FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA FINCA SAN NICOLÁS PRODUCTORA DE PIMIENTA NEGRA (*PIPER NIGRUM*), UBICADA EN EL CANTÓN LA CONCORDIA, PROVINCIA SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

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

Profesor Guía
Mgtr. Carol Elisa Proaño Pérez

Autora
Nataly Xiomara Checa Cabezas

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

_____

Carol Elisa Proaño Pérez

Magíster

C.C.: 171630128-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

_____

Nataly Xiomara Checa Cabezas

C.C.: 171710625-4

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por haberme guiado en el camino de la sabiduría y permitirme culminar con éxito todo lo propuesto.

A mi padre y madre, por ser el apoyo incondicional, motores de perseverancia y constante superación.

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi padre y madre, Luis Checa y Genoveva Cabezas quienes a lo largo de éste arduo camino han sido el impulso primordial del éxito en mi vida personal y profesional.

Dedico a mis hermanos Alejandro, Valeria y Oscar por el afectuoso apoyo a lo largo de esta carrera.

RESUMEN

El presente plan de mejora fue elaborado en base a una pequeña empresa situada en la ciudad de La Concordia la cual se dedica a distribuir pimienta verde, negra y blanca a los principales centros de acopio de la ciudad.

El propósito de este análisis exhaustivo es dar un giro a esta empresa agrícola y ofrecer al mercado nacional una propuesta renovada.

La cadena de valor, la marca corporativa y la escasa planificación en cuanto marketing son los eslabones más débiles de la empresa, por tanto, se propone una restructuración total de cada uno de estos parámetros, en los que se promueva una imagen corporativa adecuada y un valor agregado a un producto agrícola.

La pimienta entera negra y blanca envasada de la Finca San Nicolás tiene como objetivo posicionarse en las mentes de las personas situadas en el norte de Quito y que obtengan sus productos alimenticios en los supermercados de más afluencia de la ciudad.

Las principales proyecciones de la marca son producir y comercializar pimienta negra y blanca envasada con la finalidad de distribuir cajas de doce frascos a nivel masivo en los supermercados de Quito para el año 2017; como consiguiente poder expandirse a las demás provincias del país en el largo plazo.

El establecimiento de la rentabilidad y la liquidez financiera del proyecto está determinado por los estados financieros y los índices que establecen la factibilidad y el horizonte de la empresa en un corto plazo mismo que es considerado apto para aceptación del proyecto en el mercado propuesto.

ABSTRACT

The present progress plan was prepared based on a small enterprise placed in the city of La Concordia, which is dedicated to distribute green, black and white pepper to the main centers of gathering of the city.

The intention of this exhaustive analysis is to give a draft to the agricultural enterprise and offer to the national market a renewed proposal.

The chain of value, the corporate mark and the lack of marketing planning are the weak links of the company, it is therefore that there is proposed an entire restructuring of each parameter, which promotes a suitable corporate image and added value to an agricultural product.

Bottled black and white pepper from Finca San Nicolas has as objective to be positioned within the people located in the north of Quito, which obtain their food products in the more influx retail centers of the city.

The main projections of the brand are to produce and commercialize black and white pepper packaged with the purpose of distributing boxes of twelve bottles on a mass level in the retail markets of Quito, after the year 2017, and as a result, be able to expand to other provinces of the country in the long term.

The establishment of the profitability and the financial liquidity of the project, appears to be determined by the financial conditions and the indexes that establish the practicality and the horizon of the company in a short term, which is considered to be suitable for the acceptance of the project on the proposed market.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 1

1.1 Justificación del Trabajo 1
1.2 Objetivos 1
1.2.1 Objetivo General 1
1.2.2 Objetivos específicos 1

2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO 2

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO 2
2.1.1 Análisis PEST 2
2.1.1.1 Factores políticos 2
2.1.1.2 Factores económicos 2
2.1.1.3 Factores sociales 3
2.1.1.4 Factores tecnológicos 3
2.1.2 Análisis de las fuerzas de la industria de Porter 4
2.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores 4
2.1.2.2 Amenaza de posibles productos sustitutos 4
2.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores 5
2.1.2.4 Poder de negociación de los compradores 5
2.1.2.5 Rivalidad entre competidores 5
2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) 7
2.2 Análisis del Entorno Interno 8
2.2.1 Filosofía organizacional 8
2.2.1.1 Antecedentes de la empresa 8
2.2.1.2 Misión 9
2.2.1.3 Visión 9
2.2.1.4 Valores 9
2.2.1.5 Objetivo General 9
2.2.1.6 Objetivos Específicos 9
2.2.2 Estructura Organizacional 10
2.2.2.1 Fundamento legal 10
2.2.2.2 Organigrama funcional 10
2.2.3 Gestión del talento humano 11
2.2.3.1 Requerimientos 11
2.2.3.2 Selección 11
2.2.3.3 Inducción 11
2.2.3.4 Capacitación 11
2.2.3.5 Promociones y despidos 12
2.2.3.6 Comunicación interna 12
2.2.4 Producción y operaciones 12
2.2.4.1 Cadena de suministros. Entradas 12
2.2.4.2 Proceso de producción 13
2.2.4.3 Logística y distribución 16
2.2.4.4 Cadena de valor 17
2.2.5 Investigación y desarrollo 18
2.2.6 Sistema de información gerencial 19
2.2.7 Marketing 19
2.2.7.1 Necesidad de mercado 19
2.2.7.2 Matriz BCG 20
2.2.7.3 Estrategia actual de marketing 20

2.2.8 Mezcla de marketing 21
2.2.8.1 Producto 21
2.2.8.2 Precio 21
2.2.8.3 Plaza 22
2.2.8.4 Promoción 23
2.2.9 Análisis actual de Finanzas y Contabilidad 23
2.2.9.1 Ingresos 23
2.2.9.2 Inversión y depreciación 24
2.2.9.3 Egresos 24
2.2.9.4 Estados financieros actuales 25
2.2.9.5 Índices financieros actuales 26
2.2.10 Matriz de Evaluación de Factores Internos(EFI) 26

3. EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA 29

3.1 Análisis FODA 29
3.1.1 Fortalezas 29
3.1.2 Oportunidades 29
3.1.3 Debilidades 30
3.1.4 Amenazas 30
3.2 Objetivos del Plan de Mejora 32
3.2.1 Objetivo general del plan 32
3.2.2 Objetivos a largo plazo 32
3.2.3 Objetivos a mediano plazo 32
3.2.4 Objetivos a corto plazo 32
3.2.5 Áreas a intervenir 33
3.2.5.1 Área de producción y operaciones 33
3.2.5.2 Área de Marketing y ventas 36
3.2.5.3 Área de distribución 36
3.3 Propuesta de Mejora 36
3.4 Estudio de Mercado 36
3.4.1 Análisis de la oferta 36
3.4.2 Análisis de la demanda 36
3.4.3 Atributos del mercado 37
3.4.4 Segmentación del mercado 37
3.4.5 Determinación del tamaño de muestra 38
3.5 Conclusiones del Estudio de Mercado 38
3.5.1 Punto de vista de expertos sobre la industria 38
3.5.2 Encuestas 39
3.6 Plan de Marketing 39
3.6.1 Justificación 39
3.6.2 Marketing Mix 40
3.6.2.1 Producto 40
3.6.2.2 Precio 41
3.6.2.3 Plaza 41
3.6.2.4 Promoción 41
3.6.3 Estrategias alternativas 42
3.6.3.1 Estrategia de Cobertura de Mercado. Marketing Diferenciado 42
3.6.3.2 Diferenciación y Posicionamiento 42
3.6.3.3 Estrategia genérica de Porter 42
3.6.4 Matriz de marketing operativo 43
3.6.5 Reestructuración de la Cadena de Valor 44

3.7 Cambios en la Estructura Organizacional 44
3.8 Inversión del Plan Mejoramiento de la Finca San Nicolás 45

4. PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES 47

4.1 Inversión Requerida, Capital de Trabajo, Valor de Rescate y Estructura de Capital 47
4.2 Costos de Materia Prima y Presupuesto de Ventas 47
4.3 Sueldos y Salarios 48
4.4 Costos Indirectos y Gastos Generales 49
4.5 Ingresos 49
4.6 Punto de Equilibrio 50
4.7 Estado de Costo de Productos Vendidos 50
4.8 Proyección de Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera y Estado de Flujo de Efectivo 50
4.9 Cálculo de la Tasa de Descuento 50
4.10 Evaluación Financiera del Proyecto 51
4.11 Índices Financieros 52
4.12 Análisis de Escenarios 53

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 55

5.1 Conclusiones 55
5.2 Recomendaciones 55

REFERENCIAS 56

ANEXOS 59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis del cultivo de pimienta en el Ecuador. 1
Figura 2. Representación gráfica de las 5 fuerzas de Porter. 6
Figura 3. Estructura organizacional de la Finca San Nicolás 10
Figura 4. Cadena de Suministros. 12
Figura 5. Cadena de Suministros. 15
Figura 6. Área de producción actual. 17
Figura 7. Plantación pimienta joven y adulta. 17
Figura 8. Cadena de valor actual Finca San Nicolás. 18
Figura 9. Pimienta Blanca 19
Figura 10. Matriz BCG. 20
Figura 11. Canal de distribución. 22
Figura 12. Evolución de los ingresos de la plantación. 24
Figura 13. Reestructuración de área de producción de la Finca San Nicolás. 33
Figura 14. Flujo de operaciones de pimienta negra para la Finca San Nicolás. 34
Figura 15. Flujo de operaciones de pimienta blanca para la Finca San Nicolás 35
Figura 16. Logo Finca San Nicolás. 40
Figura 17. Etiqueta Finca San Nicolás 40
Figura 18. Envase moledor Finca San Nicolás. 41
Figura 19. Canal de distribución 41
Figura 20. Estrategia genérica de Porter. 43
Figura 21. Reestructuración cadena de valor. 44
Figura 22. Nuevo organigrama estructural. 45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios de ponderación 6
Tabla 2. Matriz de Evaluación de factores externos..... 7
Tabla 3. Producción mundial de pimienta (toneladas) 19
Tabla 4. Producción de pimienta en Ecuador (toneladas)..... 20
Tabla 5. Ingresos de la Finca San Nicolás. 23
Tabla 6. Inversión inicial y depreciación..... 24
Tabla 7. Egresos asociados con las actividades productivas y administrativas..... 25
Tabla 8. Estados financieros Finca San Nicolás (dólares US) 25
Tabla 9. Matriz de Evaluación de factores Internos 27
Tabla 10. Matriz de síntesis estratégica FODA. 31
Tabla 11. Segmentación del mercado. 37
Tabla 12. Estrategia de posicionamiento general. 42
Tabla 13. Matriz de marketing operativo 43
Tabla 14. Inversiones necesarias para plan propuesto. 45
Tabla 15. Cronograma de actividades desde el periodo 2016 hasta finales del 2017 46
Tabla 16. Estructura de capital..... 47
Tabla 17. Valor de rescate de la inversión 47
Tabla 18. Costo unitario de materia prima directa..... 47
Tabla 19. Proyección de ventas, inventarios y costos de materia prima..... 48
Tabla 20. Costos y gastos de personal 49
Tabla 21. Costos indirectos y gastos generales..... 49
Tabla 22. Ingresos por ventas 50
Tabla 23. Costo de productos vendidos 50
Tabla 24. Resultados financieros del proyecto..... 52
Tabla 25. Escenario pesimista 53
Tabla 26. Escenario Optimista 54

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Las diversas condiciones geográficas del Ecuador son favorables para el desarrollo del sector agrícola, el cual, es uno de los motores de la economía nacional, después de la actividad petrolera. Ante este hecho, se toman las palabras del presidente del Directorio del Banco Central, Diego Martínez; quien reconoce que el sector agrícola creció 6,1% en 2013, y para 2015, aunque el crecimiento general ha experimentado una baja, la agricultura creció 1,1% (ANDES, 2015)

La Figura 1 muestra el número de empresas del sector pimentero desde el año 2005 al 2015. La actividad económica (CIIU) A0128.02 Cultivo de especias perennes y no perennes ha aumentado de seis empresas en 2005, a diez en 2015.

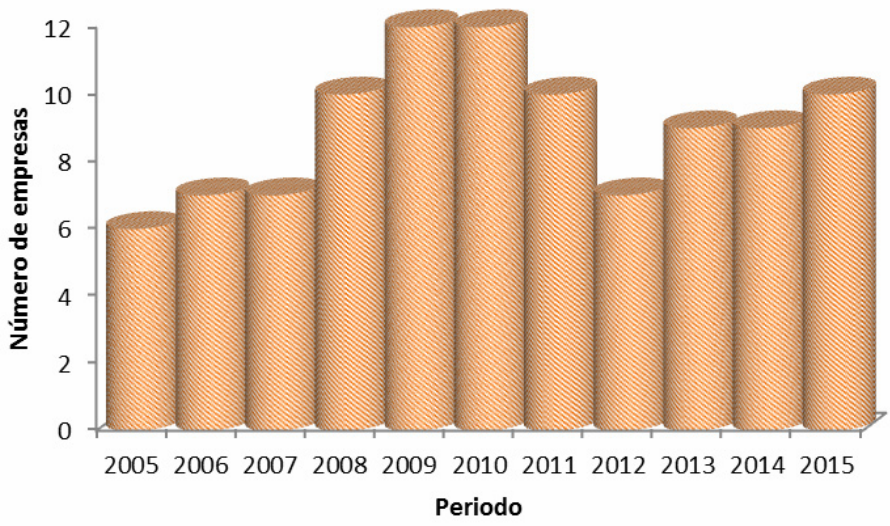


Figura 1. Análisis del cultivo de pimienta en el Ecuador.
Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2015)

El crecimiento del PIB Agrícola, y el incremento del número de empresas de pimienta, son razones para justificar la realización del presente proyecto de mejoramiento, pues el desarrollo del mercado brinda una oportunidad para implementar estrategias de integración hacia adelante.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

- Proponer un plan de mejora para la Finca San Nicolás, empresa productora de pimienta negra.

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar las condiciones internas de la empresa.
- Evaluar el panorama actual del mercado de pimienta en el Ecuador.
- Crear una propuesta estratégica, por medio del análisis exhaustivo del entorno interno y externo.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1 Análisis PEST

2.1.1.1 Factores políticos

En el Ecuador, a partir del ascenso al poder de Rafael Correa, se ha experimentado un periodo de estabilidad política que contrasta con los últimos años del siglo XX. Factores como el alto precio mundial de las materias primas y la relativa debilidad del dólar, fueron determinantes para que se registren niveles históricos de crecimiento; y, elevada liquidez, que se tradujo en una gran inversión en obra pública, principalmente en carreteras que facilitaron el comercio de los productos agrícolas, generando un sector agroindustrial inclusivo; por medio de la implementación de altos estándares en la producción y comercialización nacional, creando nuevas oportunidades de emprendimiento.

En el caso específico de las especias, particularmente de la pimienta, existen ciertas situaciones que favorecen el incremento del consumo; uno de ellos es la preocupación del gobierno por mejorar la calidad en la alimentación de las personas, a través de la exigencia a los productores de alimentos de informar a los consumidores sobre la composición de sus productos, esta política permite a los usuarios disponer de mayor conocimiento para elegir entre los productores disponibles; en este contexto, la pimienta se ha posicionado como un sustituto ideal de saborizantes artificiales, que tienen colorantes y persevantes ya que otorga a los alimentos un sabor diferente pero sin contener elementos nocivos. (Alderete, 2001), según un estudio de la Fundación Aliñambi, la producción de pimienta negra en Ecuador alcanzaría 2.485 TM en el año 2016, y llegaría a 3.319 TM en 2019 (Córdova, 2012)

Otro factor político que influye sobre la producción de pimienta, es el acceso a líneas de crédito que permiten a nuevos emprendedores conseguir financiamiento para proyectos de inversión en el sector agrícola, entre estos organismos se pueden mancionar a la Corporación Financiera Nacional, o Banecuador (antes Banco de Fomento), a nivel local, y, al Banco Interamericano de Desarrollo a nivel externo.

2.1.1.2 Factores económicos

El Ecuador tuvo durante la última década un elevado crecimiento del PIB, que alcanzó un promedio de 4,3%; un componente importante del PIB es el sector Agrícola, que creció 3% en promedio. Por otra parte la inflación registra un promedio de 4,5% durante la última década, con un mínimo de 2,70% en 2013 y un máximo de 8,83% en 2008, lo que refleja una estabilidad en los precios de los insumos. (Banco Central del Ecuador, 2016).

Tras superar entre 2005 y 2006 una debacle de más del 50% en el precio, debido a una sobreproducción del mercado brasileño, el precio nacional e internacional del quintal de pimienta negra y blanca ha tendido al crecimiento desde 2007 hasta la actualidad. (Diario La Hora, 2012). Según los datos obtenidos, el precio han fluctuado entre 260 y 530 dólares el quintal, por lo que, este cultivo ha llamado la atención de nuevos productores que se han decidido por sembrar pimienta en lugar de cultivos tradicionales (Córdova, 2012).

De manera general, el precio de los bienes agrícolas es muy volátil y está influenciado por varios factores, como el clima, la oferta local disponible, la oferta global, la calidad del producto y el cumplimiento de especificaciones técnicas y ambientales, de todas maneras, se puede concluir que los precios de la pimienta son relativamente altos e incentivan para que los agricultores se decidan por sembrar el producto, según datos obtenidos, el precio del quintal de pimienta negra durante 2016 en el mercado internacional oscila entre 430 y 550 dólares (True Flavor, 2016), lo que muestra que el precio se mantiene en niveles altos y vuelve atractivo el cultivo de esta especia.

2.1.1.3 Factores sociales

La planta de pimienta tiene un periodo de vida útil de 12 a 15 años, que sería el tiempo de explotación de la plantación, además es muy resistente y no tiene enfermedades graves ni plagas.

Con respecto al consumo de pimienta en el mundo, los principales productores son Vietnam, Indonesia, India y Brasil; y los principales consumidores son India y China, quienes adquieren cerca del 33% de la producción mundial, mientras que Estados Unidos es el quinto consumidor con el 10% de la producción global. El consumo de pimienta en Asia se extiende a 10kg por persona anualmente, mientras en Estados Unidos es de 6,5 kg por persona al año. La tasa de crecimiento del consumo durante los últimos 3 años ha sido mayor en Asia (12%) y la parte central de Europa (7%), mientras que en Latinoamérica la tasa de crecimiento está cerca al 3,5% anual (FAO, 2016)

En Ecuador la información sobre el consumo de pimienta es limitada, y aunque el precio del quintal es elevado y fomenta el cultivo de la especia, se corre el riesgo de que en el futuro se sature el mercado y se ocasione una caída del precio; también se tiene el riesgo de que exista una catástrofe natural como el fenómeno del Niño que eche a perder los cultivos; para contrarrestar estas posibilidades, una acción que se puede ejecutar es el agregar valor a la producción, como en el proyecto que se plantea en el presente documento.

2.1.1.4 Factores tecnológicos

En cuanto a la tecnología, Ecuador es el único país de Sudamérica que no consta en el Informe Global de Tecnología de la Información, emitido por el Foro Económico Mundial, esto quiere decir que no se aprovechan las tecnologías y la comunicación para el desarrollo, trasformación e innovación societaria, lo cual representa una debilidad de la nación frente a sus vecinos. (Ortiz, 2015)

El panorama agrícola ecuatoriano presenta persistentes problemas de competitividad, esto se debe a la falta de sistemas automatizados que permitan controlar procesos de rendimiento en la cosecha, tecnificación de plantaciones, sistemas de riego y control de desechos, los cuales inciden directamente en la baja productividad de los cultivos. (Revista Líderes, 2014) De acuerdo con un estudio que fue realizado por la organización Tecnología para la Productividad Agrícola (TPAgro), “la baja productividad agrícola, derivada del escaso conocimiento y la limitada educación, es una de las principales causas que postergan el desarrollo económico y social de la mayoría de los países de América Latina”. (Diario El Universo, 2004)

Con los argumentos expuestos, se puede decir que, en cuanto a los factores tecnológicos, el sector agrícola adolece de varios problemas; sin embargo el más grave es la falta de investigación y desarrollo de semillas con distintas características, sabores y texturas debido a que los agricultores han centrado su actividad en

plantaciones tradicionales como banano, cacao, palma o frutas tropicales, dejando de lado otros cultivos como la pimienta.

2.1.2 Análisis de las fuerzas de la industria de Porter

2.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para poner en marcha una plantación de pimienta, no hace falta una inversión inicial demasiado elevada, comparando con otro tipo de cultivo. El bien que tiene mayor costo es el terreno; los otros activos necesarios para la producción de pimienta como abonos, podadoras o fumigadoras no tienen gran impacto sobre los flujos de caja y son de fácil adquisición. El riesgo de entrada es alto.

La pimienta empieza a producir a partir de los 2 a 3 años de edad, durante este lapso de tiempo se debe alimentar lo suficiente a la plantación para poder cosechar satisfactoriamente. Esperar este tiempo implica un riesgo de entrada medio.

El capital humano debe tener una curva de experiencia alta, ya que es importante tener conocimientos técnicos sobre el tema en particular, un ingeniero agrónomo tiene estos conocimientos. El riesgo de entrada es alto.

La pimienta en sí es un bien estandarizado que tiene poca diferenciación, sin embargo, al momento de industrializarla, se pueden agregar ciertos atributos que le otorgan un grado de diferenciación respecto a otros productos basados en la pimienta negra. El riesgo de entrada de nuevos competidores es bajo.

Aunque existen pocos canales de distribución, por efecto de la gran demanda del mercado nacional e internacional, es fácil distribuir la pimienta, especialmente en centros de acopio y supermercados; de hecho, la mayor parte de los productores distribuyen el grano en centros de acopio. El riesgo de nuevos competidores es alto.

Algunas barreras de entrada significativas para las empresas de condimentos y especias, vienen dadas por la gran cantidad de trámites que deben cumplir y permisos que deben obtener; tales como certificados fitosanitarios y permisos de funcionamiento de varias entidades públicas. El riesgo de entrada de nuevos competidores es medio.

Como ya se explicó, el precio del quintal se mantiene en niveles altos, y eso vuelve atractiva una inversión en este cultivo. El riesgo de nuevos competidores es alto.

2.1.2.2 Amenaza de posibles productos sustitutos

Los productos sustitutos pueden ser una fuerte amenaza para la pimienta; por este motivo la ponderación asignada es alta.

Si bien es cierto, la pimienta está incluida en los primeros lugares entre las especias de mayor uso en el mundo; los productos sustitutos que se pueden encontrar en el mercado nacional son el orégano, comino, pimentón, curry, canela, paprika y otros.

El cultivo y comercialización de pimienta tiene varios sustitutos que los compradores pueden consumir; en este sentido, quienes quieran probar un producto diferente o nuevo, asumen un riesgo; si el costo de cambio es bajo, los compradores utilizarán un sustituto, dependiendo de su calidad, disponibilidad y rendimiento, esto hace que los compradores puedan elegir un sustituto para la pimienta, el momento en que su precio alcance un tope que le impida seguir comercializando la pimienta. El impacto es alto,

porque no existen mayor dificultad para cambiar de condimento, es decir que los sustitutos pueden posicionarse fácilmente.

2.1.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Debido a que la industria de la pimienta del Ecuador es pequeña comparada con los volúmenes de producción internacionales, aun así existen muchos proveedores de materia prima para agricultura, ninguno de los cuales es lo suficientemente grande como para influir sobre el mercado, por lo que los proveedores tienen un bajo poder de negociación.

La provisión de materiales no es controlada por los proveedores de insumos, ya que en la actualidad existen varios locales con los que se puede establecer *joint ventures* con la finalidad de mantener el control en los tiempos de entrega, presionar en mejorar los insumos para obtener mayor rentabilidad en la producción y obtener ahorro en costos; estas alianzas hacen que el costo de cambiar proveedores tenga impacto medio.

El cultivo de pimienta no necesita de productos específicos, salvo las semillas, y su producción no es susceptible a cambios climáticos, es por eso que el control en cuanto a la obtención de los diversos suministros para el mantenimiento del mismo no tiene un costo elevado. (Pinto, 2014) Este aspecto tiene bajo impacto.

2.1.2.4 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es medio. Los precios fluctúan de acuerdo al tipo de pimienta que se ofrece, no obstante, el mercado internacional es uno de los promulgadores del precio de la pimienta por quintal. (True Flavor, 2016)

El cultivo de pimienta tiene como proyección un crecimiento cercano al 4% anual (INEC, 2000), lo que indica que la demanda por el producto ha crecido, tanto para consumo interno, como para exportacion; el hecho de que exista mayor demanda implica que los compradores no no tienen poder de negociación.

El modelo de trabajo ha sido mediante la venta de la cosecha, a intermediarios de la zona o a centros de acopio de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. Existen varios centros de acopio y solo diez productores de pimienta, lo cual indica que ningún comprador es lo suficientemente grande para imponer condiciones o para alterar el mercado. Esta situación tiene bajo impacto.

Algunos dueños de los centros de acopio, a su vez son dueños de plantaciones o fincas, de tal manera que tienen capacidad de integrarse hacia atrás, y de esta manera adquirir mayor capacidad de negociación. Esta situación tiene alto impacto

La pimienta al ser un producto estándar no es diferenciado por los compradores, esto conlleva a que los cultivadores deban vender la producción o cosecha a los compradores existentes, aunque es preferible hacerlo a distribuidores o centros de acopio, ya que esto optimiza el tiempo y permite que las cosechas no se pierdan, a la espera de una oferta individual que sea atractiva. Esto tiene alto impacto.

2.1.2.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores, es media Las plantaciones de carácter tradicional se caracterizan por homogenizar los niveles de calidad de la pimienta, y por estar concentrados en zonas específicas como Quevedo, La Concordia, Santo Domingo de

los Tsáchilas, Puerto Quito o Junín; además de que la producción de estas plantaciones está orientada hacia la exportación. Esto tiene impacto medio, pues parece haber un consenso entre los productores respecto a la calidad de sus cosechas.

La producción limitada de las plantaciones se debe a la falta de control en el rendimiento de la cosecha, lo cual podría generar una subutilización del terreno y de los demás recursos. Esta situación tiene alto impacto.

Los cultivadores no buscan generar valor agregado a la producción, simplemente se dedican a sembrar pimienta, cosechar pimienta y vender pimienta en grano, esta es una situación que no debería suceder, pues, para garantizar el crecimiento de cualquier negocio, es realmente indispensable buscar nuevas alternativas que permitan expandir las líneas de negocio. Esto tiene impacto medio.

Se pudo observar en la finca San Nicolás que las técnicas de cultivo utilizadas son insuficientes, ya que el rendimiento por hectárea se podría incrementar sustancialmente. Esto tiene impacto bajo, pues no le da una desventaja frente a los demás.

Utiliza tecnologías obsoletas e insuficientes para crear producción de calidad con valor agregado. Esto tiene alto impacto, pues se podría mejorar la calidad y captar más mercado solamente con unos pequeños cambios, que incluyan el agregar valor a la cosecha.

En la Figura 2 se puede observar la ponderación de las fuerzas competitivas de Porter, la escala utilizada fue de 1 a 3; donde 1 es bajo impacto y 3 es alto impacto. A continuación se detalla cada una de estas fuerzas para la industria de la pimienta. (Anexo 1)

Tabla 1. Criterios de ponderación

Amenaza de la entrada de nuevos competidores	2,6
Amenaza de posibles productos sustitutos	3,0
Poder de negociación de los proveedores	1,3
Poder de negociación de los clientes	2,2
Rivalidad entre competidores existentes	2,6

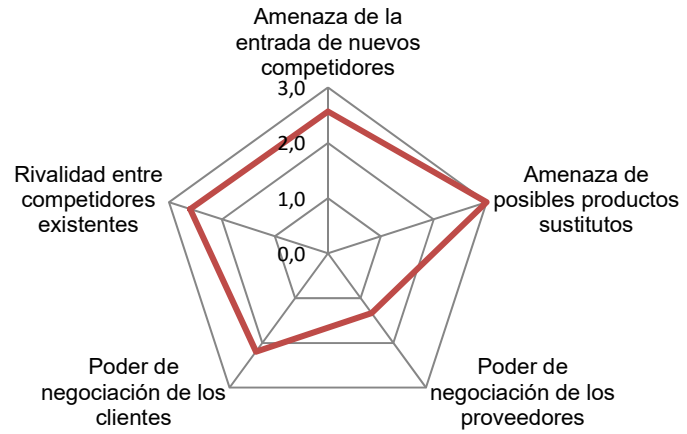


Figura 2. Representación gráfica de las 5 fuerzas de Porter.

2.1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 2. Matriz de Evaluación de factores externos

MATRIZ EFE			
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**Calificación**	**Total Ponderado**
Oportunidades			
Aumento de la demanda de pimienta en el mercado internacional, es la especia de mayor consumo.	0,1	4	0,4
Fomento estatal a pequeños y medianos agricultores, brinda asistencia técnica y acceso a créditos por medio de la CFN	0,08	2	0,16
Alto crecimiento del PIB agrícola un 3% anual en promedio	0,07	3	0,21
Precios internacionales altos del quintal de pimienta, entre 430 y 550 dólares	0,06	4	0,24
El periodo de vida de la planta oscila entre los 12 y 15 años, con un mayor aprovechamiento de la plantación.	0,05	4	0,2
Periodo rápido de recuperación de inversión, de 2 a 3 años para primera cosecha, alta efectividad	0,08	4	0,32
El cultivo de la pimienta es muy resistente a cambios climáticos	0,07	4	0,28
Oferta de gran variedad de insumos que mejoran la calidad de sembríos, liberan las plantas de insectos y enfermedades.	0,07	3	0,21
Existen pocas empresas dedicadas a la producción y comercialización de pimienta procesada en locales comerciales	0,04	2	0,08
Amenazas			
Históricamente, el precio internacional ha tenido fluctuaciones, lo que influye a concluir que el mercado es inestable.	0,09	4	0,36
Gran parte de mercado global es abastecido por Vietnam, por lo que se reduce el mercado para países productores pequeños	0,12	1	0,12
Pocos canales de distribución, los productores han centrado su estrategia solo en la venta a centros de acopio.	0,11	1	0,11
Existen muchos productos sustitutos en especias y condimentos	0,02	2	0,04
Poco valor agregado al cultivo que frena el crecimiento de la industria	0,04	1	0,04
Total	**1**		**2,77**

De los resultados de la Matriz EFE, se puede concluir que la Finca San Nicolás está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas del entorno, pues obtuvo una calificación total de 2,77 que está por sobre la media de 2,5; hay que destacar que los pesos han sido asignados de acuerdo con la percepción que se tiene de la industria, y las calificaciones, de acuerdo con la gestión de la empresa, en ambos casos, los valores son subjetivos y colocados de acuerdo al criterio de quien elabora la matriz (David, 2013).

La industria de la pimienta se encuentra experimentando un crecimiento en su demanda, por lo que los productores tienen frente a sí, una gran oportunidad de expansión.

Además de la demanda creciente, el escenario actual indica que el precio se mantiene en valores altos, por lo que se debe aprovechar la oportunidad que estas dos situaciones representan.

El cultivo de pimienta es atractivo debido a las características de resistencia y de rendimiento de la planta, aunque los productores deben agregar algún valor para mejorar sus ingresos y su rentabilidad.

Se debería incentivar el aprovechamiento de las tecnologías en el agro, para obtener mayor rendimiento por planta, control de cosecha y post cosecha con la finalidad de ofrecer al mercado un producto de calidad bajo parámetros estandarizados.

El fomento a la producción agropecuaria es una forma de apalancamiento para empresas que requieren de inversión, gracias a las facilidades que promueve el gobierno en préstamos con entidades financieras públicas.

Los mayores países productores, con Vietnam a la cabeza acaparan casi el 75% del mercado global, por lo que ingresar a competir a nivel externo resulta un poco difícil dado el tamaño de la producción de estos países.

Existe el riesgo de que el precio baje demasiado, dada su volatilidad histórica, esto debe ser tomado en cuenta para que los productores locales se cubran ante alguna contingencia.

Existen muchos sustitutos para la pimienta, por lo que los productores deberían establecer mecanismos de promoción que incentiven al consumo de pimienta.

En el mercado nacional existen marcas internacionales de pimienta que han acaparado gran parte del mercado nacional, por ejemplo el consorcio Alimec distribuye especierías y saborizantes bajo la licencia de McCormick, y es considerada en el mercado nacional como una de empresas productoras y comercializadoras con más prestigio, su distribución ha sido centrada en la venta a supermercados nacionales. (Consorcio Alimec, 2016)

2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

2.2.1 Filosofía organizacional

2.2.1.1 Antecedentes de la empresa

La Finca San Nicolás inició sus operaciones en el año 2010, tiene una trayectoria de seis años, se especializa en el cultivo de pimienta verde y negra; que, distribuye principalmente a centros de acopio de exportación en el cantón la Concordia. La empresa nació por la iniciativa del Econ. Luis Checa, quien vio en este mercado un sin número de oportunidades de crecimiento y de expansión en el largo plazo. El éxito de la primera fase de esta joven empresa radica en la constancia al realizar el arduo trabajo del día a día, la visión de crecimiento y la continua innovación.

Durante este periodo, la Finca San Nicolás ha podido consolidar importantes negociaciones con el consorcio comercial de exportación Pacheco, y ha añadido procesos de mejora en la pimienta ecuatoriana.

El primer cultivo se realizó en 2 hectáreas de terreno, esto representa tener 5.000 plantas. Actualmente la superficie cultivada de la finca equivale a 4 hectáreas, es decir 10.000 en total.

La cosecha de pimienta se concentra en dos ciclos fuertes el segundo y último trimestre de cada año. El modelo de rendimiento actual oscila entre 5 y 7 libras por planta cosechada, lo que proporciona 150 quintales por hectárea y 600 quintales en total.

2.2.1.2 Misión

Nuestra misión es ofrecer especias de calidad y a precios accesibles para comercializar en los centros de acopio y al consumidor final del Ecuador; por medio de una constante innovación en el producto; y la creación de valor para los clientes internos y externos; diseñando continuamente estrategias que permitan captar la mayor proporción del mercado objetivo en los diferentes destinos donde exista demanda potencial.

2.2.1.3 Visión

Para el año 2020, queremos ser la empresa líder en producción y comercialización de pimienta al por mayor y al detal en el mercado ecuatoriano, desarrollando estándares de calidad para alcanzar un crecimiento sostenido, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes internos y externos.

2.2.1.4 Valores

- La Finca San Nicolás se sustenta en los siguientes valore corporativos:
- Honestidad.- Actuar sin afán de perjudicar a nadie, absteniéndose de realizar actos que atenten contra las buenas prácticas.
- Equidad.- Tratar a todos los clientes internos y externos por igual.
- Responsabilidad.- Cumplir las funciones asignadas a cada puesto de trabajo de manera eficiente y eficaz.
- Respeto.- Brindar un trato cordial a todas las personas.
- Transparencia.- Actuar con claridad en el cumplimiento de las funciones encomendadas.
- Compromiso.- Desarrollar espíritu de cuerpo con la empresa.
- Perseverancia.- Ser constantes, y concluir todo lo que se inicia.
- Creación de Valor.- Añadir valor a todas las salidas de los sistemas que conforman la empresa.

2.2.1.5 Objetivo General

- Comercializar pimienta de alta calidad con la finalidad de satisfacer las expectativas de los clientes a través de mantener una plantación autosustentable con innovación constante, para obtener rentabilidad.

2.2.1.6 Objetivos Específicos

- Evaluar semestralmente la gestión de la empresa y el desempeño de los trabajadores, para detectar errores o desviaciones y corregirlos oportunamente.
- Llegar a ser la plantación de pimienta con mayor posicionamiento en el mercado en el año 2020.
- Ampliar cada año la extensión de terreno correspondiente a la plantación en un 25%.
- Mejorar todos los años el rendimiento del cultivo por lo menos un 10%.

2.2.2 Estructura Organizacional

2.2.2.1 Fundamento legal

La Finca San Nicolás funciona como empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada, siendo el Econ. Luis Checa el Gerente-Propietario, esta figura legal está amparada en la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial 196 del 26 de enero de 2006. (Asamblea Nacional, 2006).

Este tipo de empresa permite a su propietario separar su patrimonio personal del que corresponde a la empresa, además de evitar muchos trámites que son propios de otras figuras empresariales.

2.2.2.2 Organigrama funcional

La Finca San Nicolás se encuentra formada por dos áreas funcionales: Área Administrativa y Área Operativa. El Área Administrativa está constituida por el Gerente-Propietario, el cual no percibe un sueldo fijo por ser el representante y dueño de la empresa. Dentro de las principales responsabilidades de este puesto se encuentra la asignación de actividades al Área Operativa, el diseño de estrategias para la organización, la gestión de compras de insumos agrícolas, pagos a proveedores y personal operativo, control de inventario en bodega, administración de plantación y logística de entrega a centros de acopio. El Área Operativa se encuentra formada por dos trabajadores, quienes tienen entre sus actividades las tareas diarias de mantenimiento de la plantación, sembrado, cosecha, movilización de la cosecha, secado, depuración y limpieza de pimienta y para finalizar el almacenamiento.

Adicionalmente, se requiere un Contador externo para evaluar y controlar permanentemente las transacciones y operaciones financieras de la empresa, generar las declaraciones tributarias y de seguridad social; y, sugerir distintos métodos que mejoren procedimientos internos.

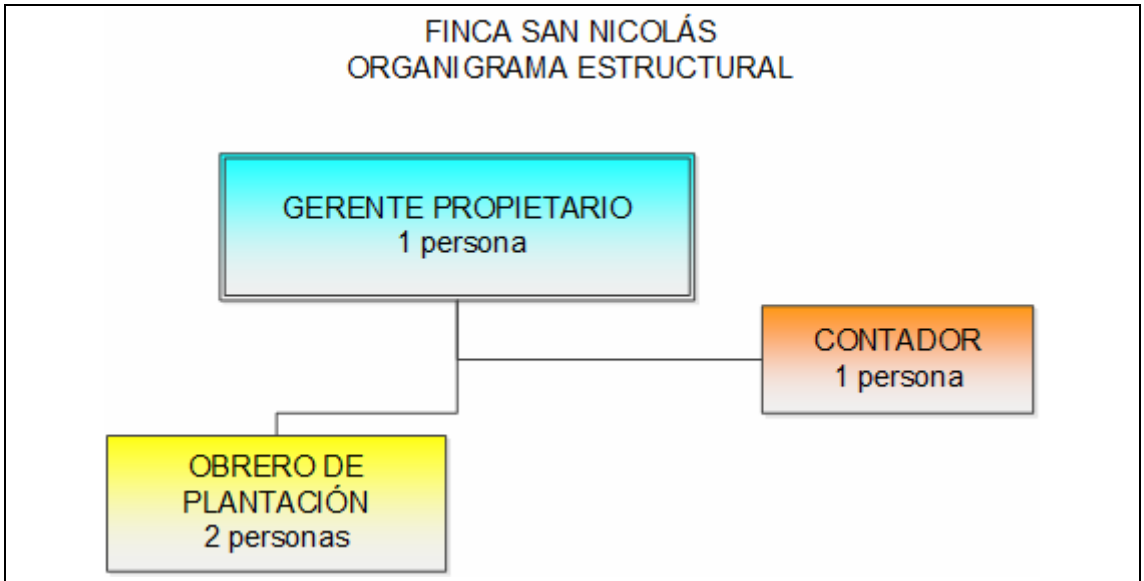


Figura 3. Estructura organizacional de la Finca San Nicolás

2.2.3 Gestión del talento humano

2.2.3.1 Requerimientos

El organigrama actual de la empresa se encuentra dividido de acuerdo a las áreas de trabajo administrativa y operativa. Debido al incremento en las operaciones del negocio, se analiza la necesidad de contratar una persona técnica que asuma la dirección de los trabajadores y se concentre en realizar los cambios que mejoren procesos en la producción; y, controle el cumplimiento de objetivos de cada trabajador, mediante esta adición se quitaría la carga operativa al gerente para que éste pueda concentrar sus esfuerzos en estrategias de mercadeo de la plantación, logística, administración y control.

En el futuro será necesario añadir nuevos obreros, personal de seguridad, agrónomos especialistas en el cultivo de especias; y un encargado de elaborar las presentaciones de pimienta procesada para comercializar en centros de ventas al detal.

2.2.3.2 Selección

Uno de los aspectos más importantes en las organizaciones es el reclutamiento de capital humano calificado para desempeñar los cargos que se requieran, conforme la empresa crece. Además se espera que los candidatos tengan los conocimientos y capacidades para generar valor para la empresa.

Para seleccionar adecuadamente el talento humano que se necesite en la empresa, se deberán cumplir los siguientes pasos:

- Diseñar el catálogo de competencias.- A partir de enlistar las tareas que se requieren cumplir en cada proceso que participe el candidato, se identifican los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con dichas tareas.
- Diseñar indicadores del desempeño.- Se debe realizar la descripción de cada uno de los estándares, para poder calificar en forma eficiente y objetiva.
- Reclutamiento.- A través de anuncios en prensa escrita, redes de empleo, páginas web o cualquier método válido, se convoca a los interesados en cubrir una vacante. Se eligen los candidatos más idóneos, y se verifican los datos que haya proporcionado, especialmente sus antecedentes y sus referencias.
- Pre-selección.- Se aplican diversos reactivos de razonamiento, y de inteligencia para evaluar las aptitudes.
- Selección definitiva.- De una terna de finalistas se debe elegir al candidato más apto para desempeñar el cargo, luego de una entrevista final con el Gerente Propietario.

2.2.3.3 Inducción

Al trabajador nuevo se le debe enseñar la filosofía organizacional, las funciones de su cargo, sus superiores jerárquicos; en caso de tener, sus subordinados y la parte técnica operativa de su cargo.

2.2.3.4 Capacitación

Se debe establecer como política organizacional, un programa de capacitación para todos los trabajadores, de acuerdo con cada puesto. Un buen programa de capacitación debe incluir: Detección de necesidades, técnicas, programas, modalidades y niveles de capacitación, con el fin de impartir los conocimientos necesarios según la ocasión y el programa establecido.

2.2.3.5 Promociones y despidos

Las promociones se podrán realizar de acuerdo con el desempeño de cada trabajador, y siempre que exista una vacante de nivel jerárquico superior. Se debe tener mucho cuidado el momento de adjudicar una promoción, pues se corre el riesgo de perder un buen asistente y ganar un mal jefe. Los despidos deberán sujetarse a las disposiciones legales establecidas en el Código del Trabajo vigente.

2.2.3.6 Comunicación interna

La comunicación interna es la actividad que se realiza al interior de la empresa, que consiste en circular mensajes entre los miembros de la misma, haciendo uso del canal adecuado, con el fin de proveer información que permita alcanzar los objetivos y consolidar la filosofía organizacional.

La comunicación interna en una organización jerárquica debe darse en tres vías:

- Descendente.- Desde arriba hacia abajo
- Ascendente.- Desde abajo hacia arriba
- Cruzada.- Entre niveles de jerarquía similar

Es importante que se desarrollen adecuadamente los sistemas de comunicación interna, pues éstos permitirán que la información generada al interior de la empresa sea útil para obtener resultados deseados.

2.2.4 Producción y operaciones

2.2.4.1 Cadena de suministros. Entradas

La cadena de suministros consta de tres etapas: materiales, producción y distribución, como se muestra en la siguiente figura:

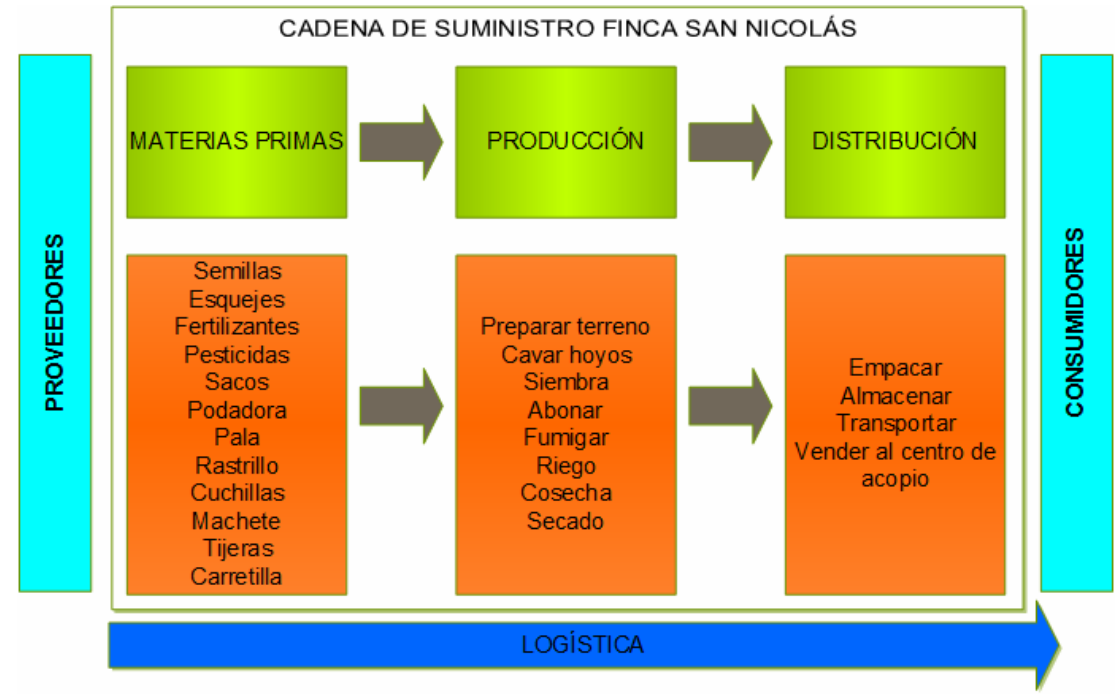


Figura 4. Cadena de Suministros.

La primera etapa incluye a los proveedores y las materias primas:

a. Proveedores.- Las compras de insumos se hacen en las casas comerciales ubicadas en el cantón La Concordia o en Santo Domingo, en este caso, existen cientos de lugares en los que se realizan las compras, entre los que se suelen utilizar están: Agrofarm, Agrofértil, Agripac, Ecuaquímica, Farmagro o Fertisa.

b. Materias primas.- Se requieren principalmente tres tipos de materias primas, en primer lugar, las plantas que se utilizarán para el cultivo, que se adquieren en viveros especializados, o en su defecto, se utilizan plantas provenientes de esquejes, es decir, cortadas de ramas productivas; este método es más conveniente porque las plantas son más precoces y producen en mayor cantidad. En segundo lugar, se requieren insumos como fertilizantes, insecticidas, nematicidas, fungicidas, herbicidas para el mantenimiento de la plantación; y, sacos de yute o de plástico para el empaque. Finalmente se necesitan herramientas como pala, podadora, rastrillo, cuchilla, machete, tijeras y carretillas.

2.2.4.2 Proceso de producción

Una vez identificados y analizados los proveedores y los materiales, se debe analizar el proceso productivo y de operación; que, en la Finca San Nicolás es controlado tanto por el área administrativa (Gerente propietario) como por el área de operación (Obreros); en esta área se encuentra concentrado el pilar fundamental de la empresa para crear rentabilidad y optimizar los recursos. A continuación se detalla los procesos y operaciones de la Finca San Nicolás:

a. Pedido de insumos agrícolas.- El Gerente realiza contactos y negociaciones con los proveedores, y adquiere los materiales necesarios para la plantación, cuidado y cosecha.

b. Recepción y almacenamiento.- Los trabajadores reciben los materiales y herramientas adquiridas por el Gerente, clasifican todos los bienes y los colocan en sus respectivos sitios en la bodega de insumos.

c. Preparación de insumos agrícolas.- Esta actividad incluye la preparación del terreno, la elaboración de tutores, el hoyado y la siembra.

d. Mantenimiento y preparación de herramientas.- El trabajador delegado debe preparar las herramientas necesarias para realizar las actividades que le corresponden.

e. Abonar.- Consiste en añadir fertilizantes al suelo, con el fin de que la planta pueda desarrollarse adecuadamente, en general, se pueden utilizar fertilizantes orgánicos o químicos; lo importante es que contengan nitrógeno, fósforo y potasio; además de los micronutrientes hierro, cobre, zinc, manganeso, boro y molibdeno.

f. Fumigar.- Es necesario combatir enfermedades, plagas y malezas, para ello se utilizan pesticidas, de preferencia orgánicos no contaminantes, que cumplan con los requisitos fitosanitarios que exige el Ministerio de Agricultura. Entre los principales enemigos de la pimienta se tienen a las taltuzas, los nematodos.

g. Riego de la plantación.- Como es una planta de clima tropical húmedo, generalmente el riego se obtiene directo de la lluvia; aunque en verano es necesario compensar la escasez de agua con un sistema de riego por tuberías.

h. Cosecha de pimienta verde.- La cosecha se realiza manualmente cuando los frutos hayan alcanzado su madurez, esto es, cuando presenten un color verde amarillento si es para pimienta negra, o cuando los granos presenten un color rojo intenso si es para pimienta blanca.

i. Traslado de la pimienta verde.- una vez cosechada, se debe trasladar a la zona de secado.

j. Secado al sol.- Para separar los granos del péndulo, se lo debe pasar por una trilla manual o mecánica, luego se los deja secar al sol mínimo un día, en lonas; conforme se seca, el grano se pone de color negro. El rendimiento en relación al peso del fruto cosechado está en un rango del 35% a 40%

k. Limpieza y depurado.- Durante ésta etapa se eliminan impurezas como piedras u otras materias extrañas. La pimienta obtenida se clasifica en función de calidad, pureza, tamaño y color, pudiendo ser pimienta negra o blanca.

l. Distribución a centros de acopio.- Una vez seleccionado y clasificado el producto, es posteriormente empacado en sacos de 100 libras y llevado al centro de acopio para su venta.

En caso de no venderla de inmediato, el grano se puede almacenar en bodegas, siempre y cuando no exista demasiada humedad. Bajo estas condiciones, se puede conservar durante mucho tiempo, que puede ser desde 3 hasta 6 años.

La calidad de la especia es valorada principalmente en base a su apariencia, contenido de aceite volátil, aroma y sabor; también deberán estar libres de moho y olores extraños.

En la finca San Nicolás, existen algunos problemas como la escasa inversión, las débiles prácticas agrícolas y el manejo precario de las plantaciones tradicionales; situaciones que han retrasado aquellos eslabones de gran importancia para el *Core business*; por ejemplo el mantenimiento de la plantación, recolección, secado, depurado de la pimienta ha sido administrado sin ningún cronograma de tiempo y sin medición de metas por trabajador, transformándose en aumento en costos por la ineficiencia operativa que debe ser corregida.

En lo referente a la capacidad de producción, se sabe que actualmente la finca mantiene 4 hectáreas sembradas de pimienta, que producen 1.000 quintales; el objetivo es incrementar la superficie cultivada en 25% cada año, la capacidad de producción está limitada por la superficie cultivable de la finca, que equivale a 10 hectáreas, con un rendimiento esperado de hasta 2.500 quintales, estas cantidades se alcanzarían en el año 2020.

La figura 4 muestra el diagrama de flujo de producción de la Finca san Nicolás:

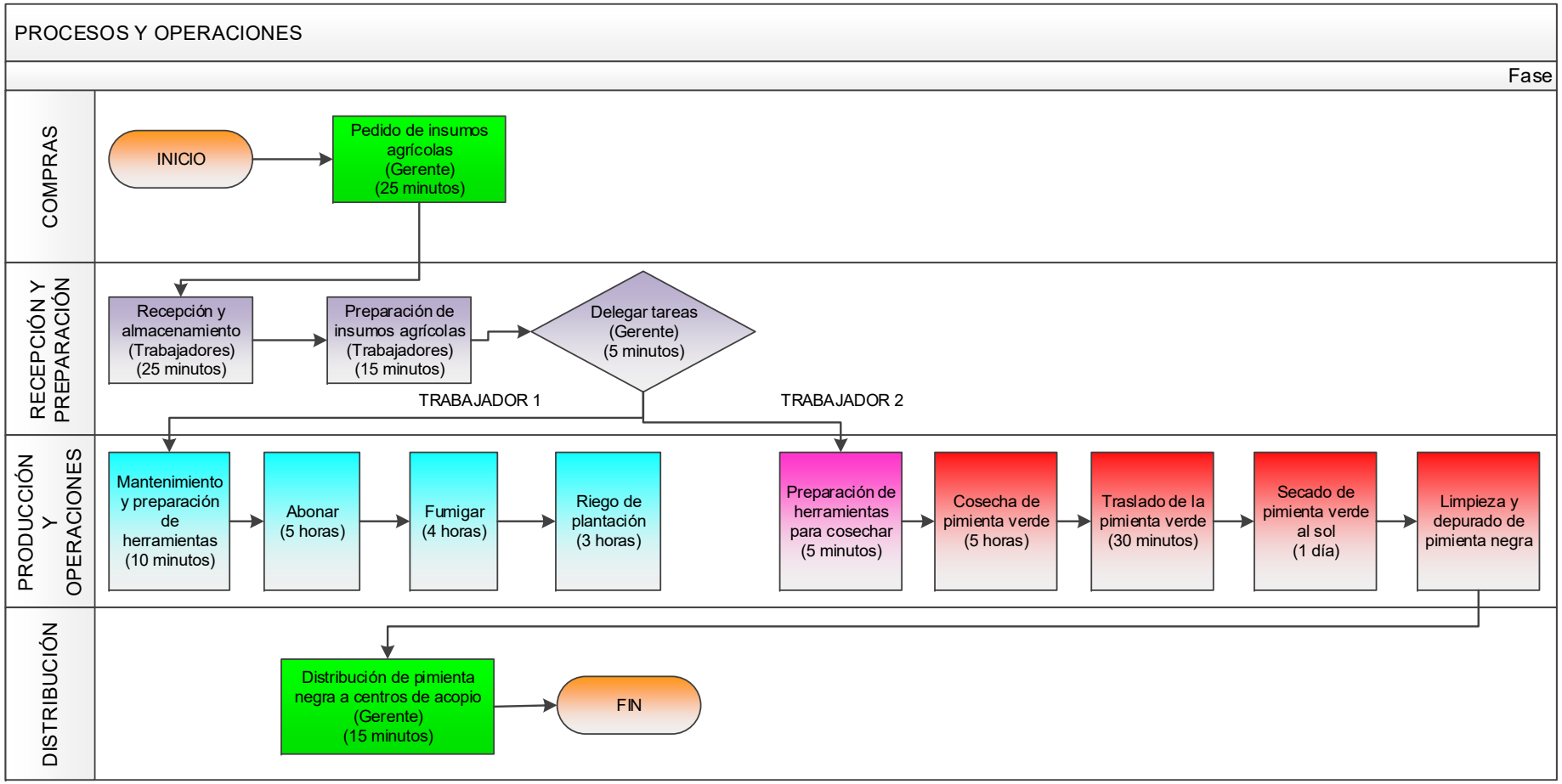


Figura 5. Cadena de Suministros.

2.2.4.3 Logística y distribución

La distribución es el último paso de la cadena de suministros, consiste en entregar el producto al cliente o consumidor final, en el caso de la finca San Nicolás, al centro de acopio. Por otro lado, la logística tiene como finalidad “colocar los productos adecuados en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseadas, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad de la firma” (Giraldo, 2011), la gestión logística está presente a lo largo de toda la cadena de suministros, y se encarga de varias funciones como manejao de inventarios, transporte y almacenamiento.

a. Empaquetado.- Cuando el grano está seco y listo para ser comercializado, entonces los trabajadores proceden a empacarlo en sacos de yute o de lana plástica, con 100 libras de contenido, es decir en quintales. Luego de ser empacado, el producto es embodegado hasta que se lo lleve al centro de acopio para su venta.

b. Inventarios.- Los inventarios pueden ser de materias primas, herramientas, repuestos y producto terminado. En el caso de los insumos, se mantiene un stock bajo, que cubra una semana de operaciones. Por otro lado, en lo referente al producto terminado, se tiene como política, mantener en bodega un stock de seguridad equivalente al 10% de las ventas programadas para el mes. Una correcta gestión de inventarios trae como consecuencia una disminución en los costos y un aumento en la rentabilidad.

c. Almacenamiento.- La bodega es el espacio físico en que se guardan los insumos, los materiales y el producto terminado; hasta que se requiera utilizar alguno de ellos. Además, la bodega cumple otras funciones como: mantener los insumos protegidos de incendios, robos y deterioros, mostrar las existencias reales, controlar las entradas y salidas. Se debe distribuir la superficie de la bodega de acuerdo con la velocidad de rotación de los productos, colocando cerca de la salida los productos de mayor movimiento para reducir los desplazamientos.

d. Transporte.- El transporte de insumos se realiza por dos vías, la primera es con entregas a domicilio por parte de los proveedores; la segunda es con la camioneta del gerente-propietario, cuando se adquieren los insumos directo en las instalaciones de los proveedores, el transporte queda a cargo del gerente traslada los insumos. En cuanto al producto terminado, el transporte de los sacos de 100 libras se lo realiza en la camioneta del gerente desde la finca hasta los centros de acopio; con esta organización del sistema de transporte se puede llevar los productos a los consumidores en el momento adecuado al menor costo.

e. Infraestructura.- El espacio físico de la finca está distribuido de la siguiente manera:

    i. Área de recepción de insumos: El gerente general se encarga de hacer el respectivo pedido de insumos agrícolas y herramientas que son necesarios para las tareas diarias.
    ii. Bodega: En esta área se encuentra almacenados todos los insumos que son requeridos para los procesos de producción de la empresa.
    iii. Vestidores, baños y comedor: Estas instalaciones fueron creadas con el afán de que los colaboradores tengan espacio para aseo personal y alimentación.

v. Plantación: La plantación está compuesta por cuatro hectáreas de pimienta, no obstante, se encuentra dividida en dos fases: fase uno pimienta adulta y fase dos pimienta joven.

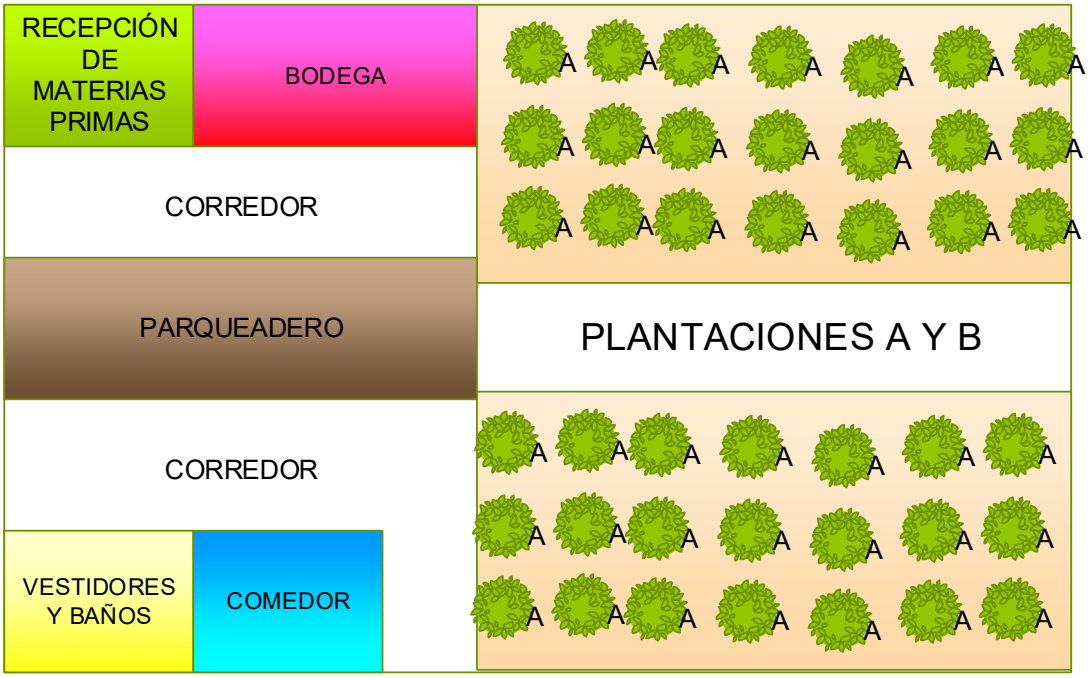


Figura 6. Área de producción actual.

Figura 7. Plantación pimienta joven y adulta.

2.2.4.4 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta muy importante, con la cual se determinan las actividades estratégicas de una empresa; por medio de ella es posible identificar las principales fortalezas y debilidades que tiene la organización frente la industria.

La figura 8 muestra la cadena de valor actual de la finca San Nicolás, en ella se puede constatar que las actividades primarias y las de apoyo son débiles, debido a que el manejo administrativo de la empresa ha sido desarrollado con procedimientos tradicionales, es decir, no se ha estimulado los procesos de desarrollo estratégico.

Entre las actividades primarias, se observa que la logistica interna, operaciones y logística externa funcionan de manera eficiente, ya que son dirigidas por el administrador. Por otro lado, marketing y post venta son las actividades de mayor deficiencia, ya que no siquiera existe un detalle del trabajo que se realiza en ellas.

En el caso de las actividades de apoyo, el área de abastecimiento presenta un problema que es la falta de control de inventarios en bodega; el área de investigación y desarrollo presenta deficiencias en el manejo de nuevas tecnologías. No se han identficado grandes problemas en las actividades de infraestructura y recursos humanos.

Figura 8. Cadena de valor actual Finca San Nicolás.

2.2.5 Investigación y desarrollo

La investigación y el desarrollo, en el mundo actual es un proceso que busca generar y transferir tecnología, pero es a la vez, un proceso de aprendizaje conjunto, en donde además de tecnología, se transmite conocimiento y tradiciones. (Gonsalvez, 2006) Muchas organizaciones destinan gran parte de su presupuesto al área de investigación y desarrollo, con la finalidad de generar proyectos de nuevos productos que sean exitosos y con un alto margen de rendimiento. En la Finca San Nicolás, no ha sido una costumbre la inversión en investigación y desarrollo, pero en el año 2015, se realizó una investigación interna con la asesoría de un técnico en plantaciones de pimienta; el resultado fue una mejora del rendimiento y reducción de desperdicios por planta, mediante la colocación de productos agrícolas específicos y una sábana ecológica con la finalidad de obtener mayor rendimiento sin desperdicios.

En ese mismo año, la empresa implementó un nuevo proceso operativo para la obtención de pimienta blanca, con el fin de ofrecer al mercado un producto de mejor aroma y sabor, a continuación se muestra el detalle:

- Cosechar pimienta verde o madura.
- Colocar pimienta verde en proceso de fermentación con la finalidad de que el grano de pimienta se desprenda de la cáscara.
- Luego de uno o dos días en el proceso mencionado se realiza un descascaro por pimienta cosechada.
- Se procede a realizar el respectivo secado de la pimienta.
- Se depura y limpia la pimienta.
- Obtención de pimienta blanca pura.

Figura 9. Pimienta Blanca

2.2.6 Sistema de información gerencial

Actualmente, son muchas las organizaciones que utilizan sistemas de información para el manejo de sus operaciones, comunicarse con proveedores y clientes y competir en el mercado en el que se desenvuelven. Adicionalmente, los sistemas gerenciales permiten a los administradores recopilar información relevante para la toma de decisiones, para prosperar y ampliar su alcance minimizando el uso de recursos (Rocha, 2007). Desafortunadamente, en la actualidad la empresa no cuenta con ningún sistema de control gerencial, ni administrativo ni contable; por lo que no lleva un control automatizado de los clientes, proveedores, inventarios, producción; y, cuentas por pagar o cobrar.

La adopción de un *Enterprise Resource Planning* (ERP) agrícola en la empresa, podría influir positivamente debido a que la utilización del sistema ayuda a tener mayor control de las actividades, y a integrar las áreas administrativas, como gestión de compras, de ventas, contable, producción, inventarios o planificación; y a obtener mejores niveles de productividad.

2.2.7 Marketing

2.2.7.1 Necesidad de mercado

Como ya se ha expuesto, la demanda mundial de pimienta es creciente, según datos de la FAO, (solo disponibles hasta 2013), el promedio de crecimiento en la producción entre 2010 y 2013 fue de 1,76% a nivel mundial.

Tabla 3. Producción mundial de pimienta (toneladas)

Año	Producción	Variación
2009	457.710	
2010	448.428	-2,03%
2011	450.237	0,40%
2012	451.432	0,27%
2013	472.316	4,63%

Tomado de: FAO

En el Ecuador, hubo una caída en la producción en 2010 y 2011, pero a partir de 2012, la producción ha crecido un promedio de 6,38% (FAO, 2016), estas cifras indican que existe un aumento en el consumo de la especia, además pone de manifiesto la necesidad que existe en el mercado.

Tabla 4. Producción de pimienta en Ecuador (toneladas)

Año	Producción	Variación
2007	3.100	
2008	3.200	3,23%
2009	3.300	3,13%
2010	2.581	-21,79%
2011	2.234	-13,44%
2012	2.400	7,43%
2013	2.528	5,33%

Tomado de: FAO

2.2.7.2 Matriz BCG

En esta matriz se evalúa la participación de mercado de cada una de las líneas de negocio, y la compara con el crecimiento de la industria. La participación de mercado de la Finca San Nicolás es baja, tanto en la oferta de pimienta blanca como de pimienta verde y negra; y el crecimiento de la industria es medio, por lo que de acuerdo con el análisis de la matriz BCG, los productos de la empresa se ubican en el cuadrante de Interrogantes.

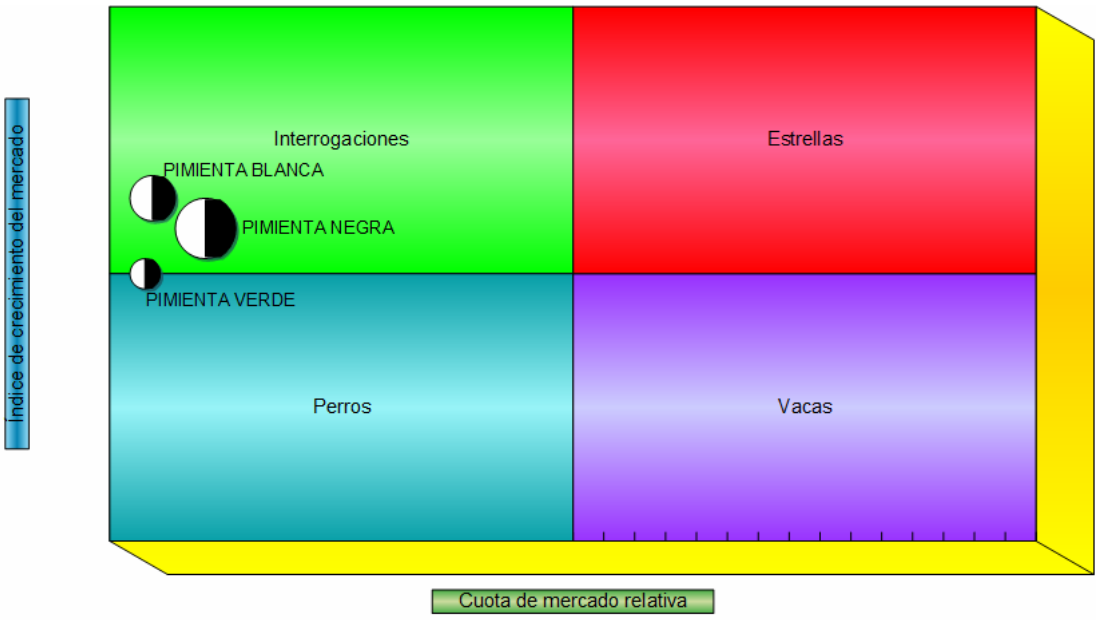


Figura 10. Matriz BCG.

Cuando los productos se ubican en este cuadrante, la empresa debe decidir si conviene fortalecerlos o eliminarlos, en este caso, es mejor fortalecerlos, a través de un aumento en la superficie cultivada, y aplicando una estrategia de desarrollo de producto, que debería ser, añadirle valor al grano, comercializando pimienta envasada al detal en el mercado nacional.

2.2.7.3 Estrategia actual de marketing

El modelo de negocio actual de la Finca San Nicolás es mediante las transacciones de bienes entre dos empresas (B2B), es decir, la producción de pimienta se las distribuye a centros de acopio de exportación.

El mercado objetivo actual y el alcance de la empresa son todos los centros de acopio de mayor representación en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, actualmente el cantón Santo Domingo y la Concordia cuenta con 10 centros de acopio. (Tsaran-to, 2015) De acuerdo a la empresa productora y exportadora True Flavor, la producción de pimienta ecuatoriana es muy escasa para el mercado internacional; países como India, Malasia, Indonesia, Singapur y Brasil tienen volúmenes de producción mucho mayores que el Ecuador.

En los años que lleva en funcionamiento la empresa, no se ha elaborado un plan de marketing para obtener mayor participación, y promoveer el consumo de pimienta en el mercado nacional e internacional. Como ya se mencionó, en el Ecuador existen pocas empresas dedicadas al cultivo y comercialización de pimienta, y la producción ha ido creciendo en los últimos años, por ello se busca que la Finca San Nicolás realice una integración hacia adelante, añadiendo valor a la producción en grano y comercializando pimienta envasada al consumidor final.

2.2.8 Mezcla de marketing

2.2.8.1 Producto

Características del producto

La pimienta verde, blanca y negra de la Finca San Nicolás, es una especia obtenida a partir del constante tratamiento de la plantación para cosechar el producto. La tipología de pimienta encontrada en el Ecuador proviene de la India, sin embargo, por las condiciones geográficas del suelo esta mantiene caracteísticas propias en el aroma y en la capacidad de mantener drásticos cambios climáticos. (Tsaran-to, 2015)

Branding

Al tratarse de un producto que se vende en grano, a centros de acopio, no se ha desarrollado una marca, simplemente se entrega el grano seco al exportador; por tal motivo, se piensa crear la marca de pimienta procesada, y a partir de entonces, desarrollar todo el *branding* corporativo.

Etiqueta y envase

El producto es distribuido en costales de uso agrícola, por lo que, no se ha mejorado la presentación, dado que la empresa no es la que registra el producto para el consumidor final; tampoco se ha agregado una etiqueta de representación de la marca. Al igual que en el caso del *branding,* dentro de este parámetro existen falencias de identidad, ya que el producto no lleva una representación de lo que en esencia es la Pimienta Ecuatoriana de la Finca San Nicolás.

2.2.8.2 Precio

Costo de ventas

El precio del quintal de pimienta está regido por las leyes del mercado, no existe un organismo que regule el valor, por lo que hay veces que se presentan muchas fluctuaciones en el precio.

El costo de producción es relativamente bajo, para el caso de la Finca San Nicolás, está compuesto por: Mano de Obra (2 obreros), Fertilización, Control de plagas,

Equipo de trabajo, Mantenimiento y otros costos indirectos como semillas, agua para el riego y transporte.

Estrategia de precios

Por otro lado, el precio de la pimienta oscila de acuerdo a las exigencias del mercado internacional en el peso, calidad y la pureza. Los rubros actuales de venta por quintal de pimienta son los siguientes:

- Pimienta verde $110 por quintal.
- Pimienta negra $260 por quintal.
- Pimienta blanca $340 por quintal. (True Flavor, 2016)

Estrategias de entrada y de ajuste

Hasta el año 2016, no se ha requerido de una estrategia de entrada, pues el grano se comercializa directo al centro de acopio, tampoco se tiene una estrategia de ajuste, pues la Finca San Nicolás es precio – aceptante, su tamaño es pequeño, de tal manera que no influye sobre el mercado, ni en cantidad ni en valor.

2.2.8.3 Plaza

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución de los productores de pimienta de Santo Domingo, es a través del intermediario de exportación; conocido en el mercado como centro de acopio; estas empresas son las encargadas de enviar la producción de pimienta comprada a los cultivadores, a países importadores, es decir, los centros de acopio se encargan de exportar el producto al exterior, generalmente a centros especializados de especias en donde se realiza el proceso de envasado; y se procede a distribuir el producto procesado al consumidor final.

Puntos de venta

La Finca San Nicolás no mantiene puntos de venta propios, toda su producción la comercializa a través de los centros de acopio. Al querer implementar una línea de negocio de pimienta procesada, tampoco tendrá puntos de venta propios, sino que utilizará la enorme capacidad logística de las organizaciones de *retail*

Estructura del canal de distribución

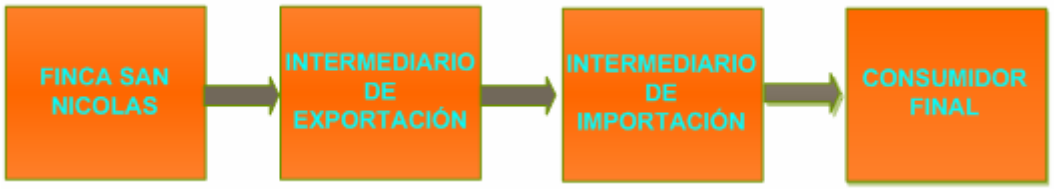


Figura 11. Canal de distribución.

El canal de operación se caracteriza por una numerosa cantidad de intermediarios para llegar al consumidor, es por este motivo que se lo nombra canal de distribución largo. Las ventajas de mantener un canal de distribución largo es la amplia cobertura que se puede llegar a tener para distribuir, los costos son bajos en comparación al que

se podría incurrir si la empresa fuera el centro de acopio o el detallista y el control del producto es menor, debido a que solo vigila la producción del cultivo.

Tipos de canal

El otro escenario que se puede presentar es mantener un canal de distribución corto y conseguir mayor rentabilidad acortando el número de intermediarios, por lo tanto, al tener un canal directo se puede controlar la producción y comercialización. Cuando se quiere tener este tipo de canal, es necesaria una promoción agresiva, con alta inversión en Talento Humano, con una gran fuerza de ventas y con un sistema eficiente de Crédito y Cobranzas, que permita la concesión de créditos.

2.2.8.4 Promoción

Durante los años que tiene de operación, la Finca San Nicolás nunca ha priorizado la promoción de sus productos a los centros de acopio, solamente se ha centrado en el giro de negocio, es decir, a producir, secar empacar y distribuir pimienta en grano. La única promoción realizada está a cargo del gerente de la empresa, quien ha utilizado sus relaciones públicas con los centros de acopio, para obtener cierto grado de fidelización con los mismos, y también para conseguir que sus representantes le ofrezcan mayor precio por quintal.

La mezcla de marketing actual, es bastante simple y apenas cubre las acciones tendientes a mantener el negocio, la Finca San Nicolás es una empresa eminentemente productora de bienes primarios, que no agrega valor a sus productos y tiene una participación de mercado baja. Es necesario que se implemente un plan de mejora con una estrategia de diversificación relacionada, mediante la comercialización de pimienta procesada al detal en el mercado de Quito.

Los costos de producción son relativamente bajos y se analizarán en la sección correspondiente, la estructura de costos es ventajosa para la empresa, pues con el precio alto del quintal, se puede obtener márgenes de rentabilidad atractivos.

2.2.9 Análisis actual de Finanzas y Contabilidad

2.2.9.1 Ingresos

La finca San Nicolás se dedica a la producción de pimienta seca, la cual se comercializa a los centros de acopio. Esta actividad le permitió registrar los siguientes valores por ingresos durante el año 2015.

Tabla 5. Ingresos de la Finca San Nicolás.

Año	Peso Bruto	Productividad 4 ha	Precio Quintal	Ingresos
2011	420	168	$ 240	$ 40.320,00
2012	440	176	$ 260	$ 45.760,00
2013	480	192	$ 265	$ 50.880,00
2014	600	240	$ 255	$ 61.200,00
2015	720	288	$ 260	$ 74.880,00

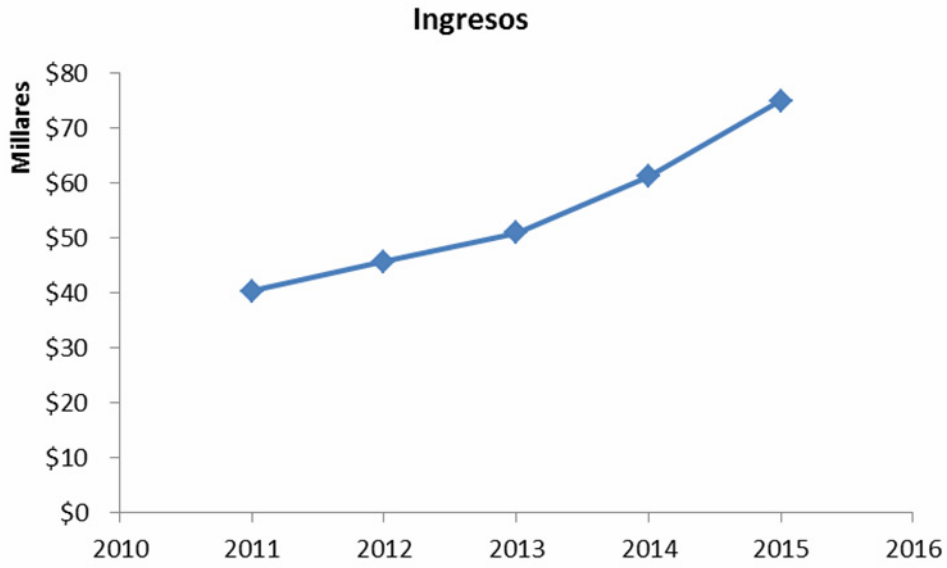


Figura 12. Evolución de los ingresos de la plantación.

Los ingresos mantienen una tendencia creciente gracias a que la productividad de la plantación también ha mantenido la misma evolución, esto muestra que la administración de la plantación ha sido eficiente.

En este sentido, otro factor determinante que contribuye al incremento positivo del ingreso es el precio del quintal de pimienta, el cual se ha mantenido estable durante los últimos 5 años.

2.2.9.2 Inversión y depreciación

El avalúo del terreno es de $75.000; este activo no está sujeto a depreciación; las instalaciones están avaluadas en $45.000, con una vida útil de 20 años.

Las plantaciones con un inventario de 10.000 plantas tienen un valor nominal de $2 por cada planta y una vida útil de 10 años.

La depreciación es en línea recta y se asume que no existe valor de rescate.

Tabla 6. Inversión inicial y depreciación

Inversiones	Cant	Unit	Total	Vida útil	Deprec	Saldo en libros
Terreno	1	75.000	75.000			75.000
Instalaciones	1	45.000	45.000	20	2.250	33.750
Equipos cómputo (2014)	2	600	1.200	3	400	400
Maquinaria	1	3.000	3.000	10	300	1.500
Plantaciones	2	10.000	20.000	10	2.000	10.000
TOTAL			**144.200**			**120.650**

2.2.9.3 Egresos

Los egresos se dividen en costos de producción y gastos administrativos, los costos están vinculados con aquellos egresos que se realizan directamente en la producción de la pimienta, los gastos son egresos realizados en el área administrativa; los detalles se presentan a continuación:

Tabla 7. Egresos asociados con las actividades productivas y administrativas

Costos de producción	2011	2012	2013	2014	2015
Obrero 1	3.000	3.360	3.720	4.200	4.560
Obrero 2	-	3.360	3.720	4.200	4.560
Prestaciones sociales	1.240	2.776	3.074	3.471	3.768
Fertilización	4.200	5.400	6.360	7.800	9.000
Control de plagas	4.920	7.320	8.640	8.880	10.200
Equipo de trabajo	6.000	1.440	1.800	7.800	4.200
Mantenimiento	960	1.440	1.320	1.560	1.320
Transporte	1.040	1.040	1.040	1.040	1.040
Depreciación	4.550	4.550	4.550	4.950	4.950
TOTAL	25.910	30.686	34.224	43.901	43.598

Gastos Administrativos	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos Suministros de Oficina	240	288	346	415	498
Mantenimiento y reparaciones	120	144	173	207	249
Servicios básicos	600	600	600	600	600
Servicios de asesoría contable	1.800	1.980	2.178	2.396	2.635
TOTAL	2.760	3.012	3.296	3.618	3.982

Los valores correspondientes a los costos de producción y a los gastos administrativos son relativamente bajos en comparación con los ingresos,

2.2.9.4 Estados financieros actuales

La siguiente tabla muestra los estados financieros de los últimos cinco años resumidos y condensados. Al observar los valores reportados, se puede notar que la empresa es rentable, aunque sus niveles de ingresos sean pequeños, por tal motivo es una oportunidad el diversificar el negocio con productos elaborados.

Tabla 8. Estados financieros Finca San Nicolás (dólares US)

FINCA SAN NICOLÁS					
ESTADO DE RESULTADOS	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Ingresos	40.320	45.760	50.880	61.200	74.880
(-) Costo de ventas	25.910	30.686	34.224	43.901	43.598
Utilidad bruta	**14.411**	**15.074**	**16.656**	**17.299**	**31.282**
(-) Gastos administrativos	2.760	3.012	3.296	3.618	3.982
Utilidad operativa	**11.651**	**12.062**	**13.360**	**13.682**	**27.300**
(-) 15% trabajadores	1.748	1.809	2.004	2.052	4.095
Utilidad antes Imp. a la renta	**9.903**	**10.252**	**11.356**	**11.629**	**23.205**
(-) 25% Impuesto a la renta	2.476	2.563	2.839	2.907	5.801
Utilidad neta	**7.427**	**7.689**	**8.517**	**8.722**	**17.404**

ESTADO DE FLUJO DE CAJA	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Utilidad neta	7.427	7.689	8.517	8.722	17.404
(+) Depreciación	4.550	4.550	4.550	4.950	4.950
Flujo de caja del periodo	**11.977**	**12.239**	**13.067**	**13.672**	**22.354**

ESTADO DE SITUACIÓN	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Activos					
Efectivo	11.641	23.835	36.859	50.445	72.685
Inventarios	336	381	424	510	624
Activos fijos	144.200	144.200	144.200	144.200	144.200
Depreciación acumulada	-4.550	-9.100	-13.650	-18.600	-23.550
TOTAL ACTIVOS	**151.627**	**159.316**	**167.833**	**176.555**	**193.959**
Pasivos	0	0	0	0	0
Capital	144.200	144.200	144.200	144.200	144.200
Utilidad del ejercicio	7.427	7.689	8.517	8.722	17.404
Utilidades retenida		7.427	15.116	23.633	32.355
TOTAL PASIVO Y PATRIM.	**151.627**	**159.316**	**167.833**	**176.555**	**193.959**

Los factores que explican el éxito del negocio son de índole internos y externos. En primer lugar la administración de la finca se enfoca en el constante aumento de la productividad, lo que permite ser más eficiente en la producción y aprovechar de mejor manera los recursos. De igual forma, los factores externos han sido clave, principalmente los precios pagados por quintal y el incremento de la demanda, que ha evolucionado en mayor proporción que la oferta.

2.2.9.5 Índices financieros actuales

Debido a que en el momento del análisis, la empresa no registra pasivos, hay varios indicadores que no aplican actualmente, en cuanto a las razones que sí se pudieron calcular (Ver anexos), se ha podido determinar que el efectivo representa en promedio el 22,13% de los activos, este valor ha ido creciendo desde el 8% hasta el 37,5%.

El Impacto de los gastos administrativos y de ventas sobre los ingresos es 6,23%, mientras que en la industria agrícola es de 25,8%; esto indica que la empresa tiene una mejor estructura de gastos generales que otras empresas. La finca registra un índice de rotación de activos de 0,32 veces, mientras que la industria tiene 0,50 veces, en esta caso, el indicador de la finca es más bajo que el de las empresas agrícolas, en consecuencia, se deben implementar acciones que mejoren este índice. Como la empresa no tiene deuda, el patrimonio representa el 100% de los activos, mientras que la industria registra un 43%; esta razón cambiará en la medida en que la finca necesite financiamiento.

Los índices de rentabilidad dan una mejor idea de la situación de la empresa, el margen bruto es en promedio el 34,29%, versus 33,89% de la industria; el margen de utilidad operativa es 28,06%, y 3,36% en la industria; el margen neto de utilidad es el 17,89% y en la industria es 2,31%; el ROA alcanza 5,74% contra 2,11% de la industria; y, el ROE es el 5,74%, mientras que en la industria se registra un 3,17%. En todos los casos de índices de rentabilidad, la empresa está en mejor situación que la industria. (Superintendencia de Compañías, 2015).

2.2.10 Matriz de Evaluación de Factores Internos(EFI)

El análisis interno permite identificar fortalezas y debilidades de la empresa, con las que se pueden señalar las áreas que deben ser modificadas con el fin de mejorar la gestión de la organización. La matriz EFI consiste en ponderar cada una de las fortalezas y debilidades de alto impacto, de acuerdo con su importancia con la industria, y calificarlas de acuerdo con la importancia que tienen para la empresa. La calificación ponderada se maneja bajo los mismos criterios que la matriz EFE. (David, 2013)

Tabla 9. Matriz de Evaluación de factores Internos

MATRIZ EFI			
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**Calificación**	**Total Ponderado**
Fortalezas			
Amplia disponibilidad de insumos, por la gran cantidad de oferentes	0,11	3	0,33
Disponibilidad de tierras para incrementar la plantación y la producción	0,13	3	0,39
Centros de acopio se encuentran en una localización estratégica lo que significa que no existe mayor costo de trasporte.	0,09	3	0,27
Crecimiento en la producción y rendimiento de la plantación de la Finca	0,1	4	0,4
Bajos costos de producción. Plantación no precisa excesivo uso de suplementos para nutrir la plantación.	0,09	4	0,36
Flujo de caja positivo todos los años	0,09	3	0,27
Debilidades			
Los procesos internos no se han proyectado a economías de escala, sino a parámetros de agricultura tradicional	0,09	2	0,18
Procesos sin valor agregado en tecnología que promueva la eficiencia del cultivo de pimienta.	0,07	2	0,14
Baja participación de mercado	0,12	1	0,12
No existe estrategia diferenciada con las demás productoras de la zona, no ha creado valor agregado ni un producto final.	0,05	1	0,05
No hay una imagen corporativa que mejore las relaciones públicas de la empresa con el entorno.	0,06	2	0,12
Total	**1**		**2,63**

La necesidad de suplementos agrícolas en las plantaciones es baja, y la oferta es grande, por lo que mantener el cultivo no presenta mayores dificultades.

La disponibilidad de tierras para incrementar la producción, es fundamental para cumplir con los objetivos organizacionales, ya que en el mediano plazo se habrá aumentado la superficie cultivada hasta el nivel deseado, y esto permitirá aumentar la participación de mercado de la empresa.

Los bajos costos de producción, hacen atractiva la inversión en esta empresa, pues el margen bruto es elevado y mientras el precio del quintal siga en niveles altos, la pimienta seguirá siendo una inversión atractiva.

La finca San Nicolás ha ido incrementando su nivel de producción, y planea seguir haciéndolo, por lo que se estima que los márgenes de utilidad se incrementen en el futuro. Esta es la fortaleza que mayor incidencia tiene sobre la matriz EFI.

La distribución del grano no presenta dificultades, pues los centros de acopio están cerca de la finca, por lo que la logística del transporte tiene bajo costo.

En la finca San Nicolás, el flujo de caja es positivo todos los años analizados, si a esto se le suma el hecho de que no tiene deudas, se puede afirmar que la empresa no presenta problemas de liquidez, y podría asumir un nivel de endeudamiento sin mayor problema.

Las fincas agrícolas ecuatorianas suelen operar con técnicas tradicionales de producción; como por ejemplo, secar la cosecha en el sol, riego, recolección y traslado

de cultivos realizados manualmente, lo que implica mayor tiempo empleado por cada trabajador en tareas que se pueden automatizar.

El ciclo de operaciones está estructurado por procesos deficientes, que generan rendimientos inferiores al potencial de la finca debido a la falta de tecnología que ayude a operar con eficiencia.

Las 4 hectáreas sembradas en la finca San Nicolás generan una producción muy pequeña con respecto al total de producción nacional, por lo que se debería aumentar la superficie cultivada.

Una gran debilidad de la empresa es la falta de creación de valor, pues aparte de no ser totalmente eficiente, el cultivo de pimienta solo se lo realiza en grano, no se cuenta con un producto industrializado, por lo que la organización solamente es un proveedor de materias primas.

La imagen corporativa es deficiente, ya que nunca se le ha manejado con una visión empresarial. La empresa no tiene logo empresarial, ni marca, tampoco tiene elementos promocionales que la identifiquen.

3. CAPÍTULO III: EVALUACIÓN Y PROPUESTA DE MEJORA

3.1 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA permite conocer la situación actual de la Finca San Nicolás, por medio de este, se pueden definir los factores internos y externos que afectan al giro del negocio; permitiendo establecer estrategias con la finalidad de crear valor, competitividad y mejorar los aspectos que requieran ser modificados.

3.1.1 Fortalezas

- Valores corporativos sólidos orientados hacia la satisfacción del cliente
- Estructura organizacional abierta que permite la generación de nuevas líneas de negocio
- Amplia disponibilidad de insumos, por la gran cantidad de oferentes
- Disponibilidad de tierras para incrementar la plantación y la producción
- Mecanismos de recolección amigables para el medio ambiente
- Centros de acopio se encuentran en una localización estratégica lo que significa que no existe mayor costo de trasporte.
- Apertura a procesos de investigación y desarrollo
- Crecimiento en la producción y rendimiento de la plantación de la finca
- Producto versátil, este puede ser empacado en distintas presentaciones y para diferentes segmentos del mercado.
- Bajos costos de producción. Plantación no precisa excesivo uso de suplementos para nutrir la plantación.
- Aumento constante de la superficie cultivada y del rendimiento por planta
- Inversión relativamente baja para iniciar la plantación
- Flujo de caja positivo todos los años
- Buena posición financiera respecto a los promedios de la industria

3.1.2 Oportunidades

- Alta inversión en obra pública que permite el desarrollo del sector agropecuario
- Política estatal de mejorar la calidad de la alimentación con productos naturales
- Aumento de la demanda de pimienta en el mercado internacional, es la especia de mayor consumo.
- Fomento estatal a pequeños y medianos agricultores, brinda asistencia técnica y acceso a créditos por medio de la CFN
- Alto crecimiento del PIB agrícola un 3% anual en promedio
- Precios internacionales altos del quintal de pimienta, entre 430 y 550 dólares
- Estabilidad en los precios de los insumos, por inflación promedio de 4,5% entre 2007 y 2015
- El periodo de vida de la planta oscila entre los 12 y 15 años, con un mayor aprovechamiento de la plantación.
- No existen plagas letales, que perjudiquen el cultivo de la pimienta.
- Disponibilidad de tecnología para mejorar procesos de producción y otros procesos internos y externos de la empresa.
- La pimienta no requiere extensos terrenos para el cultivo ni grandes maquinarias, por ende la inversión no es alta.
- Periodo rápido de recuperación de inversión, de 2 a 3 años para primera cosecha, alta efectividad
- Disponibilidad de talento humano en el mercado laboral

- Los proveedores no tienen mayor poder de negociación porque no se necesitan productos específicos para esta plantación.
- El cultivo de la pimienta es muy resistente a cambios climáticos
- Oferta de gran variedad de insumos que mejoran la calidad de sembríos, liberan las plantas de insectos y enfermedades.
- Poco poder de negociación de los compradores (Centros de acopio)
- Existen pocas empresas dedicadas a la producción y comercialización de pimienta procesada en locales comerciales

3.1.3 Debilidades

- No existe un personal capacitado, internamente no hay una persona especializada en el cultivo de pimienta en particular.
- Los procesos internos no se han proyectado a economías de escala, sino a parámetros de agricultura tradicional
- Procesos sin valor agregado en tecnología que promueva la eficiencia del cultivo de pimienta.
- Deficiente mecanismo de control en los tiempos de ejecución de las tareas operativas
- No existe un tratamiento específico para movilizar la cosecha. No hay canales directos al área de secado.
- Ausencia de ciertas actividades tanto de soporte como de apoyo en la cadena de valor
- Ausencia de un sistema de información gerencial que facilite la tarea administrativa - financiera
- Baja participación de mercado
- No existe estrategia diferenciada con las demás productoras de la zona, no ha creado valor agregado ni un producto final.
- Canal de distribución largo con varios intermediarios antes del consumidor final
- No hay una imagen corporativa que mejore las relaciones públicas de la empresa con el entorno.

3.1.4 Amenazas

- Históricamente, el precio internacional ha tenido fluctuaciones, lo que influye a concluir que el mercado es inestable.
- Gran parte de mercado global es abastecido por Vietnam, por lo que se reduce el mercado para países productores pequeños
- Riesgo de que se sature el mercado por sobreproducción en alguno de los países más grandes
- Ocurrencia de una catástrofe natural, por ejemplo el fenómeno del Niño
- Poca utilización de la tecnología a nivel del país
- Baja competitividad y productividad del sector agrícola del Ecuador
- Falta de investigación y desarrollo de los productos e insumos agrícolas
- Poca diferenciación en el producto que disminuye el atractivo de la inversión
- Pocos canales de distribución, los productores han centrado su estrategia solo en la venta a centros de acopio.
- Gran cantidad de trámites y permisos para poder realizar actividades
- Existen muchos productos sustitutos en especias y condimentos
- Posibilidad de que los compradores realicen integración hacia atrás y se conviertan en productores
- Poco valor agregado al cultivo que frena el crecimiento de la industria

En la Tabla 10, se muestran los factores de éxito que tienen alto impacto sobre la gestión de la empresa, en una Matriz de síntesis estratégica.

Tabla 10. Matriz de síntesis estratégica FODA.

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
a.	Amplia disponibilidad de insumos, por la gran cantidad de oferentes	a.	Aumento de la demanda de pimienta en el mercado internacional, es la especia de mayor consumo.
b.	Disponibilidad de tierras para incrementar la plantación y la producción	b.	Fomento estatal a pequeños y medianos agricultores, brinda asistencia técnica y acceso a créditos por medio de la CFN
c.	Centros de acopio se encuentran en una localización estratégica lo que significa que no existe mayor costo de trasporte.	c.	Alto crecimiento del PIB agrícola un 3% anual en promedio
d.	Crecimiento en la producción y rendimiento de la plantación de la Finca	d.	Precios internacionales altos del quintal de pimienta, entre 430 y 550 dólares
e.	Bajos costos de producción. Plantación no precisa excesivo uso de suplementos para nutrir la plantación.	e.	El periodo de vida de la planta oscila entre los 12 y 15 años, con un mayor aprovechamiento de la plantación.
f.	Flujo de caja positivo todos los años	f.	Periodo rápido de recuperación de inversión, de 2 a 3 años para primera cosecha, alta efectividad
		g.	El cultivo de la pimienta es muy resistente a cambios climáticos
		h.	Oferta de gran variedad de insumos que mejoran la calidad de sembríos, liberan las plantas de insectos y enfermedades.
		i.	Existen pocas empresas dedicadas a la producción y comercialización de pimienta procesada en locales comerciales
DEBILIDADES		AMENAZAS	
a.	Los procesos internos no se han proyectado a economías de escala, sino a parámetros de agricultura tradicional	a.	Históricamente, el precio internacional ha tenido fluctuaciones, lo que influye a concluir que el mercado es inestable.
b.	Procesos sin valor agregado en tecnología que promueva la eficiencia del cultivo de pimienta.	b.	Gran parte de mercado global es abastecido por Vietnam, por lo que se reduce el mercado para países productores pequeños
c.	Baja participación de mercado	c.	Pocos canales de distribución, los productores han centrado su estrategia solo en la venta a centros de acopio.
d.	No existe estrategia diferenciada con las demás productoras de la zona, no ha creado valor agregado ni un producto final.	d.	Existen muchos productos sustitutos en especias y condimentos
e.	No hay una imagen corporativa que mejore las relaciones públicas de la empresa con el entorno.	e.	Poco valor agregado al cultivo que frena el crecimiento de la industria

Debido a que no se aplica tecnología en el cultivo de la pimienta, las personas que trabajan en la finca San Nicolás deben capacitarse en técnicas que permitan mejorar la producción, y la comercialización con mejores estándares de calidad.

El mercado de la pimienta negra tiene pocos oferentes, ya que, a pesar de existir varias fincas que producen la especia, son pocos los centros de acopio mayoristas, por lo que el mercado impone los precios de comercialización.

Los productores no tienen diferenciación en el producto, y ninguno es lo suficientemente grande para influir en el mercado, la finca San Nicolás, para lograr una mejor posición debe ofrecer valor agregado en el producto diferenciándolo de lo que ofrecen los competidores.

La finca San Nicolás debe aprovechar sus fortalezas para mejorar sus procesos, añadir valor a su producto e implementar estrategias de diversificación que le permitan mejorar sus resultados económicos.

También es necesario que se busquen mecanismos para minimizar o en lo posible eliminar el impacto de las debilidades, a través de acciones como tecnificar algunos procesos, aumentar la producción para aumentar la participación de mercado y diseñar una imagen corporativa que posicione la marca en los consumidores.

Por lo expuesto, se considera oportuno, evaluar la factibilidad técnica y económica para la producción y comercialización de pimienta envasada.

3.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA

3.2.1 Objetivo general del plan

- Diseñar y poner en marcha un plan de mejora organizacional para la Finca San Nicolás productora de pimienta negra, mediante la adición de una línea de negocio que se encargue de procesar y comercializar pimienta envasada para el consumidor final del mercado de Quito, con el fin de incrementar los resultados económicos de la empresa, posicionar la marca y obtener mayor participación.

3.2.2 Objetivos a largo plazo

- Alcanzar la fidelización de la marca en los consumidores de la ciudad de Quito hasta el año 2021.
- Incrementar la cobertura geográfica de distribución del producto a todo el país hasta el año 2020.
- Añadir nuevos productos al portafolio de la empresa, comercializando todo tipo de especias, hasta el año 2021.

3.2.3 Objetivos a mediano plazo

- Implementar el 100% del plan de marketing propuesto hasta el 2017.
- Reducir los tiempos operativos de la producción de pimienta hasta el año 2018; a través de implementar tecnologías de recolección y secado que optimicen el proceso productivo.
- Afianzar relaciones comerciales con los principales supermercados de Quito para el 2017, mediante convenios que garanticen la distribución de la pimienta procesada de la marca San Nicolás

3.2.4 Objetivos a corto plazo

- Incrementar en un 25% la producción de grano seco de pimienta negra, con el fin de obtener materia prima para moler y empacar la pimienta.
- Renovar la imagen corporativa de la empresa, para crear un posicionamiento de marca.
- Iniciar la producción, envasado y comercialización de la pimienta, contando con todos los equipos e insumos que se requieren para tal efecto.

- Lograr que el producto terminado se comercialice en las principales cadenas de *retail* del país.

3.2.5 Áreas a intervenir

3.2.5.1 Área de producción y operaciones

La primera área a intervenir es la de operaciones y producción, ya que se necesita modificar el proceso de producción con el fin de disponer de mayor cantidad de grano y poder agregar valor a la cosecha; para tal fin se requieren los siguientes algunos activos fijos, frascos de diversos tamaños, equipo informático; y, permisos y registros legales como ARCSA, IEPI, SRI y otros. (Ver Anexos)

En la figura 13 se puede observar la propuesta de distribución del espacio físico, en la que se incluye un área para realizar el proceso de molienda y envasado, y un espacio para el área administrativa. Esta nueva distribución busca que las instalaciones sean funcionales y mantengan mayores características empresariales.

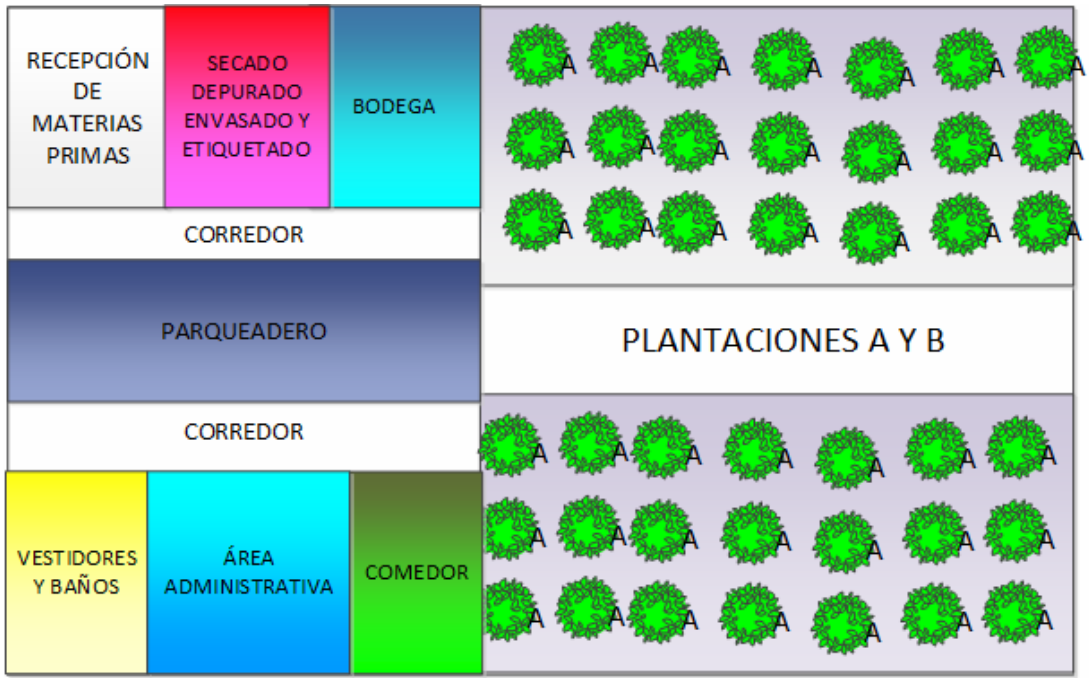


Figura 13. Reestructuración de área de producción de la Finca San Nicolás.

El hecho de buscar una diversificación de productos, implica que el proceso productivo sea modificado de acuerdo con las nuevas líneas de negocio que se incluyan, en este caso, para la finca San Nicolás, en el área de operaciones se han agregado tres actividades extras para poder obtener como producto final, la pimienta envasada.

En el caso de la pimienta negra, al añadir una máquina de secado y depurado en el proceso, se optimiza el tiempo, puesto que la máquina realiza dos actividades en una sola operación (secado y depurado), la cual toma menos tiempo que hacerlo manualmente, se incrementa la productividad y el producto sale casi listo para la entrega. También se ha adicionado un proceso de operación para la pimienta blanca en este, se debe incluir una fase de fermentación, la cual perdura alrededor de 8 horas como mínimo para que el grano de pimienta verde se descascare, y proceder con la molienda, el envasado y la distribución.

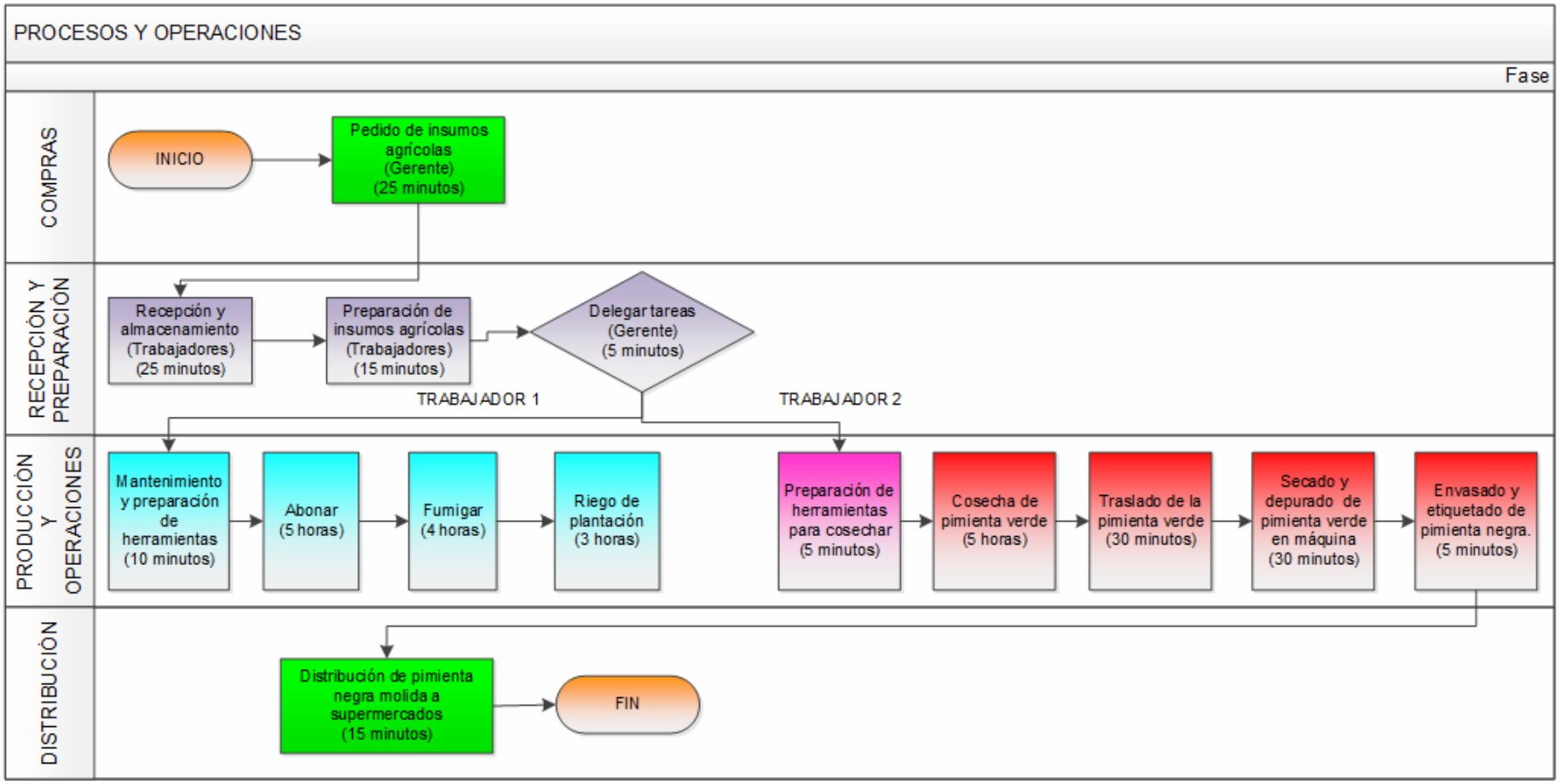


Figura 14. Flujo de operaciones de pimienta negra para la Finca San Nicolás.

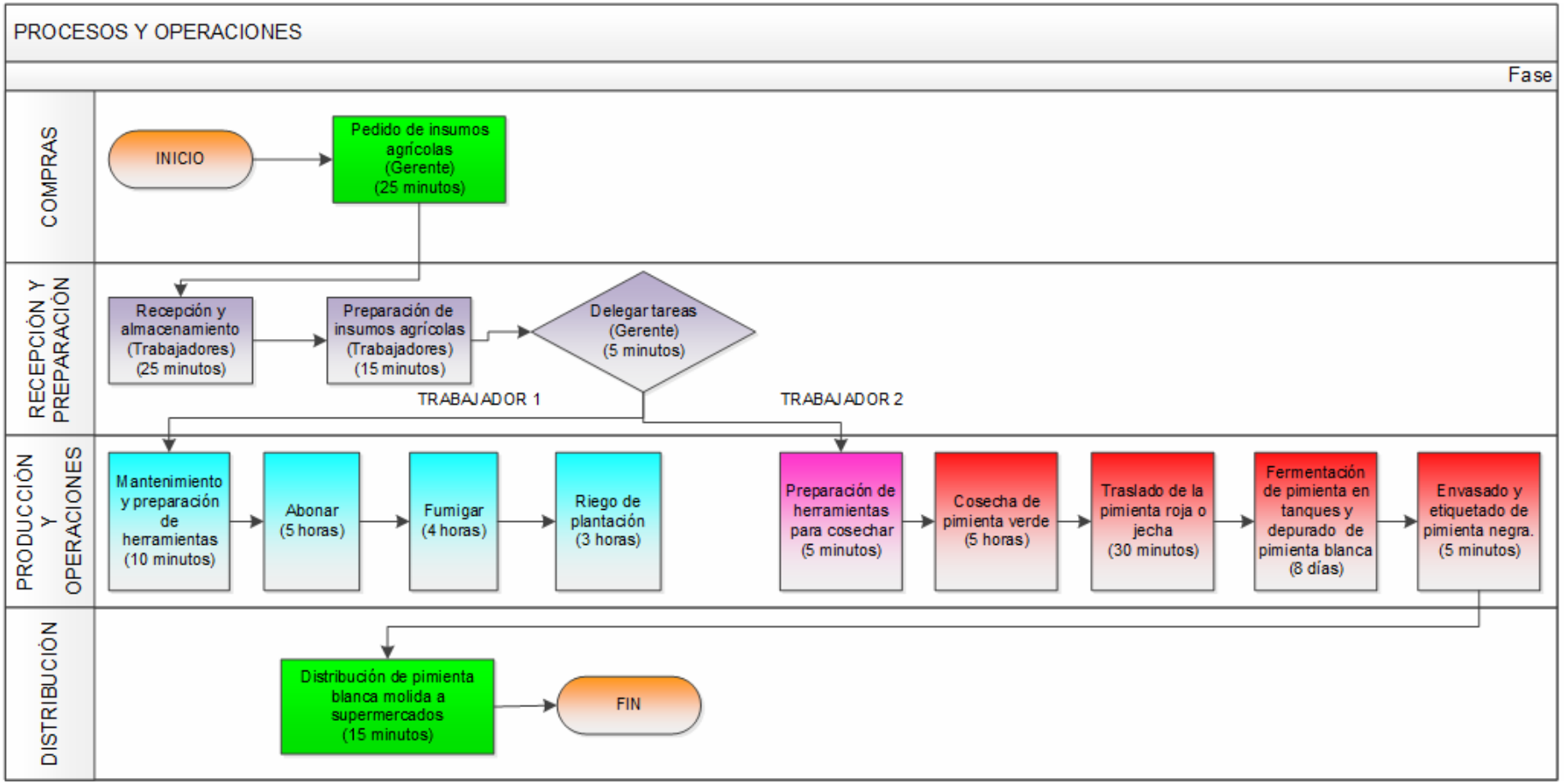


Figura 15. Flujo de operaciones de pimienta blanca para la Finca San Nicolás

3.2.5.2 Área de Marketing y ventas

En la cadena de valor de la empresa se determinó, que ésta carece de una estructura de marketing que permita promover la marca a nivel nacional como internacional. Adicionalmente, la formación de relaciones pública, el diseño de una imagen corporativa y una reestructuración a la cadena de valor son tareas de marketing necesarias para contrarrestar el efecto de las debilidades de la empresa.

La creación de una unidad de marketing será de utilidad para tener claras las metas que se quiere alcanzar, para ello, se presentará un plan de marketing con la finalidad de tener conocimiento de las medidas a tomar para el nicho de mercado escogido, con objetivos claros que todos los trabajadores busquen cumplir.

3.2.5.3 Área de distribución

Uno de los cambios más profundos que se pretende conseguir con la implementación del presente plan de mejora, es la creación y desarrollo de relaciones públicas con las principales empresas a las que se espera distribuir (cadenas de retail) de tal forma que se logre tener un canal de distribución corto cuya red de colocación es la siguiente:

- Productor y detallista (Finca San Nicolás)
- Distribuidor
- Consumidor Final

3.3 PROPUESTA DE MEJORA

Al realizar el análisis interno y externo, se pudo determinar que la finca San Nicolás tiene muchos recursos subutilizados y un gran potencial de crecimiento, además de carencias tecnológicas y comerciales que requieren atención. Por tales motivos, se presenta a continuación la Propuesta de Mejora para la finca San Nicolás del cantón La Concordia de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas. La propuesta consiste en implementar una línea de negocio de pimienta procesada y envasada para comercializar en las cadenas de retail de la ciudad de Quito.

3.4 ESTUDIO DE MERCADO

3.4.1 Análisis de la oferta

La actual oferta de pimienta en el Ecuador está concentrada en pocos competidores algunos son internacionales, otros nacionales y otros funcionan como franquicia o con licencia de una marca internacional, el posicionamiento de las marcas existentes se encuentra dirigido netamente a estratos sociales medios y medio- altos, la presentación de la pimienta es en pequeñas fundas de plástico o en frascos de diversos tamaños.

Este segmento de mercado es volátil debido a que se ha podido observar que los consumidores no tienen fidelidad por una marca específica; el consumidor centra sus opciones de compra en función del precio y de la necesidad del momento. Entre las principales empresas en el mercado se encuentran: McCormick, Supermaxi, El Sabor, Badea e ILE, que tienen presencia en las cadenas de supermercados del país.

3.4.2 Análisis de la demanda

La pimienta es un condimento o especia consumida por casi todos los hogares, sin tomar en cuenta el estrato social al que pertenezca, los consumidores eligen el

producto de acuerdo con varios factores, especialmente asociados con el precio, aunque también pesa el posicionamiento que tienen algunas marcas. Por otro lado, en el consumo de este tipo de producto no tiene incidencia el género del consumidor, puesto que es consumido por hombres y mujeres, tampoco tiene distinción en cuanto a la edad, pues lo consumen tanto niños como adultos.

Los principales centros de venta de especias son los supermercados, aunque también se puede encontrar en tiendas de abarrotes o plazas de mercado. El segmento formado por los estratos socio-económicos medio, medio alto y alto tiende a realizar sus compras en supermercados, mientras que los segmentos económicos más bajos, prefieren los mercados y las tiendas de barrio.

Se presentará una propuesta en la cual los potenciales clientes están ubicados en la ciudad de Quito, esta decisión se tomó debido a que es un mercado grande y relativamente cercano a la provincia de Santo Domingo; y, tiene apertura para nuevos productos y nuevas marcas. Como fue analizado anteriormente el producto es de alcance masivo, por lo tanto implica destinar mucho esfuerzo en tratar de posicionar la marca, incentivar el consumo y concientizar al mercado potencial sobre los atributos positivos que puede llegar a tener la pimienta de San Nicolás.

3.4.3 Atributos del mercado

La ciudad de Quito es un mercado en el cual se ubican las principales cadenas de supermercados del país como Supermercados La Favorita, con sus cadenas Supermaxi, Megamaxi y Akí; Corporación El Rosado, con sus cadenas Mi Comisariato e Hipermarket, Supermercados Santa María, Tiendas Industriales Asociadas TIA, Coral Supermercados, Magda, Servicio Social de la Fuerza Terrestre, entre los más grandes; también existen bodegas de distribución de productos diversos, en los mercados de abastos como el Mayorista, San Roque, Central, Santa Clara o Iñaquito; y varios cientos de minimercados y tiendas de abarrotes. El mercado de la ciudad de Quito permite la entrada de nuevos competidores en casi cualquier sector, y por la cantidad de habitantes, existe una gran cantidad de potenciales consumidores a los cuales se puede llegar mediante una adecuada campaña de promoción.

3.4.4 Segmentación del mercado

Para definir el mercado objetivo, se toman en cuenta la división geográfica, y el número de habitantes, a continuación se procede a explicar sobre los criterios de segmentación, a calcular el tamaño de la muestra para el estudio, a evaluar la opinión de un experto; y, a analizar los resultados de la encuesta aplicada:

Tabla 11. Segmentación del mercado.

Geográfica		
País	Ecuador	15.775.000
Provincia	Pichincha	2.576.287
Ciudad	Quito	2.239.191
Demográfica		
Zona económica	Urbana	1.607.734
	Edades de Menos de 1 año hasta 100 años	1.607.734
Segmento a analizar		
Edad	Mujeres y Hombres de 15 a 69 años.	1.109.494
Nivel Económico	B (11,2%)	124.263
	C+ (22,8%)	252.964
Total		**377.227**

Tomado de (INEC, 2010)

3.4.5 Determinación del tamaño de muestra

Para calcular el tamaño de la muestra adecuada, se utiliza la siguiente fórmula:

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

Donde:

n=Tamaño de la muestra	
Z= Nivel de confianza	1,96
p= Probabilidad de éxito	0,50%
q= Probabilidad de fracaso	0,50%
N= Población objetivo	377.227
E= Error de muestra	5%

n= 383.96 **n= 384 encuestas**

Este cálculo fue realizado bajo condiciones normales con una probabilidad de éxito del 50% y una probabilidad de fracaso del 50%, obteniendo un tamaño de 384 individuos, sin embargo, debido a las condiciones del proyecto, el costo elevado y el tiempo limitado; se realizó un sondeo de las principales características del consumidor a 56 individuos en la ciudad de Quito.

3.5 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

3.5.1 Punto de vista de expertos sobre la industria

De acuerdo a los comentarios dados por el Ing. Carlos Touma, experto en Gestión Empresarial Agropecuaria, el panorama de la industria pimentera tiene una tendencia estable, con proyecciones sumamente alentadoras en el futuro; recalcó que desde 2007, el mercado internacional ha incrementado sus precios año tras año.

Sin embargo, es notorio que, la productividad y la actividad de exportación de pimienta en Ecuador, no ha sumado valores agregados, como el desarrollo de un producto final industrializado; y, mucho menos se ha generado un plan estratégico de marca corporativa.

Por otro lado, el Ing. Ilario Signori, experto en pimienta, identifica que este cultivo presenta diversas fortalezas debido a que tiene un nivel de siniestralidad bajo, y sobretodo no existe una plaga que afecte las plantaciones a nivel catastrófico.

El entrevistado define al mercado ecuatoriano como una industria sin alcance competitivo a escala mundial, debido a que, el Ecuador actualmente no posee una imagen corporativa en sus empresas productoras, y no se han implementado procedimientos que mejoren la calidad o que ofrezcan un producto final con valor agregado.

Los expertos consultados recomendaron implementar procesos estratégicos en el campo corporativo e imagen empresarial con el fin de brindar un enfoque direccionado a los principales clientes, proponer un plan de mejora en procesos con la ayuda de tecnologías el cual ayude a optimizar la producción y dar valor agregado a la pimienta.

3.5.2 Encuestas

En las encuestas aplicadas a 56 personas de la zona norte de la ciudad de Quito se identificaron los aspectos primordiales que las personas toman en cuenta para la compra de condimentos y especias, a continuación se detallan los valores con mayor ponderación del segmento encuestado:

- El 93% de la muestra encuestada consume pimienta, con una frecuencia de compra de 1 vez al mes en todos los casos. Dentro de las dos principales características que centran sus preferencias al momento de compra son el precio con 63% de registros, y la cantidad con que el producto se ofrezca al mercado, con 30%.
- El 71% de los encuestados adquiere el producto en supermercados y 12%, en tiendas de barrio. Siendo muy clara la preferencia de los consumidores en cuanto al lugar de abastecimiento.
- El valor que gastan actualmente los encuestados, está entre $1 y $4,99, este monto depende de la cantidad y del lugar en que adquieren el producto.
- Los principales sustitutos de la pimienta son los sazonadores, los cuales también se adquieren en los supermercados. Otros sustitutos son el comino y el ají molido.
- El 64% de los encuestados no ha probado variedades de pimienta, y las marcas más aceptadas son McCormick, El Sabor e ILE, con 35%, 33% y 19% de respuestas, respectivamente.
- La presentación preferida es la botella, con un 37% de aceptación, el sachet tiene un registro de 29% y el frasco, un 27%.
- El segmento encuestado manifestó que sí gustaría de una marca de pimienta nacional que ofrezca variedades de pimienta, tanto negra (50%), como blanca (46%), y en menor proporción, roja (4%)
- Entre los aspectos a tomar en cuenta para la presentación de la pimienta envasada de la Finca San Nicolás, el 57% de los encuestados mencionaron el moledor de pimienta, que es un elemento diferenciador. El resto de personas eligieron las presentaciones tradicionales.
- Los resultados de la encuesta indican que los encuestados creen que la promoción de este producto debería realizarse con volantes y cuñas de radio, con 29% y 30% respectivamente.

3.6 PLAN DE MARKETING

3.6.1 Justificación

La información obtenida en el análisis externo, interno y el estudio de mercado, muestra las oportunidades que se le presentan a la empresa. Esto lleva a determinar que existe la posibilidad de diseñar un plan de mejora en aquellos eslabones más débiles de la cadena de valor.

Se puede aprovechar la producción actual para dar un giro radical a la industria cultivadora de pimienta mediante la implementación de tecnología operativa que permita aprovechar la versatilidad del producto.

La finca San Nicolás ofrecerá pimienta en grano envasada con un moledor, para el consumo en los hogares; con esto se agrega valor al producto para comercializarlo; el primer paso para poner en práctica la idea, es diseñar un plan de marketing que posicione el producto en el mercado del Ecuador.

3.6.2 Marketing Mix

3.6.2.1 Producto

El producto que se busca ofrecer a nivel nacional es pimienta negra o blanca depurada y envasada, entre los atributos se encuentra la existencia de un mercado poco explorado por parte de los productores, pues la mayor parte se ha centrado en ofrecer la pimienta seca en grano a los centros de acopio, en lugar de colocar un producto final dirigido al consumidor, con un alcance masivo.

Esto requiere del diseño de un *branding* corporativo que muestre y posicione una imagen y una marca que perdure en el tiempo. Las siguientes figuras muestran el logo empresarial, la etiqueta y el envase propuestos para el producto final.

Figura 16. Logo Finca San Nicolás.

Figura 17. Etiqueta Finca San Nicolás

Figura 18. Envase moledor Finca San Nicolás.

3.6.2.2 Precio

El precio del producto se fijará para competir con la marca mejor posicionada del mercado, McCormick; pues a pesar de que se tiene un nicho diferente de clientes, es la más conocida a nivel nacional. Por este motivo es que se aplicará una estrategia de penetración de precios en la cual se fija un valor inicial bajo con el fin de obtener una mayor participación de mercado en un corto plazo. El precio que se va a distribuir la pimienta es a $1,50 el frasco moledor de 35g.

3.6.2.3 Plaza

La comercialización se enfocará en la ciudad de Quito. Los clientes potenciales son aquellas personas, hombres y mujeres entre 15 y 69 años, que se encuentra en un estrato socio económico B y C+, y que entre sus gustos y preferencias adquieren regularmente condimentos y especias.

La distribución de la pimienta será en las principales cadenas de supermercados de la ciudad, a través de entrega directa, aprovechando lo establecido en el Manual de Buenas Prácticas Comerciales de la Superintendencia de Control de Poder de Mercado. El ingreso como proveedor de las cadenas se detalla en los anexos.

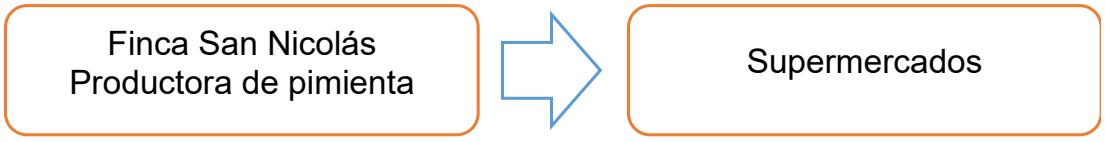


Figura 19. Canal de distribución

3.6.2.4 Promoción

Para promocionar el producto, se desarrollará una página web que tenga información relevante de la empresa y en el que se pueda realizar pedidos online. Adicionalmente,

se considera que con base en los resultados de la encuesta, se implementarán menciones de radio periódicas como medio de promoción de la imagen corporativa de la empresa. Se hará publicidad intensiva por la red social Facebook y se diseñarán volantes para que sean entregados en lugares estratégicos de gran afluencia de personas. Finalmente se harán degustaciones, entregando muestras de producto en los locales de supermercados con el fin de lograr que el potencial consumidor pruebe el producto y constate la calidad del mismo.

3.6.3 Estrategias alternativas

3.6.3.1 Estrategia de Cobertura de Mercado. Marketing Diferenciado

Con una cobertura de Mercado de Marketing Diferenciado, bajo esta estrategia se tiene como objetivo acaparar la mayor parte del segmento de clientes potenciales, como son las personas que se encuentran en Quito entre un nivel socio económico B y C+, se ha elegido a este segmento en particular debido a que tiene aquellas características de comportamiento que el producto a comercializar requiere. La mejor manera de llegar es mediante degustaciones a repartir en formato de sobre de 5 gramos en los locales de las cadenas de *retail*.

3.6.3.2 Diferenciación y Posicionamiento

Tabla 12. Estrategia de posicionamiento general.

		PRECIO		
		MÁS	LO MISMO	MENOS
BENEFICIO	MÁS	Más por más	**Más por lo mismo**	Más por menos
	LO MISMO			Lo mismo por menos
	MENOS			Menos por mucho menos

Tomado de: (Kotler, 2013)

La estrategia será Más por lo Mismo, esto quiere decir que la propuesta (pimienta en frasco moledor) brinda un valor adicional que las marcas existentes en el mercado, tomando en cuenta que el costo del producto se encuentra en el mismo rango que el de los competidores.

3.6.3.3 Estrategia genérica de Porter

Con los resultados del análisis externo e interno de la empresa, dadas las características del producto y del mercado, se ha determinado que la estrategia genérica de Michael Porter que más se adaptaría a la empresa es la Diferenciación Amplia, ya que se tiene una amplia selección de compradores potenciales, y se espera alcanzar un alto nivel de diferenciación; con lo cual, la empresa se enfocaría en ofrecer pimienta de dos variedades, envasada en un moledor plástico; de esta forma se busca tener preferencia de los supermercados más importantes del país para la distribución y comercialización del producto.

Figura 20. Estrategia genérica de Porter.

3.6.4 Matriz de marketing operativo

Tabla 13. Matriz de marketing operativo

N°	Código	Estrategia	Acciones
		Producto	
1	A1	Estrategia de mejoramiento en marca	Plan de mejora se centrará en crear una imagen corporativa basada en la creación de una marca y un producto envasado para el consumidor final. Se desarrollarán distintos atributos que la marca puede ofertar al mercado.
		Precio	
2	B1	Fijación de precio	El precio a fijar por el producto a ofertar es de $1.50 por 35g, por medio de este valor se tratará de atraer a la mayor parte de los clientes potenciales con el fin de crear fidelidad de la marca.
		Plaza	
3	C1	Estrategia de distribución selectiva	La pimienta será distribuida selectivamente a los centros de abasto con mayor afluencia como Supermaxi y aquellos supermercados en los que el producto se asemeje con el nicho elegido.
	C2	Estrategia de canal directo	Aplica las ventas directas a supermercados.
		Promoción	
4	D1	Estrategia de relaciones públicas	Crear un plan de medios en los que se busque posicionar la marca por medio de paquetes de radio, Página Web, volantes y Facebook.

3.6.5 Reestructuración de la Cadena de Valor

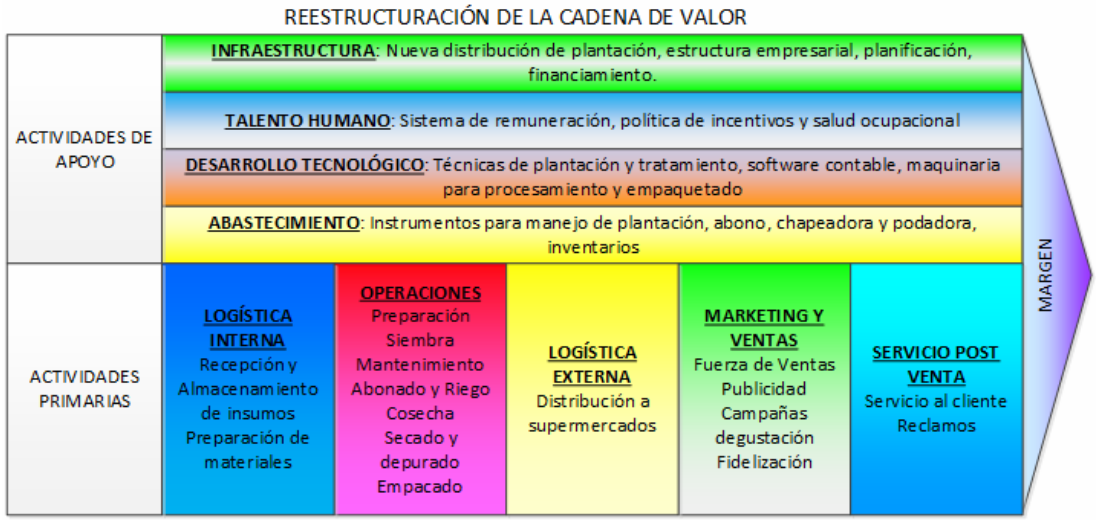


Figura 21. Reestructuración cadena de valor.

En la cadena de valor de la empresa; dentro de las actividades de apoyo, se añade en la infraestructura: una nueva distribución de planta que requerirá la adecuación de nuevas instalaciones para las actividades administrativas y productivas; además se cambia la estructura organizacional, con 3 nuevos trabajadores, se debe planificar las actividades y buscar el financiamiento para implementar la mejora en la empresa.

Se debe mejorar la gestión del talento humano, revisando los sistemas de remuneración y salud ocupacional.

En cuanto al desarrollo tecnológico, se deben incorporar nuevas técnicas de plantación, un sistema contable, maquinaria para implementar el envasado y empaquetado.

En cuanto a las actividades primarias, se cambian las operaciones, añadiendo las actividades de secado, depurado y empacado.

La logística externa implica el transporte del producto hacia los centros de distribución, que en este caso serán los supermercados de la localidad.

También se incluye la gestión de marketing, que se hará cargo de la publicidad, las campañas de degustación y de fidelización; y la gestión del servicio post venta, para atender a cliente y solucionar posibles reclamos.

3.7 CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al implementar el plan de mejora, es necesario contratar 3 personas exclusivas para la operación de la maquinaria, el envasado y la gestión comercial, el nuevo organigrama estructural se muestra en la siguiente figura:

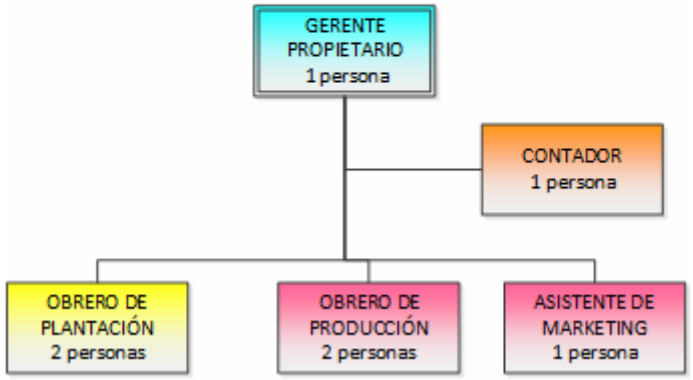


Figura 22. Nuevo organigrama estructural.

3.8 INVERSIÓN DEL PLAN MEJORAMIENTO DE LA FINCA SAN NICOLÁS

El proceso de envasado y comercialización de la pimienta requiere de inversiones en activos fijos, gastos de puesta en marcha y capital de trabajo, lo cuales se muestran en la siguiente tabla y se detallan en los anexos.

Tabla 14. Inversiones necesarias para plan propuesto.

RESUMEN INVERSIÓN INICIAL						
ACTIVOS FIJOS	**AÑO 0**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
Instalaciones	4.200,00					
Mobiliario	680,00					
Maquinaria	22.500,00					
Equipo de computación	1.650,00				1.882,92	
ACTIVOS FIJOS	**29.030,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**1.882,92**	**0,00**
GS. PUESTA EN MARCHA	**977,00**					
CAPITAL DE TRABAJO	**1.576,20**					
INVERSION INICIAL	**31.583,20**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**1.882,92**	**0,00**

Depreciación anual		**2.867,90**	**2.867,90**	**2.867,90**	**2.937,78**	**2.937,78**

Se requieren 31.583,20 dólares para iniciar las operaciones de secado, envasado y distribución de la pimienta San Nicolás. Los activos fijos se deprecian de acuerdo con el método de línea recta, pues este método es el que se estipula en la Ley de Régimen Tributario Interno. Al final del año 3, se deberá realizar una nueva inversión en equipos de computación, pues para ese entonces ya se habrán depreciado totalmente.

Tabla 15. Cronograma de actividades desde el periodo 2016 hasta finales del 2017

	CRONOGRAMA DEL PROYECTO																							
NOMBRE DEL PROYECTO	Plan mejora de la Finca productora de pimienta San Nicolás.																							
DURACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO EN MESES	Alcance del proyecto apartir del 2016 al 2017.																							
Importante: Para efectos de la convocatoria, el cronograma sólo debe incluir las actividades propias de la ejecución del proyecto																								
N°	ACTIVIDAD	MES																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Adquisición de maáquinaria necesaria para la elaboración del producto final.																							
2	Adquisición de computadora, scanner y suministros																							
3	Recopilación de requisitos para el ARCSA.																							
4	Elaboración de denominaciones fonéticas - IEPI																							
5	Regristro de requisitos de marca																							
6	Registro de nombre comercial																							
7	Emisión de registro único de marca																							
8	Elaboración de página Web																							
9	Compra de sistema informático																							
10	Entrega de envases moledores																							
11	Entrega de etiquetas																							
12	Elaboración de panfletes																							
13	Inicio de producción del producto																							
14	Lanzamiento del producto																							
15	Proceso de inducción de marca a Supermercados																							
13	Menciones en radio																							

4. CAPÍTULO IV: PROYECCIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA SOBRE FLUJOS INCREMENTALES

4.1 INVERSIÓN REQUERIDA, CAPITAL DE TRABAJO, VALOR DE RESCATE Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

De acuerdo con el monto de inversión que se requiere para la implementación del plan de mejora $31.583,20; será necesario un financiamiento externo de $20.000; equivalente al 63% del total. El costo de la deuda es de 11,83%, que es la tasa referencial del Banco Central en créditos productivos para PYMES. (Banco Central del Ecuador, 2016). Este tipo de créditos no son a largo plazo, los bancos tienen como plazo máximo hasta 3 años, es decir, 36 cuotas. Para un valor de $20.000, las cuotas mensuales son de $662,66. En la siguiente tabla se muestra la estructura de capital de la mejora en la Finca. En los anexos se muestra la tabla de amortización del crédito.

Tabla 16. Estructura de capital

RESUMEN INVERSIONES			ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Inversiones PPE	29.030,00		**Detalle**	**Porcentaje**	**Valor**
Inversiones Intangibles	977,00		Propio	36,68%	11.583,20
Capital de trabajo	1.576,20		Deuda L/P	63,32%	20.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	**31.583,20**		**TOTAL**		**31.583,20**

El capital de trabajo equivale a dos meses de gastos generales. El valor de rescate de la inversión equivale al saldo en libros que se tenga al final del año 5, que es el horizonte del proyecto. En el caso de las instalaciones, no se considera un valor del rescate debido a que, si el proyecto se suspende en 5 años, las instalaciones quedarán en la finca y no se podrán vender, en cambio, la maquinaria, el mobiliario y los equipos de computación si se pueden liquidar y vender.

Tabla 17. Valor de rescate de la inversión

RESUMEN VALOR DE RESCATE	
TOTAL INSTALACIONES	0,00
TOTAL MOBILIARIO	306,00
TOTAL MAQUINARIA	10.125,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN	564,88
CAPITAL DE TRABAJO	1.576,20
TOTAL VALOR DE RESCATE	**12.572,08**

4.2 COSTOS DE MATERIA PRIMA Y PRESUPUESTO DE VENTAS

Para la distribución, la pimienta en grano se envasará en frascos moledores de 35g; los cuales estarán dentro de una funda aluminada, y empacados en cajas de 24 unidades. Los costos unitarios de la materia prima directa se muestran a continuación:

Tabla 18. Costo unitario de materia prima directa

Producción de un paquete de dos docenas						
Detalle	**Cantidad**	**Unidad**	**Costo**	**Und. de 35g**	**Costo unit**	**Costo / 24**
Pimienta	45,5	kg	360,00	1.300	0,28	6,65
Envase moledor	1	und	0,30	1	0,30	7,20
Caja de cartón	1	unidad	0,35	1	0,35	0,35
Etiqueta	1	millar	10,00	1.000	0,01	0,24
Funda aluminada	1	millar	20,00	1.000	0,02	0,48
TOTAL COSTO MATERIA PRIMA DIRECTA					**0,96**	**14,92**

Para calcular los valores proyectados, se utilizará una tasa de inflación de 4,50%, que es el promedio de los años 2011 a 2015; además se aplicará una tasa de crecimiento de 6,38%, que es el crecimiento de la producción de pimienta en Ecuador (FAO, 2016).

Se espera ingresar en el mercado de Quito, a través de las cadenas de supermercados; inicialmente se ha elegido a Supermaxi y Supermercados Santa María; en el futuro, la situación ideal es ingresar en Mi Comisariato y Almacenes Tía. Por lo pronto y manteniendo una expectativa conservadora, se considera que ingresar a las cadenas mencionadas implica 19 locales de Supermaxi (Corporación Favorita, 2016) y 15 locales de Santa María (Santa María, 2016); con una cantidad de 7 cajas de 24 unidades al mes en cada local, durante los primeros 6 meses de operación, posteriormente se desea un crecimiento del 10% mensual durante los meses del 7 al 12; y a partir del año2, el crecimiento será del 6,38%. El objetivo de inventario final de materias primas es el 10% de la cantidad presupuestada. A continuación se muestran los valores de costo de MPD, y sus inventarios. El detalle se muestra en los anexos.

Tabla 19. Proyección de ventas, inventarios y costos de materia prima.

	AÑO				
Cantidad (cajas 24 und)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Incremento		6,38%	6,38%	6,38%	6,38%
Cantidad proyectada	3.448	3.668	3.902	4.151	4.416

	AÑO				
Costo MPD por caja 24 und	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Incremento		4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Costo variable unitario	14,92	15,59	16,29	17,02	17,79

Costo variable total	**51.430,10**	**57.173,35**	**63.557,96**	**70.655,54**	**78.545,72**

INVENTARIO MPD ($)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
INV. INICIAL MPD	-	628,91	628,91	628,91	628,91
ENTRADAS	52.059,02	57.173,35	63.557,96	70.655,54	78.545,72
SALIDAS	51.430,10	57.173,35	63.557,96	70.655,54	78.545,72
INV. FINAL MPD	628,91	628,91	628,91	628,91	628,91

4.3 SUELDOS Y SALARIOS

Para el proyecto se requieren 2 obreros y un asistente de marketing, a quienes se contratará aplicando los procedimientos de la gestión del talento humano; los valores correspondientes a los obreros pertenecen a la mano de obra directa; mientras que la asistente de marketing pertenece a los gastos administrativos. El valor de los sueldos y salarios presupuestados se muestra a continuación.

Tabla 20. Costos y gastos de personal

MANO DE OBRA DIRECTA					
PERIODO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Incremento Sueldo		4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Sueldo	8.784,00	9.179,28	9.592,35	10.024,00	10.475,08
Fondos de Reserva	0,00	764,94	799,36	835,33	872,92
Aportes al IESS Patronal	1.067,26	1.115,28	1.165,47	1.217,92	1.272,72
Provisión 13°	732,00	764,94	799,36	835,33	872,92
Provisión 14°	732,00	764,94	799,36	835,33	872,92
Gastos Sueldos	**11.315,26**	**12.589,38**	**13.155,90**	**13.747,92**	**14.366,58**
Aportes al IESS Personal	830,09	867,44	906,48	947,27	989,90
Pago Empleado	**10.485,17**	**11.721,94**	**12.249,43**	**12.800,65**	**13.376,68**
Pago IESS	1.897,34	1.982,72	2.071,95	2.165,18	2.262,62

ADMINISTRATIVA					
PERIODO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Incremento Sueldo		4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Sueldo	4.800,00	5.016,00	5.241,72	5.477,60	5.724,09
Fondos de Reserva	0,00	418,00	436,81	456,47	477,01
Aportes al IESS Patronal	583,20	609,44	636,87	665,53	695,48
Provisión 13°	400,00	418,00	436,81	456,47	477,01
Provisión 14°	366,00	382,47	399,68	417,67	436,46
Gastos Sueldos	**6.149,20**	**6.843,91**	**7.151,89**	**7.473,73**	**7.810,04**
Aportes al IESS Personal	453,60	474,01	495,34	517,63	540,93
Pago Empleado	**5.695,60**	**6.369,90**	**6.656,55**	**6.956,09**	**7.269,12**
Pago IESS	1.036,80	1.083,46	1.132,21	1.183,16	1.236,40

4.4 COSTOS INDIRECTOS Y GASTOS GENERALES

Tabla 21. Costos indirectos y gastos generales

C.I.F.	AÑO				
PERIODO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Incremento Gastos	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Mantenimiento y reparaciones	300,00	313,50	327,61	342,35	357,76
Transporte	3.000,00	3.135,00	3.276,08	3.423,50	3.577,56
Requisitos ARCSA	217,20	226,97	237,19	247,86	259,02
Costos Indirectos Fabricación	**3.517,20**	**3.675,47**	**3.840,87**	**4.013,71**	**4.194,33**

Gastos administrativos	AÑO				
PERIODO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Incremento Gastos	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
Suministros de oficina	240,00	250,80	262,09	273,88	286,20
Servicios básicos	600,00	627,00	655,22	684,70	715,51
Servicios de asesoría contable	1.200,00	1.254,00	1.310,43	1.369,40	1.431,02
Menciones radiales	2.400,00	2.508,00	2.620,86	2.738,80	2.862,04
Volantes	300,00	313,50	327,61	342,35	357,76
Degustaciones	1.200,00	1.254,00	1.310,43	1.369,40	1.431,02
Gastos Administrativos	**5.940,00**	**6.207,30**	**6.486,63**	**6.778,53**	**7.083,56**

4.5 INGRESOS

El precio al público es $1,50 por cada frasco moledor de 35g; el precio de supermercado suele ser 10% más bajo, entonces llegaría al público a $1,35; considerando esto, el margen de utilidad que queda para la cadena es el 12%; el precio de venta de la finca es entonces $1,15 por unidad, $27,60 la caja de 24 unidades. A continuación se muestra el presupuesto de ingresos:

Tabla 22. Ingresos por ventas

INGRESOS POR VENTAS	*Periodo*				
Mes	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Cantidad proyectada	3.448	3.668	3.902	4.151	4.416
Incremento		*6,38%*	*6,38%*	*6,38%*	*6,38%*
Precio	27,60	29,36	31,23	33,23	35,35
TOTAL INGRESOS VENTAS	**95.163,33**	**107.693,53**	**121.873,58**	**137.920,73**	**156.080,81**

4.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

El margen de contribución es de $12,68; los costos fijos anuales son $29.790; con estos datos se obtiene un punto de equilibrio de 2.349 cajas de 24 unidades al año; con un valor de 64.822 dólares. Los valores obtenidos en el presupuesto de ingresos y de costos son mayores que el punto de equilibrio, por lo que la empresa se encontraría operando con ganancia.

4.7 ESTADO DE COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS

El costo de los productos vendidos se muestra a continuación:

Tabla 23. Costo de productos vendidos

PERIODO	1	2	3	4	5
Costo de productos vendidos	**69.130,46**	**76.306,11**	**83.422,64**	**91.354,95**	**100.044,40**
Unidades producidas	3.448	3.668	3.902	4.151	4.416
Costo unitario X caja de 24 und 35g	20,05	20,80	21,38	22,01	22,66

4.8 PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS, ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA Y ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

En el Estado de Resultados proyectado para 5 años se puede observar que añadir al producto envasado a la Finca San Nicolás presenta valores favorables para la compañía, puesto que todos los años registrar utilidad, este rubro varía desde $5.982 en el año 1, hasta $25.309 en el año 5.

Obtener utilidad es bueno para cualquier proyecto, pero esta utilidad debe traducirse en liquidez, esto quiere decir que se disponga de efectivo para poder realizar las operaciones de la empresa con normalidad. El Estado de Flujo de Efectivo que se presenta es positivo para todos los años evaluados y crece cada año, por efecto de la inflación y el incremento de las cantidades vendidas. Esta situación muestra que el proyecto es atractivo, pues garantiza fondos disponibles desde el primer año de trabajo con $2.322; hasta $40.839 en el año 5.

En el estado de Situación Financiera brinda el panorama del proyecto en un momento determinado, es decir cuan saludable se presenta cada uno de los parámetros internos. En las cuentas de activo del proyecto de pimienta envasada, se puede observar que el efectivo es la cuenta que mayor variación experimenta; a partir del año 4, la empresa deja de tener deuda; y todos los activos pasan a estar financiados por capital propio.

4.9 CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO

Para calcular la tasa de descuento del proyecto, se necesitan dos modelos; el primero es el CAPM, o línea de mercado de valores, que sirve para obtener el rendimiento esperado del capital propio, la fórmula es:

$$E(r) = rf + \beta\ (rm - rf) + rp$$

Donde:

E(r):	Rendimiento esperado.
rf:	Tasa libre de riesgo
β:	Medida de riesgo de la industria
rm:	Rendimiento del mercado
rp:	Riesgo país

Debido a la inexistencia de datos para el Ecuador, se toma la tasa libre de riesgo (U.S. Department of the Treasury, 2016) y la β de Estados Unidos (Damodaran, 2016). Como rendimiento del mercado se toma la tasa referencial pasiva del Banco Central; y para el riesgo país, el dato proporcionado por la misma institución. (Banco Central del Ecuador, 2016). El cálculo del CAPM se muestra a continuación:

Tasa libre de riesgo	2,40%
Rendimiento del Mercado	6,01%
Beta	1,25
Riesgo País	9,13%
Rendimiento esperado fondos propios (CAPM)	16,04%

El segundo modelo es el del costo promedio ponderado de capital, WACC por sus siglas en inglés, en este modelo se utiliza la tasa obtenida en el CAPM, las proporciones de deuda y capital, la tasa de impuestos y la tasa del crédito bancario. La fórmula es:

$$WACC = E/V\ (re) + D/V\ (rd)\ (1 - t)$$

Donde:

E/V:	Proporción de patrimonio sobre activos
re:	Rendimiento de capital propio
D/V:	Proporción de deuda sobre activos
rd:	Tasa de interés del crédito bancario
t:	Tasa de impuestos

El cálculo del WACC, que se toma como tasa de descuento del proyecto es:

Proporción fondos propios	36,68%
Proporción deuda	63,32%
Costo fondos propios	16,04%
Costo deuda	11,83%
Tasa de Impuestos	22,00%
WACC	**11,73%**

4.10 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

Al implementar el plan de mejora, a través de modificar la cadena de valor, desarrollar una marca, una imagen corporativa y ofrecer un producto con valor agregado; el proyecto presenta flujos de caja incrementales positivos, genera utilidades por sí solo y mejora la posición financiera de la empresa, pues en un horizonte de 5 años los resultados acumulados suman $74.397; valor que incrementa el patrimonio de la empresa.

El proyecto además tiene los criterios de inversión favorables; es decir, tiene un Valor Actual Neto positivo, una Tasa Interna de Retorno alta, un Índice de Rentabilidad

superior a 1 y un periodo de recuperación inferior al horizonte analizado, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 24. Resultados financieros del proyecto

PERIODO	FLUJO DE CAJA	FLUJO DESCONTADO	SALDO POR RECUPERAR
0	(31.583,20)	-31.583,20	-31.583,20
1	2.322,10	2.078,38	-29.504,82
2	5.614,91	4.498,08	-25.006,74
3	9.629,26	6.904,31	-18.102,43
4	20.530,98	13.175,87	-4.926,56
5	40.839,79	23.458,26	18.531,70

Con estos datos, se obtuvieron los siguientes resultados:

VAN al 11,73%: 18.531,70
TIR 25,60%
IR 1,59

Para calcular el periodo de recuperación, se necesita plantear una regla de tres con el último saldo por recuperar negativo.

$	DÍAS
23.458,26	360
4.926,56	X

X = 76 días

Por lo tanto, la inversión se recupera en 4 años, 2 meses y 16 días aproximadamente.

El proyecto tiene un VAN de $18.531; por lo que sí es factible de llevarse a cabo; los demás criterios de inversión son: TIR = 25,60%; esto quiere decir que al este proyecto se le puede exigir hasta ese valor como tasa de descuento, es mucho mayor que el 11,83% calculado con el WACC. El IR = 1,59; esto quiere decir que por cada dólar invertido, se genera 59 centavos adicionales. En conclusión, todos los criterios de inversión son favorables para el proyecto, por lo que la recomendación es que sí se implemente el plan de mejora, pues va a tener resultados positivos para la empresa.

4.11 ÍNDICES FINANCIEROS

En general los índices financieros del proyecto son mejores a los de la industria; la razón corriente del proyecto es en promedio 1,02, mientras que en la industria es 1,08; ligeramente mayor; la prueba ácida del proyecto es 0,84 y de la industria es 0,85; son valores prácticamente iguales, por lo que se puede decir que la liquidez del proyecto es buena y permite cumplir sus obligaciones de corto plazo.

La rotación de cuentas por pagar es en promedio 11,46 veces; la industria registra 2,80 veces; esto quiere decir que el proyecto podrá pagar sus obligaciones en un mejor tiempo que la industria. El impacto de los gastos generales es en promedio 7,76%; esto es mucho mejor que el de la industria que llega a 25,80%. Los intereses en el proyecto pesan más que en la industria, 1,26% versus 0,16%; en este punto el proyecto está por debajo de la industria. Los activos rotan 2,64 veces; mientras que en la industria solo se llega a 0,50 veces. El nivel de deuda es 13,24% versus 56,84% de la industria, es un nivel bajo de pasivos.

La rentabilidad del proyecto es superior a la de la industria, en todos los índices, excepto en el margen bruto, 31,54% para el proyecto y 33,89% para la industria. En la utilidad operativa se tiene 17,96% contra 3,36% en la industria; en la utilidad neta se tiene 11,40% frente a 2,31%; el ROA es 28,46% contra 2,11% y el ROE es 33% versus 3,17%; es decir que la rentabilidad de la empresa es alta comparada con la industria.

4.12 ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Para el análisis de escenarios se han tomado como variables críticas a la inversión inicial, las ventas y los egresos. El proyecto es medianamente sensible a los cambios en la inversión inicial; y, es altamente sensible a los cambios en los ingresos y los egresos.

Como escenario pesimista se ha tomado un aumento del 10% en la inversión inicial; en los costos y gastos; o una reducción del 10% en los ingresos. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 25. Escenario pesimista

Valores actuales:	Pesimista Inversión	Pesimista Ventas	Pesimista Cs y Gs
-31.583,20	-34.741,52	-31.583,20	-31.583,20
95.163,33	95.163,33	85.647,00	95.163,33
107.693,53	107.693,53	96.924,17	107.693,53
121.873,58	121.873,58	109.686,22	121.873,58
137.920,73	137.920,73	124.128,66	137.920,73
156.080,81	156.080,81	140.472,73	156.080,81
89.181,20	89.181,20	89.181,20	98.099,32
98.310,54	98.310,54	98.310,54	108.141,59
107.647,21	107.647,21	107.647,21	118.411,93
118.444,61	118.444,61	118.444,61	130.289,07
130.750,87	130.750,87	130.750,87	143.825,96
18.531,70	15.373,38	-25.167,97	-20.155,99
25,60%	22,55%	-8,49%	-4,02%
1,59	1,44	0,20	0,36

Se puede ver que el VAN y los otros criterios de inversión disminuyen en todos los casos. El mayor impacto se da ante la reducción de las ventas, el menor impacto se da ante el aumento en la inversión inicial.

En cuanto al escenario optimista, se ha calculado disminuyendo la inversión, o los costos y gastos un 10%; o aumentando los ingresos en 10%. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla 26. Escenario Optimista

Valores actuales:	Optimista Inversión	Optimista Ventas	Optimista Cs y Gs
-31.583,20	-28.424,88	-31.583,20	-31.583,20
95.163,33	95.163,33	104.679,66	95.163,33
107.693,53	107.693,53	118.462,88	107.693,53
121.873,58	121.873,58	134.060,94	121.873,58
137.920,73	137.920,73	151.712,80	137.920,73
156.080,81	156.080,81	171.688,89	156.080,81
89.181,20	89.181,20	89.181,20	80.263,08
98.310,54	98.310,54	98.310,54	88.479,49
107.647,21	107.647,21	107.647,21	96.882,49
118.444,61	118.444,61	118.444,61	106.600,14
130.750,87	130.750,87	130.750,87	117.675,79
18.531,70	21.690,02	62.231,37	57.219,38
25,60%	29,10%	56,67%	53,65%
1,59	1,76	2,97	2,81

Por otra parte, el escenario optimista muestra un incremento en los criterios de inversión, el mayor impacto se da al aumentar las ventas en 10%, mientras que el menor impacto se da al disminuir la inversión inicial en 10%.

5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- A través del análisis de cada uno de los parámetros actuales que la empresa demuestra se puede determinar que los principales problemas que debilidades que resaltan el panorama, se encuentran expresos por la falta de imagen corporativa, la desconfianza de la mayor parte de los productores agrícolas en crear nuevos rumbos de negocio y la ineficiencia en promoción de la pimienta ecuatoriana en la mentes de los ciudadanos. De igual forma se ha concluido que el sector pimentero ecuatoriano se ha centrado netamente en producción agrícola sin valor agregado y sin mejora en innovación tanto en procesos tecnológicos como en las operaciones.

- El plan de mejora propuesto recae en ser productores y comercializadores de pimienta negra y blanca envasada para el segmento de mercado en la ciudad de Quito. Para la implementación de éste se requiere renovar la cadena de valor, los procesos operacionales, crear un plan de marketing con la finalidad de efectuar un plan de relaciones con el cliente potencial exitoso. Adicionalmente se concluyó que el producto será distribuido a supermercados de la ciudad a un valor unitario de $1,5 o a su vez en cajas de docena por $18.

- En base a las perspectivas financieras demostradas se puede mencionar que el proyecto cumple con los objetivos trazados a un escalafón de margen neto rentabilidad del 16% incremental en los subsiguientes años.

5.2 RECOMENDACIONES

- La constante innovación es un distintivo que se debe tomar en cuanta año tras años, para que empresas o industrias nacientes no afecten la demanda de nicho de mercado potencial. Adicionalmente, es importante la apertura de la empresa a nuevo s mercados inexplorados, ostentado de la calidad de la industria pimentera en el Ecuador y obtener de esta forma reconocimientos internacionales por el producto que se llegue a ofertar

REFERENCIAS

Alderete, J. (2001). Coriandro y pimienta: esféricas pero muy distintas. *Alimentos Argentinos. No. 17*, 16-20.

ANDES. (2015). *Gobierno de Ecuador ratifica crecimiento económico del 0,4% en 2015.* Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuador-ratifica-crecimiento-economico-04-2015.html

ARCSA. (2015). *Guía de requisitos ARCSA*. Recuperado el 21 de octubre de 2015, de http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guía-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf

Asamblea Nacional. (2006). *Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada.* Recuperado el 14 de mayo de 2016, de https://supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/LEY%20DE%20EMPRESAS%20UNIPERSONALES.pdf

Banco Central del Ecuador. (2016). *Información Estadística Mensual.* Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776

Consorcio Alimec. (2016). *Quiénes somos.* Recuperado el 13 de mayo de 2016, de http://alimec.com.ec/index.php/features/module-variations

Córdova, J. (2012). *Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de pimienta negra.* Recuperado el 15 de mayo de 2016, de http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1128/1/T-UCE-0003-61.pdf

Corporación Favorita. (2016). *Locales*. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de http://www.supermaxi.com/locales/

Damodaran. (2016). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* México D.F., México: Pearson Educación.

Diario El Universo. (2004). *Poca tecnificación reduce competencia en el agro.* Recuperado el 10 de mayo de 2016, de http://www.eluniverso.com/2004/11/09/0001/9/4ACB93E25DD446B6A9DF43CA86B5D234.html

Diario La Hora. (2012). *Precios del Agro.* Recuperado el 10 de mayo de 2016, de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101323741/-1/PRECIOS_DEL_AGRO.html#.V08HwzXhDIU

Ecomundo. (2010). *Investiga como colocan los productos en las perchas 5 marcas reconocidas de productos en los comisariatos del país.* Recuperado el 10 de julio de 2015, de http://gye.ecomundo.edu.ec/doc_aula_virtual_ecotec/tareas/2013F/MKT380/alum/2012540192_6188_2013F_MKT380_DEBER_DE_MERCHANDISING.doc

FAO. (2016). *FAOSTAT.* Recuperado el 10 de mayo de 2016, de http://faostat3.fao.org/browse/rankings/countries_by_commodity/S

Giraldo, J. (2011). *Logística: Gestión de compras, almacenes y transporte*. Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://www.gestiopolis.com/logistica-gestion-compras-almacenes-transporte/

Gonsalves, J. (2006). *Investigación y desarrollo participativo para la agricultura*. Recuperado el 14 de mayo de 2016, de https://books.google.com.ec/books?id=Dp9S9tDywr0C&pg=PA70&dq=investigaci%C3%B3n+y+desarrollo+definici%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjR4LK2hKPNAhWGth4KHReRDnsQ6AEIHzAB#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20definici%C3%B3n&f=false

IEPI. (2014). *Requisitos registro de marca*. Recuperado el 14 de enero de 2015, de http://www.propiedadintelectual.gob.ec/signos-distintivos/

INEC. (2000). *Censo Nacional Agropecuario.* Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-agropecuario/

INEC. (2010). *Tabulados censales*. Recuperado el 4 de agosto de 2015, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/

Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing.* (11° ed.). México: Pearson Educación.

Ortiz, D. (2015). *Ecuador no consta en el ranking global de tecnología de la información del Foro Económico Mundial.* Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ranking-tecnologia-foro-economia.html

Pinto, M. (2014). *La pimienta y el clima en Ecuador.* Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://www.revistaelagro.com/2014/05/26/la-pimienta-y-el-clima-en-ecuador/

Revista Líderes. (2014). *Poca tecnificación en el sector Agropecuario.* Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://www.revistalideres.ec/lideres/tecnificacion-sector-agropecuario.html

Rocha, L. (2007). *Sistemas de información*. Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://www.gestiopolis.com/sistemas-de-informacion/

Santa María. (2016). *Locales*. Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://www.santa-maria.com.ec/locales

Superintendencia de Compañías. (2015). *Distribución de las compañías por número.* Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribuci%C3%B3n%20Geogr%C3%A1fica%20por%20No.%20

Superintendencia de Compañías. (2015). *Indicadores financieros por rama*. Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Societario%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27ind_finan_x_rama%27%5d&ui.name=ind_finan_x_rama&

True Flavor. (2016). *Black pepper historical prices.* Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://info.trueflavor.com/pimienta-negra-y-blanca-true-flavor-precios-historicos

Tsaran-to. (2015). *Información*. Recuperado el 14 de mayo de 2016, de http://www.tsaran-to.com/informacion.pdf

U.S. Department of the Treasury. (2016). *Daily Treasury Bill Rates Data*. Recuperado el 14 de mayo de 2016, de https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=billRatesYear&year=2016

ANEXOS

Anexo 1. Matriz 5 fuerzas de Porter

Amenaza de la entrada de nuevos competidores		Amenaza de posibles productos sustitutos		Poder de negociación de los proveedores		Poder de negociación de los clientes		Rivalidad entre competidores existentes	
Inversión necesaria o Requisitos de Capital	3	En el mercado nacional existe una gama extensa de especias	3	Crecimiento del sector - aumento de la oferta.	1	Precio del quintal de pimienta regulado por el mercado internacional.	3	Plantaciones tradicionales, sin rendimiento por planta.	3
Economías de escala	2	Coste de cambiar para el comprador.	3	Coste de cambiar al proveedor.	2	Crecimiento del mercado interno de pimienta - aumento de demanda	1	Producción limitada por parte de los competidores.	2
Curva de experiencia	3			El tipo de plantación no requiere productos específicos para el mantenimiento.	1	Varios compradores en centros de acopio.	1	Diferenciación de producto - mayor valor agregado a un costo menor	2
Diferenciación del producto	1					Capacidad del comprador de integrar hacia atrás	3	Manejo de producción sin control en la cosecha	3
Acceso a canales de distribución	3					Estandarización del producto	3	Plantaciones de escasa tecnificación	3
Barreras gubernamentales	3								
Constante crecimiento del quintal de pimienta	3								
Total Ponderación	**2,6**		**3**		**1,3**		**2,2**		**2,6**

Anexo 2. Índices financieros antes de la propuesta

RAZONES DE LIQUIDEZ	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**Promedio**	**Industria**
Razón Corriente =	NA	NA	NA	NA	NA	NA	1,08
Prueba Acida =	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0,85
Razón de Efectivo =	7,68%	14,96%	21,96%	28,57%	37,47%	22,13%	
RAZONES DE OPERACIÓN							
Rotación de Cuentas por Cobrar =	NA	NA	NA	NA	NA	NA	5,25
Periodo Medio de Cobranzas =	NA	NA	NA	NA	NA	NA	33,62
Rotación de Cuentas por Pagar =	NA	NA	NA	NA	NA	NA	2,8
Periodo Medio de Pagos =	NA	NA	NA	NA	NA	NA	130,19
Impacto Gastos Administ. y ventas =	6,85%	6,58%	6,48%	5,91%	5,32%	6,23%	25,80%
Impacto carga financiera =	NA	NA	NA	NA	NA	NA	0,16%
Rotación de Activos Totales =	0,27	0,29	0,30	0,35	0,39	0,32	0,5
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO							
Razón de Deuda Total =	NA	NA	NA	NA	NA	NA	56,84%
Razón Patrimonial =	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	43,16%
RAZONES DE RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	35,74%	32,94%	32,74%	28,27%	41,78%	34,29%	33,89%
Margen de Utilidad Operativa =	28,90%	26,36%	26,26%	22,36%	36,46%	28,06%	3,36%
Margen de Utilidad Neta =	18,42%	16,80%	16,74%	14,25%	23,24%	17,89%	2,31%
Rendimiento Sobre Activos (ROA) =	4,90%	4,83%	5,07%	4,94%	8,97%	5,74%	2,11%
Rendimiento del Patrimonio (ROE) =	4,90%	4,83%	5,07%	4,94%	8,97%	5,74%	3,17%

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Anexo 3. Encuesta

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

La presente encuesta está destinada para recopilar información necesaria para una investigación de mercados acerca de un nuevo producto. Toda la información que usted proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y académicos; no será revelada a persona alguna y su identidad será mantenida en el anonimato. Contestarla le tomará un máximo de tres minutos. Agradecemos su colaboración.

1. ¿Usted consume pimienta?

- ○ Sí
- ○ No

Si su respuesta es no siga a la pregunta 10

2. ¿Con qué frecuencia compra pimienta?

- ○ Una vez al mes
- ○ Dos veces al mes
- ○ Tres veces al mes
- ○ Cuatro veces al mes
- ○ Más de cuatro veces al mes

3. ¿Cuándo compra pimienta que características toma en cuenta?

- ○ Precio
- ○ Marca
- ○ Cantidad
- ○ Calidad

4. ¿En qué lugares usted compra pimienta con mayor frecuencia?

- ☐ Tiendas de barrio
- ☐ Supermercados
- ☐ Tiendas gourmet
- ☐ Restaurantes

5. ¿Cuál es su gasto promedio pimienta cada vez que consume este producto?

- ○ Menos de $1
- ○ De $1 a $4.99
- ○ De $5 a $9.99
- ○ De $10 a $15
- ○ Más de $15

6. ¿Cuándo usted no consume pimienta con que producto o especia lo sustituye?

- Comino
- Ají molido (Pimienta de cayena)
- Paprika
- Sasonadores

7. ¿Ha probado variedades de pimienta?

- Sí
- No

Si su respuesta fue no pase a la pregunta 10

8. ¿Qué marca de pimienta ha comprado?

- Mc Cornick
- ile
- El sabor
- Supermaxi
- Badea

9. ¿En qué presentaciones ha comprado?

- Sachet
- Frasco
- Botella
- Funda

10. Si existiera una marca nueva nacional en el mercado que ofrezca variedades de pimienta, ¿estaría dispuesto a probarla?

- Sí
- No

Si su respuesta fue no fin de la encuesta.

11. ¿Qué tipo de pimienta le gustaría que esta marca produzca?

- Negra
- Blanca
- Roja

12. ¿En qué presentación le gustaría que se oferte este producto?

- Envase de vidrio
- Envase de plástico
- Sachet
- Moledor de pimienta con sachets de refill

13. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este producto?

- Menos de $1
- De $1 a $1.99
- De $2 a $3
- Más de $3

14. Considera que la marca debería promocionarse mediante:

- Spots publicitarios
- Cuñas de radio
- Panfletes
- Vallas publicitarias
- Marketing boca a boca

DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre:	Teléfono
Edad:	Sexo:

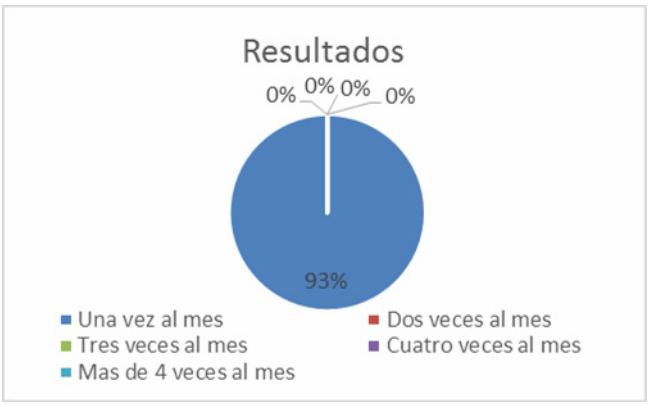
Anexo 4. Resultado de las Encuestas

1. ¿Usted consume pimienta?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	52	93%
No	4	7%
Total	**56**	**100%**

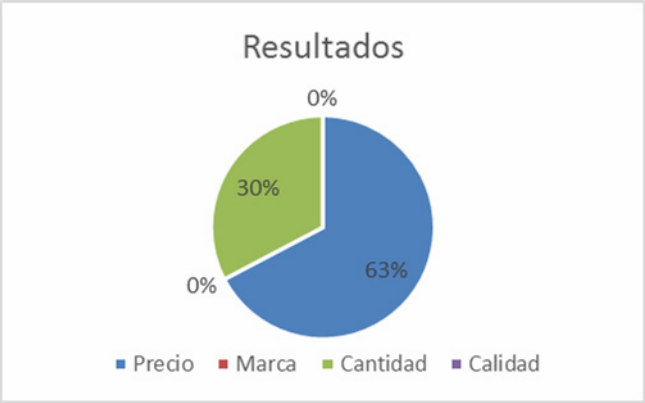
2. ¿Con qué frecuencia compra pimienta?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Una vez al mes	52	93%
Dos veces al mes	0	0%
Tres veces al mes	**0**	0%
Cuatro veces al mes	0	0%
Mas de 4 veces al mes	0	0%
Total	**52**	**93%**



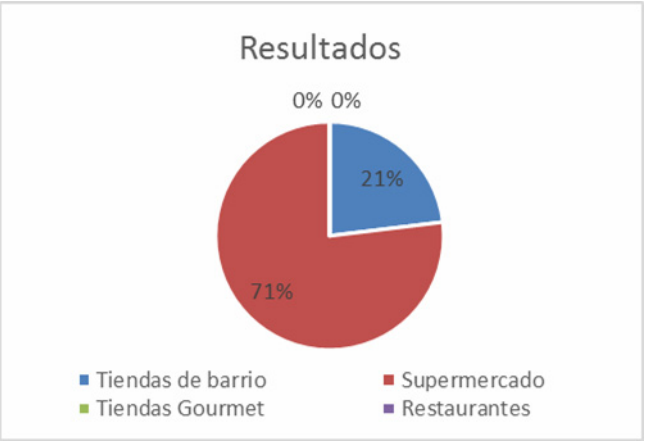
3. ¿Cuándo compra pimienta que características toma en cuenta?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Precio	35	63%
Marca		0%
Cantidad	17	30%
Calidad	0	0%
Total	**52**	**93%**



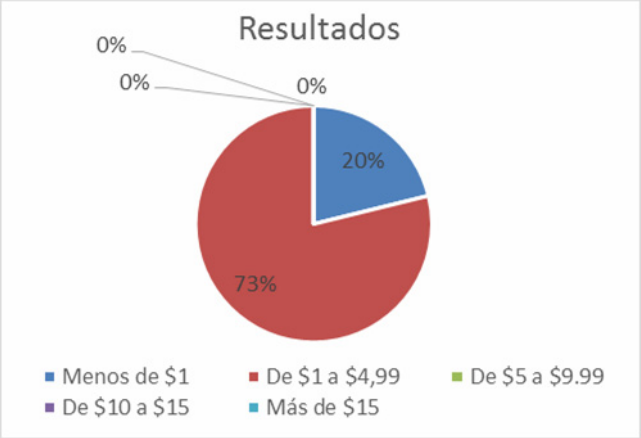
4. ¿En qué lugares usted compra pimienta con mayor frecuencia? (Más de una respuesta posible)

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Tiendas de barrio	12	21%
Supermercado	40	71%
Tiendas Gourmet	0	0%
Restaurantes	0	0%
Total	**52**	**93%**



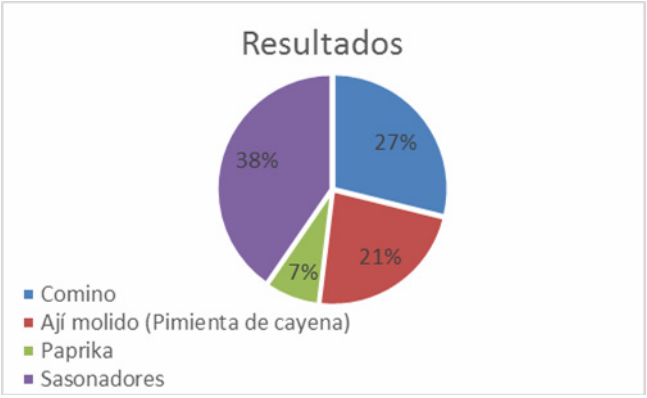
5. ¿Cuál es su gasto promedio pimienta cada vez que consume este producto?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Menos de $1	11	20%
De $1 a $4,99	41	73%
De $5 a $9.99	0	0%
De $10 a $15	0	0%
Más de $15	0	0%
Total	**52**	**93%**



6. ¿Cuándo usted no consume pimienta con que producto o especia lo sustituye?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Comino	15	27%
Ají molido (Pimienta de cayena)	12	21%
Paprika	4	7%
Sasonadores	21	38%
Total	**52**	**93%**

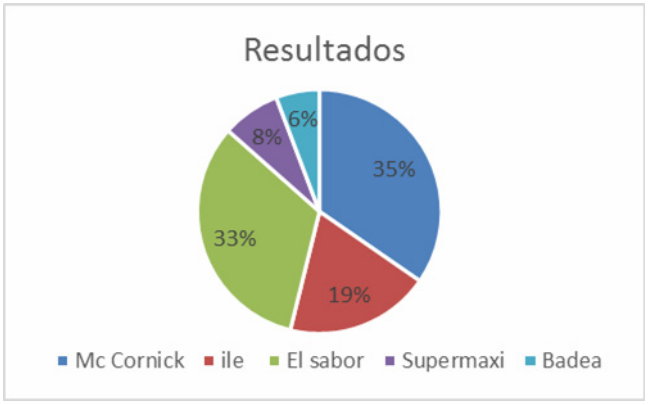


7. ¿Ha probado variedades de pimienta?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	16	29%
No	36	64%
Total	**52**	**93%**

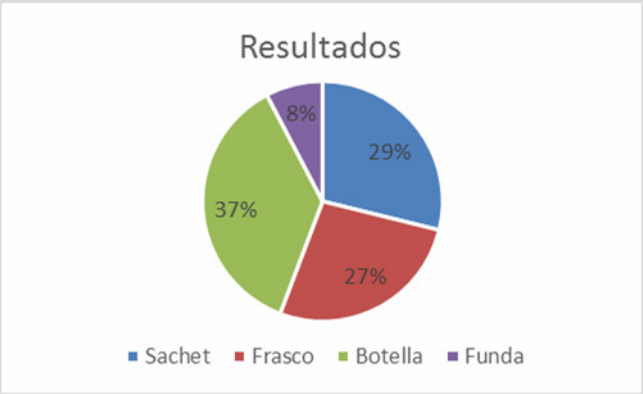
8. ¿Qué marca de pimienta ha comprado?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Mc Cornick	18	35%
ile	10	19%
El sabor	17	33%
Supermaxi	4	8%
Badea	3	6%
Total	**52**	**93%**



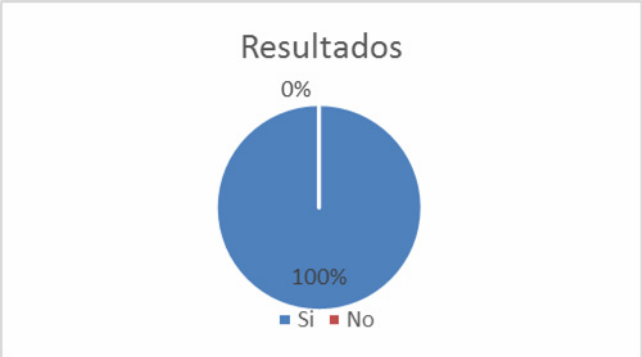
9. ¿En qué presentaciones ha comprado?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Sachet	15	29%
Frasco	14	27%
Botella	19	37%
Funda	4	8%
Total	**52**	**100%**



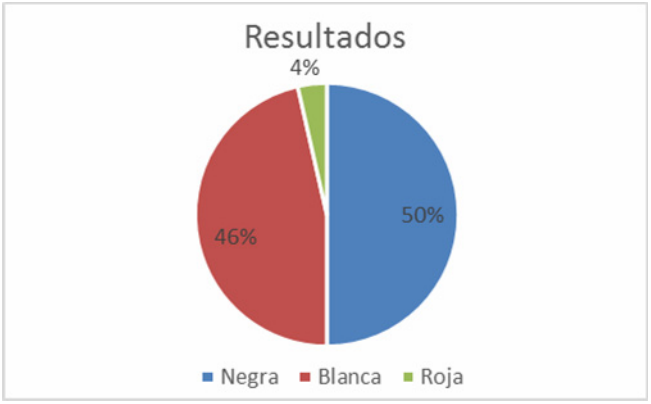
10. Si existiera una marca nueva nacional en el mercado que ofrezca variedades de pimienta, ¿estaría dispuesto a probarla?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Si	56	100%
No	0	0%
Total	**56**	**100%**



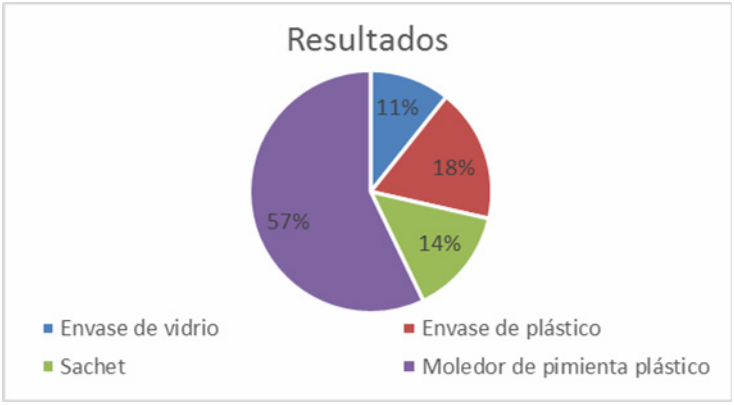
11. ¿Qué tipo de pimienta le gustaría que esta marca produzca?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Negra	28	50%
Blanca	26	46%
Roja	2	4%
Total	**56**	**100%**



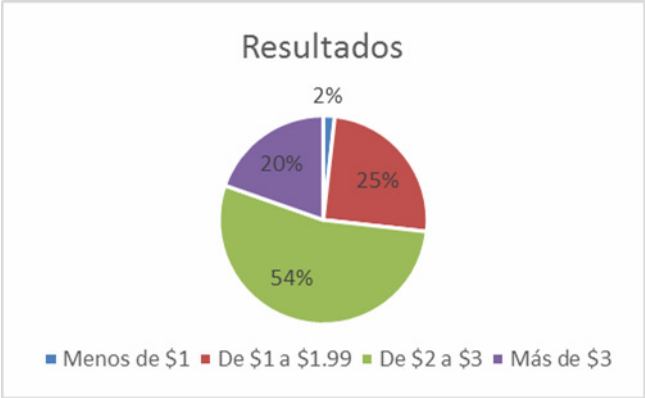
12. ¿En qué presentación le gustaría que se oferte este producto?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Envase de vidrio	6	11%
Envase de plástico	10	18%
Sachet	8	14%
Moledor de pimienta plástico	32	57%
Total	**56**	**100%**



13. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por este producto?

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Menos de $1	1	2%
De $1 a $1.99	14	25%
De $2 a $3	30	54%
Más de $3	11	20%
Total	**56**	**100%**



14. Considera que la marca debería promocionarse mediante:

Respuestas	Encuestados	Porcentaje
Spots publicitarios	10	18%
Cuñas de radio	17	30%
Panfletes	16	29%
Vallas publicitarias	11	20%
Marketing boca a boca	2	4%
Total	**56**	**100%**

ANEXO 5. Requisitos

Requisitos para obtención de permiso de funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario.

Requisitos Generales

- Comprobante de pago, luego de completar el campo de solicitud.
- Número de cédula de ciudadanía del propietario.
- Número de registro único de contribuyentes (RUC/RISE)
- Categorización de los Ministerios de Industrias y Productividad; y, Turismo.

Requisitos específicos por establecimiento.

- Título del técnico responsable de establecimiento.
- Categorización otorgada por el MIPRO
- Métodos y procesos a emplearse para la realización del producto terminado
- Indicar el número de empleados por sexo y ubicación.
- Planos de la empresa a escala 1:50 con la distribución de áreas
- Información referente al edificio.
- Detalle del producto a fabricarse. (ARCSA, 2015)

Requisitos para registro de marca en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.

- Búsqueda de denominación fonéticas (5 días)
- Tramite de registro de marca o nombre comercial (Aproximadamente 6 meses). Presentar la respectiva solicitud, si todos los requisitos están correctos, se procede a realizar una publicación en la Gaceta de Propiedad Intelectual bajo parámetros de transparencia y para que las personas conozcan dicha petición. Adicional, se hace un examen de registrabilidad en la cual se acepta o rechaza petición.
- Emisión de título de registro único de marca (1 mes). (IEPI, 2014)

Proceso de Ingreso a Corporación Favorita (Supermaxi).

- Presentación del producto a distribuir.
- Entrega de una muestra para la primera evaluación, se debe incluir un listado de precios con las condiciones adicionales del mercado.
- Resolución previa del departamento comercial, evaluación exhaustiva de las condiciones del mercado, la viabilidad de venta del producto, la rotación en percha que puede tener y coordinación del producto en el segmento correcto.
- Si la respuesta es favorable, se coordina un comité con el gerente comercial de la Corporación Favorita, para dar finiquito a los procesos de negociación con la empresa, se entregará paquete de condiciones.
- La colocación del producto dependerá de la demanda del mismo; la posición en la que se encuentre es un aspecto importante, la zona de mejor visibilidad está a una altura que oscila en 1.5 y 1.8 metros. El percheo de los productos se realiza bajo un esquema analítico de parámetros técnicos y criterios sustentables para los proveedores y la Corporación Favorita. (Ecomundo, 2010)

Proceso de Ingreso a Comercial Santa María.

- Presentación del producto a distribuir.
- Proceso de viabilidad del producto a comercializar, la respuesta de aceptación o rechazo puede demorar entre 2 días a 2 meses.
- Aceptación del producto, codificación del bien.
- Periodo de prueba de dos meses, en caso de que el producto no haya tenido rotación en percha se procede a decodificarlo. (Ecomundo, 2010)

Anexo 6. Detalle de la Inversión Inicial

INSTALACIONES

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate	Valor de mercado al fin del proyecto	Depreciación anual
Adecuación área de Procesamiento	90	30,00	2.700,00	20	270,00	1.822,50	121,50
Adecuación área Administrativa	50	30,00	1.500,00	20	150,00	1.012,50	67,50
TOTAL INSTALACIONES			**4.200,00**		**420,00**	**2.835,00**	**189,00**

.

MOBILIARIO

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate	Valor de mercado al fin del proyecto	Depreciación anual
Escritorio	2	150,00	300,00	10	30,00	135,00	27,00
Mesa de reuniones	1	100,00	100,00	10	10,00	45,00	9,00
Silla giratoria	2	80,00	160,00	10	16,00	72,00	14,40
Silla de visita	4	30,00	120,00	10	12,00	54,00	10,80
TOTAL MOBILIARIO			**680,00**		**68,00**	**306,00**	**61,20**

.

MAQUINARIA

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate	Valor de mercado al fin del proyecto	Depreciación anual
Tanque de lavado	1	6.500,00	6.500,00	10	650,00	2.925,00	585,00
Máquina de secado	1	10.000,00	10.000,00	10	1.000,00	4.500,00	900,00
Mesa Quirurgica	1	3.500,00	3.500,00	10	350,00	1.575,00	315,00
Maquina Empaquetadora	1	2.500,00	2.500,00	10	250,00	1.125,00	225,00
TOTAL MAQUINARIA			**22.500,00**		**2.250,00**	**10.125,00**	**2.025,00**

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate	Valor de mercado al fin del proyecto	Depreciación anual
Impresora multifunción	1	250,00	250,00	3	25,00	-	75,00
Computadora	2	700,00	1.400,00	3	140,00	-	420,00
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN			**1.650,00**		**165,00**	**-**	**495,00**

.

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate	Valor de mercado al fin del proyecto	Depreciación anual
Diseño de logo	1	25,00	25,00	10	-	12,50	2,50
Diseño de etiqueta	1	35,00	35,00	10	-	17,50	3,50
Página web con host	1	400,00	400,00	10	-	200,00	40,00
Permiso de Arcsa	1	85,00	85,00	10	-	42,50	8,50
Registro IEPI	1	132,00	132,00	10	-	66,00	13,20
Software	1	300,00	300,00	10	-	150,00	30,00
TOTAL PUESTA EN MARCHA			**977,00**		**-**	**488,50**	**97,70**

.

REINVERSIONES (AÑO 4)

Equipo	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de rescate	Valor de mercado al fin del proyecto	Depreciación anual
Impresora multifunción	1	285,29	285,29	3	28,53	85,59	85,59
Computadora	2	798,82	1.597,63	3	159,76	479,29	479,29
TOTAL REINVERSIONES			**1.882,92**		**188,29**	**564,88**	**564,88**

ANEXO 7. Amortización del crédito

Monto	20.000,00
Tasa de interés	11,83%
Plazo	3
CUOTA MENSUAL FIJA	662,66

	AÑO 1											
MES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Saldo inicial	20.000	19.535	19.064	18.590	18.110	17.626	17.137	16.644	16.145	15.641	15.133	14.620
Pago mensual (cuota)	663	663	663	663	663	663	663	663	663	663	663	663
Gasto Interés	197	193	188	183	179	174	169	164	159	154	149	144
Amortización al capital	465	470	475	479	484	489	494	499	504	508	513	519
Saldo final	19.535	19.064	18.590	18.110	17.626	17.137	16.644	16.145	15.641	15.133	14.620	14.101
	AÑO 2											
MES	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**
Saldo inicial	14.101	13.577	13.049	12.514	11.975	11.431	10.881	10.325	9.764	9.198	8.626	8.048
Pago mensual (cuota)	663	663	663	663	663	663	663	663	663	663	663	663
Gasto Interés	139	134	129	123	118	113	107	102	96	91	85	79
Amortización al capital	524	529	534	539	545	550	555	561	566	572	578	583
Saldo final	13.577	13.049	12.514	11.975	11.431	10.881	10.325	9.764	9.198	8.626	8.048	7.465
	AÑO 3											
MES	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**
Saldo inicial	7.465	6.876	6.281	5.680	5.074	4.461	3.842	3.218	2.587	1.949	1.306	656
Pago mensual (cuota)	663	663	663	663	663	663	663	663	663	663	663	663
Gasto Interés	74	68	62	56	50	44	38	32	25	19	13	6
Amortización al capital	589	595	601	607	613	619	625	631	637	643	650	656
Saldo final	6.876	6.281	5.680	5.074	4.461	3.842	3.218	2.587	1.949	1.306	656	0

ANEXO 8. Costos de materia prima directa y presupuesto de ventas Año 1

INVENTARIO MPD	Año 1											
PIMIENTA (UND)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inventario Inicial	0	571	571	571	571	571	571	628	691	760	836	920
Entradas	6.283	5.712	5.712	5.712	5.712	5.712	6.340	6.974	7.672	8.439	9.283	10.211
Salidas	5.712	5.712	5.712	5.712	5.712	5.712	6.283	6.912	7.603	8.363	9.199	10.119
Inventario Final	571	571	571	571	571	571	628	691	760	836	920	1.012
INVENTARIO MPD	Año 1											
PIMIENTA ($)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inventario Inicial	0	158	158	158	158	158	158	174	191	211	232	255
Entradas	1.740	1.582	1.582	1.582	1.582	1.582	1.756	1.931	2.124	2.337	2.571	2.828
Salidas	1.582	1.582	1.582	1.582	1.582	1.582	1.740	1.914	2.105	2.316	2.547	2.802
Inventario Final	158	158	158	158	158	158	174	191	211	232	255	280

INVENTARIO MPD	Año 1											
FRASCO MOLEDOR (UND)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inventario Inicial	0	571	571	571	571	571	571	628	691	760	836	920
Entradas	6.283	5.712	5.712	5.712	5.712	5.712	6.340	6.974	7.672	8.439	9.283	10.211
Salidas	5.712	5.712	5.712	5.712	5.712	5.712	6.283	6.912	7.603	8.363	9.199	10.119
Inventario Final	571	571	571	571	571	571	628	691	760	836	920	1.012
INVENTARIO MPD	Año 1											
FRASCO MOLEDOR ($)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inventario Inicial	0	171	171	171	171	171	171	188	207	228	251	276
Entradas	1.885	1.714	1.714	1.714	1.714	1.714	1.902	2.092	2.302	2.532	2.785	3.063
Salidas	1.714	1.714	1.714	1.714	1.714	1.714	1.885	2.073	2.281	2.509	2.760	3.036
Inventario Final	171	171	171	171	171	171	188	207	228	251	276	304

INVENTARIO MPD	Año 1											
Caja de cartón (UND)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inventario Inicial	0	24	24	24	24	24	24	26	29	32	35	38
Entradas	262	238	238	238	238	238	264	291	320	352	387	425
Salidas	238	238	238	238	238	238	262	288	317	348	383	422
Inventario Final	24	24	24	24	24	24	26	29	32	35	38	42

INVENTARIO MPD	Año 1											
Caja de cartón ($)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Inventario Inicial	0	8	8	8	8	8	8	9	10	11	12	13
Entradas	92	83	83	83	83	83	92	102	112	123	135	149
Salidas	83	83	83	83	83	83	92	101	111	122	134	148
Inventario Final	8	8	8	8	8	8	9	10	11	12	13	15

INVENTARIO MPD	Año 1											
Etiqueta (UND)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Inventario Inicial	0	571	571	571	571	571	571	628	691	760	836	920
Entradas	6.283	5.712	5.712	5.712	5.712	5.712	6.340	6.974	7.672	8.439	9.283	10.211
Salidas	5.712	5.712	5.712	5.712	5.712	5.712	6.283	6.912	7.603	8.363	9.199	10.119
Inventario Final	571	571	571	571	571	571	628	691	760	836	920	1.012
INVENTARIO MPD	**Año 1**											
Etiqueta ($)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Inventario Inicial	0	6	6	6	6	6	6	6	7	8	8	9
Entradas	63	57	57	57	57	57	63	70	77	84	93	102
Salidas	57	57	57	57	57	57	63	69	76	84	92	101
Inventario Final	6	6	6	6	6	6	6	7	8	8	9	10

INVENTARIO MPD	Año 1											
Funda aluminada (UND)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Inventario Inicial	0	571	571	571	571	571	571	628	691	760	836	920
Entradas	6.283	5.712	5.712	5.712	5.712	5.712	6.340	6.974	7.672	8.439	9.283	10.211
Salidas	5.712	5.712	5.712	5.712	5.712	5.712	6.283	6.912	7.603	8.363	9.199	10.119
Inventario Final	571	571	571	571	571	571	628	691	760	836	920	1.012
INVENTARIO MPD	**Año 1**											
Funda aluminada ($)	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Inventario Inicial	0	11	11	11	11	11	11	13	14	15	17	18
Entradas	126	114	114	114	114	114	127	139	153	169	186	204
Salidas	114	114	114	114	114	114	126	138	152	167	184	202
Inventario Final	11	11	11	11	11	11	13	14	15	17	18	20

TOTAL INVENTARIO MPD ($)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inventario Inicial	0	355	355	355	355	355	355	391	430	473	520	572
Entradas	3.905	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.941	4.335	4.768	5.245	5.769	6.346
Salidas	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.905	4.296	4.725	5.198	5.717	6.289
Inventario Final	355	355	355	355	355	355	391	430	473	520	572	629

Presupuesto de Ventas y costos de materia prima

CANTIDAD (caja 24 und)	Año 1											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incremento							10%	10%	10%	10%	10%	10%
Cantidad proyectada	238	238	238	238	238	238	262	288	317	348	383	422

COSTO MPD (caja 24 und)	Año 1											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Incremento												
Costo variable unitario	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92

Costo variable total	**3.550**	**3.550**	**3.550**	**3.550**	**3.550**	**3.550**	**3.905**	**4.296**	**4.725**	**5.198**	**5.717**	**6.289**

ANEXO 9. Costos y gastos de personal Año 1

MANO DE OBRA DIRECTA	***Año 1***											
PERIODO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Sueldo	732,00	732,00	732,00	732,00	732,00	732,00	732,00	732,00	732,00	732,00	732,00	732,00
Fondos de Reserva												
Aportes al IESS Patronal	88,94	88,94	88,94	88,94	88,94	88,94	88,94	88,94	88,94	88,94	88,94	88,94
Provisión 13°	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00
Provisión 14°	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00	61,00
Gastos Sueldos	**942,94**	**942,94**	**942,94**	**942,94**	**942,94**	**942,94**	**942,94**	**942,94**	**942,94**	**942,94**	**942,94**	**942,94**
Aportes al IESS Personal	69,17	69,17	69,17	69,17	69,17	69,17	69,17	69,17	69,17	69,17	69,17	69,17
Pago Empleado	**873,76**	**873,76**	**873,76**	**873,76**	**873,76**	**873,76**	**873,76**	**873,76**	**873,76**	**873,76**	**873,76**	**873,76**
Pago IESS	158,11	158,11	158,11	158,11	158,11	158,11	158,11	158,11	158,11	158,11	158,11	158,11

ADMINISTRATIVA	***Año 1***											
PERIODO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Sueldo	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Fondos de Reserva												
Aportes al IESS Patronal	48,60	48,60	48,60	48,60	48,60	48,60	48,60	48,60	48,60	48,60	48,60	48,60
Provisión 13°	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33	33,33
Provisión 14°	30,50	30,50	30,50	30,50	30,50	30,50	30,50	30,50	30,50	30,50	30,50	30,50
Gastos Sueldos	**512,43**	**512,43**	**512,43**	**512,43**	**512,43**	**512,43**	**512,43**	**512,43**	**512,43**	**512,43**	**512,43**	**512,43**
Aportes al IESS Personal	37,80	37,80	37,80	37,80	37,80	37,80	37,80	37,80	37,80	37,80	37,80	37,80
Pago Empleado	**474,63**	**474,63**	**474,63**	**474,63**	**474,63**	**474,63**	**474,63**	**474,63**	**474,63**	**474,63**	**474,63**	**474,63**
Pago IESS	86,40	86,40	86,40	86,40	86,40	86,40	86,40	86,40	86,40	86,40	86,40	86,40

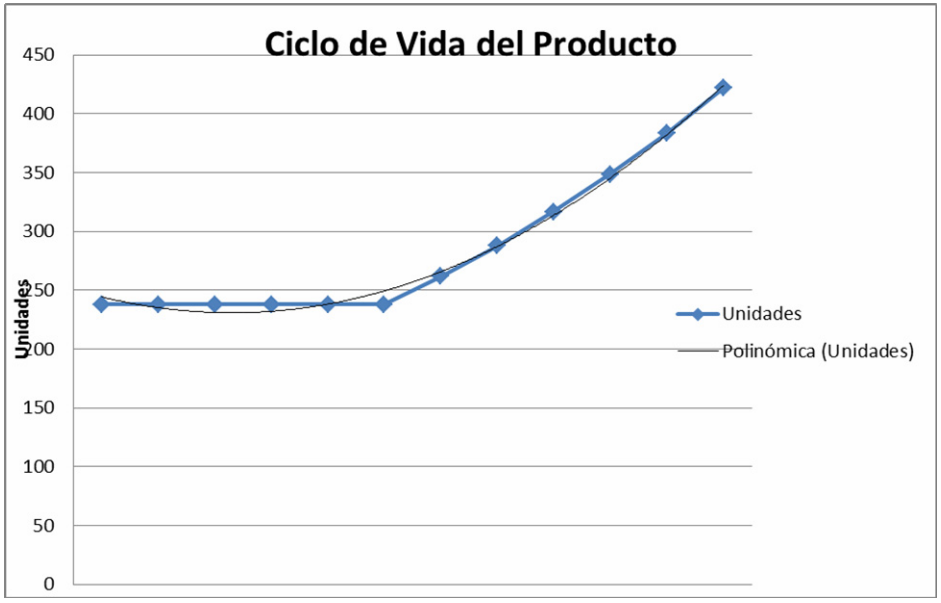
ANEXO 10. Costos Indirectos y gastos generales Año 1

C.I.F.	***Año 1***											
PERIODO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Incremento Gastos												
Mantenimiento y reparaciones	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Transporte	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Requisitos ARCSA	18,10	18,10	18,10	18,10	18,10	18,10	18,10	18,10	18,10	18,10	18,10	18,10
Costos Indirectos de Fabricación	**293,10**	**293,10**	**293,10**	**293,10**	**293,10**	**293,10**	**293,10**	**293,10**	**293,10**	**293,10**	**293,10**	**293,10**

Gastos administrativos	***Año 1***											
PERIODO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Incremento Gastos												
Suministros de oficina	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Servicios básicos	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Servicios de asesoria contable	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Menciones radiales	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Volantes	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Degustaciones	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Gastos Administrativos	**495,00**	**495,00**	**495,00**	**495,00**	**495,00**	**495,00**	**495,00**	**495,00**	**495,00**	**495,00**	**495,00**	**495,00**

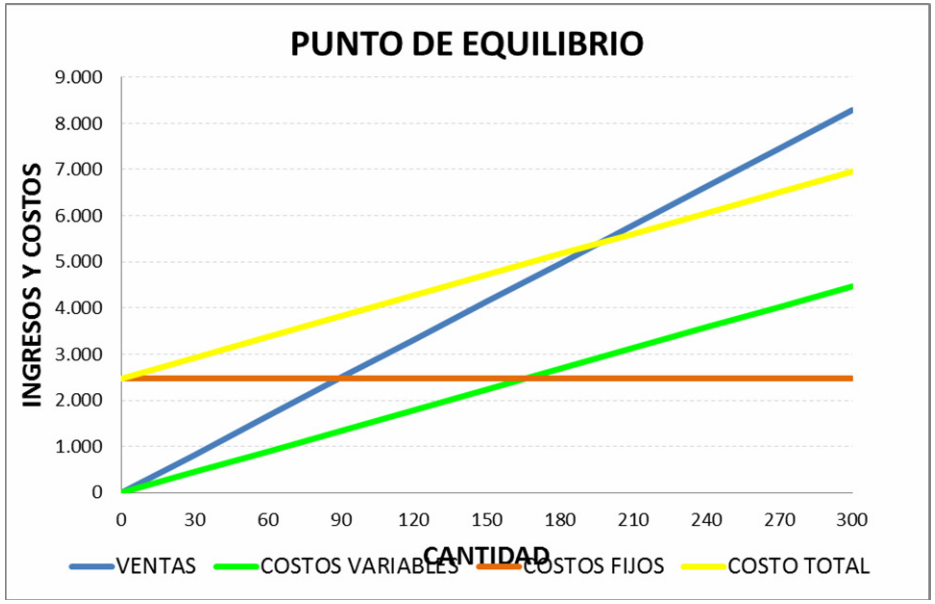
Anexo 11. Ingresos por Ventas Año 1

INGRESOS POR VENTAS	*Año 1*											
Mes	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Cantidad proyectada	238	238	238	238	238	238	262	288	317	348	383	422
Incremento												
Precio	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60
TOTAL INGRESOS VENTAS	**6.569**	**6.569**	**6.569**	**6.569**	**6.569**	**6.569**	**7.226**	**7.948**	**8.743**	**9.617**	**10.579**	**11.637**



Anexo 12. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Precio unitario	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60	27,60
Costo unitario variable	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92	14,92
Margen de contribución	**12,68**	**12,68**	**12,68**	**12,68**	**12,68**	**12,68**	**12,68**	**12,68**	**12,68**	**12,68**	**12,68**	**12,68**	**12,68**
Costo fijo (MOD)	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	1.455	17.464
Costo fijo (CIF)	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	3.517
Gastos fijos generales	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	5.940
Depreciación	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	2.868
Total costos fijos	**2.482**	**2.482**	**2.482**	**2.482**	**2.482**	**2.482**	**2.482**	**2.482**	**2.482**	**2.482**	**2.482**	**2.482**	**29.790**
Punto equilibrio (und)	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	**2.349**
Punto equilibrio ($)	5.402	5.402	5.402	5.402	5.402	5.402	5.402	5.402	5.402	5.402	5.402	5.402	**64.822**



ANEXO 13. Costo de productos vendidos

	ESTADO DE COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	AÑO 1											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Inventario inicial de materiales directos	0	355	355	355	355	355	355	391	430	473	520	572
+	Compra de materiales directos	3.905	3.550	3.550	3.550	3.550	3.550	3.941	4.335	4.768	5.245	5.769	6.346
=	Costo de materiales directos disponibles	3.905	3.905	3.905	3.905	3.905	3.905	4.296	4.725	5.198	5.717	6.289	6.918
-	Inventario final de materiales directos	355	355	355	355	355	355	391	430	473	520	572	629
=	**Materiales directos usados**	**3.550**	**3.550**	**3.550**	**3.550**	**3.550**	**3.550**	**3.905**	**4.296**	**4.725**	**5.198**	**5.717**	**6.289**
	Mano de obra directa	**943**	**943**	**943**	**943**	**943**	**943**	**943**	**943**	**943**	**943**	**943**	**943**
+	CIF generales	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293	293
+	Depreciaciones y amortizaciones	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239
=	**Costos indirectos de manufactura**	**532**	**532**	**532**	**532**	**532**	**532**	**532**	**532**	**532**	**532**	**532**	**532**
	Costos manufactura incurridos en el período	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.380**	**5.771**	**6.200**	**6.673**	**7.192**	**7.764**
+	Inventario inicial de productos en proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
=	Total costos de manufactura a considerar	5.025	5.025	5.025	5.025	5.025	5.025	5.380	5.771	6.200	6.673	7.192	7.764
-	Inventario final de productos en proceso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
=	**Costo de productos manufacturados**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.380**	**5.771**	**6.200**	**6.673**	**7.192**	**7.764**
	Inventario inicial de productos terminados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+	Costo de productos manufacturados	5.025	5.025	5.025	5.025	5.025	5.025	5.380	5.771	6.200	6.673	7.192	7.764
=	Costo de productos disponibles para la venta	5.025	5.025	5.025	5.025	5.025	5.025	5.380	5.771	6.200	6.673	7.192	7.764
-	Inventario final de productos terminados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
=	**Costo de los productos vendidos**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.380**	**5.771**	**6.200**	**6.673**	**7.192**	**7.764**

	TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.025**	**5.380**	**5.770**	**6.200**	**6.672**	**7.192**	**7.764**
	Unidades producidas	238	238	238	238	238	238	262	288	317	348	383	422
	Costo unitario X caja de 24 und 35g	21,11	21,11	21,11	21,11	21,11	21,11	20,53	20,04	19,56	19,17	18,78	18,40

	ESTADO DE COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	1	2	3	4	5
	Inventario inicial de materiales directos	0,00	628,91	628,91	628,91	628,91
(+)	Compra de materiales directos	52.059,02	57.173,35	63.557,96	70.655,54	78.545,72
(=)	Costo de materiales directos disponibles para el uso	52.059,02	57.802,27	64.186,87	71.284,45	79.174,63
(-)	Inventario final de materiales directos	628,91	628,91	628,91	628,91	628,91
(=)	**Materiales directos usados**	**51.430,10**	**57.173,35**	**63.557,96**	**70.655,54**	**78.545,72**
	Mano de obra directa	**11.315,26**	**12.589,38**	**13.155,90**	**13.747,92**	**14.366,58**
(+)	CIF generales	3.517,20	3.675,47	3.840,87	4.013,71	4.194,33
(+)	Depreciaciones y amortizaciones	2.867,90	2.867,90	2.867,90	2.937,78	2.937,78
(=)	**Costos indirectos de manufactura**	**6.385,10**	**6.543,37**	**6.708,77**	**6.951,49**	**7.132,10**
	Costos de manufactura incurridos durante el período	**69.130,46**	**76.306,11**	**83.422,64**	**91.354,95**	**100.044,40**
(+)	Inventario inicial de productos en proceso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)	Total costos de manufactura a considerar	69.130,46	76.306,11	83.422,64	91.354,95	100.044,40
(-)	Inventario final de productos en proceso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)	**Costo de productos manufacturados**	**69.130,46**	**76.306,11**	**83.422,64**	**91.354,95**	**100.044,40**
	Inventario inicial de productos terminados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+)	Costo de productos manufacturados	69.130,46	76.306,11	83.422,64	91.354,95	100.044,40
(=)	Costo de los productos disponibles para la venta	69.130,46	76.306,11	83.422,64	91.354,95	100.044,40
(-)	Inventario final de productos terminados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(=)	**Costo de los productos vendidos**	**69.130,46**	**76.306,11**	**83.422,64**	**91.354,95**	**100.044,40**

ANEXO 14. Estado de resultados

	ESTADO RESULTADOS PROYECTADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	Ventas	6.569	6.569	6.569	6.569	6.569	6.569	7.226	7.948	8.743	9.617	10.579	11.637
(-)	Costo de los productos vendidos	5.025	5.025	5.025	5.025	5.025	5.025	5.380	5.771	6.200	6.673	7.192	7.764
(=)	**Utilidad bruta**	**1.544**	**1.544**	**1.544**	**1.544**	**1.544**	**1.544**	**1.846**	**2.178**	**2.543**	**2.945**	**3.387**	**3.873**
(-)	Gastos sueldos	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512	512
(-)	Gastos generales	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495	495
(-)	Gastos de depreciación	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239
(=)	**Utilidad antes de int. e imp.**	**297**	**297**	**297**	**297**	**297**	**297**	**599**	**931**	**1.297**	**1.698**	**2.140**	**2.626**
(-)	Gastos de intereses	197	193	188	183	179	174	169	164	159	154	149	144
(=)	**Utilidad antes imp. y part.**	**100**	**105**	**109**	**114**	**119**	**124**	**430**	**767**	**1.137**	**1.544**	**1.991**	**2.482**
(-)	15% Participación trabajadores	15	16	16	17	18	19	65	115	171	232	299	372
(=)	**Utilidad antes de impuestos**	**85**	**89**	**93**	**97**	**101**	**105**	**366**	**652**	**967**	**1.312**	**1.692**	**2.110**
(-)	22% Impuesto a la renta	19	20	20	21	22	23	80	143	213	289	372	464
(=)	**UTILIDAD NETA**	**66**	**69**	**73**	**76**	**79**	**82**	**285**	**509**	**754**	**1.024**	**1.320**	**1.646**

	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	1	2	3	4	5
	Ventas	95.163,33	107.693,53	121.873,58	137.920,73	156.080,81
(-)	Costo de los productos vendidos	69.130,46	76.306,11	83.422,64	91.354,95	100.044,40
(=)	**Utilidad bruta**	**26.032,87**	**31.387,42**	**38.450,95**	**46.565,78**	**56.036,41**
(-)	Gastos sueldos	6.149,20	6.843,91	7.151,89	7.473,73	7.810,04
(-)	Gastos generales	5.940,00	6.207,30	6.486,63	6.778,53	7.083,56
(-)	Gastos de depreciación	2.867,90	2.867,90	2.867,90	2.937,78	2.937,78
(=)	**Utilidad antes de intereses e impuestos**	**11.075,77**	**15.468,30**	**21.944,53**	**29.375,75**	**38.205,03**
(-)	Gastos de intereses	2.052,95	1.315,98	486,95	-	-
(=)	**Utilida antes de impuestos y participaciones**	**9.022,82**	**14.152,32**	**21.457,57**	**29.375,75**	**38.205,03**
(-)	15% Participación trabajadores	1.353,42	2.122,85	3.218,64	4.406,36	5.730,76
(=)	**Utilidad antes de impuestos**	**7.669,40**	**12.029,47**	**18.238,94**	**24.969,39**	**32.474,28**
(-)	22% Impuesto a la renta	1.687,27	2.646,48	4.012,57	5.493,27	7.144,34
(=)	**UTILIDAD NETA**	**5.982,13**	**9.382,99**	**14.226,37**	**19.476,12**	**25.329,94**

ANEXO 15. Estado de flujo de efectivo proyectado

	Inicial	AÑO											
FLUJO DE EFECTIVO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
Actividades Operacionales	**-**	**(49)**	**308**	**311**	**314**	**317**	**320**	**488**	**708**	**950**	**1.215**	**1.507**	**1.827**
Utilidad Neta		66	69	73	76	79	82	285	509	754	1.024	1.320	1.646
Depreciaciones y amortización													
+ Depreciación		239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239	239
- ∆ Inventario MP		(355)	-	-	-	-	-	(36)	(39)	(43)	(47)	(52)	(57)
Actividades de Inversión	**(31.583)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
- Adquisición Activos fijos	(29.030)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Gastos puesta en marcha	(977)												
- Capital de trabajo	(1.576)												
+ Valor rescate activos fijos													
+ Recuperación K trabajo													
Actividades Financiamiento	**31.583**	**(465)**	**(470)**	**(475)**	**(479)**	**(484)**	**(489)**	**(494)**	**(499)**	**(504)**	**(508)**	**(513)**	**(519)**
+ ∆ Deuda	20.000	(465)	(470)	(475)	(479)	(484)	(489)	(494)	(499)	(504)	(508)	(513)	(519)
- Pago de dividendos													
+ ∆ Capital	11.583												
Incremento neto en efectivo	-	(515)	(162)	(163)	(165)	(166)	(168)	(5)	210	447	707	994	1.309
Saldo inicial	-	-	(515)	(677)	(840)	(1.005)	(1.171)	(1.339)	(1.344)	(1.134)	(688)	19	1.013
Efectivo acumulado	-	(515)	(677)	(840)	(1.005)	(1.171)	(1.339)	(1.344)	(1.134)	(688)	19	1.013	2.322

	Inicial	AÑO				
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Actividades Operacionales	**-**	**8.221,12**	**12.250,89**	**17.094,27**	**22.413,90**	**28.267,71**
Utilidad Neta		5.982,13	9.382,99	14.226,37	19.476,12	25.329,94
Depreciaciones y amortizacion						
+ Depreciación		2.867,90	2.867,90	2.867,90	2.937,78	2.937,78
- ∆ Inventario MP		(628,91)	-	-	(0,00)	0,00
Actividades de Inversión	**(31.583,20)**	**-**	**-**	**-**	**(1.882,92)**	**12.572,08**
- Adquisición Activos fijos	(29.030,00)	-	-	-	(1.882,92)	-
- Gastos puesta en marcha	(977,00)	-	-	-	-	-
- Capital de trabajo	(1.576,20)	-	-	-	-	-
+ Valor de rescate de activos fijos						10.995,88
+ Recuperación Capital de trabajo						1.576,20
Actividades de Financiamiento	**31.583,20**	**(5.899,01)**	**(6.635,98)**	**(7.465,01)**	**-**	**-**
+ ∆ Deuda	20.000,00	(5.899,01)	(6.635,98)	(7.465,01)	-	-
- Pago de dividendos						
+ ∆ Capital	11.583,20					
Incremento neto en efectivo	-	2.322,10	5.614,91	9.629,26	20.530,98	40.839,79
Saldo inicial	-	-	2.322,10	7.937,01	17.566,28	38.097,25
Efectivo acumulado	-	2.322,10	7.937,01	17.566,28	38.097,25	78.937,04

ANEXO 16. Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVOS	**31.583**	**31.184**	**30.783**	**30.381**	**29.977**	**29.572**	**29.165**	**28.957**	**28.967**	**29.217**	**29.732**	**30.539**	**31.666**
Corrientes	**1.576**	**1.416**	**1.254**	**1.091**	**926**	**760**	**592**	**623**	**872**	**1.361**	**2.115**	**3.161**	**4.527**
Efectivo	1.576	1.061	899	736	571	405	237	232	442	889	1.596	2.589	3.898
Inventarios P. Terminados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	355	355	355	355	355	355	391	430	473	520	572	629
No Corrientes	**30.007**	**29.768**	**29.529**	**29.290**	**29.051**	**28.812**	**28.573**	**28.334**	**28.095**	**27.856**	**27.617**	**27.378**	**27.139**
Propiedad, Planta y Equipo	29.030	29.030	29.030	29.030	29.030	29.030	29.030	29.030	29.030	29.030	29.030	29.030	29.030
Intangibles	977	977	977	977	977	977	977	977	977	977	977	977	977
Depreciación Acumulada	-	(239)	(478)	(717)	(956)	(1.195)	(1.434)	(1.673)	(1.912)	(2.151)	(2.390)	(2.629)	(2.868)
PASIVOS	**20.000**	**19.535**	**19.064**	**18.590**	**18.110**	**17.626**	**17.137**	**16.644**	**16.145**	**15.641**	**15.133**	**14.620**	**14.101**
Corrientes	**5.899**	**5.434**	**4.963**	**4.489**	**4.009**	**3.525**	**3.036**	**2.543**	**2.044**	**1.540**	**1.032**	**519**	**(0)**
Porción corriente deuda LP	5.899	5.434	4.963	4.489	4.009	3.525	3.036	2.543	2.044	1.540	1.032	519	(0)
No Corrientes	**14.101**	**14.101**	**14.101**	**14.101**	**14.101**	**14.101**	**14.101**	**14.101**	**14.101**	**14.101**	**14.101**	**14.101**	**14.101**
Deuda a largo plazo	14.101	14.101	14.101	14.101	14.101	14.101	14.101	14.101	14.101	14.101	14.101	14.101	14.101
PATRIMONIO	**11.583**	**11.650**	**11.719**	**11.792**	**11.867**	**11.946**	**12.028**	**12.313**	**12.822**	**13.576**	**14.599**	**15.920**	**17.565**
Capital	11.583	11.583	11.583	11.583	11.583	11.583	11.583	11.583	11.583	11.583	11.583	11.583	11.583
Utilidad del ejercicio		66	69	73	76	79	82	285	509	754	1.024	1.320	1.646
Resultados acumulados		-	66	136	208	284	363	445	730	1.238	1.993	3.016	4.336

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	**31.583,20**	**31.666,32**	**34.413,33**	**41.174,69**	**60.650,81**	**85.980,75**
Corrientes	**1.576,20**	**4.527,22**	**10.142,13**	**19.771,39**	**40.302,36**	**68.570,08**
Efectivo	1.576,20	3.898,30	9.513,21	19.142,48	39.673,45	67.941,17
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	628,91	628,91	628,91	628,91	628,91
No Corrientes	**30.007,00**	**27.139,10**	**24.271,20**	**21.403,30**	**20.348,45**	**17.410,67**
Propiedad, Planta y Equipo	29.030,00	29.030,00	29.030,00	29.030,00	30.912,92	30.912,92
Intangibles	977,00	977,00	977,00	977,00	977,00	977,00
Depreciación Acumulada	-	(2.867,90)	(5.735,80)	(8.603,70)	(11.541,48)	(14.479,25)
PASIVOS	**20.000,00**	**14.100,99**	**7.465,01**	**-**	**-**	**-**
Corrientes	**5.899,01**	**6.635,98**	**7.465,01**	**-**	**-**	**-**
Porción corriente deuda largo plazo	5.899,01	6.635,98	7.465,01	-	-	-
No Corrientes	**14.100,99**	**7.465,01**	**-**	**-**	**-**	**-**
Deuda a largo plazo	14.100,99	7.465,01	-			
PATRIMONIO	**11.583,20**	**17.565,33**	**26.948,32**	**41.174,69**	**60.650,81**	**85.980,75**
Capital	11.583,20	11.583,20	11.583,20	11.583,20	11.583,20	11.583,20
Utilidad del ejercicio	-	5.982,13	9.382,99	14.226,37	19.476,12	25.329,94
Resultados acumulados	-	-	5.982,13	15.365,12	29.591,49	49.067,61

ANEXO 17. Índices financieros

ÍNDICES FINANCIEROS							
RAZONES DE LIQUIDEZ	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**PROMEDIO**	**INDUSTRIA**
Razón Corriente =	0,68	1,36				1,02	1,08
Prueba Acida (Liquidez inmediata)=	0,49	1,19				0,84	0,85
Razón de Efectivo =	0,12	0,28	0,46	0,65	0,79	0,46	
RAZONES DE OPERACIÓN (ACTIVIDAD)							
Rotación de Cuentas por Pagar =	11,72	11,50	11,18			11,46	2,80
Periodo Medio de Pagos =	31,15	31,74	32,66			31,85	130,19
Impacto Gastos Administ. y ventas =	9,26%	8,43%	7,68%	7,04%	6,42%	7,76%	25,80%
Impacto carga financiera =	2,16%	1,22%	0,40%			1,26%	0,16%
Rotación de Activos Totales =	3,01	3,13	2,96	2,27	1,82	2,64	0,50
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO							
Razón de Deuda Total =	44,53%	21,69%	0,00%	0,00%	0,00%	13,24%	56,84%
Razón Patrimonial =	55,47%	78,31%	100,00%	100,00%	100,00%	86,76%	43,16%
RAZONES DE RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Bruta =	27,36%	29,15%	31,55%	33,76%	35,90%	31,54%	33,89%
Margen de Utilidad Operativa =	11,64%	14,36%	18,01%	21,30%	24,48%	17,96%	3,36%
Margen de Utilidad Neta =	6,29%	8,71%	11,67%	14,12%	16,23%	11,40%	2,31%
Rendimiento Sobre Activos (ROA) =	18,89%	27,27%	34,55%	32,11%	29,46%	28,46%	2,11%
Rendimiento del Patrimonio (ROE) =	34,06%	34,82%	34,55%	32,11%	29,46%	33,00%	3,17%