes supuestos:

- Se han definido dos posibles estructuras de costos, para lo cual se tomarán como referencia los estados financieros de Industrial DANEC S.A. y de tres empresas que se encuentran en la industria de los cosméticos.
- Durante el año de proyección (2019) se venderá toda la producción.
- Debido al inicio de actividades en esta industria, no se realizarán anticipos a proveedores, ni tampoco inversiones en pólizas.
- Se realizará una inversión en *Propiedad, Planta y Equipo* por el valor de \$50.000, valor que se amortizará al 10% desde el primer año (2019).
- El proyecto no requerirá financiamiento externo debido a que Industrial DANEC S.A. cuenta con el capital necesario.

5.1.2. Análisis de sensibilidad

Para realizar la proyección de los estados financieros del proyecto y el análisis de sensibilidad se tomaron los datos de los Estados de Situación y de Resultados de Industrial DANEC S.A. (Anexo 5 y Anexo 6) y de tres empresas que se encuentran dentro de la industria de los cosméticos: Yanbal Ecuador S.A. (Anexo 10, Anexo 11) Laboratorios Beautik S.A. (Anexo 12, Anexo 13) y Johnson & Johnson del Ecuador S.A. (Anexo 14 y Anexo 15). Además, se tomaron como referencia las proyecciones de ventas obtenidas en el Capítulo 4.

5.1.2.1. Estructura de costos de Industrial DANEC S.A.

La estructura de costos de Industrial DANEC S.A. se encuentra detallada en el Anexo 7. En el análisis vertical realizado se determina que el costo de ventas promedio de los años 2016, 2017 y 2018 es del 79% sobre las ventas. Conservando la estructura de costos actual de la Empresa en los rubros correspondientes a gastos e impuestos, y la proyección de las ventas en cada uno de los escenarios propuestos, el resultado integral total del ejercicio (expresado en miles de dólares) para cada uno de los escenarios de ventas se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8. Resultado integral total del ejercicio simulado

	Pesimista	Realista	Optimista
Ventas	\$ 2018,23	\$ 5045,59	\$ 8072,94
Resultado	\$ 13,20	\$ 33,01	\$ 52,81

Elaboración Propia

Utilizando el análisis vertical realizado al Estado de Situación de Industrial DANEC S.A. (Anexo 20), se ha proyectado el balance para el año 2019. Los valores que se presentan en cada uno de los escenarios están relacionados con las ventas estimadas para cada uno. Dentro de los activos se considera el 16% sobre las ventas para el cálculo de las *Cuentas por Cobrar* y la compra del *Propiedad, Planta y Equipo* por \$50.000. En los pasivos se consideran las *Cuentas por Pagar*, que representan un 28% sobre las ventas proyectadas; y las *Utilidades Retenidas* que se obtienen de Estado de Resultados. La variable de ajuste utilizada en cada estimación de ventas fue la cuenta *Efectivo y Bancos*. Adicionalmente, se considera que el proyecto se apoyará en el capital que Industrial DANEC S.A. posee.

5.1.2.2. Estructura de costos Sector Cosméticos

A fin de determinar la estructura de costos del sector de los cosméticos se tomaron como referencia tres empresas representativas con producción nacional (Yanbal Ecuador S.A., Laboratorios Beautik S.A. y Johnson & Johnson del Ecuador S.A.). En cada caso se realizó un análisis vertical que luego se utilizó para obtener un promedio de la industria y así elaborar los estados financieros de la propuesta de diversificación.

Los porcentajes del 2 (pesimista), 4 (realista) y 8 (optimista) respecto a las importaciones de productos de higiene personal se utilizaron como base para los ingresos por ventas en los Estados de Resultados. Para estimar el costo de ventas y los gastos administrativos, de ventas y financieros se aplicó la relación promedio del sector (estructura de costos) para cada concepto. La participación a trabajadores e impuesto a la renta se calcularon aplicando un 15% y 25%, respectivamente. Partiendo de la premisa que la Empresa vende toda la producción de la nueva línea (champú, dentífrico y desodorante), se asignó el valor de cuentas por cobrar.

A pesar de que Industrial DANEC S.A. cuenta ciertos recursos y capacidades (fuente natural de agua, máquinas empacadoras, sistemas de transferencia de calor, red de distribución a nivel nacional e infraestructura física) que se pueden aprovechar en la fabricación de los nuevos productos, se ha incluido un rubro en *Propiedad, Planta y Equipo*, para asegurar que se disponga de toda la maquinaria que demanda el proceso.

Por otra parte, en las *Cuentas por Pagar* se incluyó principalmente el porcentaje asociado al costo de ventas según la estructura de costos y los valores a cancelar en 2020 por participación a trabajadores e impuesto a la renta. No se ha considerado necesario que la Empresa aporte nuevo capital para la implementación del proyecto y tampoco se recurrirá a financiamiento externo. El resultado del ejercicio de 2018 se trasladó al Estado de Situación como utilidades retenidas. Finalmente, el concepto *Efectivo y bancos* se

empleó como variable de ajuste, tomando en cuenta la relación entre activo, pasivo y patrimonio.

Como se aprecia en el Anexo 16, para la industria de cosméticos el costo de ventas promedio representa un 45% del ingreso por ventas, el mismo que se encuentra muy por debajo del valor registrado en la estructura de costos de Industrial DANEC S.A. (79%). Sucede lo contrario con los gastos, pues en el sector de los cosméticos alcanzan un 20% y para la Empresa no superan el 12%. Esta composición, que incide directamente en el EBITDA (Ingresos antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones), proporciona un primer argumento para considerar esta nueva línea de negocio como alternativa de diversificación y la estructura de costos asociada, ya que la utilidad sería mayor que aquella obtenida con la estructura de costos que maneja la Empresa actualmente.

Los Estados de Resultados elaborados para los tres escenarios con la estructura de costos del sector de los cosméticos que se incluyen en el Anexo 19 y Anexo 18, reflejan que Industrial DANEC S.A. como mínimo podría conseguir dos millones de dólares adicionales en ventas y un máximo de ocho millones. En el escenario más conservador (realista) se podría aumentar en 5 millones los ingresos por ventas. Con la estructura de costos de la industria de los cosméticos, el porcentaje de cuentas por cobrar es ligeramente superior al que mantiene la Empresa (de 16% a 25%). En el caso de las cuentas por pagar, el valor se incrementa en un porcentaje significativo (de 28% a 53%).

5.1.3. Indicadores financieros

5.1.3.1. Industrial DANEC S.A.

Una vez obtenido el balance proyectado para cada uno de los escenarios se realizó el cálculo de los principales indicadores financieros. En el Anexo 22 se muestra el resultado para cada uno. La razón circulante decrece respecto al indicador que Industrial

DANEC S.A. tiene al momento de 1,42 en promedio a 0,92. La prueba ácida o razón rápida es igual a la razón circulante debido al supuesto de que la Empresa vende todo lo producido dentro del mismo año. Este valor indica que la liquidez en la industria de los cosméticos, bajo la misma estructura de costos de Industrial DANEC S.A., será menor que la actual. Este indicador puede resultar afectado porque la rotación de cuentas por cobrar disminuye de 12 a 6 y los días de venta en cuentas por cobrar se incrementa en 1 mes (de 28 a 58 días).

El índice de rotación de activos totales y el margen de beneficio son dos indicadores financieros importantes que se deben incluir como parte del análisis. Industrial DANEC S.A. actualmente tiene un índice de rotación de activos totales de 2, lo cual quiere decir que la Administración está utilizando los recursos para generar el doble en ventas. El ingreso de los productos cosméticos con la estructura de costos de Industrial DANEC S.A. genera un índice de rotación de activos totales de 4, lo que significa que los recursos se utilizarán más eficientemente. Analizando el margen de beneficio, en ambos casos se obtiene el mismo valor debido a que siguen la misma estructura de costos en el Estado de Resultados.

5.1.3.2. Industria de cosméticos

El resultado de la razón circulante (solvencia a corto plazo) que se muestra en el Anexo 23, (superior a 1) confirma que la estructura de costos de la industria de los cosméticos es más conveniente que la estructura de costos habitual de Industrial DANEC S.A. Por otra parte, la rotación de cuentas por cobrar revela que con la nueva estructura de costos la Empresa tendrá que incrementar sus ventas a crédito, o al menos, en la línea de higiene personal, pues este indicador de liquidez se reduce en un factor de 2 (de 6,25 a 4,03).

Otro aspecto para tomar en cuenta son los días de venta en cuentas por cobrar, pues se incrementa de 58 a 91 entre la estructura de costos de la Empresa y la del sector de cosméticos, lo cual indica que se requerirá aproximadamente un mes adicional para cobrar los saldos pendientes. El índice de rotación de cuentas por pagar también muestra que el plazo para que Industrial DANEC S.A. cumpla con sus obligaciones se reduce de 3,6 a 1,7 veces. Asimismo, el periodo promedio de pago se incrementa de 100 a 200 días aproximadamente.

5.1.4. Conclusión

En conclusión, el ingreso a la industria cosmética traerá beneficios económicos y financieros a la empresa. Varios de los recursos de la Empresa incrementaran su productividad como por ejemplo la maquinaria, mezcladoras, fuerza de ventas, entre otros, que ayudaran a conseguir mayor rentabilidad para los accionistas.

Considerar la línea de higiene personal (productos más significativos a nivel de ventas) dentro del sector de los cosméticos le permitirá a la Empresa evaluar la rentabilidad de una industria en la cual no ha participado anteriormente, pero donde existe un potencial mercado que está siendo atendido con producción extranjera. Aunque los productos que Industrial DANEC S.A. comercializa hoy en día y aquellos que forman parte de la nueva oferta (champú, dentífrico y desodorante) son bienes de consumo masivo, el proceso productivo y gestión de ventas difieren entre sí y por ende requieren un análisis que determine las condiciones mínimas que permitan iniciar las operaciones.

De acuerdo con las estimaciones descritas en el presente capítulo, se deberán realizar ciertos ajustes en los procesos (operativos y comerciales) de la Empresa para lograr que la nueva línea de negocio contribuya con su desarrollo y en el mediano plazo la estrategia de diversificación se amplíe a otros productos del sector de los cosméticos. Industrial DANEC S.A. puede aprovechar sus recursos y capacidades, disponibilidad de

capital, y respaldo de sus accionistas para incluir esta nueva línea de productos en su portafolio.

CONCLUSIÓN

Hoy en día el Ecuador es el segundo productor regional de aceite de palma. Sin embargo, el sector palmicultor está presentando una rentabilidad inferior al 3%, razón por la cual los principales actores de esta industria han buscado nuevas fuentes de ingresos (diversificación de productos) y así mejorar su rentabilidad. Es muy importante que esta estrategia se componga de un plan de desarrollo y control para mejorar la rentabilidad de la Empresa.

De acuerdo con el análisis realizado para Industrial DANEC S.A., se puede concluir que los principales recursos que la Empresa debe utilizar para su plan de diversificación son: la red de distribución, la maquinaria de empaque, los sistemas de intercambio de calor, la gestión del inventario y la comercialización de productos empacados en funda. Tales recursos pueden ser aprovechados en varios sectores, siendo la mejor alternativa la industria de los cosméticos.

El sector de los cosméticos está creciendo en Ecuador y en el mundo a una tasa promedio de 8% anual, brindando a los consumidores productos de primera necesidad. En este sector, Industrial DANEC S.A. tiene la posibilidad de aprovechar los recursos y capacidades que le han generado una ventaja competitiva.

Se recomienda a la Empresa iniciar sus actividades en el sector de cosméticos con productos que actualmente se importan en grandes cantidades (preparaciones capilares, champús, dentífricos y desodorantes). Estos productos le permitirán generar desde USD 2 millones (escenario pesimista) hasta USD 8 millones (escenario optimista) en ventas anuales. Posterior al desarrollo de estos productos se recomienda dirigir esfuerzos al posicionamiento de mercado y a la fabricación de otros productos dentro de la industria de cosméticos tales como maquillaje y perfumería.

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas – Entrevista

1. ¿En qué parte de la cadena de valor de la empresa y de qué manera (proceso) interviene el área? Describa concretamente la interacción con otras áreas de la compañía y con agentes externos (mayoristas, minoristas, etc.)
2. Desde su perspectiva, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades (factores internos) que existen para que el área contribuya de manera efectiva y eficiente en el proceso productivo de la empresa? Comente al menos 3 fortalezas y 3 debilidades e incluya ejemplos específicos.
3. Considerando las circunstancias actuales, ¿qué oportunidades y amenazas (factores externos) ha identificado el área que se puedan aprovechar o enfrentar para conseguir que el proceso productivo se mantenga acorde a las necesidades/objetivos de la empresa o pueda ser mejorado?
4. ¿Cuáles son los recursos que el área que considera valiosos (esenciales) para cumplir con su rol en la cadena de valor? Mencione las características más importantes de al menos 3 recursos críticos, sin los cuales la distribución podría interrumpirse o paralizarse.
5. ¿Qué recursos y/o capacidades propias del área son raros (únicos) y que difícilmente la competencia podría replicar o adquirir? ¿En qué medida dichos recursos/capacidades contribuyen a mejorar la productividad de la empresa? En caso de no identificar recursos/capacidades raras, ¿se ha considerado contratar servicios con terceros (externalizar las funciones)?
6. De la mano con la pregunta anterior, ¿qué recursos/capacidades del área le resultarían costosos de imitar (copiar) para la competencia? ¿Cuál es el factor diferenciador de dichos recursos/capacidades frente a los competidores (aquello que

lo hace atractivo de copiar)? En caso de que no existan recursos/capacidades inimitables, ¿qué acciones se han considerado para agregar valor al proceso?

7. ¿De qué manera considera que el área ha logrado aprovechar estos recursos/capacidades valiosos, raros, inimitables en el proceso productivo de la empresa? Si en la evaluación no se identificaron recursos/capacidades con tales características, ¿qué limitaciones se han identificado y que acciones se han tomado al respecto? ¿El Director Ejecutivo/Comité Ejecutivo conoce sobre la problemática? En caso afirmativo, ¿qué decisiones (estratégicas) se han tomado y en qué etapa de implementación se encuentran? Caso contrario, ¿existe alguna razón particular por la que no se ha informado sobre tales inconvenientes?

8. ¿Hasta qué punto el área ha sugerido fortalecer estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos (nuevos/modificados), desarrollo de mercados, o diversificación?

Anexo 2. Plan de ventas optimista

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	TOTAL
Importaciones 2018	\$ 7.518	\$ 7.081	\$ 8.821	\$ 6.557	\$ 7.948	\$ 8.328	\$ 8.971	\$ 8.942	\$ 10.129	\$ 9.993	\$ 10.248	\$ 6.375	\$ 100.912
<i>Dentrifricos</i>	\$ 65	\$ 1.406	\$ 1.929	\$ 1.660	\$ 1.917	\$ 1.856	\$ 1.362	\$ 1.711	\$ 2.322	\$ 1.802	\$ 1.820	\$ 1.697	\$ 19.547
<i>Desodorates</i>	\$ 1.827	\$ 1.698	\$ 1.799	\$ 22	\$ 44	\$ 29	\$ 2.017	\$ 1.717	\$ 1.827	\$ 2.173	\$ 1.586	\$ 1.252	\$ 15.992
<i>Preparaciones Capilares</i>	\$ 5.626	\$ 3.977	\$ 5.093	\$ 4.875	\$ 5.987	\$ 6.443	\$ 5.593	\$ 5.514	\$ 5.980	\$ 6.018	\$ 6.841	\$ 3.426	\$ 65.373
Pronóstico Ventas 2020	\$ 601	\$ 566	\$ 706	\$ 525	\$ 636	\$ 666	\$ 718	\$ 715	\$ 810	\$ 799	\$ 820	\$ 510	\$ 8.073
<i>Preparaciones Capilares</i>	\$ 450	\$ 318	\$ 407	\$ 390	\$ 479	\$ 515	\$ 447	\$ 441	\$ 478	\$ 481	\$ 547	\$ 274	\$ 5.230
<i>Dentrifricos</i>	\$ 5	\$ 112	\$ 154	\$ 133	\$ 153	\$ 148	\$ 109	\$ 137	\$ 186	\$ 144	\$ 146	\$ 136	\$ 1.564
<i>Desodorates</i>	\$ 146	\$ 136	\$ 144	\$ 2	\$ 4	\$ 2	\$ 161	\$ 137	\$ 146	\$ 174	\$ 127	\$ 100	\$ 1.279
Costos de Ventas 2020	\$ 331	\$ 312	\$ 388	\$ 289	\$ 350	\$ 366	\$ 395	\$ 393	\$ 446	\$ 440	\$ 451	\$ 281	\$ 4.440
<i>Preparaciones Capilares</i>	\$ 248	\$ 175	\$ 224	\$ 215	\$ 263	\$ 283	\$ 246	\$ 243	\$ 263	\$ 265	\$ 301	\$ 151	\$ 2.876
<i>Dentrifricos</i>	\$ 3	\$ 62	\$ 85	\$ 73	\$ 84	\$ 82	\$ 60	\$ 75	\$ 102	\$ 79	\$ 80	\$ 75	\$ 860
<i>Desodorates</i>	\$ 80	\$ 75	\$ 79	\$ 1	\$ 2	\$ 1	\$ 89	\$ 76	\$ 80	\$ 96	\$ 70	\$ 55	\$ 704
Margen de Contribución 2020	\$ 271	\$ 255	\$ 318	\$ 236	\$ 286	\$ 300	\$ 323	\$ 322	\$ 365	\$ 360	\$ 369	\$ 230	\$ 3.633
<i>Preparaciones Capilares</i>	\$ 203	\$ 143	\$ 183	\$ 176	\$ 216	\$ 232	\$ 201	\$ 198	\$ 215	\$ 217	\$ 246	\$ 123	\$ 2.353
<i>Dentrifricos</i>	\$ 2	\$ 51	\$ 69	\$ 60	\$ 69	\$ 67	\$ 49	\$ 62	\$ 84	\$ 65	\$ 66	\$ 61	\$ 704
<i>Desodorates</i>	\$ 66	\$ 61	\$ 65	\$ 1	\$ 2	\$ 1	\$ 73	\$ 62	\$ 66	\$ 78	\$ 57	\$ 45	\$ 576

Nota: Valores en miles de dólares.

Elaboración Propia

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), 2018.

Anexo 3. Plan de ventas realista

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	TOTAL
Importaciones 2018	\$ 7.518	\$ 7.081	\$ 8.821	\$ 6.557	\$ 7.948	\$ 8.328	\$ 8.971	\$ 8.942	\$ 10.129	\$ 9.993	\$ 10.248	\$ 6.375	\$ 100.912
<i>Dentífricos</i>	\$ 65	\$ 1.406	\$ 1.929	\$ 1.660	\$ 1.917	\$ 1.856	\$ 1.362	\$ 1.711	\$ 2.322	\$ 1.802	\$ 1.820	\$ 1.697	\$ 19.547
<i>Desodorates</i>	\$ 1.827	\$ 1.698	\$ 1.799	\$ 22	\$ 44	\$ 29	\$ 2.017	\$ 1.717	\$ 1.827	\$ 2.173	\$ 1.586	\$ 1.252	\$ 15.992
<i>Preparaciones Capilares</i>	\$ 5.626	\$ 3.977	\$ 5.093	\$ 4.875	\$ 5.987	\$ 6.443	\$ 5.593	\$ 5.514	\$ 5.980	\$ 6.018	\$ 6.841	\$ 3.426	\$ 65.373
Pronóstico Ventas 2020	\$ 376	\$ 354	\$ 441	\$ 328	\$ 397	\$ 416	\$ 449	\$ 447	\$ 506	\$ 500	\$ 512	\$ 319	\$ 5.046
<i>Preparaciones Capilares</i>	\$ 281	\$ 199	\$ 255	\$ 244	\$ 299	\$ 322	\$ 280	\$ 276	\$ 299	\$ 301	\$ 342	\$ 171	\$ 3
<i>Dentífricos</i>	\$ 3	\$ 70	\$ 96	\$ 83	\$ 96	\$ 93	\$ 68	\$ 86	\$ 116	\$ 90	\$ 91	\$ 85	\$ 977
<i>Desodorates</i>	\$ 91	\$ 85	\$ 90	\$ 1	\$ 2	\$ 1	\$ 101	\$ 86	\$ 91	\$ 109	\$ 79	\$ 63	\$ 800
Costos de Ventas 2020	\$ 226	\$ 212	\$ 265	\$ 197	\$ 238	\$ 250	\$ 269	\$ 268	\$ 304	\$ 300	\$ 307	\$ 191	\$ 3.027
<i>Preparaciones Capilares</i>	\$ 169	\$ 119	\$ 153	\$ 146	\$ 180	\$ 193	\$ 168	\$ 165	\$ 179	\$ 181	\$ 205	\$ 103	\$ 1.961
<i>Dentífricos</i>	\$ 2	\$ 42	\$ 58	\$ 50	\$ 58	\$ 56	\$ 41	\$ 51	\$ 70	\$ 54	\$ 55	\$ 51	\$ 4.989
<i>Desodorates</i>	\$ 55	\$ 51	\$ 54	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 61	\$ 52	\$ 55	\$ 65	\$ 48	\$ 38	\$ 480
Margen de Contribución 2020	\$ 150	\$ 142	\$ 176	\$ 131	\$ 159	\$ 167	\$ 179	\$ 179	\$ 203	\$ 200	\$ 205	\$ 128	\$ 2.018
<i>Preparaciones Capilares</i>	\$ 113	\$ 80	\$ 102	\$ 98	\$ 120	\$ 129	\$ 112	\$ 110	\$ 120	\$ 120	\$ 137	\$ 69	\$ 1.307
<i>Dentífricos</i>	\$ 1	\$ 28	\$ 39	\$ 33	\$ 38	\$ 37	\$ 27	\$ 34	\$ 46	\$ 36	\$ 36	\$ 34	\$ 3.326
<i>Desodorates</i>	\$ 37	\$ 34	\$ 36	\$ 0	\$ 1	\$ 1	\$ 40	\$ 34	\$ 37	\$ 43	\$ 32	\$ 25	\$ 320

Nota: Valores en miles de dólares.

Elaboración Propia

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), 2018.

Anexo 4. Plan de ventas pesimista

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	TOTAL
Importaciones 2018	\$ 7.518	\$ 7.081	\$ 8.821	\$ 6.557	\$ 7.948	\$ 8.328	\$ 8.971	\$ 8.942	\$ 10.129	\$ 9.993	\$ 10.248	\$ 6.375	\$ 100.912
<i>Dentífricos</i>	\$ 65	\$ 1.406	\$ 1.929	\$ 1.660	\$ 1.917	\$ 1.856	\$ 1.362	\$ 1.711	\$ 2.322	\$ 1.802	\$ 1.820	\$ 1.697	\$ 19.547
<i>Desodorates</i>	\$ 1.827	\$ 1.698	\$ 1.799	\$ 22	\$ 44	\$ 29	\$ 2.017	\$ 1.717	\$ 1.827	\$ 2.173	\$ 1.586	\$ 1.252	\$ 15.992
<i>Preparaciones Capilares</i>	\$ 5.626	\$ 3.977	\$ 5.093	\$ 4.875	\$ 5.987	\$ 6.443	\$ 5.593	\$ 5.514	\$ 5.980	\$ 6.018	\$ 6.841	\$ 3.426	\$ 65.373
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pronóstico Ventas 2020	\$ 150	\$ 142	\$ 176	\$ 131	\$ 159	\$ 167	\$ 179	\$ 179	\$ 203	\$ 200	\$ 205	\$ 128	\$ 2.018
<i>Preparaciones Capilares</i>	\$ 113	\$ 80	\$ 102	\$ 98	\$ 120	\$ 129	\$ 112	\$ 110	\$ 120	\$ 120	\$ 137	\$ 69	\$ 1.307
<i>Dentífricos</i>	\$ 1	\$ 28	\$ 39	\$ 33	\$ 38	\$ 37	\$ 27	\$ 34	\$ 46	\$ 36	\$ 36	\$ 34	\$ 391
<i>Desodorates</i>	\$ 37	\$ 34	\$ 36	\$ 0	\$ 1	\$ 1	\$ 40	\$ 34	\$ 37	\$ 43	\$ 32	\$ 25	\$ 320
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos de Ventas 2020	\$ 105	\$ 99	\$ 123	\$ 92	\$ 111	\$ 117	\$ 126	\$ 125	\$ 142	\$ 140	\$ 143	\$ 89	\$ 1.413
<i>Preparaciones Capilares</i>	\$ 79	\$ 56	\$ 71	\$ 68	\$ 84	\$ 90	\$ 78	\$ 77	\$ 84	\$ 84	\$ 96	\$ 48	\$ 915
<i>Dentífricos</i>	\$ 1	\$ 20	\$ 27	\$ 23	\$ 27	\$ 26	\$ 19	\$ 24	\$ 33	\$ 25	\$ 25	\$ 24	\$ 274
<i>Desodorates</i>	\$ 26	\$ 24	\$ 25	\$ 0	\$ 1	\$ 0	\$ 28	\$ 24	\$ 26	\$ 30	\$ 22	\$ 18	\$ 224
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen de Contribución 2020	\$ 45	\$ 42	\$ 53	\$ 39	\$ 48	\$ 50	\$ 54	\$ 54	\$ 61	\$ 60	\$ 61	\$ 38	\$ 605
<i>Preparaciones Capilares</i>	\$ 34	\$ 24	\$ 31	\$ 29	\$ 36	\$ 39	\$ 34	\$ 33	\$ 36	\$ 36	\$ 41	\$ 21	\$ 392
<i>Dentífricos</i>	\$ 0	\$ 8	\$ 12	\$ 10	\$ 12	\$ 11	\$ 8	\$ 10	\$ 14	\$ 11	\$ 11	\$ 10	\$ 117
<i>Desodorates</i>	\$ 11	\$ 10	\$ 11	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 12	\$ 10	\$ 11	\$ 13	\$ 10	\$ 8	\$ 96

Nota: Valores en miles de dólares.

Elaboración Propia

Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), 2018.

Anexo 5. Estado de Situación Industrial DANEC S.A.

INDUSTRIAL DANEC S.A.

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE 2018
(Expresado en miles de dólares estadounidenses)**

	2018	2017	2016
<u>ACTIVO</u>	-		
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	-		
Efectivo y bancos	795	4.352	7.737
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	25.589	18.390	17.495
Otros activos financieros	1.562	2.696	3.385
Inventarios	24.529	23.266	26.045
Anticipos entregados a proveedores	60.550	39.488	28.072
Activos por impuestos corrientes	3.359	6.171	5.621
Otros activos	402	1.337	432
Total activo corriente	<u>116.786</u>	<u>95.699</u>	<u>88.787</u>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>	-		
Propiedad, planta y equipo	25.789	26.951	23.783
Otros activos financieros	1.416	1.020	966
Activo por impuesto diferido	155		
Total activo no corriente	<u>27.359</u>	<u>27.971</u>	<u>24.749</u>
Total activo	<u>144.146</u>	<u>123.670</u>	<u>113.536</u>
<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	-		
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	-		
Obligaciones bancarias	23.780	22.078	21.280
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	32.207	23.580	24.666
Otros pasivos financieros	16.076	15.009	20.658
Anticipos recibidos de clientes	155	111	201
Pasivos por impuestos corrientes	554	480	555
Obligaciones acumuladas	1.369	1.762	2.171
Provisiones	0	1.830	4.306

Total pasivo corriente	<u>74.141</u>	<u>64.850</u>	<u>73.837</u>
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>	-		
Obligaciones bancarias de largo plazo	36.359	22.928	5.099
Obligaciones por beneficios definidos	4.049	4.293	3.738
Pasivos por impuestos diferidos	1.141	1.174	1.294
Total pasivo no corriente	<u>41.549</u>	<u>28.395</u>	<u>10.131</u>
Total pasivo	<u>115.690</u>	<u>93.245</u>	<u>83.968</u>
<u>PATRIMONIO</u>	-		
Capital Social	7.851	7.327	5.327
Reserva Legal	2.378	2.014	2.014
Utilidades Retenidas	18.227	21.084	22.227
Total patrimonio	<u>28.455</u>	<u>30.425</u>	<u>29.568</u>
Total pasivo y patrimonio	<u>144.146</u>	<u>123.670</u>	<u>113.536</u>

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)

Anexo 6 Estado de Resultados Industrial DANEC S.A.**INDUSTRIAL DANEC S.A.**

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
 POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE 2018
 (Expresado en miles de dólares Estadounidenses)**

	2018	2017	2016
Ingresos por ventas	276.778	251.168	245.802
Costos de ventas	-218.947	-202.032	-191.733
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Margen bruto	57.831	49.136	54.069
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Gastos de ventas	-32.718	-30.094	-32.874
Gastos de administración	-19.527	-13.264	-14.193
Gastos financieros	-5.042	-3.318	-2.327
Otros ingresos, neto	731	529	1.221
Total	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Utilidad antes de participación a trabajadores e impuesto a la renta	1.275	2.989	5.896
Participación a trabajadores	-191	-448	-874
Impuesto a la renta corriente	-3.745	-1.866	-2.248
Impuesto a la renta diferido	187	120	76
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Resultado integral del ejercicio	-2.473	795	2.850
 <u>OTROS RESULTADOS INTEGRALES</u>			
Ganancia (Pérdida) actuarial	<hr/>	62	-234
Resultado integral total del ejercicio	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)

Anexo 7 Estructura de costos Industrial DANEC S.A.

INDUSTRIAL DANEC S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

INTEGRAL

POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE 2018

(Expresado en miles de dólares Estadounidenses)

	2018	2017	2016	PROMEDIO
Ingresos por ventas	10%	2%		
Costos de ventas	79,1%	80,4%	69,3%	79,2%
Margen bruto	20,9%	19,6%	22,0%	20,8%
Gastos de ventas	11,8%	12,0%	13,4%	12,4%
Gastos de administración	7,1%	5,3%	5,8%	6,0%
Gastos financieros	1,8%	1,3%	0,9%	1,4%
Otros ingresos, neto	0,3%	0,2%	0,5%	0,3%
Total	100,07 %	99,23 %	89,87 %	96,39%
Utilidad antes de participación a trabajadores e impuesto a la renta	0,46%	1,19%	2,40%	1,35%
Participación a trabajadores	0,07%	0,18%	0,36%	0,20%
Impuesto a la renta corriente	1,35%	0,74%	0,91%	1,00%
Impuesto a la renta diferido	0,07%	0,05%	0,03%	0,05%
Resultado integral del ejercicio	-0,89%	0,32%	1,16%	0,19%
<u>OTROS RESULTADOS INTEGRALES</u>				
Ganancia (Pérdida) actuarial				-0,02%
Resultado integral total del ejercicio				0,17%

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

INDUSTRIAL DANEC S.A.**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA****AL 31 DE DICIEMBRE 2018****(Expresado en miles de dólares Estadounidenses)**

	2018	2017	2016	PROMEDIO
<u>ACTIVO</u>				
	-			
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>				
	-			
Efectivo y bancos	0,55%	3,52%	6,81%	3,63%
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	17,75%	14,87%	15,41%	16,01%
Otros activos financieros	1,08%	2,18%	2,98%	2,08%
Inventarios	17,02%	18,81%	22,94%	19,59%
Anticipos entregados a proveedores	42,01%	31,93%	24,73%	32,89%
Activos por impuestos corrientes	2,33%	4,99%	4,95%	4,09%
Otros activos	0,28%	1,08%	0,38%	0,58%
Total activo corriente	81,02%	77,38%	78,20%	78,87%
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>				
	-			
Propiedad, planta y equipo	17,89%	21,79%	20,95%	20,21%
Otros activos financieros	0,98%	0,83%	0,85%	0,89%
Activo por impuesto diferido	0,11%	0,00%	0,00%	0,04%
Total activo no corriente	18,98%	22,62%	21,80%	21,13%
Total activo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

-

PASIVO Y PATRIMONIO**PASIVO CORRIENTE**

	-			
Obligaciones bancarias	20,55%	23,68%	25,34%	23,19%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	27,84%	25,29%	29,38%	27,50%
Otros pasivos financieros	13,90%	16,10%	24,60%	18,20%
Anticipos recibidos de clientes	0,13%	0,12%	0,24%	0,16%
Pasivos por impuestos corrientes	0,48%	0,51%	0,66%	0,55%
Obligaciones acumuladas	1,18%	1,89%	2,59%	1,89%
Provisiones	0,00%	1,96%	5,13%	2,36%
Total pasivo corriente	64,09%	69,55%	87,93%	73,86%

PASIVO NO CORRIENTE

	-			
Obligaciones bancarias de largo plazo	31,43%	24,59%	6,07%	20,70%
Obligaciones por beneficios definidos	3,50%	4,60%	4,45%	4,19%
Pasivos por impuestos diferidos	0,99%	1,26%	1,54%	1,26%
Total pasivo no corriente	35,91%	30,45%	12,07%	26,14%
Total pasivo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

PATRIMONIO

	-			
Capital Social	27,59%	24,08%	18,02%	17,42%
Reserva Legal	8,36%	6,62%	6,81%	5,45%
Utilidades Retenidas	64,05%	69,30%	75,17%	52,13%
Total patrimonio	100,00%	100,00%	100,00%	75,00%
Total pasivo y patrimonio	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 8. Proyección estados financieros - Estructura de costos Industrial DANEC S.A.

INDUSTRIAL DANEC S.A.

SIMULACIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

(Expresado en miles de dólares Estadounidenses)

Promedio 2016-2018

Proyección 2019

	Estructura de Costos DANEC S.A.	Proyección 2019		
		Pesimista	Realista	Optimista
Ingresos por ventas		\$ 2.018,23	\$ 5.045,59	\$ 8.072,94
Costos de ventas	79%	\$ -1.598,08	\$ -3.995,19	\$ -6.392,30
<i>Margen bruto</i>	21%	\$ 420,16	\$ 1.050,40	\$ 1.680,64
Gastos de ventas	12%	\$ -250,10	\$ -625,26	\$ -1.000,42
Gastos de administración	6%	\$ -121,84	\$ -304,59	\$ -487,34
Gastos financieros	1%	\$ -27,51	\$ -68,78	\$ -110,05
Otros ingresos, neto	0%			
Interes ganado				
<i>Total</i>	20%	\$ -399,45	\$ -998,63	\$ -1.597,80
Utilidad antes de participación a trabajadores e impuesto a la renta	1%	\$ 20,71	\$ 51,77	\$ 82,84
Participación a trabajadores	0%	\$ -3,11	\$ -7,77	\$ -12,43

Impuesto a la renta corriente	1%	\$	-4,40	\$	-11,00	\$	-17,60
Impuesto a la renta diferido							
Resultado integral del ejercicio		\$	13,20	\$	33,01	\$	52,81
<u>OTROS RESULTADOS INTEGRALES</u>							
Ganancia (Pérdida) actuarial							
Resultado integral total del ejercicio		\$	13,20	\$	33,01	\$	52,81

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

INDUSTRIAL DANEC S.A.**SIMULACIÓN DE ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

(Expresado en miles de dólares Estadounidenses)

Promedio 2016-2018**Proyección 2019**Estructura de Costos DANEC
S.A.**Pesimista****Realista****Optimista****ACTIVO****ACTIVO CORRIENTE**

Efectivo y bancos	4%	\$ 92,06	\$ 297,66	\$ 503,26
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	16%	\$ 323,13	\$ 807,83	\$ 1.292,52
Otros activos financieros	2%	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	20%	\$ -	\$ -	\$ -
Anticipos entregados a proveedores	33%	\$ -	\$ -	\$ -
Activos por impuestos corrientes	4%	\$ -	\$ -	\$ -
Otros activos	1%	\$ -	\$ -	\$ -
Total activo corriente	79%	\$ 415,19	\$ 1.105,49	\$ 1.795,78

ACTIVO NO CORRIENTE

Propiedad, planta y equipo	20%	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
Otros activos financieros	1%	\$ -	\$ -	\$ -
Activo por impuesto diferido	0%	\$ -	\$ -	\$ -

Total activo no corriente	21%	<u>\$ 45,00</u>	<u>\$ 45,00</u>	<u>\$ 45,00</u>
Total activo	100%	<u>\$ 460,19</u>	<u>\$ 1.150,49</u>	<u>\$ 1.840,78</u>

PASIVO Y PATRIMONIO

PASIVO CORRIENTE

Obligaciones bancarias	23%			
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	28%	\$ 446,99	\$ 1.117,48	\$ 1.787,97
Otros pasivos financieros	18%	\$ -	\$ -	\$ -
Anticipos recibidos de clientes	0%	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos por impuestos corrientes	1%	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones acumuladas	2%			
Provisiones	2%			
Total pasivo corriente	74%	<u>\$ 446,99</u>	<u>\$ 1.117,48</u>	<u>\$ 1.787,97</u>

PASIVO NO CORRIENTE

	- -			
Obligaciones bancarias de largo plazo	21%			
Obligaciones por beneficios definidos	4%	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos por impuestos diferidos	1%	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivo no corriente	26%	<u>\$ -</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ -</u>

Total pasivo	100%	<u>\$ 446,99</u>	<u>\$ 1.117,48</u>	<u>\$ 1.787,97</u>
<u>PATRIMONIO</u>		- -		
Capital Social	17%	\$ -	\$ -	\$ -
Reserva Legal	5%			
Utilidades Retenidas	52%	\$ 13,20	\$ 33,01	\$ 52,81
Total patrimonio	75%	<u>\$ 13,20</u>	<u>\$ 33,01</u>	<u>\$ 52,81</u>
Total pasivo y patrimonio	100%	<u>\$ 460,19</u>	<u>\$ 1.150,49</u>	<u>\$ 1.840,78</u>

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia

Anexo 9. Indicadores Financieros DANEC S.A.

**INDUSTRIAL DANEC S.A.
INDICADORES FINANCIEROS**

		2018	2017	2016	PROMEDIO 2016- 2018
Razón Circulante	=	1,58	1,48	1,20	1,42
Razón Rápida	=	1,24	1,12	0,85	1,07
Razón Efectivo	=	0,01	0,07	0,10	0,06
Razón Deuda Total	=	0,95	0,94	0,95	0,95
Razón deuda a Capital	=	14,74	12,73	15,76	14,41
Multiplicador de capital	=	18,36	16,88	21,31	18,85
Cobertura de interés	=	-0,25	-0,90	-2,53	-1,23
Margen de Utilidad	=	-0,01	0,00	0,01	0,00
Margen Ebitda	=	0,00	0,01	0,02	0,01
Rendimiento sobre Activos (ROA)	=	-0,02	0,01	0,03	0,00
Rendimiento sobre Capital (ROE)	=	-0,32	0,11	0,54	0,11
Rotación de Inventario	=	8,93	8,68	7,36	8,32

Días de Venta en el Inventario	=	40,89	42,03	49,58	44,17
Rotación de Cuentas x Cobrar	=	10,82	13,66	14,05	12,84
Días de Venta en CxC	=	33,75	26,72	25,98	28,82
Rotación de Cuentas x pagar	=	6,80	8,57	7,77	7,71
Período Promedio de Pago	=	53,69	42,60	46,96	47,75
Rotación de Activos Totales	=	1,92	2,03	2,16	2,04

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 10 Balance Yanbal Ecuador S.A.

YANBAL ECUADOR S.A.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

(Expresado en dólares estadounidenses)

ACTIVOS	2018	2017	PASIVOS Y PATRIMONIO	2018	2017
			PASIVOS		
Activos corrientes			Pasivos corrientes		
Efectivo y equivalentes de efectivo	15.941.357	9.815.240	Obligaciones bancarias	12.127.163	8.601.985
Cuentas por cobrar comerciales	18.752.042	19.084.486	Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	11.059.399	8.999.133
Cuentas por cobrar a compañías relacionadas	27.470	18.673	Cuentas por pagar a compañías relacionadas	4.578.916	2.885.107
Inventarios	18.435.835	17.540.930	Impuesto a la renta por pagar	8.007.656	7.204.630
Impuestos por recuperar	119.751	254.851	Otros impuestos por pagar	2.818.296	3.159.005
Anticipo a proveedores	171.030	1.010.932	Beneficios sociales	4.794.165	4.639.126
Otras cuentas por cobrar	172.712	533.051	Provisiones	4.105.428	3.258.323
Otros activos	174.357	215.716			
Total activos corrientes	53.794.554	48.473.879	Total pasivos corrientes	47.491.023	38.747.309
Activos no corrientes para la venta	-	778.123			
Activos no corrientes			Pasivos no corrientes		
Propiedades, planta y equipos	10.310.757	10.641.833	Obligaciones bancarias	13.664.022	14.635.120
Propiedades de inversión	951.643	174.354	Beneficios a empleados	7.368.798	6.956.861

Impuesto diferido	1.255.899	867.894			
Otros activos	<u>11.544.853</u>	<u>10.188.267</u>			
Total activos no corrientes	24.063.152	21.872.348	Total pasivos no corrientes	21.032.820	21.591.981
Total activos	<u><u>77.857.706</u></u>	<u><u>71.124.350</u></u>	Total pasivos	<u><u>68.523.843</u></u>	<u><u>60.339.290</u></u>
PATRIMONIO					
			Capital social	2.577.920	2.577.920
			Reservas	1.288.960	1.288.960
			Resultados acumulados	<u>5.466.983</u>	<u>6.918.180</u>
			Total patrimonio	9.333.863	10.785.060
			Total pasivos y patrimonio	<u><u>77.857.706</u></u>	<u><u>71.124.350</u></u>

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 11 Estado de resultados Yanbal Ecuador S.A.

YANBAL ECUADOR S.A.

**ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018**

(Expresado en dólares estadounidenses)

	2018	2017
Ingresos por ventas	165.662.307	164.302.759
Costo de ventas	-55.485.721	-53.347.410
Utilidad bruta	<u>110.176.586</u>	<u>110.955.349</u>
Gastos administrativos	-51.395.100	-44.667.019
Gastos de venta	-44.932.036	-46.033.958
Otros ingresos (egresos), netos	7.361.047	2.111.047
Utilidad operacional	<u>21.210.497</u>	<u>22.365.419</u>
(Gastos) ingresos financieros, netos		
Gasto interés	-1.713.609	-2.584.787
Interés ganado	795.257	529.276
Utilidad antes de impuesto a la renta	<u>20.292.145</u>	<u>20.309.908</u>
Impuesto a la renta	-9.308.969	-8.429.803
Utilidad neta del año y resultado integral del año	<u>10.983.176</u>	<u>11.880.105</u>

Otros resultados integrales

Partidas que no se reclasificarán posteriormente
al resultado del ejercicio:

Nuevas mediciones de los planes de beneficios
definidos - Ganancias (pérdidas) actuariales

211.849

-76.153

Utilidad neta y resultado integral del año

11.195.02511.803.952

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 12. Balance Laboratorios Beautik S.A.

LABORATORIOS BEAUTIK S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
 (Expresado en dólares estadounidenses)

Activo	2018	2017	Pasivo	2018	2017
Activo Corriente			Pasivo Corriente		
Efectivo y equivalentes de efectivo	98.038	656.673	Endeudamiento Financiero y Bancario	1.285.827	1.322.544
Documentos y cuentas por cobrar			Documentos y cuentas por pagar		
Clientes	695.387	634.154	Proveedores	702.475	1.039.374
Impuestos y retenciones	545.704	649.563	Acreedores	200.000	100.000
Otras	77.285	43.728	Impuestos y retenciones	90.128	32.336
	1.318.376	1.327.445	Otras	54.263	21.110
Inventarios	1.576.718	1.740.663		1.046.866	1.192.820
Activos pagados por anticipado	11.561	12.319	Pasivos acumulados		
			Beneficios sociales	53.004	38.824
			Impuestos por pagar	77.407	37.791
				130.411	76.615
Total del activo corriente	3.004.693	3.737.100	Total del pasivo corriente	2.463.104	2.591.979
Activo No Corriente			Pasivo No Corriente		
Propiedad, planta y equipo, neto	4.560.169	4.736.526	Endeudamiento Financiero y Bancario	501.127	986.955
Activo Intangible, neto	417.404	537.653	Obligaciones patronales	17.845	13.903
			Provisiones	79.200	42.000
Total del activo no corriente	4.977.573	5.274.179	Total del pasivo no corriente	598.172	1.042.858

Total del Activo	<u>7.982.266</u> <u>9.011.279</u>	Total Pasivos	<u>3.061.276</u> <u>3.634.837</u>
		Patrimonio	4.920.990 5.376.442
		Total Pasivo y Patrimonio	<u>7.982.266</u> <u>9.011.279</u>

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 13. Estado de resultados Laboratorios Beautik S.A.

LABORATORIOS BEAUTIK S.A.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
 (Expresado en dólares estadounidenses)

	2018	2107
Ingresos de actividades ordinarias	2.449.725	1.949.414
Costo de ventas de actividades ordinarias	-1.630.899	-985.840
Margen bruto	<u>818.826</u>	<u>963.574</u>
Gastos		
Gastos de administración	-498.271	-599.672
Gastos de ventas	-602.126	-377.018
Gastos financieros	-178.792	-130.330
Otros (egresos) ingresos, neto	-6.077	9.077
	<u>-1.285.266</u>	<u>-1.097.943</u>
Pérdida neta del año	-466.440	-134.369
Otros Resultados Integrales		
Ganancia (pérdida) actuarial	10.988	-11.251
Pérdida neta y resultado integral del año	<u><u>-455.452</u></u>	<u><u>-145.620</u></u>

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 14. Balance Johnson & Johnson Del Ecuador S.A.

JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR S.A.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

(Expresado en dólares estadounidenses)

ACTIVOS	2018	2017	PASIVOS Y PATRIMONIO	2018	2017
Activos corrientes			Pasivos corrientes		
Efectivo y equivalentes de efectivo	15.745.589	20.215.513	Cuentas por pagar a proveedores	1.502.361	1.040.963
Cuentas por cobrar a clientes	16.293.188	15.550.816	Cuentas por pagar a compañías relacionadas	24.974.172	23.039.456
Cuentas por cobrar a compañía relacionadas	851.836	526.298	Otras cuentas por pagar y provisiones	494.501	593.910
Otras cuentas por cobrar	172.630	83.144	Impuesto a la renta por pagar	3.947.296	3.855.166
Impuestos por recuperar	156.550	0	Otros impuestos por pagar	677.824	230.942
Inventarios	8.816.242	7.353.622	Beneficios sociales	<u>3.281.547</u>	<u>3.734.088</u>
Otros activos corrientes	<u>51.597</u>	<u>21.542</u>			
Total activos corrientes	42.087.632	43.750.935	Total pasivos corrientes	34.877.701	32.494.525
Activos no corrientes			Pasivos no corrientes		
Maquinarias y equipos	1.728.041	1.670.664	Provisión para jubilación patronal	591.315	321.927
Intangibles	6.350.978	5.141.499	Provisión para deshaucio	<u>215.375</u>	<u>109.000</u>
Otros activos no corrientes	<u>1.827</u>	<u>1.827</u>			
Total activos no corrientes	8.080.846	6.813.990	Total pasivos no corrientes	806.690	430.927
Total activos	<u>50.168.478</u>	<u>50.564.925</u>	Total pasivos	<u>35.684.391</u>	<u>32.925.452</u>

Patrimonio		
Capital social	1.250.000	1.250.000
Reserva legal	1.326.629	1.326.629
Resultados acumulados	<u>11.916.458</u>	<u>15.062.844</u>
Total patrimonio	14.493.087	17.639.473
Total pasivos y patrimonio	<u>50.177.478</u>	<u>50.564.925</u>

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 15. Estado de resultados Johnson & Johnson Del Ecuador S.A.

JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR S.A.

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018
(Expresado en dólares estadounidenses)**

	2018	2017
Ventas netas	66.573.893	64.148.076
Costo de productos vendidos	-29.830.644	-28.474.136
Utilidad bruta	<u>36.743.249</u>	<u>35.673.940</u>
Gastos de venta	-12.839.368	-10.625.343
Gastos administrativos	-7.288.272	-5.245.194
Otros ingresos	872.244	660.739
Otros egresos	-787.575	-969.516
	<u>-20.042.971</u>	<u>-16.179.314</u>
Utilidad operativa	16.700.278	19.494.626
Gastos financieros	-57.396	-80.932
Utilidad antes de impuesto a la renta	<u>16.642.882</u>	<u>19.413.694</u>
Impuesto a la renta	-4.738.893	-4.604.554
Utilidad neta del año	<u>11.903.989</u>	<u>14.809.140</u>
Otros resultados integrales		

Partidas que no se reclasificarán posteriormente al resultado del ejercicio		
Ganancias actuariales	-241.235	0
Resultado integral del año	11.662.754	14.809.140

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 16. Estructura de costos Industria Cosmética

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA

INDUSTRIA DE COSMÉTICOS

(Expresado en miles de dólares
Estadounidenses)

ESTRUCTURA DE COSTOS

	Promedio 2017-2018			Promedio Industria
	YANBAL	BEAUTIK	J&J	
Ingresos por ventas				
Costo de ventas	-32,98%	-58,57%	-44,60%	-45,38%
Utilidad bruta	67,02%	41,43%	55,40%	54,62%
Gastos administrativos	-29,10%	-25,55%	-9,56%	-21,41%
Gastos de venta	-27,57%	-21,96%	-17,92%	-22,48%
Gastos financieros	-1,30%	-6,99%	-0,11%	-2,80%
Interés ganado	0,40%	0,00%	0%	0,134%
Otros ingresos (egresos), netos	2,86%	0,11%	-1,35%	0,54%
Utilidad operacional	13,21%	-12,97%	27,63%	9,29%
Utilidad antes de participación a trabajadores e impuesto a la renta	12,31%	-0,06%	27,63%	13,29%
Participación trabajadores				
Impuesto a la renta	-5,37%	0,00%	-7,15%	-4,17%

Utilidad neta del año y resultado integral del año	6,93%	-13,03%	20,48%	4,79%
Otros resultados integrales				
Partidas que no se reclasificarán posteriormente al resultado del ejercicio:				
Nuevas mediciones de los planes de beneficios definidos - Ganancias (pérdidas) actuariales	0,04%		-0,18%	
Utilidad neta y resultado integral del año	<u>6,97%</u>	<u>-13,03%</u>	<u>20,30%</u>	<u>4,75%</u>

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 17. Indicadores financieros - Industria Cosmética

**INDUSTRIA DE COSMÉTICOS
INDICADORES FINANCIEROS**

		YANBAL ECUADOR S.A.	PROMEDIO 2017-2018 LABORATORIOS BEAUTIK S.A.	JOHNSON & JOHNSON DEL ECUADOR S.A.
Razón Circulante	=	1,19	1,33	1,28
Razón Rápida	=	0,77	0,67	1,04
Razón Efectivo	=	0,29	0,15	0,54
Razón Deuda Total	=	0,97	0,39	0,98
Razón Deuda a Capital	=	24,99	0,65	27,44
Multiplicador de Capital	=	28,90	1,65	40,29
Cobertura de Interés	=	10,52	0,79	265,92
Margen de Utilidad	=	0,07	-0,13	0,20
Margen EBITDA	=	0,13	-0,06	0,28
Rendimiento sobre Activos (ROA)	=	0,15	-0,04	0,27
Rendimiento sobre Capital (ROE)	=	4,43	-0,06	10,69
Rotación de Inventario	=	3,03	0,80	3,63
Días de Venta en el Inventario	=	120,64	498,67	101,07
Rotación de Cuentas x Cobrar	=	8,23	1,66	3,89

Días de Venta en Cuentas x Cobrar	=	44,42	222,49	93,88
Rotación de Cuentas x Pagar	=	2,25	0,37	0,97
Período Promedio de Pago	=	163,15	-103,67	377,64
Rotación de Activos Totales	=	2,22	0,26	1,30

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 18. Proyección estado de resultados - Estructura de costos DANEC S.A.

INDUSTRIAL DANEC S.A.

SIMULACIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

(Expresado en miles de dólares Estadounidenses)

	Promedio 2016-2018	Proyección 2019			
		Estructura de Costos DANEC S.A.	Pesimista	Realista	Optimista
Ingresos por ventas			\$ 2.018,23	\$ 5.045,59	\$ 8.072,94
Costos de ventas	79%		\$ -1.598,08	\$ -3.995,19	\$ -6.392,30
<i>Margen bruto</i>	21%		\$ 420,16	\$ 1.050,40	\$ 1.680,64
Gastos de ventas	12%		\$ -250,10	\$ -625,26	\$ -1.000,42
Gastos de administración	6%		\$ -121,84	\$ -304,59	\$ -487,34
Gastos financieros	1%		\$ -27,51	\$ -68,78	\$ -110,05
Otros ingresos, neto	0%				
<i>Total</i>	20%		\$ -399,45	\$ -998,63	\$ -1.597,80
Utilidad antes de participación a trabajadores e impuesto a la renta	1%		\$ 20,71	\$ 51,77	\$ 82,84
Participación a trabajadores	0%		\$ -3,11	\$ -7,77	\$ -12,43
Impuesto a la renta corriente	1%		\$ -4,40	\$ -11,00	\$ -17,60
Impuesto a la renta diferido					
Resultado integral del ejercicio			\$ 13,20	\$ 33,01	\$ 52,81
<u>OTROS RESULTADOS INTEGRALES</u>					
Ganancia (Pérdida) actuarial					
Resultado integral total del ejercicio			\$ 13,20	\$ 33,01	\$ 52,81

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 19. Proyección estado de resultados - Estructura de costos Industrial Cosméticos

INDUSTRIA DE COSMÉTICOS

SIMULACIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

(Expresado en miles de dólares Estadounidenses)

ESTRUCTURA DE COSTOS

	Promedio Industria	Proyección 2019		
		Pesimista	Realista	Optimista
Ingresos por ventas		\$ 2.018,23	\$ 5.045,59	\$ 8.072,94
Costo de ventas	-45,38%	\$ -915,96	\$ -2.289,89	\$ -3.663,83
Utilidad bruta	54,62%	\$ 1.102,28	\$ 2.755,69	\$ 4.409,11
Gastos administrativos	-21,41%	\$ -432,02	\$ -1.080,06	\$ -1.728,09
Gastos de venta	-22,48%	\$ -453,80	\$ -1.134,50	\$ -1.815,19
Gastos financieros	-2,80%	\$ -56,52	\$ -141,31	\$ -226,10
Interés ganado	0,134%	\$ 2,70	\$ 6,75	\$ 10,79
Otros ingresos (egresos), netos	0,54%	\$ 10,94	\$ 27,34	\$ 43,75
Utilidad operacional	9,29%	\$ 173,57	\$ 433,92	\$ 694,27
Utilidad antes de participación a trabajadores e impuesto a la renta	13,29%	\$ 268,24	\$ 670,60	\$ 1.072,96
Participación trabajadores		\$ -40,24	\$ -100,59	\$ -160,94
Impuesto a la renta	-4,17%	\$ -57,00	\$ -142,50	\$ -228,00
Utilidad neta del año y resultado integral del año	4,79%	\$ 71,00	\$ 427,51	\$ 684,01
Otros resultados integrales				
Partidas que no se reclasificarán posteriormente al resultado del ejercicio:				
Nuevas mediciones de los planes de beneficios definidos - Ganancias (pérdidas) actuariales				
Utilidad neta y resultado integral del año	4,75%	\$ 171,00	\$ 427,51	\$ 684,01

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)

Elaboración propia.

Anexo 20. Proyección estado de situación financiera - Industrial DANEC S.A.

INDUSTRIAL DANEC S.A.

SIMULACIÓN DE ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

(Expresado en miles de dólares
Estadounidenses)

**Promedio 2016-
2018**

Proyección 2019

**Estructura de Costos
DANEC S.A.**

Pesimista

Realista

Optimista

ACTIVO

-

-

-

ACTIVO CORRIENTE

-

-

-

Efectivo y bancos

4%

\$ 92,06

\$ 297,66

\$ 503,26

Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas
por cobrar

16%

\$ 323,13

\$ 807,83

\$ 1.292,52

Otros activos financieros

2%

\$ -

\$ -

\$ -

Inventarios

20%

\$ -

\$ -

\$ -

Anticipos entregados a proveedores

33%

\$ -

\$ -

\$ -

Activos por impuestos corrientes

4%

\$ -

\$ -

\$ -

Otros activos

1%

\$ -

\$ -

\$ -

Total activo corriente

79%

\$ 415,19

\$ 1.105,49

\$ 1.795,78

-

-

ACTIVO NO CORRIENTE

Propiedad, planta y equipo	20%	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
Otros activos financieros	1%	\$ -	\$ -	\$ -
Activo por impuesto diferido	0%	\$ -	\$ -	\$ -
Total activo no corriente	21%	<u>\$ 45,00</u>	<u>\$ 45,00</u>	<u>\$ 45,00</u>
Total activo	100%	<u>\$ 460,19</u>	<u>\$ 1.150,49</u>	<u>\$ 1.840,78</u>

PASIVO Y PATRIMONIO

- -

PASIVO CORRIENTE

- -

Obligaciones bancarias	23%			
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	28%	\$ 446,99	\$ 1.117,48	\$ 1.787,97
Otros pasivos financieros	18%	\$ -	\$ -	\$ -
Anticipos recibidos de clientes	0%	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos por impuestos corrientes	1%	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones acumuladas	2%			
Provisiones	2%			
Total pasivo corriente	74%	<u>\$ 446,99</u>	<u>\$ 1.117,48</u>	<u>\$ 1.787,97</u>

- -

PASIVO NO CORRIENTE

Obligaciones bancarias de largo plazo	21%			
Obligaciones por beneficios definidos	4%	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos por impuestos diferidos	1%	\$ -	\$ -	\$ -
		<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total pasivo no corriente	26%	\$ -	\$ -	\$ -
		<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total pasivo	100%	\$ 446,99	\$ 1.117,48	\$ 1.787,97

PATRIMONIO

		-	-	
Capital Social	17%	\$ -	\$ -	\$ -
Reserva Legal	5%			
Utilidades Retenidas	52%	\$ 13,20	\$ 33,01	\$ 52,81
		<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total patrimonio	75%	\$ 13,20	\$ 33,01	\$ 52,81
		<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total pasivo y patrimonio	100%	\$ 460,19	\$ 1.150,49	\$ 1.840,78

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 21. Proyección estado de situación financiera - Industria de Cosméticos

INDUSTRIA COSMÉTICOS

SIMULACIÓN DE ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

(Expresado en miles de dólares
Estadounidenses)

Proyección 2019

	Estructura de Costos Cosméticos	Proyección 2019		
		Pesimista	Realista	Optimista
<u>ACTIVO</u>				
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>				
Efectivo y bancos	19%	\$ 110,68	\$ 344,21	\$ 577,74
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	25%	\$ 501,25	\$ 1.253,13	\$ 2.005,01
Otros activos financieros		\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios		\$ -	\$ -	\$ -
Anticipos entregados a proveedores		\$ -	\$ -	\$ -
Activos por impuestos corrientes		\$ -	\$ -	\$ -
Otros activos		\$ -	\$ -	\$ -
		\$ 611,94	\$ 1.597,34	\$ 2.582,74
Total activo corriente		\$ 611,94	\$ 1.597,34	\$ 2.582,74

ACTIVO NO CORRIENTE

Propiedad, planta y equipo	\$	45,00	\$	45,00	\$	45,00
Otros activos financieros	\$	-	\$	-	\$	-
Activo por impuesto diferido	\$	-	\$	-	\$	-
Total activo no corriente	\$	<u>45,00</u>	\$	<u>45,00</u>	\$	<u>45,00</u>
Total activo	\$	<u>656,94</u>	\$	<u>1.642,34</u>	\$	<u>2.627,74</u>

PASIVO Y PATRIMONIO**PASIVO CORRIENTE**

Obligaciones bancarias	28%						
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	53%	\$	548,01	\$	1.370,02	\$	2.192,03
Otros pasivos financieros		\$	-	\$	-	\$	-
Anticipos recibidos de clientes		\$	-	\$	-	\$	-
Pasivos por impuestos corrientes		\$	-	\$	-	\$	-
Obligaciones acumuladas							
Provisiones							
Total pasivo corriente		\$	<u>548,01</u>	\$	<u>1.370,02</u>	\$	<u>2.192,03</u>

PASIVO NO CORRIENTE

Obligaciones bancarias de largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -
Obligaciones por beneficios definidos	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos por impuestos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total pasivo no corriente	\$ -	\$ -	\$ -
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total pasivo	<u>\$ 548,01</u>	<u>\$ 1.370,02</u>	<u>\$ 2.192,03</u>

PATRIMONIO

Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades Retenidas	\$ 108,93	\$ 272,32	\$ 435,72
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total patrimonio	\$ 108,93	\$ 272,32	\$ 435,72
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
Total pasivo y patrimonio	<u>\$ 656,94</u>	<u>\$ 1.642,34</u>	<u>\$ 2.627,74</u>

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 22. Indicadores financieros simulados Industrial DANEC S.A.

INDUSTRIAL DANEC S.A.

SIMULACIÓN DE ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

INDICADORES FINANCIEROS		Pesimista	Realista	Optimista
Razón Circulante	=	0,93	0,27	0,28
Razón Rápida	=	0,93	0,99	1,00
Razón Efectivo	=	0,21	0,27	0,28
Razón Deuda Total	=	1,00	1,00	1,00
Rotación de Cuentas x Cobrar	=	6,25	6,25	6,25
Días de Venta en CxC	=	58,44	58,44	58,44
Rotación de Cuentas x pagar	=	3,58	3,58	3,58
Período Promedio de Pago	=	102,09	102,09	102,09
Rotación de Activos Totales	=	4,39	4,39	4,39

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

Anexo 23. Indicadores financieros simulados Industria de Cosméticos

INDUSTRIA COSMÉTICOS

SIMULACIÓN DE ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

INDICADORES FINANCIEROS

		Pesimista	Realista	Optimista
Razón Circulante	=	1,12	0,25	0,26
Razón Rápida	=	1,12	1,17	1,18
Razón Efectivo	=	0,20	0,25	0,26
Razón Deuda Total	=	1,00	1,00	1,00
Rotación de Cuentas x Cobrar	=	4,03	4,03	4,03
Días de Venta en CxC	=	90,65	90,65	90,65
Rotación de Cuentas x pagar	=	-1,67	-1,67	-1,67
Período Promedio de Pago	=	-218,38	-218,38	-218,38
Rotación de Activos Totales	=	3,07	3,07	3,07

Fuente: (Superintendencia de Compañías y Valores, 2018)
Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- ALES. (2018). *ALES*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018, de <http://www.ales.com.ec>
- América Economía. (30 de Septiembre de 2018). *China recorta aranceles a la importación a un amplio rango de productos*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/china-recorta-aranceles-la-importacion-un-amplio-rango-de-productos>
- Avellán, R. (2015). *Estudio de Factibilidad para la Producción y Comercialización de Cerveza Artesanal en Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.upacifico.edu.ec/bitstream/40000/79/1/TNE-UPAC-17629.pdf>
- Ávila, D. (Noviembre de 2018). Gerencia de Proyectos DANEC S.A. (J. J. Orozco, & V. E. Rivadeneira, Entrevistadores)
- Bajaña, Y. (2013). *Estudio de Factibilidad para la Producción y Comercialización de Biocombustible a partir de la Palma Africana en la Zona de los Ríos para ser Comercializada en el Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1564/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-62.pdf>
- Barriga, M. (Noviembre de 2018). Gestión Comercial DANEC S.A. (J. J. Orozco, & V. E. Rivadeneira, Entrevistadores) Ecuador.
- BiodiSol. (2019). *Biodiesel: ¿Qué es el biodiesel?* Obtenido de <http://www.biodisol.com/biodiesel-que-es-el-biodiesel-definicion-de-biodiesel-materias-primas-mas-comunes/>
- Bologna, M. (2017). *pacto en las importaciones con la aplicación de las medidas arancelarias y no arancelarias en el sector de cosméticos durante el periodo 2013-2017*. Recuperado el 11 de ABRIL de 2019, de <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/mcientificas2018/1teoria-Desarrollo-Empresarial/010.pdf>
- Ceta, N. (2018). *Tallyfy*. Obtenido de How to Use the Ansoff Matrix to Analyze Risk: <https://tallyfy.com/ansoff-matrix-analyze-risk/>
- Chávez, G. (2010). *Proyecto de Desarrollo de una Refinería de Biodiesel, por medio de la Producción Existente de Palma Africana, para su comercialización en la ciudad de Quito*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi9sf-f-9LgAhWLdd8KHfLTA5AQFjAEegQIBRAC&url=https%3A%2F%2Fwww.ds.pace.espol.edu.ec%2Fbitstream%2F123456789%2F10445%2F6%2FTESSIBIODIESEL.1.doc&usg=AOvVaw35etyh6U6qYB>
- Class International Rating. (31 de Agosto de 2017). *Informe de calificación de riesgo. Emisión de obligaciones de largo plazo - Industrial ALES C.A.*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2018, de http://www.ales.com.ec/pdfs/resumen_ejecutivo.pdf
- Cluster Bogotá Cosméticos. (Marzo de 2018). *El mercado ecuatoriano de la cosmética supera los 600 millones de dólares en ventas*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2018/Marzo-2018/El-mercado-ecuatoriano-de-la-cosmetica-supera-los-600-millones-de-dolares-en-ventas>
- Collantes, D. (2013). *Estudio de Factibilidad para la Producción y Comercialización de Biocombustible a partir de la palma africana en la zona de Los Ríos para ser*

- comercializada en el Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1564/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-62.pdf>
- Corporación Financiera Nacional. (2017). *Ficha Sectorial: Elaboración de Aceites Crudos Vegetales*. CFN. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018, de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/01/Ficha-Sectorial-Aceites-Vegetales.pdf>
- Corporate Finance Institute. (2018). *SWOT Analysis*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2018, de <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/swot-analysis/>
- Coy, J., Vega, J., Britton, E., & Herrera, S. (2015). *Análisis del Sector Biodiésel en Colombia y su Cadena de Suministro*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/579409.pdf>
- Ecuador Inmediato. (Febrero de 2019). *Industria cosmética crece un 20% anua*. Obtenido de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=140842
- Ekos. (15 de Octubre de 2015). *Ecuador aprueba tres nuevos contratos de inversión privada*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6639>
- Ekos. (2016). *Mercado de la cerveza y competencia se analizan en Quito*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7637>
- Ekos. (10 de Marzo de 2019). *Guía de negocios*. Obtenido de Sector: Comercio al por mayor/ Productos de belleza, limpieza y cuidado: <https://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?ids=203&n=Producto+s+de+belleza+limpieza+y+cuidado>
- El Financiero. (08 de Marzo de 2018). *Venta de labiales se duplica en la última década*. Obtenido de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/venta-de-biles-se-duplica-en-la-ultima-decada-y-esta-es-la-razon>
- El Telégrafo. (26 de Octubre de 2013). *El ecuatoriano gasta hasta \$150 al mes en cosméticos*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-ecuatoriano-gasta-hasta-150-al-mes-en-cosmeticos>
- El Telégrafo. (26 de Octubre de 2013). *El ecuatoriano gasta hasta \$150 al mes en cosméticos*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/el-ecuatoriano-gasta-hasta-150-al-mes-en-cosmeticos>
- El Telégrafo. (29 de Enero de 2017). *La industria cosmética ecuatoriana crece en promedio 18% anual*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-industria-cosmetica-ecuatoriana-crece-en-promedio-18-anual>
- El Universo. (2013). *Industria del cosmético está creciendo en el país*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/16/nota/1450436/industria-cosmetico-esta-creciendo-pais>
- Experiencia en China. (Enero de 2018). *Cuatro productos para vender a China a con éxito*. Obtenido de <https://www.experienciaenchina.com/4-productos-vender-los-chinos-exito/>

- Expreso. (2018). *Cerveza, de lo artesanal a lo premium*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/vivir/cerveza-economia-variedad-consumidores-ecuador-BX2154650>
- Ferrufino, J. (2014). *Diagnóstico Tecnológico en la Elaboración de Cosméticos Naturales en el Salvador*. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/6316/1/Diagn%C3%B3stico%20tecnol%C3%B3gico%20en%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20cosm%C3%A9ticos%20naturales%20en%20El%20Salvador.pdf>
- González-Cárdenas, A. (2016). La agroindustria de la palma de aceite en América. *Palmas*, 37(Especial), 215-228. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018, de http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/Memorias%20de%20la%20XVIII%20Conferencia%20Internacional%20sobre%20Palma%20de%20aceite/M_3_3_%20La%20agroindustria%20en%20America.pdf
- Grasset, G. (Julio de 2015). *Fijación de precios basdaos en la competencia*. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de LOKAD: <https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-basados-en-la-competencia>
- Grupo Ekos. (2017). *Ranking de ventas en la industria de Fabricación de Aceites en el Ecuador*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018, de Guía de Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/empresas/Resultados.aspx?ids=235&n=Fabricaci%C3%B3n%20de%20aceites>
- IICA. (2010). *Atlas de la Agroenergía y los Biocombustibles en las Américas*. Obtenido de <http://www.olade.org/sites/default/files/CIDA/IICA/Atlas%20de%20Bioenergia%20y%20Combustibles%202.pdf>
- Indexmundi. (2019). *Palm oil Monthly Price - US Dollars per Meric Ton*. Obtenido de <https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=palm-oil&months=60>
- Industrial DANEC S.A. (15 de Septiembre de 2018). *DANEC*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018, de <http://www.DANEC.com/en/about-us/>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2014). *Análisis Sectorial*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2018, de Aceite de Palma y Elaborados: <https://issuu.com/pro-ecuador/docs/aceitedepalmah>
- Iturralde, A. (26 de Nov de 2018). Gerente de Producción. (J. J. Orozco, & V. E. Rivadeneira, Entrevistadores)
- La Fabril. (2018). *La Fabril*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018, de Quienes Somos: <https://www.lafabril.com.ec/quienes-somos/>
- La Fabril. (2018). *Resumen Ejecutivo de calificación de riesgos*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2018, de <https://www.lafabril.com.ec/wp-content/uploads/2018/01/la-fabril-calificacion-de-riesgos.pdf>
- Líderes. (2013). *La Fabril llena más tanques con biodiesel*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/fabril-llena-tanques-biodiesel.html>
- Líderes. (3 de Octubre de 2016). *El tiempo y una guía, claves en la notificación sanitaria*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/notificacion-sanitaria-alimentos-medicinas-ferias.html>
- Líderes. (2017). El sector de los cosméticos suma un nuevo actor. *Revista Líderes*. Recuperado el Febrero de 2019, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-cosmeticos-economia-negocios-empredimiento.html>
- Limberger, S. (2015). *Estrategias y Ventajas Competitivas de la Industria Cervecera: El Caso de Brasil y España*. Obtenido de <https://old.reunionesdestudiosregionales.org/Reus2015/htdocs/pdf/p1316.pdf>

- Market Business News. (2018). *What is a SWOT analysis? Benefits and examples*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/swot-analysis/>
- Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. (2017). *Informe sobre el sector palmicultor ecuatoriano*. Quito. Recuperado el 15 de Septiembre de 2018, de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/09/informe-palma-espa%C3%B1ol-.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f.). *BP.081-El Ecuador exportará cosméticos en los próximos meses*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <https://www.industrias.gob.ec/bp-081-el-ecuador-exportara-cosmeticos-en-los-proximos-meses/>
- MK Trends. (2018). *Aceites Comestibles DANEC S.A.* Quito.
- Morales, J. (2010). *La Industria de los Biocombustibles en Ecuador: El Estado de Situación*. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2737/1/T0873-MRI-Morales-Industria%20biocombustibles.pdf>
- Navarrete, E. (2016). *Desarrollo del Clúster de la Industria Cervecera en Ecuador: Caso de Estudio*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14623/1/Trabajo%20Titulaci%C3%B3n%20-%20Erick%20Navarrete%20-%20Facso%20-%20Desarrollo%20del%20Cluster%20de%20la%20Industria%20Cervecera%20e.pdf>
- Navas, C. (30 de Noviembre de 2018). Gerente de Distribución. (J. J. Orozco, & V. E. Rivadeneira, Entrevistadores)
- Noboa, F. (2006). Fuerzas sectoriales y rentabilidad. *Nota Técnica Particular FN-004*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2018
- Noboa, F. (Abril de 2006). Fuerzas sectoriales y rentabilidad. Recuperado el 25 de Febrero de 2019
- Olmedo, F. O., Olmedo, F. A., & Plazaola, N. (2004). Cadena de Valor. *Estrategia Magazine*(19), 1-3. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de Cadeba de Valor: <http://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf>
- Ordoñez, B. (2017). *Plan de Negocios para la elaboración y comercialización de cosméticos artesanales*. Recuperado el 10 de aBRIL de 2019, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6878/3/UDLA-EC-TIM-2017-07.pdf>
- Parra, P. (15 de Julio de 2015). Cosméticos: se ajustan los procesos de producción. *Revista Gestión*(253), 16-22. Recuperado el Febrero de 2019, de <https://revistagestion.ec/search/node?keys=253>
- Perú Retail. (31 de Enero de 2018). *Sector de belleza en Ecuador prevé cerrar el año con US\$594 millones en ventas*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/sector-belleza-ecuador-preve-cerrar-ano-us594-millones-ventas/>
- PLAN V. (2016). *La guerra de la cerveza*. Obtenido de <http://www.planv.com.ec/historias/sociedad/la-guerra-la-cerveza>
- Portafolio. (21 de Mayo de 2017). *Bogotá, el gran centro de la industria cosmética colombiana*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/bogota-el-gran-centro-de-la-industria-cosmetica-colombiana-506101>
- Proceso produccion cosméticos*. (2019). Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=6CA3pQImBs0>

- Procosméticos. (2018). *Estadísticas de importación y exportación del sector cosmético*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de <https://procosmeticos.ec/archivos/ESTADISTICAS-2018.pdf>
- Procosméticos. (2019). *Estadísticas del sector*. Recuperado el 01 de Marzo de 2018, de <http://procosmeticos.ec/archivos/ESTADISTICAS-2018.pdf>
- Procosméticos. (01 de Marzo de 2019). *Miembros*. Obtenido de <http://procosmeticos.ec/miembros/lista-de-miembros/>
- Salado, J. (27 de Noviembre de 2018). *El mercado de la Cosmética en China*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName=DOC2018804384&urlNoAcceso=/icex/es/registro/iniciar-sesion/index.html?urlDestino=https://www.icex.es:443/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-ot>
- Salazar, K. (Enero de 2016). *Repositorio PUCE*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10730/ESTUDIO%20DE%20FACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20IMPORTACION%20Y%20COMERCIALIZACION%20DE%20PRODUCTOS%20DE%20BELLIZA%20Y%20MAQUILLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Smart Insights. (Noviembre de 2018). *The Ansoff Model*. Obtenido de <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/ansoff-model/>
- Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana. (Mayo de 2013). *Actualización de la calificación de riesgo a la segunda emisión de papel comercial y tercera emisión de obligaciones de la Fabrial S.A.* Recuperado el 10 de Septiembre de 2018, de <http://www.sclra.fin.ec/Base%20datos/PDF/Mercado%20de%20valores/LA%20FABRIL%20PCy3EO%20MAYO%202013%20actualizaci%C3%B3n.pdf>
- Soontag & Rote S.A. (2018). *Materias primas para la industria cosmética*. Obtenido de <http://sonntagrote.com/Materia-Prima-Cosmetica/>
- Strategic Management Insight. (21 de Octubre de 2013). *VRIO Framework*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2018, de <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html>
- The Economist. (2009). *SWOT analysis*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2018, de <https://www.economist.com/news/2009/11/11/swot-analysis>
- TLG Commerce. (07 de Agosto de 2018). *Gran potencial online en China de la industria de la cosmética y la belleza*. Obtenido de <https://www.tlgcommerce.es/blog/ecommerce-cosmetica-belleza-china/>
- VISTAZO. (2018). *Los cosméticos hacen la diferencia*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <https://www.vistazo.com/seccion/enfoque/los-cosmeticos-hacen-la-diferencia>