



UNIVERSIDAD  
SAN IGNACIO  
DE LOYOLA

**ESCUELA DE POSTGRADO**

“  
**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA  
LÍNEA DE NEGOCIO DE OBTENCIÓN DE  
COLORANTES NATURALES MEDIANTE EL  
SISTEMA DE EXTRACCIÓN ALCALINO ACUOSO  
EN LA EMPRESA AICACOLOR SAC**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de<**

.....**JOSUÉ PANCORBO RIVAS**”

**O c g u t q ' g p ' E l g p e k u ' G o r t g u c t k r i g u ' e q p ' O g p e k p ' g p ' I g u l e p ' f g ' R t q { g e v q u**

**MARCO ANTONIO VARGAS CORAZA**

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos**

”

**BRENDA PAMELA YABAR FUDINAGA**

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Marketing**

**Asesor:**

**Horacio Javier Barrios Cruz**

**Lima – Perú**

**2018**

## Resumen Ejecutivo

En la actualidad las personas viven muy preocupadas de lo que consumen y buscan que cada producto sea lo más natural posible cuidando su salud, por lo mismo diversos productos del mercado que usan colorantes naturales, como son los jugos, embutidos entre otros; se ajustan a la necesidad del mercado, en tanto la empresa Aicacolor a la par enfoca dicha necesidad de un mercado insatisfecho.

El mercado de colorantes naturales libres de solventes viene creciendo de manera acelerada, generando alta demanda; mientras la oferta, aún se encuentra retraída, generando una gran oportunidad para el desarrollo del proyecto.

Aicacolor, es una empresa agroindustrial dedicada al procesamiento y exportación de colorantes naturales a base de achiote y palillo, esta empresa se encuentra posicionada en el mercado de colorantes naturales y plantea ampliar dicha gama con un colorante natural a través de un método de extracción acuoso, el cual consiste en extraer el colorante de los granos de achiote utilizando como agente extractor agua, pasando por etapas de filtración, precipitación y secado para luego obtener el colorante bixina y norbixina en polvo, estos colorantes no tendrán trazas de solventes químicos, que es lo que busca el mercado.

El achiote que procesará la empresa, crece en la provincia de la convención, en el departamento de cusco, es un producto natural que aún es considerada como planta nativa por el ministerio de agricultura del Perú.

La planta procesadora se instalara en la misma provincia, de esa manera tendrá a su disposición el achiote fresco y aprovechará al máximo el rendimiento que ofrece el achiote fresco.

El colorante natural acuoso, es un producto muy cotizado y valorado; la ventaja es que, al ya encontrarse en el mercado, ya conoce a los clientes y sabe de sus necesidades. Se realizará la ampliación de la planta, para desarrollar el nuevo producto, de acuerdo al nuevo método de extracción. De esta manera expandirá la empresa y ampliará su cartera de clientes y niveles de venta lo que generará mayores ingresos y utilidad.

La inversión que se realizará para la ejecución del proyecto asciende a US\$ 1,282,857.8, de los cuales el aporte propio asciende a US\$ 1,038,340.6 que representa el 80.9% y la inversión financiada será de 244,517.2, que representa el 19.1% restante; dicho financiamiento se platea realizarlo a través del Banco de Crédito del Perú o el BBVA Banco Continental, que cuenta una TCEA de 13.075%.

En la corrida de los indicadores de rentabilidad del proyecto (VAN y TIR), señalan que es un proyecto viable.

La variable más sensible del proyecto es la cantidad demandada, ya que la disminución en -53.8% genera que el proyecto deje de ser rentable.

VANE es positivo y asciende a US\$ 4,500,017; VANF es positivo y asciende a US\$ 4,914,663. Por lo tanto, el proyecto es rentable o viable.

La mayor fortaleza que posee el proyecto de la empresa, en la creación de un nuevo método de extracción de colorantes naturales por método acuoso, se basa en el conocimiento dentro del negocio con una vasta experiencia, ya que el Jefe de Planta viene conformando parte activa del proyecto, lo que permite desarrollarlo de manera precisa, de acuerdo a la necesidad interna y externa.

El proyecto de extracción de colorantes naturales por el método acuoso se trabaja en base a una demanda asegurada; un mercado que como se mencionó en líneas anteriores esta

desatendido y viene creciendo día a día a pasos agigantados, por el consumo exigente del mercado y la necesidad de cuidar su salud; no se tiene duda que continuara creciendo permitiendo que la empresa crezca a la par.

Por los resultados obtenidos en el capítulo de evaluación financiera del presente proyecto se recomienda pasar a la etapa de ejecución.

## Contenido

Introducción	9
Capitulo 1. Generalidades	11
1.1. Antecedentes.	11
1.2. Determinación del problema u oportunidad.	13
1.3. Justificación del proyecto.	13
1.4. Objetivos generales y específicos.	14
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.	15
Capitulo 2. Estructura Económica del Sector	16
2.1. Descripción del Estado Actual de la Industria	16
2.1.1 Segmentación de la industria.	21
2.1.2 Empresas que la conforman	23
2.2. Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones)	24
2.2.1 Definición de partida arancelaria	30
2.3. Análisis Estructural del Sector Industrial	32
2.3.1 El Poder de negociación de los proveedores	33
2.3.2 El Poder de negociación de los compradores	43
2.3.3 Rivalidad entre competidores existentes	52
2.3.4 Amenaza de nuevos competidores	55
2.3.5 Amenaza de productos sustitutos	56
2.3.6 Valorización de las Fuerzas	56
2.4. Análisis de la Competencia	58
2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio	59
2.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos	71
2.4.3 Matriz de perfil competitivo	73
2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado	79
2.5.1 Análisis Político-Gubernamental	80
2.5.2 Análisis Económico	83
2.5.3 Análisis Legal	90
2.5.4 Análisis Cultural	93
2.5.5 Análisis Tecnológico	95
2.5.6 Análisis Ecológico	96
2.6. Oportunidades y Amenazas	97
Capitulo 3. Estudio De Mercado	103
3.1. Descripción del producto.	103

3.2.	Selección del segmento del mercado.	106
3.3.	Investigación cualitativa	107
3.3.1	Proceso de muestreo	108
3.3.2	Diseño de instrumento	109
3.3.3	Análisis y procesamiento de datos.	118
3.4.	Investigación cuantitativa	131
3.4.1	Proceso de muestreo	133
3.4.2	Diseño de instrumento	137
3.4.3	Análisis y procesamiento de datos	143
3.5.	Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo.	155
3.6.	Perfil del consumidor tipo y sus variables.	157
Capitulo 4.	Proyección Del Mercado Objetivo.	158
4.1.	El ámbito de la proyección.	158
4.2.	Selección del método de proyección.	159
4.2.1	Mercado Potencial.	162
4.2.2	Mercado Disponible.	162
4.2.3	Mercado Efectivo.	162
4.2.4	Mercado Objetivo.	163
4.3.	Pronóstico de Ventas	164
4.4.	Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas	167
Capitulo 5.	Ingeniería Del Proyecto	168
5.1.	Estudio de ingeniería	168
5.1.1	Modelamiento y selección de procesos productivos	168
5.1.2	Selección del equipamiento	186
5.1.3	Lay out	187
5.1.4	Distribución de equipos y maquinarias	190
5.2.	Determinación del Tamaño	192
5.2.1	Proyección de crecimiento	194
5.2.2	Recursos	195
5.2.3	Tecnología.	201
5.2.4	Flexibilidad	202
5.2.5	Selección del tamaño ideal	203
5.3.	Estudio de localización.	204
5.3.1	Definición de factores locacionales.	204
5.3.2	Consideraciones legales	207
5.4.	Determinación de la localización óptima.	209
Capitulo 6.	Aspectos Organizacionales	211

6.1.	Caracterización de la cultura organizacional deseada.	211
6.1.1	Visión	212
6.1.2	Misión	213
6.1.3	Principios.	214
6.2.	Formulación de Estrategias del Negocio.	216
6.3.	Determinación de las ventajas competitivas críticas.	216
6.4.	Diseño de la estructura organizacional deseada.	218
6.5.	Diseño de los perfiles de puestos clave.	220
6.6.	Remuneraciones, compensaciones e incentivos.	221
6.7.	Política de recursos humanos	222
Capitulo 7.	Plan De Marketing	229
7.1.	Estrategias de marketing.	229
7.1.1	Estrategia de Producto.	230
7.1.2	Estrategia de precio.	232
7.1.3	Estrategia de distribución.	235
7.1.4	Estrategia de promoción y publicidad.	236
7.2.	Estrategia de ventas.	240
7.2.1	Políticas de servicios y garantías.	240
Capitulo 8.	Planificación Financiera	242
8.1.	La Inversión	242
8.1.1	Inversión pre-operativa	242
8.1.2	Inversión en capital de trabajo	246
8.1.3	Costo del proyecto	255
8.1.4	Inversiones futuras	255
8.2.	Financiamiento	256
8.2.1	Endeudamiento y condiciones	258
8.2.2	Capital y costo de oportunidad	259
8.2.3	Costo de capital promedio ponderado	266
8.3.	Presupuestos Base	267
8.3.1	Presupuesto de ventas	267
8.3.2	Presupuesto de costos de producción	269
8.3.3	Presupuesto de compras	272
8.3.4	Presupuesto de costo de ventas	276
8.3.5	Presupuesto de gastos administrativos	278
8.3.6	Presupuesto de marketing y ventas	280
8.3.7	Presupuesto de gastos financieros	281
8.4.	Presupuestos de Resultados	283

8.4.1	Estado de Resultados proyectado	283
8.4.2	Estado de Situación Financiera proyectado	287
8.4.3	Flujo de caja proyectado	288
Capitulo 9. Evaluación Económica Financiera		293
9.1.	Evaluación Financiera	293
9.1.1	TIR	293
9.1.2	VAN	295
9.1.3	PRI	296
9.1.4	ROE	297
9.1.5	Ratios	298
9.2.	Análisis de Riesgo	303
9.2.1	Análisis de punto de equilibrio	303
9.2.2	Análisis de sensibilidad	308
9.2.3	Análisis de escenarios	309
9.2.4	Matriz de Riesgos	310
Capitulo 10. Conclusiones Y Recomendaciones		319
10.1.	Conclusiones	319
10.2.	Recomendaciones	320
Bibliografía		321

## **Introducción**

AICACOLOR SAC (a la que también se le denominara como LA EMPRESA), es una empresa dedicada a la extracción de colorantes naturales y por su experiencia en el mercado, ampliará la gama de sus productos, con un colorante natural a través del método de extracción acuoso, siendo un colorante libre de solventes.

En el capítulo Generalidades, se realizará una reseña de la empresa AICACOLOR SAC, determinación del problema u oportunidad, justificación del proyecto, detallando el objetivo general y los objetivos específicos y se definirá cuáles serán las limitaciones con que contará el plan de negocio.

En el capítulo Estructura económica del sector, se realizará la descripción de la situación actual de la industria de colorantes naturales, segmentación de la industria, tendencias de la industria, se realizará un análisis estructural del sector industrial, análisis de la competencia, análisis de contexto actual y esperado basado en un análisis político, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico y se detallarán las oportunidades

En el capítulo Estudio de mercado, se realizará una descripción del producto, se realizará la selección del segmento del mercado, investigación cualitativa y cuantitativa, al final se describirán las conclusiones y recomendaciones del análisis cualitativo y cuantitativo

En el capítulo Proyección del mercado objetivo, se describe el ámbito de la proyección, selección del método de proyección, se realizará el pronóstico de las ventas y se identificará los aspectos críticos que impactan en el pronóstico de las ventas

En el capítulo Ingeniería del proyecto, se realizará el estudio de la ingeniería considerando el modelamiento y selección de los procesos productivos, selección del

equipamiento, se definirá el lay out, determinación del tamaño de planta, estudio de la localización y se determinará la localización óptima de la planta.

En el capítulo Aspectos organizacionales, se busca la caracterización de la cultura organizacional definiendo la misión, visión y los principios o valores para establecer la cultura organizacional. Se formulará la estrategia de negocio, determinación de las ventajas competitivas críticas, se diseñará un modelo de estructura organizacional, diseño de perfiles de puestos clave, se desarrollará una política de remuneraciones, compensaciones e incentivos y la política de recursos humanos.

En el capítulo Plan de marketing, se desarrollará la estrategia del marketing, enfocado a la estrategia del producto, precio, distribución, publicidad y promoción, además de la estrategia de ventas y plan de ventas respectivo.

En el capítulo Planificación financiera, se debe determinar la inversión preoperativa, capital de trabajo, costos del proyecto e inversiones futuras. Se determinará el tipo de financiamiento, presupuesto base, de ventas, de costos de producción, de compras, de ventas, de gastos administrativos, de gastos financieros, de marketing, se calculará el presupuesto de resultados, el estado de resultados proyectado, estado de la situación financiera proyectado y flujo de caja proyectado.

En el capítulo Evaluación económico-financiera, se calcularán los criterios financieros que muestran la rentabilidad del plan de negocio; determinando las ratios de la TIR, VAN, ROE, análisis de riesgo, punto de equilibrio, sensibilidad y análisis de escenarios

Finalmente, cerraremos con las conclusiones y recomendaciones del proyecto, de acuerdo con todo lo desarrollado en cada uno de los capítulos precedentes.