



Generando desarrollo, cambiando el futuro

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ÉNFASIS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**“ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA  
COMPAÑÍA COHERLO S.A PARA SU INGRESO A LA CADENA DE  
SUPERMERCADOS DEL PAÍS”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS ÉNFASIS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTOR:**

JESSICA MARIBEL LÓPEZ ALVARADO

**TUTOR:**

ING. PAOLA TRAVERSO, MGS.

**GUAYAQUIL, NOVIEMBRE 2017**

## **Dedicatoria**

A mi querido hijo Thiago, quien ha sido mi fuente de inspiración y motivación para cumplir este objetivo importante en mi vida, no fue fácil pero sin él no sería una completa felicidad. Por ti y para ti serán todos mis triunfos hijo mío y este es el primero de muchos.

A mi querida madre porque sin su ayuda y sus constantes consejos no hubiese sido posible culminar mis estudios.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por permitirme cumplir con este ciclo universitario, a mi familia, principalmente a mis padres por brindarme su apoyo incondicional y guiarme siempre por el camino del bien inculcándome responsabilidad y deseos de superación.

A mi esposo quien ha sido mi compañero en estos años de carrera universitaria y ha sido mi confidente y apoyo siempre.



Generando desarrollo. cambiando el futuro

# **CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN**

## **FINAL**

**QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:**

**“ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA  
COMPAÑÍA COHERLO S.A PARA SU INGRESO A LA CADENA DE  
SUPERMERCADOS DEL PAÍS”**

**FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU  
TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN EL INSTRUCTIVO, POR LO  
QUE SE AUTORIZA A: JESSICA MARIBEL LÓPEZ ALVARADO**

**QUE PROCEDA A SU PRESENTACIÓN.**

**Samborondón, 9 de Noviembre del 2017**

**MGS. PAOLA TRAVERSO  
TUTOR**

## Resumen

Dentro del presente trabajo de titulación que lleva por nombre “análisis de estrategias de comercialización de la compañía Coherlo S.A para su ingreso a la cadena de supermercados del país”, se establecen las bases y directrices necesarias para que esta empresa pueda acceder a estos establecimientos y ampliar su capacidad de alcanzar a nuevos clientes y fortalecer su imagen de marca. Esta empresa desarrolla sus actividades mayormente en la región Sierra del Ecuador, mientras que los productos que llegan a la Costa son expendidos al por mayor en sacos de 1 quintal, el cual carece de la marca Coherlo, por lo que el mercado desconoce totalmente que el producto que consumen proviene de esta empresa. Dentro del estudio se han recopilado distintos fundamentos teóricos relacionados con la planificación estratégica y el análisis del entorno, para posteriormente desarrollar un estudio de mercado por medio de la herramienta de la entrevista, la cual se dirige a los consumidores de productos alimenticios que acuden a los supermercados en la ciudad de Guayaquil. Posteriormente se efectúan matrices que permitan determinar fortalezas y debilidades de la empresa para así aprovechar las oportunidades y superar las posibles amenazas, logrando así que el producto de la marca Coherlo pueda posicionarse de gran manera en el mercado guayaquileño.

**Palabras claves:** supermercados, arroz, estrategias de comercialización, planeación estratégica, ingreso a mercados

## **Abstract**

Within the present titling work that is named "analysis of marketing strategies of the company COHERLO S.A. to enter the country's supermarket chain," establishes the necessary bases and guidelines for this company to access these establishments and expand its capacity to reach new customers and strengthen its brand image. The company operates mainly in the Sierra region of the equator, while the products that arrive to the Coast are sold wholesale in sacks of 1 quintal, which lacks the brand COHERLO S.A., reason why the market totally does not know that the product they consume comes from this company. The study has compiled different theoretical foundations related to strategic planning and analysis of the environment, to later develop a market study through the tool of the interview, which is addressed to consumers of food products that go to the supermarkets in the city of Guayaquil, to later establish matrices to determine strengths and weaknesses of the company to take advantage of opportunities and overcome potential threats, thus making the product of the Coherlo brand can position itself in the Guayaquil market.

**Keywords:** supermarkets, rice, marketing strategies, strategic planning, market entry

## Índice de Contenido

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos .....	III
<b>CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL.....</b>	<b>IV</b>
Resumen .....	V
Abstract.....	VI
Índice de Contenido .....	VII
Índice de tablas.....	X
Índice de figuras.....	X
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
Antecedentes.....	2
Planteamiento del problema .....	4
Formulación del problema .....	5
Objetivos.....	5
Objetivo general .....	5
Objetivos específicos .....	5
Delimitación .....	5
Alcance o tipo de investigación .....	6
Novedad o Aspecto Innovador .....	6
Pregunta de Investigación .....	6
Variables.....	6
Variable independiente.....	6
Variable dependiente .....	6
<b>DESARROLLO .....</b>	<b>7</b>
Marco Contextual .....	7

Generalidades de la empresa COHERLO S.A. ....	7
Estructura organizacional de la compañía.....	9
Fundamentos teóricos .....	10
Planeación estratégica .....	10
Análisis PEST.....	10
Cinco fuerzas de Porter.....	11
Análisis FODA.....	13
Cadena de Valor .....	13
Plan de Marketing – 4 P y estrategias.....	14
METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	17
Tipo de investigación.....	17
Métodos y enfoque .....	17
Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	18
Universo y muestra.....	18
Análisis de los resultados de la encuesta .....	20
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
Plan estratégico para la empresa COHERLO S.A.....	28
Descripción de la idea .....	28
Misión, visión y objetivos.....	28
Equipo gerencial.....	29
Diagnóstico situacional estratégico .....	30
Análisis del entorno externo: Modelo PEST .....	31
Análisis del entorno interno: Cinco fuerzas de Porter.....	35
Análisis FODA .....	37
Cadena de Valor .....	38
Estrategia de mercadeo.....	42



Estrategia de producto .....	42
Estrategia de precio .....	43
Estrategia de plaza.....	43
Estrategia de promoción.....	44
Presupuesto y financiamiento de la propuesta .....	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	51
Conclusiones .....	51
Recomendaciones .....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXOS.....	55

## Índice de tablas

Tabla 1. Delimitación de la investigación .....	5
Tabla 2. Frecuencia en consumo de arroz.....	20
Tabla 3. Conocimiento de la marca COHERLO S.A. ....	21
Tabla 4. Aspecto más apreciado en un saquillo arroz .....	22
Tabla 5. Marca más consumida .....	23
Tabla 6. Lugar de compra.....	24
Tabla 7. Satisfacción con el producto .....	25
Tabla 8. Factores que no le satisfacen del producto.....	26
Tabla 9. Predisposición a comprar una nueva marca de arroz .....	27
Tabla 10. <i>Requisitos para la distribución de productos en supermercados</i> .....	39
Tabla 11. Estrategia de producto.....	42
Tabla 12. Estrategia de precio .....	43
Tabla 13. Inversión inicial .....	45
Tabla 14. Estructura de capital .....	46
Tabla 15. Amortización del préstamo.....	46
Tabla 16. Estimación de las ventas del primer año de operaciones .....	48
Tabla 17. Proyección de flujo de caja a cinco años .....	49

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Estimación de la producción de arroz – 2016 .....	2
<i>Figura 2.</i> Producción de arroz por cantones, provincia del Guayas – 2016	3
<i>Figura 3.</i> Cantones que obtuvieron el mejor rendimiento de arroz por ha – año 2017 .....	3
<i>Figura 4.</i> Identificador visual empresa COHERLO S.A.....	7
<i>Figura 5.</i> Productos de la empresa COHERLO S.A.....	8
<i>Figura 6.</i> Organigrama de la empresa COHERLO S.A.....	9
<i>Figura 7.</i> Las 5 Fuerzas de Porter .....	12
<i>Figura 8.</i> Diagrama de la Cadena de Valor.....	14

<i>Figura 9.</i> Elementos del Plan de Marketing .....	15
<i>Figura 10.</i> Frecuencia en consumo de arroz .....	20
<i>Figura 11.</i> Conocimiento de la marca COHERLO S.A.....	21
<i>Figura 12.</i> Aspecto más apreciado en un saquillo de arroz .....	22
<i>Figura 13.</i> Marca más consumida.....	23
<i>Figura 14.</i> Lugar de compra.....	24
<i>Figura 15.</i> Satisfacción con el producto .....	25
<i>Figura 16.</i> Factores que no le satisfacen del producto .....	26
<i>Figura 17.</i> Predisposición a comprar una nueva marca de arroz.....	27
<i>Figura 18.</i> Organigrama sugerido para la empresa COHERLO S.A.....	29
<i>Figura 19.</i> Inflación en el Ecuador .....	32
<i>Figura 20.</i> Conformación de la PEA.....	33
<i>Figura 21.</i> Índice de Confianza del Consumidor 2008-2017 .....	34
<i>Figura 22.</i> Uso de dispositivos electrónicos Ecuador.....	35
<i>Figura 23.</i> Esquema de las actividades primarias.....	38
<i>Figura 24.</i> Diagrama de flujo del proceso de soporte administrativo .....	41
<i>Figura 25.</i> Ilustración de la estrategia de producto .....	42
<i>Figura 26.</i> Canal de distribución – Supermercado TIA .....	44
<i>Figura 27.</i> Fan page de la compañía COHERLO S.A.....	45
<i>Figura 28.</i> Costo de la nueva máquina envasadora de granos.....	55
<i>Figura 29.</i> Camiones para la distribución del producto de la empresa COHERLO S.A. ....	55
<i>Figura 30.</i> Área de producción de la empresa COHERLO S.A.....	56
<i>Figura 31.</i> Bodega de la empresa COHERLO S.A. ....	57

## INTRODUCCIÓN

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) ha realizado esfuerzos desde 1980 para mejorar la calidad del arroz ecuatoriano, aportando en la certificación de semillas que garanticen mejores prácticas de agricultura durante su cultivo y cosecha, así como en la tecnificación de molinos y piladoras de arroz (Reyes, 2016), cuyo propósito es mantener una cadena productiva sostenible y capaz de satisfacer la demanda del consumidor nacional.

Debido a la importancia que ha tenido el sector arrocero, se han implementado un sinnúmero de piladoras que buscan comercializar su arroz en los diferentes mercados del país. Las provincias más destacadas en este campo son Guayas y Los Ríos, cuya participación concentra el 95% de la superficie sembrada a nivel nacional, con un total de 364.112 hectáreas (Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca, 2017).

Sin embargo, son pocas las piladoras que llevan a cabo una gestión empresarial que les permita acceder a canales de distribución para lograr una expansión fuera de sus límites territoriales. Este es el caso de la compañía “Comercializadora Agrícola Industrial de Arroz COHERLO S.A.”, localizada en la ciudad de Milagro, provincia del Guayas, que se ha trazado como meta introducir su producto en las grandes cadenas de supermercados del país, a fin de lograr un mejor posicionamiento de su marca y, por ende, mejores resultados económicos.

A partir del año 2007, los principales supermercados del país desarrollaron la venta de productos basados en una estrategia de “marcas blancas”, también llamadas marca de distribuidor, puesto que los precios son más accesibles para el consumidor. En la actualidad, las principales cadenas de autoservicios del país venden más de 500 productos con sus marcas propias entre las cuales sobresale el arroz.

Bajo este contexto, el desarrollo del trabajo pretende esquematizar un plan estratégico que determine la oportunidad que posee la empresa para introducir sus productos a los supermercados de la ciudad de Guayaquil, lo cual también ayudará a los consumidores de este sector a tener más opciones de compra con variedad de precios y calidad.

### Antecedentes

El arroz es un cultivo semi – acuático autóctono de la costa ecuatoriana, debido a que sus condiciones climatológicas y geográficas, la convierten en la región óptima para la producción de la gramínea, cuyo nombre científico es “*Oryza Sativa L.*”. En Ecuador son 5 las provincias que se dedican a su cultivo; sin embargo, son 2 las que sobresalen: Guayas con un promedio del 70% de la producción nacional y Los Ríos con el 25%, lo que significa que en ellas se concentra el 95% del arroz que se consume a nivel nacional (Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca, 2017).

SUPERFICIE SEMBRADA DEL CULTIVO DE ARROZ							
PROVINCIA	PRIMER CUATRIMESTRE		SEGUNDO CUATRIMESTRE		TERCER CUATRIMESTRE		TOTAL
	Superficie (ha)	%	Superficie (ha)	%	Superficie (ha)	%	
GUAYAS	81,694	59%	140,999	72%	23,796	80%	
LOS RÍOS	49,566	36%	47,219	24%	5,153	17%	
MANABÍ	3,168	2%	6,048	3%	853	3%	
EL ORO	1,945	1%	902	0.5%	-	-	
LOJA	1,710	1%	1,058	0.5%	-	-	
<b>Total general</b>	<b>138,083</b>		<b>196,226</b>		<b>29,802</b>		<b>364.112</b>

Figura 1. Estimación de la producción de arroz – 2016

Nota: los datos fueron obtenidos del MAGAP

Dentro de la provincia del Guayas, el cantón que más sobresale en la producción de arroz es Daule con el 28% de participación, seguido por el cantón Santa Lucía con el 21% y Samborondón con el 13%, como el top 3 de cantones arroceros. Evidentemente, su auge se manifiesta en que dichas áreas disponen de agua de riego durante todo el año, haciendo posible que el cultivo se extienda por más de dos ciclos, y se logre alcanzar una mayor superficie sembrada.

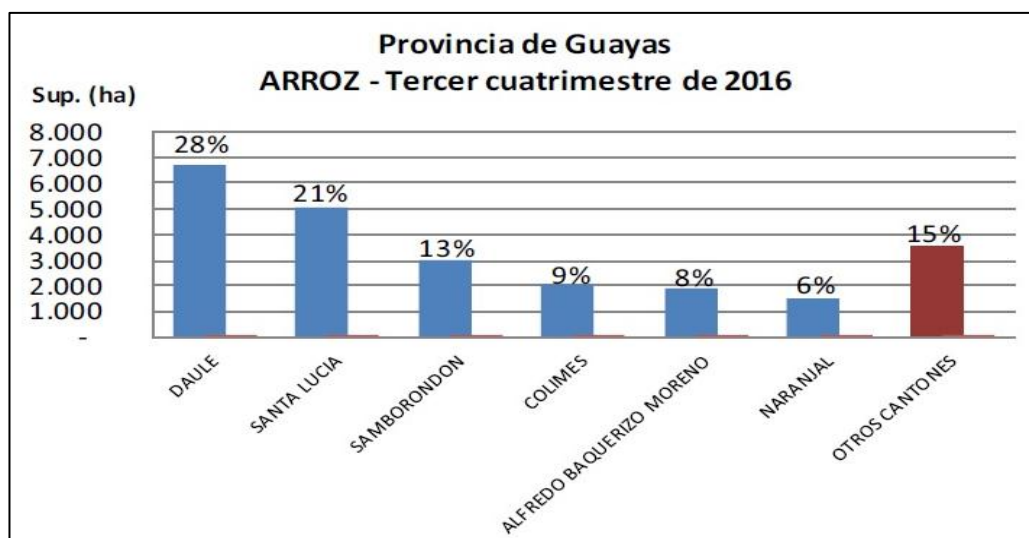


Figura 2. Producción de arroz por cantones, provincia del Guayas – 2016  
Nota: los datos fueron obtenidos del MAGAP

Por otra parte, en cuanto al rendimiento del cultivo de arroz en cáscara, para el año 2017 este fue de 3.92 toneladas por hectárea, el mismo que presenta una reducción del 6% con relación al 2016, especialmente por problemas de tipo fitosanitario, siendo Los Ríos la provincia que mayor influencia tuvo en la reducción del rendimiento, al presentar una caída de su producción en 12%. No obstante, en cuanto a los cantones que mejor rendimiento presentaron se destaca el cantón Zapotillo de la provincia de Loja con una producción de 9.41 t/ha, mientras que en Guayas, el cantón Daule es el más destacado con un rendimiento de 4.99 t/ha. De igual forma, otras localidades como Santa Lucía, Pueblo Viejo y Rocafuerte, presentaron rendimientos superiores a la media nacional (3.92 t/ha), destacando así, la importancia del arroz en la economía ecuatoriana.

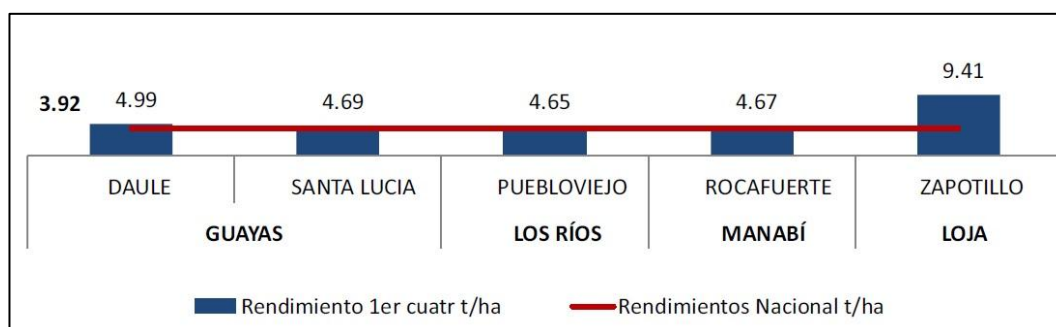


Figura 3. Cantones que obtuvieron el mejor rendimiento de arroz por ha – año 2017  
Nota: los datos fueron obtenidos del MAGAP

## **Planteamiento del problema**

Para efectos de esta investigación, se entiende como problema a la dificultad que ha tenido la empresa COHERLO S.A. para introducir su producto en las principales cadenas de supermercados del país, lo que ha limitado un poco su producción y logística, al comercializar su producto en establecimientos mayoristas, minoristas, centros de acopio y tiendas poco conocidas en poblaciones aledañas al cantón Milagro y la serranía ecuatoriana.

La principal causa de este problema tiene que ver con la carencia de estrategias de comercialización para que la empresa pueda lograr el ingreso de su producto a los supermercados, debiendo efectuarse una investigación de campo que permita a la empresa cumplir con las normativas correspondientes, así como las necesidades del mercado objetivo, logrando satisfacerlas y posicionarse en los primeros lugares de la preferencia de los consumidores.

De no corregirse esta situación a tiempo, los efectos que se pronostican para la compañía COHERLO S.A., podrían derivar en una pérdida de competitividad dentro del sector arrocero, lo que limitaría su participación en el mercado y le impediría expandirse hacia otras localidades. Además, su marca no sería reconocida por el consumidor y difícilmente se podría concretar su venta, a diferencia del escenario que podría ocurrir si el comprador lo visualiza en la percha de un supermercado, pues, la comunicación visual de un producto influye a público por medio de sus sentidos, siendo la vista el que condiciona el 80% de la decisión de compra, mientras que el oído el 10%, los otros tres sentidos suman el 10%; estos porcentajes evidencian la importancia de captar la atención visual para poder lograr que el potencial consumidor tome la decisión de compra (Martínez, 2013).

## Formulación del problema

Bajo este contexto, la interrogante de investigación se plantea de la siguiente manera: ¿Cómo incide una estrategia de comercialización para introducir el producto de la empresa COHERLO S.A. en las principales cadenas de supermercados del país?

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar estrategias de comercialización para el ingreso del producto de la empresa COHERLO S.A. en las principales cadenas de supermercados del país.

### Objetivos específicos

- 1) Fundamentar los aspectos teóricos que se relacionan con la planeación de estrategias para la comercialización de un producto.
- 2) Determinar los factores que inciden en la decisión de compra de arroz en los supermercados de la ciudad de Guayaquil.
- 3) Esquematizar un plan estratégico para la comercialización del producto de la empresa COHERLO S.A. en las principales cadenas de supermercados del país.

## Delimitación

Tabla 1. Delimitación de la investigación

Aspecto	Descripción
<b>Campo:</b>	Planeación estratégica.
<b>Ubicación geográfica de la empresa:</b>	Milagro, Ecuador.
<b>Segmento de mercado:</b>	Cadena de Supermercados de Guayaquil, Ecuador.
<b>Actividad económica:</b>	Producción y comercialización de arroz.
<b>Problema a combatir:</b>	Dificultad para acceder a cadenas de supermercados.
<b>Período:</b>	2017

Nota: elaborado por la autora



### **Alcance o tipo de investigación**

El estudio del caso será de tipo exploratorio y descriptivo, puesto que se realizó una investigación de los requisitos necesarios para llevar a cabo la propuesta de comercialización del producto de la compañía COHERLO S.A. en los supermercados. Además, se recurrió a información de las empresas que están en el mercado de autoservicios para así conocer el número de competidores directos de la empresa COHERLO S.A., a través de la aplicación de una encuesta.

### **Novedad o Aspecto Innovador**

El aspecto innovador de esta investigación se relaciona con la posibilidad de esquematizar un plan estratégico para la empresa COHERLO S.A. que le permita acceder a nuevos canales para la distribución de su producto, siendo capaz de ampliar sus horizontes comerciales y así, mejorar su nivel de rentabilidad y competitividad dentro del mercado arrocero (Diario El Universo, 2015).

### **Pregunta de Investigación**

El diseño de un plan estratégico permitirá el posicionamiento del producto de la compañía COHERLO S.A. a las principales cadenas de supermercados del país.

### **Variables**

#### **Variable independiente**

Plan estratégico

#### **Variable dependiente**

Posicionamiento en las principales cadenas de supermercados

## DESARROLLO

### Marco Contextual

#### Generalidades de la empresa COHERLO S.A.



*Figura 4.* Identificador visual empresa COHERLO S.A.  
Nota: elaborado por la empresa COHERLO S.A.

La Comercializadora Agrícola Industrial de Arroz COHERLO S.A. es una empresa ecuatoriana, cuya actividad económica es la producción y comercialización de arroz, así como de subproductos aptos para el consumo humano. Su matriz está ubicada en la ciudad de Milagro, provincia del Guayas; y fue constituida el 4 de febrero del 2004, bajo la sociedad de tres hermanos: Héctor López (Accionista mayoritario, Presidente del directorio y Gerente de la compañía); Manuel López (Administrador de la Piladora) y Luis López (Administrador de las Haciendas).

Actualmente, la compañía posee dos haciendas: una en la parroquia Taura y otra, en la vía a Yaguachi, donde se realiza el cultivo de arroz 2 veces por año. La empresa se encuentra dirigida por los hermanos López, quienes son accionistas y administradores de cada una de las haciendas mencionadas (Coherlo, 2017). Los servicios y productos que ofrece la compañía son los siguientes:

## Servicios

- Servicios de pilada
- Servicios de selectada.

## Productos (marcas)

- Venta de arroz envejecido (deshidratado)
- Venta de subproductos del arroz como el arrocillo y polvillo.
- Conejo Rex
- American Rice
- 1001 criollo
- Guyanés
- Grano de Oro (Coherlo, 2017).



Figura 5. Productos de la empresa COHERLO S.A.  
Nota: los datos fueron obtenidos de Facebook.com

## Estructura organizacional de la compañía

La empresa realiza su actividad económica bajo la siguiente estructura organizacional:

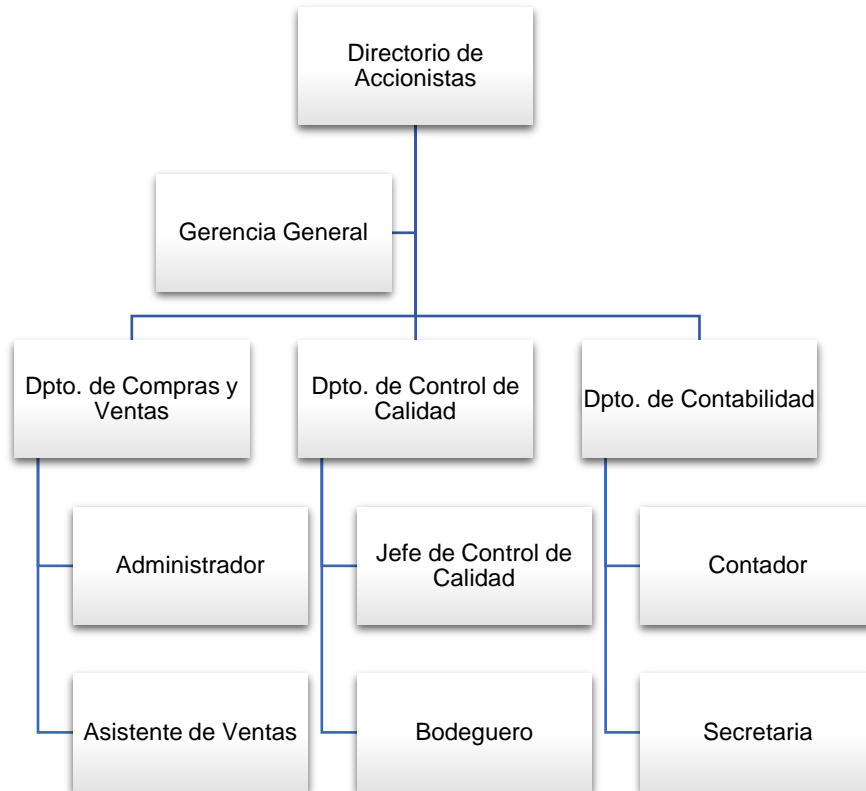


Figura 6. Organigrama de la empresa COHERLO S.A.  
Nota: los datos fueron obtenidos de la empresa COHERLO S.A.

La empresa desarrolla sus actividades mayormente en la región Sierra, teniendo escasa participación en establecimientos de la Costa, por lo que resulta imperativo que se desarrollen estrategias para acceder a nuevos mercados y por ende, expandirse para mejorar su posicionamiento a nivel local, especialmente considerando que el arroz es un ingrediente de gran importancia en el campo gastronómico del país, donde el consumo promedio de cada ecuatoriano corresponde a 53.2 kilogramos de arroz por año, lo que se traduce en 117.04 libras anuales por cada habitante (MAGAP, 2013). En lo referente al objeto de estudio, COHERLO S.A. se ha venido desarrollando de manera modesta en el mercado, por lo que resulta necesario que se constituyan estrategias para que la empresa pueda posicionarse de mejor manera.

## Fundamentos teóricos

### Planeación estratégica

La planeación estratégica es considerada como la base de la estrategia corporativa que determina las pautas para las decisiones que una compañía puede adoptar, ya sea para establecer sus metas y objetivos organizacionales, diseñar políticas y acciones que le ayudarán a cumplir dichas metas, y definir en qué negocios se puede participar, tomando en cuenta el beneficio de los accionistas, empleados, clientes y las comunidades involucradas (Villafaña, 2007).

De esta forma, las empresas identifican los obstáculos en los que están inmersos cumplir sus objetivos y desarrollan planes que les permiten alcanzarlos, definiendo, tiempo, dinero, personas, equipos, infraestructura y todo lo que se considere necesario. Sin embargo, para evaluar el tipo de estrategia es necesario hacer un análisis del entorno de la compañía, tanto a nivel interno como externo.

### Análisis PEST

Partiendo del nivel externo, el análisis PEST es una herramienta que permite efectuar estudios estratégicos dirigidos a determinar el contexto en el cual se desarrolla una empresa, así como la forma en la que los factores externos podrían afectar su normal desenvolvimiento (Parada, 2013), siendo los aspectos considerados para el estudio los presentados a continuación:

- **Políticos:** Son aquellos factores que se asocian a la forma de llevar la política dentro de un país, generando situaciones positivas o negativas para el desarrollo de los negocios, esto por medio de distintas políticas de tipo fiscal, gubernamental o de los cambios que pueden darse al cambiar un mandatario.

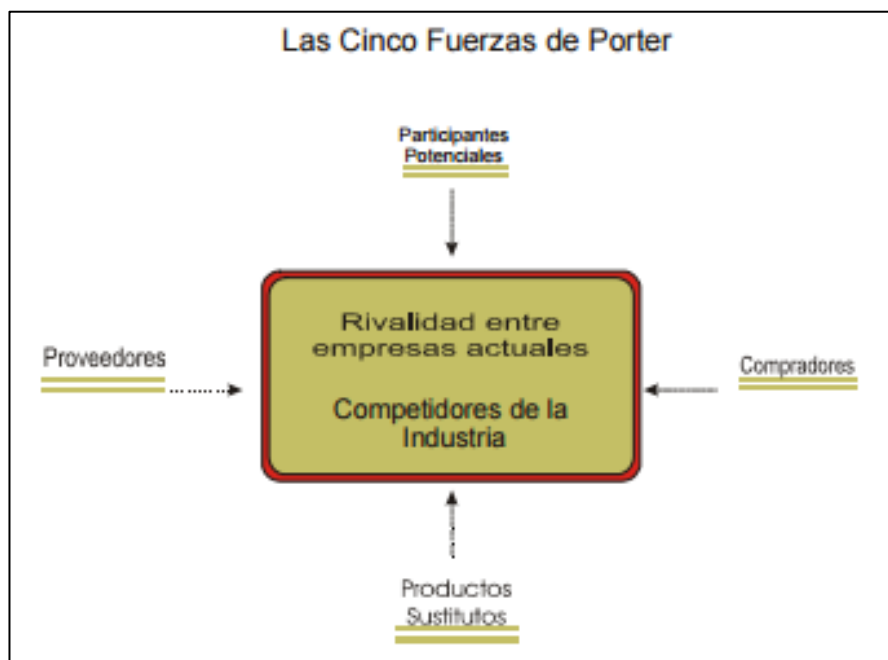
- **Económicos:** Brindan la posibilidad de considerar, analizar y estudiar las diferentes cuestiones relacionadas con el aspecto económico de una nación, previendo situaciones que pudiesen presentarse, para lo cual se toman en consideración son la inflación, las tasas de interés, el tipo de cambio, los ciclos económicos y demás de acuerdo con el giro del negocio a llevar a cabo.
- **Sociales:** Estudian aquellos elementos dentro de la sociedad que podrían de una u otra forma influenciar en el consumo de un determinado producto o servicio, pudiendo así identificar cada una de las preferencias que posee el mercado objetivo, así como también diferentes aspectos de tipo cultural.
- **Tecnológicos:** Se analizan las maneras en que un país desarrolla sus procesos tecnológicos en relación con el tipo de negocio que se pretende desarrollar, así como también la inversión tecnológica que se lleva a cabo en la nación, pudiendo por medio del conocimiento de esto, alinear a la empresa con los procesos existentes o pudiendo innovar y destacar en el mercado.

### **Cinco fuerzas de Porter**

A nivel interno, el modelo más utilizado es las Cinco Fuerzas de Porter (1980), quien estableció que para la creación de un negocio y desarrollar una organización resulta necesario que se identifique y explote una ventaja competitiva para que esta pueda permitir que la empresa destaque en el mercado en el que se desenvolverá, volviéndose así una herramienta de previsión.

Además, su importancia también radica en que se puede analizar la manera en que los competidores se encuentran en relación con la empresa, pudiendo así mediar las fuerzas existentes y los niveles de amenaza en factores como productos sustitutos, clientes o proveedores; es así, que estos son detallados a continuación:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Se analizan las barreras que posee el mercado para el ingreso de nuevos participantes.
- **Poder de negociación de los compradores:** Los clientes de una empresa de acuerdo a su nivel de organización pueden negociar el precio del bien en mayor o menor medida.
- **Poder de negociación de los proveedores:** El nivel de organización de los proveedores de un material indispensable para el desarrollo del negocio.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Son aquellos productos similares que podrían satisfacer en cierta medida las necesidades del mercado objetivo.
- **Rivalidad entre los competidores:** El nivel de competitividad en el mercado por los competidores que se encuentran en este.



*Figura 7.* Las 5 Fuerzas de Porter

Dentro de la presente figura se pueden observar la relación entre las diferentes fuerzas y como estas crean una quinta, obtenido de (Porter, 1980).

## **Análisis FODA**

La Matriz FODA cuenta con la función de efectuar una evaluación del ambiente externo e interno que posee una determinada industria u organización, para así poder determinar los aspectos específicos en lo que se refiere a la manera en la que esta debe prepararse según los cambios que pueden darse en su entorno según sus fortalezas y debilidades (Hitt, 2006).

De acuerdo con Hitt (2006) es análisis FODA cuenta con cuatro aspectos, los cuales son presentados a continuación:

- **Fortalezas:** Son los aspectos que le permiten a la empresa estar firme en su posición y los cuales deben ser usados para mejorar la posición en el mercado.
- **Oportunidades:** Son los aspectos que están en el mercado y que pueden aprovecharse por medio de las fortalezas de la empresa.
- **Debilidades:** Son los puntos débiles de la empresa y que deben ser mejorados para evitar que esta pierda posición en el mercado.
- **Amenazas:** Son aquellas situaciones que podrían presentarse y afectar a la empresa.

## **Cadena de Valor**

La Cadena de Valor es una herramienta necesaria para efectuar análisis de planificación estratégica, estableciéndose como una forma de estudiar la actividad empresarial, lo cual se da por medio de las partes dentro de la organización que pueden identificarse, estableciéndose así las fuentes que generan una ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor (Porter, 1980).

Las actividades se dividen en primarias y de apoyo, siendo las primeras aquellas relacionadas con la creación y venta del producto, mientras que



las de apoyo se establecen como el soporte de las primeras, evidenciándose su conformación a continuación:

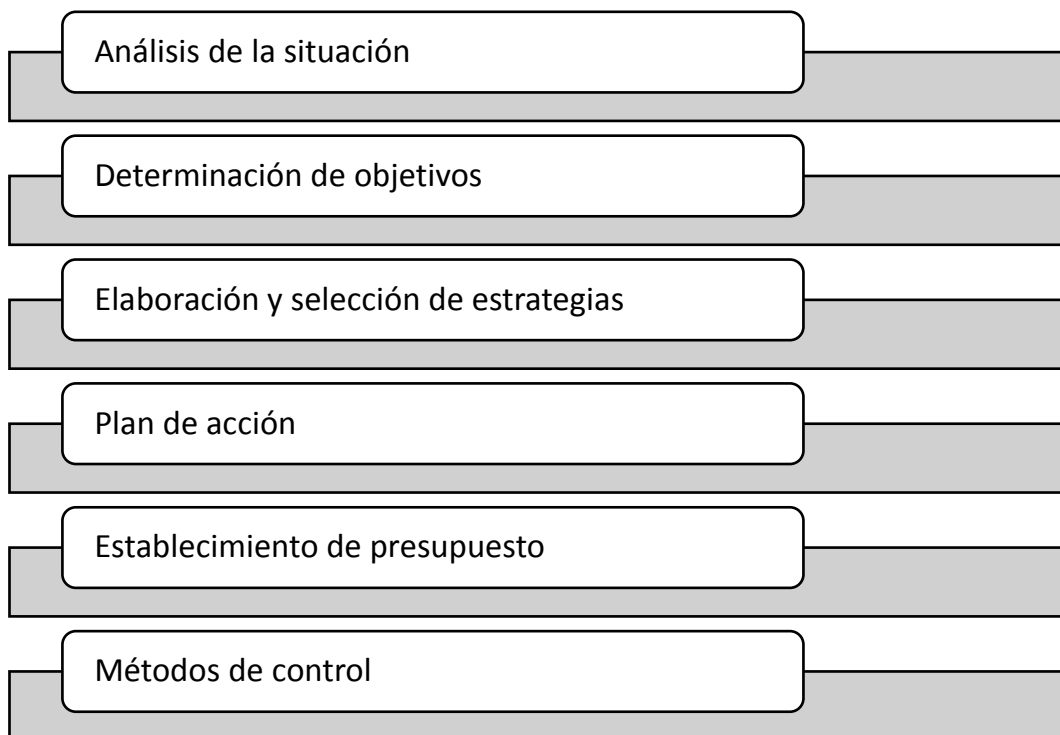


Figura 8. Diagrama de la Cadena de Valor  
Las actividades primarias van desde la creación del producto hasta su venta y las de apoyo se basan en los recursos que posee la entidad, obtenido de (Porter, 1980).

### Plan de Marketing – 4 P y estrategias

Kotler (2003) considera que el plan de marketing es un documento en el cual se recaban los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de Marketing-Mix, los cuales facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia establecida por parte de la entidad.

El Plan de Marketing posee varias acciones que se han destinado a la establecer la manera en la cual se expenderá el bien o servicio en el mercado objetivo, para lo cual resulta necesario que se desarrolle un análisis de la situación actual, pudiendo así generar una información detallada, precisa y objetiva, para lo cual se llevan a cabo los pasos presentados a continuación:



*Figura 9.* Elementos del Plan de Marketing

El plan de marketing cuenta con elementos desde la planificación hasta mantener el control del plan de acción desarrollado, obtenido de (Kotler, 2003)

Además, los elementos del Plan de marketing son:

- **Producto:** Se establecen las características específicas del producto para diferenciarlo de la competencia.
- **Precio:** Se define el precio más adecuado de acuerdo con las necesidades de utilidad y los costos que maneja la empresa.
- **Plaza:** Se refiere al punto de venta por medio del cual el potencial cliente llegará al producto.
- **Promoción:** Es la manera en la cual el producto es comunicado hacia el mercado objetivo.

De esta forma, a través del análisis de estas teorías se fundamenta el desarrollo de un plan estratégico para la empresa COHERLO S.A., que permita su ingreso a las grandes cadenas de supermercado del país, comenzando por la ciudad de Guayaquil, a fin de mejorar su posicionamiento en el mercado y, por consecuencia, su competitividad.

Dentro del marco teórico se han considerado fundamentos conceptuales como la planeación estratégica, en la cual se identifiquen los aspectos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; el Análisis PEST y las Fuerzas de Porter para establecer el grado de afectación positiva y negativa que los factores externos podrían ocasionar en la organización.

Además, el Análisis FODA, debido a su gran importancia para determinar fortalezas y debilidades de la empresa, así como su relación con las oportunidades y amenazas que el mercado pudiese presentar en determinados momentos. Mientras que la Cadena de Valor se consideró por sus aplicaciones para definir las acciones primarias y de apoyo que permitan desarrollar de manera adecuada un producto terminado y el correspondiente Plan de Marketing para que el bien que la marca Coherlo fabrica pueda llegar de manera idónea al mercado objetivo.

## METODOLOGÍA Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

### **Tipo de investigación**

Para efectos de este trabajo, la investigación aplicada fue de tipo descriptiva, ya que permite evidenciar las características que posee una población en particular (clientes de supermercados), las cuales definen el proceder, hábitos y comportamiento de las personas, para así definir un perfil que brinde la posibilidad de efectuar posteriormente una toma de decisiones lo más acertada posible.

Es así, que la investigación descriptiva tiene la capacidad de definir la manera más adecuada de proceder dentro de un nicho de mercado, facilitando así el relacionamiento de las variables de un estudio, efectuando posteriormente las conclusiones respectivas (Meyer & Dalen, 2006).

### **Métodos y enfoque**

Los métodos inductivos y deductivos son los empleados dentro de la presente investigación, puesto que se complementan y permiten un adecuado análisis de la información, detallándoselos a continuación

- **Método deductivo:** Permite tomar conclusiones generales para posteriormente establecer explicaciones particulares (Torres, 2006) Por medio de este método se podrá definir el mercado en el cual la empresa COHERLO S.A. se desenvuelve.
- **Método inductivo:** Es un método que se dirige de lo particular de los hechos hacia la creación de conclusiones generales que se establecen como fundamentos teóricos (Torres, 2006). Mediante este método se podrán comprobar las capacidades de la empresa para desarrollar la propuesta deseada.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Como técnica de recolección de recolección de datos se empleará la encuesta, debido a que es una herramienta que permite recopilar información objetiva por medio de preguntas cerradas, pudiendo así determinar las preferencias del mercado objetivo (Muñoz, 2010); dentro del presente estudio se podrán determinar las preferencias de los clientes de supermercados de la ciudad de Guayaquil.

### **Universo y muestra**

La población objetivo serán las personas que acuden a los supermercados de Guayaquil, las mismas que corresponden a un total de 137.833 personas según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2013) y debido a que la cantidad resulta elevada se ha seleccionado la fórmula de poblaciones finitas, la cual es útil para extraer una muestra representativa en la cual pueda desarrollarse el estudio pertinente.

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

A continuación, se detallan cada uno de los términos que posee la fórmula:

- N: es el tamaño de la población objetivo, siendo 137,833 clientes de supermercados
- Z: se obtiene según el nivel de confianza, resultando 1.65.
- n/c: es el nivel de confianza utilizado, en este caso es de 90%.
- p: es la probabilidad de que el evento llegue a ocurrir, siendo comúnmente utilizado el 50%.
- q: es la probabilidad de que el evento no llegue a suceder, es el restante del porcentaje anterior, 50%.
- e: es el error máximo por tolerar en la muestra, 5%.

Efectuando el respectivo reemplazo de términos se obtuvo una muestra de 272 personas, mientras que a continuación se presenta el respectivo desarrollo de la fórmula:

<b>n/c=</b>	90%	<b>n =</b>	$\frac{Z^2 (p)(q)(N)}{(N-1) e^2 + Z^2 (p)(q)}$
<b>z=</b>	1.65		
<b>p=</b>	0.50		
<b>q=</b>	0.50		
<b>N=</b>	137.833	<b>n =</b>	$\frac{(1.65)^2 (0.50) (0.50) 137,833}{(137,833- 1) (0.05)^2 + (1.65)^2(0.50) (0.50)}$
<b>e=</b>	5%		
<b>n=</b>	?		
		<b>n =</b>	$\frac{93812.59}{345.26}$
		<b>n =</b>	272 clientes de supermercados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación realizada durante el mes de septiembre, los días 16, 17, 23, 24 y 30 de septiembre en los diferentes supermercados de la ciudad de Guayaquil, siendo escogidas las tres principales cadenas: Supermaxi, Mi Comisariato y Tía.

## Análisis de los resultados de la encuesta

### 1. ¿Con qué frecuencia consume arroz en su dieta alimenticia?

Tabla 2. Frecuencia en consumo de arroz

Opciones	Frecuencia	%
Todos los días	197	72%
Tres veces por semana	64	24%
Casi nunca	11	4%
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>

Nota: elaborado por la autora

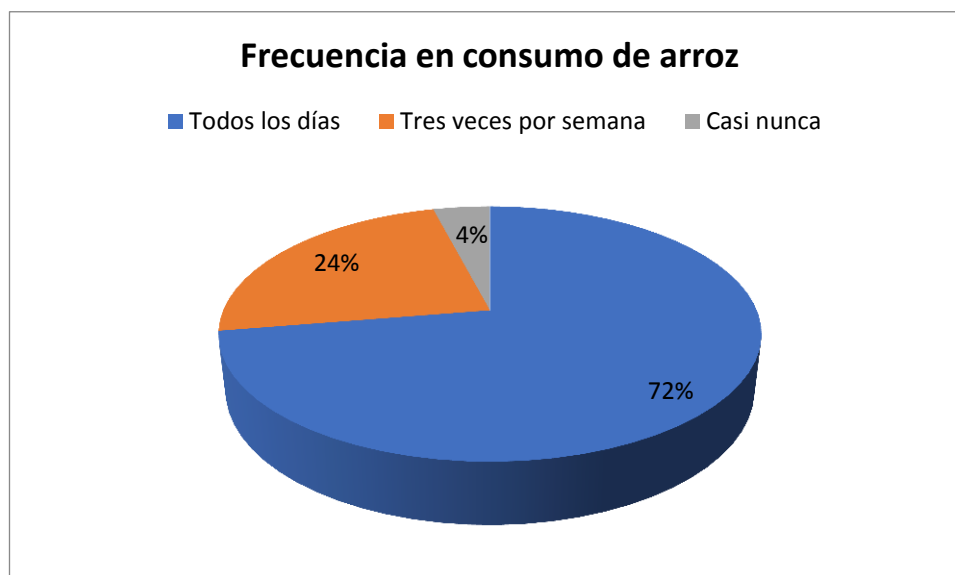


Figura 10. Frecuencia en consumo de arroz

Nota: elaborado por la autora

La mayor parte de los encuestados manifiesta que consume arroz todos los días, ya que es un acompañante en cada uno de los platos que prepara, el 24% lo hace tres veces por semana, ya que por motivos de dieta no consideran ingerirlo a diario y únicamente el 4% no lo come nunca, ya que tiene indicaciones de médicos de eliminar ciertos carbohidratos, reemplazándolos por otros; es así que se evidencia que el producto posee una alta demanda.

## 2. ¿Alguna vez ha escuchado los tipos de arroz que comercializa la empresa COHERLO S.A.?

Tabla 3. Conocimiento de la marca COHERLO S.A.

Opciones	Frecuencia	%
Si	20	7%
No	252	93%
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>

Nota: elaborado por la autora



Figura 11. Conocimiento de la marca COHERLO S.A.

Nota: elaborado por la autora

La mayor parte del mercado guayaquileño desconoce a los productos que comercializa la empresa COHERLO S.A. como tal, ya que el 93% así lo ha expresado, mientras que el 7% indica que si ha escuchado a la marca, por lo que es necesario incursionar en el mercado para que la empresa sea reconocida de gran manera por parte de este.



### 3. ¿Qué aspecto aprecia más en un saquillo de arroz?

Tabla 4. Aspecto más apreciado en un saquillo arroz

Opciones	Frecuencia	%
Rendimiento	141	52%
Sabor	87	32%
Precio	44	16%
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>

Nota: elaborado por la autora



Figura 12. Aspecto más apreciado en un saquillo de arroz

Nota: elaborado por la autora

El aspecto que el mercado más aprecia para adquirir y consumir arroz es su rendimiento, así lo ha indicado el 52% de la muestra, ya que desean un producto que les permita alimentar a todos los miembros de su familia; por su parte, el 32% prefiere el sabor porque aprecian mucho la calidad de los ingredientes que emplean en sus platillos; y finalmente, el precio con el 16% es el último factor a considerar al momento de adquirir arroz para consumo propio y de sus familiares. Lo que determina que más allá de su precio, lo que importa es la calidad de arroz que este posea, libre de impurezas y rendidor al momento de su cocción.

#### 4. ¿Qué marca de arroz consume mayormente?

Tabla 5. Marca más consumida

Opciones	Frecuencia	%
Real	29	11%
Conejo	80	29%
Súper Extra	91	33%
Cualquiera	72	26%
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>

Nota: elaborado por la autora

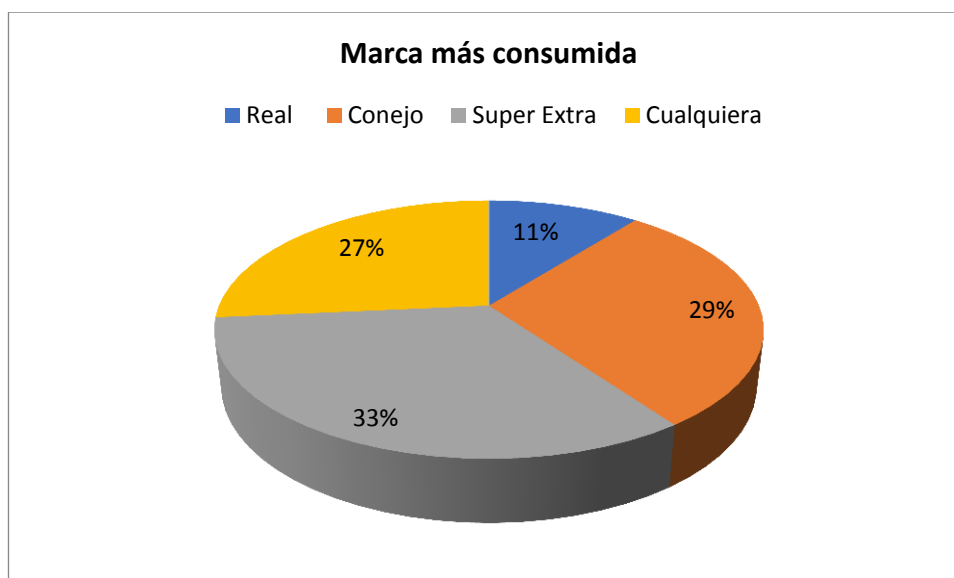


Figura 13. Marca más consumida

Nota: elaborado por la autora

La marca más consumida por parte del mercado objetivo es "Arroz Súper Extra", la cual tiene el 33% de la preferencia del mercado, seguido de "Arroz Conejo" con el 29%, mientras que el 27% adquiere cualquier marca, ya que lo hacen al granel en tiendas o se decanta por distintas para probar algo distinto cada vez que acude al supermercado; y finalmente, el 11% adquiere arroz de la marca Real. Un punto a destacar de esta pregunta, es que en la ciudad de Guayaquil se comercializa "Arroz Conejo", el mismo que tiene un nombre similar a uno de los productos que vende COHERLO S.A. "Arroz Conejo Rex", aspecto que podría ser aprovechado para que la gente lo asimile como una marca alternativa, y así se incentive su compra.

## 5. ¿Dónde realiza la compra de arroz con mayor frecuencia?

Tabla 6. Lugar de compra

Opciones	Frecuencia	%
Comisariatos	111	41%
Tiendas de barrio	155	57%
Autoservicios	6	2%
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>

Nota: elaborado por la autora

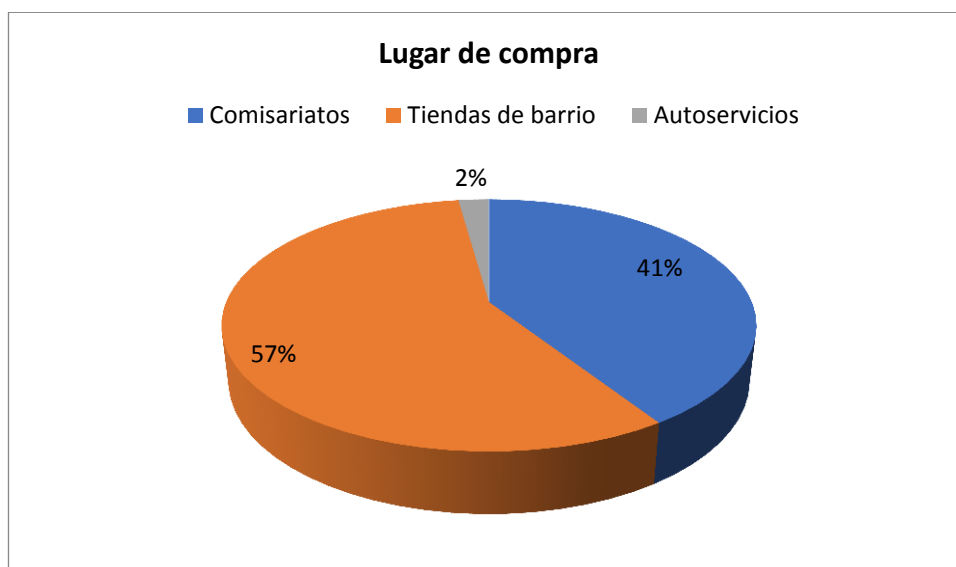


Figura 14. Lugar de compra

Nota: elaborado por la autora

Las tiendas de barrio son el lugar donde más adquieren el arroz, esto debido a que es un producto que muchas veces se termina y requieren hacerlo al granel para satisfacer su necesidad, esto lo expresó el 57%, seguido del 41% que prefiere hacerlo en grandes cantidades en los supermercados; además de adquirir presentaciones más pequeñas para llevar a otros domicilios propios o de familiares y amigos. Este aspecto debe ser considerado por la compañía COHERLO S.A., para adquirir maquinaria que le permita procesar el arroz en empaques más pequeños para el uso doméstico y así facilitar su adquisición.

## 6. ¿Está satisfecho con el producto que actualmente consume?

Tabla 7. Satisfacción con el producto

Opciones	Frecuencia	%
Si	121	44%
No	151	56%
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>

Nota: elaborado por la autora



Figura 15. Satisfacción con el producto

Nota: elaborado por la autora

Las opiniones en esta interrogante se encuentran divididas, puesto que el 56% indica que se encuentra insatisfecho con el producto que actualmente consumen, mientras que el 44% se muestra satisfecho. Los resultados evidencian que, a pesar de que es un producto altamente consumido en el país y la ciudad, el valor agregado en cualquier área es escaso, ya que los consumidores adquieren la marca que se encuentra a su alcance. En muchas ocasiones las piladoras de arroz no realizan un correcto proceso de limpieza de impurezas, por lo que suele ser una tarea difícil para los hogares realizar el lavado de arroz con la finalidad de obtener un producto de calidad, esta puede ser una de las variables que incida en los niveles de insatisfacción.

## 7. ¿Qué factores no le satisfacen del producto actual (arroz) que consume?

Tabla 8. Factores que no le satisfacen del producto

Opciones	Frecuencia	%
Precio	26	10%
Impurezas	89	33%
Presentaciones	157	58%
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>

Nota: elaborado por la autora

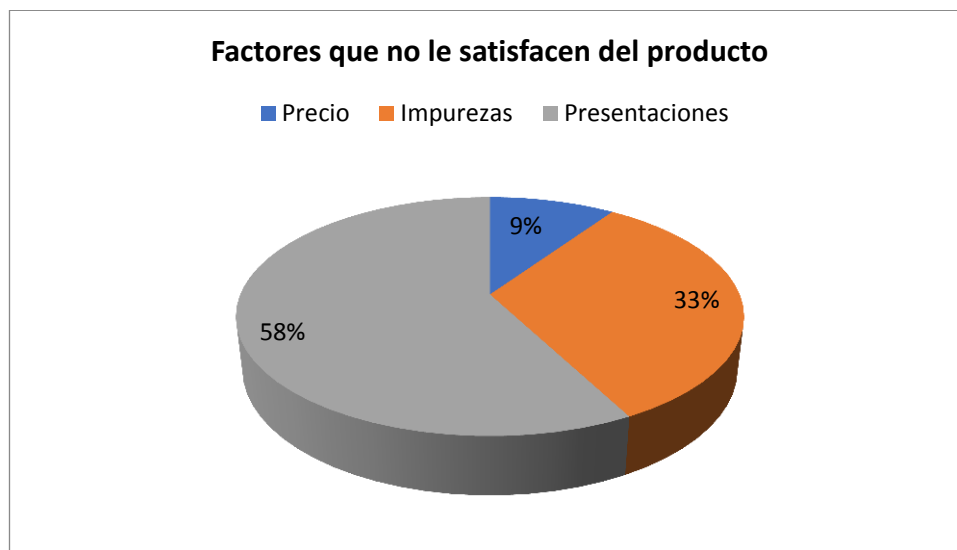


Figura 16. Factores que no le satisfacen del producto

Nota: elaborado por la autora

Los resultados de esta pregunta determinan que el factor principal de insatisfacción se manifiesta por las presentaciones en las que se comercializa el arroz, ya que muchas empresas venden este producto en saco y otras, como las tiendas de barrio, lo hacen al granel, aspecto que puede derivar en un desconocimiento de la marca y calidad del producto. Normalmente, en los supermercados algunas compañías han optado por presentaciones más accesibles, siendo el empaque de 2kg el de menor volumen, a diferencia de lo que ocurre en las tiendas donde se comercializa desde media libra. De modo que COHERLO S.A. puede aprovechar este factor para posicionarse con una presentación accesible para los consumidores.

## 8. Adquiriría una nueva marca de arroz si esta tuviera:

Tabla 9. Predisposición a comprar una nueva marca de arroz

Opciones	Frecuencia	%
Mejor calidad	64	24%
Tradicición en su mercado	175	64%
Precios competitivos	33	12%
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>100%</b>

Nota: elaborado por la autora

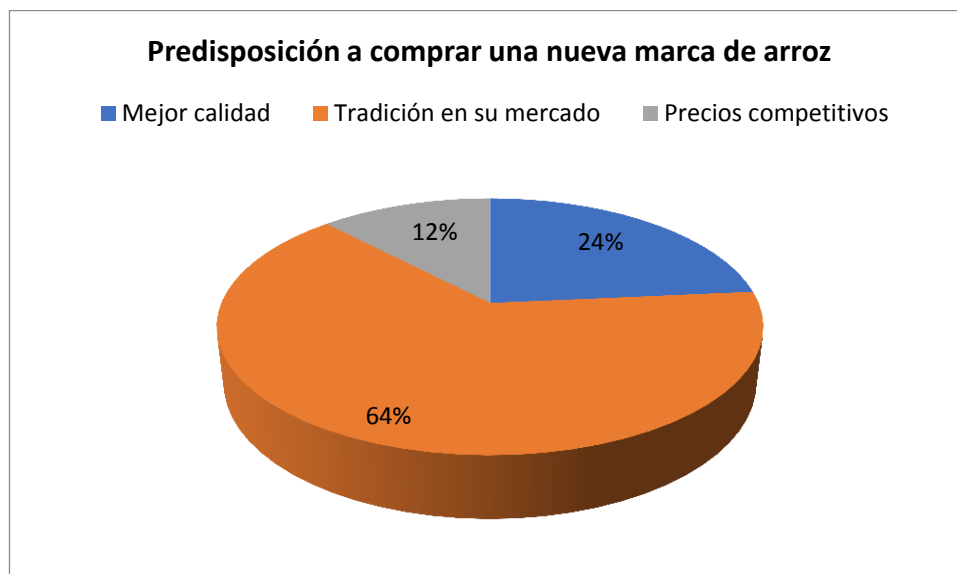


Figura 17. Predisposición a comprar una nueva marca de arroz

Nota: elaborado por la autora

En cuanto al factor por el cual el mercado objetivo compraría una nueva marca de arroz en el supermercado es porque esta posea una tradición previa, la cual se haya desarrollado con éxito en otros mercados, para que así puedan sentir que es una marca de calidad, esto lo expresó el 64% de la muestra; mientras que el 24% quisiera conocer los aspectos por los cuales posee una mayor calidad y el restante 12% lo haría si la marca posee un precio competitivo que los beneficie y así prefieran adquirir el producto y probarlo por sobre otras marcas.

## PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

### Plan estratégico para la empresa COHERLO S.A.

#### **Descripción de la idea**

COHERLO S.A., a pesar de tratarse de una empresa relativamente nueva en el sector arrocero, ha podido destacarse en la comercialización de arroz en establecimientos de la ciudad de Milagro y otras comunidades aledañas a este cantón y en la región Sierra, pero debido a la falta de un plan estratégico, aún no ha logrado posicionarse en las grandes cadenas de supermercado en ciudades como Guayaquil, donde empresas como Supermaxi, Mi Comisariato y Tía albergan gran cantidad de marcas de arroz que ya se encuentran posicionadas en base a su experiencia, calidad y presentación.

Bajo este contexto, la directiva de la compañía está consciente de que la esquematización de un plan estratégico representa una oportunidad de crecimiento que no puede desaprovecharse si se desea mantener operativa a la piladora en el mediano y largo plazo. Por esta razón, en este apartado se establecen las bases que debe incluir la propuesta para compañía COHERLO S.A., a fin de cumplir su meta.

#### **Misión, visión y objetivos**

Como parte del plan estratégico la compañía debe establecer cuál es su misión, visión y objetivos empresariales. En este caso se sugieren las siguientes:

#### ***Misión propuesta***

Ser una empresa productora y comercializadora de arroz que cumple con los más altos estándares de calidad, fundamentado en un recurso humano motivado y comprometido con la comunidad y el medioambiente.

### **Visión propuesta**

Convertirse en la empresa líder en la comercialización y producción de arroz en sus diferentes presentaciones, para la satisfacción plena de las familias ecuatorianas, dentro del plazo de 5 años.

### **Objetivos empresariales**

- 1) Acceder a dos de las cadenas de supermercados más importantes de la ciudad de Guayaquil en el lapso de 5 años.
- 2) Incrementar las ventas de la compañía COHERLO S.A. en un margen de 5% anual.
- 3) Recuperar la inversión de la propuesta dentro del lapso de 5 años.

### **Equipo gerencial**

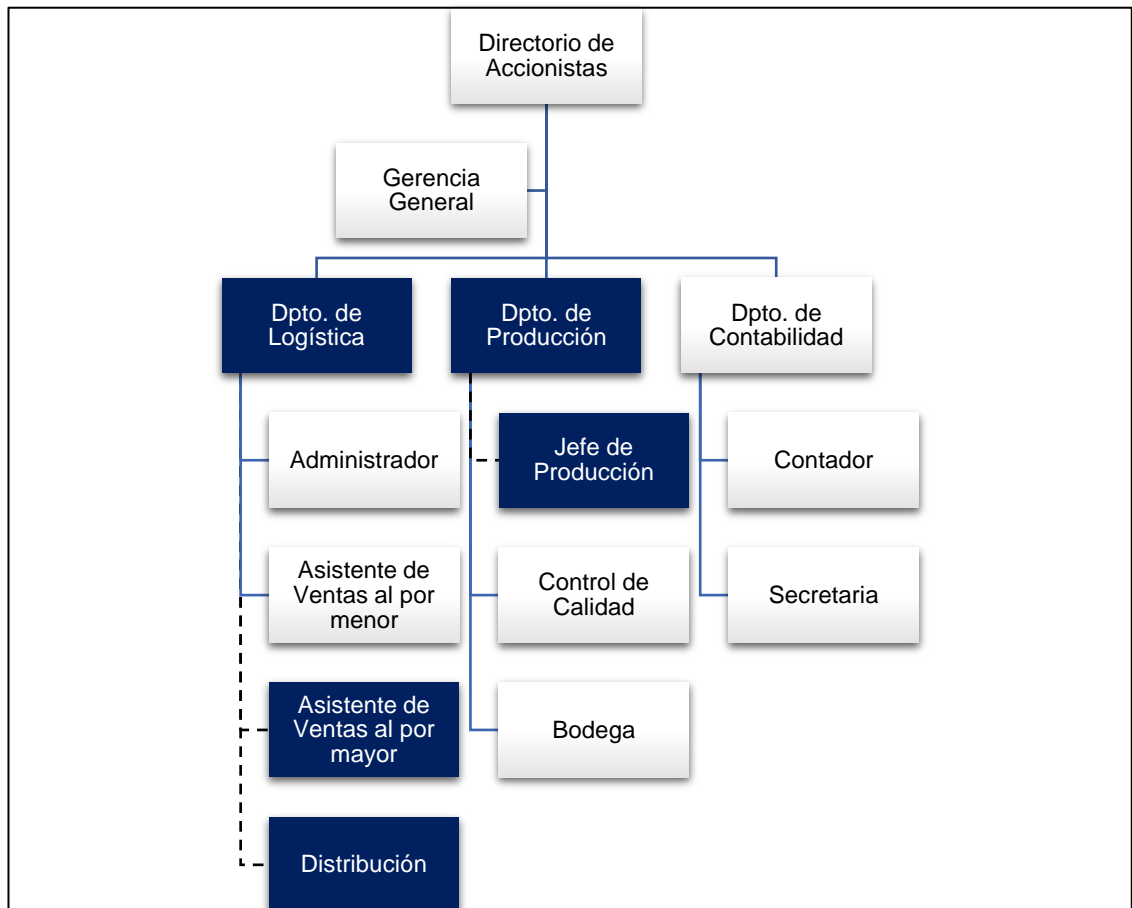


Figura 18. Organigrama sugerido para la empresa COHERLO S.A.  
Nota: elaborado por la autora



La estrategia de comercialización en supermercados supone que se contraten más personas para lograr este objetivo, y en ese sentido, debería hacerse una modificación de la estructura organizacional de la compañía. La figura 18 presenta de color azul y líneas cortadas los cargos que deberían rediseñarse como efecto del plan estratégico, se observa que el Dpto. de Ventas y Compras, podría ser modificado a Dpto. de Logística y dentro del mismo incorporar los cargos de Asistente de Ventas al por mayor, con la finalidad de que se encargue de gestionar los pedidos que corresponden a los supermercados, mientras que el actual asistente se mantendría para pedidos menores en comunidades a las que ya se está vendiendo el producto. Por otra parte, se necesitaría del área de distribución, contratando al menos 1 o 2 choferes más para que se realice la entrega del arroz a las bodegas de las cadenas de supermercados en la ciudad de Guayaquil.

De igual forma, el actual Dpto. de Control de Calidad, debería ser modificado a Dpto. de Producción y agregarse un Jefe de Producción que juntamente con el Jefe de Control de Calidad verifiquen el rendimiento del arroz, la presentación y la calidad del producto, constatando que esté libre de impurezas y garantice el rendimiento esperado por el mercado, considerando que son factores decisivos al momento de realizar una compra por parte de los consumidores.

### **Diagnóstico situacional estratégico**

Aplicando las teorías analizadas en el capítulo 1, se realiza el diagnóstico situacional estratégico mediante el modelo PEST, Cinco Fuerzas de Porter, FODA y Cadena de Valor, con la finalidad de establecer los factores claves que se convertirán en la estrategia competitiva que debería aplicar la empresa COHERLO S.A. para poder acceder a las principales cadenas de supermercados de la ciudad de Guayaquil. A continuación se presenta el diagnóstico correspondiente:

## **Análisis del entorno externo: Modelo PEST**

### ***Aspectos políticos***

- **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)**

Dentro de este código se establecen varias políticas enfocadas en promover la generación de negocios en el Ecuador, para así impulsar la economía del mismo, esto mediante la aplicación de preferencias arancelarias y de impuestos, para que así las empresas puedan conseguir una estabilidad financiera (COPCI, 2010); esto podría ser un beneficio para la empresa COHERLO S.A. al desarrollar nuevos productos (presentaciones) para el mercado guayaquileño y así contribuir con la creación de una mayor cantidad de productos con valor agregado.

- **Plan Nacional del Buen Vivir**

Este documento establece varias directrices que buscan que la población ecuatoriana logre mejorar sus condiciones de vida, para lo cual los objetivos 3 y 4 promueven el fortalecimiento de las capacidades de los ecuatorianos, lo cual se lograría por parte de los propietarios de la empresa al generar mayores ingresos y por lo clientes, los mismos que podrán acceder a un producto de calidad en cantidades acordes a sus distintos presupuestos (SENPLADES, 2013).

### ***Aspectos económicos***

- **Inflación Anual (agosto-2016/agosto-2017): 0.28%**

La inflación anual es del 0.28%, lo cual es muy inferior a valores que se manejaban en años y meses previos, los cuales rondaban el 1.00%, al existir además una tendencia a la baja, esto indica que los precios dentro del país no sufren cambios drásticos, siendo posible que los

consumidores puedan manejar de manera estable su presupuesto y así adquirir diferentes bienes y servicios.

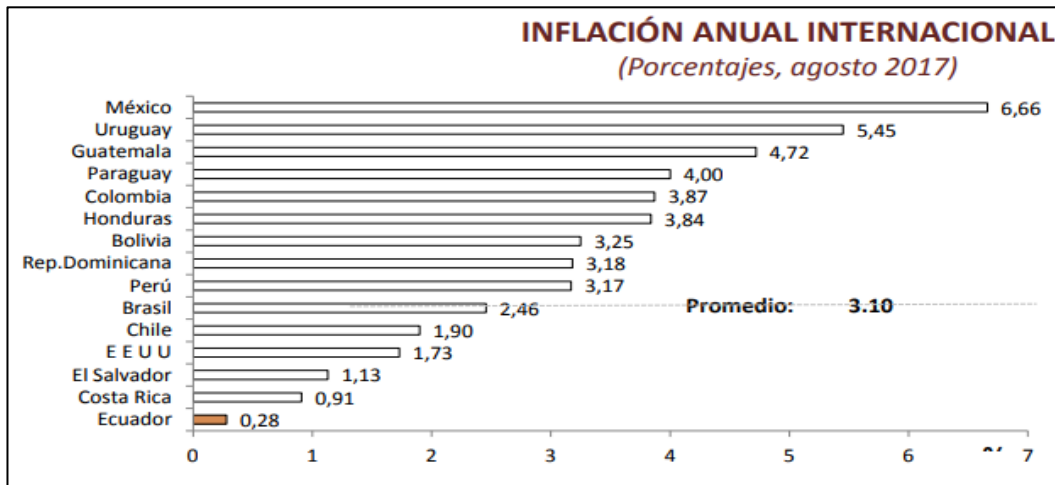


Figura 19. Inflación en el Ecuador

El Ecuador posee el mejor índice de inflación a nivel regional, obtenido de (Banco central del Ecuador, 2017).

- **Tasa de interés pasiva (septiembre - 2017): 4.97%**

La tasa de interés pasiva ha llegado al 4.97%, siendo esto un factor altamente positivo para la creación de negocios, puesto que los valores que se disponen en cuentas por parte de los accionistas de la empresa reciben un motivo para efectuar distintas inversiones dentro del territorio ecuatoriano.

- **Riesgo País (septiembre-2017): 620.00**

Mientras que el riesgo país, indicador que mide el potencial de seguridad que posee una nación para que en ella se desarrollen diferentes inversiones ha crecido, llegando a 620 y logrando que el Ecuador se vuelva más atractivo hacia el mercado extranjero en lo que respecta a invertir dentro de él.

## Aspectos sociales

- **Población Económica Activa (PEA)**

La PEA en el Ecuador es de un 5.8%, lo que es un porcentaje positivo para la nación, ya que en meses previos rondaba el 7%, siendo así, que en el presente año la cifra de desempleados en el país ha decrecido, pudiendo los ecuatorianos comprar una mayor cantidad de productos y disponer de un flujo de efectivo para la satisfacer distintos tipos e necesidades.

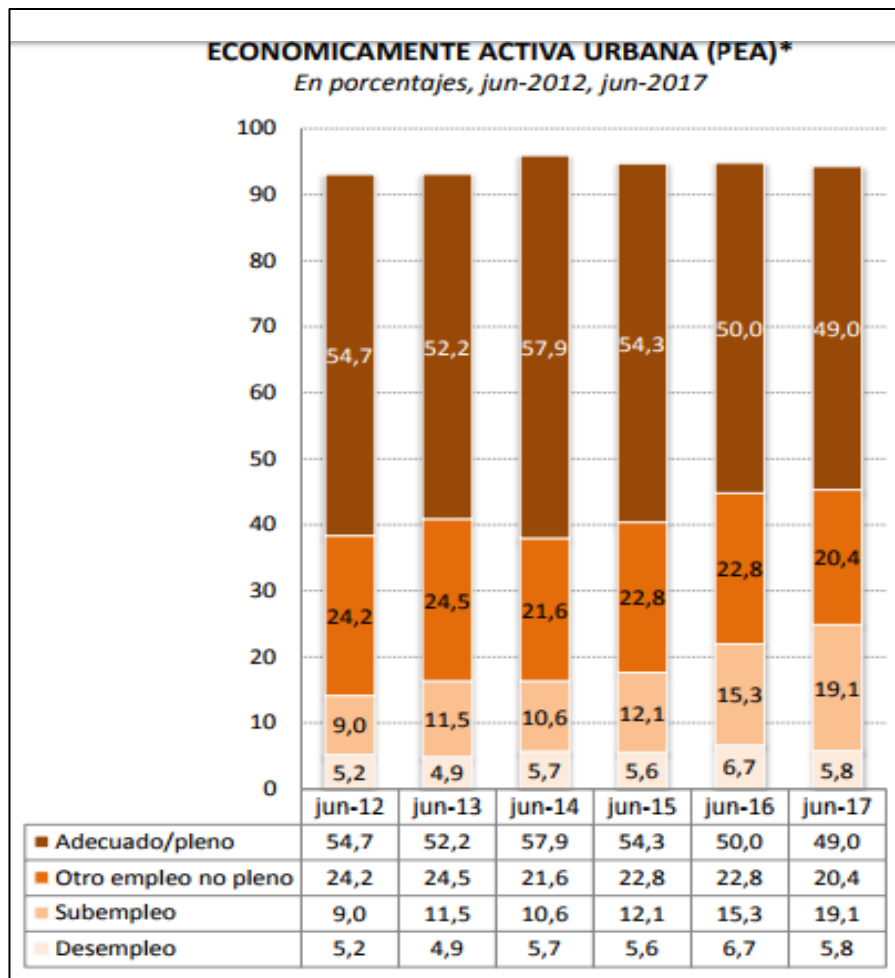


Figura 20. Conformación de la PEA

El desempleo en el Ecuador ha disminuido considerablemente, siendo esta situación altamente positiva para el país, obtenido de (Banco central del Ecuador, 2017).

- **Índice de Confianza del Consumidor**

Cuenta con una tendencia al alza, lo que se traduce en que los ecuatorianos destinan una mayor cantidad de recursos a la compra de productos, lo que resulta positivo para las empresas, ya que tienen una mayor posibilidad de que sus artículos sean adquiridos.

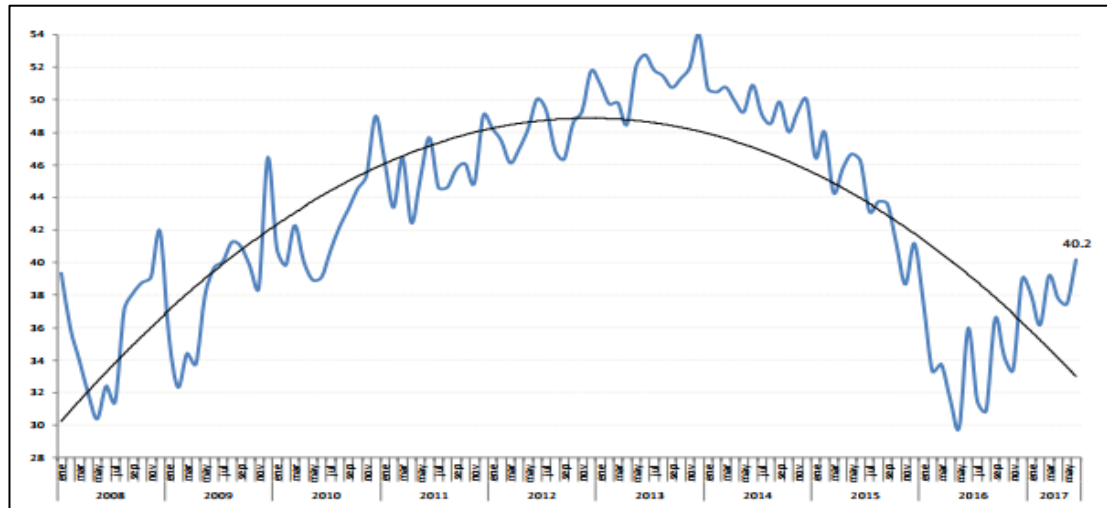
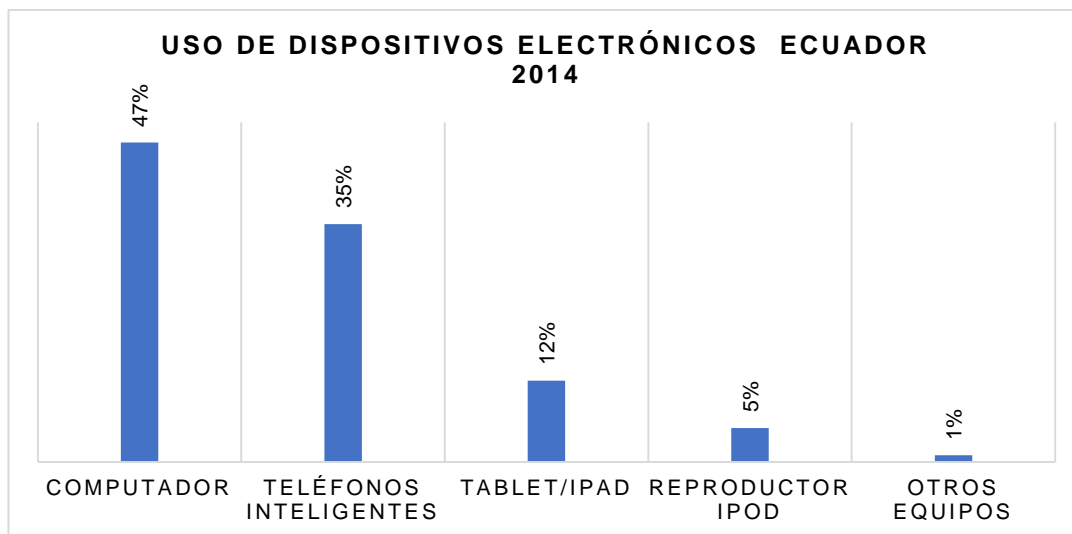


Figura 21. Índice de Confianza del Consumidor 2008-2017

El índice de confianza del consumidor es uno de los factores positivos del campo social ecuatoriano, obtenido de (Banco central del Ecuador, 2017).

### **Aspectos tecnológicos**

La parte tecnológica tendrá una relación directa con el presente trabajo de titulación, ya que por medio de la utilización de medios tecnológicos como las redes sociales se podrá promocionar las nuevas presentaciones de los productos de la empresa COHERLO S.A., lo que le resultará más efectivo a la empresa, ya que las redes sociales demandan una menor inversión y cuentan con la capacidad de ser un medio que permite enviar mensajes específicos a nichos de mercado (Banco central del Ecuador, 2017).



*Figura 22.* Uso de dispositivos electrónicos Ecuador  
 Los dispositivos electrónicos se emplean en gran manera en el Ecuador, siendo el computador la plataforma más empleada, obtenido de (Banco central del Ecuador, 2017).

## **Análisis del entorno interno: Cinco fuerzas de Porter**

### ***Rivalidad entre competidores***

La empresa COHERLO S.A cuenta con varios competidores en el mercado, ya que el arroz es un producto de alta demanda en el país, siendo las marcas participantes actores que emplean estrategias de precios constantemente, buscando captar a los clientes que prefieren generar un ahorro en sus gastos, así como indicar que su grano es de mayor calidad, ya que se emplean procesos de selección electrónica antes de su empaquetado; es así que se puede indicar que el nivel de rivalidad es alto.

### ***Amenaza de nuevos competidores***

Debido a que el producto es de gran demanda en el país, además de que se produce en varias zonas del mismo, la amenaza de nuevos competidores es alta, debiendo la empresa COHERLO S.A., posicionarse de manera adecuada en su ingreso al mercado, evitando así una merma de consumidores en el caso de que nuevos participantes ingresen al mercado posteriormente.

### ***Amenaza de productos sustitutos***

Los productos sustitutos pueden ser considerados como todos aquellos alimentos que poseen hidratos de carbono y que pueden acompañar las comidas, como es el caso de los fideos, papas o verde, los cuales poseen características nutricionales ligeramente similares, pero que no poseen la versatilidad con la que cuenta el arroz para acompañar las comidas sin alterar su sabor, por lo que se puede indicar que el nivel de amenaza es bajo.

### ***Poder de negociación de los clientes***

El poder de negociación de los clientes (los supermercados) puede considerarse alto, ya que establecen varios requisitos para ingresar a estos, presentándose a continuación los más importantes:

- Normas INEN del producto y demás regulaciones de autoridades competentes.
- Registro sanitario o licencia para comercializar vigente.
- Códigos de barra.
- Empaques que cumplan con las normas de etiquetado.
- Cualidades alimenticias permitidas para los consumidores.
- Los proveedores deben responder por la calidad del producto en caso de algún inconveniente.
- Cumplir la normativa legal de patentes.

### ***Poder de negociación de los proveedores***

El poder de negociación con los proveedores sería nulo, ya que COHERLO S.A. cuenta con haciendas para el cultivo y cosecha de la gramínea, por tanto, es un factor positivo para la empresa, ya que se evita este proceso y la empresa puede mantener una mayor utilidad al no desembolsar valores para conseguir el principal producto que expende. Además, debido a que es productora de arroz, tiene la capacidad de mejorar su rendimiento, mediante prácticas sostenibles inmersas en la

mecanización, siembra, semilla, variedad o híbrido cultivado, kit tecnológico y proceso de fertilización.

## **Análisis FODA**

### ***Fortalezas***

- Cuenta con infraestructura propia para la siembra, cosecha y pilado de arroz.
- Posee productos con marcas diferenciadas.
- Experiencia en el sector.
- Cuenta con vehículos para la oportuna distribución del producto en el mercado.

### ***Oportunidades***

- Aumento de la demanda de producto
- Acuerdos con nuevas alianzas empresariales.
- Precios competitivos dentro del mercado
- Posibilidad de lograr una diversificación de los productos.

### ***Debilidades***

- Equipos con escasa tecnología.
- Falta de mantenimiento en la infraestructura de la compañía.
- La proyección de la marca de sus productos aún es débil.
- Limitado canal de distribución.

### ***Amenazas***

- Situación económica del país.
- Inestabilidad en los precios del arroz.
- Posibilidad de desastres naturales como inundaciones o sequías que afecten los cultivos de arroz.
- Plagas y enfermedades en los cultivos.



## Cadena de Valor

Como parte de la cadena de valor de la compañía COHERLO S.A. se plantean las siguientes actividades primarias y de apoyo.

### **Actividades primarias**

Los procesos ligados a las actividades primarias son: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y post venta. En este caso, se describirán las tareas que deben realizarse dentro de cada actividad:

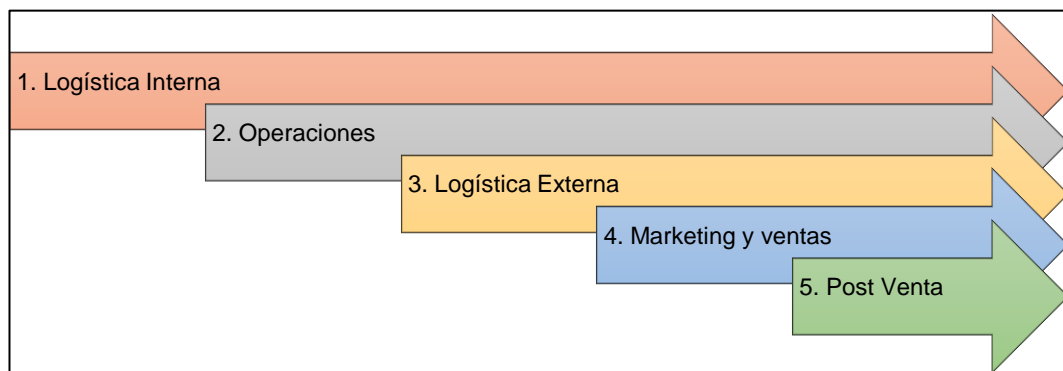


Figura 23. Esquema de las actividades primarias

Nota: elaborado por la autora

**Proceso de logística interna:** Se fundamenta en el abastecimiento de los insumos necesarios para el cultivo y cosecha del arroz. En este sentido, las tareas que le darán valor a este proceso se relacionan con la aplicación de prácticas de bajo impacto ambiental, limitando el uso de químicos que pudieran afectar la calidad del producto, permitiendo su máximo rendimiento. En este caso, el MAGAP establece que la semilla de variedad SFL-11 es la que mejores resultados presenta, estando por encima de la media nacional que equivale a 3.92 t/ha.

**Proceso de operaciones:** como parte del valor agregado, la compañía debe invertir en la adquisición de una nueva máquina envasadora de granos para así ofrecer arroz en presentaciones más accesibles para el mercado. Actualmente sólo se comercializa el quintal y el saco de 25 libras, pero crear una ventaja competitiva se puede ofrecer productos en presentaciones de media libra, 1 libra y hasta 5 kilos.

**Proceso de logística externa:** constituye la parte más interesante del proyecto pues, en este sentido la logística externa pretende ampliar el canal de distribución a través de supermercados de mayor prestigio en la ciudad de Guayaquil. Para este efecto, se analizarán los requisitos que exigen las tres principales cadenas para poder comercializar el producto en estos establecimientos.

Tabla 10. *Requisitos para la distribución de productos en supermercados*

<b>Corporación El Rosado (Mi Comisariato)</b>	<b>Corporación Favorita (Supermaxi)</b>	<b>Tiendas Industriales Asociadas (TIA)</b>
Información clara y precisa del producto en tablas nutricionales, contenido, efectos y excepciones para el consumo, precio.	Debe haber un plan de mercadeo aprobado por Corporación Favorita C.A.	Datos de la empresa: RUC, RISE, dirección, teléfono, email de contacto.
La comercialización debe ofrecer el nivel mínimo de rentabilidad determinado por el supermercado.	Entregar una muestra inicial del producto, lista de precios y detalles necesarios para evaluar su posicionamiento.	Descripción y muestra del producto.
El producto debe ofrecer cualidades alimenticias legalmente permitidas.	Nombre comercial, registro sanitario, fecha de salida al mercado, campaña de mercadeo y publicidad.	Cumplimiento de Normas INEN, Registro sanitario o licencia y demás regulaciones según las autoridades competentes.
Debe estar dentro del portafolio de productos que ya se encuentran definido por el supermercado.	El Dpto. Comercial evaluará la información remitida en función de parámetros de opción para el consumidor.	Realización de visita al sitio de producción.
Debe acreditarse una estructura de producción adecuada que le permita cumplir con los niveles mínimos de entrega.	Segmentación de mercado.	Código de barra EAN 13, EAN 14 y EAN 128.
Registro Sanitario y condiciones higiénicas vigentes.	15 días de notificación desde la recepción de la muestra.	Empaques deben cumplir con normas de etiquetado y semaforización según aplique.
Cumplir la normativa vigente de en cuanto a propiedad intelectual.		Precio de costo y condiciones comerciales.
Empaque y embalaje según requisitos legales.		Demás requisitos establecidos en el Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el sector de supermercados.
Identificación por barras EAN y las actualizadas o equivalentes.		

Nota: datos tomados de Corporación El Rosado, Corporación Favorita y TÍA

En este caso, se recomienda que la empresa COHERLO S.A. inicie comercializando el producto en el supermercado TIA, ya que de los 3 es la única empresa que acepta RISE, y esto determina que sus filtros son más manejables a diferencia de las otras corporaciones que solo reciben a empresas constituidas bajo el RUC. Además, considerando que la empresa carece de un plan estratégico para el mercadeo de sus productos, difícilmente podrá cumplir las expectativas de Corporación Favorita, al menos durante sus inicios; en el mismo sentido, Corporación El Rosado exige un mínimo de rentabilidad por la venta del producto en sus supermercados, a diferencia de TIA, lo que supone que tal vez este establecimiento sería el más conveniente para lanzar el producto de la compañía COHERLO S.A.

**Proceso de marketing y ventas:** para incentivar la venta del producto, la compañía puede utilizar las redes sociales en donde debe publicar las nuevas presentaciones del producto, así como los puntos de distribución a nivel nacional y la posible alianza estratégica con supermercados TIA. De igual manera, dentro de este supermercado se puede hacer una pequeña exhibición del producto y ofrecer un porcentaje extra del producto para así motivar su compra. Por ejemplo, que la libra posea un cuarto más al mismo precio, y el kilo tal vez posea media libra más de producto, a fin de captar el interés de los consumidores.

**Proceso de post venta:** finalmente, se puede realizar una encuesta de retroalimentación con el propósito de evaluar el nivel de aceptación del producto por parte del mercado; y así ser capaces de identificar ciertos aspectos que podrían mejorarse para fidelizar a los clientes.

### ***Actividades de Apoyo***

Las actividades de apoyo radican en las diferentes capacitaciones que se puedan ofrecer al personal de la compañía COHERLO S.A., así como el mantenimiento aplicado a la infraestructura y equipamiento que permita el

correcto funcionamiento de los procesos de producción. A continuación se presenta un diagrama de flujo del proceso de soporte a nivel administrativo.

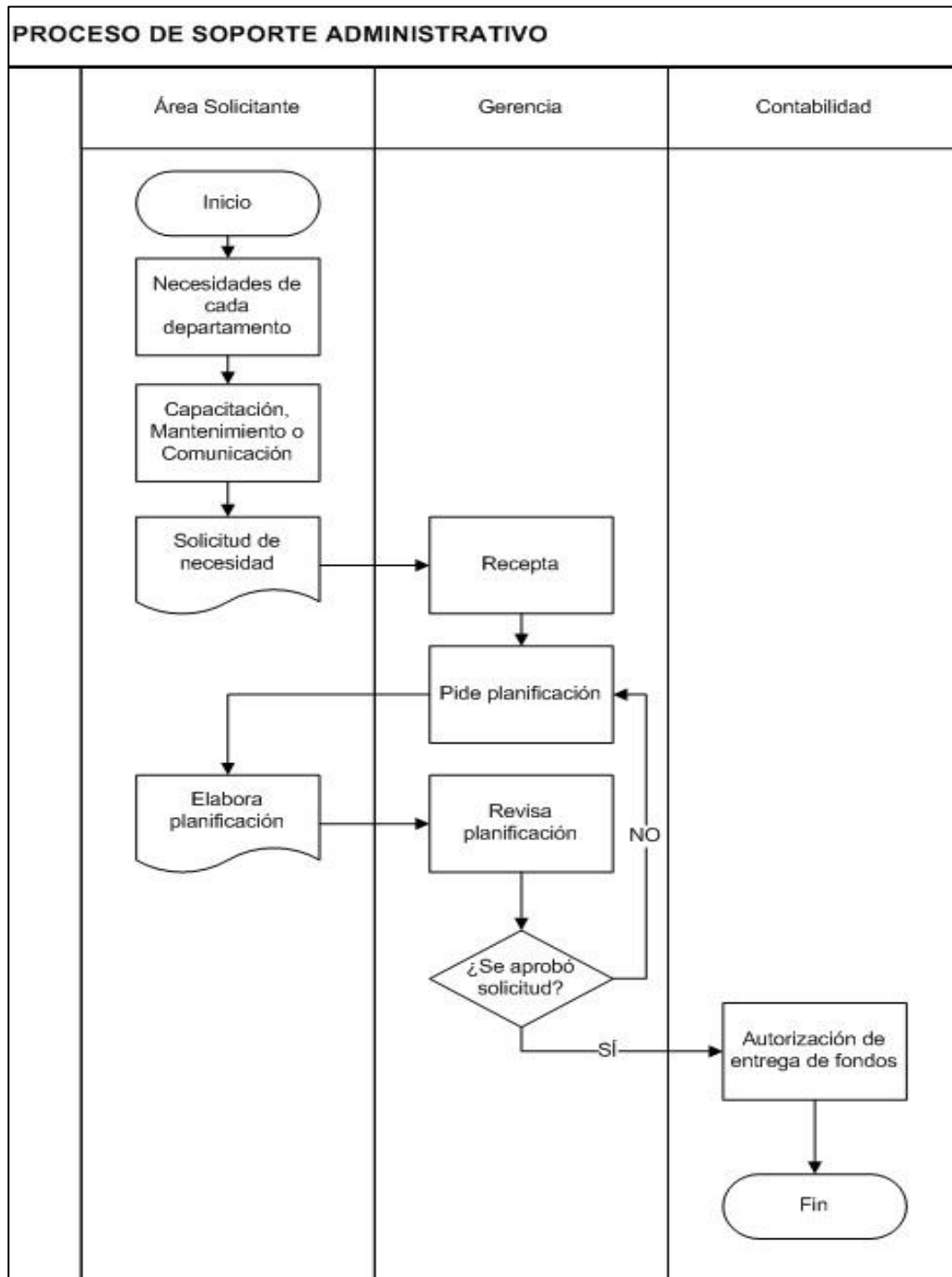


Figura 24. Diagrama de flujo del proceso de soporte administrativo  
Nota: elaborado por la autora

## Estrategia de mercadeo

La estrategia de mercadeo estará basada en el plan de marketing mix que involucra aspectos como el producto, precio, plaza y promoción.

### Estrategia de producto

Como se ha mencionado, para ingresar a los supermercados y en el futuro, comercializar el producto en otro tipo de autoservicios y canales de distribución más directos, se plantea el diseño de diferentes presentaciones del producto, cuyas variaciones serían: ½ libra, 1 libra, 1 kg, 2 kg y 5 kg. Sin embargo, el factor diferenciador será incorporar un porcentaje extra del producto, de esta manera, los contenidos netos propuestos serían los siguientes:

Tabla 11. Estrategia de producto

<b>Presentación comercial</b>	<b>Contenido neto</b>
<b>0.5 libras</b>	0.75 libras
<b>1 libra</b>	1.25 libras
<b>1 kg (2.2 libras)</b>	2.50 libras
<b>2 kg (4.4 libras)</b>	4.75 libras
<b>5 kg (11 libras)</b>	11.50 libras

Nota: elaborado por la autora



Figura 25. Ilustración de la estrategia de producto

Nota: elaborado por la autora

### **Estrategia de precio**

Al tratarse de un producto de primera necesidad, los precios son regulados por las entidades de control, por tanto no se puede ofrecer un precio mayor a los oficiales, aún dentro de la comercialización en supermercados. Sin embargo, al ofrecer mayor cantidad de producto, lo que se busca es mantener el precio relativamente en el valor oficial para así dar una sensación de ahorro por parte de los compradores, así los precios serían:

Tabla 12. Estrategia de precio

<b>Presentación comercial</b>	<b>Contenido neto</b>	<b>PVP.</b>
<b>0.5 libras</b>	0.75 libras	\$0.25
<b>1 libra</b>	1.25 libras	\$0.45
<b>1 kg (2.2 libras)</b>	2.50 libras	\$0.90
<b>2 kg (4.4 libras)</b>	4.75 libras	\$2.00
<b>5 kg (11 libras)</b>	11.50 libras	\$5.75

Nota: elaborado por la autora

### **Estrategia de plaza**

En base a los criterios de selección de proveedores, el supermercado TIA sería el más conveniente para la comercialización del arroz en su nueva presentación, considerando que también posee una amplia cobertura no solo en la ciudad de Guayaquil sino a nivel nacional, lo que supone que el arroz podría llegar a una gran cantidad de localidades en donde de a poco se logrará posicionarse en la mente del consumidor.

Haciendo una investigación mediante la herramienta de Google Maps, se pudo determinar que sólo en la ciudad de Guayaquil y sus alrededores existen 20 supermercados TIA, distribuidos a lo largo y ancha de la urbe porteña, se convertiría en un aliado estratégico para ingresar el producto al consumidor final.

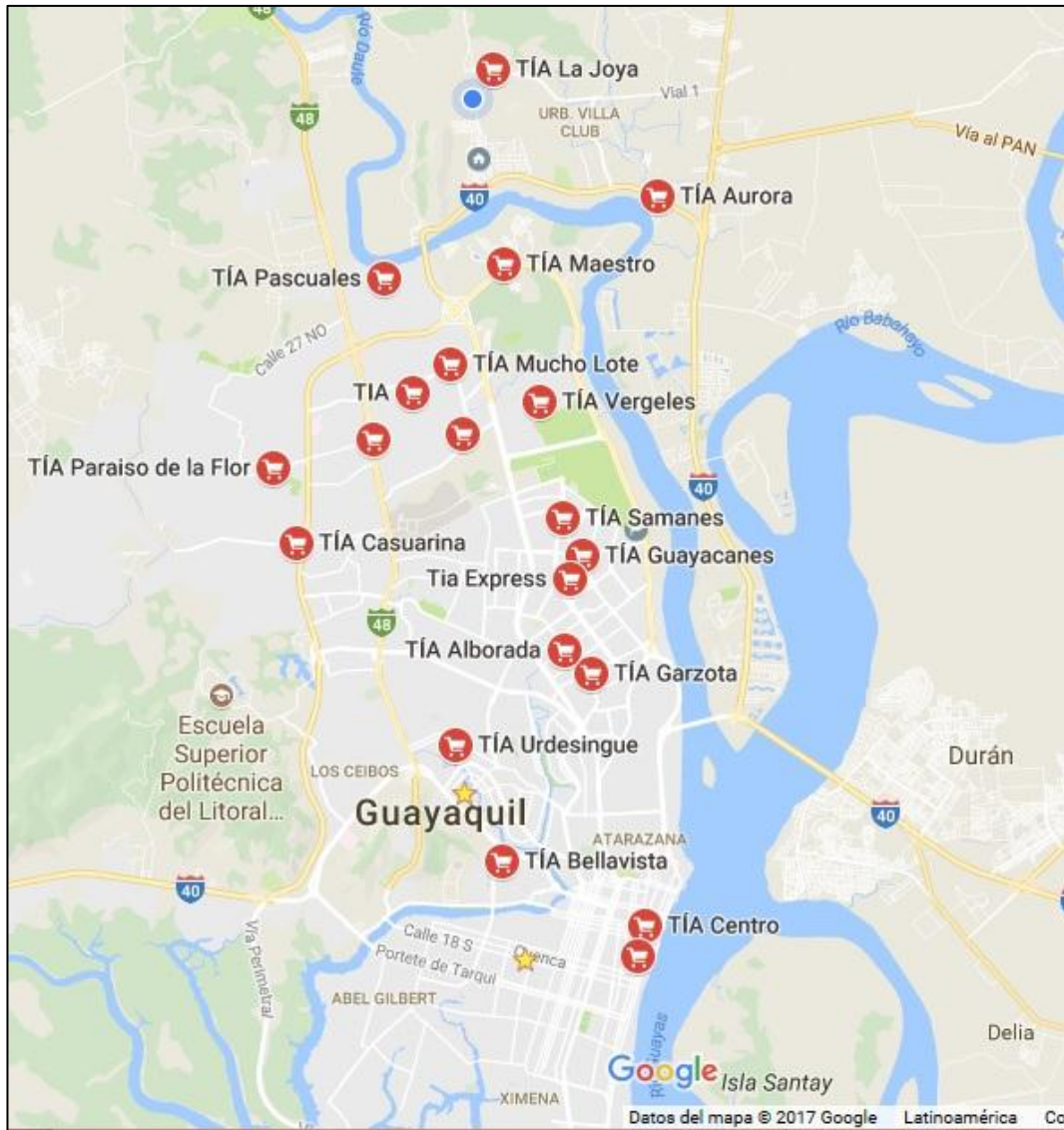


Figura 26. Canal de distribución – Supermercado TIA  
 Nota: Obtenido de Google Maps

### **Estrategia de promoción**

Finalmente, como parte de esta estrategia, se sugiere la contratación de un Community Manager que se encargue del manejo de las redes sociales de la compañía COHERLO S.A. para dar a conocer el producto en el mercado. De igual forma, se pueden colocar afiches dentro de los puntos de venta y destacar el atributo más importante y diferenciador, que es la cantidad adicional que se ofrecerá en cada una de las nuevas presentaciones, al menos hasta ganar mayor participación en el mercado.

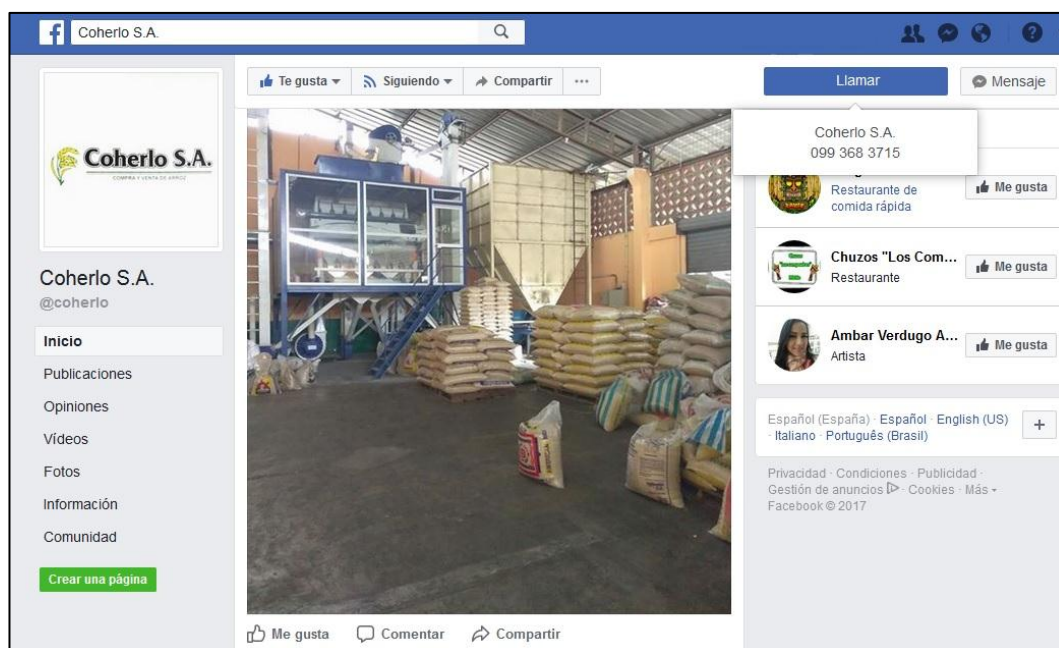


Figura 27. Fan page de la compañía COHERLO S.A.  
Nota: Obtenido de Facebook

## Presupuesto y financiamiento de la propuesta

Tabla 13. Inversión inicial

Presupuesto de inversión			
<b>Activo no corriente</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
Máquina envasadora de granos	2	\$ 15,000.00	\$ 30,000.00
Camión Hino Mavesa	1	\$ 45,000.00	\$ 45,000.00
Subtotal			\$ 75,000.00
<b>Capital de trabajo</b>	<b>Meses</b>	<b>V. Unitario</b>	<b>V. Total</b>
Presupuesto anual de Jefe de Producción	12	\$ 650.00	\$ 7,800.00
Presupuesto anual de Asistente de Ventas	12	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Presupuesto anual de Chofer	12	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Presupuesto de Community Manager	12	\$ 375.00	\$ 4,500.00
Subtotal			\$ 21,900.00
<b>Total de Inversión</b>			<b>\$ 96,900.00</b>

Nota: elaborado por la autora

Para llevar a cabo esta propuesta se necesitarían \$ 96,900.00 ya que se ha incluido la adquisición de 2 máquinas envasadoras de granos, a fin de elaborar las presentaciones antes mencionadas; un camión para la distribución del producto y un presupuesto de capital de trabajo que concierne a los costos operativos del nuevo personal que se contrataría para que la estrategia funcione.



El financiamiento de la propuesta se haría a través de fondos propios y préstamo bancario, siendo esta última, la de mayor incidencia sobre el total de la inversión.

Tabla 14. Estructura de capital

<b>Financiamiento</b>	<b>Aporte</b>	<b>% Participación</b>
<b>Fondos propios</b>	\$25,000.00	26%
<b>Préstamo Bancario</b>	\$71,900.00	74%
<b>Subtotal</b>	<b>\$96,900.00</b>	<b>100%</b>

Nota: elaborado por la autora

El préstamo bancario se llevaría a cabo bajo las siguientes condiciones:

Tabla 15. Amortización del préstamo

<b>MONTO</b>		<b>\$71,900.00</b>			
<b>TASA (1)</b>		<b>16.00%</b>			
<b>PLAZO (AÑOS)</b>		<b>5</b>			
<b>PERIODOS (MESES)</b>		<b>60</b>			
<b>CUOTA MENSUAL</b>		<b>\$1,748.47</b>			
<b>CUOTA ANUAL</b>		<b>\$ 20,981.62</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>PAGO PRINCIPAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>CUOTA MENSUAL</b>	<b>SALDO PRINCIPAL</b>	
<b>0</b>				\$ 71,900.00	
<b>1</b>	\$789.80	\$ 958.67	\$1,748.47	\$ 71,110.20	
<b>2</b>	\$800.33	\$ 948.14	\$1,748.47	\$ 70,309.87	
<b>3</b>	\$811.00	\$ 937.46	\$1,748.47	\$ 69,498.86	
<b>4</b>	\$821.82	\$ 926.65	\$1,748.47	\$ 68,677.05	
<b>5</b>	\$832.77	\$ 915.69	\$1,748.47	\$ 67,844.27	
<b>6</b>	\$843.88	\$ 904.59	\$1,748.47	\$ 67,000.39	
<b>7</b>	\$855.13	\$ 893.34	\$1,748.47	\$ 66,145.26	
<b>8</b>	\$866.53	\$ 881.94	\$1,748.47	\$ 65,278.73	
<b>9</b>	\$878.09	\$ 870.38	\$1,748.47	\$ 64,400.65	
<b>10</b>	\$889.79	\$ 858.68	\$1,748.47	\$ 63,510.85	
<b>11</b>	\$901.66	\$ 846.81	\$1,748.47	\$ 62,609.20	
<b>12</b>	\$913.68	\$ 834.79	\$1,748.47	\$ 61,695.52	
<b>13</b>	\$925.86	\$ 822.61	\$1,748.47	\$ 60,769.66	
<b>14</b>	\$938.21	\$ 810.26	\$1,748.47	\$ 59,831.45	
<b>15</b>	\$950.72	\$ 797.75	\$1,748.47	\$ 58,880.73	
<b>16</b>	\$963.39	\$ 785.08	\$1,748.47	\$ 57,917.34	
<b>17</b>	\$976.24	\$ 772.23	\$1,748.47	\$ 56,941.11	
<b>18</b>	\$989.25	\$ 759.21	\$1,748.47	\$ 55,951.85	
<b>19</b>	\$1,002.44	\$ 746.02	\$1,748.47	\$ 54,949.41	
<b>20</b>	\$1,015.81	\$ 732.66	\$1,748.47	\$ 53,933.60	
<b>21</b>	\$1,029.35	\$ 719.11	\$1,748.47	\$ 52,904.25	
<b>22</b>	\$1,043.08	\$ 705.39	\$1,748.47	\$ 51,861.17	
<b>23</b>	\$1,056.99	\$ 691.48	\$1,748.47	\$ 50,804.18	
<b>24</b>	\$1,071.08	\$ 677.39	\$1,748.47	\$ 49,733.10	
<b>25</b>	\$1,085.36	\$ 663.11	\$1,748.47	\$ 48,647.74	
<b>26</b>	\$1,099.83	\$ 648.64	\$1,748.47	\$ 47,547.91	
<b>27</b>	\$1,114.50	\$ 633.97	\$1,748.47	\$ 46,433.41	

28	\$1,129.36	\$	619.11	\$1,748.47	\$	45,304.06
29	\$1,144.41	\$	604.05	\$1,748.47	\$	44,159.64
30	\$1,159.67	\$	588.80	\$1,748.47	\$	42,999.97
31	\$1,175.14	\$	573.33	\$1,748.47	\$	41,824.83
32	\$1,190.80	\$	557.66	\$1,748.47	\$	40,634.03
33	\$1,206.68	\$	541.79	\$1,748.47	\$	39,427.35
34	\$1,222.77	\$	525.70	\$1,748.47	\$	38,204.58
35	\$1,239.07	\$	509.39	\$1,748.47	\$	36,965.51
36	\$1,255.59	\$	492.87	\$1,748.47	\$	35,709.91
37	\$1,272.34	\$	476.13	\$1,748.47	\$	34,437.57
38	\$1,289.30	\$	459.17	\$1,748.47	\$	33,148.27
39	\$1,306.49	\$	441.98	\$1,748.47	\$	31,841.78
40	\$1,323.91	\$	424.56	\$1,748.47	\$	30,517.87
41	\$1,341.56	\$	406.90	\$1,748.47	\$	29,176.31
42	\$1,359.45	\$	389.02	\$1,748.47	\$	27,816.86
43	\$1,377.58	\$	370.89	\$1,748.47	\$	26,439.28
44	\$1,395.94	\$	352.52	\$1,748.47	\$	25,043.34
45	\$1,414.56	\$	333.91	\$1,748.47	\$	23,628.78
46	\$1,433.42	\$	315.05	\$1,748.47	\$	22,195.36
47	\$1,452.53	\$	295.94	\$1,748.47	\$	20,742.83
48	\$1,471.90	\$	276.57	\$1,748.47	\$	19,270.93
49	\$1,491.52	\$	256.95	\$1,748.47	\$	17,779.41
50	\$1,511.41	\$	237.06	\$1,748.47	\$	16,268.00
51	\$1,531.56	\$	216.91	\$1,748.47	\$	14,736.44
52	\$1,551.98	\$	196.49	\$1,748.47	\$	13,184.46
53	\$1,572.68	\$	175.79	\$1,748.47	\$	11,611.78
54	\$1,593.64	\$	154.82	\$1,748.47	\$	10,018.14
55	\$1,614.89	\$	133.58	\$1,748.47	\$	8,403.24
56	\$1,636.43	\$	112.04	\$1,748.47	\$	6,766.82
57	\$1,658.24	\$	90.22	\$1,748.47	\$	5,108.57
58	\$1,680.35	\$	68.11	\$1,748.47	\$	3,428.22
59	\$1,702.76	\$	45.71	\$1,748.47	\$	1,725.46
60	\$1,725.46	\$	23.01	\$1,748.47	\$	0.00
	<b>US\$ 71,900.00</b>		<b>US\$ 33,008.10</b>	<b>US\$ 104,908.10</b>		

Nota: elaborado por la autora

Esto significa que la cuota mensual pagadera sería de \$ 1,748.47, lo que significa que en el plazo de cinco años, la compañía pagaría \$ 33,008.10 por concepto de intereses, haciendo que la deuda ascienda a \$ 104,908.10.

En ese sentido, para recuperar la inversión y el interés del préstamo de planteó un escenario para establecer la relación entre los flujos de caja neto y la forma en que se recuperaría la inversión para establecer la rentabilidad de la propuesta. Para este efecto, el nivel de ventas estaría determinado en función de la comercialización de las diferentes presentaciones de arroz en al menos 10 de los 20 establecimientos que posee TIA a nivel de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 16. Estimación de las ventas del primer año de operaciones

Presentación comercial	PVP.	Cantidad Anual	Ingreso estimado Año 1
0.5 libras	\$ 0.25	38,400.00	\$ 9,600.00
1 libra	\$ 0.45	38,400.00	\$ 17,280.00
1 kg (2.2 libras)	\$ 0.90	38,400.00	\$ 34,560.00
2 kg (4.4 libras)	\$ 2.00	12,000.00	\$ 24,000.00
5 kg (11 libras)	\$ 5.75	12,000.00	\$ 69,000.00
Subtotal		139,200.00	\$ 154,440.00

Nota: elaborado por la autora

En la tabla se puede observar que los ingresos de la compañía serían de \$ 154,440.00 para el primer año de operaciones determinados en la comercialización de 139.200 empaques en presentaciones como: ½ libra, 1 libra y 1 kilo como los productos que tendrían mayor salida debido a su bajo precio; a diferencia de los empaques de 2kg y 5kg que tienen un costo superior. Es importante recordar que este precio sería introductorio, considerando que se estaría aplicando una estrategia de entrega de producto extra en cada presentación para captar mayor interés de los consumidores.

Tabla 17. Proyección de flujo de caja a cinco años

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos</b>						
Ventas de arroz		\$ 154,440.00	\$ 162,162.00	\$ 170,270.10	\$ 178,783.61	\$ 187,722.79
<b>Egresos</b>						
Costos de venta		\$ 77,220.00	\$ 81,081.00	\$ 85,135.05	\$ 89,391.80	\$ 93,861.39
Gastos de administración		\$ 21,900.00	\$ 22,248.94	\$ 22,603.44	\$ 22,963.59	\$ 23,329.47
Capital del préstamo		\$ 10,204.48	\$ 11,962.42	\$ 14,023.19	\$ 16,438.98	\$ 19,270.93
Intereses del préstamo		\$ 10,777.14	\$ 9,019.20	\$ 6,958.43	\$ 4,542.64	\$ 1,710.69
Subtotal		\$ 120,101.62	\$ 124,311.56	\$ 128,720.11	\$ 133,337.01	\$ 138,172.49
Inversión Inicial	\$ -96,900.00					
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>\$ -96,900.00</b>	<b>\$ 34,338.38</b>	<b>\$ 37,850.44</b>	<b>\$ 41,549.99</b>	<b>\$ 45,446.59</b>	<b>\$ 49,550.30</b>

**Análisis de Rentabilidad**

<i>Tasa de descuento</i>	16.00%
<i>Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	30.04%
<i>Valor Actual Neto (VAN)</i>	\$ 36,141.71

Nota: elaborado por la autora

De esta manera, al realizar el análisis financiero mediante los flujos obtenidos durante los primeros cinco años, se establece que el nivel de ventas de la compañía por las nuevas presentaciones de arroz, oscilarían entre \$ 154 mil y \$ 187 mil dólares, las mismas que han tenido una variación interanual de 5% como resultado del crecimiento de las ventas promedio que ha presentado la compañía en los últimos 3 años.

Los egresos se determinan por los costos de venta, que corresponde el 50% del precio de venta, y de ese rubro se estaría restando el gastos de administración por concepto del nuevo personal contrato para que funcione el plan estratégico, teniendo una variación anual del 1.59% a partir del segundo período, como referencia del promedio inflacionario entre 2015 y 2017. Y finalmente, en esta parte se descontaría el valor del préstamo tanto en capital e intereses, dejando un flujo neto que variaría entre \$ 34 mil y \$ 49 mil dólares durante los primeros cinco años.

Con estos datos, se determinó como tasa de descuento a la tasa de interés del préstamo, en este caso 16%, de manera que al realizar el cálculo de la tasa interna de retorno (TIR) se obtuvo 30.04%, esto significa que la inversión sería recuperada en cinco años y dejaría un rendimiento neto en ese porcentaje; mientras que en términos monetarios eso equivale a \$ 36,141.71 según lo determinado por el valor actual neto (VAN), indicadores que manifiestan la viabilidad financiera de la propuesta, ya que por cada dólar invertido la empresa COHERLO S.A. tendría un beneficio neto de \$ 0.37.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Para poder comercializar arroz en el Ecuador es necesario cumplir con varias disposiciones legales, las cuales están enfocadas en garantizar que el producto comercializado sea seguro para el consumo humano, más aún en el caso de aquellas marcas que colocan sus productos en las grandes cadenas de venta de comestibles.
- La demanda de arroz en el Ecuador es alta, ya que el 72% de los ecuatorianos consultados indicaron que ingieren este alimento de manera diaria, volviéndolo el principal ingrediente de la gastronomía ecuatoriana, además, de acuerdo a cifras conseguidas se pudo determinar que en promedio el ecuatoriano consume 53 kg de arroz por año.
- Diseñar una propuesta de comercialización en las cadenas de supermercados TIA sería viable, ya que la empresa COHERLO S.A vende sus productos al por mayor y muchas veces sin identificarlos por medio de su marca, ya que el mismo es expendido al granel en tiendas, y no posee presentaciones de menor tamaño que puedan ser perchadas y estar al alcance de un mercado de 137,833 clientes de manera mensual. La propuesta se establece como viable ya que la inversión sería recuperada dentro de los primeros cinco años de operaciones, dejando un retorno del 30%.

## Recomendaciones

- La empresa debe mantenerse actualizada en lo concerniente a las normas y lineamientos legales, para así evitar que se presenten nuevas disposiciones aún más exigentes que ocasionen que el producto no pueda comercializarse en los supermercados, generando pérdidas hasta que el problema pueda verse solucionado.
- Es importante aprovechar la alta demanda del arroz dentro de la gastronomía ecuatoriana, pudiendo generar productos que posean un valor agregado que únicamente pueda encontrarse en la marca COHERLO S.A, logrando que se puedan realizar platillos de manera más sencilla por medio de la utilización del producto de la marca en cuestión.
- Se debe efectuar posteriormente una investigación de mercado que permita evaluar la aceptación del producto luego de su ingreso al mercado, pudiendo así establecer nuevas estrategias que permitan que la preferencia hacia la marca sea mayor o se mantenga con el transcurso de los años.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco central del Ecuador. (2017). *Indicadores económicos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>

Coherlo. (2017). *Historia de la empresa*.

COPCI. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Lexis.

Diario El Universo. (29 de 05 de 2015). *Monopolios y competencia*.

Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educacion.

INEC. (13 de Mayo de 2013). *La tienda del barrio sigue siendo el sitio favorito para comprar*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticia/1101505950/noticia>

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

MAGAP. (19 de Septiembre de 2013). *Un promedio de 117 libras de arroz al año consume cada ecuatoriano*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/19/nota/1462276/promedio-117-libras-arroz-ano-consume-cada-ecuatoriano>

Martínez, J. (24 de Agosto de 2013). *Merchandising Visual y Estratégico*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jamape3/merchandising-visual-y-estrategico-javier-martnez-prez>

Meyer, W., & Dalen, D. V. (2006). *Síntesis de "Estrategia de la investigación descriptiva"*. Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>

Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca. (2017). *Estimación de superficie sembra de arroz, maíz amarillo duro y soya del año*



2016; provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas, Santa Elena, Loja y El Oro. Guayaquil, Ecuador: Dirección de Investigación y Generación de Datos Multisectoriales (DIGDM).

Muñoz, C. (2010). *La Encuesta*. Obtenido de

<http://www.xtec.cat/~cmunoz/recerca/encuesta.htm>

Parada, P. (10 de Enero de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de

<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York, *The Free Press*, 24-27.

Reyes, I. T. (2016). *Corporacion de Industriales Arroceros del Ecuador*.

Obtenido de <http://corpcom.com.ec/normas/index.htm>

SENPLADES. (2013). *Objetivos Nacionales del Buen Vivir*. Obtenido de

<http://www.buenvivir.gob.ec/>

Torres, B. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Education.

Villafaña, R. (2007). Planeación estratégica. *Innovación Estratégica y Tecnológica*, 1-5.

## ANEXOS

The screenshot shows an Alibaba.com product page for a vertical automatic grain packaging machine. The page header includes the Alibaba.com logo, navigation links for buyers and suppliers, and a search bar. The product is listed by Foshan Sunchon Machinery Co., Ltd. with a price range of US \$10,000-20,000 per set. The listing includes a detailed image of the machine, a description in Spanish, and various promotional banners such as '#SUPERSEPTEMBER' and 'FREE INSPECTION'. A sidebar on the right lists other related products like '2017 BHS-2400 alta velocidad' and 'Acero inoxidable automático'.

Figura 28. Costo de la nueva máquina envasadora de granos



Figura 29. Camiones para la distribución del producto de la empresa COHERLO S.A.



Figura 30. Área de producción de la empresa COHERLO S.A.



Figura 31. Bodega de la empresa COHERLO S.A.



Generando desarrollo. cambiando el futuro

## **FORMATO DE ENCUESTA**

### **DIRIGIDA A: CLIENTES DE SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Estimado encuestado, favor completar la siguiente encuesta de la forma más sincera posible, marcando una opción por cada pregunta.

- 1. ¿Qué tan frecuente consume arroz?**
  - Todos los días
  - Tres veces a la semana
  - Casi nunca
  
- 2. ¿Conoce el arroz de la empresa COHERLO?**
  - Si
  - No
  
- 3. ¿Qué aspecto aprecia más en un arroz?**
  - Rendimiento
  - Sabor
  - Precio
  
- 4. ¿Qué marca de arroz consume mayormente?**
  - Real
  - Conejo
  - Cualquiera

- 5. ¿Dónde realiza la compra de arroz con mayor frecuencia?**
- Comisariatos
  - Tienda de barrio
  - Autoservicios
- 6. ¿Está satisfecho con el producto que actualmente consume?**
- Si
  - No
- 7. ¿Qué factores no le satisfacen del producto actual (arroz) que consume?**
- Precio
  - Impurezas
  - Presentaciones
- 8. Adquiriría una nueva marca de arroz si esta tuviera:**
- Mejor calidad
  - Tradición en su mercado
  - Precios competitivos