



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SALSAS  
PICANTES A BASE DE AJÍES ORGÁNICOS ECUATORIANOS  
EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Ingeniero Comercial mención Administración de Empresas

Profesor Guía:  
Ing. Renzo Aguirre Idrovo, MBA

Autor:  
Pablo Sebastián Redín Mideros

Año  
2012

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el 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.”

---

Renzo Aguirre Idrovo

Ingeniero MBA

C.I.: 171011878-5

### **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”.

---

Sebastián Redín Mideros

C.I.: 171658464-2

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero dar las gracias a mi familia que en el transcurso de mi carrera siempre estuvo a mi lado apoyándome, a mi hija Martina que me inspira todos los días para ser mejor y a mis amigos que siempre estuvieron ahí para darme una mano.

Ser más para servir mejor.

## RESUMEN

La compañía AJICERO GOURMET se enfocará en la comercialización y formulación de salsas de ají ecuatoriano, teniendo como objetivo fundamental, el satisfacer las necesidades de los consumidores pertenecientes al mercado objetivo, aplicando instrumentos de investigación y estrategias.

Para lograr una ventaja competitiva, es necesario preparar las acciones antes de que estas inicien, por lo que se aplicará una estrategia de diferenciación, donde se pondrá mayor énfasis en la investigación de mercados, ingeniería de producto y comercialización.

Las salsas de ají poseen una alta aceptación en el mercado ecuatoriano, ya que existe el hábito de acompañar los alimentos con ellas, es por esto que según las variables socio-culturales, se propone una opción distinta, que sobrepase las expectativas del consumidor, en cuanto a calidad, variedad, sabor, precio, innovación e imagen.

Para entrar en el mercado, inicialmente, en el Distrito Metropolitano de Quito, AJICERO GOURMET, realizará la formulación, de tres tipos de salsas, la elaboración será delegada a una fábrica maquiladora para de esta manera centrar los esfuerzos de la compañía en mercadotecnia. Culminada esta fase, se iniciará un nuevo proceso de investigación, tanto de mercado como del producto, para generar nuevas fórmulas que satisfagan al mercado objetivo y buscar satisfacer de igual manera a los nichos existentes en el mercado, logrando de esta manera aprovechar todo el potencial del mercado y fidelizando al consumidor.

## **ABSTRACT**

The company AJICERO GOURMET will focus on marketing and design new chili sauces, having as main objective, meeting the needs of consumers in the target market, using research tools and strategies.

To achieve a competitive advantage, it is necessary to prepare the actions before they start, so apply a differentiation strategy, which will place greater emphasis on market research, product engineering and marketing.

Chili sauces have a high acceptance in the Ecuadorian market, as there is the habit of accompanying the food with them, which is why according to social and cultural factor, we propose a different option, exceeding consumer expectations in quality, variety, taste, price, innovation and image.

To enter the market, initially, in the Metropolitan District of Quito, AJICERO GOURMET, made the formulation of three types of sauces, the development will be delegated to a factory in this way to focus the company's efforts in marketing. With the completion of this phase will start a new process of research, both market and product, to generate new ways to meet the target market and aim to meet equally to niches in the market, thus achieving the full potential of loyalty in the consumer market.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 CAPÍTULO I. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS.....</b>	<b>2</b>
1.1 LA INDUSTRIA.....	2
1.1.1 Tendencias .....	2
1.1.2 Estructura de la Industria .....	5
1.1.3 Factores Económicos y Regulatorios.....	6
1.1.4 Canales de Distribución .....	10
1.1.5 Las 5 Fuerzas de Porter .....	11
1.1.5.1 Barreras de Entrada - Nuevos participantes .....	11
1.1.5.2 Amenaza de los Sustitutos y Complementos .....	11
1.1.5.3 Poder de Negociación de los Compradores.....	11
1.1.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores .....	11
1.1.5.5 Intensidad de la Rivalidad .....	12
1.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO .....	12
1.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio.....	12
1.2.2 Estructura Legal de la Empresa.....	13
1.2.3 Misión, Visión, Valores, Políticas y Objetivos .....	13
1.3 EL PRODUCTO.....	16
1.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO .....	18
1.5 ANÁLISIS FODA .....	19
1.5.1 Fortalezas y Debilidades.....	19
1.5.2 Oportunidades y Amenazas.....	20
<b>2 CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>21</b>
2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	22
2.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	22
2.2.1 Entrevistas con Expertos .....	23
2.2.2 Grupos Focales.....	24
2.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	25
2.3.1 Encuestas .....	25
2.4 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL .....	26
2.4.1 Mercado Objetivo.....	26
2.4.2 Segmentación de Mercado .....	27
2.4.2.1 Segmentación Geográfica.....	27
2.4.2.2 Segmentación Demográfica.....	29
2.4.2.3 Segmentación Psicográfica.....	31
2.5 TAMAÑO DE MERCADO .....	31
2.5.1 Demanda .....	31
2.6 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	32

2.6.1	Competencia.....	32
2.7	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA .....	34
2.8	EVALUACIÓN DEL MERCADO .....	34
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>36</b>
3.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	36
3.2	POLÍTICA DE PRECIOS .....	37
3.3	TÁCTICAS DE VENTA.....	38
3.4	POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS .....	39
3.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD .....	39
3.6	DISTRIBUCIÓN.....	41
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO .....</b>	<b>43</b>
4.1	ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS PENDIENTES .....	43
4.2	DIFICULTADES Y RIESGOS.....	44
4.3	MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS .....	45
4.4	PROPIEDAD INTELECTUAL.....	45
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>	<b>46</b>
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	46
5.2	CICLO DE OPERACIONES .....	46
5.2.1	Flujograma de Procesos .....	48
5.3	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS.....	49
5.4	INSTALACIONES Y ADECUACIONES.....	54
5.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	54
5.6	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	57
<b>6</b>	<b>CAPITULO VI. EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>59</b>
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	59
6.1.1	Organigrama .....	59
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SUS RESPONSABILIDADES.....	60
6.2.1	Descripción de Funciones.....	60
6.2.2	Equipo de Trabajo.....	64
6.3	POLÍTICA DE DIVIDENDOS .....	65

<b>7</b>	<b>CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA</b> .....	<b>66</b>
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN FUNCIONAMIENTO.....	66
7.2	DIAGRAMA .....	67
<b>8</b>	<b>CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS</b> .....	<b>68</b>
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS .....	68
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	69
<b>9</b>	<b>CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO</b> .....	<b>72</b>
9.1	INVERSIÓN INICIAL .....	72
9.2	INGRESOS .....	72
9.2.1	Costos Fijos .....	73
9.2.2	Costos Variables.....	74
9.3	MARGEN BRUTO Y OPERATIVO.....	75
9.4	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO.....	75
9.5	BALANCE GENERAL.....	76
9.6	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO .....	77
9.7	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	79
9.8	COSTOS IMPORTANTES .....	80
9.8.1	Índices Financieros.....	80
9.8.1.1	Liquidez.....	80
9.8.1.2	Rentabilidad.....	81
<b>10</b>	<b>CAPITULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO</b> .....	<b>82</b>
10.1	FINANCIAMIENTO.....	82
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA .....	82
10.3	USO DE FONDOS .....	82
10.4	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	83
<b>11</b>	<b>CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>84</b>
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>87</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>88</b>

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se busca analizar la factibilidad sobre la comercialización de salsas picantes a base de ají ecuatoriano en la ciudad de Quito. Por lo que se investigará acerca de la situación en la que se encuentra la Industria de Alimentos y Bebidas, se determinará el nivel de aceptación del producto en el mercado nacional, se determinara las estrategias de marketing más óptimas, se analizaran los procesos y la maquinaria necesaria, se determinaran los potenciales riesgos y se evaluará si el proyecto es económicamente sustentable.

El ají es uno de los más populares acompañamientos en el Ecuador, venga en la intensidad que venga o en sus múltiples versiones, es por esto que el consumo de este producto existe y de hecho es un hábito cultural en el país, debido a esto existe un gran mercado a nivel nacional y una clara oportunidad.

# 1 CAPÍTULO I. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS

## 1.1 LA INDUSTRIA

La nomenclatura que se presenta en este cuadro corresponde a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU versión 3.0), en la cual la elaboración de salsas picantes se encuentra en el sector Manufacturero.

**Cuadro No. 1 Clasificación Internacional Industrial Uniforme**

D	Sector Manufacturero.
D.15	Elaboración de productos alimenticios y bebidas.
D1549.2	Elaboración especias, salsas y condimentos.
D1549.21	Elaboración de salsas picantes a base de ají ecuatoriano.

**Fuente:** [http://www.inec.gob.ec/web/guest/con\\_ciu](http://www.inec.gob.ec/web/guest/con_ciu)

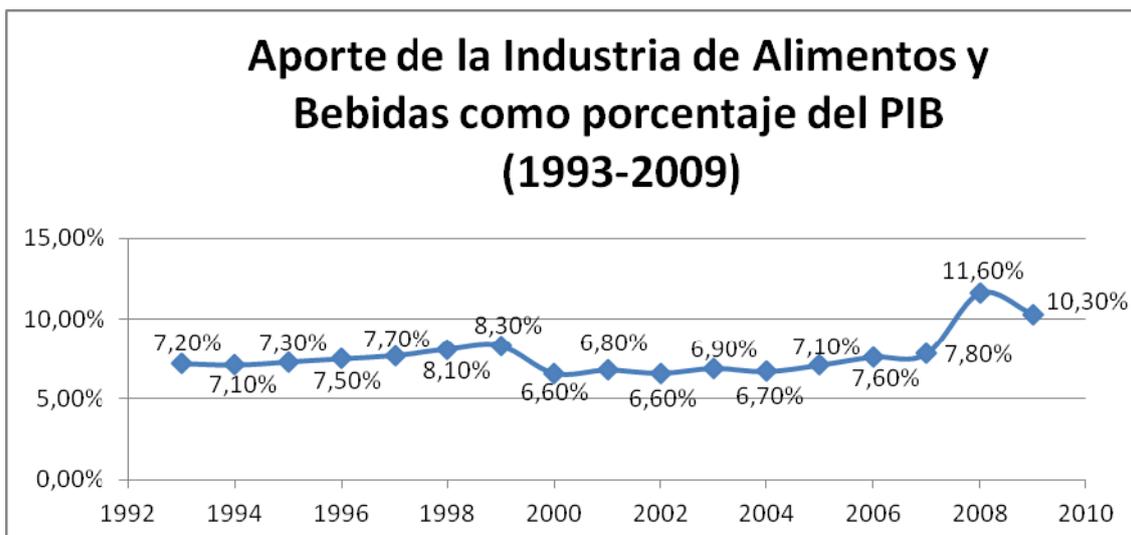
**Elaborado por:** El Autor

### 1.1.1 Tendencias

El aporte de la Industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador, es de gran importancia, ya que representa el 7,83% del PIB nacional, y su aporte al sector Manufacturera que representa un 55,90%, ([www.uasb.edu.ec](http://www.uasb.edu.ec)) es por esto que la incursión en la industria de Alimentos y Bebidas posee grandes oportunidades en el país e internacionalmente, debido a la acogida de productos alimenticios nacionales en el exterior.

En el siguiente gráfico se puede divisar la relevancia de la industria en el transcurso de los años, como aporte al PIB nacional.

Gráfico No. 1 Aporte de la Industria de alimento y bebidas al PIB



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales (1993-2007). Cámara de industrias de Guayaquil, Análisis de la Industria de Alimentos y bebidas del Ecuador (2008-2009).

**Elaborado por:** El Autor

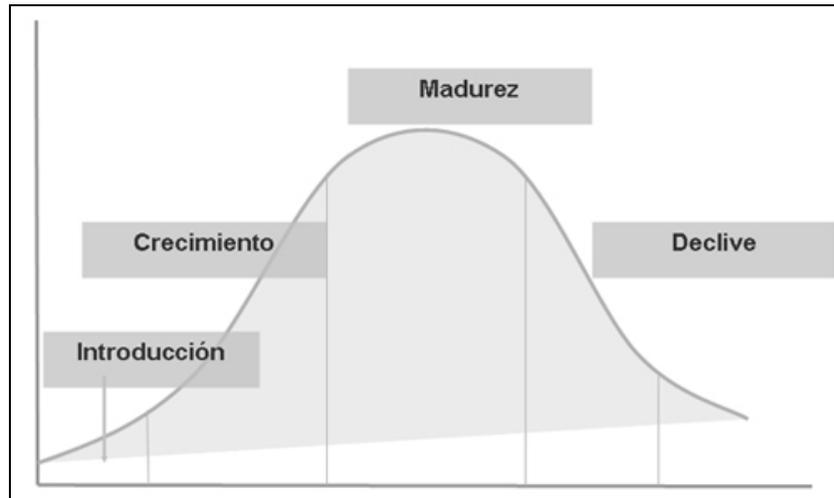
La tasa de crecimiento anual promedio de la Industria de Alimentos y Bebidas como aporte al PIB, es de 7.72%. Los datos reflejan una oportunidad en la industria, dado que en los últimos cinco años su participación se encuentran en crecimiento.

#### **Ciclo de vida de la Industria:**

La industria de Alimentos y Bebidas se encuentra en un constante crecimiento, teniendo en cuenta el aumento de su aporte al PIB y su aporte al sector Manufacturero.

Según el presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (ANFAB), Christian Wahli, la industria en los últimos 3 años tuvo un crecimiento del 10%, experimentando una tasa de crecimiento promedio de 7.33%, mayor a la tasa de variación promedio de toda la economía que fue de 4.79%.

Gráfico No. 2 Ciclo de vida de la Industria

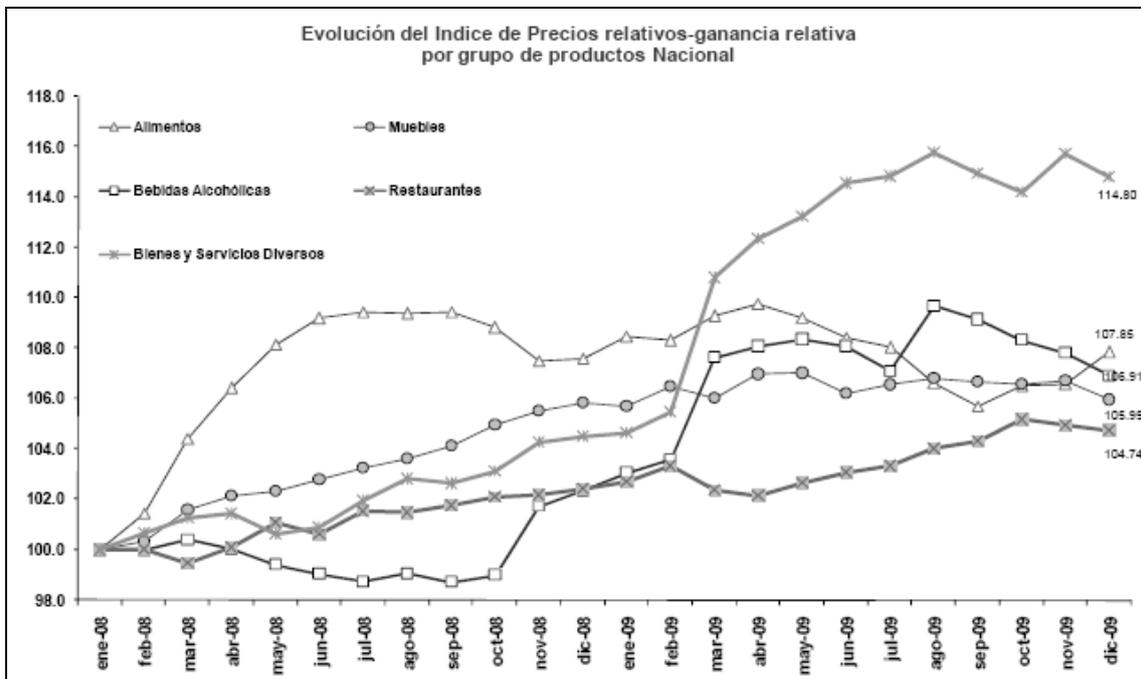


Fuente: <http://www.ecuadorinmediato.com>

### Precios de la industria:

La evolución de precios en el gráfico, muestra un equilibrio en los últimos 5 años, evidenciando que los costos y gastos que genera la industria se mantienen uniformes.

Gráfico No. 3 Evolución Índice de Precios



Fuente: Banco Central del Ecuador, Informe mensual de inflación, Diciembre 2009.

## Productos que conforman la industria:

La industria de alimentos y bebidas está dividida en varias ramas, de las cuales la más importante es la elaboración y conservación de camarón, en el siguiente cuadro se muestra la división de las actividades que conforman la industria y los porcentajes que aporta cada una.

**Cuadro No. 2 Actividades Industria Alimentos y bebidas**

<b>Industria alimentos y bebidas</b>	<b>% / PIB</b>
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	1,1
Elaboración y conservación de camarón	2,6
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	1,1
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	0,3
Elaboración de productos lácteos	0,5
Elaboración de productos de molinería y panadería	0,4
Elaboración de azúcar	0,5
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	0,2
Elaboración de otros productos alimenticios	0,5
Elaboración de bebidas	0,5

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, Cuentas Nacionales Anuales

**Elaborado por:** El Autor

### 1.1.2 Estructura de la Industria

La Industria de Alimentos y Bebidas posee un gran umbral de competidores en distintas ramas de la industria. En el siguiente cuadro se muestra cuales son los principales competidores en la industria.

**Cuadro No. 3 Principales competidores en la Industria**

Coca Cola	Pronaca
Nestlé	Facundo
PepsiCo	Sumesa
Indulac	Mr. Pollo

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** El Autor

### 1.1.3 Factores Económicos y Regulatorios

#### **PRODUCTO INTERNO BRUTO:**

El Producto Interno Bruto son todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado.

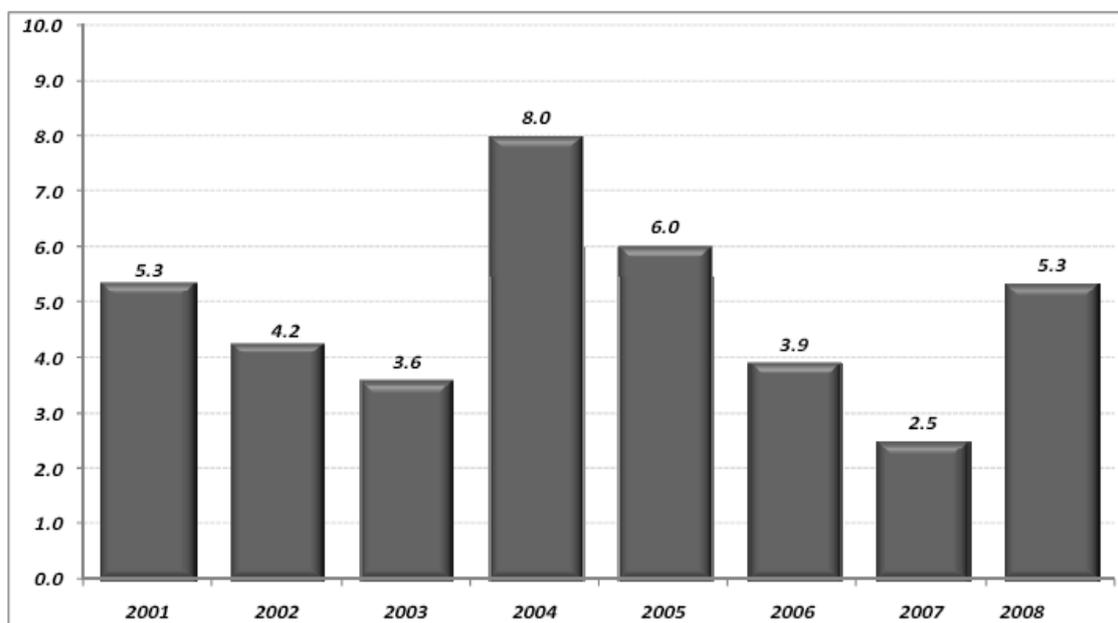
Para finales del 2008 el PIB del Ecuador alcanzó los 23.264 millones de dólares, alrededor de un 6,5% de incremento, mayor al 5,3% proyectado por el BCE, al 4,2% esperado por el gobierno y al 3% proyectado por el Fondo monetario Internacional de acuerdo a información emitida por el Banco Central del Ecuador. En el año 2007 el crecimiento económico fue del 2,5%, el más bajo en los últimos 8 años.

El crecimiento del PIB para el año 2009, según el Banco Central del Ecuador, fue de 0,36%, debido por una parte al incremento del consumo del gobierno (4,03%), y también por el decrecimiento de las exportaciones (5,9%) e importación (11,57%).

En el año 2010, la variación del PIB creció en comparación al anterior año alcanzando el 3,73%, esto debido a la gran inversión pública que impulsó el Gobierno central, mediante cuatro aspectos fundamentales, recaudación de impuestos, que ha aumentado más del 80 por ciento en cuatro años; la renegociación de la deuda externa, que se redujo sustancialmente; la renegociación de los contratos petroleros; y la política de manos limpias y combate a la corrupción.

## TASA DE VARIACIÓN ANUAL

Gráfico No. 4 Tasa de variación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

## INFLACIÓN

La inflación es uno de los indicadores macroeconómicos más importantes que mide la variación promedio del nivel de los precios en un tiempo determinado.

En los años 2006 y 2007 la inflación se había ubicado en el 2.87% y 3.32% respectivamente en un entorno de estabilidad económica.

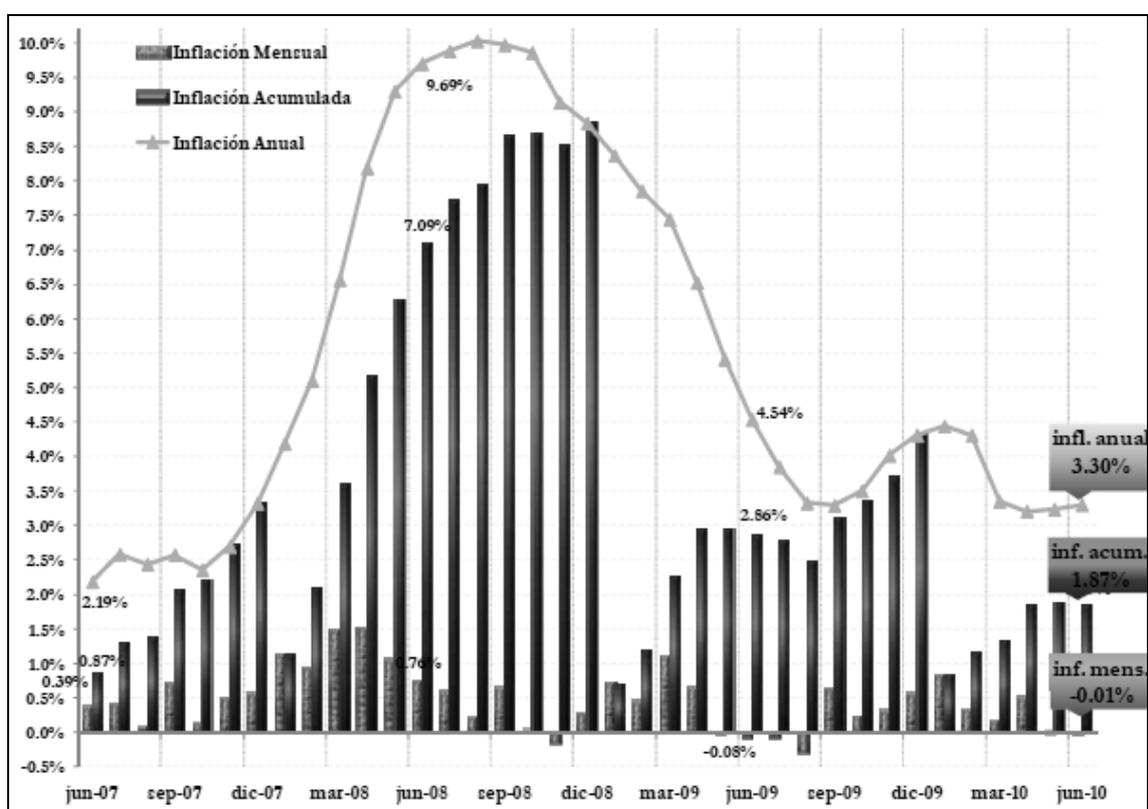
Durante el año 2008 existió un constante incremento en los precios de los alimentos, debido a una reducción de producción en diferentes bienes, a la destrucción en las carreteras, a causa de los fuertes inviernos, y el aumento en los aranceles a las importaciones, incrementando así el índice inflacionario que se ubicaba en 1.14% en Enero del 2008 a 8,83% en Diciembre del mismo año.

La inflación anual para el año 2009 es del 4,31% una inflación mucho menor a la del año 2008. La disminución en estos porcentajes para el presente año se

debe a la desaceleración de la economía que produce menos demanda, a la baja en los precios del petróleo y a las medidas de subsidios en la producción especialmente agrícola adoptadas por el gobierno. (BCE, 2009)

Para el año 2010 la inflación anual llegó a ser de 3,33%, siendo una de las cifras más bajas de los últimos años y es también menor a la tasa de 4,31 por ciento registrada en el 2009.

**Gráfico No. 5 Inflación**



Fuente: Banco Central del Ecuador, [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

## TASAS DE INTERÉS

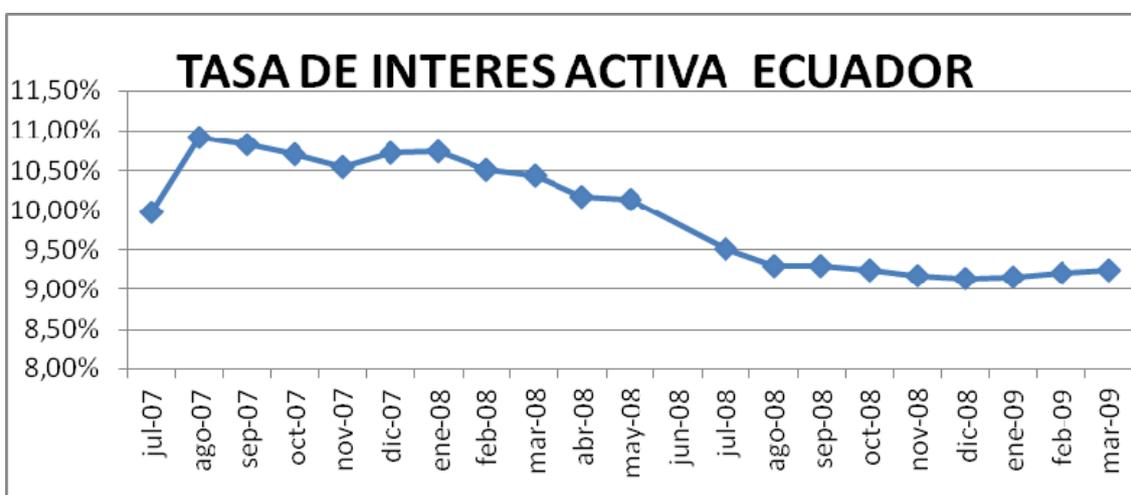
Desde inicios del año 2005, se observó una tendencia decreciente en la volatilidad debido a la estabilidad económica efecto de la dolarización.

Durante el año 2008 el Ecuador ha sufrido variaciones en la tasa activa y pasiva, especialmente la primera disminuyó desde el 10,74% en Enero hasta el

9,14% en Diciembre del mismo año. La tasa activa en Marzo del 2009 fue de 9.24% con una tendencia de estabilidad, y la pasiva 5.31%, básicamente debido a la falta de liquidez de la banca por la disminución en el ingreso de dólares al país y la inestabilidad política y económica.

Según el Banco Central del Ecuador, para el año 2010 la tasa de interés fue de 8,68% y la pasiva fue de 4,28%, claramente se muestra una disminución en las tasas de interés para este año, esto dará como resultado un incremento en el consumo nacional.

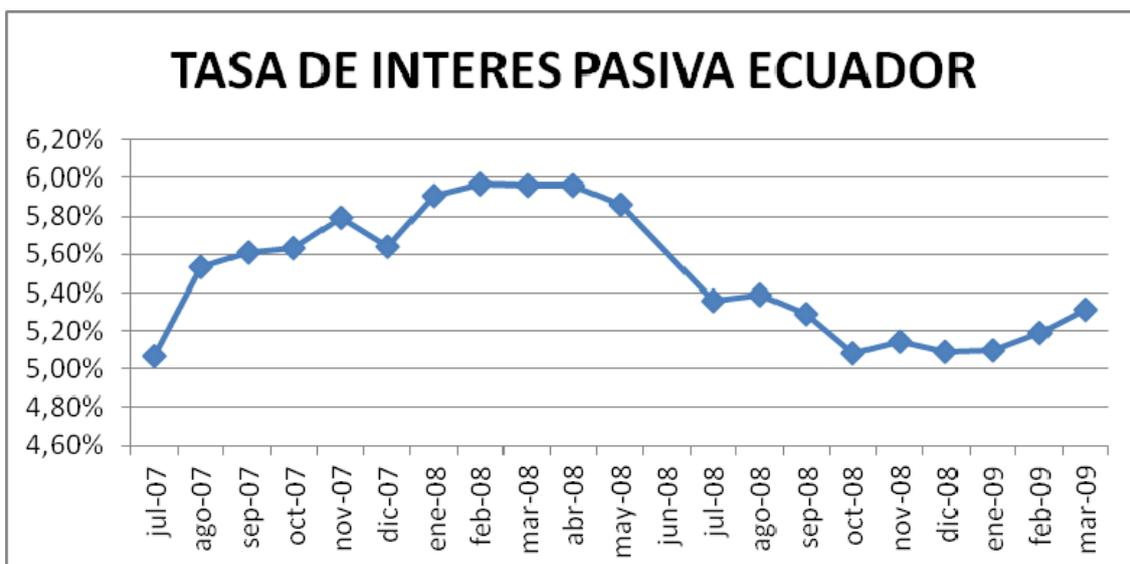
Gráfico No. 6 Tasa de interés activa



**Fuente:** Banco central del Ecuador. Evolución del crédito y tasas de interés. Datos históricos. Quito, 2009

**Elaborado por:** El Autor

Gráfico No. 7 Tasa de interés Pasiva



**Fuente:** Banco central del Ecuador. Evolución del crédito y tasas de interés. Datos históricos. Quito, 2009

**Elaborado por:** El Autor

Actualmente en el Ecuador mediante la recaudación de impuestos, la renegociación de la deuda externa y la renegociación de los contratos petroleros, existe una gran inversión pública que hizo que crezca el PIB, la inflación por otro lado es la más baja de los últimos años, sumándose a esto las tasas de interés que se han reducido con respecto a anteriores años, fomentan a la inversión de los empresarios que aprovechan créditos con tasas de interés bajas.

#### 1.1.4 Canales de Distribución

Los principales canales de distribución de los productos de la industria de Alimentos y Bebidas en el Ecuador, son los grandes supermercados a nivel nacional, así como tiendas de abarrotes en todo el país, siendo los minoristas el canal más utilizado y explotado en esta industria, ya que los productos de venta masiva están disponibles en ellos, y tomando en cuenta que la mayor cantidad de la población ecuatoriana adquiere dichos productos a través de este canal y un porcentaje mucho menor acude a los grandes supermercados.

### **1.1.5 Las 5 Fuerzas de Porter**

Mediante este modelo se busca analizar la industria en términos de rentabilidad, evaluando los objetivos y los recursos.

#### **1.1.5.1 Barreras de Entrada - Nuevos participantes**

La amenaza de nuevos entrantes es alta, ya que los requerimientos de inversión inicial, son relativamente muy accesibles, al igual que los canales de distribución, por otra parte, las economías de escala que maneja la industria, obligan a realizar una inversión mayor para producir a mayor escala o un costo de producción unitario mayor a menor escala.

#### **1.1.5.2 Amenaza de los Sustitutos y Complementos**

Las amenazas de productos sustitutos son altas, ya que el cliente puede elegir entre una amplia variedad de aderezos que existen en el mercado, hay que recordar que los productos sustitutos limitan el potencial de una industria fijando un techo de precios.

#### **1.1.5.3 Poder de Negociación de los Compradores**

El poder de negociación de los compradores es alto, tomando en cuenta que pueden demandar cualquier otro producto, ya sea por precio, calidad o gustos y preferencias. Hay que tomar en cuenta que si bien las salsas picantes gozan de una alta aceptación y consumo, no es un bien indispensable, por lo que los compradores son más sensibles al precio del producto.

#### **1.1.5.4 Poder de Negociación de los Proveedores**

El poder de negociación por parte de los proveedores, es bajo, teniendo en cuenta que existe alta oferta de la materia prima (ají) requerida, para el proceso de elaboración de la salsa picante.

### **1.1.5.5 Intensidad de la Rivalidad**

Los principales competidores, son Olé, Tabasco y Gustadina, por lo que la competencia es alta, ya que poseen una alta participación en el mercado y un alto posicionamiento de la marca. Los productos ofrecidos son homogéneos, por lo que los consumidores basan su decisión en precio y servicio y esto genera una mayor intensidad de competencia.

Hay que tener en cuenta conforme una industria madura su tasa de crecimiento disminuye, lo que genera un incremento en su rivalidad y una disminución de beneficios.

## **1.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

### **1.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio**

El presente plan de negocios está enfocado en la formulación y comercialización de salsas picantes a base de variedades de ajíes ecuatorianos, en especial el ají rocoto, con una amplia gama de combinaciones, que logren satisfacer la percepción del consumidor en todo sentido.

El ají es uno de los más populares acompañamientos en el Ecuador, venga en la intensidad que venga o en sus múltiples versiones, es por esto que el consumo de este producto existe y de hecho es un hábito cultural en el país.

Cabe recordar que la industria de alimentos y bebidas se encuentra en crecimiento, presentando un promedio de 10% en su crecimiento anual y aportando al PIB un promedio de 7,16%.

La ventaja competitiva detrás de este producto, es que la empresa AJICERO GOURMET, diseña sus productos bajo el respaldo de un esfuerzo constante en

realizar estudios de mercado para lograr productos apetecidos e innovadores en el mercado, así como una alta inversión en marketing y un compromiso con el cliente, con respecto, a la alta calidad de los materiales empleados para la elaboración óptima del producto que se ofrecerá.

### **1.2.2 Estructura Legal de la Empresa**

AJICERO GOURMET, será registrada como una compañía limitada, constituida entre tres personas teniendo responsabilidad limitada por las obligaciones sociales, es decir, responsabilidad por el monto invertido de cada socio.

La compañía estará gobernada por la Junta General de Socios y administrada por el Presidente y Gerente General, quienes tendrán la facultades, derechos y obligaciones fijados por la ley y los estatutos.

Los pasos a seguir para la constitución de la compañía, están detallados en el Anexo 1.

- Escritura Pública.
- Aprobación.
- Publicación de extracto.
- Inscripción Registro Mercantil y de Sociedades.

### **1.2.3 Misión, Visión, Valores, Políticas y Objetivos**

#### **MISIÓN**

AJICERO GOURMET es una empresa especializada en la formulación y comercialización de salsas picantes, cumpliendo con los estándares de calidad e higiene.

Generar empleo, con talento humano eficiente, ayudando así al desarrollo del país y proporcionando rentabilidad a los integrantes de la organización, manteniendo siempre un compromiso social y de protección al medio ambiente.

## **VISIÓN**

En el 2016, tener una participación en el mercado de por lo menos un 15%, y lograr la expansión nacional, en las principales ciudades del país.

## **VALORES Y PRINCIPIOS**

La filosofía de trabajo de la empresa está basada en los siguientes principios y valores:

**Compromiso.-** La empresa como sus integrantes, están inmersos en mantener el éxito de la empresa, así como para cumplir con todos los objetivos.

**Innovación.-** Visualización de las nuevas alternativas que ayuden a la empresa a mantener el liderazgo en la industria y marcar nuevas tendencias.

**Trabajo en Equipo.-** La colaboración de cada uno de los integrantes de la empresa, es fundamental para el desenvolvimiento fluido de la misma.

**Constancia.-** Trabajar hasta alcanzar los objetivos propuestos, en cuanto al cliente, proveedores y calidad del producto.

## **POLÍTICAS**

a.- Obtener alianzas con los agricultores

- Coordinar visitas a los potenciales proveedores y seleccionar los óptimos, basándose en tiempos de logística y clima.

- Establecer programas de capacitación sobre cultivos orgánicos y estándares de calidad del producto.
- Definir los canales de recolección de la materia prima, así como los tiempos.
- Desarrollar acuerdos firmados y notariados.
- Dar seguimiento al proceso.

b.- Base de datos de proveedores y clientes

- Recopilación de datos sobre los clientes y de los potenciales clientes, así como de los proveedores.
- Dar seguimiento a las nuevas tendencias o requerimientos de los clientes.

c.- Calificar a la empresa para exportar el producto

- Identificar normas de calidad y sanitarias requeridas a nivel internacional.
- Obtener certificados internacionales.
- Obtener una comunicación directa con los potenciales clientes fuera del país.

## **OBJETIVO GENERAL**

Producir y comercializar salsas picantes de alta calidad a la ciudad de Quito, mediante la venta del producto en los sitios de mayor concentración de los potenciales consumidores.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Mantener buenas relaciones con clientes, personal, propietarios y proveedores.
- Desarrollar una excelente red logística capaz de optimizar el desempeño, llegando más rápido y a más lugares.
- Posicionar la marca en la mente del consumidor.
- Penetrar en nuevos segmentos de mercado.
- Tener personal capacitado y comprometido con el trabajo.
- Cumplir con las obligaciones tributarias y legales a tiempo.
- Optimizar procedimientos internos.
- Introducir nuevos productos al mercado.
- Mantener costos y gastos estables.
- Expandirse a otras ciudades.

### **1.3 EL PRODUCTO**

En un inicio AJICERO GOURMET manejará tres tipos de recetas, las cuales se expandirán según el grado de aceptación del producto en el mercado, de igual manera la presentación del producto variará, conforme cambien las necesidades en los consumidores, esto respaldado con un constante estudio de mercado y un monitoreo al consumidor.

- Salsa picante de maracuyá, un gusto exótico.
- Salsa picante de tomate de árbol, un gusto nacional.
- Salsa grill, sabor que acompaña.

Cuadro No. 4 Producto y segmento

Producto	Características	Segmento
Salsa picante de maracuyá.	Se puede usar para darle un toque picante, fresco y exótico a cualquier tipo de comida; pasta, sopas, arroz, carnes, pizza, etc.	Adultos jóvenes (entre 18 y 39)
Salsa picante de tomate de árbol.	Un sabor nacional, excelente para acompañar una amplia gama de platos típicos ecuatorianos.	Adultos tradicionales (de 40 en adelante)
Salsa Grill.	Es un acompañamiento indispensable a la hora de la parrilla, la mejor salsa parrillera para carnes, pollo y papas.	Adultos jóvenes y adultos que gusten de la parrillada

Elaborado por: El Autor

### Atributos

Las salsas picantes gourmet están enfocadas a un segmento de mercado que consume acompañamientos picantes; que busca un producto natural y lleno de sabor. La mayoría de los productos analizados como competencia directa poseen saborizantes artificiales por lo que es importante destacar que las salsas picantes gourmet serán 100% naturales y utilizarán productos de alta calidad.

### Marca: AJICERO GOURMET

Se ha elegido la marca AJICERO GOURMET ya que hace connotación a la persona que acompaña sus alimentos con ají o salsas picantes, de esta manera el consumidor se siente identificado con la marca, y cada segmento

disfrutará de su receta preferida, de esta forma se utilizará la estrategia de multimarca. (Kotler y Armstrong, 1998, p. 296)

**Slogan:** Ponle sabor a todos tus días.

### **Logotipo**

El logotipo de AJICERO GOURMET refleja directamente los atributos de las salsas picantes que se ofrece (Sabor, Natural, Calidad, Gourmet), buscando posicionarse en la mente del consumidor, mediante un diseño totalmente diferenciado y exclusivo.

**Gráfico No. 8 Logotipo**



**Elaborado por:** El Autor

### **Presentación**

Se utilizará envases de vidrio, ya que es una presentación muy importante en las preferencias del consumidor, por lo cual, está enfocada al segmento de consumidores que buscan un envase más tradicional, es decir, que consumen las salsas en lugares como su hogar, en restaurantes y cafeterías, la cantidad de producto en la botella de vidrio será de 300 gr.

#### **1.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO**

En un inicio AJICERO GOURMET utilizará estrategias de crecimiento intensivo, esto ya que existe oportunidades respecto producto vs. mercado, las cuales no han sido explotadas.

Hay que tener en cuenta que las estrategias de crecimiento intensivo contempla, la estrategia de penetración, enfocada al mercadeo del producto, es decir, por la búsqueda de un precio competitivo con respecto a la competencia y una campaña publicitaria agresiva, buscando de esta manera atraer clientes actuales, clientes de la competencia y clientes indecisos. La estrategia de desarrollo de mercado, busca atraer a clientes nuevos, los cuales pertenecen a segmentos a los que aún no se ha llegado. La estrategia de desarrollo de producto, busca el constante desarrollo de nuevos productos con la intención de atraer clientes de mercados existentes, mediante beneficios adicionales que brinde el producto, ya sea por presentación o nuevas fórmulas.

En cuanto al personal, es fundamental la capacitación del mismo, y sobre todo a la fuerza de ventas, ya que ellos son los encargados de estar en contacto con los clientes y atender la búsqueda de nuevos clientes.

Es crucial el lanzamiento de nuevos productos, es decir, nuevas recetas y formulaciones para cada año.

## **1.5 ANÁLISIS FODA**

### **1.5.1 Fortalezas y Debilidades**

#### **Fortalezas:**

- Producto de alta calidad y 100% natural.
- Facilidad de diversificación de productos.
- Estructura de costos competitiva.
- Flexibilidad para incorporar innovaciones.

#### **Debilidades:**

- Presupuesto de publicidad limitado.
- Baja capacidad de cobertura.

- Acceso a canales de distribución limitado.
- Marca desconocida.

### **1.5.2 Oportunidades y Amenazas**

#### **Oportunidades:**

- Demanda insatisfecha.
- Tendencia de consumo de productos naturales.
- Nuevos mercados.
- Exportaciones.

#### **Amenazas:**

- Escasez de materia prima.
- Nuevas leyes tributarias.
- Estrategias tomadas por la competencia.

## **2 CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **PROBLEMA INVESTIGACIÓN**

Qué grado de aceptación tienen las salsas picantes a base de ají ecuatoriano en la ciudad de Quito.

### **PROBLEMA ADMINISTRACIÓN**

Qué estrategia es la adecuada y cómo se planificará la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de salsas picantes a base de ají ecuatoriano en la ciudad de Quito.

### **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Identificar la factibilidad de establecer una empresa de producción y comercialización de salsas picantes a base de variedades de ajíes ecuatorianos, a través de una investigación cuanti-cualitativa descriptiva concluyente en un periodo de 30 días en la ciudad de Quito, a partir del 15 de agosto del 2011.

### **NECESIDADES DE INFORMACIÓN**

- Definir el perfil del consumidor, sus hábitos y razones para elegir el producto, determinar el segmento de mercado, analizar la competencia existente en el mercado.
- Identificar el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto.
- Determinar la potencial demanda (frecuencia de compra y consumo).

- Determinar los proveedores para la industria.
- Identificar la infraestructura y los equipos necesarios.

## 2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Cuadro No. 5 Fuentes de información

Necesidades	Fuentes	Metodología
Definir el perfil del consumidor.	Primaria: Consumidores Secundaria: Supermercados	Encuestas Grupo focal Observación
Identificar competencia.	Primaria: Consumidores Secundaria: Supermercados	Encuestas Grupo focal Observación
Determinar precio del producto.	Primaria: Consumidores Secundaria: Supermercados	Encuestas Grupo focal Observación
Determinar potencial demanda.	Primaria: Consumidores Secundaria: Internet	Encuestas Grupo focal Observación
Identificar proveedores.	Primaria: Expertos Secundaria: Guía telefónica (UIO) / Internet	Entrevista Observación
Determinar la infraestructura y los equipos necesarios.	Primaria: Expertos Secundaria: Internet / Guía telefónica (UIO)	Entrevista Observación

Elaborado por: El Autor

## 2.2 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

El objetivo de la investigación cualitativa es lograr un entendimiento de las razones y motivaciones subyacentes, con recolección de datos no

estructurados, análisis de datos no estadísticos y el resultado es establecer una comprensión inicial.

### **2.2.1 Entrevistas con Expertos**

Las entrevistas con expertos del sector, sirven para formular el problema de investigación de mercados. Por lo regular, esta información se obtiene en entrevistas personales, sin aplicar un cuestionario formal. (Naresh, 2000, p.37)

#### **Metodología**

Serán realizadas a dos expertos de la industria de alimentos y bebidas, Ing. De alimentos Isabel Ortega y al Ing. Patricio González, estas entrevistas serán llevadas a cabo con un cuestionario guía para cada experto. De igual manera las entrevistas serán grabadas para registrar los resultados. (Anexo 2)

- La industria de alimentos y bebidas en los últimos años ha mostrado una tendencia creciente, siendo una de las principales industrias del país.
- Las exportaciones de productos alimenticios industrializados se han incrementado.
- La diferenciación sensorial del producto es muy importante y ocupa un lugar indispensable en el comportamiento del potencial cliente a la hora de realizar una compra.
- La competencia es una amenaza, es por esto que el producto debe tener un valor agregado para el potencial cliente.
- Determinar la potencial demanda es fundamental para determinar el tamaño de la planta.

- Lo más conveniente para la producción de salsas picantes es llevar a cabo un proceso de producción en serie, inicialmente con una sola variedad de producto.
- Es necesario realizar un esquema detallado donde se especifiquen los procesos de producción como la recepción, la clasificación, la producción y el empaque y almacenamiento.
- La inversión de maquinaria para la producción de salsas picantes es de aproximadamente \$36.920 dólares, variando según el tamaño de la planta.

### **2.2.2 Grupos Focales**

Es una conversación conducida por un moderador entre un grupo pequeño de personas. El propósito principal de realizar grupos focales es el de conocer más acerca de lo que piensan las personas sobre un tema en una discusión grupal. (Naresh, 2000, p.139)

### **Metodología**

Se reunirá un grupo de 8 a 12 personas de entre 14 a 75 años, con hábitos de consumo de condimentos y ají. Previamente se les informa que serán filmados y mediante la guía del moderador (Anexo 3) se procederá al diálogo y a la degustación, en donde se obtendrán los resultados de las distintas percepciones de los potenciales consumidores acerca del producto. La sesión tendrá un tiempo de aproximadamente 60 minutos.

De las personas que asistieron a los grupos focales se pudo determinar:

- Las personas no tienen una marca especial de salsas picantes, pero las más conocidas son Tabasco, Olé y Lojanito.

- Al momento de la compra, las principales características que toman en cuenta los clientes son: precio y sabor.
- La frecuencia de consumo de salsas picantes, en un gran porcentaje es diariamente y de 2 a 3 veces por semana, siendo el consumo no por necesidad sino por costumbre.

Para tener una facilidad de adquisición, los puntos de venta del producto deben de ser a través de supermercado y tiendas.

### **2.3 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**

El objetivo es cuantificar los datos y generalizar los resultados de la muestra a la población de interés, la recolección de datos es estructurada y el análisis de datos es estadístico.

#### **2.3.1 Encuestas**

Las encuestas son cuestionarios estructurados que se aplican a la muestra de la población. (Naresh, 2000)

#### **Metodología**

El modelo de la encuesta está elaborado según las características de la población objetivo para determinar el consumo por género, edad y que características son las que más influyen el momento de su compra. Además se determinará la tasa de consumo o frecuencia, así como cuáles son los lugares en que el consumidor usualmente compra o consume las bebidas. De igual manera se determinará las características y atributos que les gustaría que ofrezca el producto y el precio que estaría dispuesto a pagar por el producto.

Para determinar la muestra se tomo en cuenta la población de la ciudad de Quito (Anexo4)

El tipo de preguntas que se utilizarán serán cerradas y de opción múltiple. (Anexo 5)

Los resultados de las encuestas se encuentran en anexos. (Anexo 6)

- Las encuestas demuestran que existe una gran aceptación por el producto que se ofrecerá, debido a que existe un gran consumo de ají en el país.
- Lo más importante para el cliente, en este producto, es el sabor y el precio, es por esto que se debe invertir en el desarrollo del producto, para brindar un producto que satisfaga las necesidades del cliente.
- Siendo las madres quienes deciden la compra, con el 92%, son a ellas a quienes se tiene que enfocar la campaña publicitaria y la imagen del producto.

## **2.4 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL**

El consumo de salsas picantes es muy común en el Ecuador, es por esto que existe un mercado con un umbral muy amplio, de igual manera el consumo de este aderezo se encuentra en todas las clases sociales que conforman la población. Los potenciales clientes, son personas que vivan en Quito, que poseen hábitos alimenticios de alimentos condimentados y sobre todo que acompañan sus comidas con salsas picantes.

### **2.4.1 Mercado Objetivo**

Hombres y mujeres de 18 años en adelante, de clases social media, media-alta y alta, con hábitos alimenticios de comida condimentada y/o picante.

## 2.4.2 Segmentación de Mercado

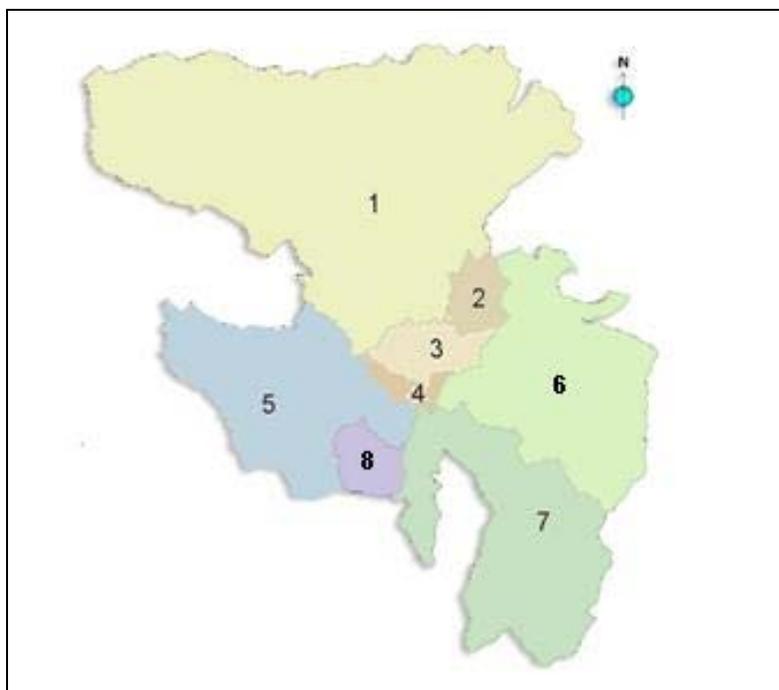
Es necesario identificar los distintos segmentos que existen en el mercado, para esto se realizó la siguientes segmentaciones.

### 2.4.2.1 Segmentación Geográfica

- **Región:** La ciudad de Quito es la capital de Ecuador y de la provincia de Pichincha, está localizada en el centro – norte del país en la región de la Sierra. Se encuentra a 2.800 metros sobre el nivel del mar Situada en la cordillera de los Andes a 2 800 metros sobre el nivel del mar, ocupa una meseta de 12 000 kilómetros cuadrados rodeada de montañas y quebradas. ([www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)).
- **Tamaño de la ciudad:** La extensión de la ciudad de Quito es de 12 000 kilómetros cuadrados y está dividido en zonas distritales como se muestra en el gráfico. El jugo de caña sería distribuido principalmente en la zona norte, centro-norte, zona sur, y en los valles de la ciudad ya que en esos sectores se encuentra la población del grupo objetivo.

## Administraciones Zonales del DMQ

Gráfico No. 9 Administraciones zonales



### 8 Zonas Distritales

1. Administración Zona Equinoccial (La Delicia)
2. Administración Zona Calderón
3. Administración Zona Norte (Eugenio Espejo)
4. Administración Zona Centro (Manuela Sáenz)
5. Administración Zona Sur (Eloy Alfaro)
6. Administración Zona de Tumbaco
7. Administración Zona Valle de Los Chillos
8. Administración Zona Quitumbe

**Fuente:** Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

**Elaborado por:** El Autor

**Clima:** La temperatura ambiental de Quito oscila entre 10 y 25 grados centígrados. La ciudad cuenta con un clima primaveral la mayor parte del año,

por estar ubicada cerca de la mitad del mundo. De junio a septiembre el clima suele ser más cálido, sobre todo durante el día, mientras que el resto del año el clima suele ser más frío. En esta época del año las montañas y cerros que rodean la ciudad se cubren de nieve y son más frecuentes las lluvias prolongadas.

#### **2.4.2.2 Segmentación Demográfica**

Las salsas picantes son un producto que estará dirigido en la parte inicial del proyecto a la población que habita en la ciudad de Quito dentro del área urbana tanto en el norte como en el sur y en los valles de esta ciudad.

La ciudad de Quito cuenta en el año 2011 con una población de 2'019.791 habitantes, con una tasa de crecimiento de 1,278 % anual según datos de la Proyección de la Población de MARKOP en el 2010. El 60% de esta población se encuentra al sur y el 40% al norte de la ciudad.

- **Ingreso:** El ingreso per cápita proyectado para el año 2009 según el Ministerio de industrias y Competitividad es de \$ 3.649,02 dólares en el Ecuador.
- **Edad:** El grupo objetivo primario de población se encuentra entre los 18 y 50 años de edad, que representa un 56,62% de la población total del área urbana de la ciudad de Quito. (INEC, 2009)
- **Género:** Las salsas picantes están enfocadas a hombres y mujeres ya que es un producto que satisface las mismas necesidades tanto al género masculino como al femenino, de la población quiteña el 49,34% corresponde a hombres y el 50,66% a mujeres.
- **Clase Social:** Los niveles socioeconómicos de la población a los cuales estará dirigido las salsas picantes son medio, medio alto y alto que en la

ciudad de Quito representan el 28,8%, 5,3% y 5,2% de la población respectivamente como se muestra en el cuadro. Esto se debe a que dicho producto será diferenciado y con valor agregado por lo que tiene que estar enfocado a la población que consume este tipo de salsas, que tenga ciertos hábitos de consumo y cuente con el poder adquisitivo necesario para consumirlo.

**Cuadro No. 6 Nivel Socioeconómico en Quito**

<b>NIVEL SOCIOECONÓMICO EN QUITO</b>	
Alta	5,20%
Media Alta	5,30%
Media Típica	28,80%
Media Baja	18,30%
Baja	29,00%
Muy Baja	13,40%
Total	100%

**Fuente:** Ipsa Group

**Elaborado por:** El Autor

- **Ocupación:** En la ciudad de Quito según datos del INEC, la PEA (población económicamente activa) es de 435.349 habitantes y la ocupación plena es de 410.152 habitantes. Este factor influye directamente en el poder adquisitivo y la tasa de compra del producto.
- **Religión:** La religión es una variable que no presenta ninguna influencia en los potenciales consumidores de salsas picantes. En el Ecuador y en la ciudad de Quito existe la libertad de culto. Aproximadamente el 90 por ciento de sus habitantes pertenece a la religión Católica.
- **Origen Étnico:** Aunque sin duda en el Ecuador existen rasgos indígenas (25%) junto a blancos (10%) o europeos y negros o afroamericanos (10%), su población es mayoritariamente mestiza (55%). Este factor puede influir en las preferencias del consumidor ya que las salsas

picantes son un producto tradicional y muy antiguo consumido por la población especialmente mestiza, blanca y afroamericana que representa la mayoría de los habitantes.

#### **2.4.2.3 Segmentación Psicográfica**

**Calidad:** La calidad del producto es muy importante para garantizar su sabor, naturalidad, beneficios ofrecidos y generar confianza en el consumidor.

**Precio:** El precio de las salsas picantes será competitivo y se encontrará en el promedio de la industria, y se buscará que el cliente esté satisfecho con el costo – beneficio de comprar el producto.

**Presentación:** La bebida deberá estar disponible en las presentaciones que sean atractivas para su compra pero que sean cómodas para su uso.

### **2.5 TAMAÑO DE MERCADO**

El número de clientes potenciales según el mercado objetivo y segmentado con las anteriores variables es de 170.504 consumidores, los cuales pertenecen a clase media, media alta y alta.

#### **2.5.1 Demanda**

La capacidad de producción instalada de la planta es de 1500 unidades en 3 horas con 33 minutos, y el mercado objetivo es de 170.504 consumidores, hay que recordar que las horas laborales son de 8.

**Cuadro No. 7 Nivel de producción**

<b>Tiempo</b>	<b>Producción</b>
3,33 horas	1.500 unidades
1 día	3.603 unidades
1 semana	18.018 unidades
1 mes	72.073 unidades
1 año	864.864 unidades

Elaborado por: El Autor

En el siguiente cuadro se realizarán las proyecciones de ventas a cinco años, teniendo en cuenta que exista un crecimiento del 5% anual, y que se vendan 38.961 unidades de cada producto.

**Cuadro No. 8 Proyección de ventas**

<b>Proyección de las ventas</b>	<b>Años</b>				
<b>Escenario Esperado</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	<b>Ventas</b>	<b>Ventas</b>	<b>Ventas</b>	<b>Ventas</b>	<b>Ventas</b>
Salsa Picante de Maracuyá	\$91.558,4 4	\$93.389,6 1	\$95.257,4 0	\$97.162,5 5	\$99.105,8 0
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$91.558,4 4	\$93.389,6 1	\$95.257,4 0	\$97.162,5 5	\$99.105,8 0
Salsa Grill	\$91.558,4 4	\$93.389,6 1	\$95.257,4 0	\$97.162,5 5	\$99.105,8 0
<b>TOTAL</b>	<b>\$274.675, 32</b>	<b>\$280.168, 83</b>	<b>\$285.772, 21</b>	<b>\$291.487, 65</b>	<b>\$297.317, 40</b>

Elaborado por: El Autor

## 2.6 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

### 2.6.1 Competencia

La competencia en la Industria de alimentos y bebidas, específicamente en las empresas que producen y comercializan salsas picantes, la mayoría radican en territorio ecuatoriano, en el siguiente cuadro, se detallan los productos y precios de las empresas de mayor peso en el mercado de la ciudad de Quito.

La gran mayoría de estas empresas, elaboran sus productos con variedades de ajíes extranjeros, tales como el tabasco ó el habanero, y muy pocas utilizan ají nacional, como el rocoto. De igual forma existen muy pocas empresas especializadas en salsas picantes, la gran mayoría posee una sola receta y maneja un gran umbral de productos alimenticios, impidiéndoles especializarse en uno. Es por esto que al brindar un producto de alta calidad, con variedad, innovador y ecuatoriano, es una gran oportunidad para cautivar al mercado.

**Cuadro No. 9 Competencia salsas picantes**

MARCA	Producto	Precio	Cantidad	Participación	Segmento
Lojanito	Salsa de ají con chochos	1,00	300 g	10%	Nivel socioeconómico medio
SNOB	Ají casero	1,80	170 g	12%	Nivel socioeconómico medio
	Ají casero con chochos	2,30	310 g		
Tabasco	Mild pequeña	3,20	60 ml	21%	Nivel socioeconómico medio alto y alto
	Mild grande	7,50	355 ml		
	Clásica pequeña	3,20	60 ml		
	Clásica grande	7,50	355 ml		
OLÉ	Jalapeño gold	2,83	147 ml	28%	Nivel socioeconómico medio y medio alto
	Salsa de ají con maracuyá	1,64	147 ml		
	Salsa de ají con tomate de árbol	1,64	147 ml		
Los Andes	Salsa de ají	0,84	4 oz	6%	Nivel socioeconómico medio
Pronaca	Salsa de ají Indio Bravo	0,70	100 g	8%	Nivel socioeconómico bajo, medio
Gustadina	Pica Rico	0,71	100 ml	7%	Nivel socioeconómico bajo, medio
Pacose	Salsa	3,06	420 g	3%	Nivel socioeconómico medio y medio alto
	Salsa picante	3,06	420 g		
McCormick	Salsa Jalisco	0,83	150 g	5%	Nivel socioeconómico medio
	Jalisco Hot Dip	1,79	220 g		

Elaborado por: El Autor

## 2.7 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

Cuadro No. 10 Participación mercados

TOTAL DE SALSAS ELABORADAS ANUAL	46753247
----------------------------------	----------

TOTAL DE SALSAS ELABORADAS MES	3896104
--------------------------------	---------

Competencia		
Marca	Participación	Cantidad mes
Lojanito	10%	389610
SNOB	12%	467532
Tabasco	21%	818182
OLÉ	28%	1090909
Los Andes	6%	233766
Pronaca	8%	311688
Gustadina	7%	272727
Pacose	3%	116883
McCormick	5%	194805
	100%	

Ajicero Gourmet	0,25%	9740
-----------------	-------	------

Esperado

Producción Anual	116883
------------------	--------

Elaborado por: El Autor

## 2.8 EVALUACIÓN DEL MERCADO

El mercado del ají en el Ecuador está en crecimiento de igual manera que la Industria de Alimentos y bebidas por lo que es un mercado atractivo, teniendo en cuenta los factores demográficos, geográficos y psicológicos, se tiene una visión amplia acerca del potencial mercado que existe en el país, de esta manera se busca enfocar los esfuerzos hacia el segmento del interés de AJICERO GOURMET, el cual es hombres y mujeres de 18 años en adelante, de clases social media, media-alta y alta, con hábitos alimenticios de comida condimentada y/o picante.

Son nueve las empresas que están dedicadas a la elaboración y distribución de salsas picantes en el mercado del Ecuador, de las cuales cuatro son especializadas en las salsas, es decir, solo producen salsas picantes, y las restantes, son aquellas que poseen un amplio umbral de productos alimenticios, es por esto que AJICERO GOURMET posee una gran ventaja competitiva en cuanto a la especialización en el producto y la constante renovación del mismo y así satisfacer las necesidades del consumidor.

### 3 CAPÍTULO III. PLAN DE MARKETING

#### 3.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

AJICERO GOURMET, es la propuesta de una empresa dedicada a la elaboración de salsas picantes a base de variedades de ajíes ecuatorianos, promoviendo la calidad, un sabor exquisito y la diversidad de productos.

La salsa de ají es un acompañamiento muy popular en la cultura ecuatoriana, es por esto que el producto cuenta con un alto potencial en el mercado nacional e internacional.

El mayor consumidor de ají en el mundo es México, seguido por EE.UU., el cual cabe recalcar, consume en una mayor cantidad ají deshidratado.

Los esfuerzos de marketing mundiales en cuanto al ají, están enfocados básicamente en mostrar la calidad del producto, y esto mediante la incorporación de nuevas tecnologías que permiten obtener una ventaja en términos de estándares de calidad sanitaria, es por esto que Chile cuenta con la capacidad para competir con potencias alimentarias como México y China. ([www.chilepotenciaalimentaria.cl](http://www.chilepotenciaalimentaria.cl))

Para lograr su posicionamiento y por ende una alta cuota de mercado, la empresa AJICERO GOURMET, se dirigirá a segmentos específicos, buscando siempre la satisfacción del consumidor, mediante nuevos sabores, así como nuevas presentaciones y sobre todo garantizando la calidad de los ingredientes del producto, es decir, se aplicará una estrategia de diferenciación, compitiendo así por innovación en el producto, esta estrategia va de la mano con otras estrategia competitivas, que es la estrategia de seguidor, que básicamente es alinear las decisiones con las del líder del mercado, y la estrategia de especialista, que es buscar un nicho en el mercado para liderarlo.

Todo esto con una exhaustiva investigación de mercados y un constante diseño del producto, brindando nuevas e innovadoras propuestas al mercado.

### **3.2 POLÍTICA DE PRECIOS**

El precio también es uno de los elementos más flexibles, se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y los compromisos con el canal de distribución. ([www.chilepotenciaalimentaria.cl](http://www.chilepotenciaalimentaria.cl))

La política de fijación de precios de las salsas picantes gourmet, estará basada en una estrategia de penetración para ganar cuota de mercado ya que es un producto y una marca nueva, logrando así que el elevado volumen de ventas haga que los costos disminuyan.

El promedio de precios del mercado es de \$2,56 y según el estudio de mercado el precio al cual el consumidor estaría dispuesto a adquirir el producto es de \$1,50; por lo que se fijaría el precio de venta al público, mediante el promedio entre los precios de mercado y el resultado del precio del estudio de mercado, por lo que el precio de venta al público será de \$2,35 por 300 gr de salsa picante.

En la etapa de crecimiento, la estrategia push es fundamental, ya que con esta se logrará una gran disposición del producto al cliente, es aquí donde la fijación de precios consiste en obtener una alta demanda mediante los atributos del producto.

En la etapa de madurez, el cliente posee una experiencia en el producto y sus sustitutos, los evalúa y compara, por lo que hay que tomar en cuenta una más acentuada sensibilidad del precio por parte de los clientes. En esta etapa de madurez la empresa tiene que ampliar la línea de productos a ofrecer, así como revalorizar los canales de distribución, reduciendo los márgenes de los distribuidores mediante estrategias pull.

Cuadro No. 11 Precio de distribución

MARCA	Producto	P.V.D
Lojanito	Salsa de ají con chochos	0,54
SNOB	Ají casero	1,36
	Ají casero con chochos	1,99
Tabasco	Mild pequeña	2,87
	Mild grande	0,72
	Clásica pequeña	2,87
	Clásica grande	6,72
OLÉ	Jalapeño gold	2,15
	Salsa de ají con maracuyá	1,38
	Salsa de ají con tomate de árbol	1,38
Los Andes	Salsa de ají	0,74
Pronaca	Salsa de ají Indio Bravo	0,58
Gustadina	Pica Rico	0,61
Pacose	Salsa	2,74
	Salsa picante	2,74
McCormick	Salsa Jalisco	0,71
	Jalisco Hot Dip	1,41

Elaborado por: El Autor

### 3.3 TÁCTICAS DE VENTA

Siempre se busca la satisfacción del cliente, así se despertará un interés y una fidelidad al valor agregado del producto.

Los productos serán distribuidos a:

- Debido a la gran afluencia, supermercado.
- Tiendas de barrios
- Delicatessen

Todo lo anterior mediante vendedores, los cuales se encargarán de atender la zona de cobertura de AJICERO GOURMET, de igual manera serán los

encargados de abrir nuevos medios de distribución y de entrega de material publicitario.

### **3.4 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS**

La fidelización del cliente es la principal política de la empresa, y esto se da cuando se cumplen las expectativas del cliente en cuanto a calidad, precio y servicio.

De igual manera si el producto esta caducado se lo cambiará previa confirmación. AJICERO GOURMET tiene como prioridad el brindar cada día un mejor servicio.

### **3.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

El mensaje que se transmitirá al consumidor es que las salsas picantes gourmet deben ser un acompañamiento fundamental en la mesa, para todo tipo de alimentos, garantizando su sabor y calidad, esto mediante una masiva campaña publicitaria inicial y constante.

Se enfocará los esfuerzos al mercado objetivo con el desarrollo de una imagen sólida, éstas son las formas por las cuales se publicitará el producto.

#### **ATL (Above The Line)**

Será utilizada en una primera instancia para dares a conocer, es decir, para iniciar la conversación con el cliente, y es por esto que esta campaña se realizar utilizando las siguientes herramientas:

- Anuncios en revistas.
- Incorporar publicidad en medios de transporte público.
- Utilización de vallas publicitarias.

Cuadro No. 12 Revistas

Revista	Grupo objetivo	Tarifa	Bonificación	Costo unitario	Cantidad	Costo Total
Hogar	ABC M 25-55	Pagina Intermedia	Publireportaje	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00
Vida Activa	ABC HYM 18-50	Pagina Intermedia	Publireportaje	\$ 1.700,00	1	\$ 1.700,00
Supermaxi	ABC HYM 25-50	Catalogo	Catalogo	\$ 600,00	1	\$ 600,00
REE	ABC M 25-55	Pagina Intermedia	Publireportaje	\$ 300,00	2	\$ 600,00

Fuente: Pablo Tenemaza, REE

Elaborado por: El Autor

### BTL (Below The Line)

Debido a que el mensaje de estas campañas, según su implementación, tiene una mayor recordación, será empleada para la creación de una relación con el cliente, optimizando recursos y a un costo bajo, adicionalmente este tipo de campañas permite un contacto directo con el consumidor y también permite diferenciar el mensaje según el target.

- Degustaciones en puntos de venta y en lugares públicos.
- Material POP, utensilios de cocina, calendarios, freesbes, etc.
- Participación en ferias.
- Difusión mediante redes sociales.

Cuadro No. 13 BTL

Publicidad	BTL	Lugar	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Sampling	Degustación con modelos	Partidos de futbol	\$ 250,00	12	\$ 3.000,00
Sampling	Degustación con modelos	C.C El Recreo	\$ 200,00	12	\$ 2.400,00
Sampling	Degustación con modelos	Plaza de las Américas	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00
Sampling	Degustación con modelos	Magda	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00
Sampling	Degustación con modelos	Mi Comisariato	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00
Sampling	Degustación con modelos	Santa María	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00
Sampling	Degustación con modelos	C.C El Condado	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00

Elaborado por: El Autor

De las opciones mencionadas anteriormente se destinarán de \$8.000,00 a \$9.000,00 de forma anual, esto buscando utilizar todos los medios posibles para promocionar el producto, para el primer año se utilizará esta fórmula:

Cuadro No. 14 BTL

Publicidad Anual			
Descripción	Cantidad	Precio	Total
Publicidad revista Hogar	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Publicidad en revista Supermaxi	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Sampling, degustación	12	\$ 200,00	\$ 2.400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 8.800,00</b>

Elaborado por: El Autor

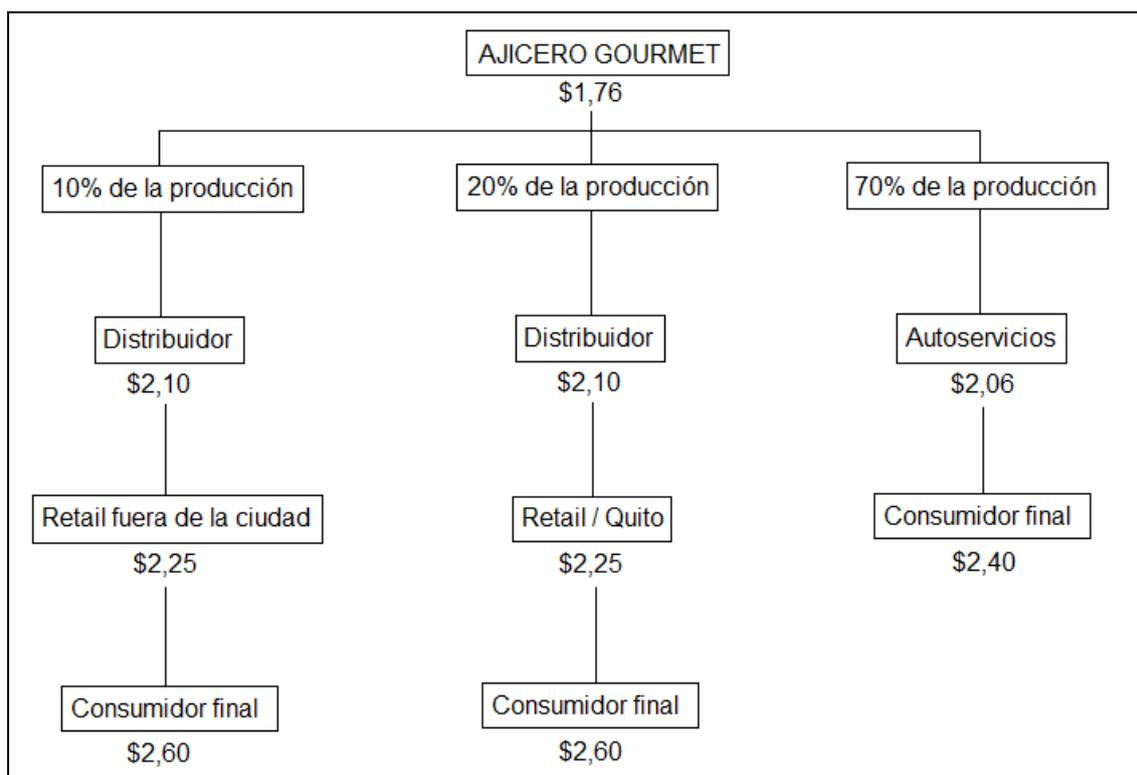
### 3.6 DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución utilizados para llegar al consumidor serán indirectos con fuerza de ventas para los supermercados, también en tiendas y

restaurantes; así como para otras ciudades del Ecuador. A través de dicho canal se puede cubrir los principales puntos de venta minimizando los costos de inversión en logística (almacenamiento y transporte) llegando a toda la geografía del grupo objetivo y en el futuro llegar a cubrir las principales ciudades del Ecuador.

En cuanto a la adquisición de materia prima para la elaboración de las salsas picantes, es fundamental realizar alianzas estratégicas con los proveedores, de tal manera que exista un convenio con los agricultores de ají rocoto, de tal manera que la empresa fomente su cultivo mediante la ayuda directa para cultivar el producto, es decir, abono, educación sobre cultivos orgánicos y sobre todo acuerdo de compra exclusiva del total de la cosecha.

**Gráfico No. 10 Distribución AJICERO GOURMET**



Elaborado por: El Autor

## **4 CAPÍTULO IV. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO**

AJICERO GOURMET se centra en la distribución y comercialización de salsas picantes, por lo que es necesario buscar el mejor maquilador del producto, que cumpla con los más altos estándares tanto en calidad, sabor y tecnología, es por esto que es indispensable realizar un control exhaustivo del producto que ingresará en bodega para una posterior distribución.

Es por esto que la planeación en cuanto al diseño del espacio físico de AJICERO GOURMET, así como el diseño de sus procesos internos es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa.

### **4.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS PENDIENTES**

El proyecto se encuentra en la etapa de planificación, en donde se tienen definidos y diseñados los tres primeros productos que AJICERO GOURMET ofrecerá al mercado, respaldándose en el estudio de mercado, de igual manera se tiene definida la estructura administrativa con la cual la empresa se manejará.

Se decidió por conveniencia en varios aspectos, dejar la producción a una fábrica maquiladora, y enfocar todos los esfuerzos en la comercialización y promoción del producto.

Es de suma importancia definir los procesos de adquisición del producto, es decir, cantidades de inventario y controles de calidad, para esto se contratará especialistas en el tema, con la finalidad de tener un óptimo desempeño en este ámbito.

Es fundamental la planificación de la campaña publicitaria, ya que su impacto definirá directamente proporcional el nivel de ventas, es por esto, que es necesario la intervención de una agencia de publicidad.

1. **Identificación de la maquiladora.-** Para esto es necesario realizar pruebas en varias maquiladoras, con la finalidad de obtener el producto que cumpla con las expectativas de AJICERO GOURMET.
2. **Búsqueda de equipos necesarios.-** Esto es de suma importancia ya que para poner en marcha el proyecto, se debe identificar las mejores opciones en cuanto a la adquisición de camiones, muebles y computadoras y cuarto frío modular.
3. **Localización de espacio físico.-** El galpón necesario para el proyecto y sus respectivas adecuaciones.
4. **Campaña publicitaria.-** Definir qué agencia publicitaria es mejor para los propósitos de la empresa, obtener mínimo tres cotizaciones.
5. **Permisos.-** Realizar las gestiones concernientes a permisos de funcionamiento, de bomberos, IEPI, etc.

## 4.2 DIFICULTADES Y RIESGOS

Una marca nueva, siempre posee un riesgo implícito, ya que el mercado no es consciente sobre ella si es que no existe un adecuado planeamiento de marketing.

La fidelización del cliente está totalmente ligada con una imagen sólida de la marca y un producto de calidad, el cual satisfaga al cliente, por lo que en estos puntos hay que poner énfasis y manejar una constante y exhaustiva investigación de mercado, teniendo como objetivo primordial la penetración y la lealtad del mercado hacia el producto ofrecido.

Por lo que uno de los riesgos es que no impacten los esfuerzos de marketing y esto se vea reflejado en ventas por debajo de lo esperado, para lo cual se debe rediseñar el enfoque del producto y los elementos de publicidad.

### **4.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS**

En un inicio se lanzará al mercado tres tipos de salsas, pero las expectativas de AJICERO GOURMET son que cada año se lance al mercado un nuevo producto, es por esto que se estará en permanente desarrollo de nuevas recetas, ampliando su sabores, así como la utilización de distintas especies de ajíes, todo esto respaldado por investigaciones de mercado, buscando satisfacer a todos los clientes que están inmersos en el mercado de consumo de salsas picantes.

### **4.4 PROPIEDAD INTELECTUAL**

La marca (AJICERO GOURMET), el slogan (Ponle sabor a todos tus días), y el logo tienen que ser registrados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, entidad que administra los procesos de otorgamiento, registro o depósito, según el caso, de patentes de invención, modelos de utilidad, diseños industriales, marcas, lemas, nombres comerciales, apariencias distintivas, indicaciones geográficas, esquemas de trazado de circuitos semiconductores (topografías) y demás formas de propiedad industrial que se establezcan en la legislación correspondiente. El registro de Propiedad Industrial es único y confiere un derecho de alcance nacional por lo cual los derechos de la marca y los diseños de la misma quedan protegidos y como propiedad de AJICERO GOURMET<sup>1</sup>, para esto se deben cumplir tres pasos:

1. Estudio de factibilidad o búsqueda de anterioridad de la marca.
2. Solicitud de registro de la marca.
3. Emisión de título de propiedad de la marca.

---

<sup>1</sup> Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. [www.iepi.gob.ec](http://www.iepi.gob.ec)

## 5 CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

### 5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Para el proceso productivo se contará con una fábrica maquiladora, para que así AJICERO GOURMET centre todos sus esfuerzos en la comercialización.

El proceso que la fábrica maquiladora se especifica a continuación.

Se llevará a cabo un proceso de producción en serie ya que el producto está estandarizado y al inicio solo contará con tres variedades de salsas picantes, en el futuro se implementarán más variedades de sabores, en donde, su principal materia prima es el ají rocoto, por lo cual no existe ningún tipo de cambio de maquinaria o de línea de producción para producir las diferentes recetas.

### 5.2 CICLO DE OPERACIONES

Gráfico No. 11 Ciclo de operaciones



Elaborado por: El Autor

#### LOGÍSTICA DE ENTRADA

Se procede a la adquisición de los insumos, necesarios para poner en marcha la cadena de valor, los cuales deben pasar por un control de calidad, para

verificar si cumple con las características deseadas, es decir, el peso, la apariencia y la frescura de la materia prima. Luego de la selección se procede al almacenamiento, la materia prima es colocada en lugares que garanticen su conservación.

## **LOGÍSTICA DE SALIDA**

Es aquí donde es fundamental el desarrollo de un plan de distribución a los principales canales de venta como los autoservicios, restaurantes y tiendas.

## **MARKETING Y PUBLICIDAD**

Mediante el uso de publicidad ATL y BTL, realizar campañas acerca del producto, para introducirlo en el mercado.

## **SERVICIO AL CLIENTE**

Mediante una comunicación directa con el cliente, receptar quejas y sugerencias, mediante la línea 1800-AJICERO, y realizar constantes investigaciones de mercados.

## **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Mediante estudios sobre nuevas tendencias del cliente, realizar nuevos productos, con la finalidad de satisfacer al cliente y llegar a cubrir nichos en el mercado.

## **RECURSOS HUMANOS**

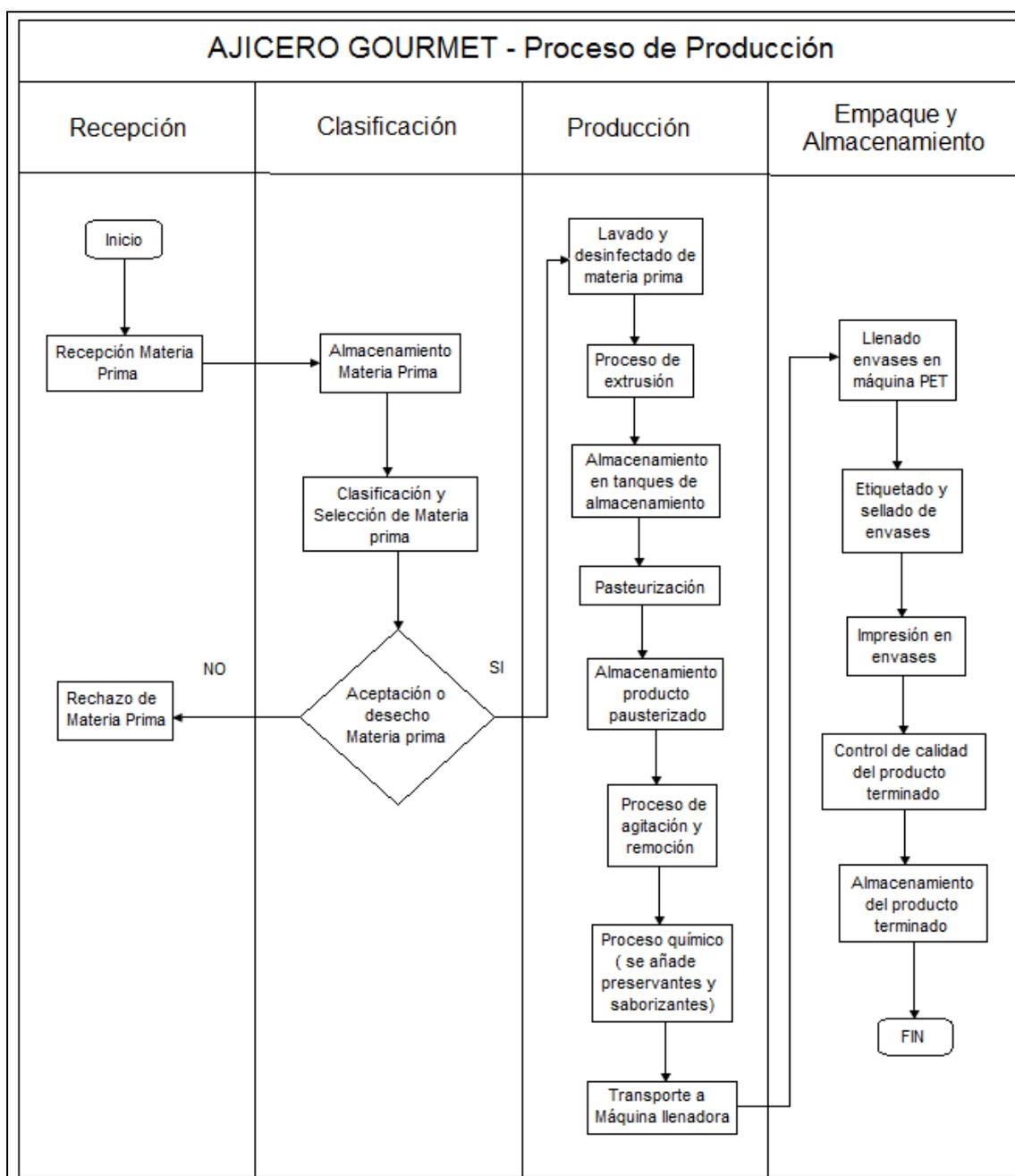
Seleccionar personal calificado y realizar un control sobre las actividades que desempeña cada trabajador.

## ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Controlar inventarios y finanzas de la empresa, así como realizar proyecciones de ventas, llevar un claro registro de cuentas por cobrar y pagar.

### 5.2.1 Flujograma de Procesos

Gráfico No. 12 Flujograma



Elaborado por: El Autor

### 5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS

#### Máquina dosificadora selladora

Envasa productos líquidos y pastosos, en fundas prefabricadas o envases rígidos de plástico o vidrio, por sistema volumétrico y que incorpora un conjunto de sellado con mordazas dentadas de temperatura constante.

Gráfico No. 13 Dosificadora



Fuente: [www.google.com/image](http://www.google.com/image)

#### Pasteurizador

Es un módulo semiautomático diseñado para el tratamiento térmico de leche u otros productos alimenticios que permite eliminar los microorganismos patógenos para su posterior comercialización.

Gráfico No. 14 Pasteurizador



Fuente: [www.google.com/image](http://www.google.com/image)

### **Mixer de fondo ME6100**

Procesos de dispersión, emulsión, homogeneización y desintegración de sólidos para una gran cantidad de productos en la industria alimentaria.

**Gráfico No. 15 Mixer**



**Fuente:** [www.google.com/image](http://www.google.com/image)

### **Marmita doble cámara para Pasteurización:**

**Gráfico No. 16 Marmita**



**Fuente:** [www.google.com/image](http://www.google.com/image)

La Marmita doble cámara para pasteurización es un equipo necesario en el proceso de producción, ya que esta permitirá de una forma rápida e higiénica eliminar todos los microorganismos y bacterias (Pasteurización) para tener un producto sano y durable, con un agradable sabor y textura. La Marmita estará conectada directamente con los tanques de almacenamiento.

### Tanques de Acero Inoxidable:

Gráfico No. 17 Tanques



Fuente: [www.google.com/image](http://www.google.com/image)

Los tanques de Acero Inoxidable son esenciales al momento de almacenar la materia prima. Los tanques estarán conectados directamente con el extractor de pulpa de ají, en donde pasarán directamente a los tanques para su almacenamiento. Existe una capacidad de almacenamiento de 600 litros.

### Chiller portátil:

Gráfico No. 18 Chiller



Fuente: [www.google.com/image](http://www.google.com/image)

El Chiller de enfriamiento es un equipo necesario en el proceso de pasteurización, ya que este permitirá inyectar agua a punto de congelación, con

lo cual se obtiene un proceso químico en donde las bacterias y los microorganismos mueren por los cambios bruscos de temperatura. Se ha considerado el Chiller portable de la empresa Shini USA por su tamaño adecuado y su fácil transporte.

### **Impresora Videojet® 1510, de Videojet Technologies Inc:**

**Gráfico No. 19 Videojet**



**Fuente:** [www.google.com/image](http://www.google.com/image)

La impresora de caracteres pequeños por inyección de tinta continua Videojet® 1510, de Videojet Technologies Inc., es necesaria en el proceso de producción ya que con la impresora se fijan datos esenciales en el empaque del producto como son:

- El precio
- Fecha de Fabricación
- Fecha de Caducidad
- Lote de Producción
- Codificación

## Banda Transportadora Nikai S.L:

Gráfico No. 20 Banda



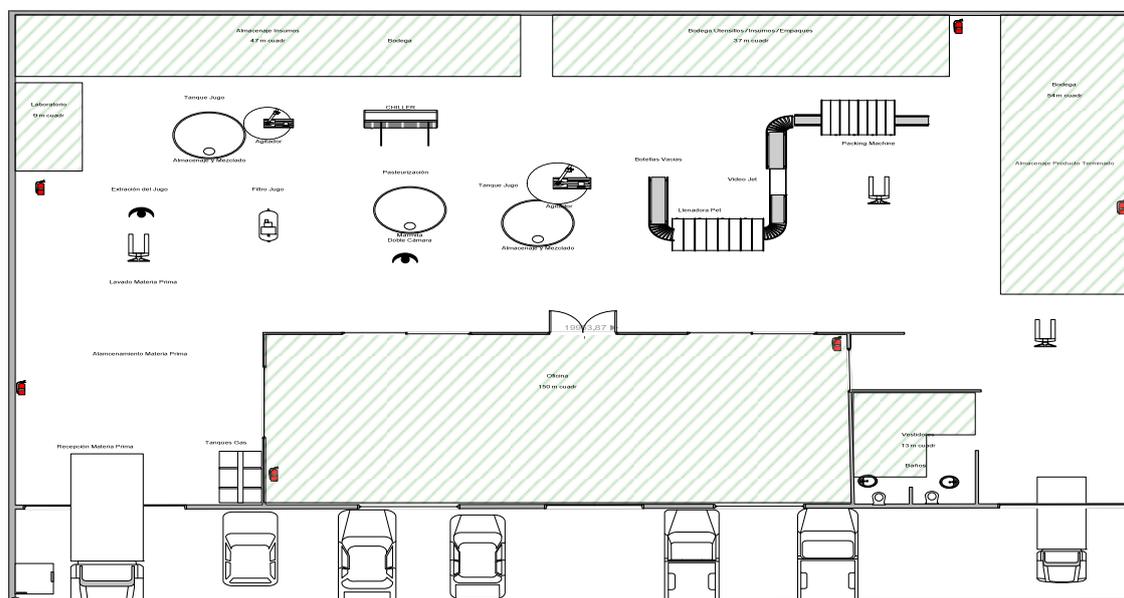
Fuente: [www.google.com/image](http://www.google.com/image)

La banda transportadora Nikai S.L permite automatizar los procesos de producción en la planta, a través del cual se podrá unir o enlazar a todo el proceso productivo en una sola banda de transporte con lo cual se obtiene mayores volúmenes de producción, mayor rapidez y efectividad en el proceso.

El presupuesto de la maquinaria es de \$ 37.520,00 el cual se encuentra detallado en el Anexo 7, cabe mencionar que al momento de optar por dejar el proceso productivo a manos de una maquiladora, estamos evitando la inversión en maquinaria, por lo que la inversión inicial se ve disminuida, de esta manera se aprovechan los recursos en otras inversiones como la de una campaña publicitaria al ingresar en el mercado, obviamente la publicidad es considerada como un gasto fijo para AJICERO GOURMET.

## 5.4 INSTALACIONES Y ADECUACIONES

Gráfico No. 21 Plano del galpón



Elaborado por: El Autor

## 5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

La localización de la planta para atender al segmento de mercado al cual están enfocadas las salsas picantes debe cumplir con los factores más relevantes que determinan la localización de la misma:

- **Medios y costos de transporte:**

La materia prima será transportada en camiones desde Santo Domingo de los Tsachilas hacia la ciudad de Quito ya que es donde existe un alto cultivo de ají, la distancia entre dichos puntos es relativamente corta en distancia y en tiempo lo que generará un costo de transporte no muy alto al proveedor el cual lo transmite al cliente, a pesar de generar un costo este sería menor a ubicar la planta cerca de los cultivadores de ají lo que si generaría un costo mayor de transporte al momento de trasladar el producto terminado a los clientes.

- **Disponibilidad y costo de mano de obra:**

En Quito existe la suficiente disponibilidad de mano de obra y especialmente mano de obra calificada, a pesar de que en la ciudad de Quito los costos de mano de obra son más altos que en otras localidades del país es mejor ya que se necesita mano de obra calificada y especialmente personal administrativo.

- **Cercanía de las fuentes de abastecimiento y del mercado:**

Normalmente, cuando las materias primas son procesadas para obtener, productos diferentes, la localización tiende hacia las fuentes de insumo, en cambio, cuando el proceso requiere diversos materiales o piezas para ensamblar un producto final, la localización tiende hacia el mercado. La ubicación de la planta en cualquier zona de Quito no es de relevancia en la cercanía a los principales clientes.

- **Costo y disponibilidad de terrenos:**

El costo de los terrenos en el sector de Calderón es conveniente, aproximadamente a \$ 60 m<sup>2</sup> de terreno y existen varios terrenos disponibles para construir o alquilar, e implementar la planta. Por ser un sector donde existe un parque industrial y el municipio permite legalmente el funcionamiento de industrias.

- **Disponibilidad de agua, energía y otros suministros:**

Para producir salsas picantes se necesitará abundante agua, ya que si bien el producto serán salsas picantes, en su proceso requiere como insumo agua, por lo que necesitaremos agua potable. Además se necesitará energía eléctrica trifásica para abastecer a las maquinas que intervendrán en la producción.

- **Telecomunicaciones:**

Se requerirá de 2 líneas telefónicas e internet (banda ancha) además de los teléfonos celulares para comunicación interna y externa.

- **Eliminación de desechos:**

En el proceso de producción de salsas picantes se arrojarán desechos como insumos que fueron rechazados en el proceso de selección, este desecho podrá ser entrar en un proceso menos complejo, para la creación de repelente natural para cultivos orgánicos.

## **MICRO LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO**

Dentro de la ciudad de Quito existen algunas opciones para la localización de la planta, que de preferencia deberá estar ubicada en algún sector industrial que existen al sur y al norte de la ciudad ya que es necesario un galpón con un lote de terreno de alrededor de 1000 m<sup>2</sup>. Ya que además por ser una industria que a pesar de no generar ningún impacto ambiental considerable si va a producir algún tipo de ruido y también necesita un fácil acceso para transporte como camiones.

Bajo esta necesidad al norte de la ciudad en el sector de Calderón existen las ventajas de encontrar lotes de terreno a menor costo, con vías de acceso rápidas y cómodas tanto para el abastecimiento de insumos como para los canales de distribución y también para los empleados.

## 5.6 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

### PERMISO DE FUNCIONAMIENTO

El permiso de funcionamiento otorgado por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador, en la ciudad de Quito es tramitado en la Dirección Provincial de Salud Pichincha para lo cual se necesitan los siguientes requisitos:

Plantas procesadoras de alimentos, bebidas y aditivos alimentarios (Industria-mediana industria-pequeña industria-artesanal)

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Planilla de Inspección.
- Copia título del profesional responsable (Ing. en Alimentos – Bioq. Farmacéutico) en caso de industria y pequeña industria.
- Certificado del título profesional del CONESUP
- Lista de productos a elaborar.
- Categoría otorgada por el Ministerio de Industrias y Comercio (Industrias y Pequeñas Industrias).
- Planos de la planta procesadora de alimentos con la distribución de las áreas correspondientes.
- Croquis de ubicación de la planta procesadora.
- Documentar métodos y procesos de la fabricación, en caso de industria.

- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos.
- Copia de la Cédula y Certificado de Votación del propietario.

## **PERMISO DE BOMBEROS**

El permiso de funcionamiento otorgado por el cuerpo de bomberos de la ciudad de Quito es indispensable para la operación de la planta ya que la misma debe cumplir con ciertos requisitos para garantizar la seguridad contra peligro de incendios como los siguientes:

- Cableado y conexiones eléctricas.
- Tuberías y conexiones de gas.
- Sistema de prevención de incendios.
- Equipo de emergencia (extinguidores, agua).

El permiso de funcionamiento tiene una duración de 1 año, por lo cual si existiese cualquier alteración en la infraestructura, razón social, propietario este queda anulado y es obligatorio renovarlo. ([www.bomberosquito.gob.ec](http://www.bomberosquito.gob.ec))

## **REGISTRO SANITARIO**

El Registro Sanitario es un requisito obligatorio para poder comercializar las salsas picantes dentro de Ecuador, es emitido por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez” el cual forma parte del Ministerio de Salud Pública. Dicho permiso es otorgado previo análisis en laboratorio del producto, el cual debe cumplir los estándares sanitarios exigidos y tiene una duración de 5 años.

El proceso de Registro y Control Sanitario cumple con la responsabilidad de preservar la salud de nuestra población garantizando la calidad integral de los productos que se aprueban para su consumo. ([www.inh.gov.ec](http://www.inh.gov.ec))

## 6 CAPITULO VI. EQUIPO GERENCIAL

Para lograr un crecimiento sostenido, AJICERO GOURMET administrara los recursos de una manera óptima, mediante la Gerencia General.

### 6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico No. 22 Estructura organizacional

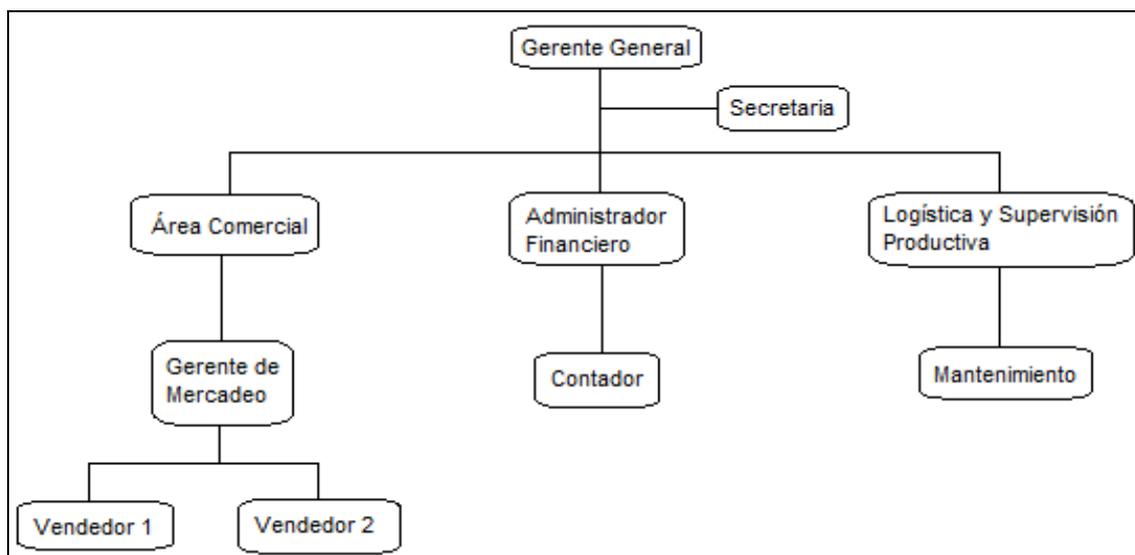


Elaborado por: El Autor

#### 6.1.1 Organigrama

El organigrama de AJICERO GOURMET, está diseñado bajo parámetros de practicidad y funcionalidad, enfocando a las cuatro áreas claves en la empresa.

Gráfico No. 23 Organigrama



Elaborado por: El Autor

## 6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SUS RESPONSABILIDADES

Para un buen funcionamiento y desempeño es necesario identificar los cargos en la empresa y definir sus funciones.

### 6.2.1 Descripción de Funciones

#### DIRECTORIO

Conformado por los mayores accionistas de la empresa conformados en la junta general. Sus funciones constituirán en nombrar o remover miembros de los organismos administrativos; analizar asuntos sobre la fusión, transformación o disolución de la empresa; administración de las acciones de la misma, entre otras obligaciones estipuladas en la Ley de Compañías.

#### GERENTE GENERAL

El Gerente General está a cargo de la administración de la organización, por lo que debe planificar, organizar y controlar. Es decir, la Gerencia General debe de tener una visión de lo que quiere la empresa y como lo va a obtener.

**Perfil:**

- Profesional en el área administrativa.
- Capacidad de liderazgo.
- Alto rendimiento bajo trabajo a presión.
- Toma de decisiones.
- Motivador.

**Funciones:**

1. Designar los trabajadores líderes en cada departamento.
2. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
3. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.
4. Coordinar con todos los departamentos para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
5. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, proveedores y socios para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
6. Cumplir con lo acordado en las juntas generales.

**SUPERVISOR DE LOGÍSTICA Y PRODUCCIÓN**

Es el encargado de solicitar y controlar el producto a la fábrica maquiladora, de igual manera, determinará las secuencias almacenaje y el control de la mercadería, así como la supervisión de la logística, para de esta manera lograr la comercialización de un producto que cumpla con las normas de AJICERO GOURMET.

**Perfil:**

- Profesional, Ingeniero en Alimentos o en procesos.
- Experiencia en cargos similares.
- Alto rendimiento bajo trabajo a presión.

**Funciones:**

1. Análisis y control de manufactura.
2. Planeación y distribución de instalaciones.
3. Higiene y seguridad industrial.
4. Control de inventarios.
5. Control de Calidad.

**ADMINISTRADOR FINANCIERO**

Es el encargado de obtener recursos financieros positivos para la toma de decisiones, como la inversión en proyectos específicos concernientes a la empresa, dando seguimiento y administrando financieramente los mismos.

**Perfil:**

- Profesional en administración financiera y contable.
- Experiencia en cargo similar.
- Asuntos tributarios.

**Funciones:**

1. Elaborar manuales de organización de las operaciones de tesorería fijando los objetivos y las políticas correspondientes.
2. Coordinar recursos humanos y materiales.

3. Obtener información financiera oportuna útil y veraz.
4. Elaborar los estados financieros anualmente y presentarlos a la Gerencia General para que se tomen las decisiones.
5. Elaborar los presupuestos de las diferentes áreas operativas coordinándose con los distintos departamentos.
6. Llevar un control presupuestal.
7. Preparar y efectuar el pago oportuno de los impuestos a los que está sujeta la empresa.
8. Preparar flujos de efectivo para que los excedentes se aprovechen en mejores inversiones.
9. Llevar el adecuado control de las cuentas por cobrar y pagar.

## **GERENTE DE MERCADEO**

La función del Gerente de Mercadeo es esencial para los resultados económicos de la empresa puesto que se ocupará de estudiar el mercado, la psicología de los clientes reales y potenciales, los nichos de mercado, la situación de la oferta y la demanda, así como los flujos económicos y las tendencias sociales e industriales que afecten de manera directa o indirecta a la comercialización los sus productos ofrecidos.

Perfil:

- Profesional en mercadeo.
- Dinámico e innovador.
- Motivador.

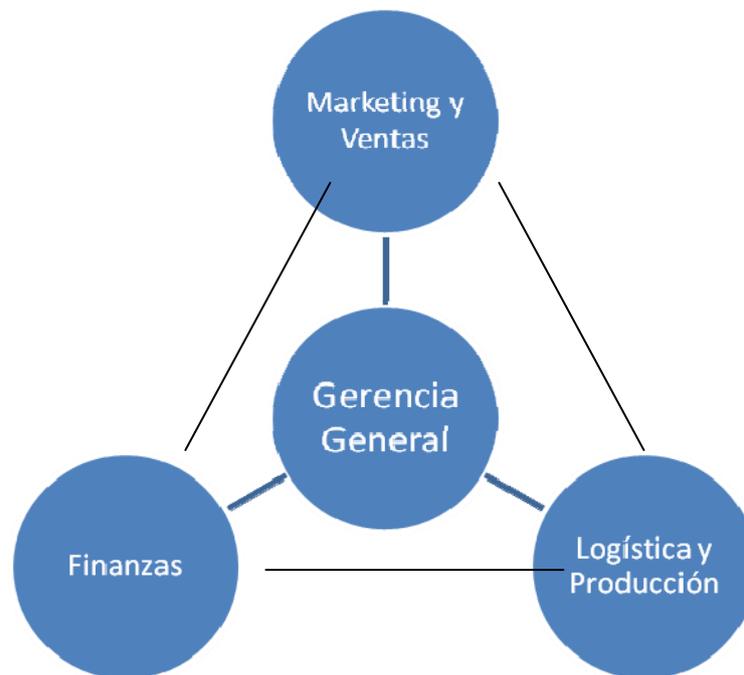
Funciones:

1. Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.
2. Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
3. Constante análisis de mercado.
4. Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
5. Compensar, motivar y guiar a las fuerzas de venta.
6. Conducir el análisis de costo de ventas.
7. Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.

### **6.2.2 Equipo de Trabajo**

El equipo gerencial debe de ser un auténtico equipo de trabajo, donde debe existir coordinación y cada integrante debe saber cuál es su rol, con la finalidad de que el esfuerzo de cada parte de la organización ayude al cumplimiento de los objetivos generales de la empresa. Es por esto que la comunicación es indispensable y debe de ser altamente eficaz, así como el realizar un análisis de cuáles son las fortalezas y debilidades del equipo.

Gráfico No. 24 Equipo de trabajo



Elaborado por: El Autor

### 6.3 POLÍTICA DE DIVIDENDOS

El plan de acción que deberá seguir la empresa en torno a la distribución de dividendos, está basada en dos objetivos básicos, el maximizar el beneficio de los propietarios y el proporcionar el suficiente financiamiento a la empresa.

El pago de los dividendos será predecible y estable hasta el segundo año, es decir, en los dos primeros años el 30% de las utilidades serán repartidas a los socios y el 70% restante será reinvertido en la empresa, esta reinversión ayudará a fortalecer la empresa y generará una mejor competitividad en el mercado, todo esto si la salud financiera de la empresa es la esperada.

## **7 CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA**

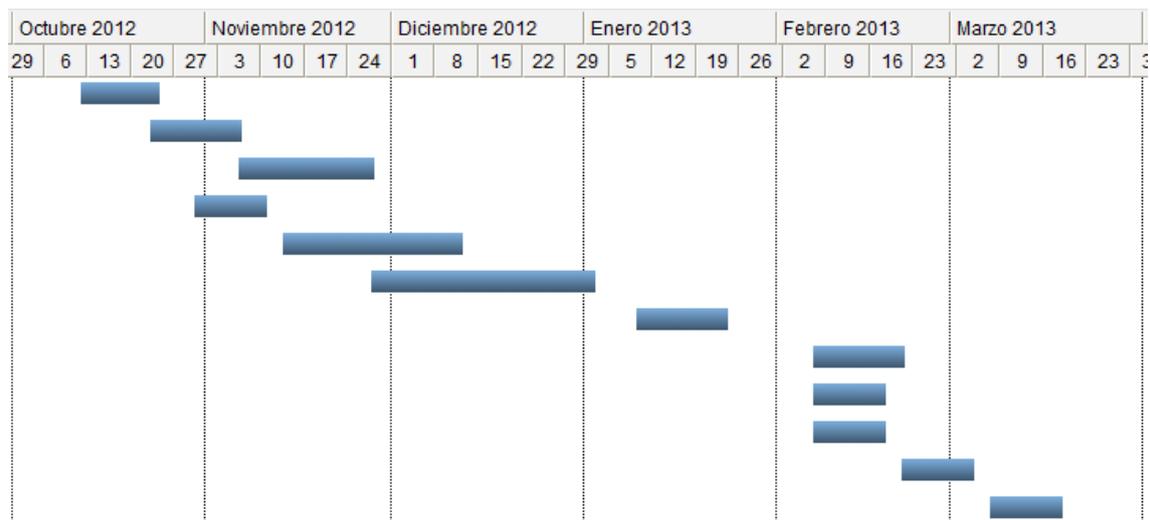
### **7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN FUNCIONAMIENTO**

- a. Constitución de la compañía.
- b. Diseño del producto.
- c. Solicitud crédito bancario.
- d. Ubicación espacio físico.
- e. Adecuaciones del espacio físico.
- f. Adquisición de equipos necesarios.
- g. Contratación personal.
- h. Campaña publicitaria.
- i. Pedido a la maquiladora.
- j. Primeras ventas.
- k. Distribución del producto.
- l. Primeros pagos.

## 7.2 DIAGRAMA

Gráfico No. 25 Diagrama de Gantt

		Nombre	Duración	Inicio	Fin
1		Contitución de la compañía	9d	11/10/2012	23/10/2012
2		Diseño del producto	11d	22/10/2012	05/11/2012
3		Solicitud de crédito bancario	16d	05/11/2012	26/11/2012
4		Ubicación espacio físico	10d	29/10/2012	09/11/2012
5		Adecuaciones de espacio físico	21d	12/11/2012	10/12/2012
6		Adquisición de equipo necesario	26d	26/11/2012	31/12/2012
7		Contratación personal	11d	07/01/2013	21/01/2013
8		Campaña publicitaria	11d	04/02/2013	18/02/2013
9		Pedido a maquiladora	10d	04/02/2013	15/02/2013
10		Primeras ventas	10d	04/02/2013	15/02/2013
11		Distribución del producto	10d	18/02/2013	01/03/2013
12		Primeros pagos	10d	04/03/2013	15/03/2013



Elaborado por: El autor

## 8 CAPÍTULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

### 8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

**Análisis de la Industria.-** Para este análisis se utilizaron fuentes secundarias para la obtención de información relevante concerniente con la Industria de alimentos y bebidas, así como indicadores económicos del país. Las fuentes secundarias tales como el Banco Central del Ecuador ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)) y el Instituto Nacional de Estadística y Censos ([www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)) jugaron un rol muy importante para la realización de este análisis, sin dejar de lado publicaciones de revistas y artículos para sustentar la información expuesta.

**Investigación de mercados.-** Para esta investigación de mercados se realizó dos investigaciones con las cuales se obtuvo datos, la investigación cualitativa, donde se buscó una primera información en cuanto al mercado y sus componentes mediante entrevistas con expertos y grupos focales, por otro lado, se realizó la investigación cuantitativa, con la cual se obtuvo datos estadísticos mediante las encuestas y se pudo conocer el perfil del potencial consumidor y la percepción del mercado por parte del cliente.

Con la segmentación realizada con variables demográficas, geográficas y psicológicas se pudo visualizar el mercado objetivo y conocer de antemano el tamaño del mercado.

**Marketing.-** Las estrategias de penetración de mercado, la política de precios y la distribución del producto son fundamentales para el éxito de AJICERO GOURMET, es por esto que se explica detalladamente en el capítulo cada estrategia a tomar, con las cuales se tiene como finalidad, el posicionarse en la mente del consumidor y en el mercado ganado participación con cada esfuerzo de marketing.

**Operaciones y producción.-** Siendo la empresa comercializadora, más no productora del producto, ya que la producción es delegada a un maquiladora, lo que se muestra en el capítulo de operaciones y producción, no es más que estándares que debe cumplir dicha maquiladora, de igual manera se muestra como se evita en la inversión inicial el rubro de inversión en maquinaria, siendo este recurso utilizado o destinado a la campaña inicial publicitaria.

**Proyección de ventas.-** Se tomo en cuenta los potenciales clientes, el tamaño de mercado y la participación de la empresa en el mercado.

**Canal de distribución.-** Con base a las encuestas realizadas, se visualizó los canales de distribución predilectos del mercado objetivo, siendo estos, supermercado, delicatessen y minoristas (tiendas de barrio).

**Localización geográfica.-** Deberá estar ubicada en algún sector industrial que existen al sur y al norte de la ciudad ya que es necesario un galpón con un lote de terreno de alrededor de 1000 m<sup>2</sup>. Por ser una industria que a pesar de no generar ningún impacto ambiental considerable si va a producir algún tipo de ruido y también necesita un fácil acceso para transporte como camiones.

**Permisos.-** Se deberá cumplir con todos los permisos necesarios según la ley, ya sea de funcionamiento, bomberos, constitución de la empresa, ordenanzas municipales, IEPI, etc.

## 8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- Niveles de ventas más bajos de lo esperado.

Los niveles de venta están relacionados con el diseño del producto, la distribución y la publicidad, es por esto que si falla la planificación de algún de los antes mencionados, las ventas de la empresa decaerán.

**Acciones de contingencia:**

Se deberá realizar un detallado análisis para encontrar el punto en donde se debe poner un mayor énfasis y reformular la estructura, ya sea en cuanto a la distribución, el diseño del producto o la publicidad.

- Ingreso competencia con productos similares.

Debido a la facilidad de ingreso a la industria, puede existir nuevas empresas dedicadas al mismo giro de negocio, de igual manera empresas grandes ya posicionadas en el mercado y que son la competencia directa, pueden desarrollar productos similares.

**Acciones de contingencia:**

Una mayor campaña publicitaria, en donde se muestre los beneficios y atributos del producto. Una constante investigación de mercado conjuntamente con un diseño de nuevos productos.

- Conflictos internos

Pueden surgir conflictos internos en cuanto a personal, ya sea por una falta de compromiso o un bajo desempeño en las funciones asignadas.

**Acciones de contingencia:**

Una mayor comunicación interna y un trato más cerca con cada uno de los integrantes de la empresa. Un proceso profundo a la hora de selección de personal.

- La maquiladora no cumpla

El proceso productivo, el cual está encargado a la maquiladora, puede no cumplir con las expectativas de la empresa en cuanto a estándares del producto.

**Acciones de contingencia:**

Control de calidad a la hora de recibir el producto y una acertada selección en cuanto a la empresa encargada del proceso productivo.

## 9 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

### 9.1 INVERSIÓN INICIAL

En el Anexo 8 se detalla las inversiones a futuro, y en el Anexo 9 se encuentra el Capital de trabajo neto necesario.

**Cuadro No. 15 Inversión Inicial**

Descripción	Precio	Cantidad	Valor
Adecuaciones	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00
Campaña publicitaria	\$ 20.000,00	1	\$ 20.000,00
Cuarto frío modular	\$ 12.000,00	1	\$ 12.000,00
Camión Chevrolet NHR	\$ 22.000,00	1	\$ 22.000,00
Adecuación Vehículo	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
Mesas de acero inoxidable	\$ 200,00	2	\$ 400,00
Silla	\$ 55,00	6	\$ 330,00
Escritorio	\$ 85,00	3	\$ 255,00
Archivadores	\$ 45,00	2	\$ 90,00
Sillón de espera	\$ 120,00	1	\$ 120,00
Computadora	\$ 2.000,00	3	\$ 6.000,00
Adecuación de Internet	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Línea Telefónica	\$ 80,00	1	\$ 80,00
Teléfono	\$ 70,00	2	\$ 140,00
Impresora	\$ 200,00	1	\$ 200,00
Constitución de la Empresa	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00
Permisos Municipales	\$ 25,00	8	\$ 200,00
Capital de Trabajo neto			\$ 7.758,15

<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 74.073,15</b>
------------------------	---------------------

Elaborado por: El Autor

### 9.2 INGRESOS

En el Anexo 10 se encuentran los distintos escenarios, con sus respectivas proyecciones.

Cuadro No. 16 Ingresos

Proyección de las ventas	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Esperado	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
	Salsa Picante de Maracuyá	\$91.558,44	\$93.389,6 1	\$95.257,4 0	\$97.162,55
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$91.558,44	\$93.389,6 1	\$95.257,4 0	\$97.162,55	\$99.105,8 0
Salsa Grill	\$91.558,44	\$93.389,6 1	\$95.257,4 0	\$97.162,55	\$99.105,8 0
<b>TOTAL</b>	<b>\$274.675,3 2</b>	<b>\$280.168, 83</b>	<b>\$285.772, 21</b>	<b>\$291.487,6 5</b>	<b>\$297.317, 40</b>

Elaborado por: El Autor

## 1.1. COSTOS FIJOS Y VARIABLES

### 9.2.1 Costos Fijos

Costos fijos de forma anual, en el Anexo 11 se detallan los gastos y en el Anexo 12 se detalla los sueldos del personal.

Cuadro No. 17 Costos fijos

Costos fijos	
Descripción	Año 1
Arriendo galpón	\$ 16.800,00
Teléfono	\$ 720,00
Internet	\$ 720,00
Servicios Mantenimiento	\$ 960,00
Desarrollo de producto	\$ 6.000,00
Electricidad	\$ 1.800,00
Suministros de oficina	\$ 480,00
Gasolina	\$ 960,00
Suministros de limpieza	\$ 172,44
Uniformes	\$ 262,00
Publicidad	\$ 8.800,00
Nomina	\$ 75.952,49
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 113.626,93</b>

Elaborado por: El Autor

### 9.2.2 Costos Variables

Costos variables de forma anual

Cuadro No. 18 Costos Variables

Materia prima directa			
Escenario Esperado	Costo	AÑO 1	
		Existencias	Ventas
Salsa Picante de Maracuyá	\$ 0,67	38.961,0	\$26.103,90
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$ 0,62	38.961,0	\$24.155,84
Salsa Grill	\$ 0,58	38.961,0	\$22.597,40
<b>TOTAL</b>			<b>\$72.857,14</b>

Elaborado por: El Autor

### 9.3 MARGEN BRUTO Y OPERATIVO

El cálculo es de forma anual.

**Cuadro No. 19 Margen bruto y operativo**

<b>Margen Bruto</b>	
Ingresos	\$ 274.675,32
Costos	\$ 72.857,14
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 201.818,18</b>

<b>Margen Operativo</b>	
Margen Bruto	\$ 201.818,18
Gastos Operacionales	
Nomina	\$ 75.952,49
Alquiler	\$ 14.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 111.465,69</b>

Elaborado por: El Autor

### 9.4 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

**Cuadro No. 20 Estado de resultados**

<b>Estado de Resultados</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$ 274.675,32	\$ 280.168,83	\$ 285.772,21	\$ 291.487,65	\$ 297.317,40
(-)Costo de ventas	<b>-\$ 72.857,14</b>	<b>-\$ 74.314,29</b>	<b>-\$ 75.800,57</b>	<b>-\$ 77.316,58</b>	<b>-\$ 78.862,91</b>
Utilidad Bruta	\$ 201.818,18	\$ 205.854,55	\$ 209.971,64	\$ 214.171,07	\$ 218.454,49
(-)Gastos	<b>-\$ 113.626,93</b>	<b>-\$ 115.363,70</b>	<b>-\$ 119.500,48</b>	<b>-\$ 123.637,25</b>	<b>-\$ 127.774,03</b>
Utilidad Operacional	\$ 88.191,25	\$ 90.490,84	\$ 90.471,16	\$ 90.533,82	\$ 90.680,46
(-)Gastos financieros					
Gastos por interés	<b>-\$ 4.070,94</b>	<b>-\$ 3.312,58</b>	<b>-\$ 2.481,86</b>	<b>-\$ 1.571,85</b>	<b>-\$ 574,99</b>
Utilidad antes de Impuestos	\$ 84.120,32	\$ 87.178,26	\$ 87.989,30	\$ 88.961,97	\$ 90.105,47
(-)Impuestos 25%	<b>-\$ 21.030,08</b>	<b>-\$ 21.794,56</b>	<b>-\$ 21.997,33</b>	<b>-\$ 22.240,49</b>	<b>-\$ 22.526,37</b>
Utilidad Neta	\$ 63.090,24	\$ 65.383,69	\$ 65.991,98	\$ 66.721,47	\$ 67.579,10
(-)Reserva legal 10%	<b>-\$ 6.309,02</b>	<b>-\$ 6.538,37</b>	<b>-\$ 6.599,20</b>	<b>-\$ 6.672,15</b>	<b>-\$ 6.757,91</b>
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>\$ 56.781,22</b>	<b>\$ 58.845,32</b>	<b>\$ 59.392,78</b>	<b>\$ 60.049,33</b>	<b>\$ 60.821,19</b>

Elaborado por: El Autor

## 9.5 BALANCE GENERAL

En el Anexo 13 se encuentran las depreciaciones y amortizaciones detalladamente.

**Cuadro No. 21 Balance general**

<b>ACTIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>	
Caja/Bancos	\$ 47.635,39
Inventarios	\$ 12.662,63
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 60.298,02</b>
<b>Activo Fijo</b>	
Maquinaria	\$ 12.000,00
Muebles y equipos de oficina	\$ 2.775,00
Vehículo	\$ 22.000,00
(-) Depreciaciones	\$ 7.145,67
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 29.629,33</b>
<b>Activos diferidos</b>	
Constitución Compañía	\$ 1.000,00
(-) Amortizaciones	\$ 200,00
<b>TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>\$ 800,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 90.727,35</b>
<b>PASIVO</b>	
Bancos y Financieras	\$ 7.946,14
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 7.946,14</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	\$ 26.000,00
Utilidad del Ejercicio	\$ 56.781,22
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 82.781,22</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 90.727,35</b>

Elaborado por: El Autor

## **9.6 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO**

En el Anexo 14 se encuentran los distintos escenarios utilizados, así como los flujos de efectivo apalancados y sin apalancamiento. En el Anexo 15 se puede visualizar las proyecciones de costos. El Anexo 16 posee la tabla de Tasas internas de retorno y Valores actuales netos de los distintos escenarios.

Cuadro No. 22 Flujo de efectivo

Escenario Esperado						
INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operativos		\$ 274.675,32	\$ 280.168,83	\$ 285.772,21	\$ 291.487,65	\$ 297.317,40
Ingresos no Operativos		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 274.675,32	\$ 280.168,83	\$ 285.772,21	\$ 291.487,65	\$ 297.317,40
<b>EGRESOS</b>						
Costos		-\$ 72.857,14	-\$ 74.314,29	-\$ 75.800,57	-\$ 77.316,58	-\$ 78.862,91
Gastos		-\$ 113.626,93	-\$ 115.363,70	-\$ 119.500,48	-\$ 123.637,25	-\$ 127.774,03
Depreciaciones y Amortizaciones		-\$ 7.345,67	-\$ 7.345,67	-\$ 11.945,67	-\$ 9.639,00	-\$ 14.239,00
Desperdicio		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>		-\$ 193.829,74	-\$ 197.023,65	-\$ 207.246,72	-\$ 210.592,84	-\$ 220.875,94
<b>UAI</b>		\$ 80.845,59	\$ 83.145,18	\$ 78.525,49	\$ 80.894,82	\$ 76.441,46
Intereses		-\$ 4.070,94	-\$ 3.312,58	-\$ 2.481,86	-\$ 1.571,85	-\$ 574,99
<b>UAI</b>		\$ 76.774,65	\$ 79.832,59	\$ 76.043,63	\$ 79.322,97	\$ 75.866,47
Part. Trabajadores 15%		-\$ 12.126,84	-\$ 12.471,78	-\$ 11.778,82	-\$ 12.134,22	-\$ 11.466,22
<b>Total antes Imp. Renta</b>		\$ 64.647,81	\$ 67.360,82	\$ 64.264,81	\$ 67.188,74	\$ 64.400,25
Imp. a la Renta 25%		-\$ 16.161,95	-\$ 16.840,20	-\$ 16.066,20	-\$ 16.797,19	-\$ 16.100,06
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 48.485,86	\$ 50.520,61	\$ 48.198,61	\$ 50.391,56	\$ 48.300,19
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 7.345,67	\$ 7.345,67	\$ 11.945,67	\$ 9.639,00	\$ 14.239,00
Inversiones	-\$ 74.073,15	-\$ 250,00	-\$ 23.300,00	-\$ 2.550,00	-\$ 23.375,00	\$ 0,00
Deuda / inversión	\$ 48.073,15	-\$ 7.946,14	-\$ 8.704,49	-\$ 9.535,22	-\$ 10.445,22	-\$ 11.442,08
Valor de Rescate						\$ 2.300,00
<b>Total</b>	-\$ 26.000,00	\$ 47.635,39	\$ 25.861,79	\$ 48.059,06	\$ 26.210,33	\$ 53.397,11

Elaborado por: El Autor

## 9.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

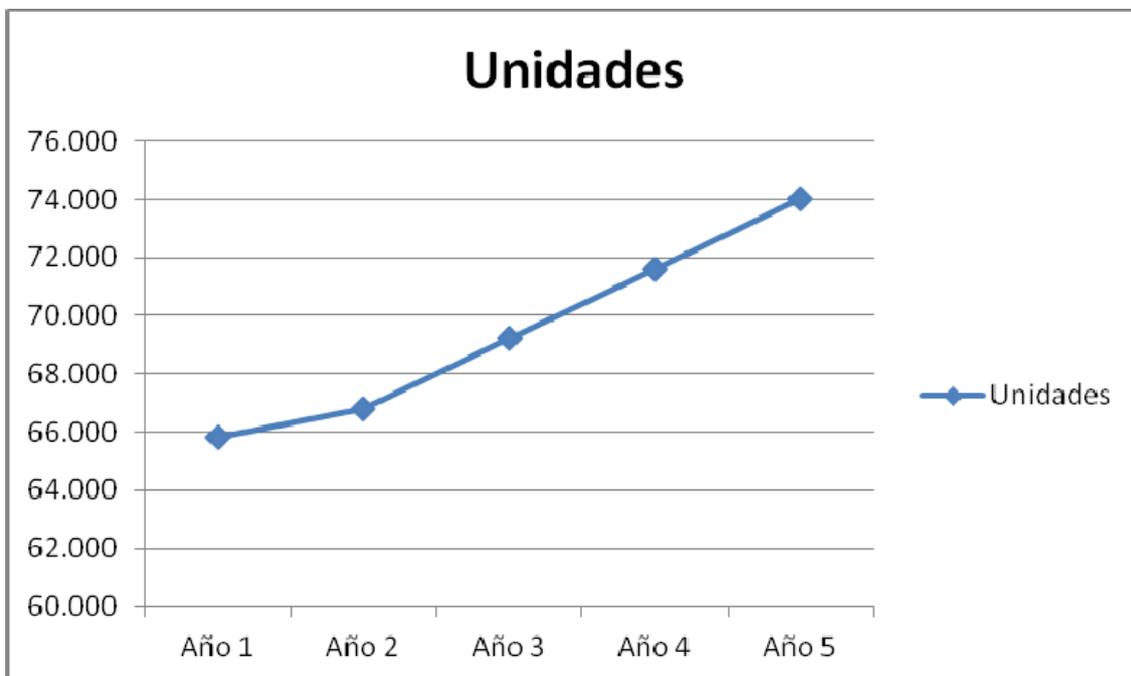
En el Anexo 17 se encuentra el cálculo detalladamente.

**Cuadro No. 23 Punto de equilibrio**

Punto de Equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	65.807	66.813	69.209	71.605	74.000
Dinero	\$ 154.646,69	\$ 157.010,44	\$ 162.640,61	\$ 168.270,78	\$ 173.900,94

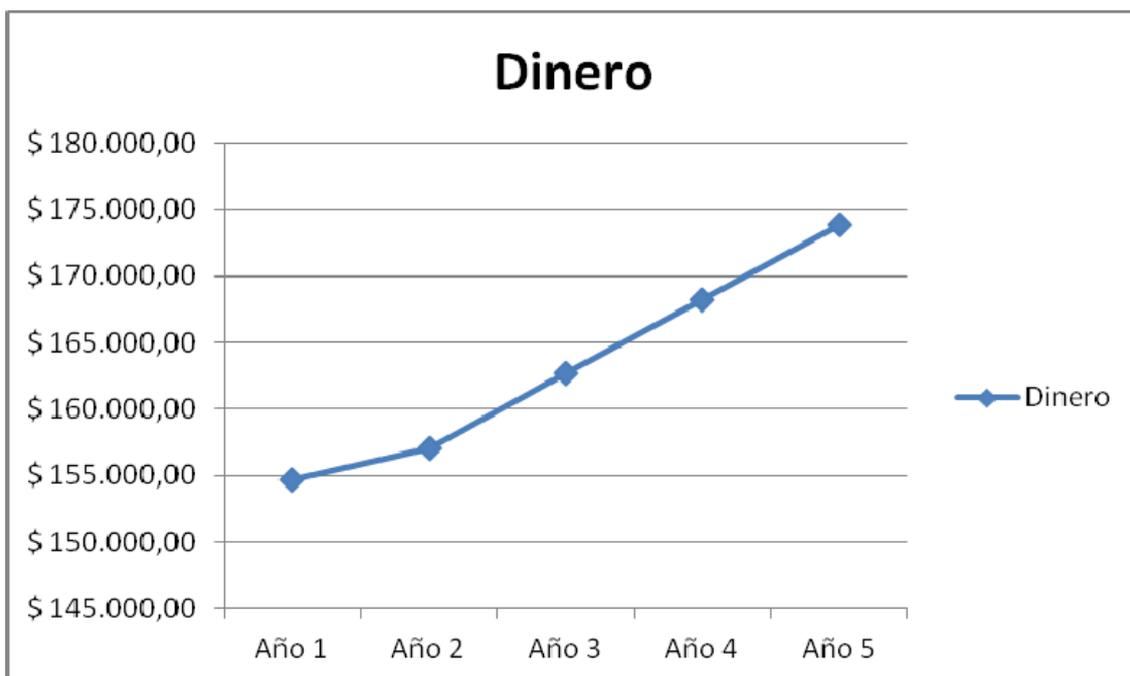
Elaborado por: El Autor

**Gráfico No. 26 Unidades equilibrio**



Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 27 Dinero equilibrio



Elaborado por: El Autor

## 9.8 COSTOS IMPORTANTES

### 9.8.1 Índices Financieros

En el Anexo 18 se puede visualizar una tabla de índices de los flujos de efectivo en sus distintos escenarios.

#### 9.8.1.1 Liquidez

Cuadro No. 24 Liquidez

Activos Corrientes	\$ 60.298,02
Pasivos Corrientes	\$ 7.946,14
Inventarios	\$ 12.662,63
<b>Razón Corriente</b>	7,59
<b>Prueba Ácida</b>	5,99

Elaborado por: El Autor

### 9.8.1.2 Rentabilidad

**Cuadro No. 25 ROI**

Rendimiento	\$ 56.781,22
Inversión Inicial	\$ 74.073,15
<b>ROI</b>	0,77

Elaborado por: El Autor

**Cuadro No. 26 ROA**

Utilidad operacional	\$ 88.191,25
Activos totales	\$ 90.727,35
<b>ROA</b>	0,97

Elaborado por: El Autor

**Cuadro No. 27 ROE**

Utilidad Neta	\$ 63.090,24
Patrimonio	\$ 82.781,22
<b>ROE</b>	0,76

Elaborado por: El Autor

## 10 CAPITULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO

### 10.1 FINANCIAMIENTO

Teniendo en cuenta que la inversión inicial del proyecto es de \$ 74.073,15, esta será financiada de la siguiente manera, el 35,10% de la inversión será financiada mediante el capital de los socios y el restante 64,90% de la inversión se financiará mediante un préstamo bancario.

Los detalles del préstamo están detallados en el Anexo 19.

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA

Cuadro No. 28 Estructura de capital y deuda

<b>CAPITAL DE SOCIOS</b>		
<b>Accionistas</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Sebastián Redín Mideros	\$ 16.000,00	61,54%
Andrés Pinto Mosquera	\$ 5.000,00	19,23%
Esteban Redín Mideros	\$ 5.000,00	19,23%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 26.000,00</b>	<b>100,00%</b>

<b>FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje de participación</b>
Capital socios	\$ 26.000,00	35,10%
Inversión	\$ 74.073,15	100,00%
<b>Crédito Necesario</b>	<b>\$ 48.073,15</b>	<b>64,90%</b>

Elaborado por: El Autor

### 10.3 USO DE FONDOS

La inversión inicial del proyecto consta de dos partes, por un lado están los elementos indispensables y por otra parte, los elementos secuenciales.

Los elementos indispensables son aquellos que se deben adquirir de manera urgente ya que con ellos se puede continuar con la siguiente etapa del proyecto, estos elementos son: Constitución de la compañía, permisos municipales, capital de trabajo neto y vehículos.

Los elementos secuenciales son aquellos que se deberán adquirir luego de que los elementos indispensables estén manejados, estos elementos están conformados por muebles y enseres, maquinaria y adecuaciones tanto en el vehículo como en el galpón.

#### **10.4 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA**

El retorno de la inversión del proyecto es de 0,77, es decir que por cada dólar invertido se obtendrá 75 centavos.

La compañía posee tres accionistas, el accionista mayoritario posee el 61,54% de participaciones y los accionistas minoritarios que poseen el 19,23% cada uno. Las reparticiones de las utilidades serán anuales y dependiendo la salud financiera de la compañía, ésta repartirá las utilidades conforme a los porcentajes de cada accionista, cumpliendo lo estipulado por la ley.

## 11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Según el análisis de la industria, se pudo evidenciar que la Industria de Alimentos y Bebidas está en crecimiento y es de gran importancia como aporte al PIB del Ecuador, por ende es una gran oportunidad el incursionar en esta industria.

El mercado del ají en el Ecuador está en crecimiento de igual manera que la Industria de Alimentos y bebidas por lo que es un mercado atractivo. El ají es uno de los más populares acompañamientos en el Ecuador, venga en la intensidad que venga o en sus múltiples versiones, es por esto que el consumo de este producto existe y de hecho es un hábito cultural en el país, debido a esto existe un gran mercado a nivel nacional, lo cual se comprobó mediante las encuestas que demostraron que hay una gran aceptación hacia el producto que se ofrecerá.

Hay que tener en cuenta que la clave para que el producto sea muy apetecido por los consumidores, radica en el producto en sí mismo (sabor, calidad, presentación) y en el precio, por lo que el mejoramiento constante del mismo es fundamental para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

La ventaja competitiva detrás de este producto, es que la empresa AJICERO GOURMET, diseñará sus productos bajo el respaldo de un esfuerzo constante en realizar estudios de mercado para lograr productos apetecidos e innovadores en el mercado, es por esto que se debe realizar una alta inversión en marketing.

Se determinó el mercado objetivo, el cual está formado por hombres y mujeres de 18 años en adelante, de clases social media, media-alta y alta, con hábitos alimenticios de comida condimentada y/o picante.

La gran mayoría de estas empresas dedicadas a las salsas picantes, elaboran sus productos con variedades de ajíes extranjeros, tales como el tabasco ó el habanero, y muy pocas utilizan ají nacional, como el rocoto. De igual forma existen muy pocas empresas especializadas en salsas picantes, la gran mayoría posee una sola receta y maneja un gran umbral de productos alimenticios, impidiéndoles especializarse en uno. Es por esto que al brindar un producto de alta calidad, con variedad, innovador y ecuatoriano, es una gran oportunidad para cautivar al mercado y fidelizar al consumidor.

Se identificó a nueve empresas que están dedicadas a la elaboración y distribución de salsas picantes en el mercado del Ecuador, de las cuales cuatro son especializadas en las salsas, es decir, solo producen salsas picantes, y las restantes, son aquellas que poseen un amplio umbral de productos alimenticios.

Para lograr un buen posicionamiento y por ende una alta cuota de mercado, la empresa AJICERO GOURMET, debe dirigirse a segmentos específicos, buscando siempre la satisfacción del consumidor, mediante nuevos sabores, así como nuevas presentaciones y sobre todo garantizando la calidad de los ingredientes del producto, es decir, se aplicando una estrategia de diferenciación, compitiendo así con innovación de producto, esta estrategia debe ir de la mano con otras estrategia competitivas, como la estrategia de seguidor y la estrategia de especialista.

El mensaje que se transmitirá al consumidor es que las salsas picantes gourmet deben ser un acompañamiento fundamental en la mesa, para todo tipo de alimentos, garantizando su sabor y calidad, esto mediante una masiva campaña publicitaria inicial y constante. Es indispensable que la campaña de publicidad se la planifique sesudamente y sea asesorada por especialistas.

Los canales de distribución utilizados para llegar al consumidor serán indirectos con fuerza de ventas para los supermercados, también en tiendas y

restaurantes; así como para otras ciudades del Ecuador. A través de dicho canal se puede cubrir los principales puntos de venta minimizando los costos de inversión en logística (almacenamiento y transporte) llegando a toda la geografía del grupo objetivo y en el futuro llegar a cubrir las principales ciudades del Ecuador.

En cuanto a la adquisición de materia prima para la elaboración de las salsas picantes, es fundamental realizar alianzas estratégicas con los proveedores, de tal manera que exista un convenio con los agricultores de ají rocoto, de tal manera que la empresa fomente su cultivo mediante la ayuda directa para cultivar el producto, es decir, abono, educación sobre cultivos orgánicos y sobre todo acuerdo de compra exclusiva del total de la cosecha.

El presupuesto de la maquinaria es de \$ 37.520, cabe mencionar que al momento de optar por dejar el proceso productivo a manos de una maquiladora, se evitará la inversión en maquinaria, por lo que la inversión inicial se ve disminuida, de esta manera se aprovechan los recursos en otras inversiones como la de una campaña publicitaria para ingresar en el mercado, obviamente la publicidad deberá ser considerada como un gasto fijo para la compañía.

Es fundamental mantener una buena salud financiera en la compañía, esto mediante análisis constantes de la situación financiera y la oportuna toma de decisiones.

## REFERENCIAS

### Libros:

- ROSS, STEPHEN A. WESTERFIELD, RANDOLPH W. JORDAN, BRADFORD D. *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGraw Hill. 2002.
- PHILIP, Kotler y GARY, Armstrong. *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw Hill. 1998.
- ROSS, STEPHEN A. WESTERFIELD, RANDOLPH W. JORDAN & JAFFE, JEFFEY. *Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill. 1999.
- WALKER, BOYD, MULLINS y LARRÉCHÉ. *Marketing Estratégico: Enfoque de toma de decisiones*. México: McGraw Hill. 2000.
- NARESH, Malhotra. *Investigación de Mercados*. México: Prentice Hall. 2001.

### Documentos de Internet:

- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- [www.ecuadorencifras.com](http://www.ecuadorencifras.com)

# ANEXOS

## **ANEXO 1**

### **Pasos para la constitución de la compañía**

- 1.- Se emite el nombre a la Superintendencia de Compañías, se aprueba el nombre.
- 2.- Luego se procede a realizar la minuta, revisada por el interesado y revisada por la Superintendencia de Compañías.
- 3.- Una vez aprobada la minuta, se hace la apertura de la cuenta de integración en el Banco, llevando: original y copia de la minuta, copia de cédulas de los socios, aprobación del nombre, cuadro de integración de capital, todos estos requisitos con copias notariadas.
- 4.- Una vez hecha la apertura de la cuenta, y que todo se encuentre aprobado por el Banco se lleva al Notario, para elevar a escritura Pública.
- 5.- Luego de elevar la minuta a escritura pública, se lleva a la Superintendencia de Compañías 3 copias certificadas de la escritura, aprobación de nombre, para la elaboración del extracto para su publicación con una carta dirigida al Superintendente.
- 6.- La Superintendencia entrega las escrituras aprobadas con el extracto y 3 resoluciones de aprobación de la escritura.
- 7.- Se lleva al notario toda la documentación, para su marginación, con la resolución de la Superintendencia.
- 8.- Se llama al Registro Mercantil para que nos conceda el número de partida o de registro el cual debe de ir en los nombramientos antes de llevar al

Registro Mercantil, esto va acompañado al Registro Mercantil de las escrituras marginadas, con los nombramientos de Gerente y de Presidente.

- 9.-** Se lleva a la Superintendencia toda la documentación con formulario 01<sup>a</sup>, 01B, para que conceda el SRI el para funcionamiento de la Compañía (petición con firma de Abogado)– (1 día), (nombramiento de Gerente, copia de cédula y certificado de votación, escritura certificada, resolución de la Superintendencia y su aprobación, con su registro de sociedades y carta de luz, agua o teléfono.)
  
- 10.-** Luego una vez que el SRI entrega el Ruc, se saca una copia y se lleva a la Superintendencia de Compañías para que nos den la carta de solicitud para el Banco y poder retirar el capital que se aportó (capital pagado). Se lleva al Banco personalmente copia de su nombramiento, copia de su cédula y la carta de la Superintendencia para el Banco.

## **ANEXO 2**

### **Entrevista con expertos**

#### **Entrevista con Ing. de alimentos Isabel Ortega: (099710538)**

- ¿Qué opina acerca de la industria de alimentos y bebidas en el Ecuador?
- ¿Cuál es el motivo para que un producto sea exitoso en el mercado?
- ¿Qué opina de la producción y comercialización de salsas picantes a base de ajíes ecuatorianos?
- ¿Qué me aconsejaría para poner en marcha el proyecto?

#### **Entrevista con Ing. Patricio González: (099786060)**

- ¿Qué procesos serían necesarios para la elaboración de salsas picantes?
- ¿Qué maquinaria sería necesaria para la producción de salsas picantes?
- ¿Qué opina acerca de la elaboración de salsas picantes?
- ¿Qué me aconsejaría para poner en marcha el proyecto?

## ANEXO 3

### Grupo Focal

- Presentación de los participantes
- ¿Usted o su familia gustan de salsas picantes?
- ¿Qué tipo de salsas picantes les gusta?
- ¿Recuerdan alguna marca?
- ¿Cada cuanto consumen salsas picantes?
- ¿Quién compra las salsas picantes?
- ¿Que piensan sobre los conservantes en los productos alimenticios?
- ¿Conocen especies de ají ecuatorianos?
- ¿Con que tipos de alimentos combinan las salsas picantes?

Degustación producto:

- Sabor
- Textura
- ¿Que cambiarían, que agregarían, que descartarían?
- ¿Comprarían el producto?
- ¿En que presentación lo adquirirían?
- ¿Cuanto pagarían por la salsa?

## ANEXO 4

### DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra se tomará en cuenta la población de la ciudad de Quito.

#### Datos:

$n = ?$

$N = 170.504$

$o = 1,96$

$p = 0,5$

$q = 0,5$

$e = 5\%$

#### Donde,

$n$  = Número de elementos de la muestra.

$N$  = Universo o población.

$o$  = el coeficiente de confianza con el que trabajaremos será del 95,5%, cuya constante es 1,96

$p$  = Probabilidad de aceptación.

$q$  = Probabilidad de rechazo.

$e$  = Error de estimación.

#### Fórmula:

$$n = \frac{o^2 * N * p * q}{e^2(N - 1) + o^2 * p * q}$$

$$n = 383,29 \sim 383 \quad (\text{Galindo, 1999})$$

## ANEXO 5

### Encuesta

1. ¿Cuál es el sector de su residencia?

Norte	<input type="checkbox"/>	Sur	<input type="checkbox"/>
Centro	<input type="checkbox"/>	Otros	_____

2. ¿Cuántos miembros hay en su familia?

De 1 a 2	<input type="checkbox"/>	De 3 a 4	<input type="checkbox"/>
De 5 a más	<input type="checkbox"/>		

3. ¿Quién decide la compra en su hogar?

Madre	<input type="checkbox"/>	Padre	<input type="checkbox"/>
Otros	_____		

4. ¿Con qué frecuencia consume salsas picantes?

Diariamente	<input type="checkbox"/>	2 ó 3 veces por semana	<input type="checkbox"/>
1 vez por semana	<input type="checkbox"/>	1 ó menos veces por semana	<input type="checkbox"/>

5. ¿Dónde adquiere las salsas picantes?

Supermercados	<input type="checkbox"/>	Tiendas	<input type="checkbox"/>
Otros	_____		

6. ¿Qué marcas de salsa picante conoce?

Tabasco	<input type="text"/>	Lojanito	<input type="text"/>
Olé	<input type="text"/>	Gustadina	<input type="text"/>
Snob	<input type="text"/>		

7. ¿Cuáles son los atributos que toma en cuenta a la hora de realizar la compra de salsa picante? (siendo 1 de menor importancia y 5 de mayor importancia)

	1	2	3	4	5
Variedad	<input type="text"/>				
Precio	<input type="text"/>				
Marca	<input type="text"/>				
Sabor	<input type="text"/>				
Promoción	<input type="text"/>				

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una salsa picante casera de 100 ml, a base de variedades de ají ecuatoriano, única en su tipo, con ingredientes 100% naturales y sin conservantes?

De \$ 1.00 a \$ 1.50	<input type="text"/>	De \$ 1.50 a \$ 2.00	<input type="text"/>
De \$ 2.00 a \$ 2.50	<input type="text"/>	De \$ 2.50 a \$3.00	<input type="text"/>

Nombre \_\_\_\_\_

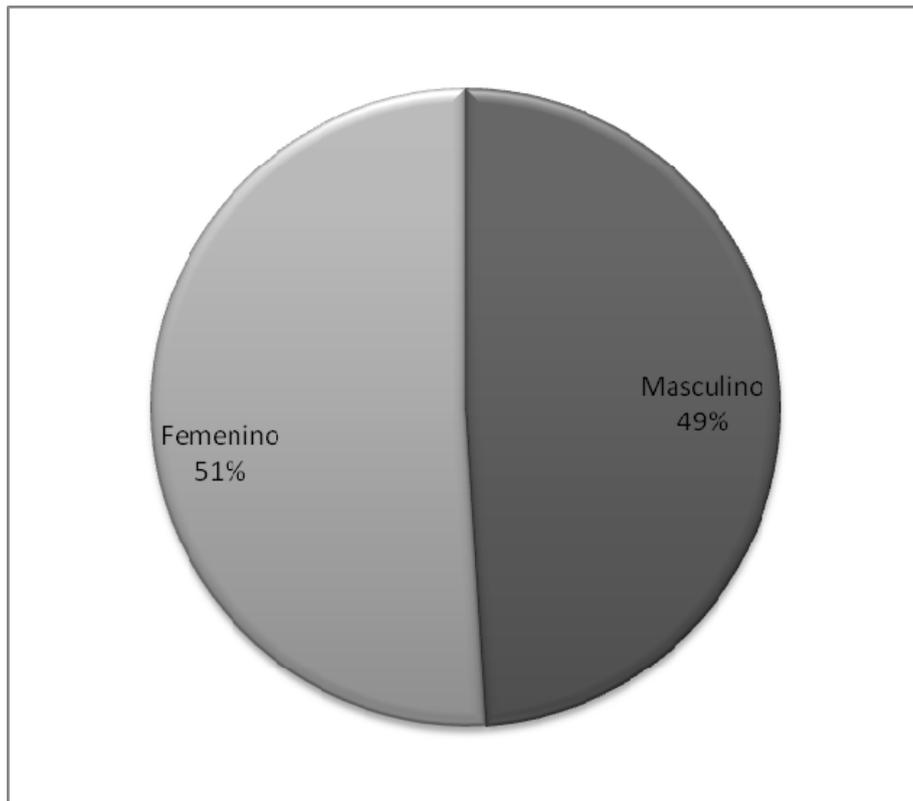
Edad \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

## ANEXO 6

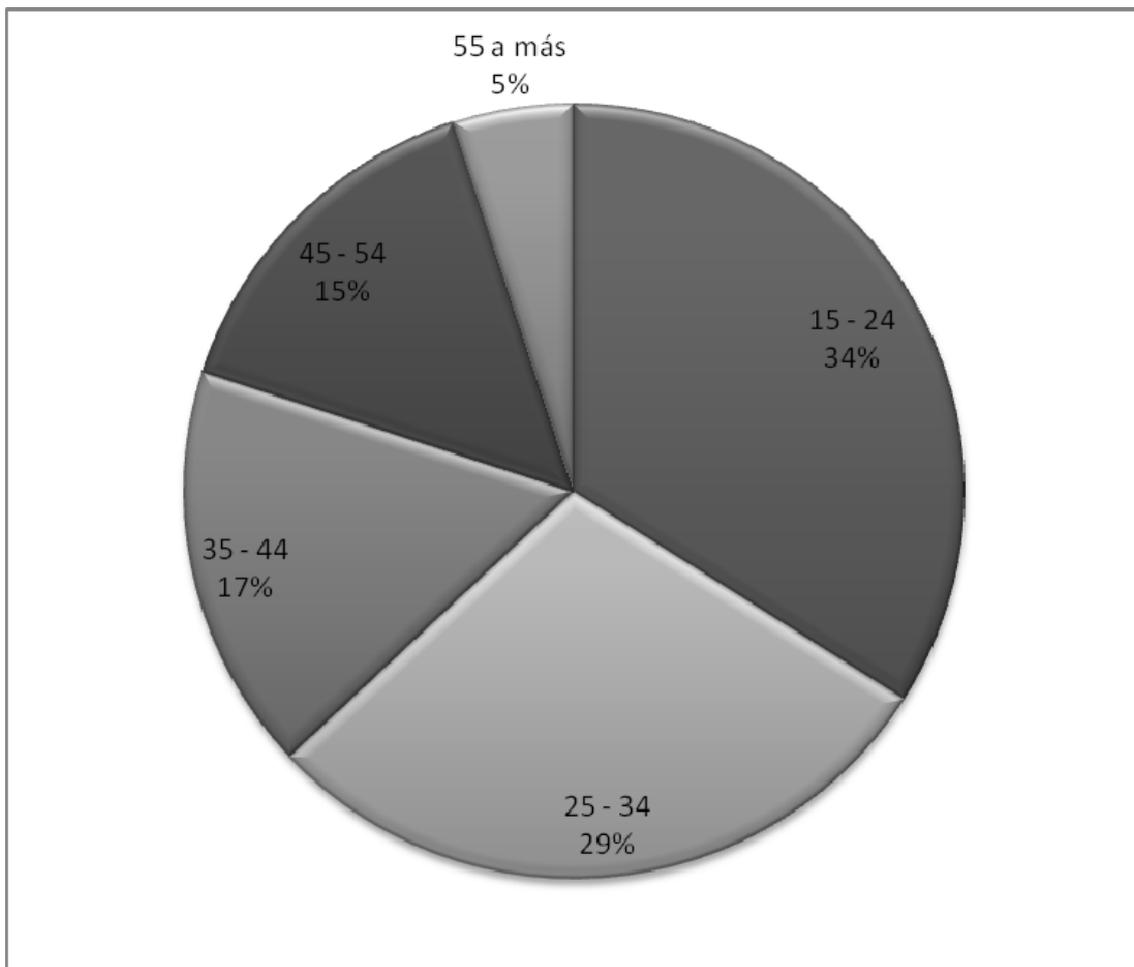
### Resultados encuestas

**Género:**



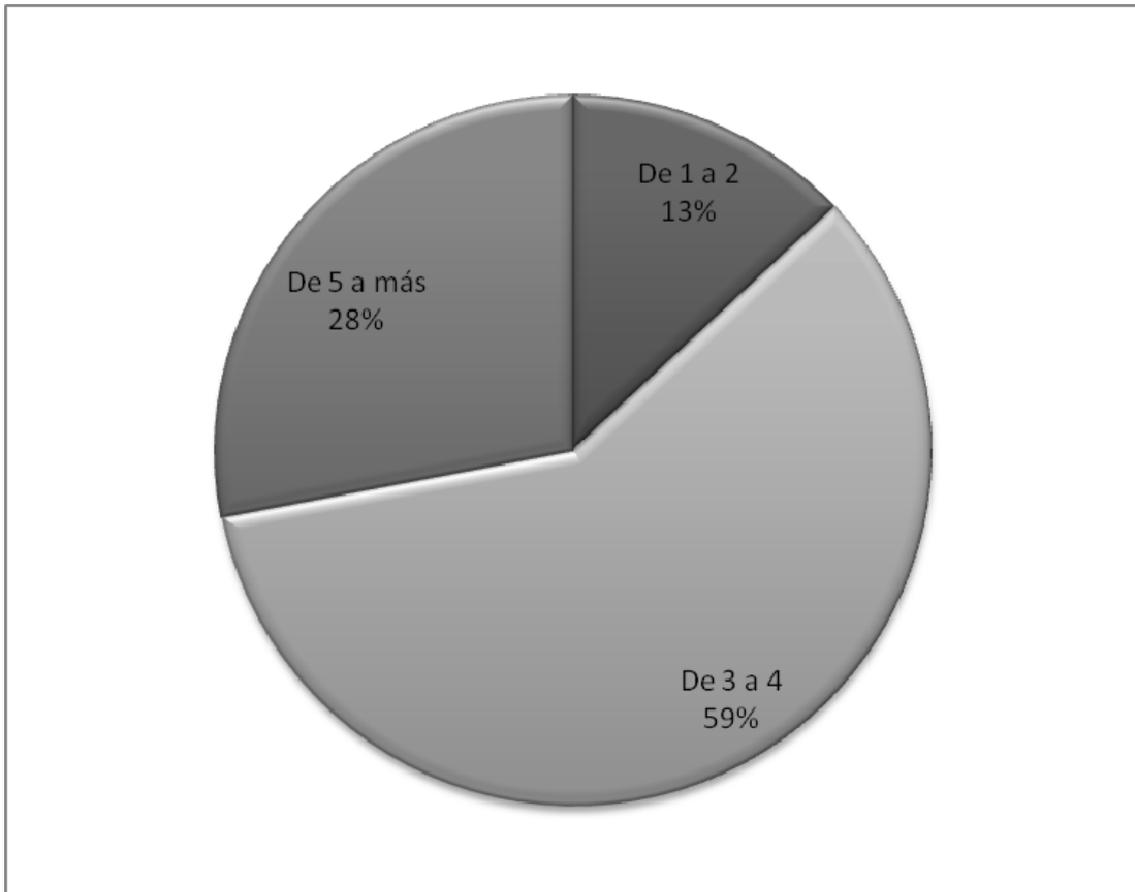
Las personas encuestadas aleatoriamente en el norte de la ciudad de Quito poseen una mayor cantidad de población femenina con una mínima diferencia del 2%, con relación a la población masculina.

## Edad:



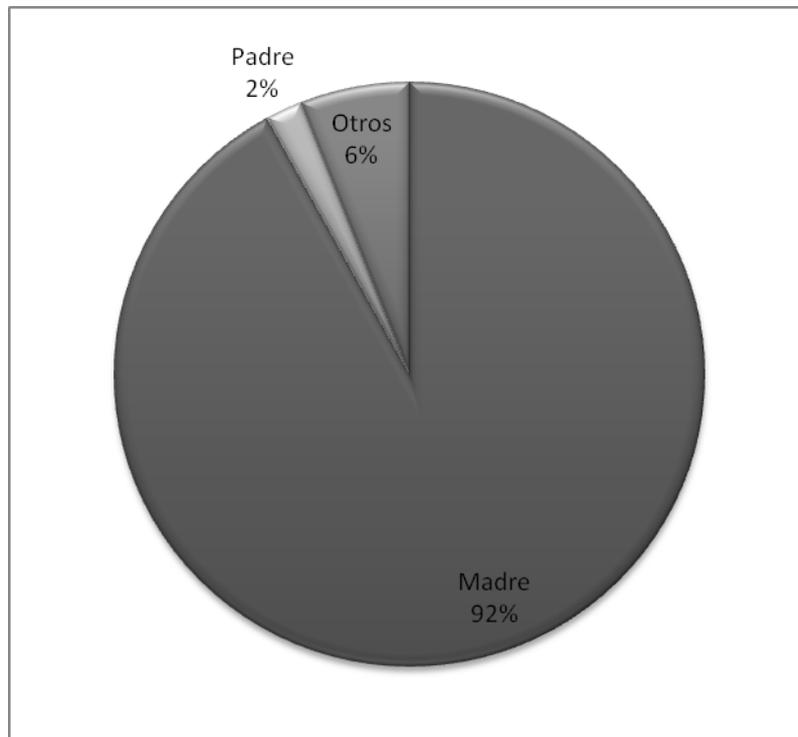
En el sector del norte de Quito existen dos intervalos de edades significativas, es por esto que el intervalo a considerar será entre 15 a 34 años, teniendo en cuenta que estas edades manifiestan tendencias a consumir productos nuevos.

### ¿Cuántos miembros hay en su familia?



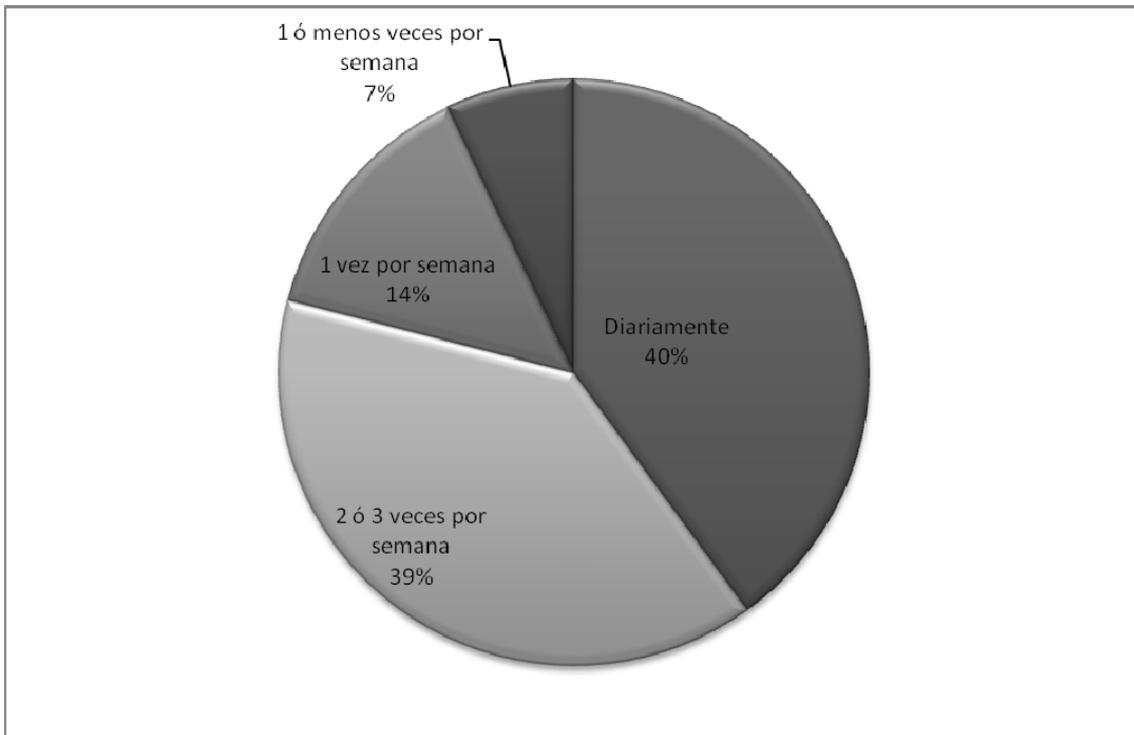
El rango de miembros de las familias con mayor porcentaje es de 3 a 4, lo que servirá para efectuar proyecciones de la demanda.

## ¿Quién decide la compra en su hogar?



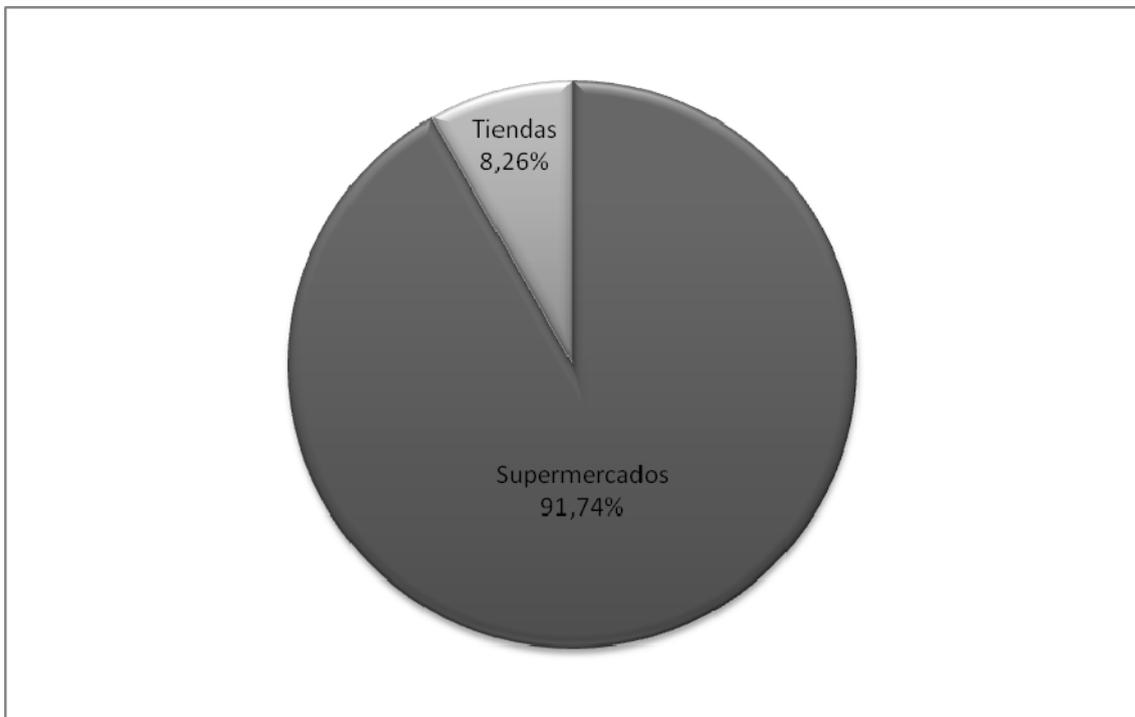
Quien decide la compra en el hogar con una rotunda mayoría, en las encuestas realizadas, es la Madre, lo cual es importante para identificar a quién enfocar los esfuerzos de marketing.

## ¿Con qué frecuencia consume salsas picantes?



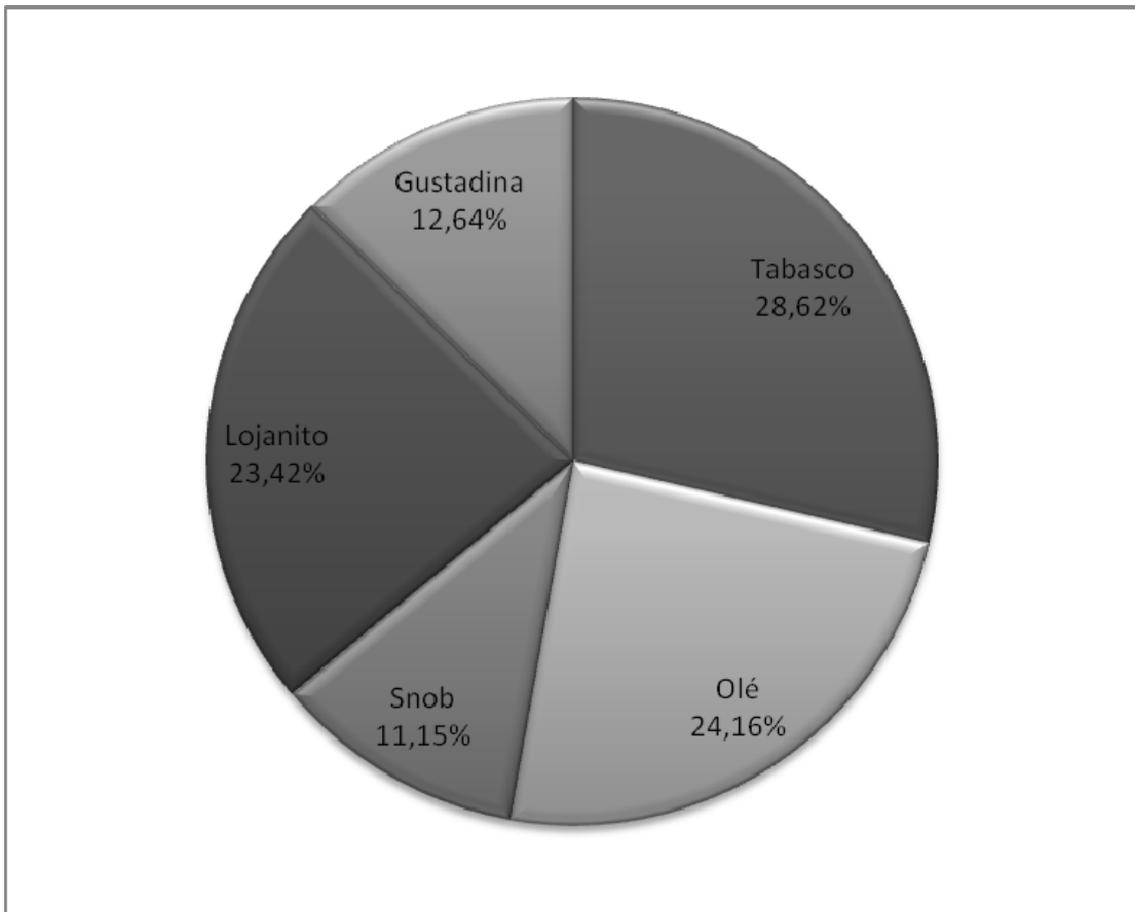
El consumo de salsas picantes es muy acentuado, 4 de cada 5 personas consumen salsas picantes diariamente o al menos de 2 a 3 veces por semana, es importante ya que con esto se puede planificar la producción óptima para satisfacer la potencial demanda del producto.

## ¿Dónde adquiere las salsas picantes?



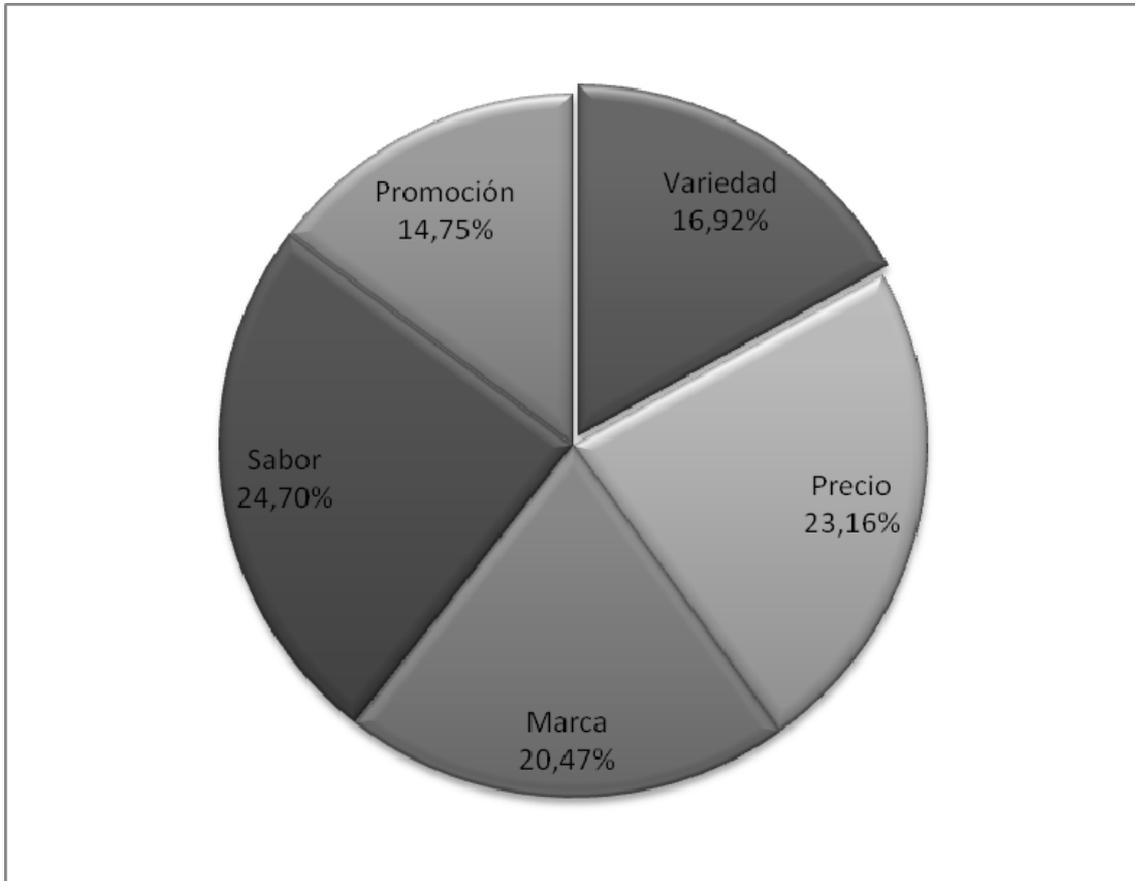
El lugar más usado por las personas para adquirir las salsas picantes es en los supermercados, es por esto que hay que concentrar los esfuerzos por conseguir este intermediario.

## ¿Qué marcas de salsa picante conoce?



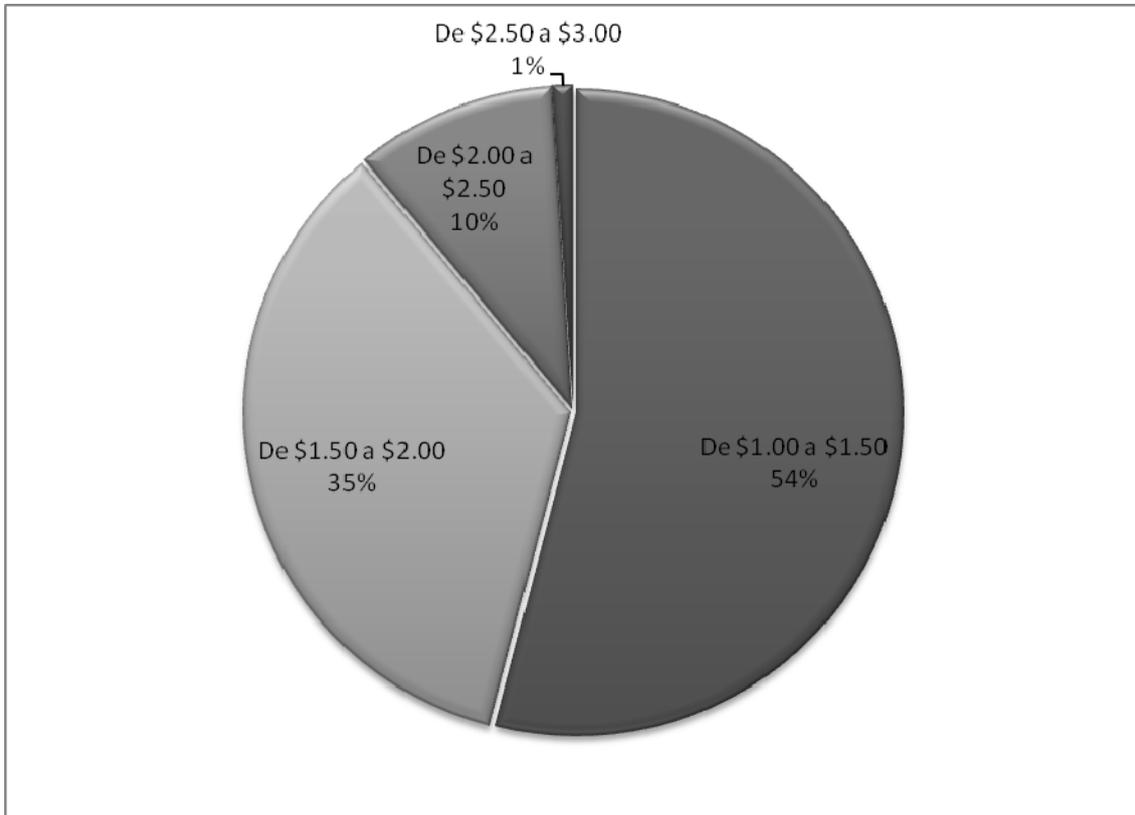
Las marcas más reconocidas por las personas encuestadas son: Tabasco, Olé y Lojanito siendo 6 de cada 10 personas las que reconocen una o las tres marcas. Estas marcas tienen una distribución en el mercado muy equitativa, es por esto que estas marcas serán la principal competencia en el mercado.

**¿Cuáles son los atributos que toma en cuenta a la hora de realizar la compra de salsa picante?**



Los atributos más importantes que se toman en cuenta al momento de realizar la compra según 4 de cada 5 personas encuestadas son el sabor, el precio y la marca. Estos atributos serán tomados en cuenta para la elaboración del producto.

**¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una salsa picante casera de 100 ml, a base de variedades de ají ecuatoriano, única en su tipo, con ingredientes 100% naturales y sin conservantes?**



El rango de precio óptimo a manejar según 4 de cada 5 personas encuestadas es de \$1.00 a \$1.50 por unidad de 100ml. Fomentando el equilibrio óptimo entre costo y P.V.P para potenciar la futura demanda.

## ANEXO 7

### PRESUPUESTO DE MAQUINARIA

Máquina	Cantidad	Vida útil (años)	Costo Unitario	Costo Total
Tanques	2	10	\$ 800,00	\$ 1.600,00
Agitador	2	5	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Filtro/purificador de agua	1	10	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00
Marmita doble cámara	1	10	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Chiller	1	10	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Llenadora PET	1	10	\$ 11.820,00	\$ 11.820,00
Impresora Videojet	1	5	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Bomba de agua	1	10	\$ 500,00	\$ 500,00
Bandas transportadoras	3	10	\$ 1.200,00	\$ 3.600,00
<b>Inversión Total en Maquinaria</b>				<b>\$ 37.520,00</b>

## ANEXO 8

### INVERSIÓN INICIAL

INVERSIÓN							
Descripción	Precio	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adecuaciones	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00				
Campaña publicitaria	\$ 20.000,00	1	\$ 20.000,00				
Cuarto frio modular	\$ 12.000,00	1	\$ 12.000,00				
Camión Chevrolet NHR	\$ 22.000,00	1	\$ 22.000,00	\$ 0,00	\$ 22.000,00	\$ 0,00	\$ 22.000,00
Adecuación Vehículo	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ 1.000,00
Mesas de acero inoxidable	\$ 200,00	2	\$ 400,00				
Silla	\$ 55,00	6	\$ 330,00				
Escritorio	\$ 85,00	3	\$ 255,00				
Archivadores	\$ 45,00	2	\$ 90,00				
Sillón de espera	\$ 120,00	1	\$ 120,00				
Computadora	\$ 2.000,00	3	\$ 6.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.000,00	\$ 0,00
Adecuación de Internet	\$ 500,00	1	\$ 500,00				
Línea Telefónica	\$ 80,00	1	\$ 80,00				
Teléfono	\$ 70,00	2	\$ 140,00				
Impresora	\$ 200,00	1	\$ 200,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 200,00	\$ 0,00
Constitución de la Empresa	\$ 1.000,00	1	\$ 1.000,00				
Permisos Municipales	\$ 25,00	8	\$ 200,00	\$ 250,00	\$ 300,00	\$ 350,00	\$ 375,00
Capital de Trabajo neto			\$ 7.758,15				
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			\$ 74.073,15	\$ 250,00	\$ 23.300,00	\$ 2.550,00	\$ 23.375,00

## ANEXO 9

### CAPITAL DE TRABAJO NETO

Capital de trabajo Neto	
Descripción	Valor mensual
Adquisición Inventario	\$ 5.551,94
Arriendo galpón	\$ 1.200,00
Teléfono	\$ 60,00
Internet	\$ 60,00
Servicios Mantenimiento	\$ 80,00
Desarrollo de producto	\$ 500,00
Electricidad	\$ 150,00
Suministros de oficina	\$ 40,00
Gasolina	\$ 80,00
Suministros de limpieza	\$ 14,37
Uniformes	\$ 21,83
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7.758,15</b>

## ANEXO 10

Escenario Esperado	100,00%		
Escenario Optimista	116,00%	16,0%	Tasa de Protección Efectiva
Escenario pesimista	91,50%	8,5%	Tasa de Vulnerabilidad Por Competitividad

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Esperado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Salsa Picante de Maracuyá	\$91.558,44	\$93.389,61	\$95.257,40	\$97.162,55	\$99.105,80
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$91.558,44	\$93.389,61	\$95.257,40	\$97.162,55	\$99.105,80
Salsa Grill	\$91.558,44	\$93.389,61	\$95.257,40	\$97.162,55	\$99.105,80
<b>TOTAL</b>	<b>\$274.675,32</b>	<b>\$280.168,83</b>	<b>\$285.772,21</b>	<b>\$291.487,65</b>	<b>\$297.317,40</b>

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Optimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Salsa Picante de Maracuyá	\$106.207,79	\$108.331,95	\$110.498,59	\$112.708,56	\$114.962,73
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$106.207,79	\$108.331,95	\$110.498,59	\$112.708,56	\$114.962,73
Salsa Grill	\$106.207,79	\$108.331,95	\$110.498,59	\$112.708,56	\$114.962,73
<b>TOTAL</b>	<b>\$318.623,38</b>	<b>\$324.995,84</b>	<b>\$331.495,76</b>	<b>\$338.125,68</b>	<b>\$344.888,19</b>

Proyección de las ventas	Años				
Escenario Pesimista	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Salsa Picante de Maracuyá	\$73.246,75	\$74.711,69	\$76.205,92	\$77.730,04	\$79.284,64
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$73.246,75	\$74.711,69	\$76.205,92	\$77.730,04	\$79.284,64
Salsa Grill	\$73.246,75	\$74.711,69	\$76.205,92	\$77.730,04	\$79.284,64
<b>TOTAL</b>	<b>\$219.740,26</b>	<b>\$224.135,06</b>	<b>\$228.617,77</b>	<b>\$233.190,12</b>	<b>\$237.853,92</b>

Escenario Esperado	PVP	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Existencias	Ventas								
Salsa Picante de Maracuyá	\$ 2.35	38.961	\$91.558,44	39.740	\$93.389,61	40.535	\$95.257,40	41.346	\$97.162,55	42.173	\$99.105,80
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$ 2.35	38.961	\$91.558,44	39.740	\$93.389,61	40.535	\$95.257,40	41.346	\$97.162,55	42.173	\$99.105,80
Salsa Grill	\$ 2.35	38.961	\$91.558,44	39.740	\$93.389,61	40.535	\$95.257,40	41.346	\$97.162,55	42.173	\$99.105,80
<b>TOTAL</b>			<b>\$274.675,32</b>		<b>\$280.168,83</b>		<b>\$285.772,21</b>		<b>\$291.487,65</b>		<b>\$297.317,40</b>
<b>Escenario Optimista</b>	<b>PVP</b>	<b>Existencias</b>	<b>Ventas</b>								
Salsa Picante de Maracuyá	\$ 2.35	45.195	\$106.207,79	46.099	\$108.331,95	47.021	\$110.498,59	47.961	\$112.708,56	48.920	\$114.962,73
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$ 2.35	45.195	\$106.207,79	46.099	\$108.331,95	47.021	\$110.498,59	47.961	\$112.708,56	48.920	\$114.962,73
Salsa Grill	\$ 2.35	45.195	\$106.207,79	46.099	\$108.331,95	47.021	\$110.498,59	47.961	\$112.708,56	48.920	\$114.962,73
<b>TOTAL</b>			<b>\$318.623,38</b>		<b>\$324.995,84</b>		<b>\$331.495,76</b>		<b>\$338.125,68</b>		<b>\$344.888,19</b>
<b>Escenario Pesimista</b>	<b>PVP</b>	<b>Existencias</b>	<b>Ventas</b>								
Salsa Picante de Maracuyá	\$ 2.35	31.169	\$73.246,75	31.792	\$74.711,69	32.428	\$76.205,92	33.077	\$77.730,04	33.738	\$79.284,64
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$ 2.35	31.169	\$73.246,75	31.792	\$74.711,69	32.428	\$76.205,92	33.077	\$77.730,04	33.738	\$79.284,64
Salsa Grill	\$ 2.35	31.169	\$73.246,75	31.792	\$74.711,69	32.428	\$76.205,92	33.077	\$77.730,04	33.738	\$79.284,64
<b>TOTAL</b>			<b>\$219.740,26</b>		<b>\$224.135,06</b>		<b>\$228.617,77</b>		<b>\$233.190,12</b>		<b>\$237.853,92</b>

## ANEXO 11t

### DETALLE GASTOS

<b>Uniformes semestrales</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Uniformes	\$ 35,00	3	\$ 105,00
Guantes de Cuero Forrados	\$ 10,00	2	\$ 20,00
Guantes de Caucho	\$ 2,00	3	\$ 6,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 131,00</b>

<b>Publicidad Anual</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Publicidad revista Hogar	2	\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Publicidad en revista supermaxi	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00
Sampling, degustación	12	\$ 200,00	\$ 2.400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 8.800,00</b>

<b>Suministros limpieza mensual</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Trapeadores	1	\$ 1,50	\$ 1,50
Escobas	2	\$ 1,00	\$ 2,00
Desinfectante	1	\$ 3,17	\$ 3,17
Jabón liquido para manos	2	\$ 2,10	\$ 4,20
Papel Higiénico (12 unidades)	1	\$ 3,50	\$ 3,50
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 14,37</b>

## ANEXO 12

SUPUESTOS	
Aporte IESS	9,35%
Décimo cuarto sueldo	218,00
Incremento de sueldos por año	\$ 30,00
Aporte Patronal al IESS	12,15%
Sueldo Básico Unificado 2012	\$ 292,00

\*\* Acuerdo ministerial N° 00189

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 1							AÑO 1						
CARGO	Remuneración mensual	Ingreso Anual	Aporte IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 1.346,40	\$ 13.053,60	\$ 0,00	\$ 13.053,60	\$ 1.200,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 543,90	15	\$ 1.749,60	\$ 3.711,50
Secretaria	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 392,70	\$ 3.807,30	\$ 0,00	\$ 3.807,30	\$ 350,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 158,64	15	\$ 510,30	\$ 1.236,94
Gerente de Mercadeo	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 897,60	\$ 8.702,40	\$ 0,00	\$ 8.702,40	\$ 800,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 362,60	15	\$ 1.166,40	\$ 2.547,00
Vendedor 1	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 392,70	\$ 3.807,30	\$ 0,00	\$ 3.807,30	\$ 350,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 158,64	15	\$ 510,30	\$ 1.236,94
Vendedor 2	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 392,70	\$ 3.807,30	\$ 0,00	\$ 3.807,30	\$ 350,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 158,64	15	\$ 510,30	\$ 1.236,94
Administrador Financiero	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 897,60	\$ 8.702,40	\$ 0,00	\$ 8.702,40	\$ 800,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 362,60	15	\$ 1.166,40	\$ 2.547,00
Jefe Logística y supervisor productivo	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 673,20	\$ 6.526,80	\$ 0,00	\$ 6.526,80	\$ 600,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 271,95	15	\$ 874,80	\$ 1.964,75
Chofer 1	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 336,60	\$ 3.263,40	\$ 0,00	\$ 3.263,40	\$ 300,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 135,98	15	\$ 437,40	\$ 1.091,38
Chofer 2	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 336,60	\$ 3.263,40	\$ 0,00	\$ 3.263,40	\$ 300,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 135,98	15	\$ 437,40	\$ 1.091,38
Mantenimiento	\$ 300,00	\$ 3.600,00	\$ 336,60	\$ 3.263,40	\$ 0,00	\$ 3.263,40	\$ 300,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 135,98	15	\$ 437,40	\$ 1.091,38
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.350,00</b>	<b>\$ 64.200,00</b>	<b>\$ 6.002,70</b>	<b>\$ 58.197,30</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 58.197,30</b>	<b>\$ 5.350,00</b>	<b>\$ 2.180,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 2.424,89</b>		<b>\$ 7.800,30</b>	<b>\$ 17.755,19</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>		<b>\$ 75.952,49</b>											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 2							AÑO 1						
CARGO	Remuneración mensual	Ingreso Anual	Aporte IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$ 1.230,00	\$ 14.760,00	\$ 1.380,06	\$ 13.379,94	\$ 0,00	\$ 13.379,94	\$ 1.230,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 557,50	15	\$ 1.793,34	\$ 3.798,84
Secretaria	\$ 380,00	\$ 4.560,00	\$ 426,36	\$ 4.133,64	\$ 0,00	\$ 4.133,64	\$ 380,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 172,24	15	\$ 554,04	\$ 1.324,28
Gerente de Mercadeo	\$ 830,00	\$ 9.960,00	\$ 931,26	\$ 9.028,74	\$ 0,00	\$ 9.028,74	\$ 830,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 376,20	15	\$ 1.210,14	\$ 2.634,34
Vendedor 1	\$ 380,00	\$ 4.560,00	\$ 426,36	\$ 4.133,64	\$ 0,00	\$ 4.133,64	\$ 380,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 172,24	15	\$ 554,04	\$ 1.324,28
Vendedor 2	\$ 380,00	\$ 4.560,00	\$ 426,36	\$ 4.133,64	\$ 0,00	\$ 4.133,64	\$ 380,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 172,24	15	\$ 554,04	\$ 1.324,28
Administrador Financiero	\$ 830,00	\$ 9.960,00	\$ 931,26	\$ 9.028,74	\$ 0,00	\$ 9.028,74	\$ 830,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 376,20	15	\$ 1.210,14	\$ 2.634,34
Jefe Logística y supervisor productivo	\$ 630,00	\$ 7.560,00	\$ 706,86	\$ 6.853,14	\$ 0,00	\$ 6.853,14	\$ 630,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 265,55	15	\$ 918,54	\$ 2.052,09
Chofer 1	\$ 330,00	\$ 3.960,00	\$ 370,26	\$ 3.589,74	\$ 0,00	\$ 3.589,74	\$ 330,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 149,57	15	\$ 481,14	\$ 1.178,71
Chofer 2	\$ 330,00	\$ 3.960,00	\$ 370,26	\$ 3.589,74	\$ 0,00	\$ 3.589,74	\$ 330,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 149,57	15	\$ 481,14	\$ 1.178,71
Mantenimiento	\$ 330,00	\$ 3.960,00	\$ 370,26	\$ 3.589,74	\$ 0,00	\$ 3.589,74	\$ 330,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 149,57	15	\$ 481,14	\$ 1.178,71
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.650,00</b>	<b>\$ 67.800,00</b>	<b>\$ 6.339,30</b>	<b>\$ 61.460,70</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 61.460,70</b>	<b>\$ 5.650,00</b>	<b>\$ 2.180,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 2.560,86</b>		<b>\$ 8.237,70</b>	<b>\$ 18.628,56</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>		<b>\$ 80.089,26</b>											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 3							AÑO 1						
CARGO	Remuneración mensual	Ingreso Anual	Aporte IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Líquido a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$ 1.260,00	\$ 15.120,00	\$ 1.413,72	\$ 13.706,28	\$ 0,00	\$ 13.706,28	\$ 1.260,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 571,10	15	\$ 1.837,08	\$ 3.886,18
Secretaria	\$ 410,00	\$ 4.920,00	\$ 460,02	\$ 4.459,98	\$ 0,00	\$ 4.459,98	\$ 410,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 185,83	15	\$ 597,78	\$ 1.411,61
Gerente de Mercadeo	\$ 860,00	\$ 10.320,00	\$ 964,92	\$ 9.355,08	\$ 0,00	\$ 9.355,08	\$ 860,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 389,80	15	\$ 1.253,88	\$ 2.721,68
Vendedor 1	\$ 410,00	\$ 4.920,00	\$ 460,02	\$ 4.459,98	\$ 0,00	\$ 4.459,98	\$ 410,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 185,83	15	\$ 597,78	\$ 1.411,61
Vendedor 2	\$ 410,00	\$ 4.920,00	\$ 460,02	\$ 4.459,98	\$ 0,00	\$ 4.459,98	\$ 410,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 185,83	15	\$ 597,78	\$ 1.411,61
Administrador Financiero	\$ 860,00	\$ 10.320,00	\$ 964,92	\$ 9.355,08	\$ 0,00	\$ 9.355,08	\$ 860,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 389,80	15	\$ 1.253,88	\$ 2.721,68
Jefe Logística y supervisor productivo	\$ 660,00	\$ 7.920,00	\$ 740,52	\$ 7.179,48	\$ 0,00	\$ 7.179,48	\$ 660,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 299,15	15	\$ 962,28	\$ 2.139,43
Chofer 1	\$ 360,00	\$ 4.320,00	\$ 403,92	\$ 3.916,08	\$ 0,00	\$ 3.916,08	\$ 360,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 163,17	15	\$ 524,88	\$ 1.266,05
Chofer 2	\$ 360,00	\$ 4.320,00	\$ 403,92	\$ 3.916,08	\$ 0,00	\$ 3.916,08	\$ 360,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 163,17	15	\$ 524,88	\$ 1.266,05
Mantenimiento	\$ 360,00	\$ 4.320,00	\$ 403,92	\$ 3.916,08	\$ 0,00	\$ 3.916,08	\$ 360,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 163,17	15	\$ 524,88	\$ 1.266,05
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.950,00</b>	<b>\$ 71.400,00</b>	<b>\$ 6.675,90</b>	<b>\$ 64.724,10</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 64.724,10</b>	<b>\$ 5.950,00</b>	<b>\$ 2.180,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 2.696,84</b>		<b>\$ 8.675,10</b>	<b>\$ 19.501,94</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>		<b>\$ 84.226,04</b>											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 4							AÑO 1						
CARGO	Remuneración mensual	Ingreso Anual	Aporte IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$ 1.290,00	\$ 15.480,00	\$ 1.447,38	\$ 14.032,62	\$ 0,00	\$ 14.032,62	\$ 1.290,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 584,69	15	\$ 1.880,82	\$ 3.973,51
Secretaria	\$ 440,00	\$ 5.280,00	\$ 493,68	\$ 4.786,32	\$ 0,00	\$ 4.786,32	\$ 440,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 199,43	15	\$ 641,52	\$ 1.498,95
Gerente de Mercadeo	\$ 890,00	\$ 10.680,00	\$ 998,58	\$ 9.681,42	\$ 0,00	\$ 9.681,42	\$ 890,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 403,39	15	\$ 1.297,62	\$ 2.809,01
Vendedor 1	\$ 440,00	\$ 5.280,00	\$ 493,68	\$ 4.786,32	\$ 0,00	\$ 4.786,32	\$ 440,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 199,43	15	\$ 641,52	\$ 1.498,95
Vendedor 2	\$ 440,00	\$ 5.280,00	\$ 493,68	\$ 4.786,32	\$ 0,00	\$ 4.786,32	\$ 440,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 199,43	15	\$ 641,52	\$ 1.498,95
Administrador Financiero	\$ 890,00	\$ 10.680,00	\$ 998,58	\$ 9.681,42	\$ 0,00	\$ 9.681,42	\$ 890,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 403,39	15	\$ 1.297,62	\$ 2.809,01
Jefe Logística y supervisor productivo	\$ 690,00	\$ 8.280,00	\$ 774,18	\$ 7.505,82	\$ 0,00	\$ 7.505,82	\$ 690,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 312,74	15	\$ 1.006,02	\$ 2.226,76
Chofer 1	\$ 390,00	\$ 4.680,00	\$ 437,58	\$ 4.242,42	\$ 0,00	\$ 4.242,42	\$ 390,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 176,77	15	\$ 568,62	\$ 1.353,39
Chofer 2	\$ 390,00	\$ 4.680,00	\$ 437,58	\$ 4.242,42	\$ 0,00	\$ 4.242,42	\$ 390,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 176,77	15	\$ 568,62	\$ 1.353,39
Mantenimiento	\$ 390,00	\$ 4.680,00	\$ 437,58	\$ 4.242,42	\$ 0,00	\$ 4.242,42	\$ 390,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 176,77	15	\$ 568,62	\$ 1.353,39
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.250,00</b>	<b>\$ 75.000,00</b>	<b>\$ 7.012,50</b>	<b>\$ 67.987,50</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 67.987,50</b>	<b>\$ 6.250,00</b>	<b>\$ 2.180,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 2.832,81</b>		<b>\$ 9.112,50</b>	<b>\$ 20.375,31</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>		<b>\$ 88.362,81</b>											

ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
AÑO 5							AÑO 1						
CARGO	Remuneración mensual	Ingreso Anual	Aporte IESS	Total Ingreso	Impuesto Renta	Liquidado a Pagar	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondo de Reserva	Vacaciones	Días Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Gerente General	\$ 1.320,00	\$ 15.840,00	\$ 1.481,04	\$ 14.358,96	\$ 0,00	\$ 14.358,96	\$ 1.320,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 598,29	15	\$ 1.924,56	\$ 4.060,85
Secretaria	\$ 470,00	\$ 5.640,00	\$ 527,34	\$ 5.112,66	\$ 0,00	\$ 5.112,66	\$ 470,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 213,03	15	\$ 685,26	\$ 1.586,29
Gerente de Mercadeo	\$ 920,00	\$ 11.040,00	\$ 1.032,24	\$ 10.007,76	\$ 0,00	\$ 10.007,76	\$ 920,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 416,99	15	\$ 1.341,36	\$ 2.896,35
Vendedor 1	\$ 470,00	\$ 5.640,00	\$ 527,34	\$ 5.112,66	\$ 0,00	\$ 5.112,66	\$ 470,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 213,03	15	\$ 685,26	\$ 1.586,29
Vendedor 2	\$ 470,00	\$ 5.640,00	\$ 527,34	\$ 5.112,66	\$ 0,00	\$ 5.112,66	\$ 470,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 213,03	15	\$ 685,26	\$ 1.586,29
Administrador Financiero	\$ 920,00	\$ 11.040,00	\$ 1.032,24	\$ 10.007,76	\$ 0,00	\$ 10.007,76	\$ 920,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 416,99	15	\$ 1.341,36	\$ 2.896,35
Jefe Logística y supervisor productivo	\$ 720,00	\$ 8.640,00	\$ 807,84	\$ 7.832,16	\$ 0,00	\$ 7.832,16	\$ 720,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 326,34	15	\$ 1.049,76	\$ 2.314,10
Chofer 1	\$ 420,00	\$ 5.040,00	\$ 471,24	\$ 4.568,76	\$ 0,00	\$ 4.568,76	\$ 420,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 190,37	15	\$ 612,36	\$ 1.440,73
Chofer 2	\$ 420,00	\$ 5.040,00	\$ 471,24	\$ 4.568,76	\$ 0,00	\$ 4.568,76	\$ 420,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 190,37	15	\$ 612,36	\$ 1.440,73
Mantenimiento	\$ 420,00	\$ 5.040,00	\$ 471,24	\$ 4.568,76	\$ 0,00	\$ 4.568,76	\$ 420,00	\$ 218,00	\$ 0,00	\$ 190,37	15	\$ 612,36	\$ 1.440,73
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.550,00</b>	<b>\$ 78.600,00</b>	<b>\$ 7.349,10</b>	<b>\$ 71.250,90</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 71.250,90</b>	<b>\$ 6.550,00</b>	<b>\$ 2.180,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 2.968,79</b>		<b>\$ 9.549,90</b>	<b>\$ 21.248,69</b>
<b>Total a Pagar Anualmente</b>		<b>\$ 92.499,59</b>											

## ANEXO 13

DEPRECIACIONES	
Descripción	Tasa
Obras Civiles	5%
Maquinaria	10%
Muebles y Enseres	20%
Equipos de Oficina	33,33%
Vehículos	20%

VALORES DE RESCATE	
Descripción	Tasa
Insumos	0%
Equipos de Oficina	0%
Muebles y enseres	0%
Vehículos	10%

VALORES DE RESCATE		
Descripción	Cantidad	Total
Equipos de Oficina	\$ 6.920,00	\$ 0,00
Muebles y enseres	\$ 1.195,00	\$ 0,00
Vehículos	\$ 23.000,00	\$ 2.300,00
<b>TOTAL</b>		\$ 2.300,00

AMORTIZACIÓN		
Descripción	Valor	Tasa
Constitución Empresa	\$1.000	20%

DEPRECIACIONES									
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Equipos de Oficina	\$ 2.306,67	\$ 2.306,67	\$ 2.306,67	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Muebles y enseres	\$ 239,00	\$ 239,00	\$ 239,00	\$ 239,00	\$ 239,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Vehículos	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 9.200,00	\$ 9.200,00	\$ 13.800,00	\$ 9.200,00	\$ 9.200,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00
<b>TOTAL</b>	\$ 7.145,67	\$ 7.145,67	\$ 11.745,67	\$ 9.439,00	\$ 14.039,00	\$ 9.200,00	\$ 9.200,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00

AMORTIZACIÓN									
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Constitución Empresa	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

<b>TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	\$ 7.345,67	\$ 7.345,67	\$ 11.945,67	\$ 9.639,00	\$ 14.239,00	\$ 9.200,00	\$ 9.200,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00
--	-------------	-------------	--------------	-------------	--------------	-------------	-------------	-------------	-------------

DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS									
AÑOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Año 1	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Año 3			\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Año 5					\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00	\$ 9.200,00	\$ 9.200,00	\$ 13.800,00	\$ 9.200,00	\$ 9.200,00	\$ 4.600,00	\$ 4.600,00

## ANEXO 14

### COSTO DE OPORTUNIDAD

Empresas comercializadoras de emparedados en el mercado de EE.UU.	Coeficiente Beta	D/P	IMPUESTO
Food Processing	0,74	29,73%	20%

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{\left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]}$$

$$\beta_A = \beta_D * \left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]$$

Empresas comercializadoras de emparedados en el mercado de EE.UU.	Coeficiente Beta Desapalancado	Coeficiente Beta Apalancado
Food Processing	0,74	0,92

<b>Bono del Tesoro EE.UU. 5 años</b>	<b>0,875%</b>
--------------------------------------	---------------

<b>Riesgo País EC</b>	<b>8,46%</b>
-----------------------	--------------

<b>Prima de Mercado</b>	<b>16,04%</b>
-------------------------	---------------

<b>Costo de oportunidad Apalancado</b>	<b>24,03%</b>
--	---------------

<b>Costo de oportunidad Sin Apalancamiento</b>	<b>21,20%</b>
--	---------------

El bono del tesoro de EE.UU. se lo obtuvo de la página Web:  
<http://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us/>

El riesgo país (31 de diciembre 2011) se lo obtuvo de:  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

La prima de mercado se sacó de:  
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>  
 Updated data / Historical returns on stocks, t bonds

El beta se obtuvo de:  
[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

La relación Deuda / Patrimonio se obtuvo de:  
[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

La tasa de impuestos de los Estados Unidos se obtuvo de:  
[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

## ANEXO 15

Escenario Esperado	100,00%		
Escenario Optimista	116,00%	16,0%	Tasa de Protección Efectiva
Escenario pesimista	91,50%	8,5%	Tasa de Vulnerabilidad Por Competitividad

Proyección de costos	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Esperado	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Salsa Picante de Maracuyá	\$26.103,90	\$26.625,97	\$27.158,49	\$27.701,66	\$28.255,70
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$24.155,84	\$24.638,96	\$25.131,74	\$25.634,38	\$26.147,06
Salsa Grill	\$22.597,40	\$23.049,35	\$23.510,34	\$23.980,54	\$24.460,16
<b>TOTAL</b>	<b>\$72.857,14</b>	<b>\$74.314,29</b>	<b>\$75.800,57</b>	<b>\$77.316,58</b>	<b>\$78.862,91</b>

Proyección de costos	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Optimista	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Salsa Picante de Maracuyá	\$30.280,52	\$30.886,13	\$31.503,85	\$32.133,93	\$32.776,61
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$28.020,78	\$28.581,19	\$29.152,82	\$29.735,88	\$30.330,59
Salsa Grill	\$26.212,99	\$26.737,25	\$27.271,99	\$27.817,43	\$28.373,78
<b>TOTAL</b>	<b>\$84.514,29</b>	<b>\$86.204,57</b>	<b>\$87.928,66</b>	<b>\$89.687,24</b>	<b>\$91.480,98</b>

Proyección de costos	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Pesimista	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Salsa Picante de Maracuyá	\$20.883,12	\$21.300,78	\$21.726,79	\$22.161,33	\$22.604,56
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$19.324,68	\$19.711,17	\$20.105,39	\$20.507,50	\$20.917,65
Salsa Grill	\$18.077,92	\$18.439,48	\$18.808,27	\$19.184,44	\$19.568,12
<b>TOTAL</b>	<b>\$58.285,71</b>	<b>\$59.451,43</b>	<b>\$60.640,46</b>	<b>\$61.853,27</b>	<b>\$63.090,33</b>

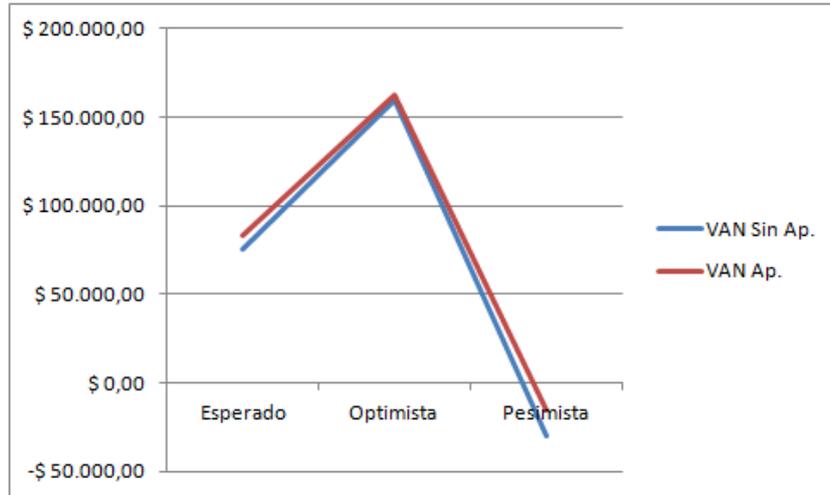
Escenario Esperado	Costo	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Existencias	Ventas								
Salsa Picante de Maracuyá	\$ 0.67	38.961	\$26.103,90	39.740	\$26.625,97	40.535	\$27.158,49	41.346	\$27.701,66	42.173	\$28.255,70
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$ 0.62	38.961	\$24.155,84	39.740	\$24.638,96	40.535	\$25.131,74	41.346	\$25.634,38	42.173	\$26.147,06
Salsa Grill	\$ 0.58	38.961	\$22.597,40	39.740	\$23.049,35	40.535	\$23.510,34	41.346	\$23.980,54	42.173	\$24.460,16
<b>TOTAL</b>			<b>\$72.857,14</b>		<b>\$74.314,29</b>		<b>\$75.800,57</b>		<b>\$77.316,58</b>		<b>\$78.862,91</b>

Escenario Optimista	Costo	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Existencias	Ventas								
Salsa Picante de Maracuyá	\$ 0.67	45.195	\$30.280,52	46.099	\$30.886,13	47.021	\$31.503,85	47.961	\$32.133,93	48.920	\$32.776,61
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$ 0.62	45.195	\$28.020,78	46.099	\$28.581,19	47.021	\$29.152,82	47.961	\$29.735,88	48.920	\$30.330,59
Salsa Grill	\$ 0.58	45.195	\$26.212,99	46.099	\$26.737,25	47.021	\$27.271,99	47.961	\$27.817,43	48.920	\$28.373,78
<b>TOTAL</b>			<b>\$84.514,29</b>		<b>\$86.204,57</b>		<b>\$87.928,66</b>		<b>\$89.687,24</b>		<b>\$91.480,98</b>

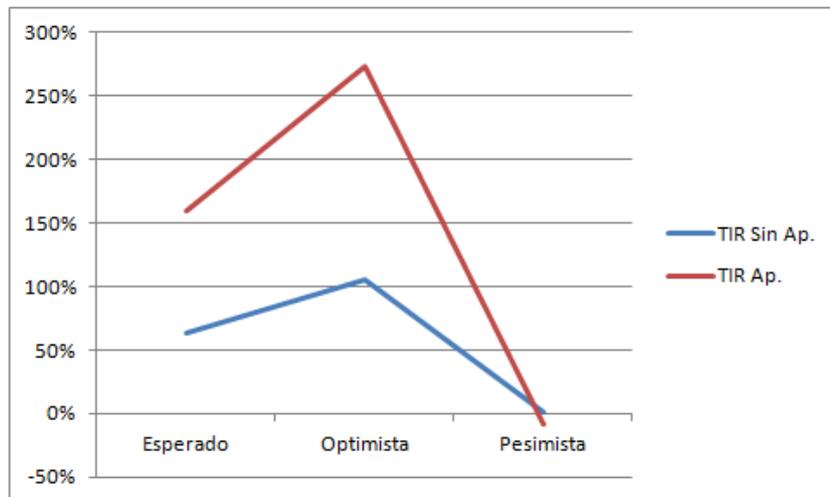
Escenario Pesimista	Costo	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		Existencias	Ventas								
Salsa Picante de Maracuyá	\$ 0.67	31.169	\$20.883,12	31.792	\$21.300,78	32.428	\$21.726,79	33.077	\$22.161,33	33.738	\$22.604,56
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$ 0.62	31.169	\$19.324,68	31.792	\$19.711,17	32.428	\$20.105,39	33.077	\$20.507,50	33.738	\$20.917,65
Salsa Grill	\$ 0.58	31.169	\$18.077,92	31.792	\$18.439,48	32.428	\$18.808,27	33.077	\$19.184,44	33.738	\$19.568,12
<b>TOTAL</b>			<b>\$58.285,71</b>		<b>\$59.451,43</b>		<b>\$60.640,46</b>		<b>\$61.853,27</b>		<b>\$63.090,33</b>

## ANEXO 16

	VAN Sin Ap.	VAN Ap.
<b>Esperado</b>	\$ 75.399,85	\$ 83.678,90
<b>Optimista</b>	\$ 159.708,97	\$ 163.020,91
<b>Pesimista</b>	-\$ 29.986,55	-\$ 15.498,62



	TIR Sin Ap.	TIR Ap.
<b>Esperado</b>	64%	159%
<b>Optimista</b>	106%	274%
<b>Pesimista</b>	1%	-8,79%



## ANEXO 17

Costos Variables					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salsa Picante de Maracuyá	\$ 26.103,90	\$ 26.625,97	\$ 27.158,49	\$ 27.701,66	\$ 28.255,70
Salsa Picante de Tomate de Árbol	\$ 24.155,84	\$ 24.638,96	\$ 25.131,74	\$ 25.634,38	\$ 26.147,06
Salsa Grill	\$ 22.597,40	\$ 23.049,35	\$ 23.510,34	\$ 23.980,54	\$ 24.460,16
<b>Total Costos variables</b>	<b>\$ 72.857,14</b>	<b>\$ 74.314,29</b>	<b>\$ 75.800,57</b>	<b>\$ 77.316,58</b>	<b>\$ 78.862,91</b>

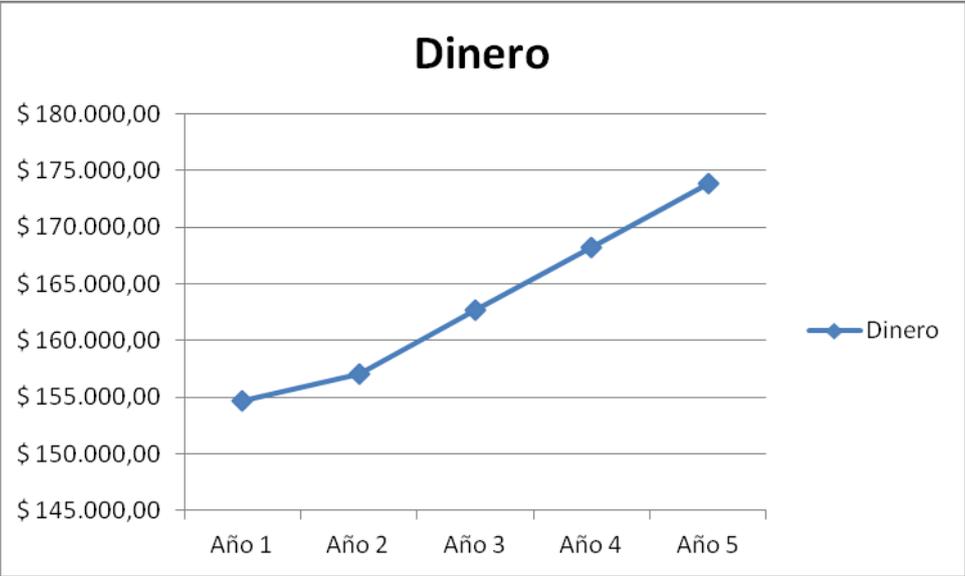
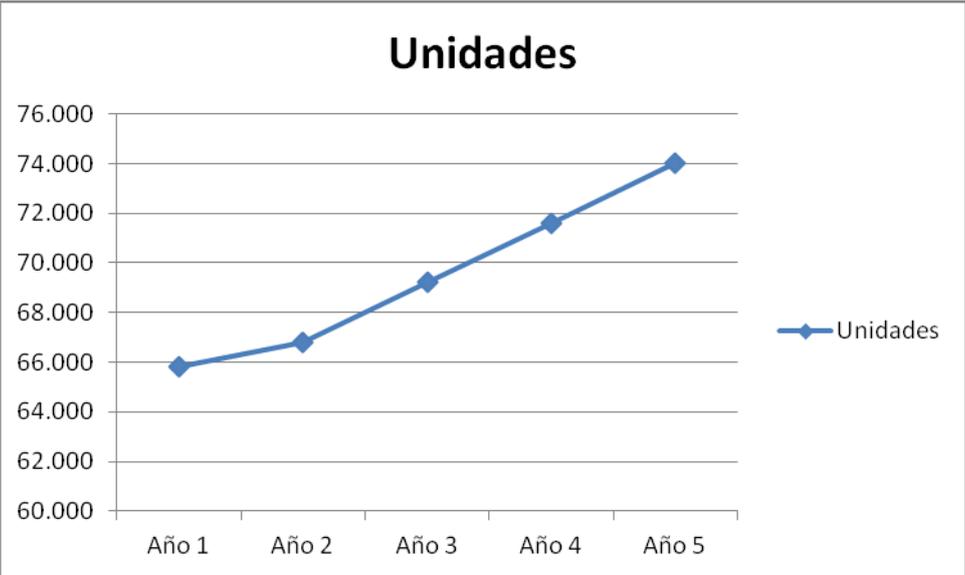
Costos fijos					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo galpón	\$ 16.800,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
Teléfono	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00
Internet	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00	\$ 720,00
Servicios Mantenimiento	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Desarrollo de producto	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Electricidad	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Suministros de oficina	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Gasolina	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
Suministros de limpieza	\$ 172,44	\$ 172,44	\$ 172,44	\$ 172,44	\$ 172,44
Uniformes	\$ 262,00	\$ 262,00	\$ 262,00	\$ 262,00	\$ 262,00
Publicidad	\$ 8.800,00	\$ 8.800,00	\$ 8.800,00	\$ 8.800,00	\$ 8.800,00
Nomina	\$ 75.952,49	\$ 80.089,26	\$ 84.226,04	\$ 88.362,81	\$ 92.499,59
<b>Total Costos fijos</b>	<b>\$ 113.626,93</b>	<b>\$ 115.363,70</b>	<b>\$ 119.500,48</b>	<b>\$ 123.637,25</b>	<b>\$ 127.774,03</b>

<b>Costo Total</b>	<b>\$ 186.484,07</b>	<b>\$ 189.677,99</b>	<b>\$ 195.301,05</b>	<b>\$ 200.953,84</b>	<b>\$ 206.636,94</b>
--------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Costo variable unitario					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo variable total	\$ 72.857,14	\$ 74.314,29	\$ 75.800,57	\$ 77.316,58	\$ 78.862,91
Unidades totales producidas	116.883	119.221	121.605	124.037	126.518
<b>Costo variable unitario</b>	<b>\$ 0,62</b>				

<b>Precio venta unitario</b>	<b>\$ 2,35</b>				
------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Punto de Equilibrio					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	65.807	66.813	69.209	71.605	74.000
Dinero	\$ 154.646,69	\$ 157.010,44	\$ 162.640,61	\$ 168.270,78	\$ 173.900,94



## ANEXO 18

### ÍNDICES DE FLUJOS DE CAJA

Escenarios	Índice	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Esperado Sin Ap.	Utilidad Neta/ Ventas	18,76%	18,92%	17,52%	17,69%	16,39%
Optimista Sin Ap.	Utilidad Neta/ Ventas	24,97%	25,10%	23,89%	24,04%	22,92%
Pesimista Sin Ap.	Utilidad Neta/ Ventas	7,52%	7,71%	5,96%	6,18%	4,55%
Esperado Ap.	Utilidad Neta/ Ventas	17,65%	18,03%	16,87%	17,29%	16,25%
Optimista Ap.	Utilidad Neta/ Ventas	24,01%	24,34%	23,33%	23,70%	22,80%
Pesimista Ap.	Utilidad Neta/ Ventas	6,13%	6,60%	5,15%	5,67%	4,37%
Escenarios	Índice	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Esperado Sin Ap.	Retorno sobre la Inversión	69,58%	71,56%	67,58%	69,62%	65,79%
Optimista Sin Ap.	Retorno sobre la Inversión	107,40%	110,14%	106,93%	109,76%	106,73%
Pesimista Sin Ap.	Retorno sobre la Inversión	22,30%	23,33%	18,39%	19,45%	14,61%
Esperado Ap.	Retorno sobre la Inversión	186,48%	194,31%	185,38%	193,81%	185,77%
Optimista Ap.	Retorno sobre la Inversión	294,24%	304,22%	297,49%	308,17%	302,41%
Pesimista Ap.	Retorno sobre la Inversión	51,79%	56,92%	45,24%	50,87%	39,97%

## ANEXO 19

### PRÉSTAMO

Años	Gastos anuales por interes	Gastos anuales por capital
1	\$ 4.070,94	-\$ 7.946,14
2	\$ 3.312,58	-\$ 8.704,49
3	\$ 2.481,86	-\$ 9.535,22
4	\$ 1.571,85	-\$ 10.445,22
5	\$ 574,99	-\$ 11.442,08

Pago	-\$ 1.001,42
Interés tasa activa**	9,15%
Número pagos Anual	12
N	60
Años	5
VA	\$ 48.073,15