



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA ELABORACION Y COMERCIALIZACIÓN  
EN QUITO DE LAS SALSAS DE AJÍ TÍPICAS DEL ECUADOR

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

Profesor Guía  
Ing. Eva Benítez, MBA.

Autor  
Ricardo Andrés Díaz Baldeón

Año  
2016

## **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.”

---

Eva Benítez  
Ingeniera MBA  
C.I.: 172169364-4

### **DECLARACIÓN 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.”

---

Ricardo Andrés Díaz Baldeón

C.I.: 171694190-9

## **AGRADECIMIENTOS**

A todas las personas que me brindaron el apoyo incondicional y respaldo, a los que creyeron en mí y supieron darme la mano en los momentos más difíciles.

Un agradecimiento especial a:

Patricio Duran, Lorena Cajamarca,  
Doris Heredia, Vicky Heredia,  
Alexandro Díaz, Gladys Núñez.

## **DEDICATORIA**

### **A mis abuelos**

Laura Ines, y Julio quienes han sido un gran ejemplo de vida e incondicional apoyo, mis segundos padres a quienes llevo a todos lados en mi corazón.

### **A mis padres**

Ana y Ramiro quienes nunca se rindieron por ver a su hijo alcanzar las metas propuestas y quienes nunca me dejaron solo con su constante apoyo.

### **A mis hermanas**

Paulina a quien respeto y admiro por su trayectoria y con quien crecí de la mano.

Y Jessica quien dedico en especial este trabajo por ser la luz que alumbró nuestras vidas desde que llegó a nuestra familia.

## RESUMEN

El presente plan de negocios es desarrollado con el fin de establecer una empresa dedicada a la producción de las diferentes salsas de ají típicas del Ecuador en la ciudad de Quito con una elaboración de manera artesanal con productos orgánicos.

Según la investigación de mercados elaborada se llegó a determinar aspectos fundamentales para la entrada al mercado del producto así también como un conocimiento a profundidad de las normas que se debe emplear para obtener un producto de alta calidad, la investigación fue realizada con técnicas cuantitativas como las encuestas que arrojaron resultados positivos en cuanto a la aceptación de los futuros consumidores y también se utilizó técnicas cualitativas como el grupo focal donde se determinó la preferencia de las salsas como críticas constructivas para llegar a un producto final de mejor calidad, adicional las entrevista con los expertos tanto en el ámbito de la gastronomía como en el ámbito de la calidad nos ayudaron a determinar que el producto puede llegar a tener una gran aceptación si se logra explotar la gastronomía ecuatoriana y de igual manera que el uso adecuado de la materia prima e insumos garanticen la calidad del producto final.

También se desarrolló un plan de marketing basado específicamente en el crecimiento de la empresa durante sus cinco primeros años de vida, se establecieron estrategias de entrada al mercado, alianzas con canales de distribución, búsqueda de proveedores, implementación de promociones y de igual manera potenciar las ventajas competitivas que posee el producto entre las cuales la empresa deberá enfocar mayor atención para que establezcan una diferenciación considerable para el consumidor final. De igual manera se proyecta una cartera de productos a largo plazo en los que la empresa podrá contar con productos adicionales como bebidas, salsas para preparación de alimentos, chimichurris, entre otros ya que la idea es crecer una vez consolidado el plan de negocios.

En cuanto al plan de operaciones se realizó trabajo de campo para llegar a determinar los tiempos de producción obteniendo una productividad de la planta de producción en base a promedios cronometrados y debidamente documentados, de igual manera se definió cual es el mejor modelo de operación que podemos utilizar para optimizar recursos y minimizar los costos innecesarios.

Para el organigrama se definió una estructura pequeña en base a la productividad obtenida en el levantamiento de la operatividad de la planta, se decidió contar con dos personas que trabajen en la planta de producción más el Gerente General un Contador y un Gestor de Ventas, según los tiempos levantados la capacidad productiva de la planta alcanzara las metas y objetivos planteados para cubrir la demanda esperada.

Por último y después de haber estudiado todos los factores investigados se desarrolló un plan financiero en el cual se estimó ventas relacionadas a la demanda esperada del producto obteniendo valores favorables para la empresa, cabe mencionar que la planta en los primeros cinco años de vida no llegara al 100% de su capacidad productiva por lo que nos deja una brecha amplia para seguir creciendo sin la necesidad de comprar nueva maquinaria.

## ABSTRACT

This business plan is developed in order to establish a company dedicated to the production of different typical chili sauces made in Quito, Ecuador. This production will be developed using traditional methods and organic products.

According to the market's research previously done, we were able to determine fundamental aspects of the product's entry into the market, also, we obtained a better understanding of the standards that should be used to obtain a high quality product. The investigation was conducted using quantitative techniques such as surveys, which yielded positive results in terms of future consumers' acceptance. Qualitative techniques such as focus group were also used to reach a higher quality end product and to determine the preference of sauces as a constructive criticism. An additional interview with two experts in the field of gastronomy as in the field of quality helped us to determine that the product can have a wide acceptance that can be exploited in the Ecuadorian gastronomy ensuring product quality by having the proper use of raw materials and supplies.

A marketing plan based on the growth of the company during its first five years of life was also developed and established focusing on the market entry strategies, partnerships with distribution channels, strategies to find suppliers, implementation of promotions and likewise to enhance settled competitive advantages of the product from which the company will focus more attention to establish a significant differentiation for the consumer. Some long term goals were created with a product portfolio which will include additional products such as beverages, food preparation sauces, chimichurri, among others, the idea is to grow once the business plan is consolidated.

A field's plan of operations was carried out to get the production times obtaining a plant's production productivity based on timed averages properly documented, we also defined the best model of operation that can be used to optimize resources and minimize unnecessary costs.



A small organizational structure was defined based on the productivity obtained by lifting the plant's operational activities, it was decided to have two people working on the production's floor a General Accountant Manager and a Sales Manager, according to the times gathered, the production capacity of the plant will be able to reach the goals and objectives to meet the expected demands.

Finally, after studying all the factors a financial plan was done in which sales were estimated according to the product's expected demand obtaining favorable values for the company, it is worth mentioning that the plant in the first five years of life will not have 100% productivity but it will leave us a big opportunity to continue to grow without the need to purchase new equipment.

## ÍNDICE

CAPÍTULO I .....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Resumen Ejecutivo .....	1
1.2. Aspectos Generales.....	2
1.2.1. Antecedentes .....	2
1.2.2. Objetivos Generales.....	5
1.2.3. Objetivos Específicos .....	6
1.2.4. Hipótesis.....	6
CAPÍTULO II .....	7
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS ....	7
2.1. La industria .....	7
2.1.1. Tendencias .....	7
2.1.2. Estructura de la industria.....	9
2.1.3. Factores económicos y regulatorios .....	11
2.1.4. Las 5 fuerzas de Porter .....	39
2.2. La compañía y el concepto de negocio.....	44
2.2.1. La idea y el modelo de negocio.....	44
2.2.2. Estructura legal de la empresa.....	49
2.2.3. Misión, Visión y Objetivos.....	49
2.3. El producto y/o servicio .....	51
2.4. Análisis FODA.....	52
2.5. Análisis EFE.....	53
2.6. Cadena de Valor .....	54
CAPÍTULO III .....	59
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....	59

3.1.	Mercado relevante y cliente potencial.....	59
3.1.1.	Mercado objetivo.....	59
3.1.2.	Segmentación de Mercado.....	59
3.2.	Tamaño del mercado y tendencias.....	61
3.3.	Trabajo de campo.....	62
3.4.	Cálculo de la muestra.....	63
3.5.	Resultados de la investigación.....	65
3.6.	La competencia y sus ventajas.....	103
3.7.	Participación de mercados y ventas de la industria.....	108
3.8.	Evaluación del mercado durante la implementación.....	108
CAPÍTULO IV.....		110
4.	PLAN DE MARKETING.....	110
4.1.	Estrategia general de marketing.....	110
4.2.	Ciclo de vida del producto, salsas de ají.....	113
4.3.	Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento.....	114
4.4.	Mezcla de marketing.....	114
4.5.	Política de servicio al cliente y garantías.....	124
4.6.	Fuentes de ingresos.....	125
CAPÍTULO V.....		132
5.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....	132
5.1.	Estrategia de operaciones.....	132
5.2.	Ciclo de operaciones.....	138
5.3.	Requerimientos de equipos y herramientas.....	147
5.4.	Instalaciones y mejoras.....	149
5.5.	Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	150
5.6.	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	151

5.7.	Aspectos regulatorios y legales .....	153
CAPITULO VI.....		155
6.	EQUIPO GERENCIAL .....	155
6.1.	Estructura organizacional.....	155
6.1.1.	Organigrama .....	155
6.2.	Personal administrativo clave y sus responsabilidades .....	156
6.2.1.	Descripción de funciones .....	156
6.2.2.	Equipo de trabajo .....	164
6.3.	Compensación a administradores y accionistas .....	166
6.4.	Políticas de empleo y beneficios.....	167
6.5.	Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	170
6.6.	Equipo de asesores y servicios.....	170
CAPÍTULO VII.....		172
7.	CRONOGRAMA GENERAL .....	172
7.1.	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha .....	172
7.2.	Diagrama de Gantt.....	173
7.3.	Riesgos e imprevistos .....	174
CAPÍTULO VIII.....		179
8.	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	179
8.1.	Supuestos y criterios utilizados.....	179
8.2.	Riesgos y problemas principales .....	180
CAPÍTULO IX.....		181
9.	PLAN FINANCIERO .....	181
9.1.	Inversión inicial .....	181
9.3.	Margen bruto y margen operativo .....	192
9.4.	Estado de resultados proyectado.....	195

9.5.	Balance general proyectado .....	196
9.6.	Flujo de efectivo proyectado .....	197
9.7.	Punto de equilibrio .....	197
9.8.	Control de costos importantes .....	200
9.8.1.	Análisis de sensibilidad .....	200
9.8.2.	Escenarios.....	202
9.8.3.	Índices financieros.....	208
9.9.	Valoración.....	211
CAPÍTULO X.....		212
10.	PROPUESTA DE NEGOCIO.....	212
10.1.	Financiamiento deseado.....	212
10.2.	Estructura de capital y deuda buscada.....	212
10.3.	Capitalización.....	213
10.4.	Uso de fondos.....	213
10.5.	Retorno para el proyecto.....	216
CAPÍTULO XI.....		217
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	217
11.1.	Conclusiones .....	217
11.2.	Recomendaciones .....	218
REFERENCIAS.....		219
ANEXOS .....		227

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios se enfoca en la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de las salsas de ají típicas del Ecuador, la elaboración es de manera artesanal utilizando productos de origen orgánico. El Ecuador está pasando por una época de desarrollo y uno de los elementos para este desarrollo es el cambio de la matriz productiva con la cual las industrias tienen grandes oportunidades de crecimiento, el apoyo del gobierno es fundamental ya que el objetivo es dejar de depender del petróleo como fuente de ingreso principal y a cambio depender de la industria nacional con lo cual se pretende exportar productos terminados y dejar de importarlos, la idea es aprovechar la materia prima que producimos para procesarla. Las salsas a producir están enfocadas inicialmente en la ciudad de Quito a personas que se encuentran entre los 21 y 40 años de edad con un nivel socioeconómico A, B, +C. La empresa "HUMA" tendrá la ventaja competitiva de la diferenciación ya que es elaborada de manera artesanal con productos orgánicos, de igual manera se piensa explotar los beneficios del ají en específico su capacidad termogénica que estimula al cuerpo humano a generar calor y de esta manera bajar de peso. De igual manera las estrategias de penetración en el mercado brindaran un gran apoyo para la empresa, Facebook es un canales de comunicación masivo con el cual la empresa pretende llegar de manera muy agresiva para poder posesionarse en la mente del consumidor. La inversión requerida para el plan de negocios proviene de recursos propios en un porcentaje y de manera apalancada con préstamo de capital de trabajo otorgado por la CFN, los recursos serán utilizados para la compra de maquinaria y construcción de la planta de producción, la empresa buscara llegar al punto de equilibrio dentro de los primeros 5 años de vida de la

empresa para poder seguir operando y a largo plazo diversificar la cartera de productos. El personal requerido para comenzar las operaciones de la empresa deberán tener cualidades específicas como el conocimiento de la industria, capacidad para generar nuevas maneras de trabajar, determinación a cambios y mejora en los procesos, entre otros. “HUMA” tendrá como meta convertirse en una empresa ecuatoriana que represente al país de manera nacional e internacionalmente, esto se llevara a cabo con la implementación de buenas prácticas que garanticen siempre un producto de la mejor calidad y que pueda competir con sus rivales directos, la inversión a utilizarse deberá ser evaluada previamente para determinar qué grado de utilidades podrá ser re invertido para posterior crecimiento de la empresa.

## **1.2. Aspectos Generales**

### **1.2.1. Antecedentes**

En el Ecuador existe una gran diversidad gastronómica que aún no se ha podido explotar totalmente, entre toda esa diversidad se encontró que existe una gran oportunidad en el ají, si bien es cierto la gran parte de la población consume ají en sus comidas pero el mismo no ha sido explotado con sus diferentes formas de preparación, prácticamente las salsas de ají típicas ecuatorianas no son conocidas por todos y presentan una gran diversidad y alternativas para su consumo, desde una salsa de ají lojano para consumirlo con tamales hasta una salsa de ají esmeraldeño con bolones de verde es una gran opción como acompañante. Al mismo tiempo el ají es una planta que se puede cultivar en la mayoría de suelos en el Ecuador como Azuay, Bolívar, Cañar, Carchi, Guayas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Morona Santiago, Pichincha, Tungurahua entre otras provincias.

Con base en estas dos oportunidades se plantea la creación de una empresa que se dedique a la elaboración y comercialización de salsas de ají típicas del

Ecuador en la ciudad de Quito. Se busca obtener un producto con altos estándares de calidad que satisfaga al consumidor e impulse el consumo de ají como una salsa para acompañar cualquier tipo de comida.

El ají, elemento primordial para la elaboración de las salsas tiene ciertas características específicas en nuestro país:

- Nombre científico ají: *Capsicum frutescens*
- Zona productora del ají: Todo el Ecuador
- Época de cosecha: Todo el año
- Tiempo de desarrollo del producto: 2 a 3 meses (depende del clima)
- País de origen del fruto: Ecuador (según estudio desarrollado por la Universidad de Calgary y de Missouri)

Existe una red productora de ají, que se integra por agricultores de Santo Domingo de los Tsáchilas, Esmeraldas, Los Ríos, Manabí y Guayas. Se calcula una producción de 800.000,00 kilos y para el 2013 se propuso una meta de 1,2 millones de kilos. Se estima que cada productor puede producir unos 700 kilos semanales de ají. (Tomado de El Sabor de mi Ecuador, 2013.)

Según datos del INEC se calcula que la producción de ají es la presentada en la tabla 1:



**Tabla 1. Consumo de materias primas, cantidad y elaboración**

CLASES DE MATERIAS PRIMAS, MATERIALES AUXILIARES, REPUESTOS Y ACCESORIOS, ENVASES Y EMBALAJES	UNIDAD DE MEDIDA	CONSUMO NACIONAL		
		CANTIDAD	VALOR	VALOR UNITARIO
AjÍ jalapeño, procesado	kilos	70712	\$ 38.892,00	\$ 0,55
AjÍ criollo	kilos	15400	\$ 23.101,00	\$ 1,50
Otras variedades de ajÍ n.c.p.	kilos	63235	\$ 190.970,00	\$ 3,02
AjÍ seco, sin ningún proceso	kilos	74398	\$ 121.269,00	\$ 1,63
AjÍ tabasco, procesado	kilos	12	\$ 62,00	\$ 5,17
Salsa picante (ajÍ)	kilos	61771	\$ 121.930,00	\$ 1,97

Tomado del Instituto Nacional de Estadística y Censos, Encuesta de Manufactura y Minería, 2013)

**Tabla 2. Suma de superficies sembradas / UPAS**

Tipo de Cultivo	Provincia	Suma de Superficie Sembrada	Suma de UPAS
AjÍ	AZUAY	6,363948875	14,53123997
	BOLIVAR	1	1
	CAÑAR	0,040860215	4,086021505
	CARCHI	41,45470445	67,70568771
	GUAYAS	2,937568047	14,47173567
	IMBABURA	12,29393939	14,86060606
	LOJA	0,077354288	1,333292663
	LOS RIOS	9,016	12,77777778
	MANABI	0,040221498	0,228013029
	MORONA SANTIAGO	0,05625	5,625
	PICHINCHA	14,87476739	36,30854051
	TUNGURAHUA	11,41963978	100,3262592
	<b>Total AjÍ</b>	<b>99,57525394</b>	<b>273,2541741</b>

Tomado del MAGAP, Censo 2000

Los rendimientos varían según la variedad, zona climática y manejo; los rendimientos van desde 10 hasta 23 Ton., por hectárea y ciclo productivo. (MAGAP, Santo Domingo de los Tsáchilas, 2015)

Para el chef Carlos Gallardo, director de la Facultad de Gastronomía de la UDLA, el maridaje, entre el ajÍ y la sopa, está más relacionado con la región del

Ecuador en la que se consuma. Con este planteamiento, según Gallardo, un caldo de patas va bien con ají de tomate de árbol en Quito, con ají manaba en Manabí y con ají de pepa de sambo en Loja. Así mismo, en el Oriente el ají será mayormente consumido entero para combinar con caldos transparentes como el bagre amazónico.

Entre los ajíes más usados tenemos los siguientes:

- Habanero: El Ecuador produce solo el rojo.
- Uña de pava: Es pequeño y se da en zonas rurales.
- Yunga: Se produce en Loja y tiene alto picor.
- Banil: Es parecido al habanero pero más redondo.
- Criollo: Es el más común que se da en la Sierra.
- Rocoto rojo: Se cosecha en bajas temperaturas.
- Rocoto marrón: Puede medir hasta 4 cm de alto.
- Tabasco: Se produce en zonas calientes, alto picor.
- Jalapeño: El de mayor exportación del país.
- Pequín: Se da en tierras como Sto. Domingo.
- Ají dulce: Se los conoce a todos los pimentones.
- Ají verde: Durante todo su período de vida es verde.
- Cereza amazónica: Es pequeña y de alto picor.
- Ají anaranjado: De picor mediano, crece rápido.

### **1.2.2. Objetivos Generales**

Elaborar y comercializar salsas de ají típicas del Ecuador en la ciudad de Quito para rescatar los sabores tradicionales de estas salsas en el país.

### **1.2.3. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis de la situación actual de la industria de alimentos en el Ecuador a través de las 5 fuerzas de Porter.
- Elaborar una investigación de mercado y análisis FODA para determinar gustos, preferencias, conocimiento de las personas sobre las salsas de ají típicas del Ecuador; establecer las distintas variables positivas y negativas y definir si es rentable incursionar en este mercado.
- Desarrollar un plan de marketing para posicionar el producto en el mercado de la ciudad de Quito, establecer los procedimientos y capacidad productiva de la planta.
- Determinar la estructura administrativa y física de la empresa.
- Ejecutar el análisis financiero del plan de negocios para definir su factibilidad a través del TIR y el VAN.

### **1.2.4. Hipótesis**

¿Es factible y rentable la implementación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de salsas de ají típicas del Ecuador en la ciudad de Quito?

## CAPÍTULO II

### 2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

#### 2.1. La industria

Si bien es cierto que el producto se encuentra en la industria alimenticia, es necesario revisar su categorización según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU4 que se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3. Clasificación de la industria**

Código	Descripción
C	Industria manufacturera
C10	Elaboración de productos alimenticios
C107	Elaboración de otros productos alimenticios
C1079	Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
<b>C1079.32</b>	<b>Elaboración de salsas líquidas o en polvo: mayonesa, harina y sémola de mostaza, mostaza preparada, salsas de: tomate, ají, soya, etcétera. (INEC, 2012)</b>

Tomado del Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012

#### 2.1.1. Tendencias

Según la industria en la cual nos encontramos podemos determinar que existe una gran variedad de marcas y productos para elegir, es así que para nuestro producto como tal encontramos una gran competencia pero la misma no ofrece lo que nosotros buscamos como producto final ya que no se encuentra enfocada en las salsas de ají típicas del Ecuador, sin embargo debemos tener en cuenta que existe competencia con marcas nacionales como “OLE” e internacionales como “TABASCO”.

Las salsas de ají son un acompañante en las comidas de los ecuatorianos y son consumidas por la mayoría de personas, su consumo

se puede dar tanto en el desayuno, almuerzo, merienda y entre comidas como por ejemplo con cualquier tipo de snack que combinan muy bien con el ají. En el Ecuador la producción del ají es de primera calidad pero el consumo actual no llega a sus mayores niveles ya que la producción en gran proporción es exportada a países como México y Canadá en donde se concentra al redor del 90% de la producción nacional.

(Tomado de PROECUADOR)

La competencia en el mercado es muy amplia ya que existen diferentes tipos de nichos, de esta manera encontramos salsas como la “ORIENTAL” de consumo masivo y salsas como “OLE” un poco más gourmet, últimamente ha ingresado al mercado la marca “DON JOAQUIN” enfocada directamente para el consumo gourmet, por lo que el nivel de exigencia en la industria incrementa cada día más para ofrecer un producto final de mayor calidad.

La industria como tal no ha sufrido cambios en cuanto a marcas nacionales, no obstante las marcas internacionales por temas de importación y salida de divisas se han visto afectadas con un incremento en sus precios, es importante tener presente este tema ya que de alguna manera podría beneficiar al producto que queremos comercializar.

**Tabla 4. Visión general por sectores**

Posición	Sector	Número de empresas	Ingresos 2014*	Participación en el ranking (%)
1	Petrolero	57	23.675,89	28,77%
2	Construcción	73	8.810,94	10,71%
3	Comercio	31	6.817,92	8,29%
<b>5</b>	<b>Alimentos</b>	<b>40</b>	<b>5.020,75</b>	<b>6,10%</b>
8	Salud	31	3.356,76	4,08%
9	Agroindustria	38	3.198,03	3,89%
15	Papel y Cartón	8	761,82	0,93%
19	Envases	9	535,75	0,65%
23	Restaurantes	3	293,97	0,36%
29	Tecnología	2	154,41	0,19%

Tomado de Revista Vistazo, Septiembre 25, 2015. \*Millones de dólares

Según la tabla 4 la industria de alimentos tuvo ingresos de 5.020,75 millones de dólares en el 2014 posicionándola en el puesto número 5 en una visión general de los sectores productivos del país.

**Tabla 5. Top 10 Industria Alimenticia**

Posición	Nombre de la compañía	Ingresos 2014*	Ingresos 2013*	Variación (%)
1	Pronaca	940,93	868,92	8,29%
2	Nestlé Ecuador	513,67	460,22	11,61%
3	La Fabril	455,80	473,81	-3,80%
4	Industrial Danec	248,53	239,25	3,88%
5	Industrias Ales	205,40	218,87	-6,15%
6	Industrias Lácteas Toni	167,03	158,89	5,12%
7	Compañía Azucarera Valdez	142,06	135,50	4,84%
8	Moderna Alimentos	138,08	135,68	1,77%
9	Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos	133,64	155,10	-13,84%
10	Corporación Superior Corsuperior	110,84	102,55	8,08%

Tomado de Revista Vistazo, Septiembre 25, 2015. \*Cifras en millones de Dólares

Adentrándonos más en la industria alimenticia encontramos en la tabla 5 que en su gran mayoría existe un crecimiento de las empresas con respecto a los ingresos del 2013, esto nos indica que la industria está en un constante crecimiento lo cual nos da una referencia positiva para poder ingresar a la industria.

### **2.1.2. Estructura de la industria**

La industria alimenticia en el Ecuador se encuentra fragmentada ya que existe un sin número de empresas competidoras entre las cuales encontramos a sus líderes empresas como Pronaca, Nestlé, Industrias Lácteas Toni entre otras, pero también existen pequeñas que de alguna manera aportan en número pero no en cantidad o volumen de productos.

Según estudios realizados la industria de alimentos en Ecuador no para de crecer con un promedio en los últimos 10 años del 4%.

(Tomado de EkosNegocios.com)

La producción de los principales competidores de la marca se la realiza en la ciudad de Quito, OLE tiene su planta de producción en el sector de Llano Grande QUITO-ECUADOR mientras que DON JOAQUIN posee su planta de producción en Portoviejo MANABI-ECUADOR. (Tomado de [productosole.com](http://productosole.com) y [donjoaquinogourmet.com/contacto/](http://donjoaquinogourmet.com/contacto/))

Entre los competidores directos de la salsa de ají encontramos a empresas extranjeras como:

- Tabasco

Y entre empresas de producción nacional encontramos las siguientes:

- Ole
- Don Joaquín Gourmet
- Oriental
- Snob
- Indio Bravo
- Los Andes
- Gustadina
- Lojanito
- Albita

Las empresas nacionales Lojanito y Albita poseen un producto similar al propuesto pero solo en presentación de tarrina de plástico de ají casero.

### 2.1.3. Factores económicos y regulatorios

#### VARIABLES POLITICAS - LEGALES

Los factores políticos son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en la sociedad, en sus diferentes niveles; esto a su vez tendrá una repercusión económica en todos los sectores de un país.

La estabilidad política que vive el Ecuador con el gobierno de turno beneficia a un gran número de industrias nacionales específicamente.

Entre los beneficios que actualmente el empresario tiene para competir en el mercado nacional podemos mencionar los siguientes:

1. La implementación de salvaguardias para proteger los productos nacionales; los productos extranjeros como tal deben pagar más impuestos por lo que su precio en el mercado se encarece ofreciendo un mercado competitivo a los productos nacionales. Cabe mencionar que la medida de salvaguardias es implementada por el gobierno ya que no poseemos moneda propia y no la podemos devaluar como nuestros países vecinos Colombia y Perú adicional los demás países con los que el Ecuador mantiene relaciones comerciales.
2. La tributación para la empresa también ofrece beneficios como la reducción del Impuesto a la Renta del 25% al 22% y este a su vez puede llegar al 12% si utilizamos las utilidades para reinvertir en la empresa en adquisición de activos, implementación de nueva tecnología y optimización de los recursos. (Tomado de SMS Ecuador)

En base a lo mencionado la elaboración de una salsa de ají típica del Ecuador tiene una alta posibilidad de posicionamiento en el mercado de la ciudad de Quito la cual puede hacer uso de los beneficios tributarios para su beneficio, desarrollo y crecimiento.



## **Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión. (COPCI)**

Según el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión establece reglamentos a todas las personas naturales o jurídicas que realicen una actividad productiva de transformación de insumos en bienes o servicios, de esta manera el objetivo es normar o regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir.

Entre los fines del COPCI podemos encontrar entre los más relevantes los siguientes:

- Transformar la matriz productiva.
- Democratizar el acceso a los factores de producción.
- Fomentar la producción nacional.
- Generar trabajo y empleo de calidad y dignos.
- Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento.
- Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios.
- Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado.
- Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica.
- Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente.
- Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica.

**Agencia nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (ARCSA)**

“La Agencia nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria firmo la Resolución 067 el 21 de diciembre de 2015, la cual unifica la normativa relacionada a Alimentos Procesados, a partir de esta fecha los alimentos procesados requieren Notificación Sanitaria en lugar de Registro Sanitario, para su distribución y comercialización en el Ecuador. Ésta resolución también amplía los perfiles para los representantes técnicos de plantas procesadoras de alimentos.” (Tomado de ControlSanitario.gob)

Cabe mencionar que el costo de obtener el Registro Sanitario para los establecimientos artesanales es 104,53 dólares.

Adicional el ARCSA otorga certificados que garantizan la producción de alimentos entre los cuales podemos encontrar los siguientes:

**Certificado de operación sobre la base de la utilización de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).**

Las BPM tienen una vigencia de 5 años y deben ser obtenidas mediante solicitud del propietario, gerente o responsable técnico de la planta procesadora de alimentos.

Entre los organismos de inspección acreditados y registrados en el ARCSA tenemos a empresas como SGS DEL ECUADOR, FOOD KNOWLEDGE, CALIVERIF CIA. LTDA, ICONTEC DEL ECUADOR S.A.

Los requisitos para la obtención de las BPM son los siguientes:

- Solicitud de registro de certificado de buenas prácticas para alimentos procesados.
- Copia del certificado emitido por el organismo de inspección acreditado.
- Copia del informe favorable de la inspección, con la declaración de la líneas y productos certificados.
- Copia del acta de inspección.
- Copia de la guía de verificación.
- Plan de trabajo para el cierre de no conformidades menores (cuando aplique).
- Listado de productos que se encuentran en la línea de producción certificada (APP)

Una vez revisada la información, se generará la orden de pago correspondiente a los derechos de certificación de acuerdo a la categorización de la planta o establecimiento:

- Industria 5 SBU
- Mediana industria 4 SBU
- Pequeña industria 3 SBU
- Microempresa 2 SBU
- Artesanal 1 SBU

### **Prácticas Correctas de Higiene PCH**

Las PCH aplica a los establecimientos procesadores de alimentos categorizados como artesanales y Organizaciones del sistema de Economía Popular y Solidaria, las mismas pueden reemplazar a las BPM, a pesar de no ser obligatorias son opcionales. Las PCH tienen un costo de 0,00 dólares para los establecimientos categorizados como artesanales y Organizaciones del sistema de Economía Popular y Solidaria

## **Política monetaria**

En el Ecuador la moneda oficial es el Dólar estadounidense, que en el 2000 sustituyó al Sucre, antigua moneda ecuatoriana, cuando éste llegó al tope de 25.000 Sucres por un Dólar. El Ecuador tiene ventajas y desventajas al tener al Dólar como moneda oficial, constituye una de las ventajas más notorias la estabilidad y poca devaluación o apreciación de la moneda; por otro lado una debilidad muy fuerte constituye el hecho de que al no poseer moneda propia el gobierno no puede devaluar el Dólar y por lo tanto se pierde competitividad con los productos extranjeros llevando a tomar decisiones como las salvaguardias que lo que pretenden es igualar los mercados para defender la producción nacional, desde este punto de vista los productos ecuatorianos tienen igualdad de condiciones en el mercado y en ocasiones ventajas ya que los productos extranjeros muchas de la veces son más costosos que los nacionales. Es importante mencionar que el gobierno está pendiente de la industria nacional favoreciendo directamente a nuestra empresa ya que podremos competir en un mercado equitativo con la competencia ya sea nacional o extranjera, como ejemplo podemos resaltar que el estado garantiza que el mercado no se vea afectado cuando países vecinos o países con los que el Ecuador mantiene relaciones comerciales devalúen su moneda, un claro ejemplo fue la devaluación del Peso colombiano en los meses de Julio, Agosto, Septiembre del 2015 en donde se vio afectado drásticamente el mercado de Tulcán, ciudad fronteriza con Colombia, el gobierno decidió implementar controles y salvaguardias para poder contrarrestar el impacto de la devaluación.

## **Matriz Productiva**

La Matriz Productiva se enfoca en la producción de todos los bienes y recursos que el país explota como tal, de esta manera no es un misterio que en países en vías de desarrollo como el Ecuador se extraiga principalmente la materia prima para la elaboración de los diferentes productos que utilizamos en el día a día, en el país principalmente exportamos la materia prima a un valor

determinado y volvemos a importar el producto terminado muchas veces con valores superiores, un ejemplo claro es la producción de ají en el Ecuador en provincias como Guayas, Santa Elena y Manabí, el 90% de la producción nacional es exportada a países como Estados Unidos o México donde los procesan y regresa al Ecuador como producto final a precios exageradamente elevados a comparación del precio otorgado al productor.

(Tomado de Ecuavisa.com)

Un ejemplo muy claro es la empresa McIlhenny Company fabricante de la famosa salsa de ají TABASCO, esta empresa compra en Ecuador a través de la empresa Proaji su materia prima en este caso ají tabasco, la empresa Proaji recepta el cultivo de los pequeños agricultores que en total suman alrededor de 212 hectáreas de sembríos exclusivos de ají tabasco en Ecuador pero la elaboración de la salsa se la realiza en Luisiana - Estados Unidos y se la comercializa en Ecuador a un precio de aproximadamente 5.05 dólares en promedio según investigación de mercados realizada, de esta manera evidenciamos la desigualdad que existe, sin embargo visto desde otra perspectiva es una oportunidad de explotar la producción nacional para lograr industrializar este proceso en el Ecuador. (Tomado de UASB)

Por esta razón se plantea la creación de una empresa que elabore y comercialice salsas de ají, ya que no se ha encontrado empresas competidoras que elaboren estas variedades de salsas de ají típicas con productos orgánicos, lo cual nos lleva a determinar que existe una muy buena oportunidad de negocio para competir en el mercado de la ciudad de Quito. De igual manera aprovechar la oportunidad del apoyo por parte del gobierno para el cambio de la Matriz Productiva y apoyo a los productos ecuatorianos.

Su logo "Primero Ecuador", busca incrementar o dar a conocer el Ecuador no solo en el turismo clásico o de aventura sino en el aspecto gastronómico.

## **Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano**

Uno de los requisitos fundamentales para la elaboración y comercialización de los productos procesados y como tal los diferentes tipos de salsas de ají típicos ecuatorianos es el registro sanitario el cual lo emite la ARCSA - Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. Además desde Noviembre del 2013, fue implementado el uso del semáforo en los productos alimenticios procesados el cual tiene como objeto regular y controlar el etiquetado en los envases contenedores de los alimentos, garantizando que las personas conozcan de manera clara y directa que están comprando y de alguna manera también para que exista una concientización de la comida con altos niveles de azúcar, grasa y sal.

La disposición establecida tuvo como plazo máximo Noviembre del 2014 y obliga a todos los alimentos producidos y comercializados en el territorio ecuatoriano a registrar el semáforo en sus etiquetas (Tomado de Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria). El semáforo debe ser colocado en la parte de atrás del frasco con la siguiente leyenda: Bajo en sal, Bajo en grasa y no contiene Azúcar. Con lo cual se evidencia su composición saludable. De igual manera nos brinda una pauta para el diseño de la etiqueta ya que el mismo deberá constar con esta información para cumplir con la ley.

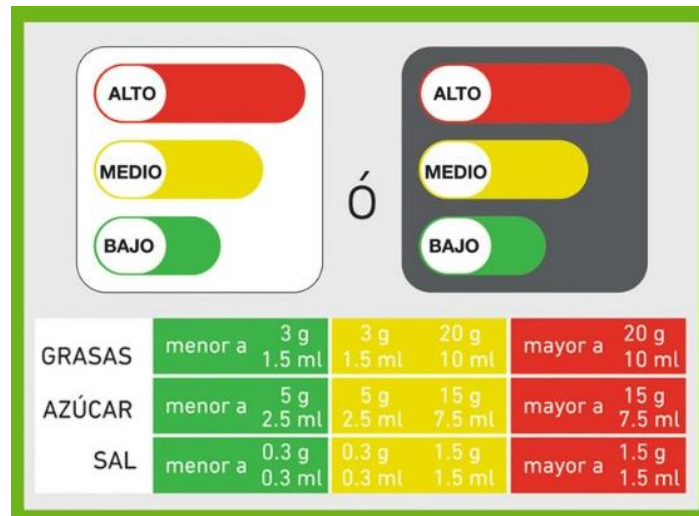


Figura 1 Semáforo de alimentos

Tomado de Google, Alianza por la salud alimentaria 2015

De igual manera la gestión que el gobierno ha implementado mediante el Ministerio de Salud con el “Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano” forma parte primordial en el control de los alimentos que consumimos, de igual manera se busca concientizar a la población sobre lo que consume y de alguna manera sugiere que se consuma productos bajos en azúcar, grasa y sal. El semáforo como tal puede ser un factor decisivo al momento de escoger un producto sobre otro y es fundamental realizar un estudio para determinar que porcentajes de azúcar, grasa y sal posee nuestros productos y que estos a su vez sean atractivos para el consumidor al cual va dirigido el producto.

### Propiedad intelectual

En el Ecuador existe el IEPI o Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual que es un órgano público, que tiene como principal función velar a nombre del Estado Ecuatoriano, los Derechos de Propiedad Intelectual reconocidos en la Ley y la Constitución de la República del Ecuador. (Tomado de Wikipedia, Propiedad intelectual, 2015)

Para la creación de la marca es necesario llenar el formulario expuesto en la Figura 2:

Formulario de solicitud de búsqueda fonética del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI). El formulario incluye los siguientes campos:

- Logo de la República del Ecuador y el IEPI.
- Título: **Atención al Usuario SOLICITUD DE BUSQUEDA FONÉTICA**.
- Campo: **Fecha de presentación:**
- Campo: **Datos del solicitante:** Favor llenar el presente formulario a máquina o letra imprental.
  - Nombres y apellidos:
  - Número de cédula de ciudadanía:
- Campo: **Denominación:** (Escriba cada carácter en la cuadrícula).
- Campo: **Recepción:**
- Campo: **Comprobante número:**
- Campo: **Firma del solicitante**.
- Formato No. 01-2014-IEPI.

Figura 2 Solicitud de búsqueda fonética  
Tomado del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, 2015

El mismo tiene un valor de \$16.00 con el que se procederá con la búsqueda fonética en la base de datos del IEPI si el nombre solicitado no existe ya que no pueden existir dos empresas o marcas con el mismo nombre, una vez realizado el proceso y si no existe inconveniente se procederá a registrar la marca pagando un valor de \$208.00, una vez registrada la marca tendrá una duración de 10 años.

Se ha realizado el proceso de búsqueda de coincidencias del nombre "HUMA" (salsa de ají que se va a producir y comercializar) en la base de datos del IEPI, el resultado fue negativo, por lo que se procede a realizar el trámite de reserva del nombre el cual según lo establecido en la ley, tendrá una duración de 10 años.

Las variables políticas se encuentran enfocadas a desarrollar la industria por lo que debemos aprovechar ciertas ventajas competitivas pero también implementar controles y elaborar productos de primera calidad.

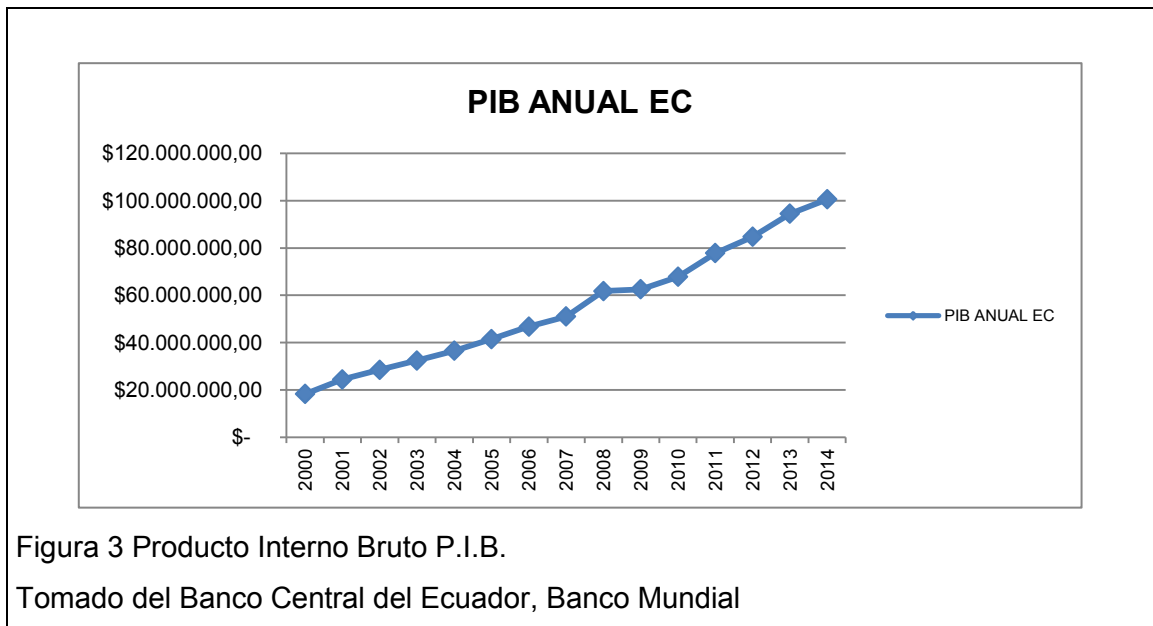


## VARIABLES ECONOMICAS

### P.I.B. y Tasa de crecimiento

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), desde Julio a Diciembre del 2014 el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento inter-anual de 3.5%, con relación al mismo período del 2013 y su valor llegó aproximadamente a los 100.000 millones de dólares. El resultado se explica en su mayoría por el desempeño del sector no petrolero, que contribuyó con 2.85%. (Tomado del Banco Central del Ecuador). Revisar Anexo 1.

El valor del PIB para el 2014 es de alrededor de 103.792 millones de dólares lo que nos representa un PIB Per cápita de 6.345,8 dólares según El Banco Mundial. (Tomado de El Banco Mundial)



Los productos no petroleros son los que respaldan actualmente a la economía del país en gran porcentaje por lo que es momento de aprovechar esta situación y generar industria, como ya se mencionó en la Matriz Productiva el Ecuador debe depender de su materia prima, para generar trabajo,

industrializando procesos y generando productos de consumo interno para el país.

De acuerdo a lo mencionado la evolución del PIB durante el año 2014, permite tomar la decisión de crear la empresa "HUMA", y tener un aproximado de lo que la empresa ganará o perderá en su primer año de funcionamiento. Sin embargo es preciso tener en cuenta también las cifras del PIB durante el año 2015 ya que el valor del barril de petróleo ha tenido una constante a la baja con un precio actual por barril de petróleo WTI de \$46,06 (Tomado del Banco Central del Ecuador), lo que perjudicará el desarrollo del país en general ya que disminuye el ingreso por exportaciones.

### **Riesgo país**

El riesgo país se lo mide desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la define como un índice o margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. El índice de riesgo país actual en el Ecuador es de 569,00. (Tomado del Banco Central del Ecuador, 2015)

Por el momento este índice no tendrá influencia en el desarrollo de la empresa, sin embargo en el futuro para atraer inversión extranjera al país, se deberá analizar la situación del país en su momento y plantear una estrategia de venta fuerte para mitigar el riesgo que significa para las empresas extranjeras realizar inversiones en el Ecuador.

## Balanza comercial

La balanza comercial es la diferencia que existe luego de calcular las importaciones y exportaciones. Es positiva cuando el valor de las importaciones es inferior al de las exportaciones, y negativa cuando el valor de las exportaciones es menor que el de las importaciones.

En el primer mes del año 2015 cerró con un déficit de USD 480.7 millones, este resultado muestra un aumento del déficit de 125.6%, si se compara con el saldo comercial en el mismo mes del año 2014, que fue de -\$213.1 millones. (Tomado del Banco Central del Ecuador)

**Tabla 6 Balanza Comercial**

	ene-14		ene-15		Variación 2015 / 2014	
	TM*	Valor USD FOB*	TM*	Valor USD FOB*	Valor USD FOB*	
					Absoluta	Relativa
<b>Exportaciones totales</b>	<b>2.421,00</b>	<b>2.016,40</b>	<b>2.861,00</b>	<b>1.609,60</b>	<b>(406,80)</b>	<b>-20,17%</b>
Petroleras	1.644,30	1.076,00	2.080,90	619,10	(456,90)	-42,46%
No petroleras	776,80	940,40	780,20	990,50	50,10	5,33%
<b>Importaciones Totales</b>	<b>1.393,00</b>	<b>2.229,50</b>	<b>1.390,00</b>	<b>2.090,30</b>	<b>(139,20)</b>	<b>-6,24%</b>
<b>Balanza Comercial - Total</b>		<b>(213,10)</b>		<b>(480,70)</b>	<b>(267,60)</b>	<b>-125,60%</b>
Bal. Comercial - Petrolera		442,40		195,20	(247,20)	<b>-55,88%</b>
Bal. Comercial - No petrolera		(655,50)		(675,90)	(20,40)	<b>-3,10%</b>

Tomado del Banco Central del Ecuador, SENA, SHE, EP Petroecuador. \*Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

La balanza comercial del Ecuador revela un déficit fiscal, las importaciones son mayores a las exportaciones, es decir que bienes y servicios que se producen en otros países son traídos al país para su consumo. De acuerdo a esta información se puede evidenciar que existe una gran oportunidad para crear salsa de ají ecuatoriana que se produzca y comercialice en el país, esto

permitirá abaratar costos de producción con relación a la competencia, empresas que exportan este producto, ya que la materia prima a utilizarse es de origen Ecuatoriano.

### **Exportaciones**

Actualmente el petróleo está a la baja razón por la cual las exportaciones en valor monetario disminuyen considerablemente, el precio actual del barril del petróleo se encuentra en 46,06 dólares.

“Según el Banco Central del Ecuador (BCE), sobre la evolución de la balanza comercial de enero a septiembre, el déficit llegó a 1.681,1 millones de dólares, en comparación con el superávit de 527,3 millones de dólares registrados en el mismo periodo de 2014. En volumen, las exportaciones petroleras aumentaron un 6,7%, pero hubo una reducción del 48,3% en cuanto a valor FOB, al pasar de 10.699,2 millones de dólares a 5.536 millones de dólares entre un periodo y otro.” (Tomado de La Hora)

Es fundamental mencionar que el presupuesto del estado se fija mediante el precio del petróleo pero a mediano plazo este deberá ser calculado con la industria Ecuatoriana según el cambio de la Matriz Productiva en donde todas las industrias formaran parte fundamental del presupuesto país, una de las maneras en las que podrían aprovechar el cambio de Matriz Productiva es la exportación de productos terminados no solamente materia prima por lo que se espera a mediano plazo poder llegar a todos los rincones del país y posterior a la exportación de las salsas.

### **Importaciones**

La importación de alimentos pagan mayores aranceles, el impuesto sumo 732,80 millones de dólares en el 2014. Desde el 11 de Marzo del 2015 rige la

salvaguardia por balanza de pagos para alimentos, que va del 5 al 45%. La medida impacta a 461 partidas.

Con este arancel el gobierno busca reducir las importaciones con el propósito de disminuir la salida de divisas, la medida impacta al 32% de las importaciones.

El gobierno ha sostenido que los insumos importados pueden ser reemplazados por producción local lo cual impulsa a los agricultores nacionales para que su producción aumente y aprovechen para colocar su producto en el mercado ecuatoriano.

### **Inflación**

La inflación se la mide estadísticamente por medio del (IPCU) Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios, se la realiza a través de encuesta en los hogares de familias de clase social alta, media y baja. (Tomado del Banco Central del Ecuador)

El IPC influye de manera directa e indirecta en la empresa, ya que según su variación de los precios mensual puede tomarse decisiones acerca de la compra de ciertas materias primas por históricos realizados por la empresa, también puede ser un referente en el análisis de sueldos ya que dependerá proporcionalmente del IPC que la canasta básica se mantenga o no en su precio calculado. También influye directamente a la empresa ya que el IPC es un indicador del poder adquisitivo de las personas.

**Tabla 7. Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones**

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación acumulada
ene-14	97,78	0,72%	2,92%	0,72%
feb-14	97,89	0,11%	2,85%	0,83%
mar-14	98,57	0,70%	3,11%	1,53%
abr-14	98,86	0,30%	3,23%	1,83%
may-14	98,82	-0,04%	3,41%	1,79%
jun-14	98,93	0,10%	3,67%	1,90%
jul-14	99,33	0,40%	4,11%	2,31%
ago-14	99,53	0,21%	4,15%	2,52%
sep-14	100,14	0,61%	4,19%	3,15%
oct-14	100,35	0,20%	3,98%	3,36%
nov-14	100,53	0,18%	3,76%	3,55%
dic-14	100,64	0,11%	3,67%	3,67%
ene-15	101,24	0,59%	3,53%	0,59%

Tomado de Ecuador en cifras.

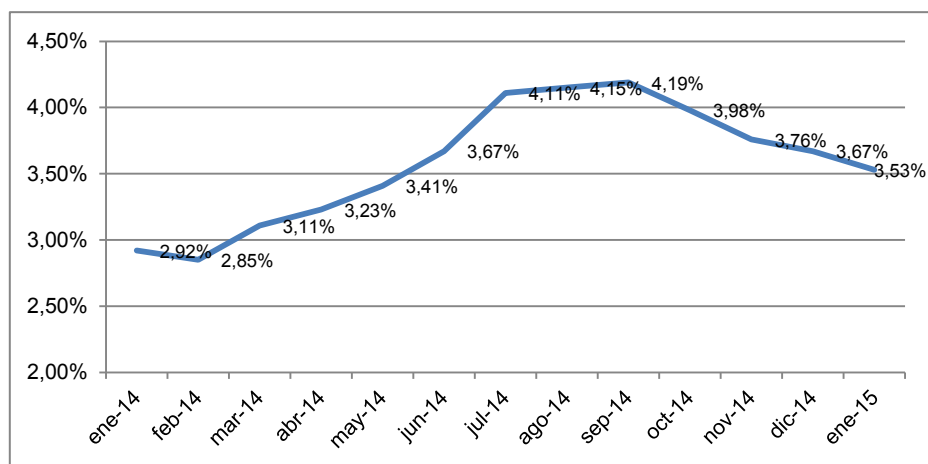
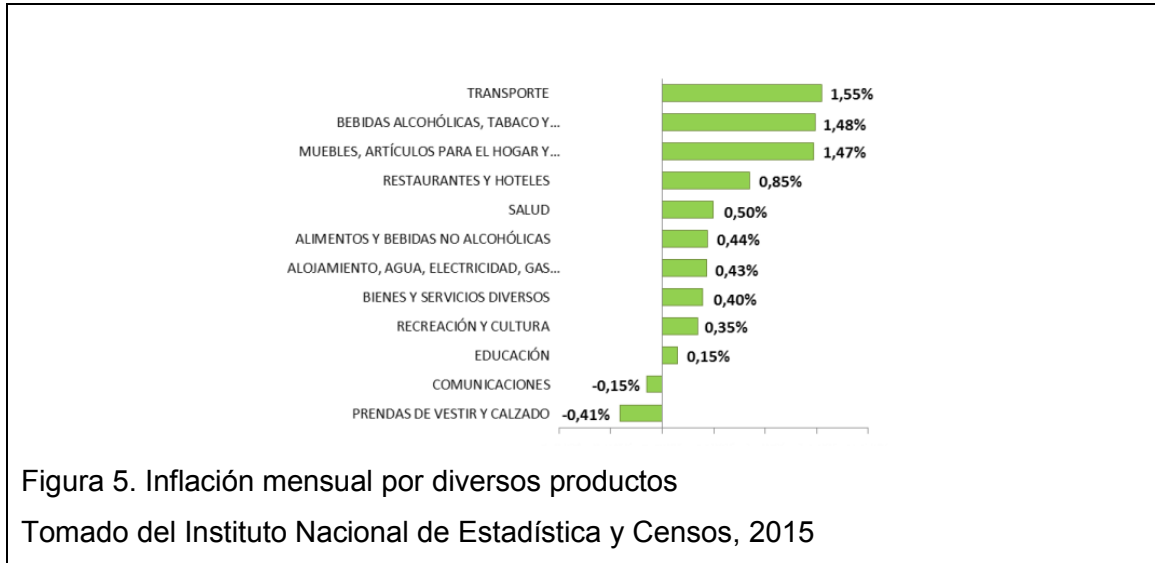


Figura 4. Inflación Anual

Análisis gráfico de la tabla 7. Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones

La inflación anual a Enero del 2015 es de 3,53%, y la inflación mensual a Enero del 2015 es del 0,59%. Según el análisis del gráfico encontramos que la inflación ha tenido sus mayores fluctuaciones a mediados del 2014 y para finalizar el año llegó al 3,67% lo que nos indica una fluctuación muy baja normal o constante entre el 3% al 4,20% en lo que se refiere al ejercicio del año 2014.



De igual manera la inflación en cuanto a los alimentos y bebidas no alcohólicas llega al 0,44%, si bien no es un porcentaje muy elevado es importante considerar esta variable para determinar los posibles escenarios que se podrían presentar en la economía del país.

La inflación en productos alimenticios tiene un impacto muy alto en los consumidores, al ser un factor determinante para los hogares cualquier variación importante en el precio de los alimentos puede ocasionar cambios en el mercado y lograr que los consumidores busquen productos sustitutos o simplemente que se adquiera productos netamente necesarios para el consumo humano, dejando de lado a productos que no son necesarios o indispensables como las salsas de ají.

**Tabla 8. Composición IPC (Base 2004) Vs IPC (Base 2014)**

División	Productos IPC (2004)	Productos IPC (2014)
Alimentos y bebidas no alcohólicas	90	115
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	4	4
Prendas de vestir y calzado	47	44
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	7	11
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	37	40
Salud	28	26
Transporte	17	23
Comunicaciones	6	6
Recreación y cultura	30	34
Educación	10	9
Restaurantes y hoteles	6	11
Bienes y servicios diversos	17	36
<b>TOTAL</b>	<b>299</b>	<b>359</b>

Tomado del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo



Figura 6. Composición IPC (Base 2004) Vs IPC (Base 2014)

Tomado de Instituto Nacional de Estadística y Censos. Encuesta de Ingresos y Gastos 2003 - 2004 / 2011 - 2012)



## Tasas Activas y Pasiva

**Tabla 9. Tasas de Interés**

1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.20	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.76	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.28	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	9.03	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	9.12	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.92	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.12	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.21	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.00	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	7.11	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.89	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.97	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista	29.04	Microcrédito Minorista	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple	26.90	Microcrédito de Acumulación Simple	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	24.25	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25.50
Inversión Pública	8.23	Inversión Pública	9.33
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.14	Depósitos de Ahorro	0.87
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	1.25
Operaciones de Reporto	0.08		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.54	Plazo 121-180	5.99
Plazo 61-90	4.63	Plazo 181-360	6.15
Plazo 91-120	5.12	Plazo 361 y más	6.89
4. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5.14	Tasa Legal	9.12
Tasa Activa Referencial	9.12	Tasa Máxima Convencional	9.33

Tomado del Banco Central del Ecuador. Diciembre 2015

## Tasa de desempleo

La tasa de desempleo a Diciembre del 2014 fue de 4.54%, sin embargo debemos detallar que la población desempleada consta de personas de 15 años y más. Se distinguen dos tipos de desempleo, el desempleo abierto comprendido por personas sin empleo, que buscan trabajo e hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio; y por otro

lado el desempleo oculto comprendido por personas sin empleo, que no buscaron trabajo y no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio. (Tomado del Instituto Nacional de Estadística y Censo. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Septiembre, 2015)

**Tabla 10. Tasa de desempleo**

Periodo	Quito
mar-13	4,06%
jun-13	4,44%
sep-13	4,67%
dic-13	4,04%
mar-14	4,34%
jun-14	4,16%
sep-14	4,91%
dic-14	3,22%
mar-15	4,39%
jun-15	4,77%
sep-15	5,21%

Tomado del Instituto Nacional de Estadística y Censo. Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Septiembre, 2015

El desempleo en la ciudad de Quito tiene un promedio en los últimos 2 años de 4,41% lo cual si revisamos la tabla 10 es constante pero sin embargo podemos sacar conclusiones del mismo como la oportunidad de la empresa para generar fuentes de trabajo y por otro lado la realidad de las familias quiteñas que posiblemente dejen de consumir una salsa de ají para comprar un producto de primera necesidad por no tener ingresos suficientes en su hogar.

## Empleo

En el 2015 el Ecuador aumentó el salario básico en un 4,11% es decir a 354,00 Dólares, beneficiando alrededor de 564.468 personas que representan el 18,17% de la población económicamente activa con relación de dependencia.

Con este aumento del salario básico unificado se espera que las familias ecuatorianas alcancen a tener un ingreso de 660,64 Dólares con lo que podrán cubrir la canasta básica familiar que actualmente está valorada en 664,74 Dólares. Debemos resaltar que desde el año 2007 el salario básico unificado ha tenido un incremento del 47%. (Tomado de andes.info.ec)

La capacidad de pago y poder adquisitivo de los ecuatorianos ha ido mejorando en los últimos años y versus la tasa de inflación podríamos decir que es un crecimiento favorable para los ecuatorianos, este es un punto a considerar al momento de establecer los precios del producto ofrecido, el considerar a todas las clases sociales es fundamental ya que nuestro producto lo consumen prácticamente todos y por ende es importante que esté al alcance de todo nuestro mercado objetivo.

## VARIABLES SOCIOCULTURALES

### Demografía

Según el último censo realizado en el 2010, el Ecuador tiene una población total que asciende a los 14.483.499 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km<sup>2</sup>. (Tomado del Instituto Nacional de Estadística y Censo / Wikipedia.org)

El estudio a realizarse se ubica en la provincia de Pichincha cantón Quito en la que encontramos la siguiente información poblacional:

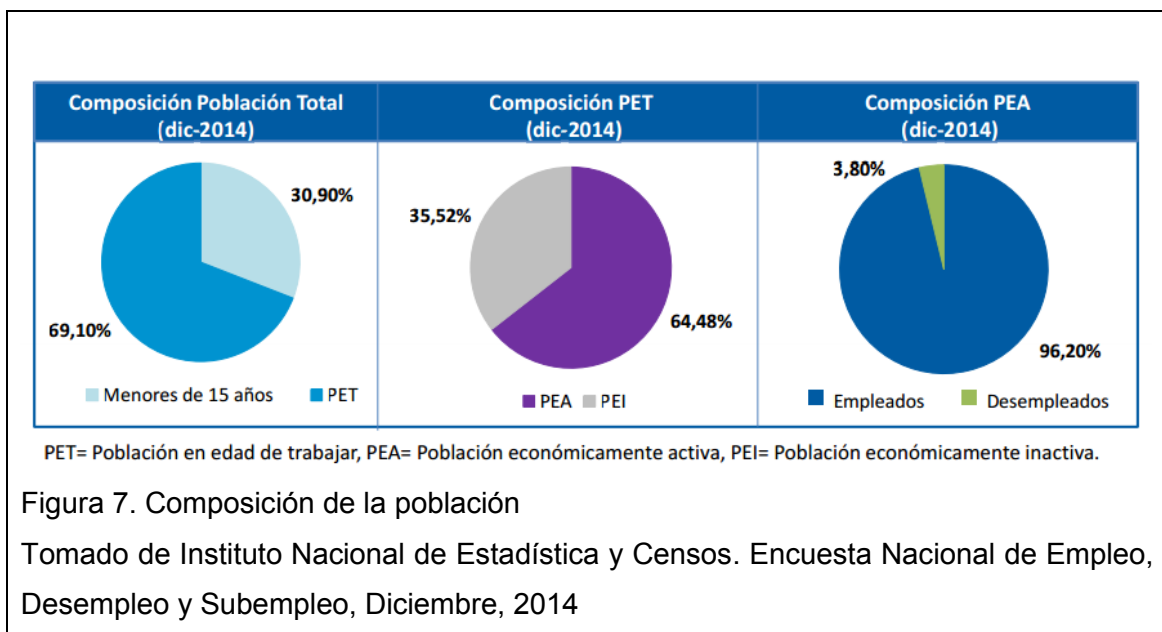
**Tabla 11. Resultados Censo de Población**

PICHINCHA		QUITO	
2.576.287,00		2.239.191,00	
MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES
1.320.576,00	1.255.711,00	1.150.380,00	1.088.811,00

Tomado del Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2015

Con respecto a la composición de la población total nacional a Diciembre del 2014 se tiene que:

- De la población total, el 69,10% está en edad de trabajar.
- El 64,48% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa.
- De la población económicamente activa, el 96,20% son personas con empleo.



- La población en edad de trabajar (PET) es de 11,1 millones de personas.
- La población económicamente activa (PEA) es de 7,1 millones de personas.
- La población económicamente inactiva (PEI) es de 3,9 millones de personas.

(Tomado del Instituto Nacional de Estadística y Censo)

**Tabla 12. Composición de la población**

Índice	Año		
	dic-12	dic-13	dic-14
Población en Edad de Trabajar (PET)	10.864.147	11.200.371	11.159.255
Población Económicamente Activa (PEA)	6.701.014	6.952.986	7.194.521
Población con Empleo	6.424.840	6.664.241	6.921.107
Empleo Adecuado	3.118.174	3.328.048	3.545.802
Empleo Inadecuado	3.159.903	3.321.730	3.358.884
Subempleo	603.890	809.269	925.774
Otro Empleo Inadecuado	2.018.582	2.019.279	1.924.634
Empleo no remunerado	537.431	493.182	508.476
Empleo no clasificado	146.763	14.463	16.421
Desempleo	276.174	288.745	273.414
Población Económicamente Inactiva	4.162.884	4.247.385	3.964.734

Tomado Encuesta Nacional. Empleo, Desempleo y Subempleo, Indicadores Diciembre, 2014

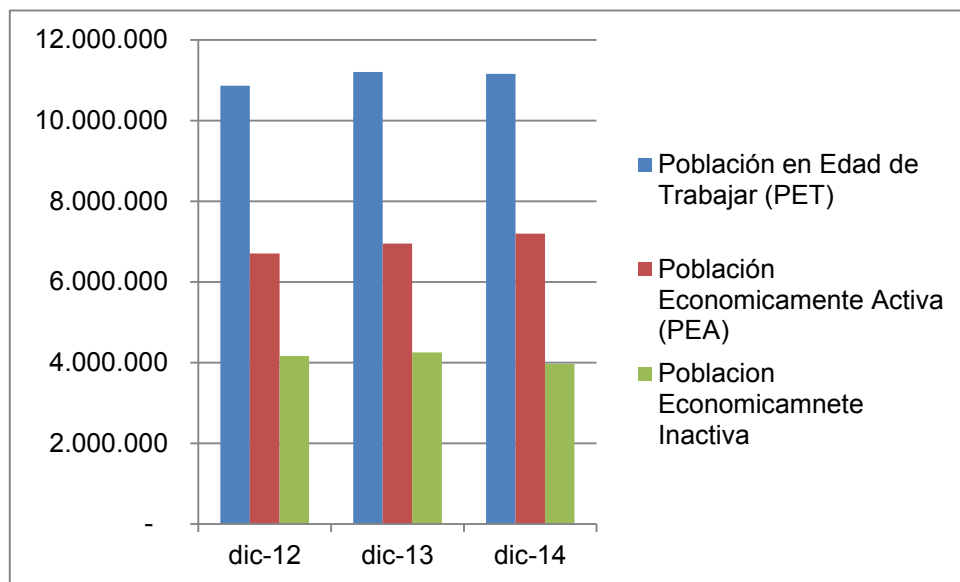


Figura 8. Índices de la población

Análisis gráfico de la tabla 12. Composición de la población

Como podemos observar en la Figura 8 tanto la PET, PEA y la Población Económicamente Inactiva mantienen sus cifras estables, lo cual es bueno para la economía del país y bueno para la empresa ya que se puede contar con personal para la nómina de la empresa pero por otro lado nos da la pauta para tener muy en cuenta el nivel socioeconómico de la población, adicional la Figura 8 nos indica que la estabilidad en los últimos años es constante y por

ende la población se mantiene productiva, si bien es cierto existe Población Económicamente Inactiva pero hace referencia a personas que están en edad de trabajar pero por distintos motivos no lo hacen.

## **Salud**

Un aspecto muy importante y estratégico para la empresa es el factor salud, según la investigación realizada se pudieron encontrar características beneficiosas para el consumidor, beneficios que contiene el ají como fruto natural y que entre las más importantes podríamos destacar las siguientes:

- El ají contiene capsaicina, sirve como tratamiento en artritis reumatoide y osteoartritis.
- Uno de los mayores beneficios del ají es su capacidad termogénica que es una propiedad que surge cuando el cuerpo entra en calor y por lo tanto quema más grasas y calorías.
- Alto contenido de vitamina C y calcio.
- Previene la gastritis al recubrir la mucosa gástrica del estómago.
- Un estudio llevado a cabo en Australia sugiere que la comida picante ayuda a mejorar los niveles de colesterol en la sangre y reduce la demanda de insulina, lo que podría ser un factor para la prevención de la diabetes. (<http://mejorconsalud.com/comida-picante-beneficios-y-desventajas/>)

Por lo que el aspecto salud influenciaría de manera directa y estratégicamente a la empresa.

## **Canasta familiar básica y canasta familiar vital de la economía dolarizada Febrero 2015.**

Estas canastas se refieren a un hogar tipo de 4 miembros, con 1.60 perceptores que ganan exclusivamente la Remuneración básica unificada,

están constituidas por alrededor de 75 productos de los 359 que conforman la Canasta de artículos (Bienes y servicios), del Índice de Precios al Consumidor (IPC). Los productos que conforman estas canastas analíticas, se considera que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar considerado en: alimentos y bebidas; vivienda; indumentaria; y, misceláneos. Para Febrero del 2015 la Canasta Familiar Básica, definida en noviembre de 1982, tiene un costo de 654.48 Dólares, en tanto que la Canasta Familiar Vital, definida en enero del 2007, alcanza un costo de 473.17 Dólares. (Tomado del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censo. Febrero, 2015)

**Tabla 13. Canasta familiar anual (Dólares)**

Año	Costo Canasta Básica	Costo Canasta Vital	Ingreso Familiar
2000	238.55	140.33	134.40
2001	292.33	221.10	200.73
2002	336.3	254.79	221.26
2003	370.74	260.85	253.17
2004	388	270.58	265.95
2005	426.43	286.43	277.84
2006	447.55	303.07	298.67
2007	460.8	321.19	317.28
2008	500.35	351.87	373.12
2009	520.72	368.30	406.72
2010	538.64	385.28	447.68
2011	561.12	404.18	492.80
2012	588.88	426.71	545.07
2013	608.85	437.88	593.60
2014	636.78	459.07	634.67

Tomado de [ekosnegocios.com](http://ekosnegocios.com)

En la actualidad la canasta básica tiene un costo igual al ingreso familiar estándar considerando que en el hogar solo trabajen 1,6 personas con el salario básico unificado, indicador clave para la empresa ya que las salsas de ají no son un producto que conste en la canasta básica al no ser un producto de primera necesidad, es un indicador clave ya que necesita evaluarse para determinar el N.S.E. al cual apuntará la empresa, no con esto se quiere decir que las salsas de ají no sean consumidas por este tipo de hogares pero si nos indica que no es una prioridad en su consumo y podría ser fácilmente sustituible con la elaboración casera.

Las variables socioculturales nos muestran la realidad de la población en general del país, la demografía del país es vital para entender cuál es el comportamiento de la población económicamente activa, adicional ámbitos como la salud nos dan la pauta para elaborar un producto que beneficie a sus consumidores ya que hoy en día la calidad es un factor primordial en las decisiones de compra y más un si este producto brinda algún beneficio de prevención de algunas enfermedades, de esta manera las variables socioculturales pueden determinar los comportamientos de las personas, que artículos o productos pueden preferir o cuales dan mayor preferencia al momento de la compra según su economía y a cuanta población podría ser colocado el producto ya sea por sectores o por necesidades de consumir productos saludables, es importante mencionar que el cuidado personal ya sea a través de ejercicios, estilo de vida, alimentación está tomando fuerza en el país, de esta manera se podría impulsar la ingesta de productos orgánicos en la dieta de los quiteños.

## **VARIABLES TECNOLOGICAS**

La variable tecnológica es un factor que influye directamente en la terminación de la producción de las salsas de ají, es fundamental destacar que el factor tecnologico no interviene en el proceso primario de elaboración de las salsas pero si en la fase de envasado y etiquetado puesto que se necesita procesos que aseguren un buen sellado del producto para conservar la calidad de las salsas, entre los procesos en los cuales interfiere el factor tecnológico se encuentran los siguientes:

- Envasado
- Enroscado
- Etiquetado



Se estima crear una cadena de producción por fases, la fase de elaboración de las salsas en donde se realiza la preparación de la salsa según las instrucciones determinadas para tener un resultado homogéneo en todos los lotes y la segunda fase que consiste en el embasado, enroscado y etiquetado de los frascos de las salsas de ají, en la segunda fase se utilizarán máquinas las mismas que no cambiarían la esencia de artesanal ya que sirven para asegurar la calidad del producto en su conservación, a continuación se detalla las máquinas y sus especificaciones a utilizarse en el proceso antes mencionado, también se detalla la capacidad productiva, los usos y especificaciones técnicas:

## Envasadora

**Tabla 14. Envasadora**

Serie	DVS
Equipos de envasado volumétrico automáticos	
Envasado de productos líquidos de alta, mediana o baja viscosidad, con o sin sólidos.	
Tecnología	Permite la dosificación del producto en el envase según características modificables de volumen ajustable a la necesidad
Uso o aplicación	Ideal para el envasado de productos de alta, mediana o baja viscosidad, como salsas con o sin sólidos
Capacidad de producción estimada	Productividad de 15 a 20 envases de 500 ml por minuto
Contraindicaciones	No debe ser utilizado para el envasado de productos espumosos. No es recomendable para envasar volúmenes menores a los 60 ml.



Figura 9. Equipo de Envasado Volumétrico, Compacto  
Tomado de Equitek, México

## Enroscadora

**Tabla 15. Enroscadora**

Serie	ERS
Equipo para Enroscado de Tapas para trabajo pesado	
Sistema de Enroscado de Tapas Compacto	
Tecnología	Enroscador neumático de arranque automático cuando se ejerce presión contra la tapa, y un control de torque de paro automático, que limita la fuerza aplicada al cierre de la tapa, logrando un excelente control sobre el torque aplicado
Uso o aplicación	Enroscado de tapas desde 18 hasta 55 mm de diámetro, con control de torque.
Capacidad de producción estimada	Productividad de 40 envases por minuto, dependiendo de la forma y del tamaño de éste.
Contraindicaciones	Este equipo no es adecuado para envases muy frágiles y/o de gran tamaño, o cuya tapa exceda los 55 mm de diámetro.



## Etiquetadora

**Tabla 16. Etiquetadora**

Serie	ESZ-RE
Equipo para Etiquetado de Envases Cilíndricos con Registro	
Etiquetado para aplicar etiquetas auto-adheribles a envases cilíndricos	
Tecnología	Controlado en forma electrónica por un PLC que cuenta con la capacidad para el manejo de recetas
Uso o aplicación	Alta precisión de aplicación de etiqueta.
Capacidad de producción estimada	Productividad de hasta 60 etiquetas por minuto, depende del tamaño de la etiqueta
Contraindicaciones	No es adecuado para la aplicación de etiquetas en envases cónicos, o bien en envases cuya superficie de aplicación sea esférica o cóncava.



Figura 11. Equipo para Etiquetado de Envases Cilíndricos con Registro  
Tomado de Equitek, México

Ecuador no posee este tipo de maquinaria por lo que nos vemos en la necesidad de exportarla de México, la tecnología es un factor importante con el cual se debe contar para poder competir con grandes empresas que poseen la capacidad de producción con economías de escala, el no contar con tecnología podría ser muy contraproducente e incluso determinante a la hora de competir por lo que las empresas siempre deben buscar innovar en tecnología.

#### **2.1.4. Las 5 fuerzas de Porter**

El análisis de las 5 fuerzas de Porter se basa en variables que afectan a la industria las cuales debemos identificar para poder generar y desarrollar estrategias.

##### **Amenaza de nuevos competidores entrantes (ALTA)**

Esta fuerza se usa para detectar empresas con las mismas características económicas o con los mismos productos. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a un mercado, la intensidad de la competencia aumenta.

Sin embargo, ingresar a un mercado no es fácil, este tipo de amenaza depende de las diferentes barreras de entrada que existen, como son: la diferenciación, economía de escala, acceso a canales de distribución o ventajas en los costos entre otras.

A pesar de las barreras de entrada, existen empresas que ingresan fácilmente al mercado, esto sucede cuando ofertan productos de una calidad superior a la de los productos existentes con precios más bajos, los cuales son lanzados a través de una buena campaña de publicidad.

La competencia es algo que siempre estará en el mercado y la fidelidad de sus clientes con productos preexistentes es un factor muy fuerte a ser considerado.

En conclusión la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta y nos proporciona información de aquellas empresas que ingresan a la industria para de esta manera formular estrategias que permitan hacer frente a los competidores que ingresan y tener en cuenta las empresas que ya existen en la industria con mayor experiencia y años en el mercado los cuales cuentan con un posicionamiento de marca.

### **Amenaza de productos sustitutos (MEDIA)**

Esta amenaza se refiere a aquellas empresas que ingresan al mercado con productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar por un producto ya que si los productos sustitutos son más baratos de los que oferta la empresa, le lleva a una reducción de precios y por ende de ingresos.

El análisis de esta estrategia permitirá formular estrategias para impedir el ingreso de productos sustitutos o en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

La estrategia de entrada de cualquier producto a un mercado nuevo debe ser muy efectiva para que la rentabilidad sea favorable. A continuación se presenta algunos de los factores que se podrían considerar a favor de una empresa que va a ingresar un producto nuevo a la industria:

- La curiosidad por probar un producto nuevo.
- Precios más bajos de marcas competidoras.
- Canales de distribución de la competencia.
- Diferenciación con la competencia.
- Posibilidad de sustituir fácilmente el producto.
- Economía de escala.
- Costos de la competencia.

De esta manera se considera a la amenaza de productos sustitutos con un riesgo medio ya que se puede llegar a competir en base a la calidad de los productos.

### **Poder de negociación de los Compradores o Clientes (MEDIA)**

Esta amenaza se refiere al poder que tienen los compradores de la industria para obtener mejores precios y condiciones. Sea cual fuere la industria, los compradores tienen un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo esta situación cambia de acuerdo a los mercados.

El cliente es la razón de ser de las empresas, en este contexto el cliente ocasiona cambios en el consumo de un producto. Si el producto es percibido como costoso y no de tan buena calidad los clientes no lo compran, caso contrario si los clientes perciben un producto de calidad que satisface sus expectativas, este aspecto se convierte en un punto positivo para la industria. El cliente se convierte en el factor decisivo para la entrada o salida de un nuevo producto en el mercado por lo que las empresas deben enfocarse en ofertar productos de primera calidad que cubran las expectativas de los consumidores.

En conclusión el poder de negociación de los compradores tiene un peso medio para las empresas siempre y cuando las negociaciones se las lleve de la mejor manera para poder obtener beneficios de ambas partes, una negociación de ganar ganar.

### **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores (MEDIA)**

El poder de negociación de los proveedores hace referencia al poder que tienen los proveedores de una industria para aumentar sus precios, esto dependerá en gran medida del número de proveedores que existan ofertando cierto producto.

Mientras menor cantidad de proveedores existan mayor será su poder de negociación. Pero si por el contrario existen varios proveedores el poder de negociación baja.

Uno de los factores que se puede manejar para contrarrestar el poder de negociación de los proveedores es la economía de escala, si la empresa tiene pedidos grandes el proveedor le dará más importancia y brindará mejor escenarios para vender su producto a la empresa.

Al momento de escoger un proveedor es importante tomar en cuenta ciertos factores entre los que podemos citar:

- Productores a nivel nacional
- Calidad del producto
- El costo del flete, ubicación geográfica del proveedor
- Certificaciones de productos de buena calidad
- Proveedores de envases plásticos y de vidrio
- Producto de calidad inferior

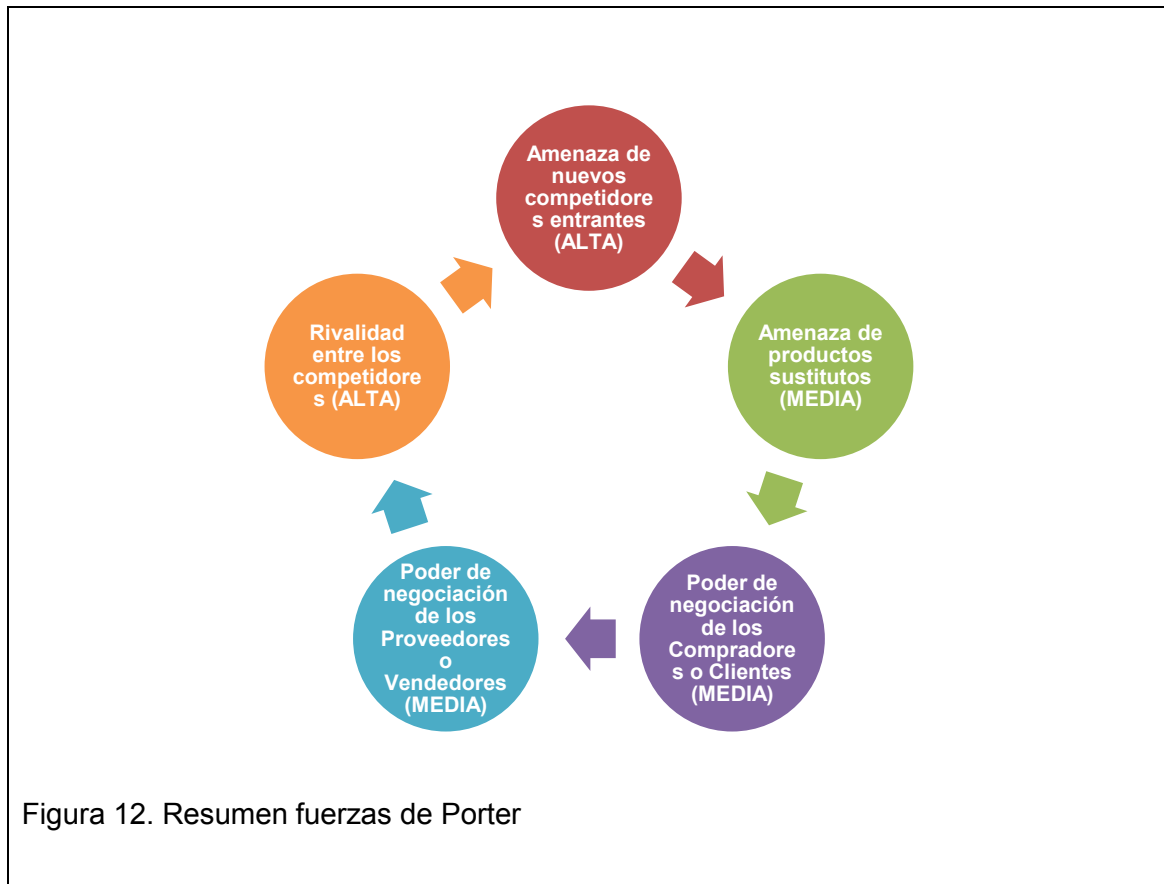
La industria cuenta con un alto número de proveedores razón por la cual se considera un factor medio el poder de negociación de los proveedores

### **Rivalidad entre los competidores (ALTA)**

La rivalidad entre competidores es considerada como la fuerza más poderosa de todas sin embargo vista desde una perspectiva positiva, beneficia a la industria y al mercado en general, ya que lleva a competir por un producto de mejor calidad.

Se genera un problema cuando los competidores comiencen a elaborar o copiar productos similares a los que ofrece una determinada empresa. Esto ocasiona una guerra de precios en donde se ven perjudicadas las industrias nuevas en el mercado ya que las empresas existentes tienen el poder económico para jugar con economías de escala. Por este motivo la rivalidad entre competidores tiene un grado alto de impacto en las empresas al no contar con igualdad de condiciones dentro de la industria.

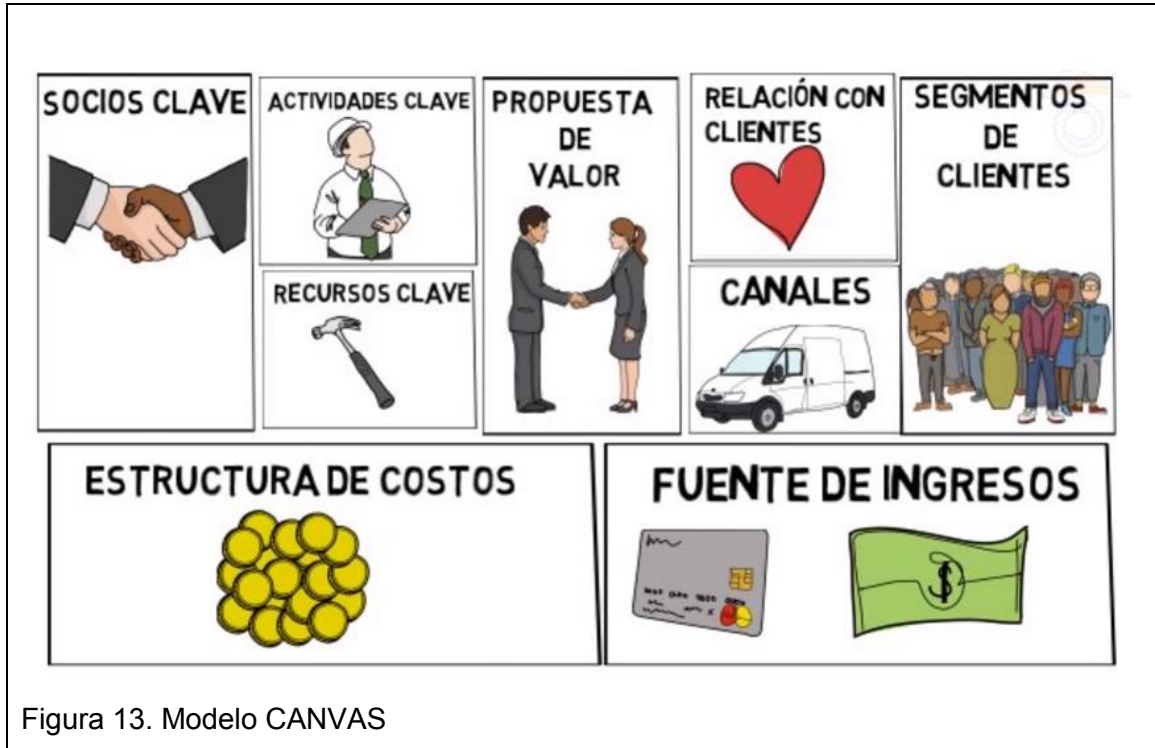




## 2.2. La compañía y el concepto de negocio

### 2.2.1. La idea y el modelo de negocio

Para definir la idea y modelo de negocio utilizaremos el modelo CANVAS el cual nos ayudara a identificar de mejor manera todos los aspectos que debemos considerar para poner en marcha nuestro plan de negocios, a continuación se presenta la Figura 13 donde se puede observar los componentes del modelo:



Una vez definido cuál va ser nuestro plan de negocios debemos trabajar en el modelo CANVAS para identificar los factores establecidos, de esta manera realizaremos el siguiente desglose según el modelo.

### Propuesta de valor

La empresa "HUMA" se dedica a la elaboración y comercialización de las salsas de ají típicas del Ecuador, la materia prima a utilizarse será de origen orgánico para ofrecer un producto de primera calidad y que contenga un alto valor nutricional y la preparación de las salsas será de manera artesanal pero para el proceso de envasado se utilizará maquinaria para ayudar con la calidad de conservación del producto. Uno de los objetivos es llevar las distintas salsas de ají ecuatorianas a los hogares de los quiteños sin la necesidad de viajar a las distintas provincias para su consumo.

## **Segmentos de clientes**

La empresa tendrá como enfoque inicial clientes que vivan en la ciudad de Quito, hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 21 y 40 años con un nivel socio económico A, B y C+.

## **Canales**

El producto específicamente las salsas de ají tendrán diferentes canales de distribución, los mismo serán Supermercados, Minimarkets, Restaurantes y Tiendas de barrio. Adicional se utilizara las distintas redes sociales como el Facebook para llegar a nuestro segmento de clientes.

## **Relación con clientes**

La empresa buscara crear fidelización con los clientes, se propone vincular los platos de comida típica con las salsas, también la calidad del producto representa un factor determinante para mantener la relación con los clientes, por otro lado se explotara las características de ají para identificar factores favorables para la salud de los consumidores, ya sea por su poca concentración de grasa, azúcar y sal o por la característica de termogénica que ayuda a bajar de peso.

## **Fuente de ingresos**

Los ingresos netamente dependerán del volumen de ventas de los canales de distribución por lo que para supermercados el producto se dejara a consignación y se establecerá fechas de pago fijas según el comportamiento de compra del producto, para los demás canales la venta se realizara de manera directa y en puede ser en efectivo o por medio de transferencia bancaria.

## **Recursos clave**

Los recursos clave se pueden definir en 4 puntos que son:

- Talento Humano, que tendrá la responsabilidad de la elaboración cumpliendo las normas establecidas por la empresa y las establecidas por entes de control como el COPCI y ARCSA con las BPM.
- La Infraestructura, que deberá contar con las instalaciones necesarias y que cumplan estándares de salubridad y almacenamiento de los productos.
- El Capital, que será aportado por los socios de la empresa y que en este caso será en un 50% por cada uno de los socios.

- La Tecnología, que también será parte importante del proceso ya que garantizara que el producto elaborado de manera artesanal sea envasado con estándares de calidad para que conserve su frescura y el cliente obtenga un producto de primera calidad.

### **Actividades clave**

Obtener proveedores de materia prima que cumplan con las certificaciones requeridas para la empresa, de esta manera se garantiza que el producto final conserve su calidad y características esenciales para los clientes.

Los procesos de elaboración de las salsas también son actividades clave que garantizaran un producto final de primera calidad.

### **Socios clave**

Es indispensable como ya lo mencionamos anteriormente los proveedores de la materia prima e insumos para que la empresa pueda contar con productos de primera calidad, entre los socios principales de la empresa se encuentra la empresa Proaji que proporciona el ají para la elaboración de las salsas y la empresa NAVCA que proporciona los envases a utilizarse.

## **Estructura de costes**

En la estructura de costes se toma en cuenta la nómina de la empresa, el pago a proveedores, pago de servicios profesionales requeridos para el funcionamiento de la empresa y los impuestos a pagar establecidos legalmente, todos estos factores se detallaran en los capítulos siguientes.

### **2.2.2. Estructura legal de la empresa**

Se constituirá la empresa en la superintendencia de compañías como compañía de responsabilidad limitada con el nombre “HUMA” productos Ecuador Cía. Ltda. Y estará conformada por 2 socios. El capital social será de 30.000,00 dólares y estará dividido en 300 participaciones indivisibles con un valor de 100,00 dólares cada una.

### **2.2.3. Misión, Visión y Objetivos**

La misión debe contemplar ciertos aspectos de carácter empresarial, por este motivo en el Anexo 2 se da el detalle de los elementos en los cuales se basa la misión de la empresa “HUMA”.

#### **Misión**

Rescatar la esencia de las salsas de ají nacionales, realizarlas de manera artesanal con productos orgánicos, dirigidos a clientes que busquen un producto saludable en la ciudad de Quito, fomentando el uso de la tecnología en procesos posteriores para asegurar la calidad del producto con el fin de que la empresa logre ser rentable y contribuya al desarrollo del país con valores como la igualdad e integridad de sus colaboradores.

## **Visión**

Ser líderes en la elaboración y comercialización de productos alimenticios responsable con los consumidores de salsas y alimentos típicos del Ecuador a través del desarrollo de estrategias de mercado bien definidas y flexibles a posibles cambios macro y micro económicos que nos permita diversificar la cartera de la empresa y llegar a nivel nacional con nuestros productos, se lo deberá realizar para el 2023 cuando la empresa alcance la etapa de maduración.

## **Objetivos**

- Ser una empresa de productos alimenticios responsable con los consumidores, con índices de calidad como niveles de frescura de la materia prima y estandarizando los procesos a seguir en cada uno de los productos lo cual se realizara dentro del primer año de creación de la empresa.
- Fomentar el consumo de las salsas elaborando campañas de marketing que den a conocer el producto al mercado objetivo por medio de degustaciones en los canales de distribución, se realizaran encuestas de satisfacción con las personas que accedan a probar el producto y se lo deberá llevar a cabo trimestralmente dentro del ciclo de penetración al mercado que contempla los 3 primeros años.
- Investigar y desarrollar productos afines al consumidor rescatando las preferencias y hábitos de consumo, para lo cual se realizara campañas de investigación de mercados con el fin de introducir nuevos productos, esto se lo realizara una vez que el producto principal se encuentre en la etapa de crecimiento que aproximadamente será en el tercer o cuarto año de vida en el mercado.
- Llegar a colocar el producto en 5 canales de distribución en el primer año.

- Desde su creación la empresa brindar productos saludables con niveles medio y bajos en sal, azúcar y grasa, siempre pensando en el bienestar del consumidor final.
- Realizar capacitaciones constantes al personal con el fin de retroalimentar conocimientos y perfeccionar procesos, las capacitaciones deberán ser por lo menos una vez al mes.

### **2.3. El producto y/o servicio**

El producto a ofrecer son salsas de ají típicas ecuatorianas, las mismas serán elaboradas con productos orgánicos y harán referencia inicialmente a 3 provincias del Ecuador como son Esmeraldas, Loja y Pichincha.

La elaboración de las salsas será de manera artesanal lo cual nos brinda un plus ya que los alimentos potencian su sabor como es el caso del ají esmeraldeño el cual debe ser molido en piedra y no licuado por poner un ejemplo, para el envasado se utilizaría máquinas con el objetivo de garantizar un buen sellado del producto y poder conservar de mejor manera la calidad de las salsas.



## 2.4. Análisis FODA

Tabla 17. Matriz F.O.D.A.

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1 Producto nuevo</p> <p>F2 No se necesita de tecnología de última generación</p> <p>F3 Amplia gama de canales de distribución</p> <p>F4 Marca de la empresa</p> <p>F5 Disponer de un plan estratégico definido</p> <p>F6 Calidad del producto final</p> <p>F7 Características especiales del producto final</p> <p>F8 Pioneros con el producto</p>	<p>D1 Sin capacidad para economías de escala</p> <p>D2 Salarios bajos</p> <p>D3 Altos costos para la puesta en marcha de la empresa y atraer clientes</p> <p>D4 Infraestructura de las instalaciones productivas</p> <p>D5 Inversión propia inicial baja</p>
	FO	DO
<p>O1 Reducción del Impuesto a la renta</p> <p>O2 Oportunidades de apoyo de grandes empresas como "La Favorita" programas para emprendedores</p> <p>O3 La creciente tendencia del consumo de productos hechos en Ecuador</p> <p>O4 Mercado vigente susceptible de explotación</p> <p>O5 Factor demográfico, crecimiento de la población urbana en Quito</p> <p>O6 Factor salud, preocupación por consumo de productos orgánicos</p> <p>O7 Proveedores nacionales de materia prima para elaboración del producto</p> <p>O8 Tributariamente los impuestos pueden disminuir si se reinvierte en la misma empresa</p>	<p>O1/D1/D2 Solicitud de crédito a entidades gubernamentales como la CFN</p> <p>O4/D1 Elaboración de productos bajo pedido de restaurantes</p> <p>O2/D3 Alianzas estratégicas con los canes de distribución para penetración del producto al mercado</p> <p>O8/D5 Reinversión de utilidades para beneficio de la empresa generando ahorro con la inversión</p> <p>O5/D2 Inicialmente la empresa contara con salarios bajos, no iguales al salario mínimo pero si para poder mantener la empresa durante su nacimiento</p> <p>O7/D1 Gran cantidad de proveedores de materia prima, mayor poder de negociación</p>	
	FA	DA
<p>A1 Fácil entrada de la competencia, barreras de entrada muy bajas</p> <p>A2 Escasez del producto</p> <p>A3 Falta de acuerdos comerciales para exportar el producto</p> <p>A4 No es un producto de consumo masivo</p> <p>A5 Competencia con tecnología superior</p> <p>A6 Productos sustitutos / Marcas consolidadas</p> <p>A7 Inflación, alza de precios según la situación económica del mercado</p> <p>A8 Desempleo, capacidad adquisitiva de las personas</p> <p>A9 Tasas de interés, créditos en capital de trabajo</p> <p>A10 Factor político, cambios paulatinos en el desarrollo económico del país</p> <p>A11 Competencia muy agresiva y consolidada en el mercado</p>	<p>A1/F1 Al ser un producto nuevo nuestro factor más importante es la diferenciación ya que no existe fuertes barreras de entrada</p> <p>A5/F2 Proceso artesanal en la elaboración de las salsas, no se necesita tecnología. Para el proceso de envasado se contara con tecnología para asegurar el sellado y conservar la calidad</p> <p>A4/F3 Al no ser un producto de consumo masivo se generara fuertes campañas de marketing para posicionar el producto</p> <p>A1/F6 La diferenciación y calidad deberá distinguir el producto de la competencia</p> <p>A6/F8 Mantener el producto con la mejor calidad para asegurar un producto único en calidad</p>	<p>A7/D1 Lograr producir la mayor cantidad de producto según las especificaciones de la maquinaria, productividad al 100%.</p> <p>A5/D5 La tecnología a implementarse en la elaboración de las salsas deberá mejorar según la demanda de producción, la maquinaria a comprar deberá cubrir la productividad requerida.</p> <p>A9/D5 Solicitud de línea de crédito en la CFN a una tasa del 9%</p> <p>A6/D3 Establecer alianzas estratégicas con los canales de distribución</p>

## 2.5. Análisis EFE

Tabla 18. Matriz EFE

Factores Externos		Peso	Calificación	Valor ponderado	Subtotal
OPORTUNIDADES	O1 Apoyo del gobierno para el cambio de la matriz productiva	2,00%	3	0,06	1,24
	O2 Oportunidades de apoyo de grandes empresas como "La Favorita" programas para emprendedores	6,00%	3	0,18	
	O3 La creciente tendencia del consumo de productos hechos en Ecuador	6,00%	1	0,06	
	O4 Mercado vigente susceptible de explotación	2,00%	2	0,04	
	O5 Factor demográfico, crecimiento de la población urbana en Quito	8,00%	3	0,24	
	O6 Factor salud, preocupación por consumo de productos orgánicos	12,00%	2	0,24	
	O7 Proveedores nacionales de materia prima para elaboración del producto	9,00%	3	0,27	
	O8 Tributariamente los impuestos pueden disminuir si se reinvierte en la misma empresa	5,00%	3	0,15	
AMENAZAS	A1 Fácil entrada de la competencia, barreras de entrada muy bajas	10,00%	3	0,30	1,12
	A2 Escasez del producto	5,00%	2	0,10	
	A3 Competencia con tecnología superior	9,00%	1	0,09	
	A4 Productos sustitutos	10,00%	2	0,20	
	A5 Inflación, alza de precios según la situación económica del mercado	3,00%	4	0,12	
	A6 Desempleo, capacidad adquisitiva de las personas	7,00%	2	0,14	
	A7 Tasas de interés, créditos en capital de trabajo	1,00%	2	0,02	
	A8 competencia muy agresiva y consolidada en el mercado	5,00%	3	0,15	
<b>Total</b>		<b>100,00%</b>		<b>2,36</b>	

Con el resultado en la matriz EFE podemos darnos cuenta que la empresa externamente posee factores muy débiles para poder competir lo cual nos lleva

a generar estrategias con las cuales podamos fortalecer la empresa con las oportunidades del entorno y reducir las amenazas potenciales del mercado.

El resultado 2,36 únicamente nos dice que las oportunidades detectadas no están siendo aprovechadas al máximo como por ejemplo el crecimiento de las tendencias por consumir productos hechos en Ecuador, se podría explotar de mejor manera la marca para ganar participación de mercado, de igual manera dar a conocer los beneficios del producto así como las formas de consumo y los ingredientes orgánicos que posee, por otro lado también la matriz EFE nos ayuda a evidenciar que las amenazas no están siendo atendidas como deberían de ser, por ejemplo la fácil entrada de competidores ya que las barreras de entrada prácticamente no existen, al ser un producto fácilmente copiables lo que la empresa debe tratar de hacer es enfocarse en la diferenciación del producto y explotar de la mejor manera sus características.

## 2.6. Cadena de Valor

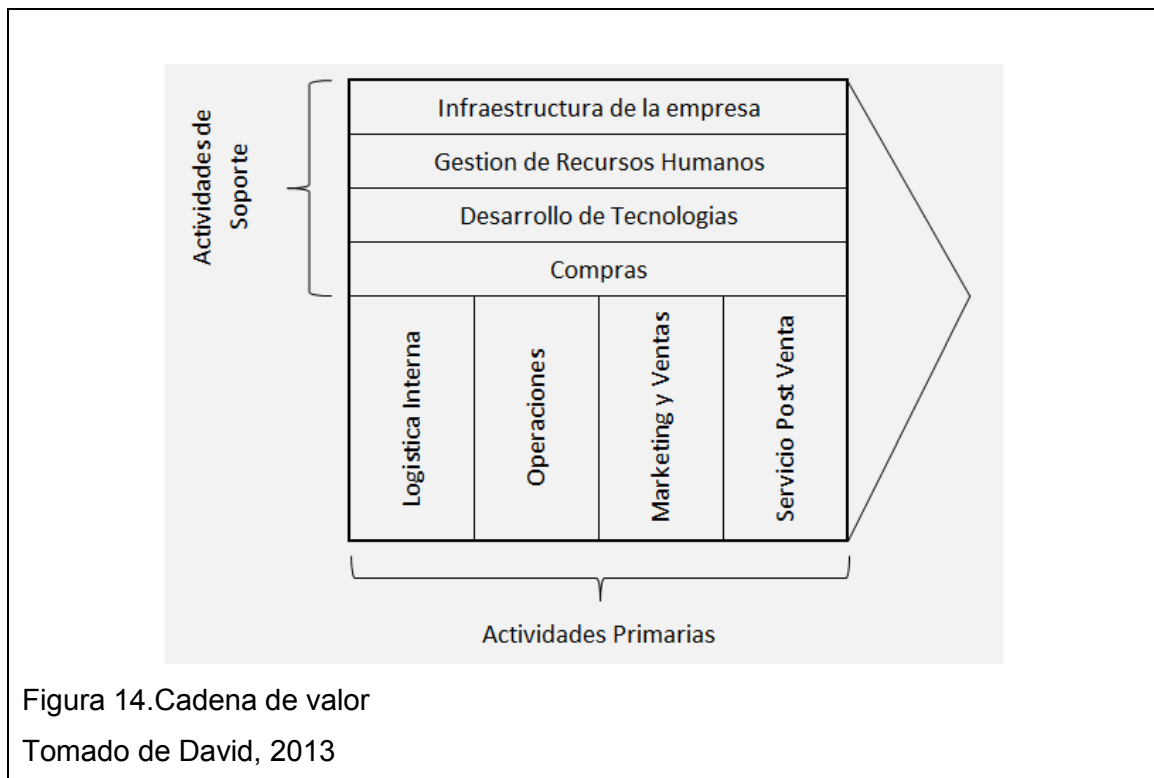


Figura 14. Cadena de valor

Tomado de David, 2013

La cadena de valor nos sirve para analizar como los ingresos totales y costos totales producen valor, ayuda a determinar los diferentes costos de los procesos identificando ventajas y desventajas en la producción.

### **Actividades Principales**

- **Logística interna**

Se enfoca en los procesos de compra y recibimiento de las materias primas como los vegetales, insumos y los envases para las salsas, este proceso debe tener un estricto control de calidad, por lo que es necesario saber cuál fue su trazabilidad para poder obtener productos de buena calidad. El transporte como tal debe ser con cadena de frío por tratarse de elementos orgánicos.

- **Producción**

Se enfoca en el proceso de transformación de la materia prima, es importante considerar normas estándar y procesos en los cuales aseguremos un correcto manejo de los utensilios para evitar contaminación en el producto, es muy importante enfatizar en la producción ya que incluye la mayor parte de generación de valor.

El proceso de producción se contempla desde la recepción de la materia prima e insumos, el almacenamiento en cadenas de frío, el seguimiento de normas estándar para elaborar el producto, el correcto envasado con normas de pasteurización, control de calidad del producto final y por último liberación del producto al mercado.

Para lograr una buena producción es necesario contar con una buena infraestructura, utensilios y maquinaria, de esta manera garantizamos que la producción tenga buenos resultados, esto es muy importante ya que el resultado genera un alto valor a la cadena.

- **Logística externa**

Comprende los pasos a seguir que el producto debe pasar para llegar a los canales de distribución los cuales proveerán del producto a los consumidores finales. Se considera la organización y almacenaje del producto en cajas para su transportación, el transporte adecuado del producto el cual no se necesita que tenga cadena de frío ya que el producto final únicamente necesitara refrigeración después de ser abierto, también se considera el manejo con los canales de distribución lo cual comprende crédito, cobranza y facturación.

- **Comercialización y ventas**

El manejo adecuado del marketing y equipo de ventas para lograr una buena relación con los diferentes canales de distribución, se maneja promociones por volumen de producto comprado, incentivos por cumplimiento de metas con productos gratis, generación de campañas de marketing.

La comercialización y venta es importante ya que representa la imagen de la empresa con el mercado por lo cual su correcto manejo generara valor a la marca.

- **Servicio post venta**

La retroalimentación tanto con los diferentes canales de distribución como el consumidor final es primordial para ir mejorando, la acogida de sugerencias y recomendaciones deberá ser estudiada para determinar si el producto está cumpliendo con los estándares propuestos, el equipo de post venta deberá encargarse de cualquier tipo de contingencia y ofrecerá una total capacidad de respuesta.

## **Actividades de apoyo**

- **Infraestructura de la empresa**

Las políticas que la empresa genere influenciarán directamente con la infraestructura de la empresa, al contar con personal comprometido con la puntualidad, normas de asepsia, respeto entre colaboradores, responsabilidad en los procesos, utilización de uniformes especializados para la elaboración de productos alimenticios llevara a la empresa a contar con aspectos que potencien el clima laboral e higiene en la producción.

- **Gestión de recursos humanos**

Se encarga de generar un ambiente de estabilidad laboral, con la implementación de políticas laborales transparentes, salarios justos de acuerdo a la actividad realizada, programas de desarrollo personal y profesional, capacitación constante de los trabajadores, cumplimiento de obligación a nivel de seguridad social son factores que aportan en el clima laboral de la empresa y directamente con los colaboradores.

- **Desarrollo tecnológico**

La tecnología aporta de manera muy importante a la empresa, el desarrollo de nuevas tecnologías podrá aportar valor a los procesos que lo requieran, es indispensable contar con factores tecnológicos que nos garanticen la calidad de los productos, de igual manera en la parte administrativa siempre contar con tecnología de punta que facilite el acceso a la información de todo el personal garantizara que la información sea transparente y ayudara a tomar decisiones de manera inmediata en cuanto a niveles de productividad.

- **Compras**

La información que tengamos de nuestro proveedores es indispensable para garantizar un producto de excelente calidad, el saber que la materia prima e insumos también pasaron por un proceso de control de calidad certificado garantiza de alguna manera un resultado final de calidad, la trazabilidad de la materia prima desde su cosecha, limpieza, almacenamiento en cadenas de frío, transporte en vehículos que solo han sido utilizados para el manejo de productos alimenticios, la puntualidad de entrega de los productos hablando de los vegetales son factores que aportan un gran valor a la cadena ya que garantizan productos de calidad y ayudan con la optimización de recursos con la disminución de verduras en putrefacción que deben ser desechadas.

## CAPÍTULO III

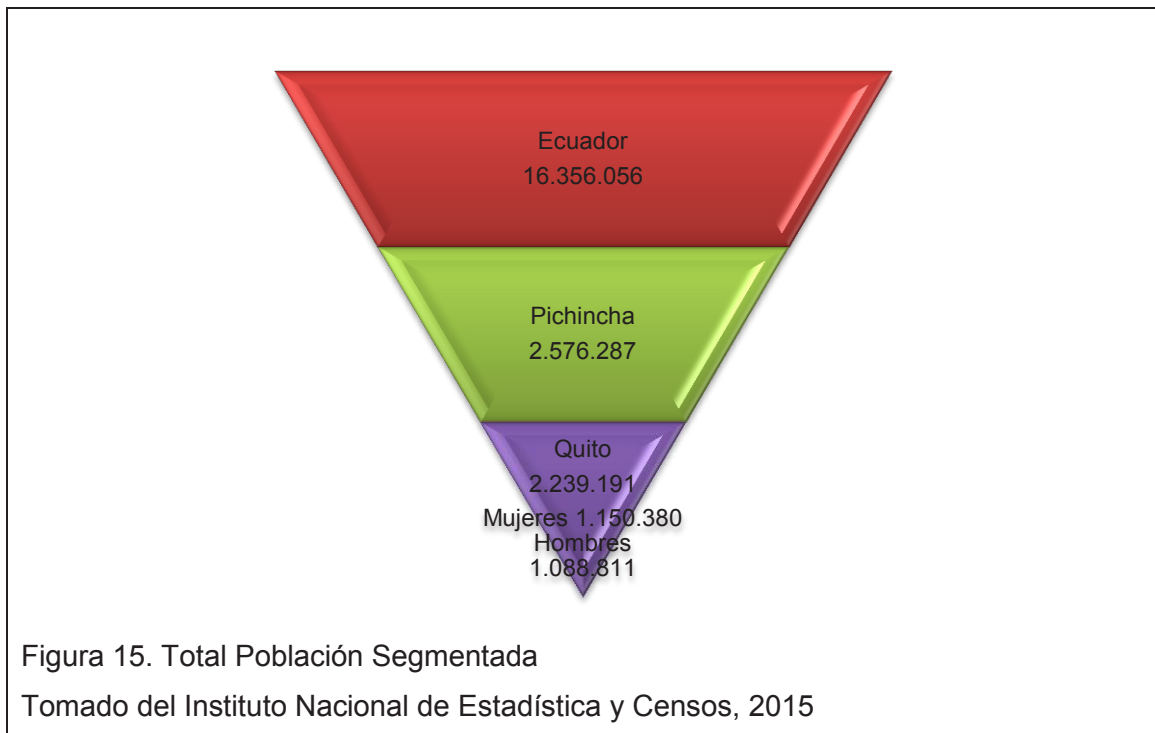
### 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

#### 3.1. Mercado relevante y cliente potencial

##### 3.1.1. Mercado objetivo

El mercado objetivo de la empresa son todas las personas hombres y mujeres que viven en la ciudad de Quito, con edades comprendidas entre los 21 y 40 años con un nivel socioeconómico A, B y C+.

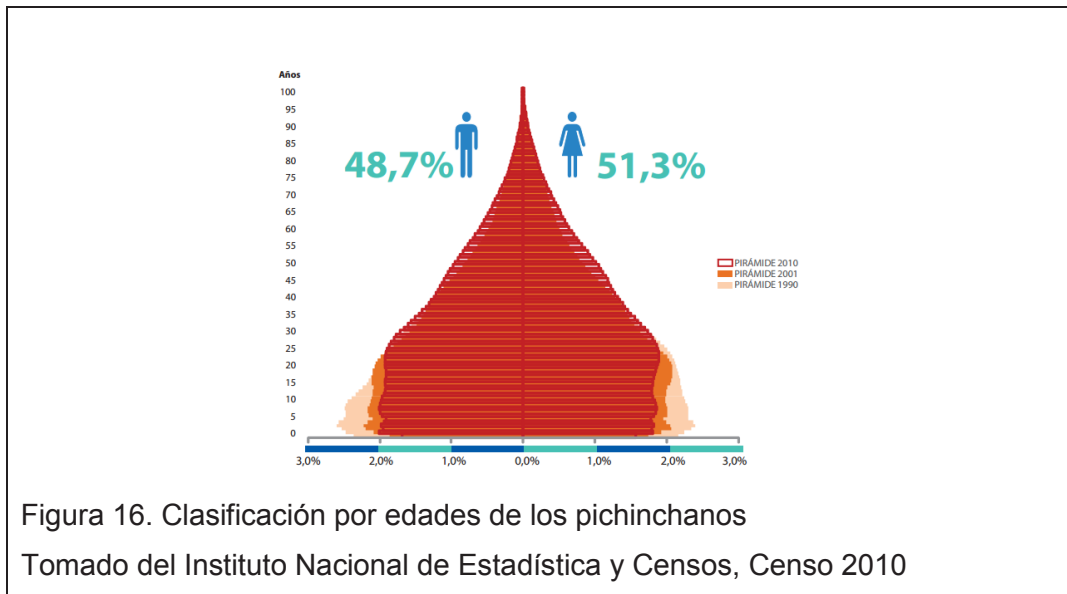
##### 3.1.2. Segmentación de Mercado



Ecuador es uno de los países más pequeños de América del Sur, pero con la densidad poblacional más alta con 56,5 habitantes por Km<sup>2</sup>. (Tomado de wikipedia.org)

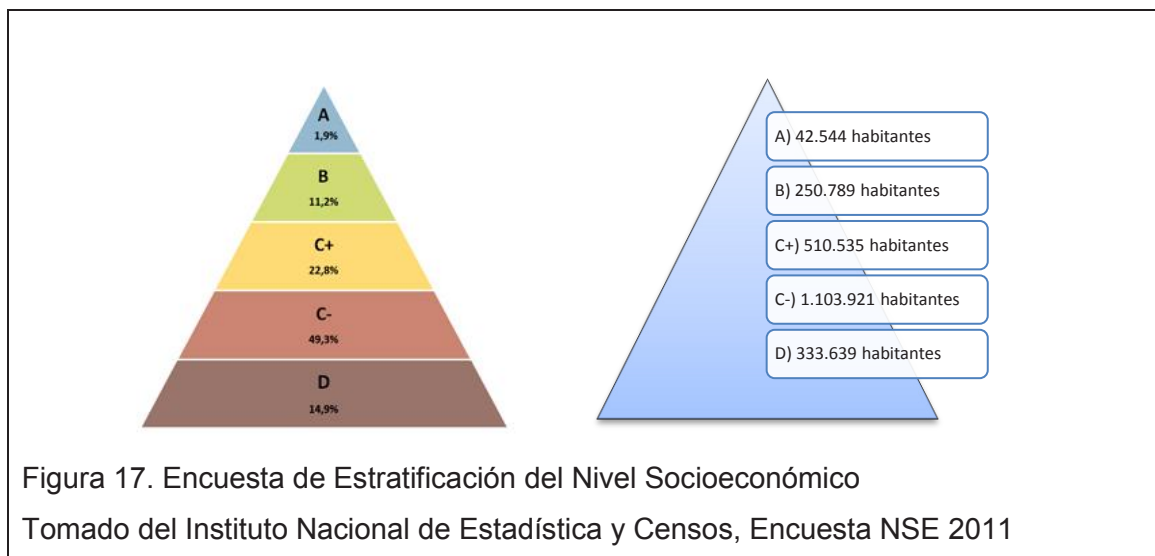


## Demográfica

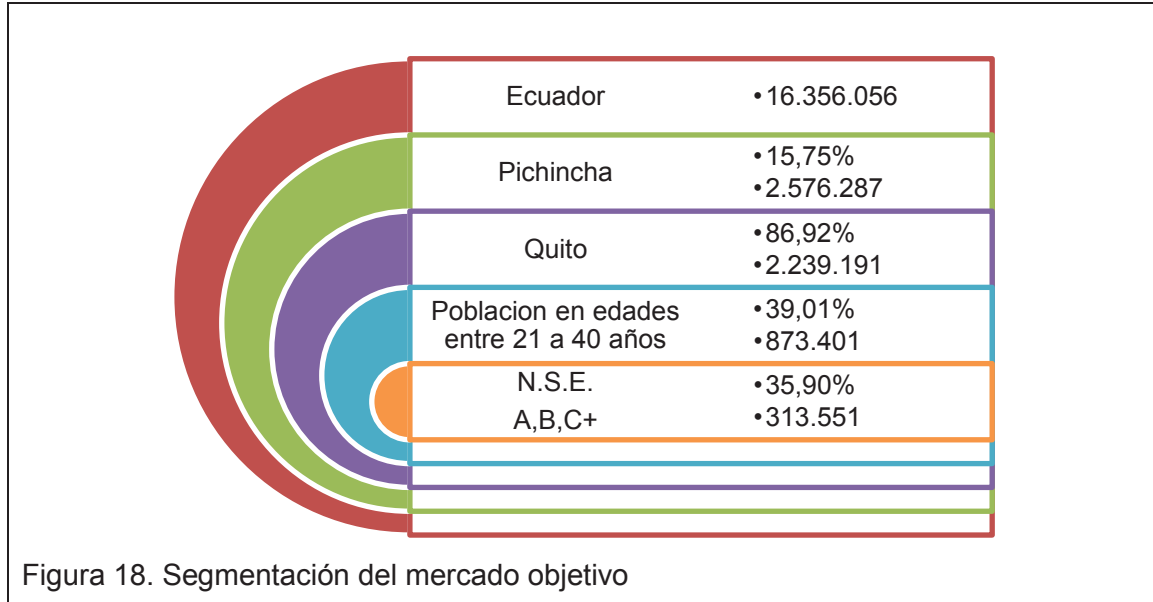


En la provincia de Pichincha la población se encuentra repartida casi de manera igualitaria entre mujeres con el 51,3% y hombres con el 48,7%.

## Nivel socio – económico



El nivel socioeconómico escogido para el estudio comprende la categoría A, B y C+ con un total de la población del 35,90% que representa el 313.551 habitantes.



Después de realizar la segmentación del mercado encontramos que en Quito existe una población entre mujeres y hombres de 2.239.191,00 personas y los cuales el 39,01% se encuentran en edades entre los 21 y 40 años de edad y de estos el 35,90% es decir 313.551,00 personas se encuentran dentro del nivel socioeconómico A, B, C+.

### 3.2. Tamaño del mercado y tendencias

#### Demanda

Una vez identificada la segmentación de mercado, se determina que nuestro mercado objetivo estará compuesto de 313,551.00 personas. Después de realizar la encuesta se determinará qué porcentaje de este mercado estará dispuesto a comprar el producto. El nivel de ventas se definirá una vez determinada la capacidad productiva de la planta.

### 3.3. Trabajo de campo

#### Encuestas

**Tabla 19. Diseño de la encuesta**

Indicadores clave	Respuestas
Problema de Marketing	¿Son las salsas de ají típicas del Ecuador un producto que podría ser comercializado en la ciudad de Quito?
Objetivos de investigación	Determinar el porcentaje de aceptación del producto y analizar los resultados para obtener una herramienta que nos ayude a entender el mercado y poder cubrir las necesidades que se logre identificar.
Diseño de la investigación	Investigación cuantitativa mediante encuestas de preguntas cerradas con opción múltiple.
Grupo objetivo (edad, N.S.E. género, ciudad, otra condición relevante para el estudio)	El grupo objetivo para la encuesta se definió con personas hombres y mujeres que viven en la ciudad de Quito, con edades comprendidas entre los 21 y 40 años con un nivel socio-económico A, B y C+.
Muestra	384,09 encuestas.
Cronograma (diseño de herramientas , campo, análisis)	La elaboración de la encuesta tomo un tiempo de 1 día, las herramientas utilizadas fueron el computador, hojas A4 y se llevó a cabo en centros comerciales de la ciudad de Quito como centros de aglomeración masiva como universidades, la tabulación y análisis se realizó en dos partes, la primera con un total de 300 encuestas y la segunda parte con un total de 100 encuetas adicionales.
Presupuesto	Se imprimió 410 encuestas a un costo de \$0.02 un total de \$8.20 más el transporte \$20.00 combustible, alimentación \$25.00 y tiempo utilizado. En total se presupuestó un valor de \$53.20.

La encuesta como tal es una herramienta para la investigación de mercados con la cual obtenemos resultados cuantitativos. La encuesta se la realiza con el cálculo de la muestra utilizando técnicas de muestreo aleatorio simple.

La metodología utilizada para la realización de las encuestas es de tipo entrevista, la persona que realiza las encuestas debe establecer una comunicación directa con el encuestado a fin de poder explicar y dar apoyo en situaciones en las que el encuestado no entienda la pregunta, de esta manera se espera que las respuestas obtenidas en la encuesta sean lo más certeras posibles. La presente encuesta está diseñada con preguntas cerradas de opción múltiple en las que el encuestado solo debe marcar la respuesta, el

tiempo de duración de cada encuesta tiene un promedio de 3 a 4 minutos (Anexo 3). Al finalizar la encuesta el entrevistador debe dar las gracias por el tiempo prestado y procede a guardar la encuesta para su posterior tabulación y análisis.

Ya con todas las encuestas realizadas se procede con la tabulación y análisis de los resultados arrojados por todos los encuestados.

### 3.4. Cálculo de la muestra

Al utilizar encuestas como método de investigación es necesario determinar el tamaño de la muestra con el que debemos trabajar, al ser un dato cuantitativo es necesario determinar el número de personas a encuestar para lo cual utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

$\sigma$  = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza

e = Error muestral 0.05 (Malhotra)

Debemos determinar a quién va dirigida la encuesta, por lo que se debe realizar un marco muestral que posee las características buscadas para el producto a

comercializar. De esta manera según los resultados del censo poblacional del año 2010 en la provincia de Pichincha cantón Quito existen en total 2.239.191 personas distribuidas en 1.150.380 mujeres y 1.088.811 hombres y lo vamos a segregar de la siguiente manera:



Una vez determinado los datos de la población se procede a reemplazar en la siguiente formula:

$$n = \frac{202177,7 (0,5)^2 (1,96)^2}{(202177,7 - 1) 3\%^2 + (0,5)^2 (1,96)^2}$$

Y el resultado obtenido es una muestra de 383.69, con este dato se procede a realizar las encuestas a nuestro marco muestral determinado.

### **3.5. Resultados de la investigación**

La investigación de mercados realizada contempla entrevistas de carácter cualitativo y semi estructuradas ya que se lleva un guion para tener referencia de las preguntas que más nos interesa conocer pero se da la apertura para que los expertos puedan brindar conocimientos adicionales según su experiencia y según el desarrollo de la entrevista, también utilizamos el grupo focal de carácter cualitativo para conocer los gustos y preferencias de los participantes y para finalizar fuentes primarias como las encuestas de carácter cuantitativo utilizando técnicas probabilísticas con muestreos estratificado ya que se enfoca en personas que tengan similares gustos y preferencias, la encuesta fue diseñada con preguntas cerradas y de opción múltiple.

La investigación de mercados realizada tiene como objetivo conocer la realidad del comportamiento del consumidor, de esta manera las entrevistas se enfocan en el producto, el grupo focal se enfoca en el mercado y producto al igual que las encuestas.

#### **Entrevista con experto**

Nuestro producto es de carácter alimenticio por lo que demanda conocimientos adicionales en cuanto a normas de calidad y formas de preparación para lo cual es necesaria la realización de entrevistas con expertos en las diferentes áreas.

#### **Experto del mercado calidad normas ISO**

Nombre: Alessandro Díaz.

Título: Ing. Zootecnista, Maestría en Gerenciamiento de la Calidad.

Lugar de trabajo: Guayaquil Independiente, asesorías a empresas.

Experiencia: 25 años de experiencia, asesoría en BPM, ISP 22000, CCCS 22000, LA Universal, Pronaca, Nestlé, Grupo Fernández, Grupo Superior

“Estoy realizando mi plan de negocios sobre la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización en Quito de las salsas de ají típicas del Ecuador y me gustaría que me respondiera unas preguntas en base a su experiencia”

- ¿Cómo podríamos definir la calidad de un producto de carácter alimenticio?

Partimos de diferentes rubros, los productos vegetales es muy importante el origen de la materia prima, el uso adecuado de agroquímicos punto verde, libres de tóxicos que tienen repercusión al ser humano, también la pos cosecha que consiste en los procesos que se realiza con el producto ya cosechado como el almacenamiento y logística de transporte necesario para evitar la contaminación, una vez que la materia prima llega a la planta se necesita realizar inspecciones de carácter organoléptica, se verifica que el producto se encuentre limpio y sin mezclarse con productos en proceso de putrefacción, posterior el producto debe ser refrigerado, una vez en la planta se realiza el control de calidad con lavado y desinfección del producto, de igual manera los utensilios que se ocupan para el procesamiento deben ser apropiados para procesar alimentos, por ejemplo la madera no aplica ya que es un producto orgánico susceptible en alto grado a contaminación. Otro aspecto importante es el envase a utilizar ya que debe ser correctamente esterilizados, una vez que el producto se envasa se realiza análisis de control de calidad para el laboratorio, si el producto final pasa todas las pruebas se libera para la venta.

- ¿Qué definimos como productos orgánicos?

Se refiere a productos que no utilizaron químicos en el proceso producción primaria, se utilizan abonos orgánicos. Para las plagas se utilizaron productos grado alimenticio o punto verde los cuales no tienen elementos tóxicos. Estos productos no tienen el aporte de fertilizantes ni agroquímicos nocivos para el ser humano.

- ¿Los productos orgánicos ofrecen a su opinión una mejor o peor calidad al producto final?

Los productos orgánicos son de muy alta calidad, tienen nutrientes sin contaminación, incluso en el proceso de producción se obtiene un mayor aprovechamiento por que no vamos a tener productos de desecho por contaminación.

- ¿Qué tipo de preservantes existen y cuáles son las diferencias entre los químicos y los naturales?

Dentro de los preservantes químicos tenemos antioxidantes que evitan el cambio de color por la presencia del oxígeno, como tripolifosfato para el procesamiento de la carne, la sal también sirve como preservantes. También tenemos otros preservantes que cambian el PH como el vinagre o ácido acético muy utilizado en la elaboración de salsas como las de ají, adicional se puede utilizar el ácido cítrico pero tiene una desventaja al ser muy costoso, una excelente opción sería el vinagre.



- ¿Qué tipo de normas ISO podríamos aplicar al producto?

Normas ISO para el producto no, la norma ISO es una norma de calidad que utiliza la empresa que va a producir la salsa, no es un estándar obligatorio pero si se lo utiliza garantiza que el producto final cumple siempre con los estándares de calidad ofrecidos al cliente el ISO 9001 el mismo es un estándar para la organización. Aseguran que el producto cumpla con normativas de calidad y legales.

Por otro lado algo que si es obligatorio son las BPM Buenas Prácticas de Manufactura.

- ¿A qué se refieren las BPM?

Creadas en el gobierno del presidente Palacios, para asegurar la calidad de los alimentos que se expendía en el Ecuador considerando que muchos alimentos fueron manipulados con muchos preservantes para alargar su duración. En las empresas de producción se exige las BPM como requisito para obtener el registro sanitario.

- ¿En base a que se puede medir el tiempo límite de uso o fechas de caducidad?

Se requiere de un profesional en alimentos para que genere pruebas de laboratorio con el fin de someter al producto final a condiciones extremas, estas pruebas deben ser registradas documentalmente para posterior presentación al Ministerio de Salud.

Finalización de la entrevista con agradecimiento al entrevistado.

En conclusión la entrevista mantenida con el experto en calidad nos dio un amplio conocimiento sobre temas a implementar para poder garantizar la calidad del producto terminado, de igual manera se obtuvo una muy buena información la cual nos servirá en el transcurso del plan de negocios para lograr el objetivo de la empresa. Adicional pero no menos importante la implementación de los materiales necesarios pero compatibles con productos alimenticios es vital para obtener un producto de excelente calidad.

### **Experto del mercado gastronomía**

Nombre: Luis Narváez.

Título: Lcdo. Administración Hotelera y Empresas Turísticas / Chef Ejecutivo.

Lugar de trabajo: UDLA / Empresa de Asesoría Gastronómica y Hotelera (Independiente).

Experiencia: 25 años de experiencia dentro y fuera del país.

“Estoy realizando mi plan de negocios sobre la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización en Quito de las salsas de ají típicas del Ecuador y me gustaría que me respondiera unas preguntas en base a su experiencia”

- ¿Cómo podríamos definir la calidad de un producto de carácter alimenticio?

Se puede determinar con parámetros como la frescura de los productos que se utiliza, en cuanto a las proteínas como la carne de res, pollo, pescado tiene una peculiaridad en cuanto a su olor pero para productos como las verduras, frutas

su característica de calidad es la frescura, se puede reconocer la frescura por su color o brillo.

- ¿En base a que se puede medir el tiempo límite de uso o fechas de caducidad?

Depende del tipo de salsa, la salsa debe ser pasteurizada y el uso de conservantes con cierres herméticos que se asemeja a un cierre al vacío.

- ¿Qué definimos como productos orgánicos?

Productos sin uso de químicos o pesticidas que cambien el sabor, color, tamaño, etc. Un producto orgánico es aquel que usa elementos naturales para su crecimiento y formación.

- ¿Los productos orgánicos ofrecen a su opinión una mejor o peor calidad al producto final?

Definitivamente los productos orgánicos ofrecen un mejor sabor, de hecho los productos orgánicos son más caros ya que necesitan otros procesos, un ejemplo claro sería el camarón de piscinas y el camarón salvaje, el salvaje es mucho más caro y su sabor es mejor en comparación al camarón de piscina.

- ¿Qué tipo de preservantes existen y cuáles son los más adecuados para este tipo de productos?

Los preservantes son soluciones cítricas derivadas del limón por ejemplo, estos no son nocivos, no cambian el sabor de los productos su único objetivo es preservar el producto.

- ¿Qué consejos nos podría dar para escoger la materia prima de las diferentes salsas de ají?

La clave de todo producto es la compra de las materias primas, asegurarse la trazabilidad de los productos, esto quiere decir que venga de proveedores certificados con cadenas de frío, almacenamiento adecuado y transformado en forma correcta, todo esto asegura obtener un producto final de calidad.

- ¿Qué sugerencias nos podría dar para que la calidad del producto sea la mejor considerando que la preparación del producto se la realizara de manera artesanal?

La estandarización de procesos, estos deben ser obtenidos de grupos de degustación en los cuales se perfecciona el producto y una vez que se tenga el producto adecuado se lo debe registrar y estandarizar para conservar la calidad del producto.

- ¿Considera que el producto tendría una buena acogida en el mercado quiteño y posterior a nivel nacional?

Si, nosotros tenemos una cultura a nivel del continente que nos lleva a encontrar una gastronomía que se complementa con el ají, incluso algunas comidas no funcionan sin el ají pero tenemos que explotar las características del ají como la salud ayudando a bajar de peso, brinda una gran cantidad de vitamina C, calcio, es un vaso dilatador mejora la irrigación de la sangre en el cuerpo, debemos cambiar la mentalidad de la gente al pensar que el ají es malo ya que no causa gastritis como es un mito común en la gente.

- ¿Con qué tipo de platos típicos o platos en general se puede acompañar una salsa de ají?

El ají es un complemento importante en la gastronomía como preparaciones de fritada, ornado que son preparaciones secas que necesitan un elemento que refresque y potencialice el sabor del plato principal.

- ¿Se podría usar el ají en cualquier tipo de comida?

Existen parámetros como por ejemplo en una comida gourmet a la cual no aplicaría el uso del ají por el tipo de preparación que se realiza para obtener los platos. Nosotros como chefs ecuatorianos tenemos responsabilidad de impulsar la gastronomía ecuatoriana y dentro de ésta el ají, incluso existen estudios realizados en la península de Santa Elena en donde se encontraron vestigios de petrificaciones de plantas de ají con más de 2500 años de antigüedad.

Finalización de la entrevista con agradecimiento al entrevistado.

En conclusión el conocimiento obtenido sobre los tipos de comidas que podrían ser utilizadas para consumir el producto nos da una pauta para poder pensar en cómo explotar la marca y de esta manera enfocarnos en un mercado objetivo, de igual manera el tener la habilidad para escoger la materia prima garantizará que la calidad final sea la mejor, la utilización de productos orgánicos podría potenciar el sabor de las salsas pero más que nada el impulso a consumir lo nuestro es lo que nos llevamos con la entrevista al chef Luis.

## Grupo focal

El grupo focal es una herramienta de investigación de mercados con la que se obtiene resultados cualitativos, el objetivo es de determinar los hábitos de consumo de los participantes así como sus sugerencias aportadas en el transcurso del grupo focal.

### Participantes:

**Tabla 20. Participantes GRUPO FOCAL**

Nombre	Ocupación	Edad
Boris Ávila	Diseñador gráfico (Independiente)	25
Doris Heredia	Gerente de agencia (Banco Internacional)	37
Gandy Zurita	Administrador (Bike Stop)	30
Sofía Gordon	Proyectos de movilidad (SEMPLADES)	31
Alejandro Aman	Cajero (Banco Pacifico)	21
Vicky Heredia	Ing. Estadística (Hospital Eugenio Espejo)	40
Santiago Castillo	Comunicación digital (Independiente)	33

### Desarrollo:



Figura 20. Grupo focal

- Se realizó la introducción del producto a los participantes, explicando que es una investigación de mercados con el fin de recolectar información de hábitos de consumo y comportamiento de compra.
- A continuación se realizaron las siguientes preguntas.
- ¿Ustedes conocen o saben de alguna salsa de ají típica del Ecuador?

La mayoría de participantes conoce las salsas de ají y entre sus favoritas esta la típica de pichincha que es a base de tomate de árbol, también se identificó la salsa de ají con maní.

- ¿Qué marcas en general conocen?

Los participantes identificaron marcas como Tabasco, Los Andes, Ole, Maggi, Ají Casero, Oriental, Tabasco e Indio Bravo, se logró evidenciar que con respecto a salsas de ají típicas del Ecuador no existe una marca que cubra las mismas.

- Se hace una breve introducción de la marca explicando cuáles son sus orígenes y por qué se escogió para representar la marca como tal.

La marca de las salsas es “HUMA” en relación al diablo HUMA por ser un personaje autóctono del Ecuador, queríamos representar la marca con un personaje que fuese recordado por todos.

- ¿Con qué frecuencia consume ají en sus comidas y en dónde realizan las compras para sus hogares?

4 de 7 participantes realizan sus compras cada 15 días y lo realizan en el mercado todo lo que tiene que ver a verduras y frutas y en supermercados los productos procesados y carnes, también encontramos participantes que realizan compras en la tienda del barrio y participantes que hacen compras más de 2 veces al mes.

- ¿Ustedes prefieren comprar el fruto del ají para realizar la salsa o prefieren comprar la salsa elaborada?

Los participantes mencionaron que el lugar donde más consumen o encuentran las salsas de ají son en los restaurantes pero que también compran el fruto para realizarlo en sus hogares y en menor cantidad encontramos participantes que compran la salsa para consumirla, es importante destacar que el motivo principal de hacer el ají es para consumirlo ese instante ya que por lo general se lo terminan en máximo 3 días para que no se dañe, en hogares donde no vive mucha gente prefieren comprar la salsa de botella ya que se puede conservar mejor.

- ¿En qué tipo de presentaciones le gustaría adquirir las salsas de ají?

Todos los participantes prefieren un frasco de vidrio específicamente en donde se pueda introducir directamente la cuchara para poder degustar de las salsas.

- ¿Cómo les gusta el ají, suave, picante o muy picante?

A los participantes les gusta su salsa de ají con un nivel intermedio de picante, mencionan que la salsa debe picar pero no debe ser muy invasiva al punto de



quitar el sabor de la comida que se está degustando ese momento y sugieren que exista algunas presentaciones con niveles de picante y que este sea marcado en el envase para saber qué nivel de picante están comprando y no llevarse sorpresas cuando lo estén probando.

- ¿Ustedes se fijan el semáforo que presentan los productos procesados, cómo toman una decisión de compra al ver el semáforo?

Los participantes en general no toman con importancia la información del semáforo porque mencionan que es información de carácter subjetivo ya que no saben cuánto es alto, cuanto es medio y cuanto es bajo pero que en general preferirían comprar producto que sean bajos en sal, grasa y azúcar. Otro dato que se obtuvo es que en productos conocidos el semáforo no presenta un factor decisivo para la compra pero que en productos nuevos si podría ser un factor que determine su compra.

- Se procedió con la degustación de las salsas de ají acompañadas de snack.

Las salsas que se utilizaron para la degustación fueron la salsa típica de Pichincha, Esmeraldas en dos opciones, una encurtida en vinagre y otra encurtida en limón y por último la salsa de ají de Loja.

- ¿Qué tal les pareció las salsas de ají?

Después de la degustación la salsa favorita fue la de pichincha, la salsa de ají esmeraldeño también fue buena pero existe diferencia entre la que esta encurtida en vinagre y la otra encurtida en limón, la diferencia es que la de limón es menos picante y también gusto mucho el acompañante de las salsas como las zanahorias y cebollas, en cuanto a la salsa de ají lojano se obtuvieron

más recomendaciones como disminuir el sabor a culantro ya que limita el sabor del ají al ser muy invasivo y disminuir el picante.

- ¿Ustedes estarían dispuestos a comprar las salsas de ají típicas del Ecuador?

Si habría una aceptación importante para la compra del ají típico ecuatoriano, el que todos estarían dispuestos a comprar sería el de Pichincha como una salsa cotidiana para tenerla en la nevera, de igual manera las demás salsas de ají se las podría comprar para ocasiones especiales o para acompañar con comidas especiales.

- Para finalizar se realizó el respectivo agradecimiento y dejando constancia de que todas las recomendaciones y sugerencias expuestas se tomaran en cuenta para el resultado final.

El grupo focal fue un ejercicio indispensable en la tarea de reunir información vital para estudios posteriores, conocer como es el comportamiento de compra, las preferencias y gustos del panel fue muy enriquecedor. Se pudo obtener datos relevantes y de gran interés y adicional se logró hacer degustar de las salsas con las que nos sentimos satisfechos por los comentarios positivos y negativos de las mismas, esto nos lleva a reflexionar y obviamente mejorar las salsas que fueron más criticadas. Lo más importante del grupo focal a mi parecer fue el saber que el consumo de ají puede llegar a tener un peso importante en la alimentación del día a día y nos da la pauta para poder explotar el producto aún más.

## **Encuestas**

Las encuestas son una herramienta de investigación de mercados que nos arroja resultados cuantitativos, la misma se la realiza con la información

obtenida de un grupo focal previo al estudio y lo que se espera es determinar cuantitativamente cuáles son las tendencias de la población con respecto al producto a comercializar, cuáles son sus preferencias y analizar cómo es el comportamiento de los encuestados con referencia al producto.

### **Características Generales**

Se realizaron un total de 402 encuestas y como datos preliminares tenemos que:

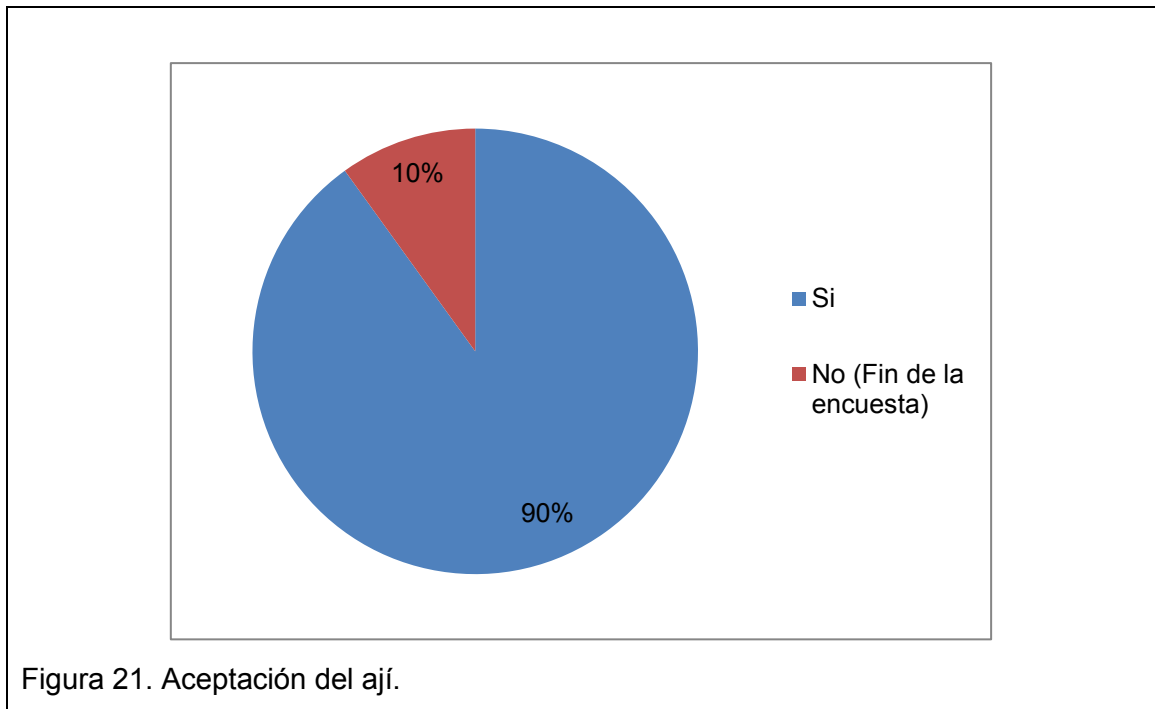
- Se realizó la encuesta a 209 mujeres (52%) y 193 hombres (48%)
- El 72% de los encuestados se encuentran en edades entre 21 a 40 años
- 64% de los encuestados viven en el Norte y Centro de la ciudad
- 78% de los encuestados poseen ingresos que van desde \$355.00 a \$1200.00

Los resultados de la encuesta nos dieron los siguientes datos estadísticos:

### 1. ¿Le gusta comer ají?

**Tabla 20. Aceptación del ají.**

	# encuestados	% encuestados
Si	362	90%
No (Fin de la encuesta)	40	10%
<b>TOTAL</b>	<b>402</b>	<b>100%</b>



El 10% de los encuestados declararon que no les gusta el ají, de igual manera con el 90% de los encuestados tenemos un gran porcentaje de personas que consumen ají.

## 2. ¿Por qué medio ha visto, escuchado o leído sobre productos de salsa de ají?

**Tabla 21. Medio de comunicación.**

	# encuestados	% encuestados
Periódico	17	5%
Radio	13	4%
Televisión	245	68%
Redes Sociales	17	5%
Vallas publicitarias	18	5%
Revistas	43	12%
Hoja volante	9	2%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

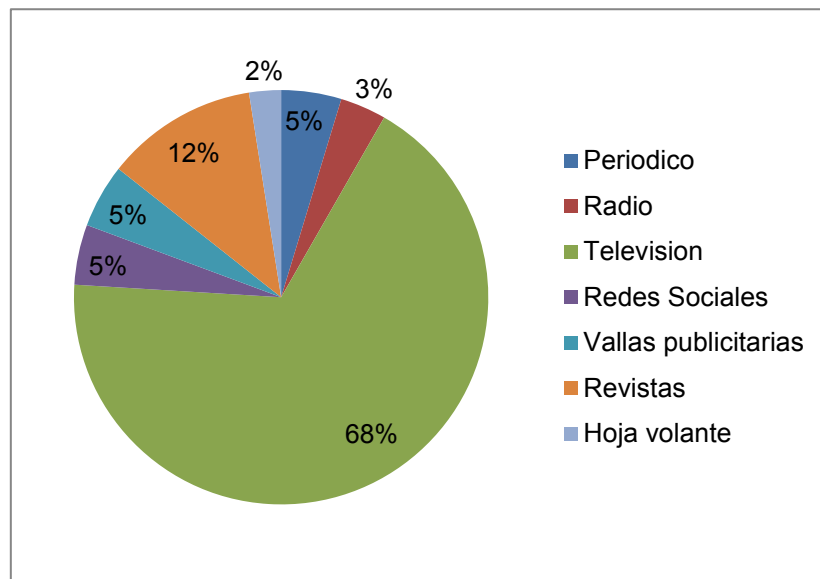


Figura 22. Medio de comunicación.

El 68% de los encuestados vieron o se enteraron de las publicaciones de marcas de ají por medio de la televisión.

### 3. ¿Dónde acostumbra comprar el ají / salsa de ají?

**Tabla 22. Lugar de compra.**

	# encuestados	% encuestados
Supermercados	282	78%
En la tienda	43	12%
Mercado	33	9%
Internet	0	0%
Otros	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

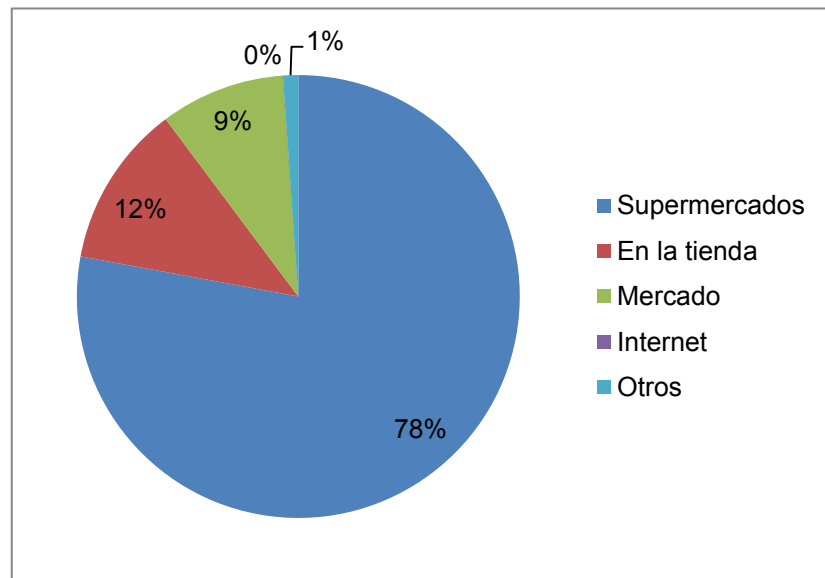


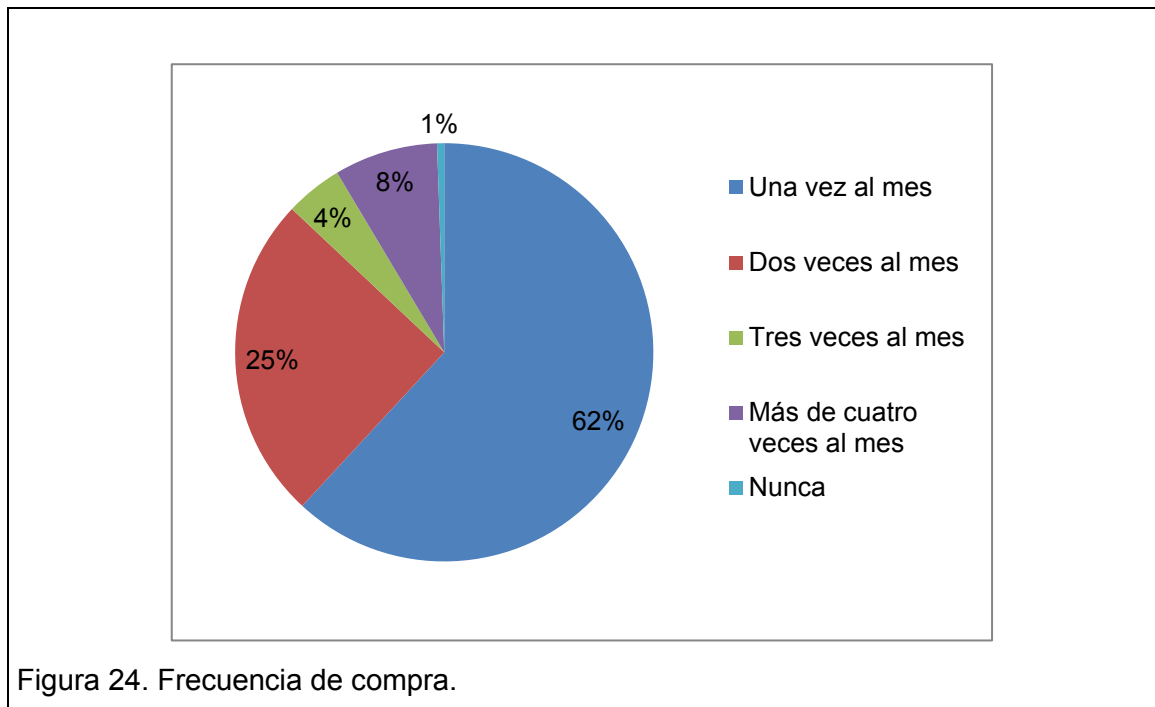
Figura 23. Lugar de compra.

La gran mayoría de encuestados prefieren realizar sus compras en el supermercado, totalmente contrastado con las compras por Internet que tiene un 0% de encuestados, es un punto para mi criterio favorable ya que muestra una gran oportunidad para desarrollar el canal.

#### 4. ¿Con qué frecuencia compra ají?

**Tabla 23. Frecuencia de compra.**

	# encuestados	% encuestados
Una vez al mes	224	62%
Dos veces al mes	91	25%
Tres veces al mes	16	4%
Más de cuatro veces al mes	29	8%
Nunca	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

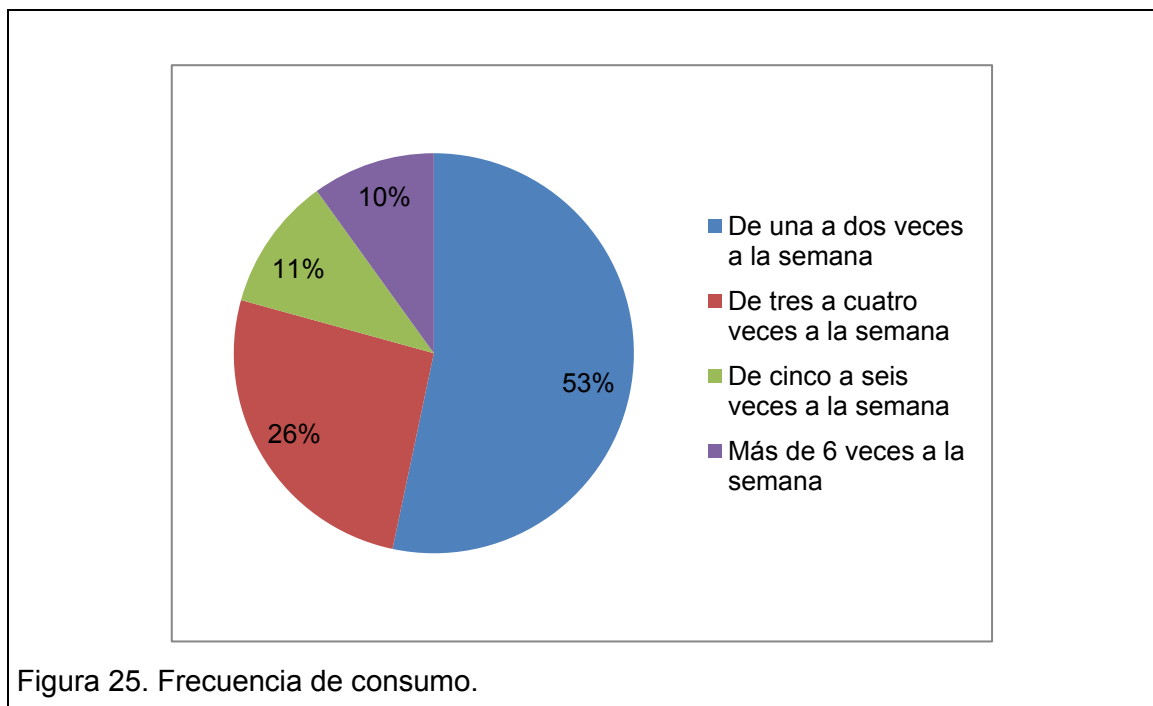


Del total de los encuestados la gran mayoría compra al menos una vez al mes el ají, ya sea como fruto o salsa para el consumo en sus hogares, también encontramos un porcentaje muy bajo de encuestados que no compran el ají pero que de igual manera lo consumen, ya sea en restaurantes o sus trabajos.

## 5. ¿Con qué frecuencia usted consume salsas de ají a la semana?

**Tabla 24. Frecuencia de consumo.**

	# encuestados	% encuestados
De una a dos veces a la semana	193	53%
De tres a cuatro veces a la semana	94	26%
De cinco a seis veces a la semana	39	11%
Más de 6 veces a la semana	36	10%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>



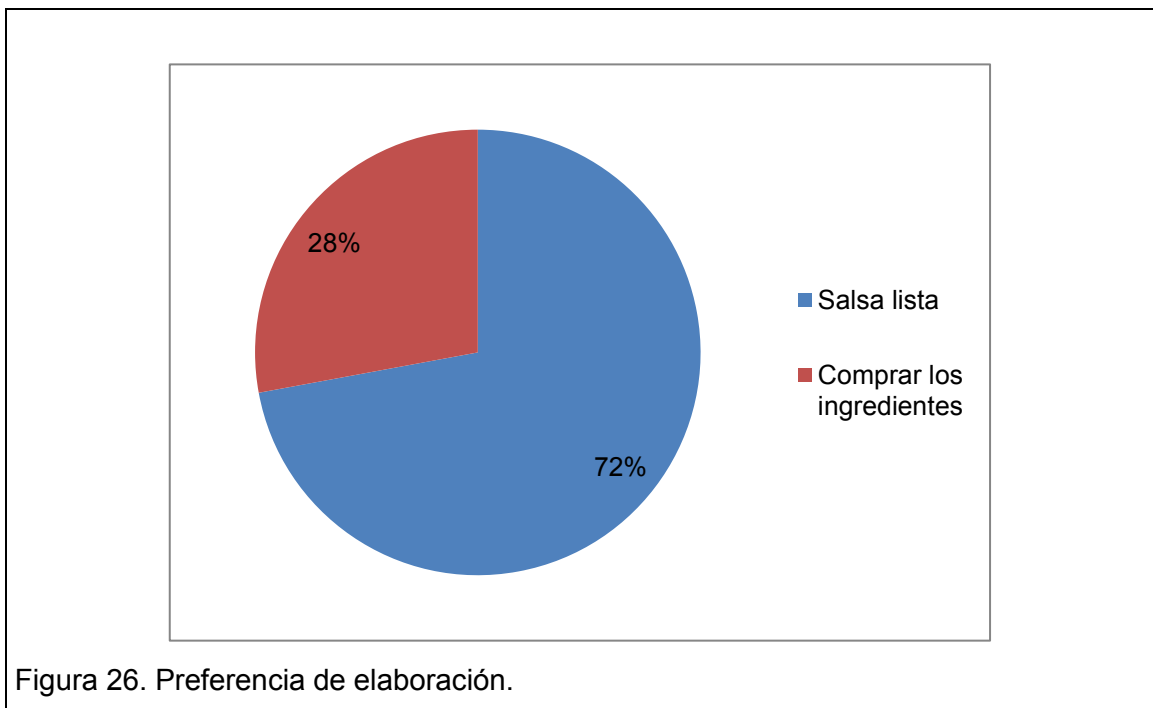
De las personas encuestadas obviamente todas consumen ají y la gran mayoría lo consume de una a dos veces por semana, dato interesante ya que nos damos cuenta que aún existe un mercado por explotar y es donde más tenemos que enfocar nuestras campañas de marketing y publicidad.



**6. ¿Qué prefiere usted, una salsa de ají lista para el consumo o comprar los ingredientes para su preparación?**

**Tabla 25. Preferencia de elaboración.**

	# encuestados	% encuestados
Salsa lista	261	72%
Comprar los ingredientes	101	28%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>



Hoy en día las familias ecuatorianas optan por adquirir productos listos para el consumo y también es una gran ventaja que encontramos para poder introducir nuestro producto en el mercado, ya que la idea es contar con la salsa de ají de las distintas provincias lista para el consumo y no tener que realizarla uno mismo.

7. Enumere del 1 al 5, siendo 1 la calificación más alta y 5 la más baja en cuanto a la importancia que tiene las características de la salsa de ají para usted.

Las características son las siguientes: Precio, diseño, calidad, sabor y consistencia.

### Precio

**Tabla 26. Precio.**

<b>7.1 Precio</b>	<b># encuestados</b>	<b>% encuestados</b>
1	62	17%
2	54	15%
3	83	23%
4	86	24%
5	77	21%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

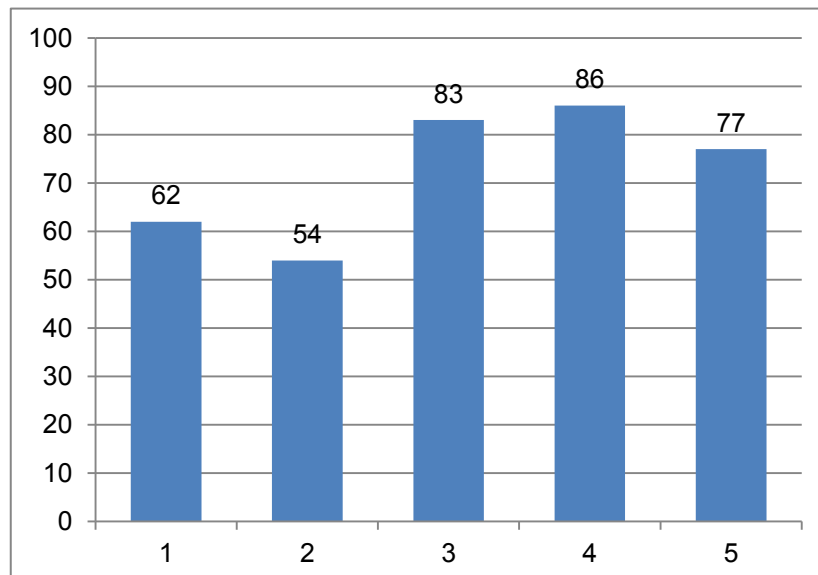


Figura 27. Precio.

En cuanto al precio los encuestados no tienen una posición definida por lo que es indiferente para ellos esta variable o no es un factor determinante para ellos.

## Diseño

**Tabla 27. Diseño.**

<b>7.2 Diseño</b>	<b># encuestados</b>	<b>% encuestados</b>
1	37	10%
2	52	14%
3	72	20%
4	92	25%
5	109	30%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

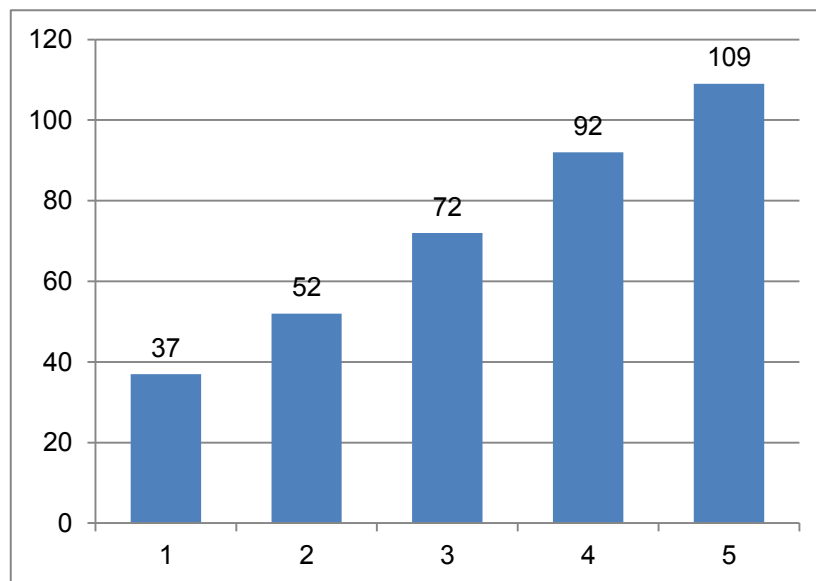


Figura 28. Diseño.

El consumidor en general, actualmente exige calidad en los productos que adquiere por lo que encontramos una tendencia muy marcada a la que no le interesa mucho la presentación o diseño del envase, más bien lo que prefieren es su contenido.

## Calidad

**Tabla 28. Calidad.**

<b>7.3 Calidad</b>	<b># encuestados</b>	<b>% encuestados</b>
1	130	36%
2	105	29%
3	59	16%
4	29	8%
5	39	11%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

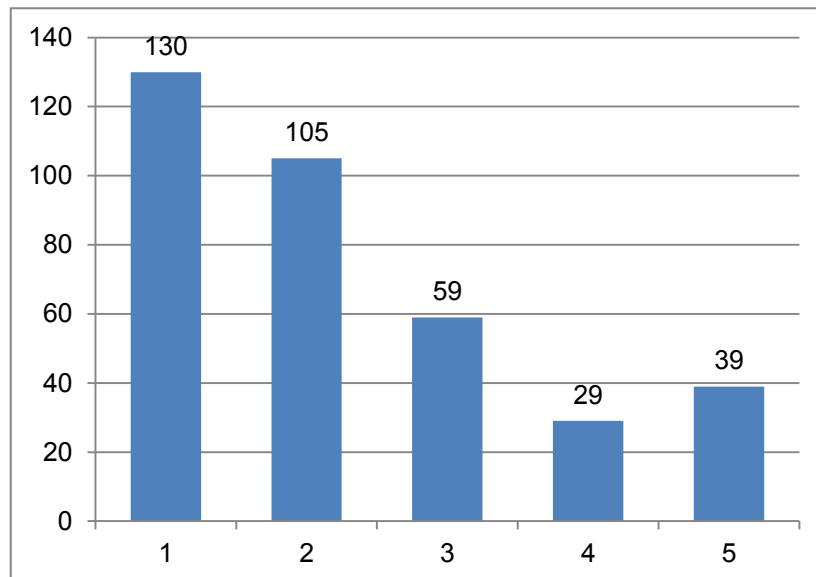


Figura 29. Calidad.

Con la Figura 29 podemos evidenciar que al consumidor lo que le importa actualmente es la calidad del producto como tal, es muy importante referirse al producto con sus mejores características y es fundamental el tema del semáforo ya que puede ser un factor determinante al momento de escoger un producto sobre otro.

## Sabor

**Tabla 29. Sabor.**

<b>7.4 Sabor</b>	<b># encuestados</b>	<b>% encuestados</b>
1	205	57%
2	59	16%
3	20	6%
4	27	7%
5	51	14%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

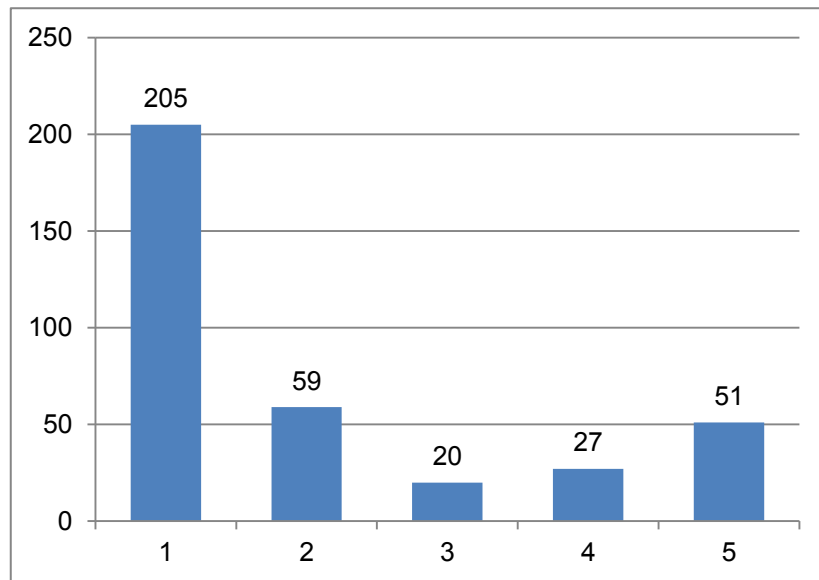


Figura 30. Sabor.

El sabor de igual manera es muy importante para el consumidor y va de la mano con la calidad del producto, es importante recalcar que todos los esfuerzos de marketing deberán ser enfocados en los beneficios del producto como tal.

## Consistencia

**Tabla 30. Consistencia.**

<b>7.5 Consistencia</b>	<b># encuestados</b>	<b>% encuestados</b>
1	52	14%
2	46	13%
3	121	33%
4	51	14%
5	92	25%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

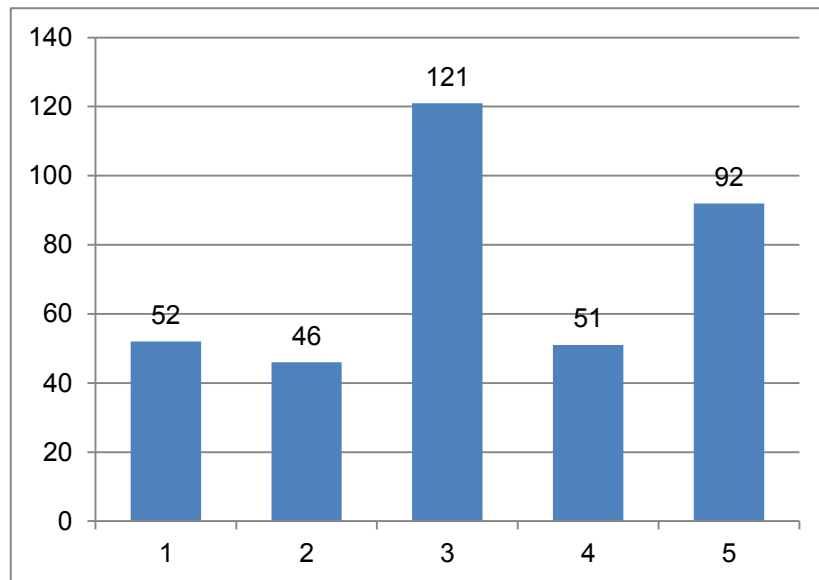


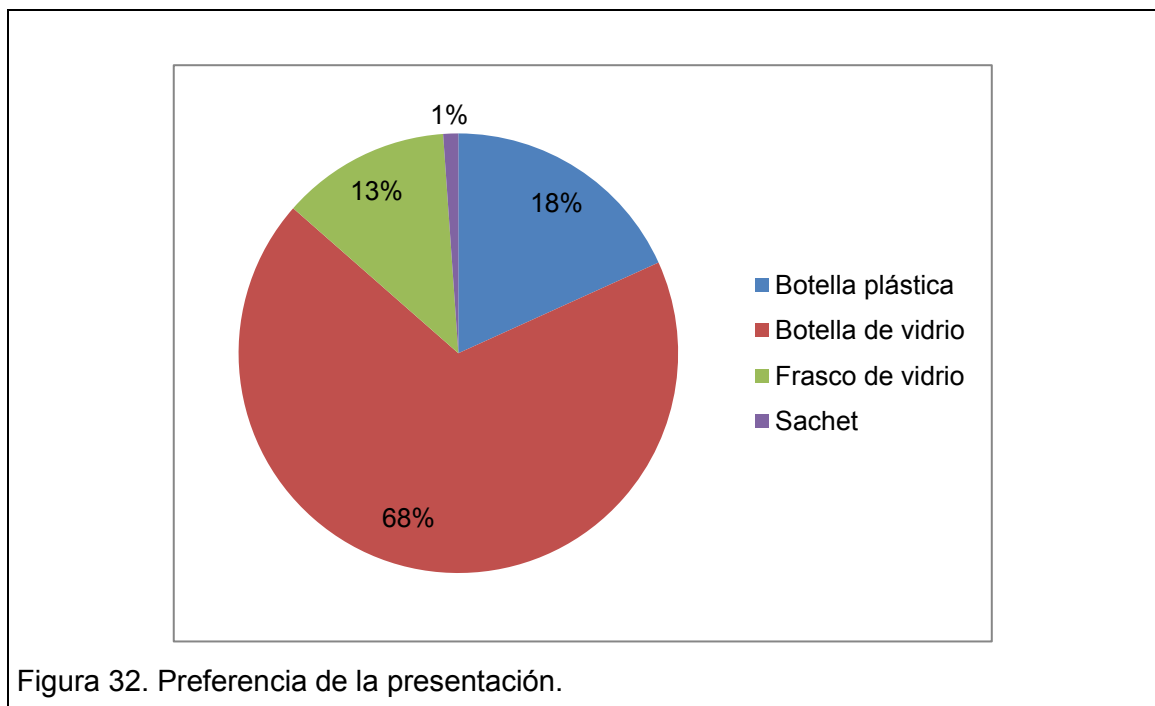
Figura 31. Consistencia.

No existe un grado de importancia muy marcado en la variable de la consistencia del producto, más bien lo importante para el consumidor es la calidad y su sabor, factores determinantes para marcar una decisión a la hora de adquirir el producto.

## 8. ¿Qué presentación preferiría usted para las salsas de ají?

**Tabla 31. Preferencia de la presentación.**

	# encuestados	% encuestados
Botella plástica	66	18%
Botella de vidrio	247	68%
Frasco de vidrio	45	12%
Sachet	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

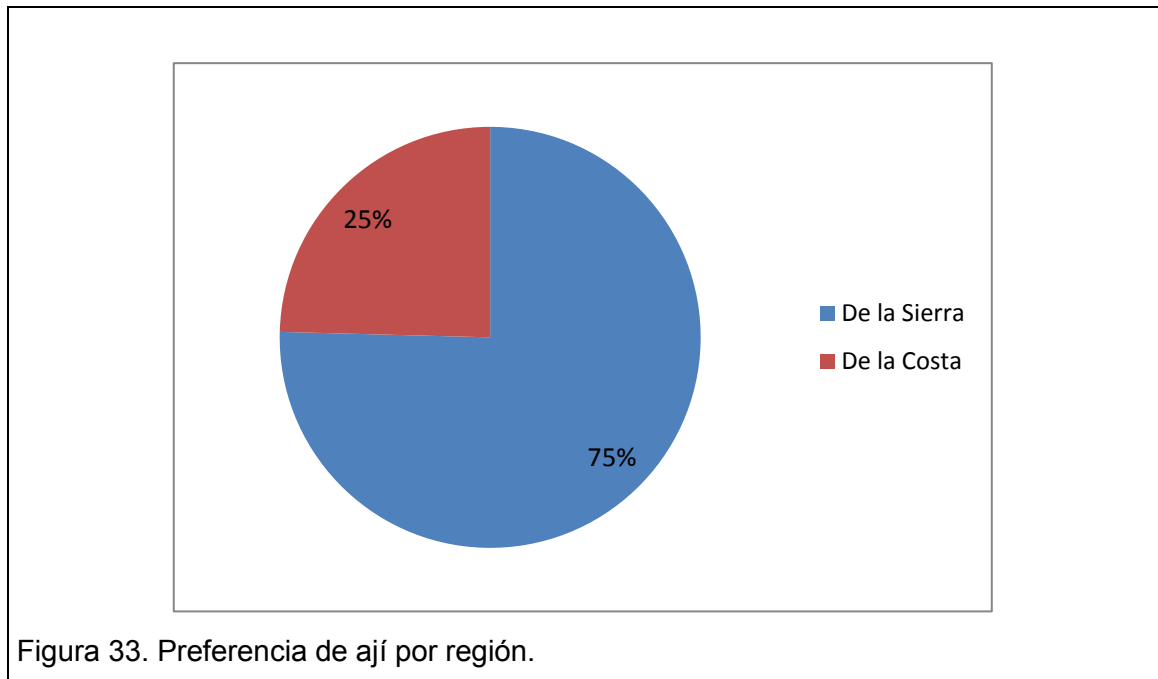


La presentación que la gran mayoría de encuestados prefiere, sería la botella de vidrio, vale la pena aclarar que el producto se lo producirá en frascos de vidrio ya que por su textura se necesita de una tapa ancha, pero la tendencia prefiere el vidrio sobre el plástico.

## 9. ¿Qué clase de ají prefiere?

**Tabla 32. Preferencia de ají por región.**

	# encuestados	% encuestados
De la Sierra	273	75%
De la Costa	89	25%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>



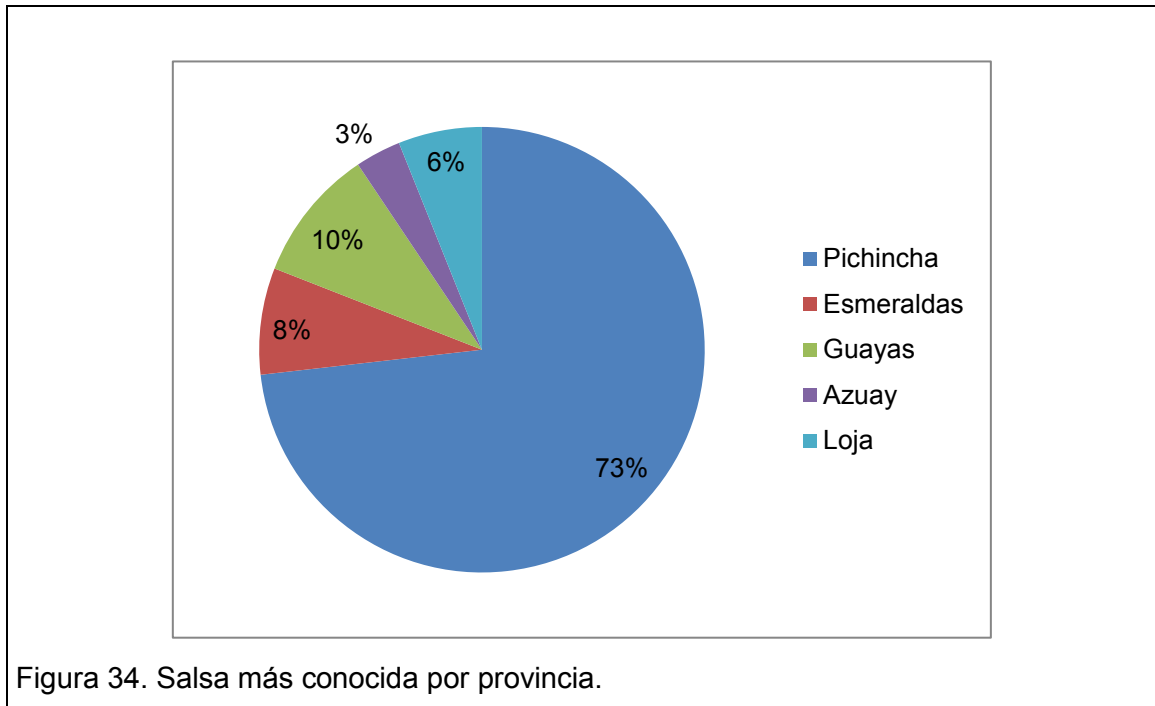
El resultado obtenido en esta pregunta es muy interesante ya que las encuestas fueron realizadas en la Sierra, tal vez si se lo realizaba en la Costa los resultados hubiesen sido totalmente opuestos, pero es una buena observación ya que el producto será comercializado inicialmente en Quito.



**10. ¿De las provincias de Ecuador, qué salsa de ají considera usted que es la más conocida?**

**Tabla 33. Salsa más conocida por provincia.**

	# encuestados	% encuestados
Pichincha	265	73%
Esmeraldas	28	8%
Guayas	35	10%
Azuay	12	3%
Loja	22	6%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

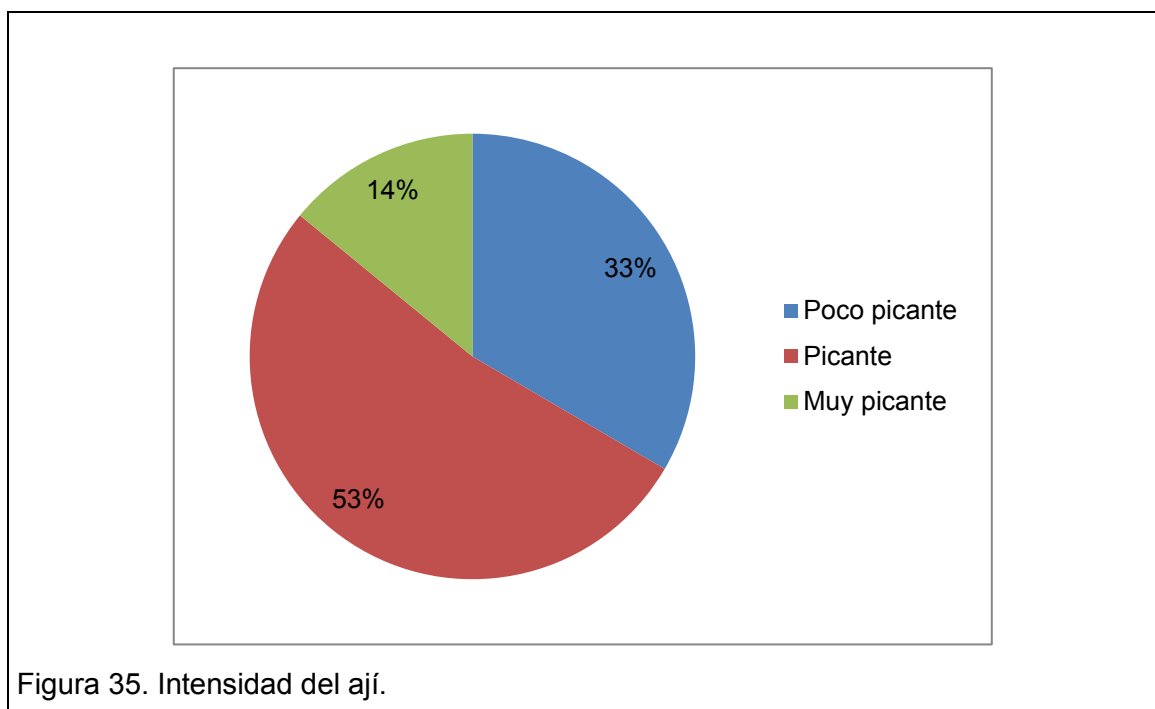


De igual manera el resultado se direccionó con mayor jerarquía en la provincia de Pichincha que es donde se realizó la encuesta.

## 11. ¿Cómo le gusta la intensidad del ají?

**Tabla 34. Intensidad del ají.**

	# encuestados	% encuestados
Poco picante	121	33%
Picante	190	52%
Muy picante	51	14%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

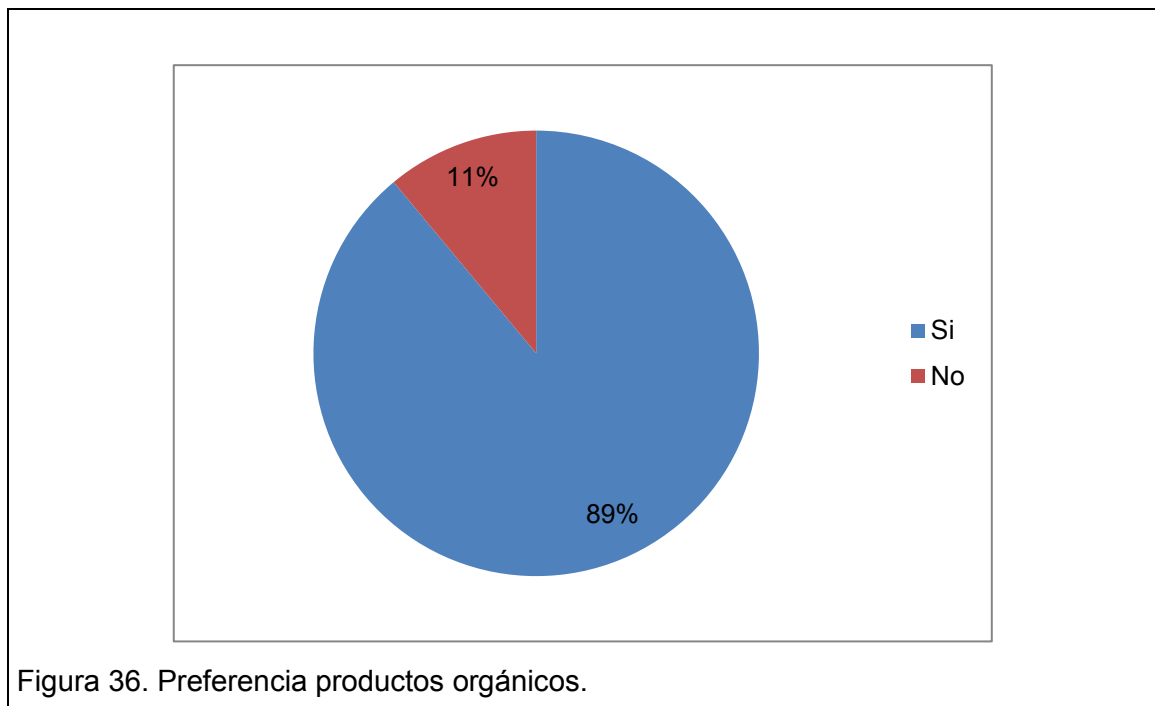


La gran mayoría de las personas prefiere una salsa de ají Picante, pero es una muy buena observación el fijarse que también existe un gran porcentaje de personas que lo preferirían Poco picante, el resultado nos sugiere realizar salsas de ají con diferentes niveles de picante para poder cubrir las necesidades y preferencias de nuestros clientes.

## 12. ¿Le gustaría probar una salsa de ají hecha con productos orgánicos?

**Tabla 35. Preferencia productos orgánicos.**

	# encuestados	% encuestados
Si	322	89%
No	40	11%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>



Este resultado nos indica nuevamente que la preocupación por adquirir productos saludables es una variable muy importante en el consumidor, es indispensable enfocarse en la salud de nuestros clientes y al ofrecer productos naturales cubrimos en gran parte los gustos de la gran mayoría.

13. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una salsa de ají hecha con productos orgánicos? (Se utilizó imágenes impresas para que el encuestado pueda tener clara su respuesta)

**Tabla 36. Precio de la salsa.**

	# encuestados	% encuestados
Menos de 2,00	79	22%
2,01 - 3,00	186	51%
3,01 - 4,00	70	19%
4,01 - 5,00	22	6%
5,01y más	5	1%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

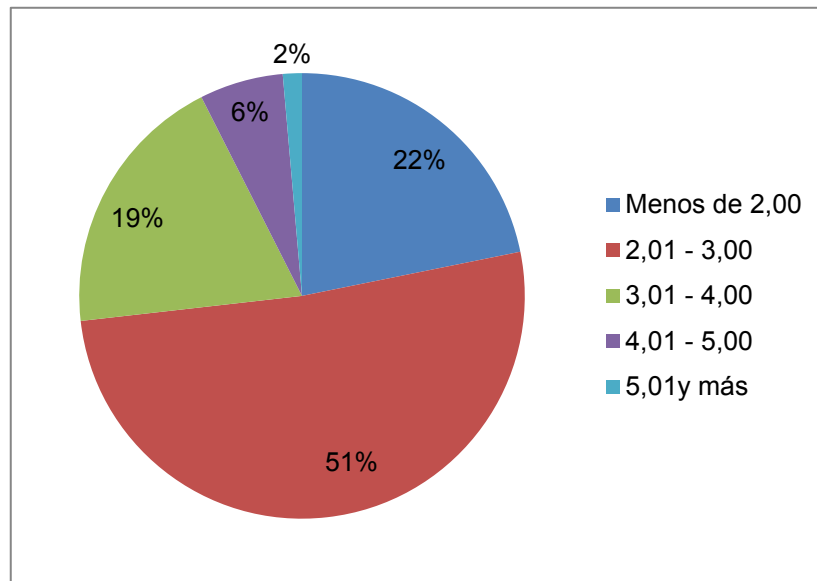


Figura 37. Precio de la salsa.

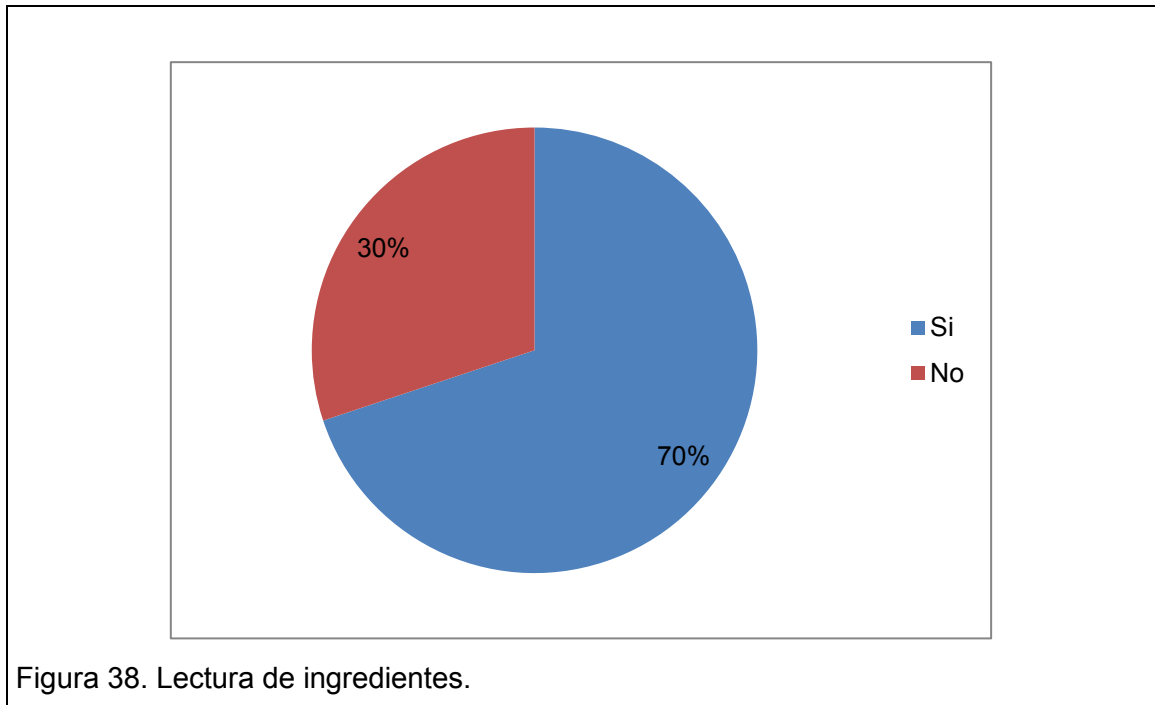
El precio que la gran mayoría de clientes potenciales pagaría por el producto nos sugiere que se deberá trabajar fuerte en la campaña de introducción del

producto al mercado, considerando que ofrecemos un producto con ingredientes naturales su valor podría incrementar en un porcentaje mayor.

**14. ¿Usted suele leer los ingredientes que poseen la salsa de ají al momento de la compra?**

**Tabla 37. Lectura de ingredientes.**

	# encuestados	% encuestados
Si	253	70%
No	109	30%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

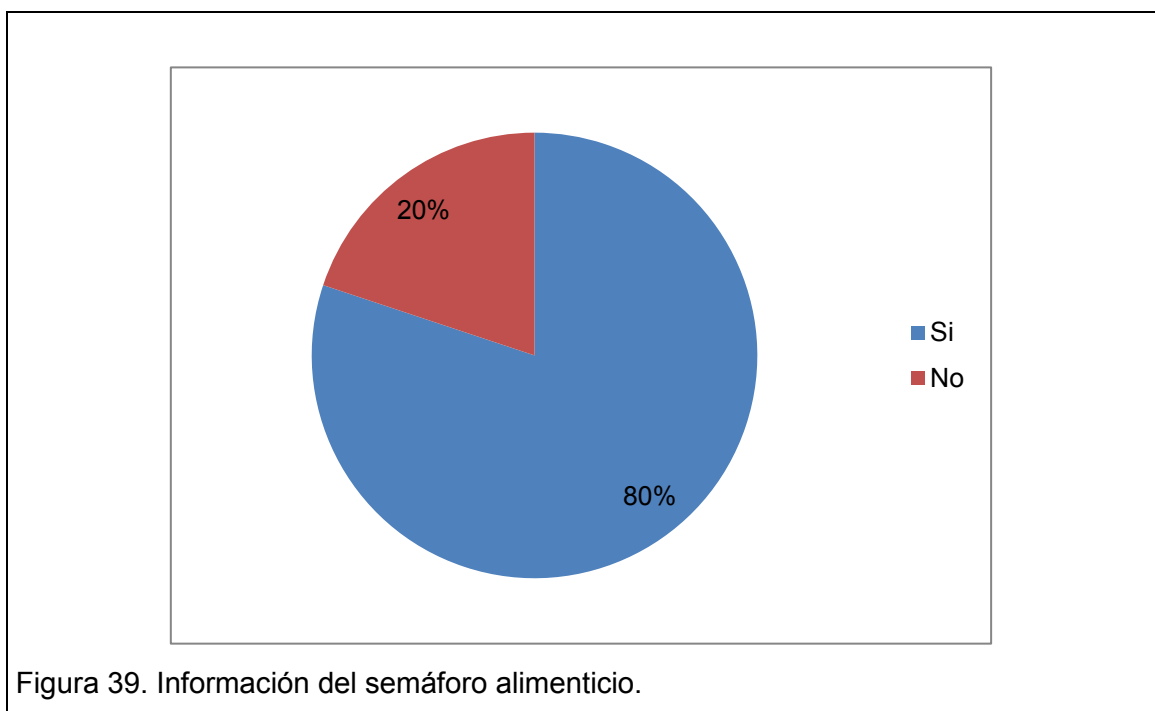


Al tener un consumidor preocupado por lo que adquiere para su alimentación, es muy importante hacer énfasis en los ingredientes orgánicos que el producto posee, de esta manera se busca fortalecer la marca y concientizar sobre lo que el cliente va a adquirir.

**15. ¿Es importante la información del semáforo de alimentos al momento de escoger el ají?**

**Tabla 38. Información del semáforo alimenticio.**

	# encuestados	% encuestados
Si	290	80%
No	72	20%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

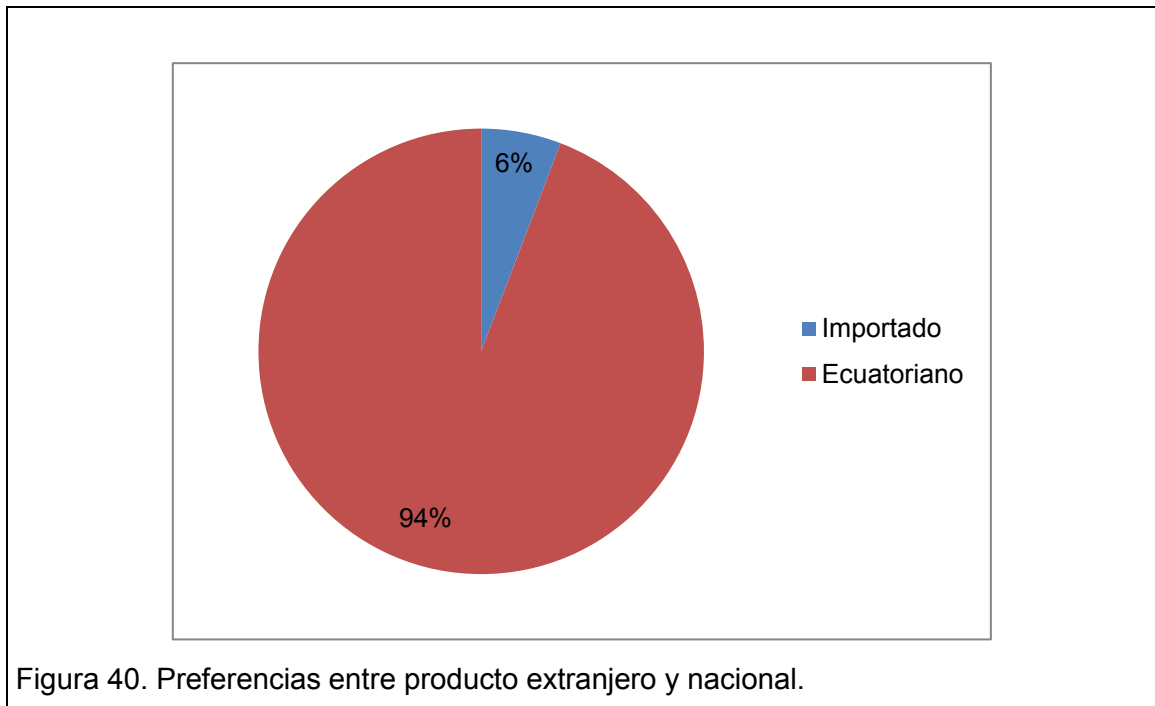


Hoy por hoy y según los datos obtenidos en la encuesta realizada los consumidores prefieren productos que no sean perjudiciales para su salud, el semáforo puede llegar a ser un factor muy determinante en el momento de escoger un producto u otro, por lo que su información deberá ser estudiada de manera crítica.

## 16. ¿Usted prefiere ajíes importados o ecuatorianos?

**Tabla 39. Preferencia entre producto extranjero y nacional.**

	# encuestados	% encuestados
Importado	21	6%
Ecuatoriano	341	94%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

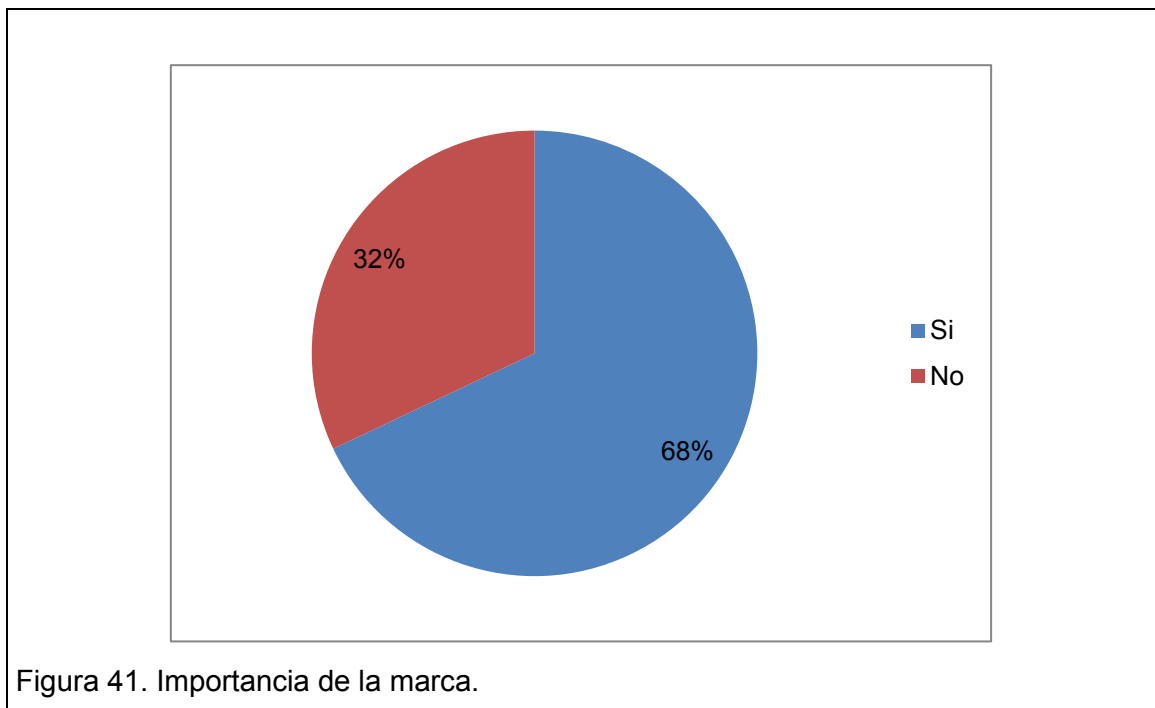


Como mencionamos anteriormente en las variables económicas los productos extranjeros llegan al Ecuador con precios muy elevados lo cual nos sugiere que los consumidores lo piensan muy bien antes de escoger entre un producto extranjero y uno nacional, de esta manera nos enfocamos en hacer valer más lo nuestro ya que el producto ofrecido brinda al consumidor la opción de rescatar los sabores del Ecuador sin la necesidad de viajar a las diferentes provincias.

### 17. ¿Es importante para usted la marca al momento de comprar ají?

**Tabla 40. Importancia de la marca.**

	# encuestados	% encuestados
Si	246	68%
No	116	32%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>



La gran mayoría de encuestados prefiere una marca reconocida por lo que nuestra campaña de marketing deberá ser muy agresiva para poder ingresar al mercado y hacernos conocer por los consumidores.



## 18. ¿Cuál de estas marcas de ají usted consume?

**Tabla 41. Consumo de marcas.**

	# encuestados	% encuestados
Tabasco	86	24%
Oriental	111	31%
Ole	37	10%
Snob	26	7%
Los Andes	102	28%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

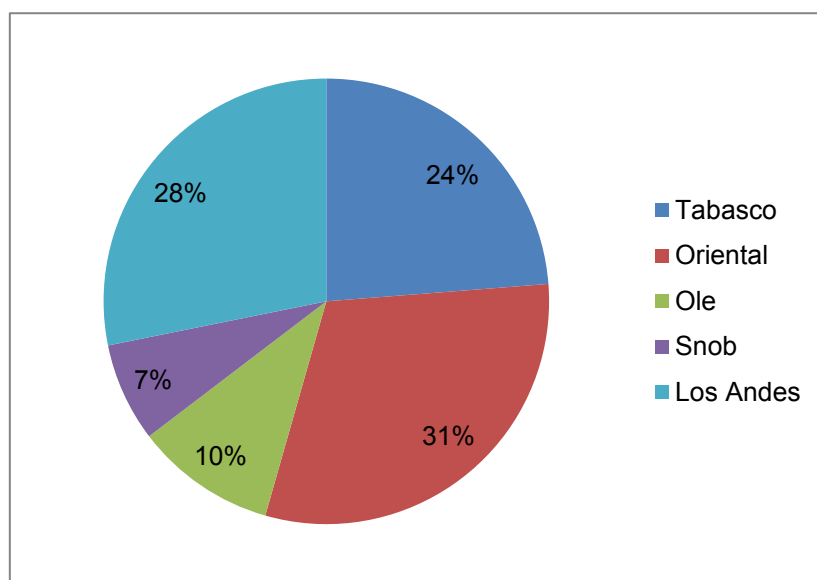


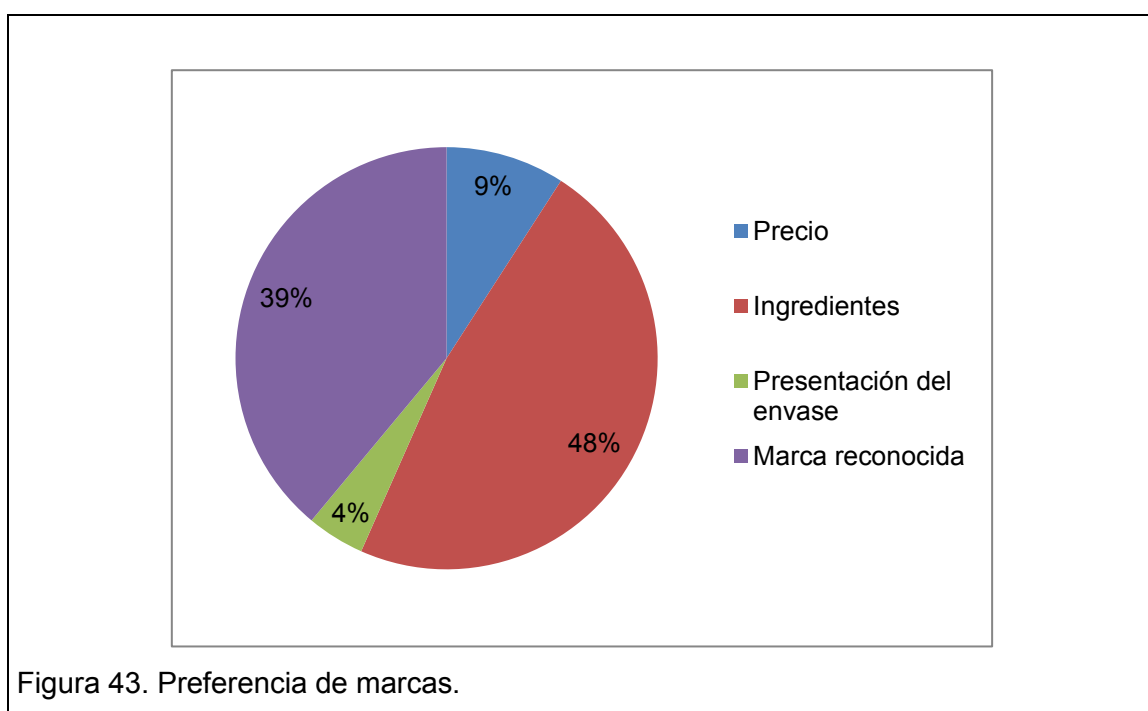
Figura 42. Consumo de marcas.

Existe una gran variedad de marcas en el mercado para escoger, por lo que el factor diferenciador será primordial, al ser la primera empresa en enfocarse en productos ecuatorianos con referencia a las salsas de ají nos brinda una ventaja como los pioneros, pero también es muy fácil copiar la idea e implementarla, por lo que debemos mantener este factor como un diferenciador muy fuerte.

## 19. ¿Por qué prefiere la marca señalada?

**Tabla 42. Preferencia de marcas.**

	# encuestados	% encuestados
Precio	33	9%
Ingredientes	172	48%
Presentación del envase	16	4%
Marca reconocida	141	39%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

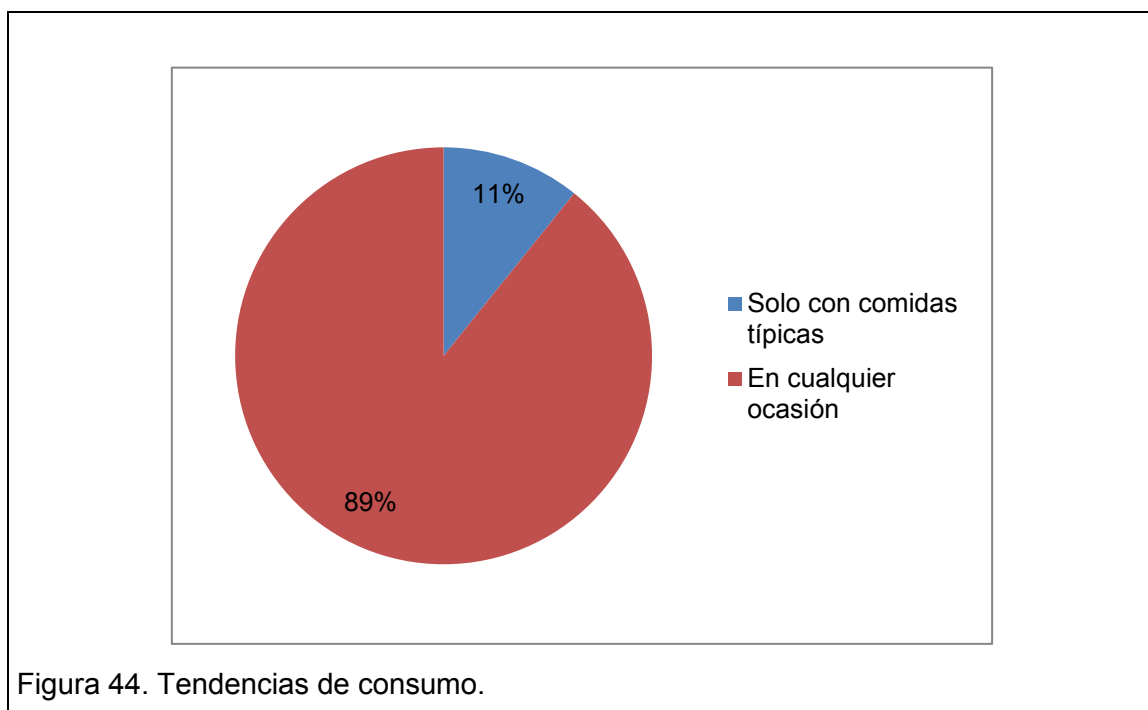


La marca y los ingredientes nuevamente son los factores predominantes al momento de escoger entre una marca y otra, para nosotros es una oportunidad de ingreso al mercado la cual deberemos explotarla con la mayor importancia posible.

**20. ¿Usted considera que las salsas de ají típicas del Ecuador se las debe consumir únicamente con los platos típicos o se podrían utilizar en cualquier ocasión?**

**Tabla 43. Tendencias de consumo.**

	# encuestados	% encuestados
Solo con comidas típicas	39	11%
En cualquier ocasión	323	89%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>



El objetivo de la marca es aprovechar las diferentes salsas de ají disponibles para generar una costumbre y poderlas utilizar en cualquier momento u ocasión, de esta manera no dependeremos solo de comidas específicas para el consumo de nuestros productos.

## **Conclusiones del trabajo de campo**

Con las tres herramientas de investigación de mercados, entrevistas con expertos, grupo focal y encuestas, se pudo determinar que el producto ofrecido al mercado tendría buenas posibilidades de establecerse, existen factores de mejora que deben irse perfeccionando para lograr obtener un producto final que satisfaga los gustos y preferencias del consumidor, una vez obtenido el producto final se procederá a estandarizar el proceso para mantener la calidad, también se logró determinar ciertos niveles o controles que se debe realizar para garantizar la calidad del producto desde su elaboración hasta el consumo por el cliente final, es importante recalcar que únicamente se distribuirá el producto en la ciudad de Quito que es el lugar donde más acogida tuvo la salsa de ají de la provincia de Pichincha, el factor de la calidad es fundamental para poder lograr un posicionamiento en la mente de los consumidores.

Los expertos pudieron recomendar técnicas de manejo de los productos muy útiles para mantener la calidad y frescura de los alimentos, de igual manera sugieren la implementación de productos orgánicos para potenciar sabores y creen que las salsas de ají típicas ecuatorianas podrían tener gran acogida en el mercado quiteño siempre y cuando se logre explotar de la mejor manera los beneficios que brinda las salsas y además explotando la gastronomía nacional.




### **3.6. La competencia y sus ventajas**

En el mercado ecuatoriano existe una gran diversidad de salsas de ají de diferentes empresas, podemos encontrar marcas como OLE, GUSTADINA, SNOB, entre otras con las que nuestra empresa deberá competir, en la tabla 44 se muestra un detalle de algunos de los diferentes productos que ofrecen las marcas competidoras, entre las que resaltamos la cantidad, el precio y su ventaja competitiva para según nuestro estudio de mercado y estrategia de

penetración en el mercado llegar a establecer el mejor precio de competitividad y características que ayuden a la marca en su competencia.

**Tabla 44. Productos de la competencia.**

Marca / Logotipo	Producto	Cantidad	Precio	Especificaciones	Fortalezas	
	Ají casero	147 ml	\$ 1,42	Alto en sal, medio en azúcar, bajo en grasa	Gran variedad de productos, alta penetración en el mercado y posicionamiento en grandes canales de distribución.	
	Salsa de ají con maracuyá	185 ml	\$ 1,75	Alto en azúcar, alto en sal, bajo en grasa		
	Salsa de ají con tomate de árbol	185 ml	\$ 1,75	Alto en azúcar, alto en sal, bajo en grasa		
	Salsa de ají rocoto	172 gr	\$ 1,84	Alto en sal, bajo en azúcar, bajo en grasa		
	Salsa chipotle gold	147 ml	\$ 2,98	Alto en sal, bajo en azúcar, no contiene grasa		
	Salsa jalapeño gold	147 ml	\$ 2,98	Alto en sal, bajo en azúcar, no contiene grasa		
	Salsa habanero gold	147 ml	\$ 2,98	Alto en sal, bajo en azúcar, no contiene grasa		
	Jalapeños encurtidos rojos y verdes	370 ml	\$ 3,67	alto en sal, bajo en grasa y bajo en azúcar		
Encurtidos picantes	370 ml	\$ 2,41	bajo en azúcar, bajo en sal bajo en grasa			
Tabasco	Chipotle	150 ml	\$ 9,80	Alto en sal, medio en azúcar, bajo en grasa	Calidad del producto, alta penetración en el mercado y sabor único.	
	Brand green	150 ml	\$ 9,80	Alto en sal, bajo en grasa, no contiene azúcar		
	Brand	150ml	\$ 9,80	alto en sal, bajo en grasa no contiene azúcar		
Gustadina	Indio Bravo	100 gr	\$ 0,65	Alto en sal, bajo en azúcar, no contiene grasa	Economías de escala y posicionamiento en grandes canales de distribución.	
	Ají Pica Rico	200 ml	\$ 1,06	Alto en sal, bajo en grasa, no contiene azúcar		
	Oriental	Salsa de ají tabasco	160 ml	\$ 1,87	Alto en sal, bajo en grasa, no contiene azúcar	Alta penetración en el mercado y posicionamiento en grandes canales de distribución.
	Elite	Ají criollo	300 gr	\$ 1,45	Medio en sal, bajo en grasa, no contiene azúcar	Marca con poco tiempo en el mercado pero con posicionamiento en algunos canales de distribución.
	Snob	Ají casero con chochos	310 gr	\$ 2,24	Alto en sal, bajo en azúcar, bajo en grasa	Economías de escala y posicionamiento en grandes canales de distribución.
McCormick	Salsa de ají Tomate de árbol	150 ml	\$ 1,15	Alto en azúcar, alto en sal, bajo en grasa	Gran variedad de productos, y posicionamiento en grandes canales de	
	Salsa de ají Jalisco	150 ml	\$ 1,22	Alto en azúcar, alto en sal, bajo en grasa		

	Salsa de ají jalapeño	150 ml	\$ 2,05	Alto en azúcar, alto en sal, bajo en grasa	distribución.
Lojanito 	Salsa de ají con chochos	300 gr	\$ 1,17	Bajo en grasa, bajo en sal, no contiene azúcar	Salsa típica con posicionamiento en algunos canales de distribución.
Albita 	Salsa de ají con chochos	250 gr	\$ 1,15	Alto en sal, bajo en grasa, bajo en azúcar	Salsa típica con posicionamiento en algunos canales de distribución.
Don Joaquín 	Salsa de ají con mora	180 gr	\$ 2,25	Alto en, medio en sal no grasa	Gran variedad de productos, innovación en sabores, presentación gourmet.
	Salsa de ají con naranjilla	180 gr	\$ 2,25	Alto en, medio en sal no grasa	

Tomado de [productosole.com](http://productosole.com), [alimec.betacentauro.com](http://alimec.betacentauro.com), [alimentosnob.com](http://alimentosnob.com), [gruporiental.com](http://gruporiental.com), [pronaca.com](http://pronaca.com), [tabasco.com](http://tabasco.com), [Megamaxi](http://Megamaxi), Santa María

En el caso de “HUMA” el tipo de competencia la conforman empresas que ofrecen productos similares con alto nivel de calidad, entre los competidores directos podemos encontrar a:

- Ole

Empresa establecida en 1994 con la meta de producir las mejores salsas combinando frutas tropicales y ajíes bajo nuestra propia marca, Ole Hot'n Fruity. También ofrecemos nuestros productos para la venta bajo otras marcas privadas.

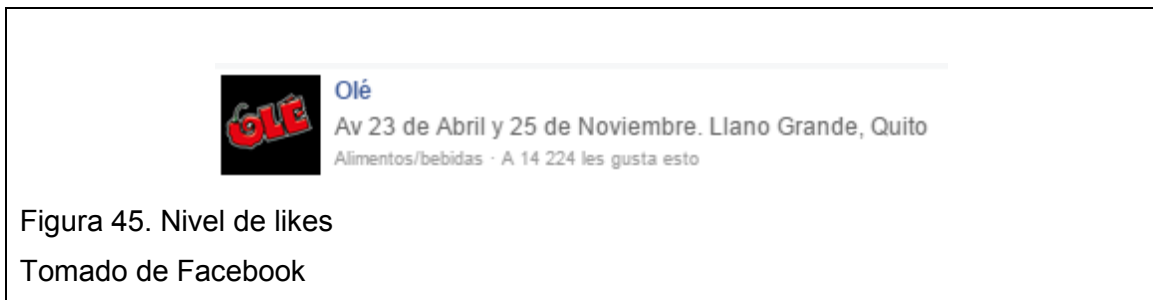
Especies Exóticas es una compañía innovadora que se especializa en la producción de salsas exóticas, ganadoras de premios internacionales por su calidad y originalidad. Nos encontramos en Ecuador, Sur América, donde la variedad de frutas exóticas es inmensa. Maracuyá, piña, tomate de árbol, limón Tahití, jengibre, mango.

Somos los expertos en convertir estos sabores naturales y exóticos en extraordinarias salsas gourmet. (Tomado de [productosole.com](http://productosole.com))

OLE posee una gran cartera de productos entre los cuales encontramos:

- Salsas picantes
- Encurtidos
- Vinagres
- Salsas y aderezos
- Aceitunas

También por medio de la tecnología se puede visualizar la acogida que la marca OLE posee, uno de estos medios son las redes sociales específicamente Facebook en donde encontramos la información presentada en la Figura 45.



OLE es una marca posicionada en el mercado que mantiene consumidores fieles a la marca, sin embargo no es un producto que utilice medios de publicidad agresivos situación por la cual muchos de sus consumidores desconocen los beneficios del ají.

- Don Joaquín

Nuestro deseo es brindarle los más exquisitos sabores, cautivar su paladar al ofrecer extravagantes aromas y una variedad de texturas; mientras le garantizamos una calidad excepcional en la utilización de los más selectos ingredientes.

Somos una empresa ecuatoriana que valora mucho el compromiso que tenemos con nuestros clientes. A lo largo del tiempo hemos ido desarrollando y perfeccionando ese sabor único que caracteriza nuestra tierra, logrando plasmar nuestra tradición en una variedad de productos gourmet de la más alta calidad.

Somos sabor con tradición, somos Don Joaquín Gourmet. (Tomado de donjoaquinogourmet.com)

Don Joaquín Gourmet posee una cartera de productos entre los cuales encontramos las siguientes:

- Salsas de ají / maracuyá, frutilla, piña, naranjilla, mora, tamarindo
- Mermeladas
- Salsas

De igual manera por medio de la tecnología se puede visualizar la acogida que la marca Don Joaquín Gourmet posee, en la Figura 46 se puede visualizar el número de likes que posee en Facebook.



Figura 46. Nivel de likes

Tomado de Facebook

DON JOAQUIN es una marca de productos que se ha ido posicionando en el mercado gracias a su gran variedad, los precios de sus productos se encuentran en el mismo rango de su principal competidor OLE, lo que le da la seguridad de mantener un consumidor fiel. La marca DON JOAQUIN no ha



tenido cambios significativos en la presentación de sus productos lo que hace percibir que existe miedo al cambio, situación que con el tiempo podría tornarle como una debilidad para la empresa.

### **3.7. Participación de mercados y ventas de la industria.**

La industria alimenticia en el Ecuador no ha parado de crecer en los últimos 10 años con un promedio del 4%, en el 2012 represento el 12% del P.I.B. ecuatoriano lo que significa 8.294 millones de dólares, adicional la industria alimenticia y dentro de esta la manufacturera que es donde pertenece la empresa "HUMA", brinda alrededor de 2,2 millones de plazas de trabajo lo que representa el 32,3% de las personas empleadas. (Tomado de Ekos)

La empresa "HUMA" según la capacidad productiva tendría una producción al 100% anual de 97.099,31 envases lo cual en promedio significa un total de ventas de 302.964,43 dólares que a su vez representa el 0,0037% de participación de mercado en el Ecuador, esto considerando que la empresa se encuentre al 100% de su operatividad.

Cabe mencionar que la empresa no alcanzara su mayor productividad dentro de los primeros 5 años de vida, en los capítulos siguientes se muestra el nivel de producción según la capacidad a instalar.

### **3.8. Evaluación del mercado durante la implementación**

La empresa deberá llevar a cabo constantes investigaciones de mercado, esto con el fin de ir midiendo el nivel de satisfacción de sus clientes y de igual manera ir mejorando en la calidad y presentación del producto, si bien es cierto que al inicio del proyecto se realiza la investigación de mercados es importante la realización de la misma según vaya creciendo la empresa. Otro de los

objetivos de la investigación es obtener información para tomar acciones en los puntos positivos y más que nada en los puntos en los cuales hay que mejorar, esto determinará de manera crucial que la empresa siga viviendo a lo largo del tiempo.

## CAPÍTULO IV

### 4. PLAN DE MARKETING

#### 4.1. Estrategia general de marketing

##### **Posicionamiento**

Es el conjunto de todas las percepciones que existe en la mente del consumidor respecto a una marca. Estas percepciones son relacionadas a una serie de atributos importantes que marcarán una diferencia entre esa marca y las demás de la competencia. (Tomado de todomktblog.com, 2013)

La empresa "HUMA" busca entrar al mercado ecuatoriano específicamente la ciudad de Quito con una campaña agresiva, ya que al ser un producto con bastante competencia nuestra principal ventaja será la diferenciación, el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores deberá ser marcada desde el inicio, buscamos llegar al consumidor final con compañías que vinculen el producto con la gastronomía ecuatoriana para fomentar el consumo de las salsas de ají típicas del Ecuador.

Es fundamental explotar de manera correcta la ventaja más relevante que tenemos frente a la competencia, al ser un producto único es posible trabajar con muchas campañas de publicidad pero fundamentalmente el esfuerzo debe ir a la par con la calidad del producto.

A continuación debemos definir cuáles son nuestras ventajas competitivas con las que deberemos trabajar para la entrada del producto en el mercado.

## **Ventajas comparativas**

- El ají contiene capsaicina, sirve como tratamiento en artritis reumatoide y osteoartritis.
- El cultivo de ají en el Ecuador genera una mejor materia prima por su ubicación geográfica.
- Uno de los mayores beneficios del ají es su capacidad termogénica que es una propiedad que genera calor en el cuerpo por lo tanto quema más grasas y calorías.
- Reduce el apetito y la grasa abdominal.
- Es un producto con ingredientes orgánicos.
- Alto contenido de vitamina C y calcio.
- Es saludable ya que no contiene preservantes artificiales.
- Previene la gastritis al recubrir la mucosa gástrica del estómago.
- Su elaboración es de manera artesanal.
- Un estudio llevado a cabo en Australia sugiere que la comida picante ayuda a mejorar los niveles de colesterol en la sangre y reduce la demanda de insulina, lo que podría ser un factor para la prevención de la diabetes. (Tomado de mejorconsalud.com)

## **Ventajas competitivas**

- Actualmente no tiene competencia ya que las empresas rivales no tienen este tipo de productos en su variedad.
- Es práctico ya que se lo puede usar con cualquier tipo de comidas sin la necesidad de viajar a las diferentes provincias del Ecuador.

Entre todas las ventajas encontradas debemos determinar cuáles son las más relevantes y las que no pueden ayudar a generar ventajas competitivas importantes para competir en el mercado, debemos enfocarnos en las mismas para desarrollar la propuesta de valor del producto. De esta manera la empresa

enfocará sus campañas de marketing resaltando el beneficio que posee el ají en cuanto a la pérdida de peso, termogénica es la ventaja competitiva escogida para desarrollar las campañas de marketing de penetración en el mercado, de igual manera se deberá resaltar todos los beneficios saludables que posee como propiedad natural el ají.

### **Propuesta de valor**

Las salsas de ají se enfocan en lo típico del Ecuador, el objetivo es rescatar los sabores por medio de las salsas para realzar su consumo, adicional su elaboración artesanal con productos orgánicos brinda al consumidor final un producto de calidad. Una de las ventajas competitivas que esperamos genere mayor valor es la característica termogénica que posee el ají para ayudar a bajar de peso, pienso que si se explota de la manera correcta este beneficio podría resultar una muy buena opción para la comercialización del producto.

### **Estrategia de posicionamiento**

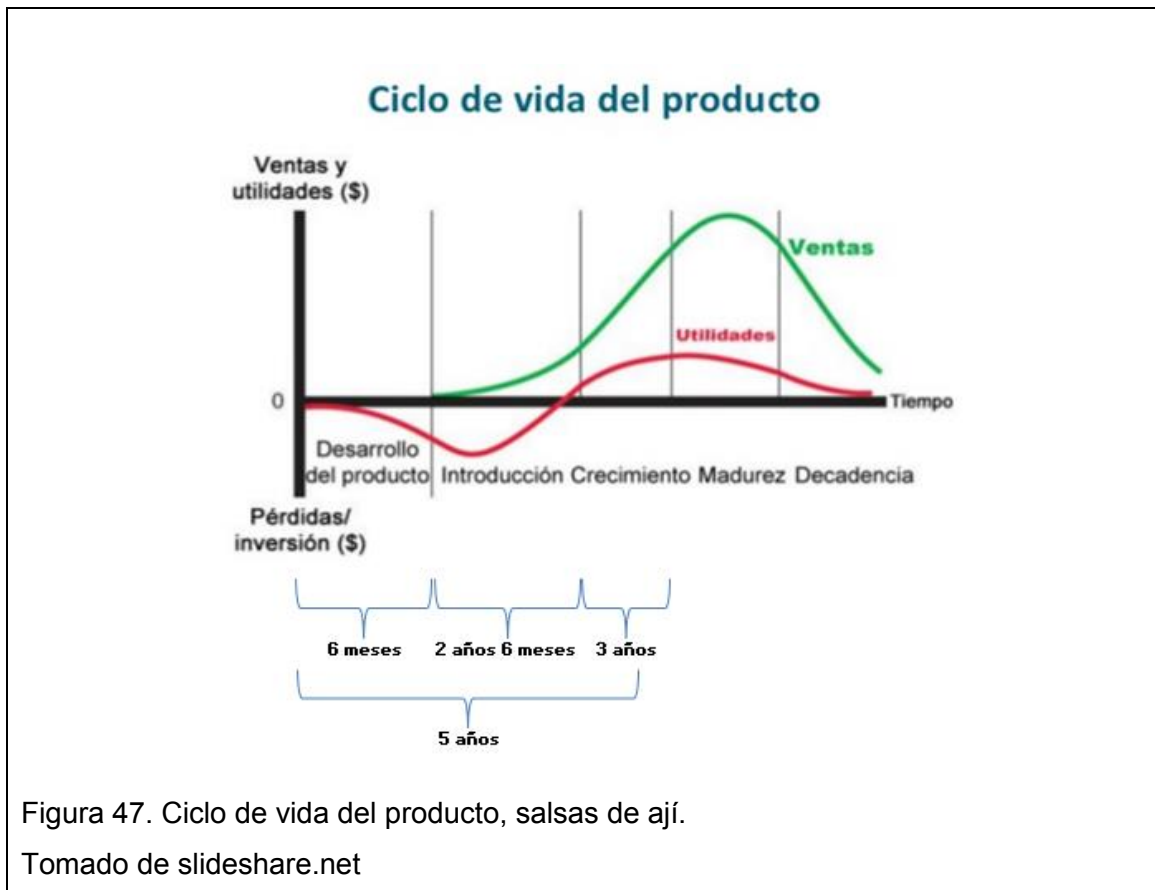
Estrategia a utilizarse: más por lo mismo y asociamiento a un producto.

Para poder ofrecer un producto con una estrategia de más por lo mismo, es indispensable resaltar las característica que posee el producto, de esta manera el factor que ayuda a bajar de peso seria nuestra ventaja a explotar, si bien es cierto la competencia también produce salsas de ají pero no se ha explotado la característica antes mencionada con lo que podríamos atacar de manera agresiva en el mercado. De esta manera no necesariamente tendríamos que ofrecer mayor cantidad de salsa más bien mayor cantidad de beneficios por el mismo precio de la competencia.

Utilizaremos la estrategia de asociamiento a un producto, de esta manera los platos típicos de cada provincia se asociarían con las diferentes tipos de salsas y generar mayor recordación en los consumidores, así las salsas de ají

esmeraldeño lo asociaremos con bolones de verde y café, la salsa de ají lojano lo asociaremos a los tamales lojanos y la salsa de ají quiteña la asociaremos a unas empanadas de morocho.

#### 4.2. Ciclo de vida del producto, salsas de ají.



La empresa buscará que los productos lanzados al mercado lleguen a la zona vacas lecheras es decir en el ciclo de maduración, pero de deberá realizar análisis constantes de la matriz de BCG para determinar la productividad y rentabilidad de cada uno de los productos de la cartera de la empresa.

En el primer semestre de vida se desarrollará el producto, se espera tener pérdidas al tener que realizar inversiones iniciales para comenzar con la producción de la empresa, una vez establecido los procedimientos a seguir y

realizados los estudios necesarios de control de calidad se ofertara el producto en el mercado con lo cual tendremos una etapa de introducción que durará aproximadamente dos años y medio, es ahí donde se deberá apalancar con planes de marketing intensivos para lograr pasar la barrera de productos incógnita según la matriz BCG, después se espera tener productos estrella que impulsen a la empresa con utilidades que ayuden a fortalecer todos los productos ofrecidos en la etapa de crecimiento que podría durar tres años más.

### **4.3. Estrategia de ingreso al mercado y crecimiento**

#### **Diferenciación.**

La empresa busca entrar al mercado con un producto diferente a los ya existentes, si bien es cierto en el mercado ecuatoriano encontramos todo tipo de salsas de ají pero no se encuentra las salsas de ají típicas de las provincias, de esta manera estaríamos entrando al mercado con un producto nuevo y diferente al de los demás y que además es elaborado de manera artesanal con productos orgánicos.

### **4.4. Mezcla de marketing**

- **Producto**

Las salsas de ají típicas ecuatorianas que ofrece la marca “HUMA”, son elaboradas de manera artesanal con productos orgánicos, la presentación de las mismas se la realizará en envases diseñados específicamente para poder degustar las salsas de forma inmediata, el proceso de elaboración deberá pasar por la etapa de desarrollo durante el primer semestre de vida de la empresa para poder obtener un producto final con altos estándares de calidad obtenidos de las pruebas de degustación y demás encuestas realizadas en este periodo, también se deberá buscar proveedores para garantizar que desde

la materia prima e insumos lleguen con la mejor calidad a la planta de procesamiento.

Según la investigación de mercados realizada los consumidores prefieren productos saludables en su gran mayoría que cuenten con niveles medios o bajos en lo referente a la sal, grasa y azúcar por lo que las salsas se diseñaron con este tipo de características: medios en sal, bajos en grasa y no contiene azúcar.

Para el lanzamiento de la marca en el segundo semestre de vida de la empresa los productos deberán considerar las exigencia del mercado y la oferta de productos sustitutos con los que tendremos que redoblar esfuerzos de marketing para poder posicionar el producto en el mercado, durante los dos años y medio de introducción la empresa buscará mantener y mejorar la calidad del producto, de esta manera se espera desarrollar e investigar nuevos ingredientes para el mejoramiento de las salsas, en la etapa de crecimiento a comienzos del tercer año de vida de la empresa deberá realizar fuertes campañas de marketing para consolidar el posicionamiento de la marca en los consumidores con el objetivo de llegar a diversificar la cartera en una etapa futura de maduración, en el Anexo 4 se especifica la proyección de la cartera a desarrollar.

También consideramos que el producto será comercializado en envases de vidrio, primeramente porque es menos contaminante en comparación al plástico y es mejor para mantener el producto con la calidad que se busca ofrecer al consumidor final.

### **Estilo y diseño del producto**

La imagen que la empresa da a través de su marca es representada directamente con el logotipo, como ya sabemos la empresa tiene por nombre "HUMA", que hace referencia al diablo HUMA, personaje autóctono del



Ecuador y que escogimos como representante de la marca, el diseño es estilizado y sobrio con el afán de llegar de manera directa a la mente de los consumidores. De igual manera no se implementó en el diseño características de alimentos específicos ya que la empresa quiere diversificar a largo plazo su cartera de productos, entre los cuales constaran bebidas, aderezos, otras salsas, por lo cual el logotipo debe servir para cualquier tipo de producto que se desee implementar.

La idea del logo es posicionarse en la mente del consumidor siendo fácil de recordar ya que es un personaje que la mayoría de ecuatorianos conocemos e identificamos como nuestro.

En la Figura 48 presentamos el logotipo de la marca.



Figura 48. Logotipo de la marca "HUMA"

### **Etiquetado**

El diseño de las etiquetas es de estilo sobrio y estilizado, cada una de las salsas contará con las especificaciones en la parte posterior donde constará el

semáforo de alimentos, de igual manera se colocó los ingredientes, información nutricional, registro sanitario, información de contacto. A continuación en la Figura 49 presentamos el arte de las etiquetas que irán en el producto final y de igual manera en el Anexo 5 se presenta un prototipo del diseño.



Figura 49. Etiquetas del producto.

### Características y técnicas de envasado

Como ya mencionamos los envases a implementar son de vidrio, la forma del envase es de tipo rectangular con filos redondeados, tiene una capacidad de 370cc, una altura de 12cm, 6,5cm de ancho y un diámetro de la boca interna

5,5cm, la tapa es de rosca y su diámetro exterior 6,6cm. En la Figura 50 presentamos los envases a utilizarse para la producción.



Figura 50. Envases de vidrio para el producto.

La técnica de envasado se la realizará con máquinas especializadas para garantizar el sellado y conservación de la calidad de los productos.

- **Precio**

En el primer semestre la empresa deberá desarrollar los productos y establecer mediante contabilidad cuanto son los costos de producción en cada una de las salsas, la empresa decidió entrar al mercado a inicios del segundo semestre de creación con precios similares a los de la competencia, con el objetivo de no alertar a sus competidores, de esta manera evitamos reacciones como disminución de precios de la competencia por economías de escala y rechazo de los clientes al optar por precios más elevados a los de la competencia. El precio deberá mantenerse durante el período de introducción, es decir en los próximos dos años y medio, posteriormente en la etapa de crecimiento estudiar la posibilidad de incrementar los precios ofreciendo mejores características y

diversidad en los tamaños de los envases, se buscará reducir costos con la implementación de mejoras tecnológicas y relación con los proveedores.

En la tabla 45 se detalla el listado de precios con los que la empresa entraría a competir en el mercado.

**Tabla 45. Precios de los productos**

Producto	Precio al canal	PVP
Salsa de ají Esmeraldeña	\$ 3,04	\$ 3,27
Salsa de ají Lojana	\$ 2,95	\$ 3,17
Salsa de ají de Pichincha	\$ 3,27	\$ 3,52

El incremento de los precios anuales se lo realizará de acuerdo a la inflación que con un promedio del 4% es relativamente manejable para la empresa.

- **Plaza**

En la etapa de desarrollo se buscará canales de distribución o alianzas estratégicas para la colocación del producto en el mercado, es así que a inicios del segundo año cuando el producto ya esté listo para la comercialización tenga canales de distribución fijos, durante los 2 primeros años de introducción la meta es llegar a cubrir por lo menos el 60% de la ciudad y apalancar el 3 año para el crecimiento de la empresa queriendo alcanzar a cubrir por lo menos el 80% de la ciudad.

Los medios de distribución para nuestro producto al ser de consumo masivo serían los supermercados, restaurantes, tiendas de barrio, minimarkets. Se establecerá una relación con los supermercados “La Favorita” en donde se tiene la oportunidad de lanzar el producto a prueba para ver la acogida que tiene en los consumidores, “La Favorita” colocará en algunos locales el producto para ver el desarrollo del mismo y paulatinamente se irá solicitando más producto para lanzarlo en todas sus tiendas a nivel Quito.

“El 22 de Septiembre de 2015 en el Registro Oficial se publicó una resolución emitida por la Junta de Regulación de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, mediante la cual se pretende evitar las prácticas comerciales que constituyan riesgos a la competencia y que distorsionen el mercado. Por otra parte, la normativa ordena que esta relación Cadena de Supermercado-Proveedor esté regulada a través de un contrato de provisión, el mismo que según el artículo 6 de la Resolución deberá contemplar estas nuevas disposiciones. Por ejemplo, la terminación unilateral del contrato será inejecutable ya que el Legislador ordena la obligación de notificar previamente a la otra parte con al menos 30 días de anticipación. Así mismo, las Cadenas de Supermercados no podrán exigir exclusividad en los productos ofertados por los proveedores para el uso de este canal de distribución. Además, la Resolución establece una importante obligación de pago de intereses legales por parte de la Cadena de Supermercados cuando no cumpla con los plazos de pago a proveedores, detallados a continuación en la tabla 46:

**Tabla 46. Plazo de pago supermercados.**

Tipo de proveedor	Plazo máximo de pago en días
Microempresa, economía popular y solidaria y Artesanos	Hasta 15 días
Pequeña empresa	Hasta 30
Mediana empresa	De 31 a 45
Grande empresa	De 46 a 60

Ahora bien, como medidas de acción afirmativa se regula la ubicación de los productos en las góndolas o estanterías de Supermercados, por lo que el "20% del total de islas, cabeceras y finales de estanterías deberán estar ocupadas por los proveedores de la Economía Popular y Solidaria, Artesanos, así como de la micro y pequeña empresa", además la Cadena de Supermercados estará obligada a implementar sistemas de señalización, para facilitar la visualización de los productos pertenecientes a los actores mencionados. Igualmente deberán exhibir en sus góndolas productos competidores de diferentes

proveedores respetando el principio de competencia en góndola que se define como:

la forma en que los productos sean exhibidos y colocados en las repisas, estantes o bandejas según las zonas de las góndolas por parte de las cadenas de supermercados, bajo ningún concepto, deben tener por efecto el impedir, restringir, falsear o distorsionar la competencia dentro de cada categoría". (Tomado de Paz Horowitz)

Otra opción para la empresa son los restaurantes donde se ofertará el producto dando a conocer que está elaborado con productos orgánicos y con procesos tradicionales, de esta manera se espera tener acogida en los restaurantes que ofrecen comida típica ecuatoriana donde inicialmente podrán ser utilizados por sus clientes. Las tiendas de barrio son puntos estratégicos donde se ofertará el producto, si bien es cierto que las personas prefieren realizar sus compras en supermercados las tiendas también ofrecen una gran oportunidad para ser explotadas por la marca.

La empresa "HUMA" deberá contar con un camión para la distribución del producto a los supermercados, minimarkets, tiendas de barrio, restaurantes el cual no necesitará sistema de enfriamiento ya que el producto necesita refrigeración después de abierto únicamente. Cabe mencionar que el camión a comprar es de cuatro ruedas lo cual permite que su circulación en el distrito metropolitano sea a cualquier horario, esto es una ventaja muy importante ya que la distribución se la podrá realizar en cualquier momento que el canal lo solicite.

Los canales de distribución serían los siguientes:

Supermercados

- Supermaxi

- Megamaxi
- Santa María
- Mega Santa María

#### Minimarkets

- okiDoki
- Akí
- Tía

#### Restaurantes

- Restaurantes de comida típica

#### Tiendas de barrio

- En general

Durante la etapa de desarrollo, introducción y crecimiento la empresa únicamente se enfocará en la ciudad de Quito, pero una vez posicionada la marca se comenzará a expandir a las demás provincias del Ecuador y cuando se encuentre en una etapa de maduración se deberá incursionar con exportaciones a países vecinos.

La empresa contaría con un canal de distribución corto, es decir, el fabricante "HUMA", entrega el producto a los distribuidores como los supermercados, minimarkets, tiendas de barrio, restaurantes y estos a la vez venden el producto al consumidor final. Al ser un producto de consumo masivo el mejor canal para su distribución son los mencionados, adicional el producto no necesita cadena de frío únicamente necesita refrigeración una vez abierto el frasco para prolongar el tiempo de vida útil para el consumo humano.



Entre los proveedores tenemos la empresa Proají localizada en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, la empresa se encarga de recolectar la producción de sembríos ubicados a lo largo de la región costa y sierra del Ecuador, procesa algunas variedades de ají y lo vende como pasta o también vende el fruto como tal.

- **Promoción**

A comienzos del segundo semestre de vida, después del desarrollo del producto la empresa deberá dirigir sus ventas inicialmente a los canales como supermercados, tiendas, restaurantes, minimarkets a los que se ofertará el producto con un margen de ganancia del 7%, el precio promedio al cual se entregará el producto es de \$3,09 y el distribuidor podrá vender el producto al consumidor final a un P.V.P. de \$3,32 en promedio, de igual manera según la cantidad que el distribuidor solicite se generará promociones en las cuales se podrá incluir productos gratis como 6 frascos por la compra de 30 cajas de 6 unidades.

La empresa busca utilizar estrategias de empuje ya que dependemos directamente de la demanda del producto, para la etapa de introducción se propondrá inicialmente la entrega de productos por consignación y se negociará con los canales de distribución la colocación del producto en lugares estratégicos en la percha, adicional se ofrecerá muestras gratuitas para los consumidores finales a través de activaciones dentro de los canales de distribución y para mayor acogida del producto se realizará presentación de 2 X 1 y también de 3 X 2 con el objetivo de que el cliente aparte de sentirse atraído por la promoción también conozca los productos .

Por otro lado se utilizará la estrategia de crear demanda, para una empresa nueva como "HUMA" el crear demanda será un trabajo muy fuerte pero no imposible, con las campañas intensivas a realizarse se buscará llegar a los consumidores finales con productos de alta calidad y que cubran las



expectativas, de esta manera se espera generar consumidores fieles a la marca que demandaran el producto para poder desarrollar la empresa y pasar a una etapa de crecimiento a comienzos tercer año en donde se buscará alianzas estratégicas para vender el producto en conjunto con otros productos que puedan consumirse juntos como por ejemplo snacks, o cárnicos para asados, etc.

En cuanto a la publicidad la empresa en su etapa de introducción de 2 años y medio lanzará su campaña de manera masiva por medio de redes sociales y radio ya que queremos que la marca sea reconocida por nuestros clientes potenciales, adicional se utilizará publicidad BTL en centros comerciales, plazas cines, estadios, etc. para generar una mayor recordación de la marca con un presupuesto mensual de 500.00 dólares y para la etapa de crecimiento a inicio del tercer año la empresa buscará ser patrocinador de programas de televisión o radio para lo cual se deberá trabajar en alianzas estratégicas dirigidas a empresas que deseen promover productos ecuatorianos.

**Tabla 47. Tarifas radio.**

Programas	Días de transmisión	Derecho	Valor mensual
Embrujo	De Lunes a Viernes de 08H00 a 10H00	4 cuñas de 3" y 1 mención de 10"	\$ 1.180,00

#### **4.5. Política de servicio al cliente y garantías**

El cliente para la empresa es su razón de ser, ya sea el distribuidor quien es el que vende el producto al consumidor final y el cliente final quien es el que demanda el producto por lo tanto la empresa dedicará todos los esfuerzos en producir salsas de la mejor calidad con ingredientes certificados para lograr un producto final a la altura de lo esperado por el cliente.

#### 4.6. Fuentes de ingresos

La empresa para poder cubrir los costos de la inversión deberá tener ingresos con los cuales cubrirá las deudas y obligaciones adquiridas, los mismos deberán provenir principalmente de la venta del producto a elaborar, estos productos comprenden la cartera de la empresa que inicialmente serían las salsas de ají.

#### Determinación de la demanda

Según la investigación de mercados realizada se pudo determinar que el 89% de la población consumiría las salsas de ají típicas en cualquier ocasión, de esta manera estarían dispuestos a comprar el producto ofertado, y se obtiene los datos a continuación detallados:



Según las encuestas y grupo focal el porcentaje fue del 89%, lo cual nos indica que un gran porcentaje de los encuestados prefieren una salsa de ají ecuatoriana, adicional entre las variables que debemos enfocarnos encontramos las siguientes:

- Demanda del producto

La frecuencia de compra de salsas de ají va entre una y dos veces al mes para el 87% de los encuestados.

- Consumo del producto

Para el 79% de los encuestados la frecuencia de consumo va entre una a cuatro veces por semana.

- Tendencia de consumo

Las personas prefieren comprar un producto elaborado evitando por desconocimiento la preparación de las salsas, el 72% de los encuestados preferiría comprar la salsa hecha y no los ingredientes para prepararla.

- Insumos orgánicos

Hoy en día las personas tienden a consumir productos que ayuden a mantener la salud y que tengan en lo posible la menor cantidad de elementos químicos, de las personas encuestadas el 89% le gustaría probar y un producto elaborado con ingredientes orgánicos.

- Costos de la materia prima

Depende del poder de negociación con los proveedores de la materia prima e insumos a utilizarse en la elaboración del producto.

- Precio del producto

La mayor parte de los encuestados estaría dispuesto a pagar un precio que se encuentre alrededor de 3,00 dólares.

- Capacidad productiva de la planta y personal operativo

La productividad determinada en base a la capacidad de la maquinaria por una parte y la capacidad productiva por operador, se debe medir el desempeño en base a un estudio de eficiencia.

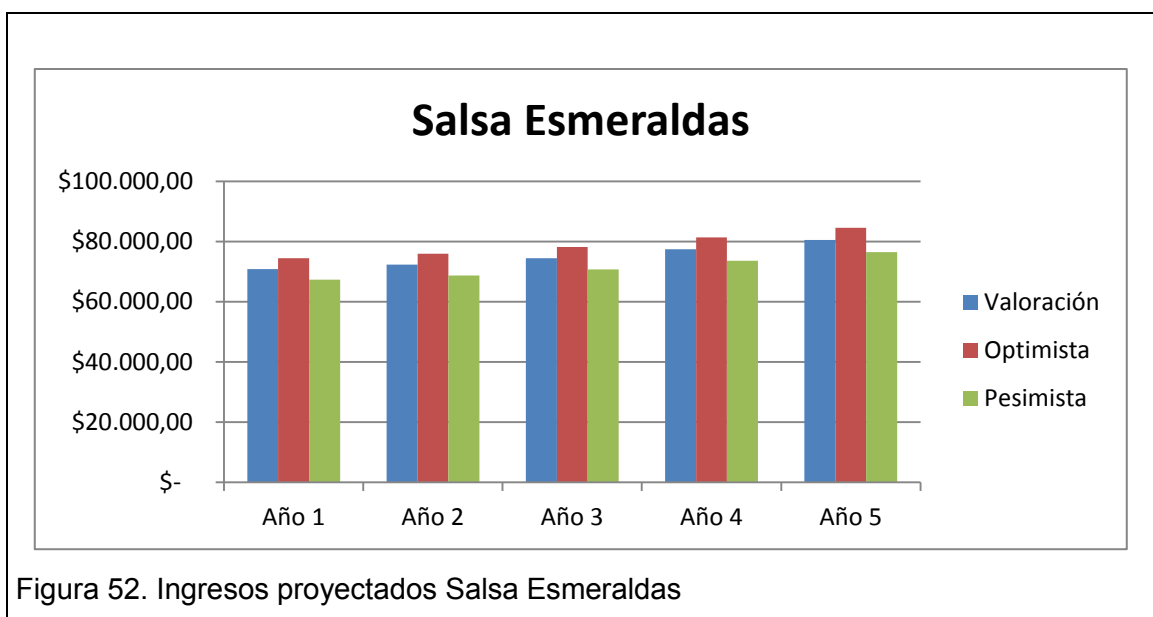
- Tiempos de los procesos

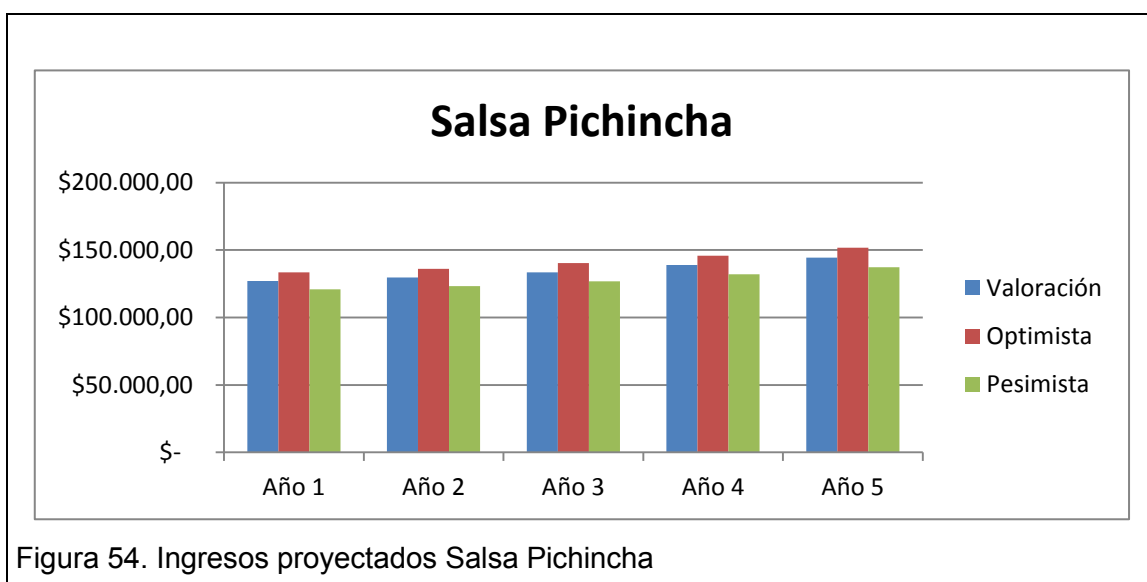
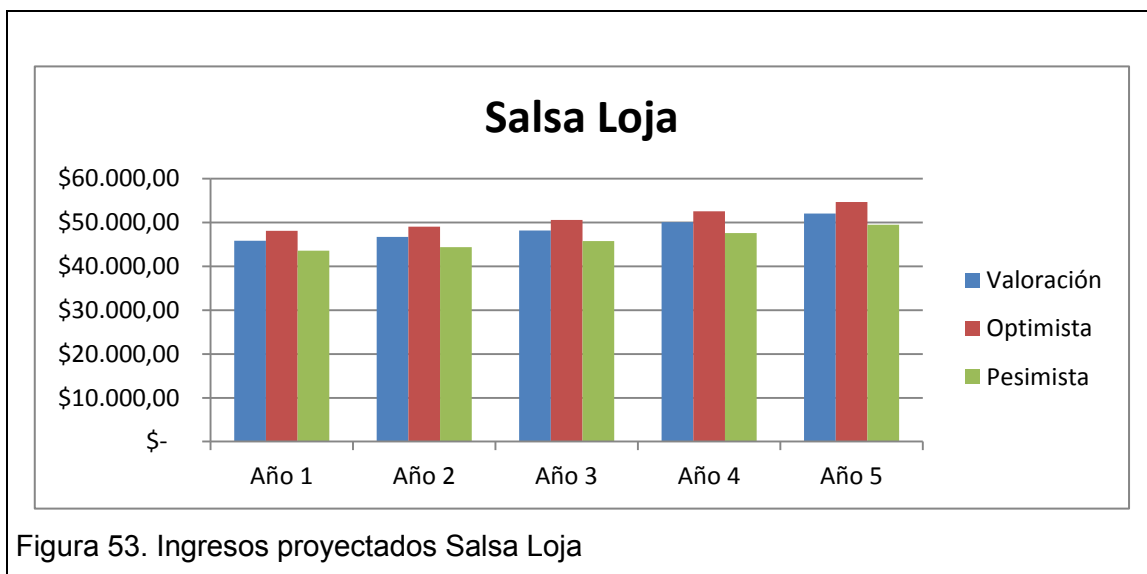
Medir el tiempo de los procesos para determinar en cual existe cuellos de botella y poder corregirlos para ajustar la productividad.

- Precio de venta al distribuidor y cadena de distribución

Dependerá de las negociaciones a realizarse con los diferentes canales de distribución, también dependerá de los planes o incentivos otorgados para poder introducir el producto en las perchas de los distribuidores, inicialmente se planea entrar al mercado a un precio similar al de la competencia.

A continuación se muestra la Figura 52, 53 y 54 en donde podemos observar el ingreso inicial por producto y una proyección de los ingresos dentro de los primeros 5 años.





Para proyectar los ingresos se estableció la capacidad productiva de la planta y también se consideró el estudio de mercados realizado en el cual evidenciamos un gran porcentaje de nivel de aceptación del producto enfocado en variables cable como preferencias en el nivel de picor de la salsa, tendencias de consumo, frecuencia de consumo, entre otras.

Como podemos observar en la tabla 55, la planta tendrá una capacidad productiva anual con una productividad del 100% de 97,000.00 envases en

promedio, la empresa para su inicio de operaciones tendrá una capacidad productiva del 80% y posteriormente ira creciendo durante los años sin llegar al 100% de su capacidad hasta el quinto año de vida de la empresa lo cual garantiza que la maquinaria comprada y el personal de la planta se mantengan durante este periodo sin problemas en la producción.

A continuación en la tabla 48 se presenta los ingresos de forma mensual del primer año de vida de la empresa:

Tabla 48. Ingresos mensuales primer año

Ítem	Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Cantidad	455	728	1766	1867	2090	2230	2232	2343	2432	2380	2370	2411
	Precio	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59	\$ 2,59
S. E.	Subtotal	\$ 1.178,45	\$ 1.885,52	\$ 4.573,94	\$ 4.835,53	\$ 5.413,10	\$ 5.775,70	\$ 5.780,88	\$ 6.068,37	\$ 6.298,88	\$ 6.164,20	\$ 6.138,30	\$ 6.244,49
2	Cantidad	510	867	933	1199	1389	1409	1470	1488	1533	1540	1580	1618
	Precio	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22	\$ 3,22
S. L.	Subtotal	\$ 1.642,20	\$ 2.791,74	\$ 3.004,26	\$ 3.860,78	\$ 4.472,58	\$ 4.536,98	\$ 4.733,40	\$ 4.791,36	\$ 4.936,26	\$ 4.958,80	\$ 5.087,60	\$ 5.209,96
3	Cantidad	1044	2390	2567	3098	3340	3453	3598	3690	3785	3850	3980	4045
	Precio	\$ 2,71	\$ 2,71	\$ 2,71	\$ 2,71	\$ 2,71	\$ 2,71	\$ 2,71	\$ 2,71	\$ 2,71	\$ 2,71	\$ 2,71	\$ 2,71
S. P.	Subtotal	\$ 2.829,24	\$ 6.476,90	\$ 6.956,57	\$ 8.395,58	\$ 9.051,40	\$ 9.357,63	\$ 9.750,58	\$ 9.999,90	\$ 10.257,35	\$ 10.433,50	\$ 10.785,80	\$ 10.961,95
	<b>TOTAL</b>	\$ 5.649,89	\$ 11.154,16	\$ 14.534,77	\$ 17.091,89	\$ 18.937,08	\$ 19.670,31	\$ 20.264,86	\$ 20.859,63	\$ 21.492,49	\$ 21.556,50	\$ 22.011,70	\$ 22.416,40



## CAPÍTULO V

### 5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

#### 5.1. Estrategia de operaciones

La empresa deberá contar con diferentes fases para alcanzar la calidad esperada en sus productos, a continuación se detalla los procesos que se deben garantizar, si bien es cierto la empresa no se dedica al cultivo de la materia prima pero debe exigir al proveedor los siguientes puntos:

- **Proveedor**

#### **Origen de la materia prima**

Proveedores certificados que garanticen la producción primaria con el uso de elementos orgánicos en su proceso para garantizar un producto sin la utilización de agroquímicos, puede darse el caso de la utilización de agroquímicos punto verde libres de tóxicos en casos excepcionales como por ejemplo para contrarrestar una plaga muy fuerte.

#### **Post cosecha**

Son las labores culturales para realizar la cosecha, el traslado a los centros de acopio, almacenamiento del producto y entrega a los clientes. Adicional el almacenamiento debe garantizar cadenas de frío, manejo adecuado de los vegetales, traslado en vehículos especializados para evitar la contaminación del producto.

Una vez que se garantice el proceso del proveedor comienza el proceso de la empresa.

- **Planta de producción**

### **Recepción de la materia prima**

Se realizará controles de calidad con una inspección organoléptica, se revisa la presentación del producto para medir puntos de madurez, punto de marchitez, el tamaño, el aroma a fresco, el producto debe estar limpio sin tierra o contaminantes extraños, también se debe revisar que la materia prima no se encuentre mezclada con productos en proceso de descomposición, todo esto garantizará una mejor calidad en el proceso posterior.

### **Refrigeración del producto**

Una vez realizado el control de calidad de la materia prima se debe proceder con la refrigeración inmediata con el fin de detener el desarrollo microbiano y detener de alguna manera el punto de madurez, esto con el fin de estandarizar el proceso.

### **Formulación del producto**

Es necesario realizar un diagrama de flujo por cada uno de los productos a realizarse, en este caso de las salsas de ají. En el flujo se deberá contemplar el ingreso, cortado de secciones que no se utilizaran, lavado, desinfección con productos grado alimenticio (amonios cuaternarios). Todos los utensilios deben ser de materiales aptos para la elaboración de productos alimenticios con el fin de evitar la contaminación cruzada, recipientes de acero inoxidable, tablas de corte de plástico o teflón, cuchillos de acero inoxidable con mangos de plástico o metal, no se recomienda utensilios accesorios de madera ya que es una materia orgánica susceptible a degradación y podría contaminar al producto final.

**Control del proceso de cocción**

Se refiere a los tiempos y temperaturas a utilizarse en la producción, también aditivos que se utilizaran para conservar el producto grado alimenticio como el vinagre, sal y frutos adicionales dependiendo del tipo de salsa.

**Punto de cocción**

Asegurar que el tiempo de procesamiento sea el adecuado.

**Desinfección de los envases**

Garantizar minuciosamente la desinfección de los envases donde se colocará el producto para evitar contaminación.

**Envasado**

Mediante el uso de máquinas se programa el envasado según especificaciones solicitadas.

**Etiquetado**

La impresión de las etiquetas deberá ser con tinta grado alimenticio, especialmente con el color azul libre de plomo, etiquetas sin grado de toxicidad.

**Aglomeración del producto**

Se reúne los envases al final de la línea de producción.

### Pruebas de estabilidad

Proceso de cuarentena, se verifica que el producto no haya tenido ningún tipo de adulteración en el proceso de envasado, control de calidad revisa el producto y si no existen novedades se liberará el producto para ser expendido y comercializado.

### Pruebas de laboratorio

Se lo realiza a la par de las pruebas de estabilidad, se sacan muestras para cultivos y análisis microbiológicos con el fin de mitigar la presencia de microorganismos patógenos que pueden dañar el producto.

### Distribución

Para la distribución la empresa contratará el servicio de transporte, el mismo no deberá contar con cadena de frío ya que es un producto tipo conserva y solo necesitará refrigeración una vez abierto el envase.

### Cartera de la empresa

La empresa “HUMA” inicialmente contara con tres productos en su cartera, posteriormente se proyecta generar una mayor variedad, en la tabla 49 se detalla los productos.

**Tabla 49. Cartera de productos**

Producto	Presentación
Salsa de ají Esmeraldeña	300 gr.
Salsa de ají Lojana	300 gr.
Salsa de ají de Pichincha	300 gr.

## Ingredientes a utilizarse por producto

**Tabla 50. Ingredientes a utilizarse por tipo de salsa**

Ingredientes	Salsa de ají Esmeraldeña	Salsa de ají Lojaña	Salsa de ají de Pichincha
Aceite			X
Agua		X	X
Ají cacique	X		
Ají criollo		X	X
Ají uña de pava	X		
Ajo	X	X	
Cebolla perla	X	X	X
Chochos			X
Comino		X	
Culantro		X	
Pepa de sambo		X	
Perejil			X
Pimienta	X		X
Sal	X	X	X
Tomate de árbol			X
Tomillo	X		
Vinagre	X	X	X
Zanahoria	X		

## Proveedores de materia prima e insumos

Para la elaboración de las diferentes salsas de ají se necesitará de varios tipos de materia prima, de igual manera proveedores tanto de materia prima como de insumos, a continuación se detalla en la tabla 51 y 52 los proveedores de materia prima y para insumos en la tabla 53 y 54.

**Tabla 51. Materia prima 1**

Insumo	Unidad de medida	Precio
Ají cacique	Kilo	\$ 2,19
Ají criollo	Kilo	\$ 2,55
Ají uña de pava	Kilo	\$ 2,19
Ajo	Kilo	\$ 2,94
Cebolla perla	Kilo	\$ 1,60
Culantro	Kilo	\$ 2,38
Pepa de sambo	Kilo	\$ 11,45
Perejil	Kilo	\$ 2,88
Tomate de árbol	Kilo	\$ 2,15
Tomillo	Kilo	\$ 6,06
Zanahoria	Kilo	\$ 1,20
Chochos	Kilo	\$ 3,25

**Tabla 52. Materia prima 2**

Insumo	Unidad de medida	Precio
Aceite	Litro	\$ 2,21
Agua	Litro	\$ 0,24
Pimienta	Kilo	\$ 6,20
Sal	Kilo	\$ 0,36
Vinagre	Litro	\$ 0,69
Comino	Kilo	\$ 6,75

**Tabla 53. Proveedor de envases de vidrio NAVCATRADING CORP S.A.**

Insumo	Capacidad	Cantidad mensual	Precio
Envases de vidrio	370 cc	6500	\$ 0,55
Tapa metálica	66 mm	6500	\$ 0,12

**Tabla 54. Proveedor de etiquetas 1**

Insumo	Dimensión	Cantidad mensual	Precio
Etiquetas	6x4 cm	6500	\$ 20,00

## 5.2. Ciclo de operaciones

### Elaboración de las salsas

Para la elaboración de las diferentes salsas de ají se procederá de manera diaria, esto con el propósito de mejorar los tiempos y optimizar los recursos, de esta manera la preparación solo se enfocará en un tipo de salsa y la elaboración podrá ser de mejor manera ya que los ingredientes, utensilios e insumos serán los mismos en todo el día.

### Salsa de ají esmeraldeña

Para la elaboración de la salsa de ají esmeraldeña necesitamos los siguientes ingredientes:

- Ají cacique
- Ají uña de pava
- Ajo
- Cebolla perla
- Pimienta
- Sal
- Tomillo
- Vinagre
- Zanahoria

Y los utensilios y máquinas a utilizar son los siguientes:

- Piedra de moler
- Cuchillo cocinero

- Cuchillo mondador
- Tabla de cortar de plástico
- Boles o cuencos de acero inoxidable
- Envasadora
- Enroscadora
- Etiquetadora
- Mesa de acumulación

Una vez que la materia prima pasó el control de calidad y lavado se procede a la formulación y preparación de la materia prima para el proceso de producción, se corta el ají uña de pava y cacique para reservarlo ya que se lo debe moler en piedra para potenciar su sabor, por otro lado se procede a cortar en tiras y cubos pequeños la zanahoria, ají y la cebolla perla, en boles se prepara el vinagre junto con el tomillo, una vez realizado todo este proceso se procede a la mezcla de los ingredientes, se junta el ají molido en piedra, las zanahorias y cebollas, se agrega sal y pimienta y ajíes enteros tanto del uña de pava como cacique y por último se agrega el vinagre con el tomillo previamente marinados.

### **Salsa de ají lojana**

Para la elaboración de la salsa de ají lojana necesitamos los siguientes ingredientes:

- Agua
- Ajo
- Ají criollo
- Comino
- Cebolla perla



- Culantro
- Pimienta
- Sal
- Pepa de sambo
- Vinagre

Y los utensilios y máquinas a utilizar son los siguientes:

- Licuadora
- Cuchillo cocinero
- Cuchillo mondador
- Tabla de cortar de plástico
- Boles o cuencos de acero inoxidable
- Cernidor
- Olla

Una vez que la materia prima pasó el control de calidad y lavado se procede a hervir el agua con sal, ajo, comino y el ají criollo, luego se procede a retirar las semillas del ají y a tostar las pepas de sambo, cortar la cebolla perla, y picar el culantro. Una vez realizado este proceso se incorpora todos los ingredientes en la licuadora agregando el agua de la cocción y el vinagre.

### **Salsa de ají de Pichincha**

Para la elaboración de la salsa de ají de Pichincha necesitamos los siguientes ingredientes:

- Ají casero
- Chochos
- Aceite
- Agua
- Cebolla perla
- Pimienta
- Sal
- Perejil
- Vinagre
- Tomate de árbol

Y los utensilios y máquinas a utilizar son los siguientes:

- Cuchillo cocinero
- Cuchillo mondador
- Tabla de cortar de plástico
- Boles o cuencos de acero inoxidable
- Licuadora
- Ollas
- Cernidor
- Paletas

Una vez que la materia prima paso el control de calidad y lavado se procede a pelar los chochos, se corta ají casero, se corta la cebolla perla en corte juliana, se coloca los tomates de árbol en una olla con agua hirviendo para poderlos pelar y se pica el perejil. Una vez preparados todos los ingredientes se procede a licuar el tomate de árbol con la sal, pimienta, aceite, ají para formar la salsa, se procede a cernir la salsa obtenida y se la mezcla con la cebolla perla en juliana y vinagre, por último se adiciona los chochos y el perejil picado.

## Tiempos

La elaboración de cada una de las salsas de ají es diferente por lo que los tiempos varían especialmente en la elaboración por las técnicas a utilizarse, se realizó un análisis de los tiempos promedio y se tomó como referencia la elaboración de 100 envases, en la tabla 55 se puede observar lo mencionado.

**Tabla 55. Tiempos de producción para elaborar 100 envases**

Variable	Salsa de ají Esmeraldeña	Salsa de ají Pichincha	Salsa de ají de Loja
Recepción de la materia prima / Control de calidad inicial	0:45:00	0:45:00	0:45:00
Refrigeración del producto	0:10:00	0:10:00	0:10:00
<b>Total tiempo logística</b>	<b>0:55:00</b>	<b>0:55:00</b>	<b>0:55:00</b>
Formulación del producto	0:48:45	0:17:10	0:20:45
Preparación de la salsa	0:27:18	1:29:06	1:27:15
Punto de cocción	0:00:00	0:19:21	0:15:57
<b>Total tiempo elaboración salsas</b>	<b>1:16:03</b>	<b>2:05:37</b>	<b>2:03:57</b>
Desinfección de los envases	0:09:15	0:09:15	0:09:15
Envasado	0:05:00	0:05:00	0:05:00
Etiquetado	0:03:33	0:03:33	0:03:33
Enroscadora	0:02:30	0:02:30	0:02:30
Aglomeración del producto	0:01:40	0:01:40	0:01:40
<b>Total tiempo maquinas</b>	<b>0:21:58</b>	<b>0:21:58</b>	<b>0:21:58</b>
Pruebas de estabilidad / Pruebas de laboratorio	10:00:00	10:00:00	10:00:00
Distribución	4:00:00	4:00:00	4:00:00
<b>Total tiempo post producción</b>	<b>14:00:00</b>	<b>14:00:00</b>	<b>14:00:00</b>
<b>Tiempo del ciclo total</b>	<b>16:33:01</b>	<b>17:22:35</b>	<b>17:20:55</b>
<b>Tiempo del ciclo de elaboración</b>	<b>1:38:01</b>	<b>2:27:35</b>	<b>2:25:55</b>

La productividad de la empresa está basada en los tiempos de procesamiento de las actividades relacionadas a la producción, el mayor cuello de botella identificado es el proceso de post producción ya que el producto deberá pasar por pruebas de laboratorio para determinar su calidad, este tiempo es que más demora el proceso en su tiempo de punta a punta.

La empresa trabajará 8 horas diarias de lunes a viernes lo cual nos da 40 horas semanales, a una productividad del 100% la planta de producción podría alcanzar una producción diaria de 367 envases, 8091 mensualmente y 97.099 envases anuales.

### Capacidad de la planta de producción

Según el estudio de tiempos y productividad realizados se pudo determinar que la empresa contara con la siguiente capacidad de producción que al inicio de vida de la empresa comenzara con un 80% para ir incrementando gradualmente durante el ciclo de vida. Se toma como referencia el tiempo promedio de la producción de 100 envases de las diferentes salsas para en base a esta cantidad, determinar la producción diaria, mensual y anual de la planta:

**Tabla 56. Capacidad productiva de la planta.**

Producción al 100% de capacidad diaria	367,80 unidades
Producción al 100% de capacidad mensual	8.091,61 unidades
Producción al 100% de capacidad anual	97.099,31 unidades

Como mencionamos la tabla 56 está basada en una productividad del 100% para tener como punto de referencia a la realidad de la empresa, de esta manera y según el comportamiento del ciclo de vida de la empresa la producción comenzara con un 80% de su capacidad e ira incrementando gradualmente según avancen los años. En la tabla 57 se muestra la capacidad instalada, productiva y ociosa de la planta:

**Tabla 57. Capacidad productiva de la planta en unidades**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad instalada	97.099,31	97.099,31	97.099,31	97.099,31	97.099,31
Capacidad utilizada	77679,45	79233,04	81610,03	84874,43	88269,41
Capacidad ociosa	19.419,86	17.866,27	15.489,28	12.224,88	8.829,90

**Tabla 58. Capacidad productiva de la planta en porcentajes**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad instalada	100%	100%	100%	100%	100%
Capacidad utilizada	80%	82%	84%	87%	91%
Capacidad ociosa	20%	18%	16%	13%	9%

El incremento porcentual en la producción de la planta está basado en el incremento promedio de los 10 últimos años de la industria alimenticia, al inicio de la vida productiva de la empresa no superara el 4% de incremento y al final del 4 año presentara un incremento que igualara a este porcentaje, es decir a final de los 5 primeros años de vida de la empresa, la producción tendrá un incremento anual del 4%.

### Flujograma de procesos

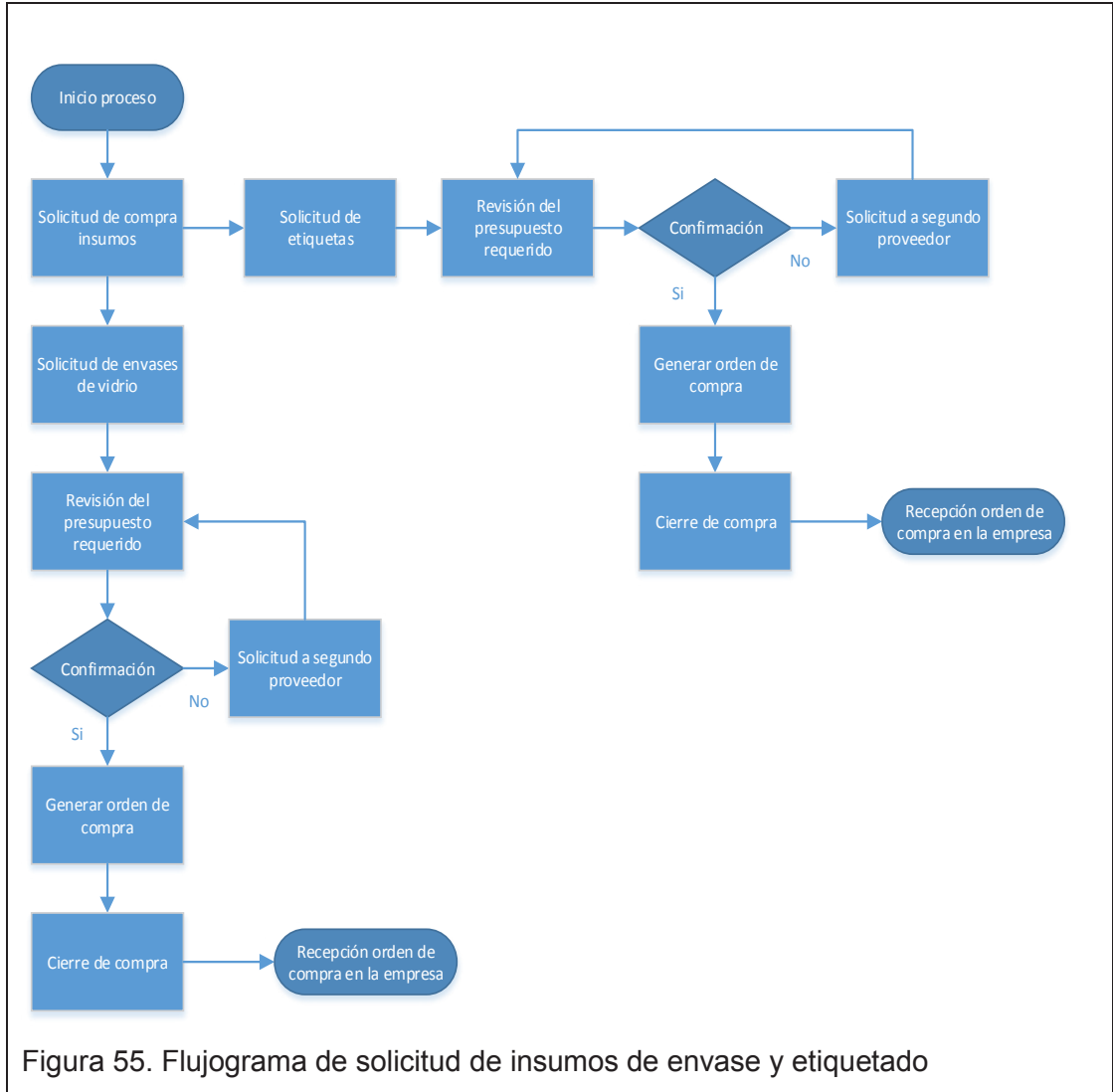


Figura 55. Flujograma de solicitud de insumos de envase y etiquetado

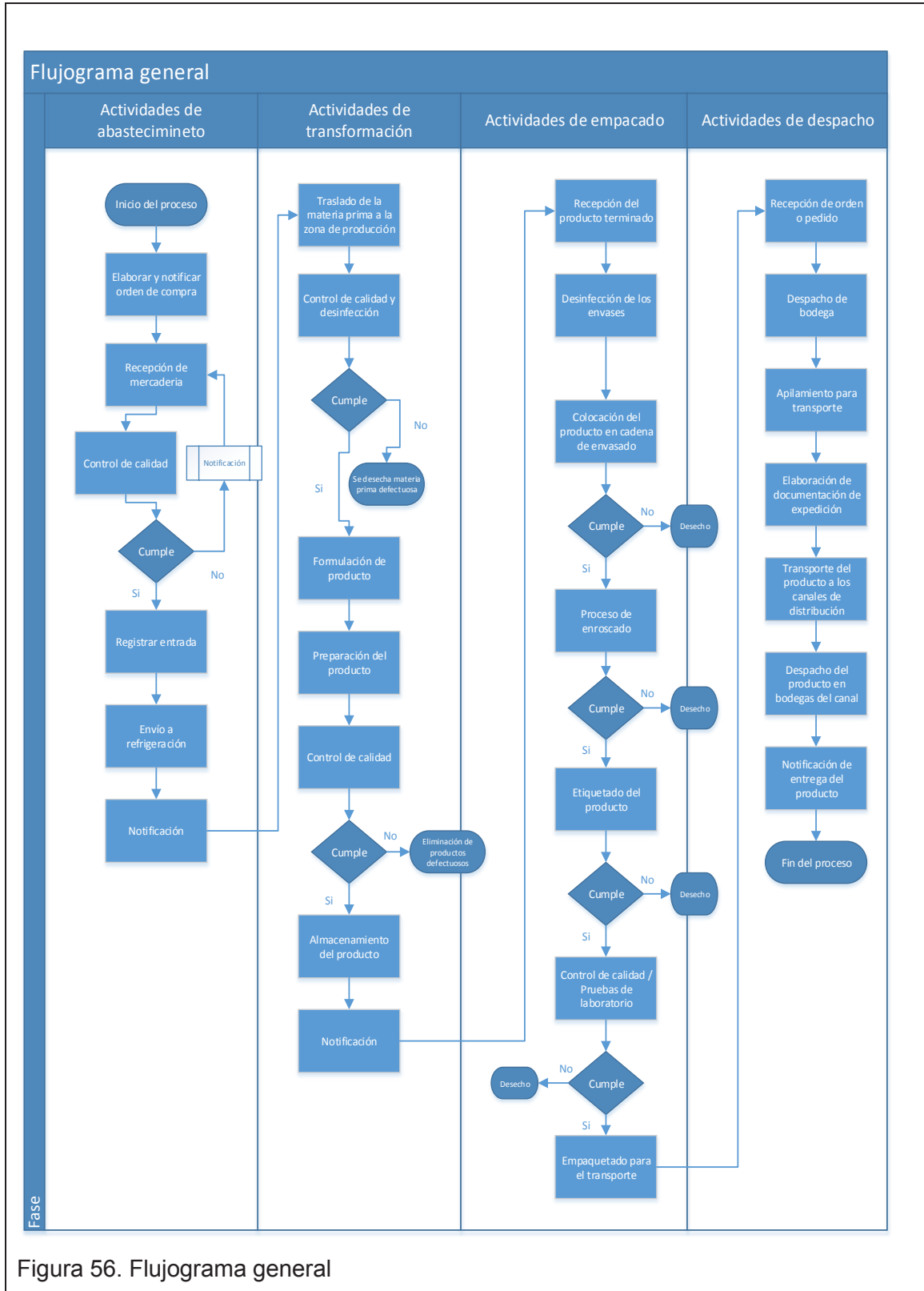


Figura 56. Flujograma general

### 5.3. Requerimientos de equipos y herramientas

La empresa en este momento no cuenta con una planta de producción ni oficinas por lo que se requiere un espacio físico en donde se pueda adecuar tanto la entrada y salida del producto, zona de frío, la planta de producción y oficinas administrativas. La generación de un espacio físico adecuado es esencial para establecer un ambiente laboral de óptima calidad al igual que el espacio suficiente para almacenamiento de materia prima.

#### Utensilio

Para la elaboración de las salsas de ají es necesario contar con los utensilios adecuados con los que se pueda manejar el producto óptimamente sin el riesgo de contaminación o desperdicios innecesarios, entre los utensilios podemos encontrar los siguientes:

**Tabla 59. Utensilios de cocina**

Herramienta	Material	Precio	Unidades	Total
Afilador	Metal / Plástico	\$ 17,45	1	\$ 17,45
Balanza digital	Metal	\$ 94,95	1	\$ 94,95
Boles o recipientes	Metal	\$ 35,00	5	\$ 175,00
Cernidor	Metal	\$ 28,75	3	\$ 86,25
Cucharas medidoras	Metal	\$ 4,61	2	\$ 9,22
Cucharon	Metal	\$ 7,25	3	\$ 21,75
Cuchillo cocinero	Metal / Plástico	\$ 15,08	2	\$ 30,16
Cuchillo mondador	Metal / Plástico	\$ 2,92	2	\$ 5,84
Taza con medidas	Plástico	\$ 0,85	2	\$ 1,70
Olla / Caldero	Metal	\$ 48,53	3	\$ 145,59
Piedra de moler	Piedra	\$ 80,00	1	\$ 80,00
Tabla de cortar	Plástico	\$ 26,35	4	\$ 105,40



## Maquinaria

La elaboración de las salsas es completamente artesanal pero de igual manera se requerirá de máquinas que garanticen el sellado del producto para conservar la calidad y frescura de las salsas, entre las máquinas a utilizarse encontramos las siguientes:

**Tabla 60. Maquinas o equipos.**

Maquina	Capacidad	Productividad	Precio	Unidades	Total
Licuadora	6 litros		\$ 91,50	2	\$ 183,00
Cocina industrial	2 hornillas		\$ 190,00	1	\$ 190,00
Mesa de trabajo	110 cm x 60 cm		\$ 220,00	2	\$ 440,00
Envasadora	30 litros	18 envases por minuto	\$ 4.333,33	1	\$ 4.333,33
Enroscadora	-	40 envases por minuto	\$ 2.816,66	1	\$ 2.816,66
Etiquetadora	-	60 etiquetas por minuto	\$ 2.165,00	1	\$ 2.165,00
Mesa de aglomeración	-	-	\$ 350,00	1	\$ 350,00
Estantería	4 divisiones		\$ 110,00	2	\$ 220,00

## Misceláneos

En cuanto a misceláneos la empresa deberá contar con artículos que no intervienen directamente con la producción de las salsas pero que son necesarios para el funcionamiento de la empresa, entre estos artículos se encuentra los utilizados en la oficina administrativa, a continuación se detalla el listado de herramientas de trabajo entre las cuales consideraremos a los artículos de oficina dentro de caja chica.

**Tabla 61. Misceláneos**

Artículo	Precio	Unidades	Total
Basureros oficina	\$ 6,50	2	\$ 13,00
Basureros planta	\$ 33,45	2	\$ 66,90
Botas de plástico	\$ 16,69	2	\$ 33,38
Botiquín	\$ 28,00	2	\$ 56,00
Casilleros	\$ 330,00	1	\$ 330,00
Computadoras	\$ 830,00	2	\$ 1.660,00
Controlador de entrada y salida	\$ 128,49	1	\$ 128,49
Escritorios	\$ 135,00	2	\$ 270,00
Extintores	\$ 25,51	2	\$ 51,02
Impresora multifunción	\$ 360,00	1	\$ 360,00
Señalética	\$ 36,18	8	\$ 289,44
Sillas oficina	\$ 75,00	2	\$ 150,00
Sillas para operadores	\$ 7,90	2	\$ 15,80
Teléfono doble base	\$ 65,00	1	\$ 65,00
Uniformes	\$ 29,00	2	\$ 58,00

#### 5.4. Instalaciones y mejoras



Figura 57. Planos de la planta de producción y oficinas administrativas.

La planta de producción y oficinas administrativas se ubicaran dentro del mismo edificio, esto con el fin de optimizar los recursos, de igual manera se diseñó la planta para que sea 100% funcional y brinde todas las comodidades del caso, el edificio en su primera planta contará con la planta de producción desde que llega la materia prima e insumos con una puesta de acceso directamente a un cuarto frío para conservar la calidad de los productos orgánicos para continuar con el área de lavado y formulación, de igual manera continua el área de producción y cocci3n para finalizar en el área de máquinas donde al finalizar el proceso pasa directamente a la bodega de productos terminados listos para la distribución a los canales de distribución. En la segunda planta se encuentran ubicadas las oficinas administrativas con vista panorámica a la planta de producción.

#### **5.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico**

La localización geográfica de la planta de producción se la escogió estratégicamente en el sector del parque Metropolitano, ya que es de fácil acceso a la Av. Eloy Alfaro donde se puede llegar fácilmente a cualquier parte de la ciudad, de igual manera se revisó las restricciones y no existiría problema al ser una zona industrial donde encontramos otro tipo de galpones. La ubicación de la planta y oficinas administrativas se muestran en la Figura 58.



Figura 58. Imagen satelital, ubicación de las instalaciones  
Tomado de Google Earth Pro, 2015

En el Anexo 6 se puede observar las características del terreno donde se instalará la planta de producción y oficinas administrativas.

El valor del arriendo asciende a 350,00 dólares mensuales y la infraestructura a utilizarse será prefabricada para abaratar costos.

## 5.6. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

El objetivo fundamental del inventario es disponer de la cantidad suficiente de productos para satisfacer la demanda requerida, el llegar a un punto de equilibrio debe ser importante ya que al generar una gran cantidad de inventario es pérdida para la empresa ya que se requiere de espacio físico y lo ideal sería solo disponer de lo necesario.

La empresa deberá contar con inventario separado tanto en materia prima e insumos como en producto terminado, para la materia prima específicamente se maneja con el método PEPS, primero en entrar primero en salir, considerando que es de carácter orgánico y para asegurar la frescura de la materia prima. El manejo de inventarios también dependerá directamente del proveedor de materia prima, se debe definir los tiempos de entrega y establecer relaciones comerciales para poder contar con la materia prima cuando se lo necesite, considerando que puede haber retrasos los cuales se deberán proveer y no esperar que la materia prima se termine para solicitar una nueva compra. La producción de la pasta dependerá del tipo de salsa que se realice de esta manera se podrá establecer de manera técnica las previsiones necesarias para el abastecimiento de materia prima como también de insumos como son los envases de vidrio y etiquetas.

Dentro de la capacidad de almacenamiento también es importante mencionar la logística de entrega del producto, de esta manera se presenta el siguiente gráfico que muestra la logística de entrega del producto a los canales de distribución.



## **5.7. Aspectos regulatorios y legales**

### **Normas ISO**

Norma de calidad que no es obligatorio pero garantiza que el producto final siempre cumpla con los estándares y especificaciones de calidad requeridos por el cliente adicional de normas legales y normativas, el ISO 9001 controla los procesos de producción de la empresa.

### **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)**

Las Buenas Prácticas de Manufactura son de carácter mandatorio por el Ministerio de Salud quienes exigen la implementación y certificación en todas las empresas dedicadas a elaborar productos alimenticios.

Las BPM fueron creadas en el gobierno del Presidente Palacios para garantizar la calidad de alimentos elaborados en el Ecuador, considerando la baja calidad que existía en el país. Las BPM son requisitos fundamentales para solicitar el registro sanitario.

### **Fecha de caducidad.**

Se necesita la participación de un profesional en alimentos ya que el registro sanitario exige pruebas de estabilidad que consisten en evaluar al producto en condiciones normales y extremas ya que normalmente el producto viaja por

canales en los cuales puede encontrarse con condiciones diferentes. Las pruebas se realizan con registros documentados para establecer la vida útil para presentar al ministerio de salud, en teoría la vida útil de las conservas es de un año, el ministerio no permite que los productos tengan una vida útil superior para mantener la calidad de los mismos en el mercado.

### **Etiquetado de alimentos**

Como ya explicamos anteriormente por normativa legal todo producto alimenticio procesado debe contar en su etiqueta con la información del semáforo alimenticio, información que brinda al consumidor la información básica del contenido de azúcar, sal y grasa del producto, esto con el fin de que el consumidor final pueda escoger entre productos con altos niveles y otros que tengan niveles inferiores.

Actualmente esta regulación es obligatoria para toda la industria.

## CAPITULO VI

### 6. EQUIPO GERENCIAL

#### 6.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional escogida por la empresa es de tipo poli funcional ya que todos los empleados deben tener la capacidad de realizar funciones en diferentes áreas, inicialmente la estructura deberá ser reducida pero considerando que el factor humano es el más importante por lo que se deberá realizar campañas de capacitación frecuentes.

##### 6.1.1. Organigrama

El organigrama de la empresa según su estructura inicial sería el siguiente:

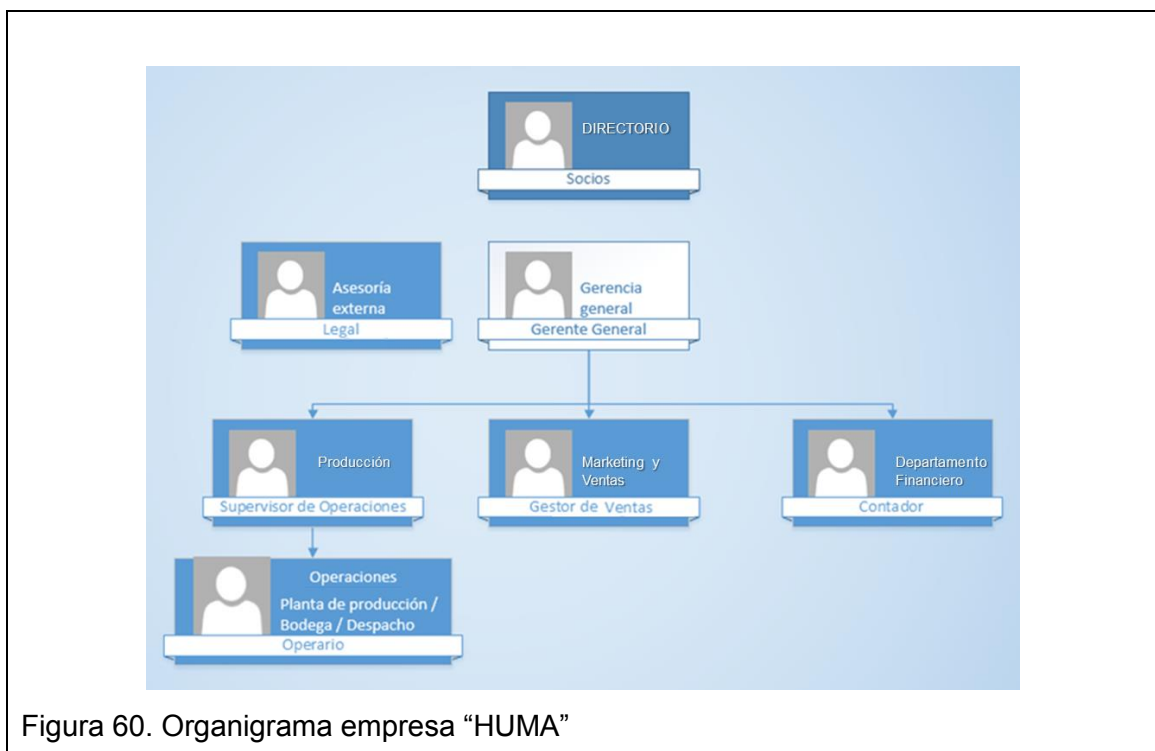


Figura 60. Organigrama empresa "HUMA"



El organigrama propuesto en la Figura 60, es que se utilizará para el inicio de la empresa, a futuro y según el crecimiento de la misma se deberá ir ajustando en base a procesos de eficiencia y productividad. La empresa cuenta con 5 empleados incluido el gerente general, un contador, un vendedor y para la planta de producción un supervisor y un operario, cabe mencionar que el departamento de producción los puestos son poli funcionales en base a la demanda requerida.

## 6.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades

### 6.2.1. Descripción de funciones

#### Gerente General

**Tabla 62. Descripción del cargo Gerente general**

Definición	Descripción
Nombre del cargo	Gerente General
Área a la que corresponde	Gerencia
Responsabilidad	Manejo de la empresa
Número de ocupantes en el puesto	1
Horario	8:20 - 17:30
Reporta a	Junta General de Accionistas
Le reportan	Todos

#### Descripción del cargo

El Gerente General debe velar por el bienestar de la empresa enfocado en principios y valores transferibles al personal. Es delegado por la Junta General de Accionistas.

#### Perfil requerido

Entre las características requeridas para el cargo encontramos las siguientes:

- Título de cuarto nivel en la rama de la administración, economía o finanzas.
- Experiencia mínima de 2 años enfocada en el manejo de personal, alta gerencia y resolución de conflictos. (Industria alimenticia)
- Conocimiento de administración, finanzas, contabilidad y negociación.
- Aptitudes de liderazgo, análisis, control, dirección, comunicación, organización y manejo de personal.
- Conocimiento del idioma Inglés.
- Conocimiento del paquete Microsoft Office avanzado.

### **Funciones y responsabilidades**

Entre las funciones y responsabilidades que deberá desempeñar el Gerente General encontramos las siguientes:

- Representante legal de la empresa.
- Delegación de funciones.
- Designar las posiciones gerenciales y de supervisión.
- Toma de decisiones.
- Elaborar y realizar evaluaciones al personal para evidenciar el cumplimiento de los subordinados.
- Planear y desarrollar metas a corto, medio y largo plazo.
- Elaboración de estrategias.
- Análisis de índices financieros y contables.
- Relación con los proveedores y canales de distribución.
- Administración del personal.
- Exposición de resultados a la Junta General de Accionistas.
- Elaboración de alianzas estratégicas.

## Contador

**Tabla 63. Descripción del cargo Contador**

Definición	Descripción
Nombre del cargo	Contador
Área a la que corresponde	Departamento financiero
Responsabilidad	Manejo de finanzas
Número de ocupantes en el puesto	1
Horario	8:20 - 17:30
Reporta a	Gerente General
Le reportan	Supervisor de Operaciones

### Descripción del cargo

El Contador tiene la responsabilidad del manejo económico y financiero de la empresa, también debe velar por el bienestar del personal con principios éticos en el manejo de las finanzas.

### Perfil requerido

Entre las características requeridas para el cargo encontramos las siguientes:

- Título de tercer nivel en la rama de la administración, economía o finanzas.
- Experiencia mínima de 1 años enfocada en las finanzas, economía, negociación y ventas. (Industria alimenticia)
- Conocimiento de administración, finanzas y contabilidad.
- Aptitudes de liderazgo, análisis, comunicación y manejo de personal.
- Conocimiento básico del idioma Inglés.
- Conocimiento del paquete Microsoft Office avanzado.

### Funciones y responsabilidades

Entre las funciones y responsabilidades que deberá desempeñar el Contador encontramos las siguientes:

- Manejo de capital financiero de la empresa.
- Obtener eficientemente recursos para la operación de la empresa.
- Direccionar los recursos estratégicamente.
- Administrar inversiones.
- Exponer y presentar la información financiera.
- Tomar decisiones enfocadas en el beneficio de la empresa.
- Optimizar y maximizar las utilidades de la empresa.
- Responsable de pagos a proveedores y préstamos bancarios.
- Pago de nómina.
- Rendición de cuentas al personal.
- Delegación de funciones.
- Toma de decisiones.
- Planear y desarrollar metas a corto, media y largo plazo.
- Elaboración de estrategias.
- Análisis de índices financieros y contables.
- Relación con los proveedores y canales de distribución.

### Supervisor de Operaciones

**Tabla 64. Descripción del cargo Supervisor de Operaciones**

Definición	Descripción
Nombre del cargo	Supervisor de Operaciones
Área a la que corresponde	Operaciones
Responsabilidad	Control de calidad y proceso
Número de ocupantes en el puesto	1
Horario	8:20 - 17:30
Reporta a	Gerente General Gerente Financiero
Le reportan	Operarios

## **Descripción del cargo**

El Supervisor de Operaciones es responsable de la planta de producción al igual que debe asegurar que todo el personal a su cargo se encuentre trabajando en las mejores condiciones higiénicas y de seguridad requeridas.

## **Perfil requerido**

Entre las características requeridas para el cargo encontramos las siguientes:

- Título de cuarto tercer nivel en la rama de la ingeniería en alimentos o afines.
- Experiencia mínima de 2 años enfocada en el manejo de personal, control de calidad y procesos. (Industria alimenticia)
- Conocimiento de conservas alimenticias.
- Aptitudes de liderazgo, control, dirección, comunicación, organización y manejo de personal.
- Conocimiento básico del idioma Inglés.
- Conocimiento de manejo de maquinaria industrial.
- Conocimiento del paquete Microsoft Office intermedio.

## **Funciones y responsabilidades**

Entre las funciones y responsabilidades que deberá desempeñar el Supervisor de Operaciones encontramos las siguientes:

- Designar las posiciones en la planta de producción de acuerdo a la demanda.
- Toma de decisiones.
- Elaborar y realizar evaluaciones al personal.
- Elaborar mejoramiento continuo al proceso.
- Elaborar órdenes de compra de materia prima e insumos.

- Manejo del inventario.
- Relación con los proveedores y canales de distribución.
- Administración del personal.
- Exposición de resultados al Gerente General y Gerente Financiero.
- Garantizar el cumplimiento de normas de seguridad e higiene del personal.
- Elaboración de reportes de productividad.
- Generación de órdenes de mantenimiento de maquinaria.
- Brindar apoyo a los operadores en caso de ser necesario.
- Capacitación del personal de operaciones.

### Gestor de Ventas

**Tabla 65. Descripción del cargo Gestor de Ventas**

Definición	Descripción
Nombre del cargo	Vendedor
Área a la que corresponde	Departamento de ventas
Responsabilidad	Manejo de contabilidad
Número de ocupantes en el puesto	1
Horario	8:20 - 17:30
Reporta a	Gerente Financiero
Le reportan	Nadie

### Descripción del cargo

El Gestor de Ventas debe realizar estudios periódicos de los canales de distribución, deberá elaborar informes de ventas e informes de entregas a los canales de distribución.

### Perfil requerido

Entre las características requeridas para el cargo encontramos las siguientes:

- Título de tercer nivel en la rama de Administración o Marketing.

- Experiencia mínima de 1 años enfocada en el manejo de inventarios y ventas. (Industria alimenticia)
- Conocimiento de administración, finanzas y contabilidad.
- Aptitudes de análisis, comunicación, organización y manejo de conflictos.
- Conocimiento básico del idioma Inglés.
- Conocimiento del paquete Microsoft Office avanzado.

### **Funciones y responsabilidades**

Entre las funciones y responsabilidades que deberá desempeñar el Gestor de Ventas encontramos las siguientes:

- Contabilidad y auditoría interna de la empresa.
- Elaborar y realizar informes diarios del comportamiento financiero de la empresa.
- Elaboración de informes de ventas.
- Análisis de índices financieros y contables.
- Relación con los proveedores y canales de distribución.

### **Operario**

**Tabla 66. Descripción del cargo Operario**

Definición	Descripción
Nombre del cargo	Operario
Área a la que corresponde	Operaciones
Responsabilidad	Elaboración del producto
Número de ocupantes en el puesto	1
Horario	8:20 - 17:30
Reporta a	Supervisor de Operaciones
Le reportan	Nadie

## **Descripción del cargo**

El Operario tiene un cargo poli funcional entre los cuales destacamos el bodegaje, la producción y el despacho del producto.

## **Perfil requerido**

Entre las características requeridas para el cargo encontramos las siguientes:

- Egresados en la rama de la Gastronomía o Ingeniería en Alimentos.
- Experiencia mínima de 1 años en la industria alimenticia.
- Conocimiento en el manejo de alimentos.
- Aptitudes control, comunicación, organización y pro actividad.
- Conocimiento básico del idioma Inglés.
- Conocimiento del paquete Microsoft Office básico.

## **Funciones y responsabilidades**

Entre las funciones y responsabilidades que deberá desempeñar el Operario encontramos las siguientes:

- Manejo y administración de la bodega.
- Manejo de alimentos para el proceso.
- Elaboración de informes de inventario.
- Relación con los proveedores y canales de distribución.
- Uso adecuado de las normas de seguridad e higiene de la empresa.



## 6.2.2. Equipo de trabajo

### Gerente General

**Tabla 67. Hoja de vida Gerente general**

Hoja de vida	
Nombres y apellidos	Víctor Proaño
Estado civil	Casado
Edad	38
Nacionalidad	Ecuatoriano
Lugar y fecha de nacimiento	Quito, 16 de Julio de 1977
Idiomas	Español – Inglés
Cédula de identidad	1716941909
Sector del domicilio	Norte
Educación	
Ing. Administración de Empresa Pontificia Universidad Católica del Ecuador / MBA Boston University U.S.A.	
Experiencia	
Gerente de producción Nestlé 2 años, Gerente de ventas Toni 1 año.	
Habilidades	
Liderazgo, negociación, formulación de estrategias de venta, administración de personal.	

### Contador

**Tabla 68. Hoja de vida Contador**

Hoja de vida	
Nombres y apellidos	Ramiro Viteri
Estado civil	Soltero
Edad	34
Nacionalidad	Ecuatoriano
Lugar y fecha de nacimiento	Quito, 12 de Mayo de 1981
Idiomas	Español – Inglés
Cédula de identidad	1734564387
Sector del domicilio	Norte
Educación	
Contador. Universidad Central del Ecuador / Maestría en finanzas Escuela Superior Politécnica del Litoral	
Experiencia	
Jefe departamento financiero Oriental 2 años, Gerente Financiero Avitalsa 2 años.	
Habilidades	
Liderazgo, capacidad de negociación con proveedores y canales de distribución, generación de estados financieros.	

## Supervisor de Operaciones

**Tabla 69. Hoja de vida Supervisor de Operaciones**

Hoja de vida	
Nombres y apellidos	José Luis Maldonado
Estado civil	Soltero
Edad	30
Nacionalidad	Ecuatoriano
Lugar y fecha de nacimiento	Quito, 11 de Febrero de 1985
Idiomas	Español – Inglés
Cédula de identidad	1735468234
Sector del domicilio	Centro
Educación	
Ing. en Alimentos Universidad Técnica Equinoccial	
Experiencia	
Jefe de planta Arteagícola 2 años.	
Habilidades	
Liderazgo, organización, delegación de funciones, control de calidad y manejo de personal.	

## Gestor de Ventas

**Tabla 70. Hoja de vida Gestor de Ventas**

Hoja de vida	
Nombres y apellidos	Mónica Torres
Estado civil	Soltero
Edad	26
Nacionalidad	Ecuatoriano
Lugar y fecha de nacimiento	Guayaquil, 04 de Septiembre de 1989
Idiomas	Español – Inglés
Cédula de identidad	923758424
Sector del domicilio	Sur
Educación	
Ing. Marketing, Universidad del Pacifico	
Experiencia	
Vendedora productos masivos, Grupo Familia 1 año 3 meses.	
Habilidades	
Capacidad para interrelacionarse con las personas, presentación de resultados, generación de estrategias de venta, manejo de inventarios.	

## Operario

**Tabla 71. Hoja de vida Operario**

Hoja de vida	
Nombres y apellidos	Andrés Duque
Estado civil	Soltero
Edad	23
Nacionalidad	Ecuatoriano
Lugar y fecha de nacimiento	Quito, 06 de Junio 1992
Idiomas	Español – Inglés
Cédula de identidad	1767689540
Sector del domicilio	Norte
Educación	
Egresado de Gastronomía Universidad Tecnológica Equinoccial	
Experiencia	
Pasantías Asistente de Cocina Restaurante Taconazo 1 año 5 meses.	
Habilidades	
Manejo de ají, producción de salsas, generación de inventarios.	

### 6.3. Compensación a administradores y accionistas

La empresa “HUMA” será constituida como compañía de responsabilidad limitada conformada por 2 socios y un capital suscrito de 51.941,31 dólares. Todas la utilidades que se lleguen a generar en los primeros 5 años de la empresa deberán ser reinvertidas en la empresa con dos objetivos, el crecer física y tecnológicamente.

En la tabla 72 se muestra el desglose de los accionistas de la empresa quienes no formaran parte funcional de la empresa, el valor de las aportaciones es de 100,00 dólares.

**Tabla 72. Participación accionaria de los socios**

Nombre del Socio	Aporte de Capital	Numero de Aportaciones	Porcentaje de Participación
Carla Cando	\$ 26.172,97	150	50%
Ricardo Díaz	\$ 26.172,97	150	50%

De igual manera la estructura de sueldos y beneficios para la empresa se basa en las actitudes y aptitudes del personal, su diferenciación es de acuerdo al nivel de responsabilidad otorgado en las funciones a desempeñar, de este modo el Gerente General tendrá un sueldo de 1.200,00 dólares, el Contador tendrá un sueldo de 700,00 dólares, el Supervisor Operativo tendrá un sueldo de 600,00 dólares, el Gestor de Ventas tendrá un sueldo del 450,00 dólares y el Operador un sueldo de 400,00 dólares, todos incluyen beneficios de ley.

#### **6.4. Políticas de empleo y beneficios**

El reclutamiento del personal será responsabilidad del Gerente General quien se encargará de realizar el perfil solicitado por cada puesto y también deberá realizar las entrevistas con los posibles aspirantes, de igual manera deberá considerarse el nivel educativo del personal de acuerdo al perfil y responsabilidad del cargo, las convocatorias a entrevistas se las realizará únicamente a referidos para poder mitigar ciertos aspectos de la procedencia del aspirante.

Una vez realizada todas las entrevistas de los posibles candidatos se deberá analizar los resultados considerando factores clave como:

- Hoja de vida
- Desarrollo en la entrevista
- Evaluación del trabajo a presión

- Experiencia

La empresa contará con un período de prueba para los nuevos empleados de 3 meses en donde se deberá desarrollar destrezas y habilidades aprendidas en su proceso de capacitación, una vez concluidos los tres meses de prueba el contrato se extenderá hasta cumplir un año incluido los 3 meses de prueba y si el personal obtiene buenas calificación en su desempeño y completa el primer año pasaran a formar parte de la nómina con un contrato indefinido. El personal siempre estará sujeto a evaluaciones para garantizar que los procesos realizados sean los correctos y de esta manera garantizar la calidad del producto final.

El sueldo del personal incrementará anualmente proporcional a la inflación del país, pero también se considerará el aporte y mejoras que el personal pueda presentar a la empresa y de esta manera se premiará con bonos.

En la tabla 73 se presenta el rol de pagos del personal administrativo y en la tabla 74 el rol de pagos del personal de la planta de producción.

Tabla 73. Nomina personal administrativo

Concepto	Sueldo mes	Cantidad	Anual	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	1er.	2do	3ro.	4to.	5to.
Gerente General	1200	1	14400	1200	354	1749,6	1200	17703,6	18903,6	18903,6	18903,6	18903,6
Contador	700	1	8400	700	354	1020,6	700	10474,6	11174,6	11174,6	11174,6	11174,6
Gestor comercial	450	1	5400	450	354	656,1	450	6860,1	7310,1	7310,1	7310,1	7310,1
<b>TOTAL</b>	2350	3	28200	2350	1062	3426,3	2350	35038,3	37388,3	37388,3	37388,3	37388,3

Tabla 74. Nomina personal de planta

Concepto	Sueldo mes	Cantidad	Anual	13er.	14to.	IESS	Fondo Res.	1er.	2do	3ro.	4to.	5to.
Sup. Operaciones	600	1	7200	600	354	874,8	600	9028,8	9628,8	9628,8	9628,8	9628,8
Operario	400	1	4800	400	354	583,2	400	6137,2	6537,2	6537,2	6537,2	6537,2
<b>TOTAL</b>	1000	2	12000	1000	708	1458	1000	15166	16166	16166	16166	16166

De igual manera la política de beneficios contempla vacaciones anuales de 15 días pagadas una vez cumplido el año de trabajo.

#### **6.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores**

Como ya mencionamos las utilidades de la empresa deberán ser reinvertidas en la empresa durante los 5 primeros años con el objetivo del crecimiento físico y tecnológico de la planta. Cabe mencionar que el incremento del capital a la empresa se lo realizará de acuerdo al porcentaje de participación de los socios.

En cuanto a las responsabilidades referentes a la Ley de compañías los socios compartirán el mismo nivel de responsabilidad de acuerdo al porcentaje de participaciones.

En cuanto a las restricciones los socios podrán desempeñar funciones dentro de la empresa y su salario será fijado de acuerdo al grado de responsabilidad, no podrá exceder el rango de sueldos del mercado.

#### **6.6. Equipo de asesores y servicios**

La empresa contará con servicios profesionales, tanto en el ámbito legal, importación de maquinaria y marketing, se prefiere contratar estos servicios ya que se los usará únicamente cuando sea de carácter necesario para la empresa.

En cuanto al ámbito legal se contratará los servicios para los siguientes trámites:

- Constitución de la empresa

- Registro de marca y patentes
- Elaboración de contratos laborales
- Aumentos de capital
- Entre otros.

Para la importación de la maquinaria necesaria para la empresa se contratará los servicios profesionales de un agente de aduana, quien deberá encargarse de todo el trámite pertinente.

Para el ámbito del marketing se contratará asesoría profesional y a un diseñador gráfico que deberá realizar todo el arte necesario tanto para el logotipo, etiquetado, páginas web, redes sociales y publicidad.



## CAPÍTULO VII

### 7. CRONOGRAMA GENERAL

#### 7.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

En la tabla 75 presentamos las actividades a realizarse para poner en marcha el plan de negocios, se considera las actividades desde la búsqueda y definición de socios que iniciará el 01/08/2015, hasta el proceso de inicio de operaciones estimada para el 05/02/2016, cada actividad tiene un responsable delegado según el nivel de responsabilidad en la empresa.

**Tabla 75. Tareas y responsable**

Id.	Nombre de la tarea	Responsable
1	Búsqueda y definición de socios	Accionistas
2	Recolección del presupuesto	Accionistas
3	Investigación de mercados y desarrollo del producto	Accionistas
4	Constitución de la empresa	Accionistas
5	Búsqueda y selección de la planta	Accionistas
6	Arriendo de la planta	Accionistas
7	Trámites legales y regulatorios / RUC / Patentes Municipales	Accionistas / Gerente General
8	Búsqueda y selección del personal	Gerente General
9	Contratación del personal	Gerente General
10	Capacitación del personal	Gerente General / Gerente Financiero / Supervisor Operativo
11	Compra de mobiliario, herramientas y utensilios	Gerente Financiero / Supervisor Operativo
12	Compra de maquinaria	Gerente Financiero / Supervisor Operativo
13	Adecuaciones de planta	Supervisor Operativo
14	Prueba de funcionamiento de planta	Supervisor Operativo
15	Realización del manual de producción	Supervisor Operativo
16	Obtención del Registro Sanitario	Gerente General / Supervisor Operativo
17	Organización del personal administrativo y de operaciones	Gerente General / Gerente Financiero / Supervisor Operativo
18	Establecer controles internos de calidad	Supervisor Operativo
19	Diseño del arte de la marca	Gerente General / Consultor Externo
20	Promoción y publicidad	Gerente General / Consultor Externo
21	Inicio de operaciones	Gerente General / Gerente Financiero / Supervisor Operativo / Operarios

7.2. Diagrama de Gantt

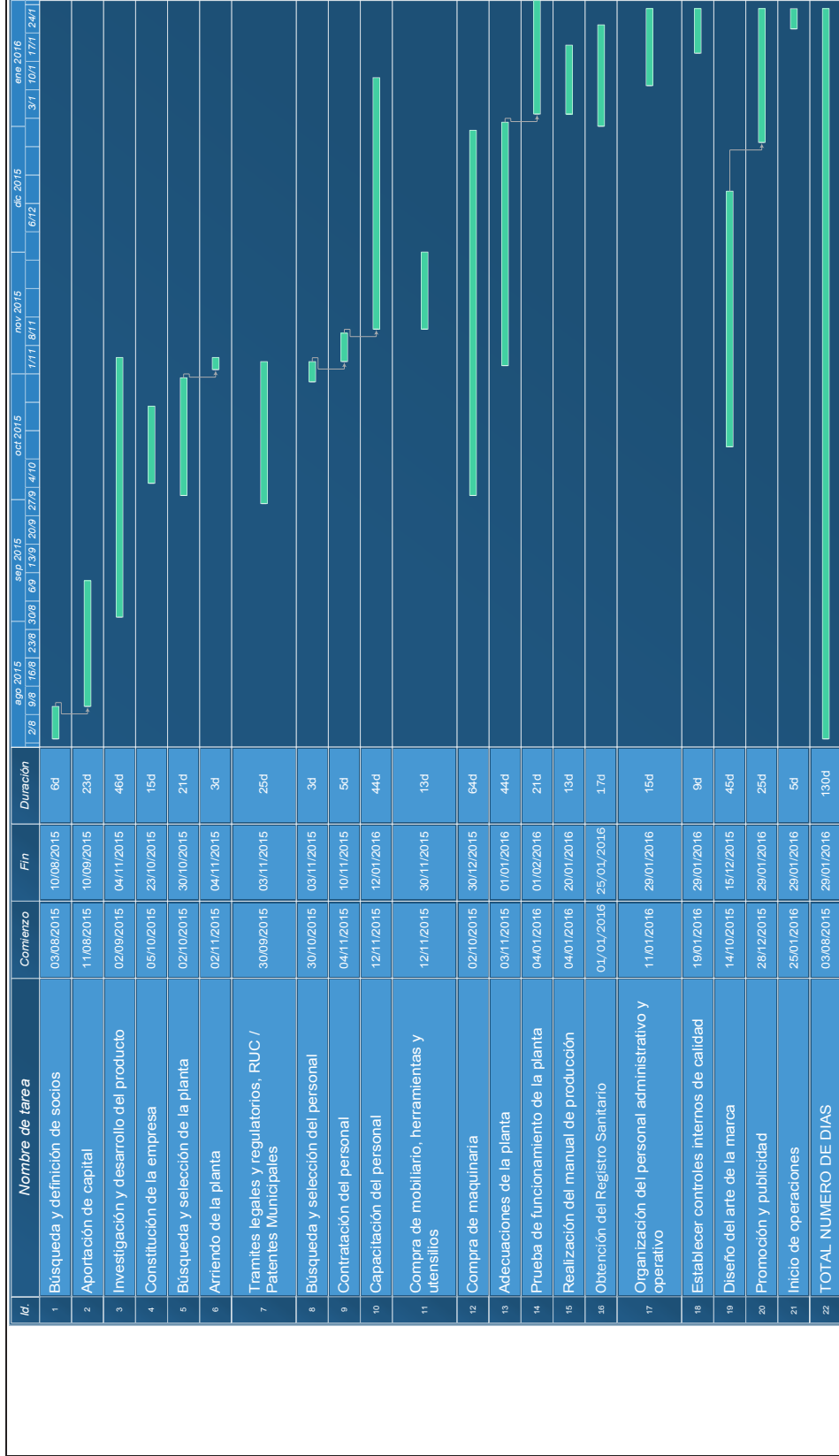


Figura 61. Diagrama de Gantt.

### **7.3. Riesgos e imprevistos**

Según el cronograma el tiempo necesario para poner en marcha la planta de producción y la empresa en general sería de seis meses, sin embargo podrían existir factores endógenos y exógenos que retrasen las fechas establecidas poniendo en riesgo el capital inicial invertido y como consecuencia podría generar costos adicionales. A continuación presentamos las actividades consideradas como críticas para poner en marcha la planta de producción.

#### **Actividades críticas**

- **Recolección del presupuesto**

Riesgo:

No contar con el capital necesario para poner en marcha la planta productora.

Plan de contingencia:

Se deberá buscar formas de financiamiento a mayor plazo para aumentar la capacidad de pago.

Búsqueda de un socio adicional que cuente con el capital necesario para la inversión inicial.

Venta del patrimonio de uno o ambos socios para completar la inversión inicial.

- **Búsqueda y selección de la planta**

Riesgo:

No encontrar el terreno para el funcionamiento de la planta y oficinas administrativas.

Que el terreno se encuentre en zonas no permitidas para industrias.

Que los vecinos se quejen por las actividades de la empresa.

Plan de contingencia:

Búsqueda de terrenos en zonas industriales pero de fácil acceso para los proveedores y el personal.

Verificar que el terreno se encuentre en zonas que permitan el funcionamiento de la planta.

Socializar las actividades de la planta con los vecinos con el fin de que se genere un buen ambiente en la zona cercana a la planta.

- **Arriendo de la planta**

Riesgo:

El costo del arriendo puede ser sobredimensionado por los dueños.

La no existencia de un contrato legal y a largo plazo.

Plan de contingencia:

Negociar con los dueños un contrato a largo plazo que garantice el funcionamiento de la empresa.

Negociar el terreno con los dueños con el fin de comprar el terreno en el largo plazo.

Concientizar a los dueños en la obtención legal de un contrato para beneficio de las partes.

- **Trámites legales y regulatorios / RUC / Patente Municipal**

Riesgo:

Retrasos en los trámites burocráticos por la no obtención de requisitos preestablecidos.

Plan de contingencia:

Organizar todas las actividades de acuerdo con lo establecido con la ley, presentando y obteniendo todos los requisitos exigidos por la ley.

Gestionar la obtención de los trámites con asesoría legal, de esta manera se podrá adelantar cualquier tipo de documento adicional que sea solicitado por el organismo de control.

- **Búsqueda y selección del personal**

Riesgo:

No encontrar el perfil buscado para cada uno de los puestos.

Que el perfil encontrado no esté interesado en el sueldo ofrecido por la empresa.

Plan de contingencia:

Búsqueda y publicación de vacantes en los diferentes canales.

Crear un modelo de contratación basado en beneficios para el empleado.

Dar apertura a la negociación del sueldo parametrizando el sueldo máximo y mínimo por cada uno de los puestos.

Ofrecer un porcentaje preestablecido de acciones a los trabajadores, de esta manera se fidelizaría su participación en la empresa y se podría acoger a un personal con compromiso a la empresa.

- **Compra de maquinaria**

Riesgo:

El traslado de la maquinaria desde el exterior.

Plan de contingencia:

Prevención en el tiempo de contratación con la empresa extranjera.

Gestionar la compra de maquinaria lo más pronto posible con el fin de que llegue al país lo más pronto posible.

Adelantar el pago para comprometer a la empresa extranjera.

- **Prueba de funcionamiento de planta**

Riesgo:

Maquinaria averiada u obsoleta por el transporte del exterior.

Plan de contingencia:

Realizar un contrato que garantice el funcionamiento correcto de las máquinas.

Gestionar con la empresa extranjera la instalación y puesta a prueba de las máquinas para completar el pago total.

- **Obtención del Registro Sanitario**

Riesgo:

Posible contaminación del producto final en las muestras de laboratorio enviadas al análisis de calidad.

Plan de contingencia:

Asegurar que todo el proceso de producción cuente con los más altos estándares de calidad.

Verificar que la materia prima tenga los niveles de calidad solicitados para la elaboración del producto.

Validar que los insumos como los envases no presenten anomalías y sean esterilizados de la manera correcta.

Controlar que las máquinas para el envasado y sellado del producto funcionen de manera correcta y cumplan con las normas establecidas por la empresa.

## CAPÍTULO VIII

### 8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

Para la elaboración del plan de negocios consideramos los siguientes supuestos, criterios y riesgos según la actualidad del país en general, los mismos pueden cambiar sus condiciones en un futuro.

#### 8.1. Supuestos y criterios utilizados

- Periodo de evaluación de 5 años, tiempo en el cual la empresa llegará al crecimiento en el ciclo de vida del producto.
- Cambio de la Matriz Productiva, beneficia a las industrias ecuatorianas.
- Los costos de la materia prima no sufrirían cambios considerables según el histórico de la inflación, el promedio de la inflación anual en los últimos 10 meses ha sido de 3,58%.
- Para el inicio de las operaciones la empresa contará con 5 empleados incluido el Gerente General.
- El costo de arriendo del terreno donde se instalara la planta de producción podrá mantenerse constante al realizar un contrato legal por cinco años consecutivos.
- Un análisis financiero con una variación creciente año a año según la demanda y productividad de la planta.
- Se analiza los resultados del TIR y VAN considerando los posibles escenarios en la evaluación del plan de negocios, esto es pesimista con - 5% y optimista + 5%.
- Los dos socios aportarán un porcentaje de la inversión inicial en igual de condiciones y se financiará el resto de la inversión con un préstamo en la CFN por \$91.224,93 a una tasa de interés anual de 9% con un plazo de 3 años.



- La planta de producción y oficinas administrativas operarán en la ciudad de Quito.
- Se utiliza el canal de distribución nivel 1.
- El tiempo promedio de elaboración de las salsas para un lote de 100 envases es de 02:10:30.
- El precio del producto se lo obtiene en base al costo de la materia prima, mano de obra utilizada, precios del mercado (competencia) e investigación de mercados realizada.
- Para la tributación se considera año fiscal desde el 1 de Enero hasta el 31 de Diciembre.
- Se establece que toda la infraestructura, permisos sanitarios, trámites legales estén listos para el comienzo de la producción.

## **8.2. Riesgos y problemas principales**

- Las barreras de entrada son bajas por lo que existe un riesgo muy grande en la entrada de nuevos competidores o que empresas ya establecidas elaboren un producto similar al nuestro.
- Muy poca concentración de proveedores, si bien es cierto se puede conseguir la materia prima para la producción, se necesita encontrar nuevos proveedores a nivel nacional para mejorar las condiciones y poder de negociación con los mismos.
- Capacidad productiva de la planta
- Ventas inferiores a las proyectadas

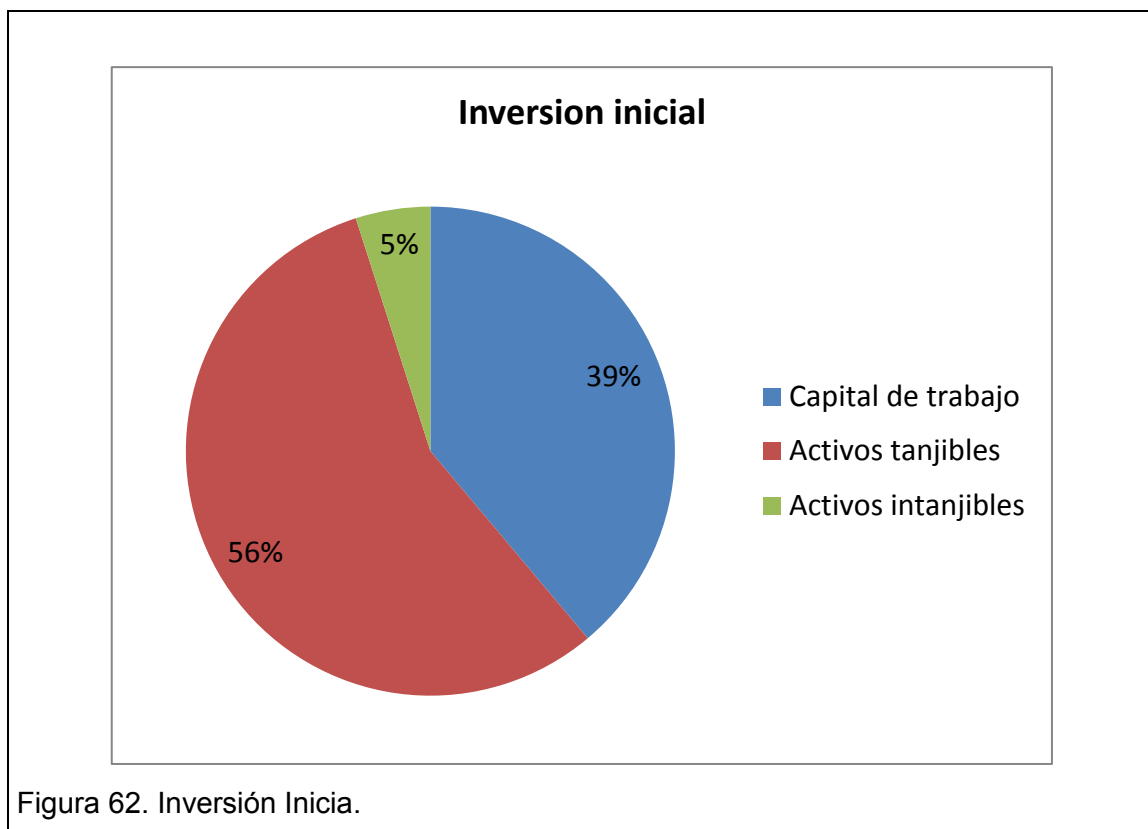
## CAPÍTULO IX

### 9. PLAN FINANCIERO

#### 9.1. Inversión inicial

La inversión inicial se calcula en base a los activos tangibles e intangibles que la empresa necesita para poder comenzar a operar y el capital de trabajo necesario para su funcionamiento.

La inversión estimada total es de 141.489,27 dólares y se distribuye según la Figura 62, en donde se observa que el porcentaje de capital de trabajo es del 39%, los activos tangibles 56% y los activos intangibles 5% conformados por patentes y marca.



## Compra de activos

La empresa deberá hacer la adquisición de maquinaria, muebles, artículos de oficina, uniformes, gastos de constitución entre otros para poder comenzar con su funcionamiento en la tabla 76 se detalla el capital de trabajo, en la tabla 77 el activo intangible y en la tabla 78 el activo tangible.

**Tabla 76. Capital de trabajo.**

Ítem	Concepto	Cantidad	Costo Unit.	Total	C. Trabajo
Materia prima:					
1	Aceite	194	\$ 2,21	\$ 429,18	\$ 107,29
2	Agua	1.359	\$ 0,24	\$ 326,25	\$ 81,56
3	Ají cacique	291	\$ 2,19	\$ 637,94	\$ 159,49
4	Ají criollo	1.266	\$ 2,55	\$ 3.228,75	\$ 807,19
5	Ají uña de pava	396	\$ 2,19	\$ 867,60	\$ 216,90
6	Ajo	113	\$ 2,94	\$ 331,15	\$ 82,79
7	Cebolla perla	4.210	\$ 1,60	\$ 6.736,36	\$ 1.684,09
8	Chochos	1.165	\$ 3,25	\$ 3.786,87	\$ 946,72
9	Comino	8	\$ 6,75	\$ 52,43	\$ 13,11
10	Culantro	660	\$ 2,38	\$ 1.571,46	\$ 392,86
11	Pepa de sambo	621	\$ 11,45	\$ 7.115,44	\$ 1.778,86
12	Perejil	78	\$ 2,88	\$ 223,72	\$ 55,93
13	Pimienta	31	\$ 6,20	\$ 192,65	\$ 48,16
14	Sal	82	\$ 0,36	\$ 29,36	\$ 7,34
15	Tomate de árbol	5.438	\$ 2,15	\$ 11.690,76	\$ 2.922,69
16	Tomillo	23	\$ 6,06	\$ 141,22	\$ 35,31
17	Vinagre	9.186	\$ 0,66	\$ 6.093,11	\$ 1.523,28
18	Zanahoria	594	\$ 1,20	\$ 713,10	\$ 178,27
19	Envase	77.679	\$ 0,67	\$ 52.045,23	\$ 13.011,31
20	Etiqueta	77.679	\$ 0,05	\$ 3.883,97	\$ 970,99
21	Utensilios de cocina			\$ 758,26	\$ 189,57
22	Otros			\$ 79,02	\$ 19,76
	Subtotal	181.075		\$ 100.933,83	\$ 25.233,46
	Remuneraciones			\$ 50.204,30	\$ 4.183,69
	Arriendos	1	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00
<b>TOTAL</b>				\$ 151.488,13	\$ 55.000,61

**Tabla 77. Activos intangibles.**

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Valor
Patentes / Búsqueda fonética	1	\$ 16,00	\$ 16,00
Marcas	1	\$ 208,00	\$ 208,00
Gastos puesta en marcha*			\$ 6.757,89
<b>TOTAL</b>			\$ 6.981,89

En la tabla 113 se puede revisar el desglose de los gastos de puesta en marcha.

**Tabla 78. Activos tangibles.**

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Valor
<b>Inmuebles:</b>			
Construcciones	224 mt <sup>2</sup>	\$ 85,80	\$ 25.654,54
<b>Subtotal</b>			\$ 25.654,54
<b>Maquinaria (detalle c/u):</b>			
Envasadora	1	\$ 8.333,33	\$ 8.333,33
Enroscadora	1	\$ 6.816,66	\$ 6.816,66
Etiquetadora	1	\$ 5.165,00	\$ 5.165,00
Licuada	2	\$ 91,50	\$ 183,00
Cocina industrial	1	\$ 190,00	\$ 190,00
Balanza digital	1	\$ 94,95	\$ 94,95
<b>Subtotal</b>			\$ 20.782,94
<b>Equipos:</b>			
Teléfonos	1	\$ 65,00	\$ 65,00
Computador	2	\$ 830,00	\$ 1.660,00
Impresora multifunción	1	\$ 360,00	\$ 360,00
Controlador de entrada y salida	1	\$ 128,49	\$ 128,49
Vehículo	1	\$ 28.990,00	\$ 28.990,00
<b>Subtotal</b>			\$ 31.203,49
<b>Muebles:</b>			
Escritorio	2	\$ 135,00	\$ 270,00
Sillas de oficina	2	\$ 75,00	\$ 150,00
Sillas para operadores	2	\$ 7,90	\$ 15,80
Casillero	1	\$ 330,00	\$ 330,00
Mesa de trabajo	4	\$ 220,00	\$ 880,00
Estantería	2	\$ 110,00	\$ 220,00
<b>Subtotal</b>			\$ 1.865,80
<b>TOTAL</b>			\$ 79.506,77

## Depreciaciones

Para establecer la depreciación de los activos nos basamos en el Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, adicional en el Anexo 7 podemos encontrar el detalle.

Tabla 79. Inversión inicial

ACTIVOS TANGIBLES				DEPRECIACION						Valor residual	
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Valor	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Dep. Acum.		
<b>Inmuebles:</b>											
Construcciones	224 m <sup>2</sup>	86	25.655	1.283	1.283	1.283	1.283	1.283	1.283	6.414	19.241
<b>Subtotal</b>			25.655	1.283	1.283	1.283	1.283	1.283	1.283	6.414	19.241
<b>Maquinaria (detalle c/u):</b>											
Envasadora	1,00	8.333	8.333	833	833	833	833	833	4.167	4.167	4.167
Enrosadora	1,00	6.817	6.817	682	682	682	682	682	3.408	3.408	3.408
Etiquetadora	1,00	5.165	5.165	517	517	517	517	517	2.583	2.583	2.583
Licuadora	2,00	92	183	18	18	18	18	18	92	92	92
Cocina industrial	1,00	190	190	19	19	19	19	19	95	95	95
Balanza digital	1,00	95	95	9	9	9	9	9	47	47	47
<b>Subtotal</b>			20.783	2.078	2.078	2.078	2.078	2.078	10.391	10.391	10.391
<b>Equipos:</b>											
Teléfonos	1,00	65	65	22	22	22	-	-	65	-	-
Computador	2,00	830	1.660	553	553	553	-	-	1.660	-	-
Impresora multifunción	1,00	360	360	120	120	120	-	-	360	-	-
Controlador de entrada y salida	1,00	128	128	43	43	43	-	-	128	-	-
Vehículo	1,00	28.990	28.990	5.798	5.798	5.798	5.798	5.798	28.990	-	-
<b>Subtotal</b>			31.203	6.536	6.536	6.536	5.798	5.798	31.203	-	-
<b>Muebles:</b>											
Escritorio	2,00	135	270	27	27	27	27	27	135	135	135
Sillas de oficina	2,00	75	150	15	15	15	15	15	75	75	75
Sillas para operadores	2,00	8	16	2	2	2	2	2	8	8	8
Casillero	1,00	330	330	33	33	33	33	33	165	165	165
Mesa de trabajo	4,00	220	880	88	88	88	88	88	440	440	440
Estanteria	2,00	110	220	22	22	22	22	22	110	110	110
<b>Subtotal</b>			1.866	187	187	187	187	187	933	933	933
<b>TOTAL</b>			79.507	10.083	10.083	10.083	9.346	9.346	48.941	48.941	30.565

## 9.2. Costos fijos, variables y semi-variables

### 9.2.1. Costos fijos

Los costos fijos determinados para la empresa son aquellos que se deberán cancelar independientemente si la empresa tiene ingresos o no, estos costos se detallan en la tabla 80.

**Tabla 80. Gastos generales anuales**

Ítem	Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Sueldos	\$ 35.038,30	\$ 35.038,30	\$ 35.038,30	\$ 35.038,30	\$ 35.038,30
2	Capacitación	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
4	Arriendos	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00	\$ 4.200,00
5	Teléfono, luz, agua	\$ 192,00	\$ 192,00	\$ 192,00	\$ 192,00	\$ 192,00
6	Útiles de oficina	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
7	Seguros	\$ 987,19	\$ 987,19	\$ 987,19	\$ 987,19	\$ 987,19
8	Uniformes	\$ 90,98	\$ 90,98	\$ 90,98	\$ 90,98	\$ 90,98
9	Otros enseres	\$ -	\$ 340,00	\$ 250,00	\$ 400,00	\$ 360,00
10	Suministros de limpieza	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
<b>TOTAL</b>		\$ 43.148,47	\$ 43.488,47	\$ 43.398,47	\$ 43.548,47	\$ 43.508,47

De igual manera detallamos en la tabla 81 los costos fijos mensuales del primer año de funcionamiento de la empresa.



### 9.2.2. Costos variables y semi-variables

Los costos variables van atados directamente al nivel de producción requerido, esto lo podemos relacionar con la materia prima a utilizar en la producción de las salsas, a continuación se detalla el costo de la materia prima e insumos que son necesarios para la producción.

**Tabla 82. Materia prima 1**

Insumo	Unidad de medida	Precio
AjÍ cacique	Kilo	\$ 2,19
AjÍ criollo	Kilo	\$ 2,55
AjÍ uña de pava	Kilo	\$ 2,19
Ajo	Kilo	\$ 2,94
Cebolla perla	Kilo	\$ 1,60
Culantro	Kilo	\$ 2,38
Pepa de sambo	kilo	\$ 11,45
Perejil	kilo	\$ 2,88
Tomate de árbol	kilo	\$ 2,15
Tomillo	kilo	\$ 6,06
Zanahoria	kilo	\$ 1,20
Chochos	kilo	\$ 3,25

**Tabla 83. Materia prima 2**

Insumo	Unidad de medida	Precio
Aceite	litro	\$ 2,21
Agua	litro	\$ 0,24
Pimienta	kilo	\$ 6,20
Sal	kilo	\$ 0,36
Vinagre	litro	\$ 0,65
Comino	kilo	\$ 6,75

**Tabla 84. Proveedor de envases de vidrio NAVCATRADING CORP S.A.**

Insumo	Capacidad	Cantidad mensual	Precio
Envases de vidrio	370 cc	6000	\$ 0,55
Tapa metálica	66 mm	6000	\$ 0,12



**Tabla 85. Proveedor de etiquetas 1**

Insumo	Dimensión	Cantidad mensual	Precio
Etiquetas	6x4 cm	6000	\$ 0,05

Con los costos de la materia prima e insumos para la producción podemos determinar la proyección del costo total por producto, según la capacidad productiva de la planta en cuanto al área operativa incluyendo máquinas la empresa tiene un capacidad productiva promedio de 97,099.31 envases de salsa anuales con una productividad del 100%, para la introducción de producto en el mercado será suficiente el personal operativo para alcanzar el objetivo de la empresa con una productividad del 80% de la capacidad de la planta por lo que se cubriría con total holgura los objetivos de crecimiento con el personal operativo de la planta, adicional consideramos que el supervisor de operaciones también podrá realizar el proceso ya que su cargo es poli funcional, en cuanto a las máquinas su capacidad productiva no se vería afectada ya que según sus especificaciones podría abastecer la demanda requerida sin ningún problema.

A continuación presentamos la proyección de costos para los próximos 5 años por producto.

**Tabla 86. Costo materia prima Salsa Esmeraldas**

Concepto	Unidad	Costo Unitario	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
			Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	
AjÍ cacique	kilos	2,19	291,30	637,94	297,12	650,70	306,04	670,22	318,28	697,03	331,01	724,91					
AjÍ uña de pava	kilos	2,19	396,17	867,60	404,09	884,95	416,21	911,50	432,86	947,96	450,17	985,88					
Ajo	kilos	2,94	81,56	239,80	83,19	244,59	85,69	251,93	89,12	262,01	92,68	272,49					
Cebolla perla	kilos	1,60	233,04	372,86	237,70	380,32	244,83	391,73	254,62	407,40	264,81	423,69					
Pimienta	kilos	6,20	11,65	72,24	11,88	73,69	12,24	75,90	12,73	78,93	13,24	82,09					
Sal	kilos	0,36	23,30	8,39	23,77	8,56	24,48	8,81	25,46	9,17	26,48	9,53					
Tomillo	kilos	6,06	23,30	141,22	23,77	144,05	24,48	148,37	25,46	154,30	26,48	160,47					
Vinagre	litros	0,65	5.825,96	3.786,87	5.942,48	3.862,61	6.120,75	3.978,49	6.365,58	4.137,63	6.620,21	4.303,13					
Zanahoria	kilos	1,20	594,25	713,10	606,13	727,36	624,32	749,18	649,29	779,15	675,26	810,31					
Envase	frasco	0,67	23.303,84	15.613,57	23.769,91	15.925,84	24.483,01	16.403,62	25.462,33	17.059,76	26.480,82	17.742,15					
Etiqueta	adhesivo	0,05	23.303,84	1.165,19	23.769,91	1.188,50	24.483,01	1.224,15	25.462,33	1.273,12	26.480,82	1.324,04					
<b>TOTAL</b>			24,11	54.088,20	23.618,79	55.169,97	24.091,16	56.825,07	24.813,90	59.098,07	25.806,45	61.461,99	26.838,71				

**Tabla 87. Costo materia prima Salsa Loja**

Concepto	Unidad	Costo Unitario	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
			Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	
Agua	litros	0,24	1.165,19	279,65	1.188,50	285,24	1.224,15	293,80	1.273,12	305,55	1.324,04	317,77					
Ají criollo	kilos	2,55	683,58	1.743,13	697,25	1.777,99	718,17	1.831,33	746,90	1.904,58	776,77	1.980,77					
Ajo	kilos	2,94	31,07	91,35	31,69	93,18	32,64	95,97	33,95	99,81	35,31	103,80					
Cebolla perla	kilos	1,60	831,17	1.329,87	847,79	1.356,47	873,23	1.397,16	908,16	1.453,05	944,48	1.511,17					
Comino	kilos	6,75	7,77	52,43	7,92	53,48	8,16	55,09	8,49	57,29	8,83	59,58					
Culantro	kilos	2,38	660,28	1.571,46	673,48	1.602,88	693,69	1.650,97	721,43	1.717,01	750,29	1.785,69					
Pepa de sambo	kilos	11,45	621,44	7.115,44	633,86	7.257,75	652,88	7.475,48	679,00	7.774,50	706,16	8.085,48					
Sal	kilos	0,36	38,84	13,98	39,62	14,26	40,81	14,69	42,44	15,28	44,13	15,89					
Vinagre	litros	0,65	932,15	605,90	950,80	618,02	979,32	636,56	1.018,49	662,02	1.059,23	688,50					
Envase	frasco	0,67	15.535,89	10.409,05	15.846,61	10.617,23	16.322,01	10.935,74	16.974,89	11.373,17	17.653,88	11.828,10					
Etiqueta	adhesivo	0,05	15.535,89	776,79	15.846,61	792,33	16.322,01	816,10	16.974,89	848,74	17.653,88	882,69					
<b>TOTAL</b>			29,64	36.043,27	23.989,05	36.764,13	24.468,83	37.867,05	25.202,89	26.211,01	40.957,01	27.259,45					

**Tabla 88. Costo materia prima Salsa Pichincha**

Concepto	Unidad	Costo Unitario	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
			Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	Cantidad	Valor	
Aceite	litros	2,21	194,20	429,18	198,08	437,76	204,03	450,90	212,19	468,93	220,67	487,69					
Agua	litros	0,24	194,20	46,61	198,08	47,54	204,03	48,97	212,19	50,92	220,67	52,96					
Ají criollo	kilos	2,55	582,60	1.485,62	594,25	1.515,33	612,08	1.560,79	636,56	1.623,22	662,02	1.688,15					
Cebolla perla	kilos	1,60	3.146,02	5.033,63	3.208,94	5.134,30	3.305,21	5.288,33	3.437,41	5.499,86	3.574,91	5.719,86					
Chochos	kilos	3,25	1.165,19	3.786,87	1.188,50	3.862,61	1.224,15	3.978,49	1.273,12	4.137,63	1.324,04	4.303,13					
Perejil	kilos	2,88	77,68	223,72	79,23	228,19	81,61	235,04	84,87	244,44	88,27	254,22					
Pimienta	kilos	6,20	19,42	120,40	19,81	122,81	20,40	126,50	21,22	131,56	22,07	136,82					
Sal	kilos	0,36	19,42	6,99	19,81	7,13	20,40	7,34	21,22	7,64	22,07	7,94					
Tomate de árbol	kilos	2,15	5.437,56	11.690,76	5.546,31	11.924,57	5.712,70	12.282,31	5.941,21	12.773,60	6.178,86	13.284,55					
Vinagre	litros	0,69	2.427,48	1.674,96	2.476,03	1.708,46	2.550,31	1.759,72	2.652,33	1.830,10	2.758,42	1.903,31					
Envase	frasco	0,67	38.839,73	26.022,62	39.616,52	26.543,07	40.805,02	27.339,36	42.437,22	28.432,94	44.134,71	29.570,25					
Etiqueta	adhesivo	0,05	38.839,73	1.941,99	39.616,52	1.980,83	40.805,02	2.040,25	42.437,22	2.121,86	44.134,71	2.206,74					
<b>TOTAL</b>		22,85	90.943,22	52.463,34	92.762,08	53.512,61	95.544,94	55.117,99	99.366,74	57.322,71	103.341,41	59.615,62					

Para los costos semi-variables la empresa considera los costos de marketing y publicidad los cuales serán contratados como consultoría externa y deberán ser proyectados en base a la necesidad de la empresa determinada por el Gerente General en función de las ventas estimadas.

### 9.3. Margen bruto y margen operativo

#### Margen bruto

Para calcular el margen bruto se deberá dividir la utilidad bruta para las ventas netas, de esta manera se obtiene el porcentaje que determina el margen entre cada período, a continuación en la tabla 89 se detalla el margen bruto proyectado.

**Tabla 89. Margen Bruto**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Bruta	\$ 108.987,89	\$ 111.057,05	\$ 114.833,06	\$ 119.745,19	\$ 125.049,81
Ventas Netas	\$ 243.816,38	\$ 248.692,71	\$ 256.153,49	\$ 266.399,63	\$ 277.055,61
Margen	44,70%	44,66%	44,83%	44,95%	45,14%
Crecimiento / Decrecimiento	0,00%	-0,04%	0,17%	0,12%	0,19%

Según el margen bruto obtenido podemos determinar que por cada dólar vendido la empresa recibe 0.4706 centavos en el primer año, el margen se mantiene constante durante la proyección. De igual manera se presenta en la Figura 63 la tendencia del margen bruto.

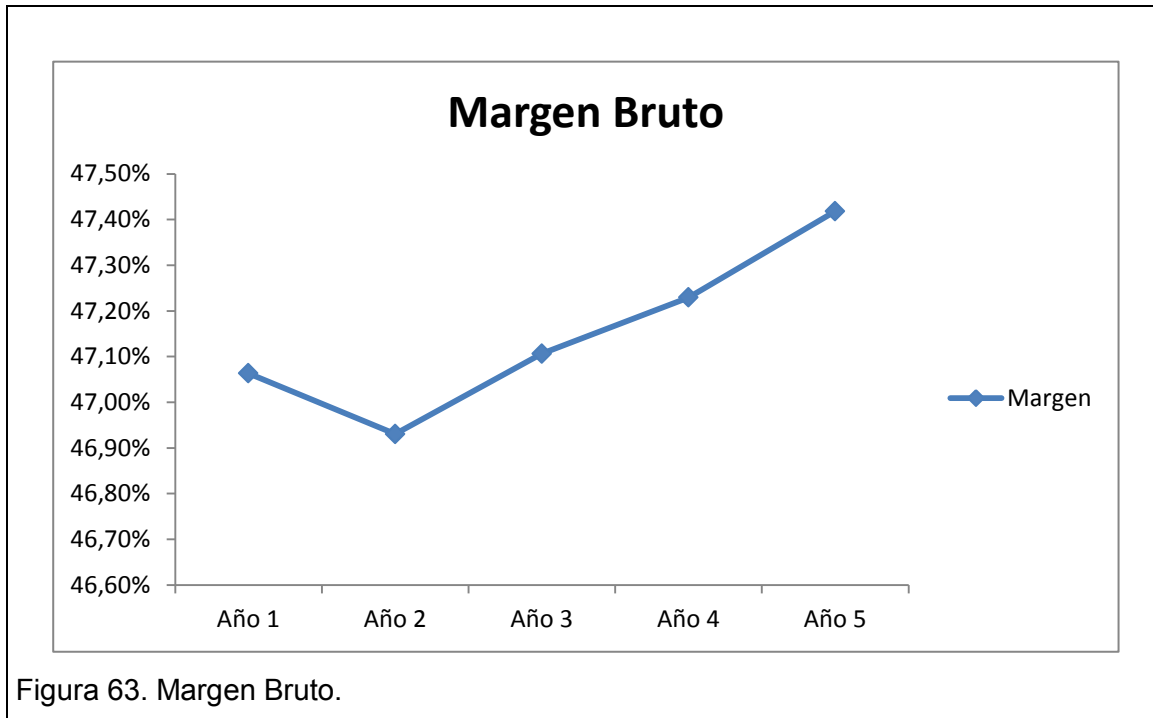


Figura 63. Margen Bruto.

### Margen operacional

Para calcular el margen operacional se deberá dividir la utilidad operacional para las ventas netas, de esta manera se obtiene el porcentaje que determina el margen entre cada período, a continuación en la tabla 90 se detalla el margen operacional proyectado.

Tabla 90. Margen Operacional.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Operacional	\$ 58.783,59	\$ 57.502,75	\$ 61.278,76	\$ 66.190,89	\$ 71.495,51
Ventas Netas	\$ 243.816,38	\$ 248.692,71	\$ 256.153,49	\$ 266.399,63	\$ 277.055,61
Margen	24,11%	23,12%	23,92%	24,85%	25,81%
Crecimiento / Decrecimiento	0,00%	-0,99%	0,80%	0,92%	0,96%

Podemos observar que en el primer año la empresa presenta un margen mayor al segundo, esto se da ya que inicialmente la empresa no se ve obligada a pagar beneficios sociales como los fondos de reserva pero desde el segundo año ya tiene obligación lo que genera inicialmente una disminución de la

utilidad operacional y posterior crecimiento año a año, en la Figura 64 se evidencia el crecimiento que tiene el margen.



#### 9.4. Estado de resultados proyectado

A continuación presentamos el detalle de pérdidas y ganancias de la empresa.

**Tabla 91. Estado de Resultados**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos operacionales</b>						
<b>(+) Ventas</b>	-	243.816	248.693	256.153	266.400	277.056
(-) Devoluciones en ventas	-	-	-	-	-	-
(-) Descuentos en ventas	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Ventas netas</b>	-	243.816	248.693	256.153	266.400	277.056
<b>Costo de ventas</b>						
(Inventario inicial)	-	-	-	-	-	-
(+) Compras totales	-	126.718	129.185	132.960	138.144	143.536
(-) Devoluciones	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Compras netas mercadería</b>	-	126.718	129.185	132.960	138.144	143.536
(+) Transporte en compras	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Disponible para la venta</b>	-	126.718	129.185	132.960	138.144	143.536
(-) Mercaderías (inventario final)	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Costo mercaderías vendidas</b>	-	134.828	137.636	141.320	146.654	152.006
(+) Comisiones ganadas	-	-	-	-	-	-
<b>(=) Utilidad bruta en ventas (total)</b>	-	108.988	111.057	114.833	119.745	125.050
<b>Egresos operacionales</b>						
Gastos de administración: sueldos, salarios, décimos	28.200	28.200	28.200	28.200	28.200	28.200
Beneficios sociales, impuestos, seguros	6.838	6.838	9.188	9.188	9.188	9.188
Gastos operativos: sueldos, salarios, décimos	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
beneficios sociales, movilización	3.166	3.166	4.166	4.166	4.166	4.166
<b>(=) UTILIDAD OPER.</b>	(50.204)	58.784	57.503	61.279	66.191	71.496
(+) Otros ingresos	-	-	-	-	-	-
Intereses ganados	-	-	-	-	-	-
Utilidad en venta de activos	-	-	-	-	-	-
(-) Otros gastos	-	8.091	5.623	2.933	-	-
Multas	-	-	-	-	-	-
Otros egresos	-	8.091	5.623	2.933	-	-
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>	(50.204)	50.692	51.880	58.346	66.191	71.496
(-)15% participación trabajadores	-	7.604	7.782	8.752	9.929	10.724
<b>(=) UTILIDAD DESPUES PARTICIPACION)</b>	(50.204)	43.089	44.098	49.594	56.262	60.771
(-) 22% impuesto a la renta	-	9.479	9.702	10.911	12.378	13.370
<b>UTILIDAD NETA</b>	(50.204)	33.609	34.396	38.684	43.885	47.402



## 9.5. Balance general proyectado

El objetivo del balance general es otorgar información sobre la situación financiera de la empresa, consta del activo, pasivo y patrimonio.

**Tabla 92. Balance General**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>1. ACTIVO</b>						
<b>1.1. Circulante</b>	-	6.184	10.161	14.395	54.986	85.415
1.1.1. Disponible	-	6.184	10.161	14.395	54.986	85.415
1.1.1.1 Caja	-	6.184	10.161	14.395	54.986	85.415
<b>1.2. Fijo</b>	86.489	68.027	68.027	68.027	68.765	68.765
1.2.1. Material	79.507	69.423	69.423	69.423	70.161	70.161
1.2.1.1 Construcciones	25.655	25.655	25.655	25.655	25.655	25.655
(-) Depreciación acumulada	-	1.283	1.283	1.283	1.283	1.283
1.2.1.2 Maquinaria	20.783	20.783	20.783	20.783	20.783	20.783
(-) Depreciación acumulada	-	2.078	2.078	2.078	2.078	2.078
1.2.1.4 Muebles	1.866	1.866	1.866	1.866	1.866	1.866
(-) Depreciación acumulada	-	187	187	187	187	187
1.2.1.5 Equipos	31.203	31.203	31.203	31.203	31.203	31.203
(-) Depreciación acumulada	-	6.536	6.536	6.536	5.798	5.798
1.2.2 Financiero	-	-	-	-	-	-
1.2.2.1 Cartera de valores	-	-	-	-	-	-
1.2.3 Inmaterial	6.982	(1.396)	(1.396)	(1.396)	(1.396)	(1.396)
1.2.3.1 Patentes	16	-	-	-	-	-
1.2.3.2 Marcas	208	-	-	-	-	-
1.2.3.3 Gastos de constitución	6.758	-	-	-	-	-
1.2.3.4 Pre operativos	-	-	-	-	-	-
(-) Amortización acumulada	-	1.396	1.396	1.396	1.396	1.396
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>86.489</b>	<b>74.211</b>	<b>78.188</b>	<b>82.421</b>	<b>123.751</b>	<b>154.180</b>
<b>2. PASIVO</b>						
Recursos ajenos						
2.1 Circulante	-	17.083	20.359	23.879	27.949	43.416
2.1.1 Proveedores	-	-	-	-	-	-
2.1.2 Acreedores	-	17.083	20.359	23.879	27.949	43.416
2.1.3 Cuentas por pagar	-	-	-	-	-	-
2.2 Fijo (Largo plazo)	89.902	35.516	35.516	35.516	-	-
2.2.1 Créditos bancarios	89.902	35.516	35.516	35.516	-	-
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>89.902</b>	<b>52.600</b>	<b>55.876</b>	<b>59.395</b>	<b>27.949</b>	<b>43.416</b>
<b>3. PATRIMONIO</b>						
3.1 Capital	51.587	51.587	51.587	51.587	51.587	51.587
3.2 Reservas (legal, estatutaria, voluntaria)	-	-	-	-	-	-
3.3 Provisiones	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>51.587</b>	<b>51.587</b>	<b>51.587</b>	<b>51.587</b>	<b>51.587</b>	<b>51.587</b>
<b>Resultados del ejercicio</b>	<b>(50.204)</b>	<b>33.609</b>	<b>34.396</b>	<b>38.684</b>	<b>43.885</b>	<b>47.402</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>141.489</b>	<b>104.187</b>	<b>107.463</b>	<b>110.982</b>	<b>79.536</b>	<b>95.003</b>

## 9.6. Flujo de efectivo proyectado

**Tabla 93. Flujo de efectivo**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>SALDO INICIAL</b>		-	<b>6.183,9</b>	<b>10.160,9</b>	<b>14.394,5</b>	<b>54.986,2</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	-	243.816,4	248.692,7	256.153,5	266.399,6	277.055,6
No operativos	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>	-	<b>243.816,4</b>	<b>254.876,6</b>	<b>266.314,4</b>	<b>80.794,1</b>	<b>332.041,8</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos	-	141.884,3	145.351,5	149.126,3	154.310,3	159.701,6
Gastos generales	-	43.148,5	43.488,5	43.398,5	43.548,5	43.508,5
Intereses	-	8.091,2	5.622,9	2.932,5	-	-
Proveedores	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>	-	<b>193.124,0</b>	<b>194.462,9</b>	<b>195.457,3</b>	<b>197.858,7</b>	<b>203.210,1</b>
15% Trabajadores	-	7.603,9	9.062,1	10.628,6	12.440,3	19.324,8
22% Impuesto a la renta	-	9.479,5	11.297,4	13.250,3	15.508,9	24.091,5
Inversión	(86.488,7)					
Capital de trabajo	(55.000,6)					
Aporte capital	51.587,0					
Préstamo	89.902,3					
Distribución dividendos	-					
Pago a la deuda	-	27.425,1	29.893,4	32.583,8		
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	-	<b>6.183,9</b>	<b>10.160,9</b>	<b>14.394,5</b>	<b>54.986,2</b>	<b>85.415,4</b>

## 9.7. Punto de equilibrio

Para el cálculo contable del punto de equilibrio utilizamos la siguiente formula:

$$U = pq - vp - F$$

En donde:

U = utilidad

p = precio unitario

q = cantidad

v = costo unitario variable

F = costo fijo total (gasto)

Una vez desarrollada la fórmula obtenemos la tabla 94 en donde podemos observar el punto de equilibrio representado por las mínimas que debe tener la empresa.

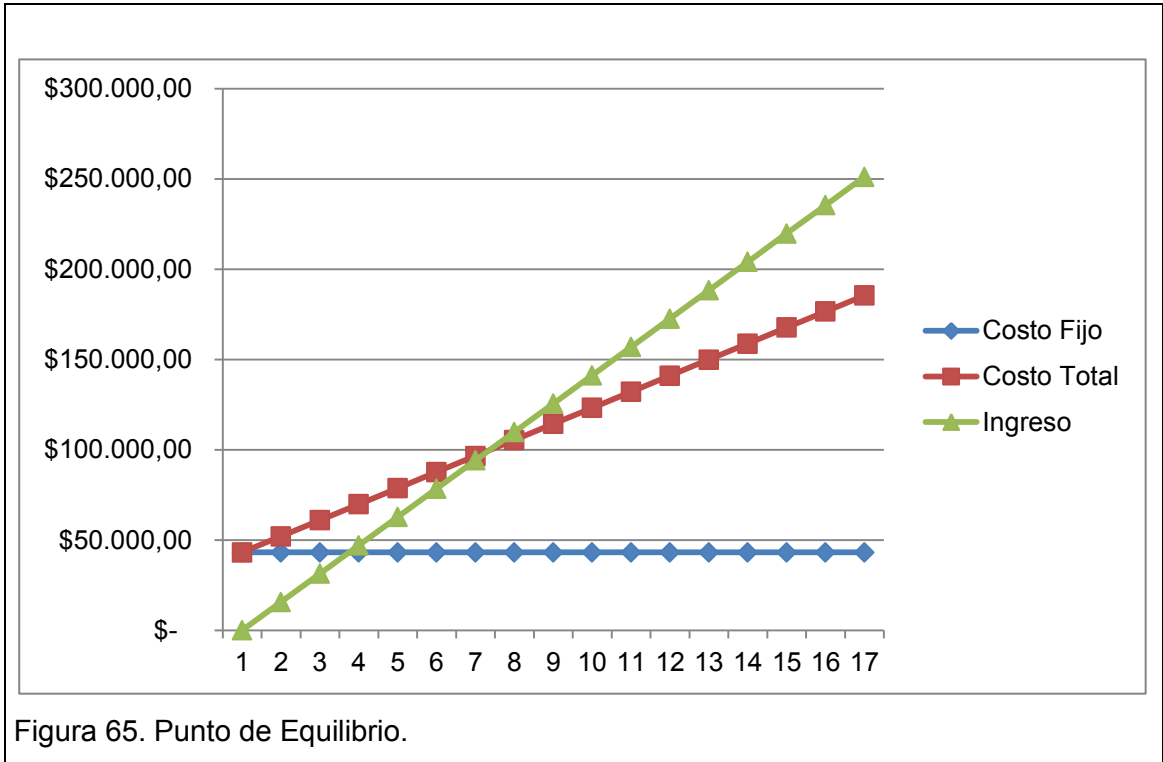
**Tabla 94. Punto de equilibrio**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
$U = pq - vq - F$					
$q = F/p - v$					
P=	\$ 3,14	\$ 3,14	\$ 3,14	\$ 3,14	\$ 3,14
v=	\$ 1,85	\$ 1,86	\$ 1,85	\$ 1,84	\$ 1,83
F=	\$ 43.148,47	\$ 43.488,47	\$ 43.398,47	\$ 43.548,47	\$ 43.508,47
q=	33567	34027	33747	33598	33315
Ventas mínimas	33567	34027	33747	33598	33315

De igual manera para visualizar el punto de equilibrio gráficamente se presenta la tabla 95 y la Figura 65.

**Tabla 95. Valores punto de equilibrio**

N.	Volumen	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Ingreso	Resultado
1	0	\$ 43.148,47	\$ -	\$ 43.148,47	\$ -	\$ (43.148,47)
2	5000	\$ 43.148,47	\$ 9.266,45	\$ 52.414,92	\$ 15.693,75	\$ (36.721,17)
3	10000	\$ 43.148,47	\$ 18.532,91	\$ 61.681,38	\$ 31.387,50	\$ (30.293,88)
4	15000	\$ 43.148,47	\$ 27.799,36	\$ 70.947,83	\$ 47.081,25	\$ (23.866,58)
5	20000	\$ 43.148,47	\$ 37.065,82	\$ 80.214,29	\$ 62.775,00	\$ (17.439,29)
6	25000	\$ 43.148,47	\$ 46.332,27	\$ 89.480,74	\$ 78.468,75	\$ (11.011,99)
7	30000	\$ 43.148,47	\$ 55.598,73	\$ 98.747,19	\$ 94.162,50	\$ (4.584,69)
8	35000	\$ 43.148,47	\$ 64.865,18	\$ 108.013,65	\$ 109.856,25	\$ 1.842,60
9	40000	\$ 43.148,47	\$ 74.131,63	\$ 117.280,10	\$ 125.550,00	\$ 8.269,90
10	45000	\$ 43.148,47	\$ 83.398,09	\$ 126.546,56	\$ 141.243,75	\$ 14.697,19
11	50000	\$ 43.148,47	\$ 92.664,54	\$ 135.813,01	\$ 156.937,50	\$ 21.124,49
12	55000	\$ 43.148,47	\$ 101.931,00	\$ 145.079,47	\$ 172.631,25	\$ 27.551,78
13	60000	\$ 43.148,47	\$ 111.197,45	\$ 154.345,92	\$ 188.325,00	\$ 33.979,08
14	65000	\$ 43.148,47	\$ 120.463,90	\$ 163.612,37	\$ 204.018,75	\$ 40.406,38
15	70000	\$ 43.148,47	\$ 129.730,36	\$ 172.878,83	\$ 219.712,50	\$ 46.833,67
16	75000	\$ 43.148,47	\$ 138.996,81	\$ 182.145,28	\$ 235.406,25	\$ 53.260,97
17	80000	\$ 43.148,47	\$ 148.263,27	\$ 191.411,74	\$ 251.100,00	\$ 59.688,26



## 9.8. Control de costos importantes

### 9.8.1. Análisis de sensibilidad

**Tabla 96. Flujo de caja sensibilidad a la cantidad**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas producto 1:						
Cantidad		19.843	20.240	20.847	21.681	22.548
Precio		3	3	3	3	3
<b>SUBTOTAL</b>		60.345	61.552	63.399	65.935	68.572
Ventas producto 2:						
Cantidad		13.229	13.493	13.898	14.454	15.032
Precio		3	3	3	3	3
<b>SUBTOTAL</b>		39.000	39.780	40.973	42.612	44.317
Ventas producto 3:						
Cantidad		33.072	33.733	34.745	36.135	37.581
Precio		3	3	3	3	3
<b>SUBTOTAL</b>		108.265	110.430	113.743	118.292	123.024
<b>TOTAL INGRESOS</b>		207.610	211.762	218.115	226.839	235.913
<b>EGRESOS</b>						
Costos		141.884	145.351	149.126	154.310	159.702
Gastos generales		43.148	43.148	43.148	43.148	43.148
Depreciaciones		10.083	10.083	10.083	9.346	9.346
Amortizaciones		1.396	1.396	1.396	1.396	1.396
<b>TOTAL EGRESOS</b>		196.513	199.980	203.755	208.201	213.592
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		11.097	11.782	14.360	18.639	22.321
15% Trabajadores		1.665	1.767	2.154	2.796	3.348
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		9.432	10.015	12.206	15.843	18.973
22% Impuesto a la renta		2.075	2.203	2.685	3.485	4.174
<b>UTILIDAD NETA</b>		7.357	7.812	9.521	12.357	14.799
Inversión	(86.489)					
Capital de trabajo	(55.001)					
Depreciaciones		10.083	10.083	10.083	9.346	9.346
Amortizaciones		1.396	1.396	1.396	1.396	1.396
Valor residual						85.566
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	(141.489)	18.837	19.291	21.001	23.099	111.107

TD 8,35%

VAN \$ 1,5

TIR 8,35%

SUPUESTO:

Disminución en el volumen de las ventas en un 14,85%, del escenario de valoración desapalancado

Tabla 97. Flujo de caja sensibilidad con el precio

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas producto 1:						
Cantidad		23.304	23.770	24.483	25.462	26.481
Precio		3	3	3	3	3
<b>SUBTOTAL</b>		60.345	61.552	63.399	65.935	68.572
Ventas producto 2:						
Cantidad		15.536	15.847	16.322	16.975	17.654
Precio		3	3	3	3	3
<b>SUBTOTAL</b>		39.000	39.780	40.973	42.612	44.317
Ventas producto 3:						
Cantidad		38.840	39.617	40.805	42.437	44.135
Precio		3	3	3	3	3
<b>SUBTOTAL</b>		108.265	110.430	113.743	118.292	123.024
<b>TOTAL</b>		207.610	211.762	218.115	226.839	235.913
<b>TOTAL INGRESOS</b>		207.610	211.762	218.115	226.839	235.913
<b>EGRESOS</b>						
Costos		141.884	145.351	149.126	154.310	159.702
Gastos generales		43.148	43.148	43.148	43.148	43.148
Depreciaciones		10.083	10.083	10.083	9.346	9.346
Amortizaciones		1.396	1.396	1.396	1.396	1.396
<b>TOTAL EGRESOS</b>		196.513	199.980	203.755	208.201	213.592
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		11.097	11.782	14.360	18.639	22.321
15% Trabajadores		1.665	1.767	2.154	2.796	3.348
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		9.432	10.015	12.206	15.843	18.973
22% Impuesto a la renta		2.075	2.203	2.685	3.485	4.174
<b>UTILIDAD NETA</b>		7.357	7.812	9.521	12.357	14.799
Inversión	(86.489)					
Capital de trabajo	(55.001)					
Depreciaciones		10.083	10.083	10.083	9.346	9.346
Amortizaciones		1.396	1.396	1.396	1.396	1.396
Valor residual						85.566
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	(141.489)	18.837	19.291	21.001	23.099	111.107

TD 8,35%

VAN \$1,5

TIR 8,35%

SUPUESTO:

Bajar el precio en un 14,85% para no ganar ni perder; o sea, punto de equilibrio financiero

## 9.8.2. Escenarios

### Des-apalancado

Tabla 98. Flujo de caja de valoración

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	\$ 243.816,38	\$ 248.692,71	\$ 256.153,49	\$ 266.399,63	\$ 277.055,61	\$ 277.055,61
No operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 243.816,38	\$ 248.692,71	\$ 256.153,49	\$ 266.399,63	\$ 277.055,61	\$ 277.055,61
<b>EGRESOS</b>						
Costos	\$ 141.884,32	\$ 145.351,49	\$ 149.126,25	\$ 154.310,26	\$ 159.701,63	\$ 159.701,63
Gastos generales	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47
Depreciaciones	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 9.345,60	\$ 9.345,60
Amortizaciones	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 196.512,60	\$ 199.979,77	\$ 203.754,53	\$ 208.200,71	\$ 213.592,08	\$ 213.592,08
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 47.303,78	\$ 48.712,94	\$ 52.398,96	\$ 58.198,92	\$ 63.463,53	\$ 63.463,53
15% Trabajadores	\$ 7.095,57	\$ 7.306,94	\$ 7.859,84	\$ 8.729,84	\$ 9.519,53	\$ 9.519,53
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	\$ 40.208,21	\$ 41.406,00	\$ 44.539,11	\$ 49.469,08	\$ 53.944,00	\$ 53.944,00
22% Impuesto a la renta	\$ 8.845,81	\$ 9.109,32	\$ 9.798,60	\$ 10.883,20	\$ 11.867,68	\$ 11.867,68
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 31.362,41	\$ 32.296,68	\$ 34.740,51	\$ 38.585,88	\$ 42.076,32	\$ 42.076,32
Inversión	\$ (86.488,66)					
Capital de trabajo	\$ (55.000,61)					
Depreciaciones	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 9.345,60	\$ 9.345,60
Amortizaciones	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38
Valor residual						\$ 85.565,88
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	\$ (141.489,27)	\$ 43.776,49	\$ 46.220,32	\$ 49.327,86	\$ 138.384,18	\$ 138.384,18

Tabla 99. Flujo de caja optimista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	\$ 256.007,20	\$ 261.127,34	\$ 268.961,16	\$ 279.719,61	\$ 290.908,39	\$ 290.908,39
No operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 256.007,20	\$ 261.127,34	\$ 268.961,16	\$ 279.719,61	\$ 290.908,39	\$ 290.908,39
<b>EGRESOS</b>						
Costos	\$ 148.052,24	\$ 151.642,76	\$ 155.606,27	\$ 161.049,48	\$ 166.710,42	\$ 166.710,42
Gastos generales	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47
Depreciaciones	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 9.345,60	\$ 9.345,60
Amortizaciones	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 202.680,52	\$ 206.271,04	\$ 210.234,54	\$ 214.939,93	\$ 220.600,86	\$ 220.600,86
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 53.326,68	\$ 54.856,30	\$ 58.726,62	\$ 64.779,68	\$ 70.307,53	\$ 70.307,53
15% Trabajadores	\$ 7.999,00	\$ 8.228,45	\$ 8.808,99	\$ 9.716,95	\$ 10.546,13	\$ 10.546,13
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	\$ 45.327,68	\$ 46.627,86	\$ 49.917,63	\$ 55.062,73	\$ 59.761,40	\$ 59.761,40
22% Impuesto a la renta	\$ 9.972,09	\$ 10.258,13	\$ 10.981,88	\$ 12.113,80	\$ 13.147,51	\$ 13.147,51
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 35.355,59	\$ 36.369,73	\$ 38.935,75	\$ 42.948,93	\$ 46.613,89	\$ 46.613,89
Inversión	\$ (86.488,66)					
Capital de trabajo	\$ (55.000,61)					
Depreciaciones	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 9.345,60	\$ 9.345,60
Amortizaciones	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38
Valor residual						\$ 85.565,88
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	\$ (141.489,27)	\$ 46.835,40	\$ 47.849,54	\$ 50.415,56	\$ 53.690,91	\$ 142.921,75



Tabla 100. Flujo de caja pesimista

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	\$ 231.625,56	\$ 236.258,07	\$ 243.345,81	\$ 253.079,65	\$ 263.202,83	\$ 263.202,83
No operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 231.625,56	\$ 236.258,07	\$ 243.345,81	\$ 253.079,65	\$ 263.202,83	\$ 263.202,83
<b>EGRESOS</b>						
Costos	\$ 135.716,41	\$ 139.060,21	\$ 142.646,24	\$ 147.571,05	\$ 152.692,85	\$ 152.692,85
Gastos generales	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47
Depreciaciones	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 9.345,60	\$ 9.345,60
Amortizaciones	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 190.344,68	\$ 193.688,49	\$ 197.274,52	\$ 201.461,50	\$ 206.583,30	\$ 206.583,30
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 41.280,88	\$ 42.569,58	\$ 46.071,29	\$ 51.618,15	\$ 56.619,53	\$ 56.619,53
15% Trabajadores	\$ 6.192,13	\$ 6.385,44	\$ 6.910,69	\$ 7.742,72	\$ 8.492,93	\$ 8.492,93
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	\$ 35.088,74	\$ 36.184,14	\$ 39.160,60	\$ 43.875,43	\$ 48.126,60	\$ 48.126,60
22% Impuesto a la renta	\$ 7.719,52	\$ 7.960,51	\$ 8.615,33	\$ 9.652,59	\$ 10.587,85	\$ 10.587,85
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 27.369,22	\$ 28.223,63	\$ 30.545,27	\$ 34.222,83	\$ 37.538,75	\$ 37.538,75
Inversión	\$ (86.488,66)					
Capital de trabajo	\$ (55.000,61)					
Depreciaciones	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 9.345,60	\$ 9.345,60
Amortizaciones	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38
Valor residual						\$ 85.565,88
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	\$ (141.489,27)	\$ 39.703,44	\$ 42.025,08	\$ 44.964,81	\$ 133.846,61	\$ 133.846,61

## Apalancado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	\$ 243.816,38	\$ 248.692,71	\$ 256.153,49	\$ 266.399,63	\$ 277.055,61	\$ 277.055,61
No operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 243.816,38	\$ 248.692,71	\$ 256.153,49	\$ 266.399,63	\$ 277.055,61	\$ 277.055,61
<b>EGRESOS</b>						
Costos	\$ 141.884,32	\$ 145.351,49	\$ 149.126,25	\$ 154.310,26	\$ 159.701,63	\$ 159.701,63
Gastos generales	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47
Intereses	\$ 8.091,21	\$ 5.622,94	\$ 2.932,54	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 9.345,60	\$ 9.345,60
Amortizaciones	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 204.603,81	\$ 204.206,33	\$ 205.290,69	\$ 206.804,33	\$ 212.195,70	\$ 212.195,70
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 39.212,57	\$ 44.486,37	\$ 50.862,79	\$ 59.595,29	\$ 64.859,91	\$ 64.859,91
15% Trabajadores	\$ 5.881,89	\$ 6.672,96	\$ 7.629,42	\$ 8.939,29	\$ 9.728,99	\$ 9.728,99
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	\$ 33.330,69	\$ 37.813,42	\$ 43.233,37	\$ 50.656,00	\$ 55.130,92	\$ 55.130,92
22% Impuesto a la renta	\$ 7.332,75	\$ 8.318,95	\$ 9.511,34	\$ 11.144,32	\$ 12.128,80	\$ 12.128,80
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 25.997,94	\$ 29.494,47	\$ 33.722,03	\$ 39.511,68	\$ 43.002,12	\$ 43.002,12
Inversión	\$ (86.488,66)					
Capital de trabajo	\$ (55.000,61)					
Préstamo	\$ 89.902,28					
Pago de la deuda	\$ (27.425,12)	\$ (29.893,38)	\$ (32.583,78)	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 9.345,60	\$ 9.345,60
Amortizaciones	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38
Valor residual						\$ 85.565,88
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	\$ (51.586,99)	\$ 10.052,63	\$ 11.080,90	\$ 12.618,06	\$ 50.253,66	\$ 139.309,98

Tabla 102. Flujo de caja optimista, con apalancamiento financiero

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas		\$ 256.007,20	\$ 261.127,34	\$ 268.961,16	\$ 279.719,61	\$ 290.908,39
No operativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 256.007,20	\$ 261.127,34	\$ 268.961,16	\$ 279.719,61	\$ 290.908,39
<b>EGRESOS</b>						
Costos		\$ 148.052,24	\$ 151.642,76	\$ 155.606,27	\$ 161.049,48	\$ 166.710,42
Gastos generales		\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47
Intereses		\$ 8.091,21	\$ 5.622,94	\$ 2.932,54	\$ -	\$ -
Depreciaciones		\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 9.345,60	\$ 9.345,60
Amortizaciones		\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38
<b>TOTAL EGRESOS</b>		\$ 210.771,72	\$ 211.893,99	\$ 213.167,08	\$ 214.939,93	\$ 220.600,86
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 45.235,48	\$ 49.233,36	\$ 55.794,08	\$ 64.779,68	\$ 70.307,53
15% Trabajadores		\$ 6.785,32	\$ 7.385,00	\$ 8.369,11	\$ 9.716,95	\$ 10.546,13
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		\$ 38.450,15	\$ 41.848,35	\$ 47.424,97	\$ 55.062,73	\$ 59.761,40
22% Impuesto a la renta		\$ 8.459,03	\$ 9.206,64	\$ 10.433,49	\$ 12.113,80	\$ 13.147,51
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 29.991,12	\$ 32.641,71	\$ 36.991,47	\$ 42.948,93	\$ 46.613,89
Inversión	\$ (86.488,66)					
Capital de trabajo	\$ (55.000,61)					
Préstamo	\$ 89.902,28					
Pago de la deuda	\$ (27.425,12)	\$ (29.893,38)	\$ (32.583,78)	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 9.345,60	\$ 9.345,60
Amortizaciones	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38
Valor residual						\$ 85.565,88
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	\$ (51.586,99)	\$ 14.045,81	\$ 14.228,14	\$ 15.887,50	\$ 53.690,91	\$ 142.921,75

Tabla 103. Flujo de caja pesimista, con apalancamiento financiero

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	\$ 231.625,56	\$ 231.625,56	\$ 236.258,07	\$ 243.345,81	\$ 253.079,65	\$ 263.202,83
No operativos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 231.625,56	\$ 231.625,56	\$ 236.258,07	\$ 243.345,81	\$ 253.079,65	\$ 263.202,83
<b>EGRESOS</b>						
Costos	\$ 135.716,41	\$ 135.716,41	\$ 139.060,21	\$ 142.646,24	\$ 147.571,05	\$ 152.692,85
Gastos generales	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47	\$ 43.148,47
Intereses	\$ 8.091,21	\$ 8.091,21	\$ 5.622,94	\$ 2.932,54	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 9.345,60	\$ 9.345,60
Amortizaciones	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38
<b>TOTAL EGRESOS</b>	\$ 197.039,51	\$ 197.039,51	\$ 197.915,06	\$ 198.810,68	\$ 200.065,12	\$ 205.186,92
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 34.586,05	\$ 34.586,05	\$ 38.343,01	\$ 44.535,13	\$ 53.014,53	\$ 58.015,91
15% Trabajadores	\$ 5.187,91	\$ 5.187,91	\$ 5.751,45	\$ 6.680,27	\$ 7.952,18	\$ 8.702,39
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	\$ 29.398,14	\$ 29.398,14	\$ 32.591,56	\$ 37.854,86	\$ 45.062,35	\$ 49.313,52
22% Impuesto a la renta	\$ 6.467,59	\$ 6.467,59	\$ 7.170,14	\$ 8.328,07	\$ 9.913,72	\$ 10.848,97
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 22.930,55	\$ 22.930,55	\$ 25.421,42	\$ 29.526,79	\$ 35.148,63	\$ 38.464,55
Inversión	\$ (86.488,66)					
Capital de trabajo	\$ (55.000,61)					
Préstamo	\$ 89.902,28					
Pago de la deuda	\$ (27.425,12)	\$ (27.425,12)	\$ (29.893,38)	\$ (32.583,78)	\$ -	\$ -
Depreciaciones	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 10.083,43	\$ 9.345,60	\$ 9.345,60
Amortizaciones	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38	\$ 1.396,38
Valor residual	\$ (51.586,99)	\$ 6.985,24	\$ 7.007,85	\$ 8.422,82	\$ 45.890,61	\$ 134.772,41
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	\$ (51.586,99)	\$ 6.985,24	\$ 7.007,85	\$ 8.422,82	\$ 45.890,61	\$ 134.772,41

En la tabla 104 se muestra el resumen de los resultados del flujo de caja con apalancamiento y sin apalancamiento.

**Tabla 104. Resumen de resultados.**

RESUMEN	DESAPALANCADO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
VALORACION	92.420	28%	101.710	43,4%
OPTIMISTA	107.794	31%	117.084	48,5%
PESIMISTA	77.046	25%	86.337	38,0%

La tasa de descuento utilizada fue del 8,35% como se puede observar en la tabla 106, la metodología utilizada fue la WACC.

### 9.8.3. Índices financieros

A continuación presentamos los índices de la empresa "HUMA".

**Tabla 105. Índices Financieros.**

<b>a) Rentabilidad</b>			
Rendimiento de la inversión (ROI)	<u>Rendimiento</u>	\$ 31.362,41	22%
	Valor promedio invertido	\$ 141.489,27	
Rendimiento sobre los activos (ROA)	<u>Utilidad operativa</u>	\$ 90.452,25	54%
	activos totales promedio	\$ 167.266,16	
Retorno sobre el patrimonio (ROE)	<u>Utilidad neta</u>	\$ 31.362,41	19%
	Patrimonio total promedio	\$ 167.266,16	
Margen de rentabilidad	<u>Ventas</u>	\$ 243.816,38	1,46
	Activo total	\$ 167.266,16	
<b>b) Desempeño</b>			
Margen de utilidad	<u>Utilidad neta</u>	\$ 31.362,41	13%
	Ventas	\$ 243.816,38	
<b>c) Liquidez</b>			
Razón corriente (circulante o capital de trabajo)	Activos corrientes	\$ 6.183,93	\$ 0,36
	Pasivos corrientes	\$ 17.083,33	
<b>d) Apalancamiento financiero</b>			
Apalancamiento	<u>Pasivo total</u>	\$ 52.599,66	71%
	Activo total	\$ 74.210,89	

## **ROI**

El ROI se utiliza al momento de evaluar un proyecto de inversión: si el ROI es positivo significa que el proyecto es rentable (mientras mayor sea el ROI, un mayor porcentaje del capital se va a recuperar al ser invertido en el proyecto). Pero si el ROI es menor o igual que cero, significa que el proyecto o futuro negocio no es rentable (viable), pues en caso de ponerse a marchar se perdería dinero invertido. En nuestro caso nos da un ROI de 22%, con lo que podemos afirmar que la inversión va a tener una rentabilidad del 22%.

## **ROA**

Llamada también rentabilidad sobre los activos (RSA), mide la rentabilidad de la empresa para producir ganancias. En el caso de la empresa "HUMA" los activos totales han permitido un 54% de rendimiento (ganancia). Mientras el porcentaje sea mayor es mejor.

## **ROE**

Llamada también rentabilidad sobre el capital (RSC).

En el caso de la empresa "HUMA" la rentabilidad del patrimonio es 19%. En todas las empresas, los accionistas ven con detenimiento esta razón, porque representa el rendimiento de sus aportes.

## **MARGEN DE RENTABILIDAD**

Mide el grado de efectividad con el que la empresa utiliza los activos para generar las ventas. En nuestro caso ha rotado los activos totales 1,46 veces en el año para dar lugar al nivel de ventas que tiene.

## **MARGEN DE UTILIDAD**

Mide el porcentaje de la utilidad obtenida por cada dólar de ventas. En el caso de la empresa obtiene 13% de ganancia por cada 100% de ventas en el período. Mientras este índice sea mayor es mejor.

## **RAZON CORRIENTE**

Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, máximo un año. Indica en qué medida los pasivos circulantes están cubiertos por los activos circulantes. En el caso de la empresa "HUMA", por cada dólar de deuda en el corto plazo, la empresa tiene 0,36 dólares para cubrir dicha deuda.

## APALANCAMIENTO

Mide el porcentaje de fondos totales proporcionados por los acreedores con relación a la inversión total de la empresa. Se refiere a la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos totales, es decir, la liquidez a largo plazo. En el caso de la empresa “HUMA”, significa que el 71% del activo total es financiado por terceros y la diferencia, por 29% por los dueños.

### 9.9. Valoración

**Tabla 106. Costo de Oportunidad**

$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$			
Concepto	Valor	Fecha de consulta	Link
Rf	0,02132	13/12/2015	<a href="http://es.investing.com">http://es.investing.com</a>
B	0,71	13/12/2015	<a href="http://www.icesi.edu.co">http://www.icesi.edu.co</a>
(rm-rf)	0,00744	13/12/2015	<a href="http://es.investing.com">http://es.investing.com</a>
Rp	0,0569	13/12/2015	<a href="http://www.bce.com">http://www.bce.com</a>
<b>R</b>	<b>8,35%</b>		

Según la tabla 106, el costo de oportunidad que posee en plan de negocios propuesto es del 8,35% considerando que  $r_f$  es la tasa libre de riesgo, B es beta de la industria,  $(r_m - r_f)$  es la prima de riesgo y  $r_p$  es el riesgo país.



## CAPÍTULO X

### 10. PROPUESTA DE NEGOCIO

#### 10.1. Financiamiento deseado

La inversión que la empresa necesita para llevar a cabo el plan de negocios serán aportados por 2 socios, los mismos aportarán 26.172,97 dólares cada uno, capital que representa el 36,46% y la diferencia será financiada con crédito otorgado por la Corporación Financiera Nacional a una tasa del 9% y un plazo de 3 años que representa el 63,54% de la inversión.

**Tabla 107. Financiamiento de la inversión**

Fuente	Valor	%
Capital propio	\$ 51.586,99	36,46%
Crédito CFN	\$ 89.902,28	63,54%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 141.489,27</b>	<b>100,00%</b>

#### 10.2. Estructura de capital y deuda buscada

Adicional la inversión inicial está dividida en capital del trabajo, activos tangibles y activos intangibles, en la tabla 108 se muestra el detalle de la inversión.

**Tabla 108. Inversión inicial**

Detalle	Valor	%
Capital de trabajo	\$ 55.000,61	38,87%
Activos tangibles	\$ 79.506,77	56,19%
Activos intangibles	\$ 6.981,89	4,93%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 141.489,27</b>	<b>100,00%</b>

En conclusión la empresa buscara financiación para poner en marcha la empresa lo cual incluye capital de trabajo aproximadamente para 3 meses y los activos que son necesarios para constituir la empresa, de esa manera la

empresa deberá buscar el apalancamiento con la CFN que otorga créditos de manera oportuna y con muchos beneficios a favor de la empresa como por ejemplo y el más importante para la empresa como lo es la tasa de interés del 9% como ya se lo explico anteriormente.

### 10.3. Capitalización

La empresa contará con la participación de dos socios, los mismos aportarán con fondos propios en porcentajes iguales con el fin de que toda la responsabilidad tributaria y de la empresa sea del 50% para cada uno, en la tabla 109 se detalla la participación accionaria de los socios.

**Tabla 109. Participación accionaria de los socios**

Nombre del Socio	Aporte de Capital	Numero de Aportaciones	Porcentaje de Participación
Carla Cando	\$ 25.793,49	150	50%
Ricardo Díaz	\$ 25.793,49	150	50%

### 10.4. Uso de fondos

Según la inversión inicial mostrada en la tabla 110, esta se subdivide en capital de trabajo, activos tangibles y activos intangibles. A continuación detallamos los valores que componen cada uno de los conceptos especificados.

## Capital de trabajo

**Tabla 110. Capital de trabajo**

Ítem	Concepto	Cantidad	Costo Unit.	Total	C. Trabajo
<b>Materia prima:</b>					
1	Aceite	194	\$ 2,21	\$ 429,18	\$ 107,29
2	Agua	1.359	\$ 0,24	\$ 326,25	\$ 81,56
3	Ají cacique	291	\$ 2,19	\$ 637,94	\$ 159,49
4	Ají criollo	1.266	\$ 2,55	\$ 3.228,75	\$ 807,19
5	Ají uña de pava	396	\$ 2,19	\$ 867,60	\$ 216,90
6	Ajo	113	\$ 2,94	\$ 331,15	\$ 82,79
7	Cebolla perla	4.210	\$ 1,60	\$ 6.736,36	\$ 1.684,09
8	Chochos	1.165	\$ 3,25	\$ 3.786,87	\$ 946,72
9	Comino	8	\$ 6,75	\$ 52,43	\$ 13,11
10	Culantro	660	\$ 2,38	\$ 1.571,46	\$ 392,86
11	Pepa de sambo	621	\$ 11,45	\$ 7.115,44	\$ 1.778,86
12	Perejil	78	\$ 2,88	\$ 223,72	\$ 55,93
13	Pimienta	31	\$ 6,20	\$ 192,65	\$ 48,16
14	Sal	82	\$ 0,36	\$ 29,36	\$ 7,34
15	Tomate de árbol	5.438	\$ 2,15	\$ 11.690,76	\$ 2.922,69
16	Tomillo	23	\$ 6,06	\$ 141,22	\$ 35,31
17	Vinagre	9.186	\$ 0,66	\$ 6.093,11	\$ 1.523,28
18	Zanahoria	594	\$ 1,20	\$ 713,10	\$ 178,27
19	Envase	77.679	\$ 0,67	\$ 52.045,23	\$ 13.011,31
20	Etiqueta	77.679	\$ 0,05	\$ 3.883,97	\$ 970,99
21	Utensilios de cocina			\$ 758,26	\$ 189,57
22	Otros			\$ 79,02	\$ 19,76
	<b>Subtotal</b>	<b>181.075</b>		<b>\$ 100.933,83</b>	<b>\$ 25.233,46</b>
	Remuneraciones			\$ 50.204,30	\$ 4.183,69
	Arriendos	1	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 151.488,13</b>	<b>\$ 55.000,61</b>

## Activos tangibles

**Tabla 111. Activos tangibles**

Ítem	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Valor
1	Inmuebles:			
	Construcciones	224 mt <sup>2</sup>	\$ 85,80	\$ 25.654,54
	<b>Subtotal</b>			\$ 25.654,54
2	Maquinaria (detalle c/u):			
	Envasadora	1	\$ 8.333,33	\$ 8.333,33
	Enrosadora	1	\$ 6.816,66	\$ 6.816,66
	Etiquetadora	1	\$ 5.165,00	\$ 5.165,00
	Licuada	2	\$ 91,50	\$ 183,00
	Cocina industrial	1	\$ 190,00	\$ 190,00
	Balanza digital	1	\$ 94,95	\$ 94,95
	<b>Subtotal</b>			\$ 20.782,94
3	Equipos:			
	Teléfonos	1	\$ 65,00	\$ 65,00
	Computador	2	\$ 830,00	\$ 1.660,00
	Impresora multifunción	1	\$ 360,00	\$ 360,00
	Controlador de entrada y salida	1	\$ 128,49	\$ 128,49
	Vehículo	1	\$ 28.990,00	\$ 28.990,00
	<b>Subtotal</b>			\$ 31.203,49
4	Muebles:			
	Escritorio	2	\$ 135,00	\$ 270,00
	Sillas de oficina	2	\$ 75,00	\$ 150,00
	Sillas para operadores	2	\$ 7,90	\$ 15,80
	Casillero	1	\$ 330,00	\$ 330,00
	Mesa de trabajo	4	\$ 220,00	\$ 880,00
	Estantería	2	\$ 110,00	\$ 220,00
	<b>Subtotal</b>			\$ 1.865,80
	<b>TOTAL</b>			\$ 79.506,77

## Activos intangibles

**Tabla 112. Activos intangibles**

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Valor
Patentes / Búsqueda fonética	1	\$ 16,00	\$ 16,00
Marcas	1	\$ 208,00	\$ 208,00
Gastos puesta en marcha*			\$ 6.757,89
<b>TOTAL</b>			\$ 6.981,89

En la tabla 113 podemos encontrar el detalle de los Gastos puesta en marcha.

**Tabla 113. Gastos de puesta en marcha**

Item	Concepto	Valor
	Constitución de la empresa:	
	Abogado	\$ 800,00
1	Notario	\$ 100,00
	Registro Sanitario	\$ 104,53
	Certificado BPM	\$ 354,00
	Registro mercantil	\$ 19,36
	Subtotal	\$ 1.377,89
	Remuneraciones:	
	Gerente General	\$ 1.200,00
2	Contador	\$ 700,00
	Vendedor	\$ 450,00
	Supervisor Operativo	\$ 600,00
	Operario	\$ 400,00
	Subtotal	\$ 3.350,00
3	Otros:	
	Arriendos	\$ 350,00
4	Publicidad	\$ 1.680,00
	Subtotal	\$ 2.030,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.757,89</b>

## 10.5. Retorno para el proyecto

**Tabla 114. Periodo de recuperación de la inversión**

	Saldo inversión	Flujo anual	Rentabilidad exigida	Devolución inversión	Periodo
\$	141.489,27	\$ 42.842,21	\$ 3.577,43	\$ 39.264,79	1
\$	102.224,48	\$ 43.776,49	\$ 3.655,44	\$ 40.121,05	2
\$	62.103,43	\$ 46.220,32	\$ 3.859,51	\$ 62.103,43	3
	<b>Total inversión</b>			\$ 141.489,27	

## CAPÍTULO XI

### 11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 11.1. Conclusiones

Una vez finalizado el plan de negocios puedo concluir:

- Las salsas de ají “HUMA” ingresarían al mercado de la ciudad de Quito como productos competitivos, alineados a satisfacer la necesidad de la demanda de productos nacionales elaborados con productos orgánicos de las provincias más representativas del Ecuador, y de esta manera satisfacer la demanda de esos consumidores que todavía no ha sido atendida.
- Con los resultados obtenidos de la investigación de mercado, se podrá establecer estrategias de penetración de mercado para dar a conocer los productos, es muy importante entender que la aceptación que existe por la elaboración de salsas de ají artesanal y con productos orgánicos es muy llamativa para los consumidores de la ciudad de Quito.
- El marketing mix se define en base a las características diferenciadoras de los productos, ya que se pretende lanzar productos diferentes, de calidad que tengan un valor agregado con relación a la competencia.
- La producción es directamente proporcional a la capacidad de la planta, optimizando recursos a través del sistema justo a tiempo para tener un manejo eficiente de la rotación de inventarios de materia prima.

- El análisis financiero proporcionó como resultado positivo el desarrollo de este plan de negocio, resultados que pueden ser evidenciados con un VAN del 105.714,00 dólares y una TIR del 30.30%

## **11.2. Recomendaciones**

- Debido a que las barreras de entrada son muy bajas para la entrada de cualquier otro competidor, se hace necesario establecer estrategias de posicionamiento de mercado diferenciadoras que permitan mitigar la amenaza de los competidores (nuevos y ya existentes).
- Se recomienda realizar publicidad y propaganda a través de todos los medios de comunicación para asegurar que la información llegue a todo el mercado objetivo de la ciudad de Quito.
- Asegurar que la publicidad contenga las ventajas y beneficios que tiene el producto en temas de salud, ya que la competencia no le ha dado mucha importancia a esta ventaja competitiva que posee el producto.
- En el año seis, se debe analizar la posibilidad de incursionar en el mercado con otras variedades de productos, de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Además se deberá analizar la posibilidad de comercializar el producto en otras provincias del Ecuador y a largo plazo incursionar en mercados extranjeros.

## REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, (2012). *Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano y su aplicación*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015 de, <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Marco%20Dehesa.pdf>.
- Alimentos Snob. (2015). *Logo de la empresa*. Recuperado el 5 de Octubre de 2015 de, <http://www.alimentossnob.com/>
- ANDES. Sociedad. (2015). *Diez cosas que debe saber sobre el empleo y el nuevo Código de Trabajo en Ecuador*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015 de, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo->
- ARCSA. (2016). *Arcsa agiliza sus servicios mediante la Simplificación de Trámites*. Recuperado el 21 de Abril del 2016 de, <http://www.controlsanitario.gob.ec/arcsa-agiliza-sus-servicios-mediante-la-simplificacion-de-tramites/>
- ARCSA. (2016). *Registro de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados*. Recuperado el 21 de Abril del 2016 de, <http://www.controlsanitario.gob.ec/registro-de-buenas-practicas-para-alimentos-procesados/>
- ARCSA. (2016). *Prácticas correctas de Higiene PCH*. Recuperado el 21 de Abril del 2016 de, <http://www.controlsanitario.gob.ec/practicas-correctas-de-higiene-pch/>
- Banco Central de Ecuador, Información económica. (2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015 de, <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/782-en-2014-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-38-es-decir->



35-veces-más-que-el-crecimiento-promedio-de-américa-latina-que-alcanzó-11

Banco Central de Ecuador, Información económica. (2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015 de, [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

Banco Central de Ecuador, Información económica. (2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015 de, <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201509.pdf>

Banco Central del Ecuador, Tasas de Interés Efectivas Vigentes. (2015). *Tasas de Interés Diciembre 2015*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2015 de, <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Banco Mundial. (2015). *Ecuador PIB*. Recuperado en Octubre del 2015 de, <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>

Crece Negocios. (2015). *Retorno sobre la inversión (ROI)*. Recuperado el 29 de Noviembre del 2015 de, <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>

Consorcio Alimec Ecuador. (2015). *Logo de la empresa*. Recuperado el 5 de Octubre de 2015 de, <http://alimec.betacentauro.com/>

COPCI, (2016). *CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI*. Recuperado el 21 de Abril del 2016 de, <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones.pdf>.

Don Joaquín Gourmet. (2015). *Ubicación de la empresa*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015 de, <http://www.donjoaquinogourmet.com/contacto/>

Ecuador en Cifras, INEC. (2015). *Inflación mensual Enero 2015*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2015 de, [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion\\_inflacion\\_01\\_2015\\_pdf.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Inflacion/2015/InflacionEnero2015/Presentacion_inflacion_01_2015_pdf.pdf)

ECUAVISA.COM. (2013). *El buen picante no solo está en México, el ají ecuatoriano se exporta*. Recuperado el 09 de Abril del 2016 de, <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/42334-buen-picante-no-solo-esta-mexico-aji-ecuatoriano-se-exporta>.

EKOS NEGOCIOS. (2016). *ZOOM al sector alimenticio*. Recuperado el 09 de Abril de 2016 de, <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/903.pdf>

EKOS NEGOCIOS. (2015). *Empresas y Negocios en Ecuador*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2015 de, [http://infocluster.ekosnegocios.com/INFOCLUSTER/master.php?page=Reporte&sub=Reporte\\_Tablas](http://infocluster.ekosnegocios.com/INFOCLUSTER/master.php?page=Reporte&sub=Reporte_Tablas)

Ekos. (2014). *Zoom al sector alimenticio*. Recuperado el 20 de Octubre del 2015 de, <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=3040>.

El Banco Mundial. (2016). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado el 09 de Abril del 2016 de, <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>

EL SABOR DE MI ECUADOR, UDLA. 2013. Rescate de los sabores tradicionales del Ecuador / Carlos Gallardo de la Puente página 31. Recuperado el 15 de Mayo del 2015.

Equitek. (2015). *Maquinas, Envasadoras, Embotelladoras*. Recuperado el 1 de Octubre de 2015 de, <http://www.equitek.com.mx/>

Grupo Oriental. (2015). *Logo de la empresa*. Recuperado el 5 de Octubre de 2015 de, <http://www.gruporiental.com/espanol/quienesomos.php?id=4>

ICESI. (2015). *Betas por sector*. Recuperado el 20 de Noviembre del 2015 de, [http://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas\\_contabilidad/betas\\_colombia.php](http://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/betas_colombia.php)

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2014). *Registro Oficial, suplemento*. Recuperado en Agosto 08 del 2015 de [http://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/registro\\_oficial\\_326.pdf](http://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/registro_oficial_326.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2012). *Clasificación Ampliada de las Actividades Económicas CIIU REV. 4.0*. Recuperado el 17 de Junio de 2015 de, [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul\\_ciiu4\\_co.php?select=value&busqueda=c1079.32&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/resul_ciiu4_co.php?select=value&busqueda=c1079.32&Buscar=Buscar+Por+C%F3digo)

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2013). *Consumo de materias primas, cantidad y elaboración por cuenta de terceros según clasificación central de productos*. Recuperado el 15 de Junio de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/manufactura-y-mineria/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Recuperado el 22 de Septiembre 22 de 2015

de,

[http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90&](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Indicadores Laborales Septiembre 2015 15 años y más*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2015 de, [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Presentacion\\_Empleo.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Presentacion_Empleo.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Índice de Precios al Consumidor – Año Base 2014*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2015 de, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. IPC – Canastas 2015. (2015). *Información mensual Febrero 2015*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2015 de, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ipc-canastas-2015/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. Población y Demografía. (2015). *Resultados Censo de Población*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2015 de, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Investing.com (2015). *Estados Unidos – Bonos del Estado*. Recuperado el 20 de Noviembre del 2015 de, [http://es.investing.com/rates-bonds/usa-government-bonds?maturity\\_from=130&maturity\\_to=130](http://es.investing.com/rates-bonds/usa-government-bonds?maturity_from=130&maturity_to=130)

JC Radio La Bruja (2016). *Tarifas 2016 JC Radio*. Recuperado el 23 de Abril del 2016 de, [www.jcradio.com.ec/index.php/tarifario-jc/tarifas](http://www.jcradio.com.ec/index.php/tarifario-jc/tarifas)

La Hora Nacional. (2015). *Exportaciones de Ecuador cayeron 5,6% en 8 meses*. Recuperado el 16 de Abril del 2016 de,

<http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101886699#.VxJwUfnhDIU>

MAGAP, Santo Domingo de los Tsáchilas. (2015). *Investigación y Generación de Datos Multisectoriales*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, dato proporcionado por el MAGAP.

Megamaxi. (2015). *Precio de productos*. Recuperado el 6 de Octubre de 2015 de, <http://www.supermaxi.com/disenadores/megamaxi/>

Mejor con Salud. (2015). *Comida Picante: beneficios y desventajas*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2015 de, <http://mejorconsalud.com/comida-picante-beneficios-y-desventajas/>

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2005). *Impuesto de patentes municipales y metropolitanas*. Recuperado en Agosto 08 del 2015 de [http://www7.quito.gob.ec/mdmq\\_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-339%20-%20IMPUESTO%20DE%20PATENTES%20MUNICIPALES%20Y%20METROPOLITANAS.pdf](http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Ordenanzas/ORDENANZAS%20A%C3%91OS%20ANTERIORES/ORDM-339%20-%20IMPUESTO%20DE%20PATENTES%20MUNICIPALES%20Y%20METROPOLITANAS.pdf)

PAZ HOROWITZ. (2015). *Nuevas disposiciones para la relación contractual con Supermercados*. Recuperado el 23 de Abril del 2016 de, <http://www.pazhorowitz.com/es/nuevas-disposiciones-para-la-relacion-contractual-con-supermercados>

PROECUADOR. (2007-2011). *Principales 10 países proveedores de frutos de los géneros Capsicum o Pimenta*. Recuperado el 09 de Abril del 2016 de, [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2012/06/P-1206-AJ%C3%8D\\_HABANERO-EEUU-R00390.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2012/06/P-1206-AJ%C3%8D_HABANERO-EEUU-R00390.pdf)

Productos Don Joaquín. (2015). *Logo de la empresa y Nosotros*. Recuperado el 6 de Octubre de 2015 de, <http://www.donjoaquinogourmet.com/productos/>

- Productos Olé. (2015). *Logo de la empresa, ubicación de la empresa. y Quienes Somos*. Recuperado el 5 de Octubre de 2015 de, <http://www.productosole.com/>
- PRONACA. (2015). *Logo de la empresa*. Recuperado el 5 de Octubre de 2015 de, <http://www.pronaca.com/site/principalHogar.jsp?arb=1017&cdgMar=2>
- Registro Mercantil. (2015). *Calculadora para el pago de derechos de Inscripción*. Recuperado en Agosto 08 del 2015 de <http://registromercantil.gob.ec/calculadora-pago-derechos-registro.html#acto-societario>
- Revista VISTAZO. (2015). *500 mayores empresas del Ecuador*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015 de, Revista VISTAZO pagina 181 Visión General por sector.
- Revista VISTAZO. (2015). *500 mayores empresas del Ecuador*. Recuperado en Septiembre del 2015 de, Revista VISTAZO pagina 204 Top 10 Alimentos.
- Slide Player. (2015). *Análisis Financiero por Medio de Razones*. Recuperado el 28 de Noviembre del 2015 de, <http://slideplayer.es/slide/4195787/>
- SMS Ecuador, Auditores y asesores gerenciales. (2014). *Reinversión de utilidades*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2015 de, <http://www.smsecuador.ec/reinversion-de-utilidades/>
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Información de estados financieros de la compañía Esxot Cia. Ltda*. Recuperado en diciembre del 2015 de [http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_menu.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul)

Supermercado Santa María. (2015). *Precio de productos*. Recuperado el 6 de Octubre de 2015 de, <http://supersantamaria.com/>

TABASCO. (2015). *Logo de la empresa*. Recuperado el 5 de Octubre de 2015 de, <http://www.tabasco.com/>

Todo Marketing. ¿Qué es Posicionamiento?. (2013). *Inicio*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015 de, <http://www.todomktblog.com/2013/12/posicionamiento.html>

Trabajar desde casa. (2014). *Modelo Canvas: genera un plan de negocio en cinco minutos*. Recuperado del 21 de Abril del 2016 de, <http://trabajardesdecasasi.com/modelo-canvas>

UASB. (2016). *Uso de Buenas Prácticas Agrícolas para acceder a mercados de exportación*. Recuperado el 21 de Abril del 2016 de, <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/AJI.pdf>

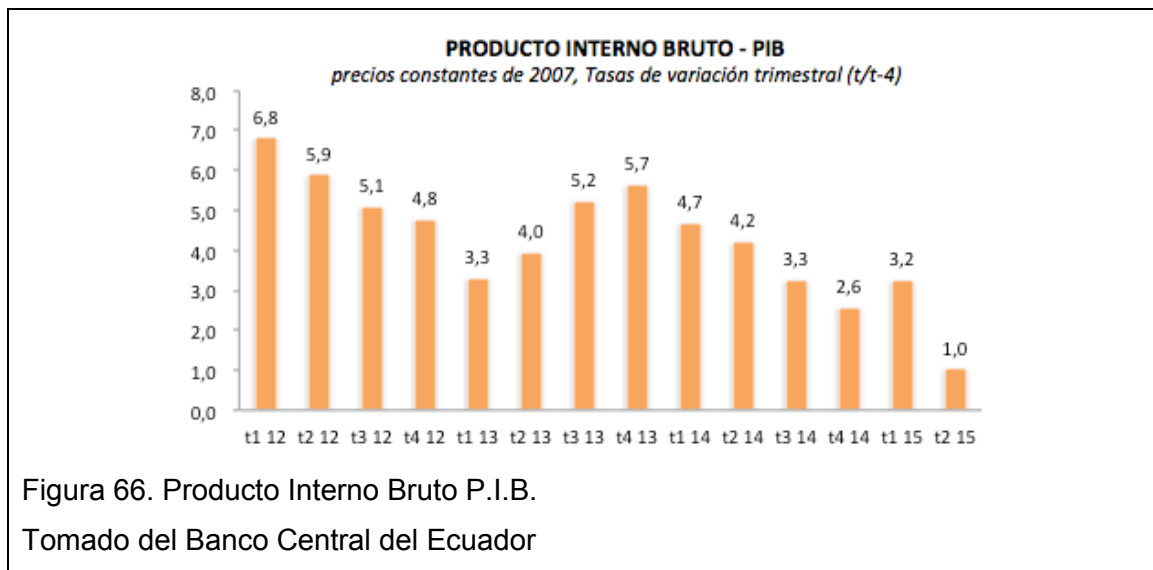
UASB. (2009). *La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador*. Recuperado el 20 de Noviembre del 2015 de, <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/ALIMENTOS.pdf>

Wikipedia. (2015). *Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual*. Recuperado el 12 de Octubre de 2015 de, [http://es.wikipedia.org/wiki/Instituto\\_Ecuatoriano\\_de\\_la\\_Propiedad\\_Intelectual](http://es.wikipedia.org/wiki/Instituto_Ecuatoriano_de_la_Propiedad_Intelectual)

# **ANEXOS**



## Anexo 1. PIB Ecuador



## Anexo 2. Elementos de la misión

Elemento	Descripción
Producto	Ofrecer salsas y alimentos típicos del Ecuador
Ventaja competitiva	Producir alimentos artesanalmente con materias prima orgánicas
Clientes	Clientes con ganas de consumir alimentos saludables y naturales
Mercado	La ciudad de Quito, en los diferentes supermercados, minimarkets, tiendas de barrio, etc.
Tecnología	Para asegurar la calidad y frescura de los alimentos
Fines financieros	Generar una empresa rentable y sustentable
Compromiso	Contribuir al desarrollo del país, generando fuentes de empleo dignas y con responsabilidad
Imagen pública	Impulsando el consumo de productos ecuatorianos
Valores	Respeto, ética, igualdad e integridad

## Anexo 3. Modelo de la encuesta

Marque su respuesta con una "X"

Género: M\_\_ F\_\_ / Edad: 20 ó menos\_\_ 21-40\_\_ 41-60\_\_ 61 o más\_\_ / Sector del domicilio: Norte\_\_ Centro\_\_ Sur\_\_ /

Nivel de ingresos: Menos de \$354\_\_ De 355 a 600\_\_ De 601 a 850\_\_ De 851 a 1200\_\_ De 1201 a 1700\_\_ De 1701 a 2500 Más de 2501\_\_

1. ¿Le gusta comer ají?

- Si
- No (Fin de la encuesta)

2. ¿Por qué medio ha visto, escuchado o leído sobre productos de salsa de ají?

- Periódico
- Radio
- Televisión
- Redes sociales
- Vallas publicitarias
- Revistas
- Hojas volantes

3. ¿Dónde acostumbra comprar el ají / salsa de ají?

- Supermercados
- En la tienda
- Mercado
- Por Internet
- Otro (Por favor especificar)

4. ¿Con qué frecuencia compra ají?

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

5. ¿Con qué frecuencia usted consume salsas de ají a la semana?

- De una a dos veces a la semana
- De tres a cuatro veces a la semana
- De cinco a seis veces a la semana
- Más de 6 veces a la semana

6. ¿Qué prefiere usted, una salsa de ají lista para el consumo o comprar los ingredientes para su preparación?

- Salsa lista
- Comprar los ingredientes

7. Enumere del 1 al 5, siendo 1 la calificación más alta y 5 la más baja en cuanto a la importancia que tiene las características de la salsa de ají para usted.

Precio

Diseño

Calidad

Sabor

Consistencia

8. ¿Qué presentación preferiría usted para las salsas de ají?

- Botella plástica
- Botella de vidrio
- Frasco de vidrio
- Sachet

9. ¿Qué clase de ají prefiere?

- De la sierra
- De la costa

10. ¿De las provincias de Ecuador, qué salsa de ají considera usted que es la más conocida?

- Pichincha
- Esmeraldas
- Guayas
- Azuay
- Loja

11. ¿Cómo le gusta la intensidad del ají?

- Poco picante
- Picante
- Muy picante

12. ¿Le gustaría probar una salsa de ají hecha con productos orgánicos?

- Si
- No

13. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una salsa de ají hecha con productos orgánicos?

- Menos de 2,00
- 2,01 - 3,00
- 3,01 - 4,00
- 4,01 - 5,00
- 5,01 y más

14. ¿Usted suele leer los ingredientes que poseen la salsa de ají al momento de la compra?

- Si
- No

15. ¿Es importante la información del semáforo de alimentos al momento de escoger el ají?

- Si
- No

16. ¿Usted prefiere ajíes importados o ecuatorianos?

- Importado
- Ecuatoriano

17. ¿Es importante para usted la marca al momento de comprar ají?

- Si
- No

18. ¿Cuál de estas marcas de ají usted consume?

- Tabasco
- Oriental
- Ole
- Snob
- Los Andes

19. ¿Por qué prefiere la marca señalada?

- Precio
- Ingredientes
- Presentación del envase
- Marca reconocida

20. ¿Usted considera que las salsas de ají típicas del Ecuador se las debe consumir únicamente con los platos típicos o se podrían utilizar en cualquier ocasión?

- Solo con comidas típicas
- En cualquier ocasión



## Anexo 5. Prototipo diseño logo



Figura 67. Prototipo de logo.

## Anexo 6. Terreno de arriendo

Nayon - Terreno en Renta Ideal Para Negocio



Precio Alquiler \$ 350 <a href="#">Calcula tu hipoteca</a>	Superficie cubierta 746m <sup>2</sup>	Superficie total 746m <sup>2</sup>	Precio / m <sup>2</sup> \$ 0
--	--	---------------------------------------	---------------------------------

Figura 68. Terreno en renta.  
Tomado de Plusvalia.com, 2015

## **Anexo 7. Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno**

Mediante este régimen, la depreciación no podrá exceder del doble de los porcentajes señalados en letra a).

(a) La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

(I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual.

(II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.

(III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.

(IV) Equipos de cómputo y software 33% anual.

En caso de que los porcentajes establecidos como máximos en este Reglamento sean superiores a los calculados de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil o la técnica contable, se aplicarán estos últimos.

b) Cuando el contribuyente haya adquirido repuestos destinados exclusivamente al mantenimiento de un activo fijo podrá, a su criterio, cargar directamente al gasto el valor de cada repuesto utilizado o depreciar todos los repuestos adquiridos, al margen de su utilización efectiva, en función a la vida útil restante del activo fijo para el cual están destinados, pero nunca en menos de cinco años. Si el contribuyente vendiere tales repuestos, se registrará como ingreso gravable el valor de la venta y, como costo, el valor que faltare por depreciar. Una vez adoptado un sistema, el contribuyente solo podrá cambiarlo con la autorización previa del respectivo Director Regional del Servicio de Rentas Internas;

(Tomado del Servicio de Rentas Internas).