



# ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA**

## **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO**

**EXPORTACIÓN DE SALSAS PICANTES A LA  
ZONA NORESTE DE LOS ESTADOS UNIDOS DE  
NORTEAMÉRICA**

CRISTINA CHICHIZOLA FAJARDO  
EDUARDO CANALES ANCHORENA  
MOISES ARIAS NINAN  
ANDRÉS SALINAS CARAVEDO

**EXECUTIVE MBA**

**DÉCIMO SÉPTIMA PROMOCIÓN**

**2001 – III**

**PARA ALCANZAR**

**LA EXCELENCIA**

**EN TIEMPO REAL**

# **UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA**

## **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO**

**EXPORTACIÓN DE SALSAS PICANTES A LA ZONA  
NORESTE DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA**

**CRISTINA CHICHIZOLA FAJARDO  
EDUARDO CANALES ANCHORENA  
MOISES ARIAS NINAN  
ANDRÉS SALINAS CARAVEDO**

**EXECUTIVE MBA  
DÉCIMO SÉPTIMA PROMOCIÓN  
2001 - III**



**ESCUELA DE  
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA



**EXPORTACIÓN DE SALSAS PICANTES  
A LA ZONA NORESTE DE LOS  
ESTADOS UNIDOS DE  
NORTEAMÉRICA**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el presente trabajo de investigación, analizamos la viabilidad de un proyecto en el campo de la exportación de productos no tradicionales: “Exportación de salsas picantes a la zona noreste de los Estados Unidos de Norteamérica”; dado que se ha identificado un mercado potencial latino-peruano (que actualmente al haber emigrado a un país donde la gastronomía es diferente), frecuenta restaurantes peruanos y latinos que logran satisfacer sus costumbres alimenticias.

Las salsas picantes de ají son las preferidas por este nicho de mercado (específicamente por los peruanos) para acompañar y sazonar sus comidas, básicamente por el sabor particular del ají y el nivel de pungencia (nivel de picante) del mismo, estas salsas picantes, en la actualidad, son elaboradas por los mismos restaurantes lo cual implica altos costos de mano de obra y difícil conservación del producto.

Este mercado nos indica que la forma ideal de ofrecer este producto es en sachets personales de 10 ml. (0.35 oz.) para el consumo con las comidas en los restaurantes peruanos y latinos, especialmente en los restaurantes de pollos a la brasa.

Así mismo, actualmente en Estados Unidos de Norteamérica existe un auge, producto de la migración, de Markets especializados en productos latinoamericanos, que abren posibilidades muy atractivas para las exportaciones de salsas picantes de ají de países como el Perú.

En este contexto se ha cuantificado y estimado una demanda potencial de 1,595.628 toneladas/año de salsa de ají, en la cual pretendemos participar con un 8 % (127.65 toneladas) para el primer año hasta llegar al 15% de participación (302.15 toneladas) para el décimo año.

Para implementar este proyecto se requiere de una inversión total de US\$ **108,618** dólares americanos, lo cual cubriría los gastos corrientes (alquiler de local, servicios públicos, comunicaciones, sueldos del personal, etc.), la adquisición de activos, los costos de mercadotecnia, los stock de productos iniciales, el financiamiento de nuestra primera exportación, etc., es decir el capital de trabajo requerido durante la etapa pre – operativa hasta la cobranza de la primera exportación que asegure la solvencia de la empresa.

Desde el punto de vista de los inversionistas, el proyecto tiene una tasa interna de retorno del orden del 30.47% la misma que representa un promedio ponderado de tasas internas de retorno en los tres escenarios posibles (moderado, pesimista y optimista) y que permite reducir el nivel de riesgo e incertidumbre para los mismos.

En el presente proyecto, la rentabilidad anual (utilidad neta/ingresos netos) aumenta progresivamente y de acuerdo a las proyecciones establecidas logrará un 8.51% de utilidad neta al finalizar el décimo año.

De acuerdo a los cálculos realizados el proyecto tiene un VAN de US\$ 49,468 en el escenario moderado. Para la determinación del valor actual neto hemos considerado una tasa de descuento igual a

nuestro costo de oportunidad de 20%, el cual considerando la actual situación política y económica del país, se considera es lo suficientemente alta para castigar al proyecto.

Por lo tanto frente a un proyecto con un nivel de certeza de éxito del 88.85% (valor de z de mezcla de TIR) podemos afirmar que es posible y totalmente viable invertir en el mismo ofreciendo un producto diferenciado a un nicho de mercado muy exigente, con un alto estándar de calidad y con un importante nivel de ingresos para el horizonte de tiempo definido en el proyecto.

# DEDICATORIA

A Melissa y Omar, por su invaluable paciencia y apoyo. En especial a Melissa, por su entusiasmo en mis estudios, que fue mi inspiración.

A mis padres que me enseñaron que la educación es siempre una inversión.

**Cristina Chichizola.**

A la memoria de mi padre Moisés a mi madre Elena por todos sus esfuerzos para darme la mejor educación. A mis hermanas Rosa y Elsa por todo su apoyo y comprensión.

**Moisés Arias.**

Agradezco a mi esposa Mapy y a mis hijos Carlos y Edu, a los cuales abandoné durante largo tiempo, el cual normalmente se dedica a la familia. Este trabajo representa sin duda el mejor ejemplo de comprensión y amor que me han brindado los que amo.

**Eduardo Canales.**

A mis padres, por todo el esfuerzo en darme siempre la mejor educación y apoyo posible.

A mi “papá”, Raúl, por todo su soporte, comprensión y amistad incondicional.

Y una persona que en una semana me hizo ver la vida de una manera diferente, además de darme la “**mejor clase**” de administración, gracias Fercho...

**Andrés Salinas.**

# AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que contribuyeron para que este trabajo pudiera culminarse exitosamente, a nuestros profesores, en especial a los que nos apoyaron durante todo el proyecto, quienes nos ayudaron permanentemente con sus orientación y dirección; a nuestros compañeros de promoción por su opinión y comentarios, al personal administrativo por su apoyo y al personal Directivo de la Escuela de postgrado quienes siempre con sus opiniones alentaron nuestro proyecto.

Al Señor Oscar Osterling, nuestro asesor.

Al Señor José Chou, por su valiosa ayuda al revisar los Estados Financieros.

Al Señor Ricardo De Los Ríos, vicepresidente de la compañía importadora que colaboró con el presente estudio, por su invaluable apoyo.

**Los participantes.**

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>22</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. GENERALIDADES.....</b>	<b>23</b>
1.1.El ambiente .....	23
1.2.La selección de la oportunidad .....	24
1.3.Los objetivos generales y los objetivos específicos .....	26
1.3.1. Objetivos generales .....	26
1.3.2. Objetivos específicos.....	27
1.4.La justificación del proyecto de investigación .....	27
1.5.Las limitaciones de la investigación .....	28
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL MERCADO.....</b>	<b>30</b>
2.1.El mercado en general – segmentos .....	30
2.1.1. Tendencias del mercado de Estados Unidos .....	30
2.1.2. Tendencias del mercado hispano en los Estados Unidos ....	32
2.1.3. Estructura de comercialización .....	35
2.1.4. Promoción de productos y medios de comunicación.....	40
2.2.La demanda de servicios similares, sustitutos y complementarios .....	46
2.2.1. Productos similares.....	46
2.2.2. Productos sustitutos .....	47
2.2.3. Productos complementarios .....	47
2.3.La oferta de servicios similares, sustitutos y complementarios ...	48
2.3.1. Productos similares.....	48
2.3.2. Productos sustitutos .....	49
2.3.3. Productos complementarios .....	49
2.4.Análisis FODA .....	50

2.4.1. Amenazas.....	51
2.4.2. Oportunidades.....	52
2.4.3. Debilidades .....	53
2.4.4. Fortalezas.....	54

### **CAPÍTULO III**

<b>3. ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>55</b>
3.1.Descripción de la industria en el mercado meta .....	55
3.2.Descripción de la región o país seleccionado.....	56
3.3.Análisis del mercado objetivo .....	58
3.4.Análisis del atractivo del mercado.....	59
3.5.Análisis de la demanda .....	59
3.6.Análisis de la competencia .....	61
3.6.1. Competidores directos .....	61
3.6.2. Poder de negociación de los proveedores .....	62
3.6.3. Poder de negociación de los clientes.....	63
3.6.4. Productos sustitutos.....	63
3.6.5. Barreras de acceso al mercado .....	64
3.7.Perfil del consumidor tipo y sus variantes.....	65
3.7.1. Restaurantes de pollos a la brasa.....	65
3.7.2. Restaurantes de comida peruana y latina .....	66
3.7.3. Mini – mercados de productos latinos.....	66
3.8.Estrategia de comercialización .....	67
3.8.1. Propuesta de valor .....	67
3.8.2. Estrategia competitiva .....	68
3.8.3. Estrategia genérica: diferenciación .....	69
3.8.4. Estrategia de crecimiento .....	70
3.8.5. Mezcla de mercadotecnia .....	71
3.9.Investigación de mercado .....	75
3.10. Estudio de la demanda específica.....	77

3.11. Resumen de resultados .....	78
3.11.1. Consumidor final .....	78
3.11.2. Distribuidores.....	79
3.11.3. Restaurantes – pollerías .....	79

## **CAPÍTULO IV**

<b>4. PROYECCIÓN DEL MERCADO.....</b>	<b>80</b>
4.1. Proyección de la demanda .....	80
4.1.1. Método de proyección .....	80
4.1.2. Proyección de ventas para el proyecto .....	82
4.2. Proyección de la oferta .....	85
4.2.1. Tipo de oferta .....	85
4.2.2. Proyección de la oferta del ají .....	88
4.3. Proyección de precios .....	89
4.3.1. Tipos de precios.....	89
4.3.2. Determinación del precio .....	90
4.3.3. Proyección del precio FOB .....	90
4.4. Resumen de resultados .....	91

## **CAPÍTULO V**

<b>5. INGENIERÍA DEL PROYECTO.....</b>	<b>92</b>
5.1. El producto.....	92
5.1.1. Diseño preliminar .....	93
5.1.2. Diseño definitivo .....	93
5.2. Estudio del insumo principal .....	96
5.2.1. Características del insumo principal.....	96
5.2.2. Zonas de producción.....	98
5.2.3. Utilización comercial del ají.....	101
5.3. Descripción del proceso de elaboración del producto .....	103
5.3.1. Selección de ingredientes .....	103
5.3.2. Empresa de maquila .....	104

5.3.3. La empresa.....	108
5.3.4. Flujograma del proceso de elaboración del producto .....	109
5.4. Control de calidad del producto.....	113
5.4.1. Análisis fisicoquímicos .....	114
5.4.2. Análisis sensorial de las muestras .....	114
5.4.3. Análisis microbiológico de las muestras .....	115
5.5. Determinación de la capacidad óptima operativa.....	116
5.5.1. Capacidad de la empresa .....	117
5.5.2. Uso de la capacidad .....	117
5.5.3. Infraestructura.....	117
5.6. Requerimientos de insumos .....	118
5.6.1. Materiales directos.....	118
5.6.2. Materiales indirectos .....	119
5.6.3. Requerimientos de equipo y mobiliario .....	119
5.6.4. Requerimientos de equipos .....	119
5.6.5. Requerimientos de mobiliario .....	120
5.7. Requerimiento de personal .....	120

## **CAPÍTULO VI**

<b>6. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA Y LOCALIZACIÓN.....</b>	<b>121</b>
6.1. Proyección de crecimiento si el mercado es creciente o constante .....	122
6.2. Selección del tamaño ideal .....	123
6.3. Localización.....	124
6.3.1. Estudio de localización.....	124
6.3.2. Variables medioambientales.....	126
6.3.3. Consideraciones legales.....	127
6.4. Resumen de resultados .....	129

## **CAPÍTULO VII**

<b>7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES .....</b>	<b>130</b>
7.1.Características de la cultura organizacional deseada.....	130
7.1.1. Visión.....	133
7.1.2. Misión .....	133
7.1.3. Valores.....	134
7.1.4. Políticas .....	134
7.2.Determinación de las ventajas competitivas críticas .....	136
7.3.Diseño de la estructura organizacional .....	137
7.4.Diseño de los perfiles de puestos claves.....	141
7.4.1. Puesto: Gerente General .....	141
7.4.2. Puesto: Jefe de Operaciones .....	143
7.4.3. Puesto: Supervisor de Operaciones .....	144
7.4.4. Puesto: Asistente Logístico .....	145
7.4.5. Puesto: Asistente Administrativa .....	146
7.5.Políticas administrativas .....	147
7.6.Resumen de resultados .....	147
 <b>CAPÍTULO VIII</b>	
<b>8. LA INVERSIÓN .....</b>	<b>149</b>
8.1.La inversión pre – operativa .....	149
8.2.Inversión en capital de trabajo.....	151
8.3.Inversión durante el funcionamiento .....	156
 <b>CAPÍTULO IX</b>	
<b>9. ANÁLISIS DE BENEFICIOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>160</b>
9.1.Tipos de beneficios .....	160
9.1.1. Beneficios económicos .....	160
9.1.2. Beneficios sociales .....	161
9.2.Método de determinación de precios por tipo de producto .....	161
9.3. Análisis de rentabilidad para fijación de precios por tipo de producto .....	168

## **CAPÍTULO X**

<b>10.EVALUACIÓN DE FACTORES DE RIESGO.....</b>	<b>170</b>
10.1. Riesgo país.....	170
10.2. Riesgo político.....	172
10.3. Riesgo económico.....	175
10.4. Riesgo de regulación.....	178
10.5. Riesgo de mercado.....	179
10.5.1. Tasa de interés.....	179
10.5.2. Tipo de cambio.....	182
10.5.3. Inflación.....	183
10.6. Riesgo tecnológico.....	184
10.7. Riesgo de ubicación.....	184
10.8. Calificación de factores de riesgo.....	185

## **CAPÍTULO XI**

<b>11.EVALUACIÓN TÉCNICO – ECONÓMICA FINAL DEL PROYECTO.....</b>	<b>187</b>
11.1. Estados financieros.....	187
11.2. Cuentas del activo.....	187
11.2.1. Caja Bancos.....	188
11.2.2. Existencias.....	188
11.2.3. Gastos preoperativos.....	188
11.2.4. Crédito fiscal.....	189
11.2.5. Intereses diferidos.....	189
11.2.6. Activo fijo neto.....	190
11.3. Cuentas del pasivo.....	193
11.3.1. Préstamos y sobregiros bancarios.....	194
11.3.2. Dividendos por pagar.....	194
11.3.3. Proveedores.....	194
11.4. Cuentas del patrimonio.....	195

11.4.1. Capital social.....	195
11.4.2. Resultados acumulados.....	196
11.4.3. Utilidad del ejercicio.....	196
11.5. Flujo de caja.....	197
11.5.1. Determinación del flujo de caja de la empresa en marcha.....	197
11.6. Criterios financieros .....	199
11.6.1. Principales ratios financieros .....	200
11.7. Valor actual neto (VAN) .....	205
11.8. Tasa interna de retorno (TIR) .....	208
11.9. Efectos de políticas económicas indeseables .....	210
11.9.1. Factores externos .....	210
11.9.2. Factores internos .....	210
11.10. Análisis de sensibilidad .....	211
11.11. Resultados finales sobre la viabilidad técnica – económica del proyecto de inversión.....	212

## **CAPÍTULO XII**

<b>12. CONCLUSIONES.....</b>	<b>216</b>
------------------------------	------------

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1.1: Comparación del precio CIF entre el ají amarillo y el ají jalapeño: 2004 (En US\$ por libra).....	25
Cuadro 2.1: Distribución regional de latinos en los Estados Unidos de Norteamérica (Año: 2002) .....	33
Cuadro 2.2: Residentes peruanos en los cinco estados objetivo en Estados Unidos de Norteamérica (Año: 2002) .....	34

Cuadro 2.3:	Principales cadenas de supermercados: 2002 (En billones de US\$).....	37
Cuadro 2.4:	Número total de empresas, de locales y valor de ventas del sector supermercados: 2002 (En US\$) .....	38
Cuadro 2.5:	Comparación entre un supermercado y una tienda de abarrotes en línea.....	45
Cuadro 3.1:	Tipo de productos peruanos exportados a Estados Unidos de Norteamérica .....	62
Cuadro 3.2:	Productos peruanos similares en Estados Unidos de Norteamérica (En US\$).....	68
Cuadro 5.1:	Aspectos generales de la línea de producto .....	93
Cuadro 5.2:	Características del producto final .....	94
Cuadro 5.3:	Clasificación botánica del ají.....	96
Cuadro 5.4:	Composición del ají amarillo.....	97
Cuadro 5.5:	Datos del ají amarillo.....	99
Cuadro 5.6:	Utilización de ácido cítrico .....	106
Cuadro 5.7:	PH obtenido después del primer control de calidad .....	107
Cuadro 5.8:	Determinación de vitamina C .....	114
Cuadro 5.9:	Resultado del análisis sensorial .....	115
Cuadro 5.10:	Resultado del análisis microbiológico .....	116
Cuadro 5.11:	Cuadro de resultados.....	116
Cuadro 5.12:	Cálculo del rendimiento.....	116
Cuadro 5.13:	Requerimiento de personal .....	120
Cuadro 6.1:	Factores de localización por los distritos de San Miguel y Chorrillos.....	125
Cuadro 7.1:	Ventajas y desventajas de subcontratar .....	138

Cuadro 7.2:	Relación de personal por cargos y años durante el horizonte de planeación del proyecto. (Año 2004 – 2013).....	140
Cuadro 7.3:	Perfil del Gerente General .....	142
Cuadro 7.4:	Perfil del Jefe de Operaciones .....	143
Cuadro 7.5:	Perfil del Supervisor de Operaciones .....	144
Cuadro 7.6:	Perfil del Asistente Logístico.....	145
Cuadro 7.7:	Perfil de Asistente Administrativa.....	146
Cuadro 8.1:	Gastos pre – operativos (En US\$).....	149
Cuadro 8.2:	Inversión en activo fijo (En US\$) .....	151
Cuadro 8.3:	Relación de costos comunes mensuales (En US\$) .....	153
Cuadro 8.4:	Relación de costos fijos de cada área (En US\$) .....	153
Cuadro 8.5:	Valorización de insumos (En US\$) .....	154
Cuadro 8.6:	Determinación del capital de trabajo (En US\$) .....	155
Cuadro 8.7:	Conformación del capital de trabajo (En US\$) .....	155
Cuadro 8.8:	Gastos de marketing (En US\$) .....	157
Cuadro 8.9:	Costos de exportación por contenedor (En US\$) .....	157
Cuadro 8.10:	Características de los contenedores .....	158
Cuadro 8.11:	Uso de contenedores por número de exportaciones (En Kg.) .....	158
Cuadro 8.12:	Gastos de marketing (En %) .....	159
Cuadro 9.1:	Costos fijos anuales (En US\$) .....	162
Cuadro 9.2:	Costos directos ají brasa en sachets de 10 grs. (0.35 oz.) (En US\$).....	163

Cuadro 9.3:	Costos directos ají brasa en frascos de 200 grs. (7 oz.) (En US\$).....	163
Cuadro 9.4:	Costos directos ají kids en sachets de 10 grs. (0.35 oz.) (En US\$).....	164
Cuadro 9.5:	Costos directos ají kids en frascos de 200 grs. (7 oz.) (En US\$).....	164
Cuadro 9.6:	Distribución del factor del método de equivalencias hacia los productos (En US\$).....	166
Cuadro 9.7:	Distribución de costos indirectos hacia los productos por el método de las equivalencias (En US\$).....	166
Cuadro 9.8:	Precio de venta de los productos (En US\$).....	167
Cuadro 10.1:	Índice EMBI – diferencial de rendimiento contra bonos del tesoro estadounidense: 2001 – 2004 (Expresados en puntos básicos).....	171
Cuadro 10.2:	Indicadores de riesgo soberano del Perú (Años: 1998 – 2002).....	176
Cuadro 10.3:	Indicadores macroeconómicos básicos (Años: 2002 – 2006).....	178
Cuadro 10.4:	Calificación de factores de riesgo sistemático.....	185
Cuadro 11.1:	Gastos del préstamo (En US\$).....	190
Cuadro 11.2:	Activo fijo distribución y ventas (En US\$).....	191
Cuadro 11.3:	Activo fijo de administración (En US\$).....	192
Cuadro 11.4:	Depreciaciones anuales (En US\$).....	193

Cuadro 11.5: Valor actual neto económico (En US\$).....	207
Cuadro 11.6: Valor actual neto financiero (En US\$) .....	207
Cuadro 11.7: Tasa interna de retorno económico (En %).....	209
Cuadro 11.8: Tasa interna de retorno financiero (En %).....	209
Cuadro 11.9: Análisis de sensibilidad (En %).....	212
Cuadro 11.10:Ponderación TIR económico .....	213
Cuadro 11.11:Ponderación TIR financiero.....	214

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 3.1: Procedencia del ají importado por los Estados Unidos de Norteamérica (En %) .....	65
Gráfico 3.2: Clientes promedio por día en restaurantes de comida peruana (En %).....	75
Gráfico 3.3: Restaurantes de comida peruana que ofrecen ají para acompañar las comidas (En %) .....	76
Gráfico 3.4: Restaurantes de comida peruana y latina que son atendidos por los distribuidores (En unidades) .....	76
Gráfico 4.1: Distribución de la venta diaria de pollos a la brasa por restaurante (En %).....	83
Gráfico 4.2: Proyección de ventas del proyecto (En Kg.) .....	85
Gráfico 4.3: Producción de ají amarillo – Región Lima (En TM).....	86

Gráfico 4.4: Área sembrada y cosechada de ají amarillo- Región Lima: 1999 – 2003 (En Ha).....	87
Gráfico 4.5: Rendimiento de ají amarillo – Región Lima: 1999 – 2003 (En TM/Ha).....	87
Gráfico 4.6: Precio en chacra de ají amarillo – Región Lima: 1999 – 2003 (En S/.) .....	88
Gráfico 5.1: Flujograma del proceso de elaboración de sachets .....	110
Gráfico 5.2: Flujograma del proceso de elaboración de frascos .....	112
Gráfico 7.1: Marco de referencia de la cultura organizacional deseada .....	132
Gráfico 7.2: Organigrama de la compañía .....	139
Gráfico 10.1: Tasa de interés promedio en el Perú (Años: 1990 – 2003) .....	181
Gráfico 10.2: Tipo de cambio S/. / US\$ (Años: 1992 – 2003) .....	182
Gráfico 10.3: Inflación en el Perú (Años: 1993 – 2003).....	183
Gráfico 11.1: Flujo de caja económico (En US\$).....	198
Gráfico 11.2: Flujo de caja financiero (En US\$) .....	199
Gráfico 11.3: Capital de trabajo (En US\$).....	201
Gráfico 11.4: Ratio deuda patrimonio.....	202
Gráfico 11.5: Márgenes de utilidad neta sobre ventas (En %) .....	204
Gráfico 11.6: Márgenes de utilidad neta sobre costos (En %) .....	205

## **ANEXOS**

Anexo 1: Distribución de población latina en los cinco estados del mercado objetivo.....	220
Anexo 2: Análisis de los competidores.....	234
Anexo 3: Resultados Focus Group.....	243
Anexo 4: Tabulación de encuestas consumidor final .....	246
Anexo 5: Tabulación de encuestas distribuidor .....	252
Anexo 6: Tabulación de encuestas restaurantes.....	254
Anexo 7: Tendencias del precio FOB de la salsa de ají.....	260
Anexo 8: Modelos de encuestas.....	262
Anexo 9: Planos del local.....	268
Anexo 10: Gastos pre – operativos .....	269
Anexo 11: Gastos de marketing .....	270
Anexo 12: Cuadro de depreciaciones anuales .....	271
Anexo 13: Gastos financieros .....	272
Anexo 14: Estados financieros escenario pesimista .....	273
Anexo 15: Estados financieros escenario moderado .....	277
Anexo 16: Estados financieros escenario optimista.....	281

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>285</b>
--------------------------	------------

<b>REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....</b>	<b>289</b>
--------------------------------------	------------

# INTRODUCCIÓN

El presente proyecto gerencial aplicado **Exportación de salsas picantes a la zona noreste de los Estados Unidos de Norteamérica**, surge como una respuesta para satisfacer una necesidad específica del mercado de alimentos latinos en la zona noreste de los Estados Unidos.

El producto típico peruano cuyo estudio se desarrolla en el presente proyecto: la salsa de ají, es el producto requerido y solicitado por restaurantes peruanos y latinos, y en este proyecto se analizará la factibilidad de establecer una empresa exportadora de salsa de ají amarillo en una presentación totalmente innovadora que simplifica y soluciona una necesidad existente en los restaurantes peruanos (pollo a la brasa, cevicherías y comida criolla).

Cabe mencionar que esta presentación no es utilizada por ninguna marca y tampoco existe un producto con características organolépticas, que sean de agrado del público peruano y latino.

El detalle de la viabilidad del presente proyecto se podrá apreciar en los capítulos del presente estudio.

# CAPÍTULO I

## 1. Generalidades

En este capítulo se hace una primera aproximación general al proyecto.

En primer lugar se define el ambiente y el entorno dentro del cual se ha desarrollado el análisis; se describe la oportunidad encontrada y se establecen los objetivos a satisfacer con el presente proyecto, de forma que se puedan definir los objetivos generales y objetivos específicos, a los cuales se busca dar respuesta y sustento a lo largo de la presente investigación.

Asimismo, se justifica la realización del proyecto y a la vez se exponen las principales limitaciones encontradas por el grupo para el presente proyecto de investigación.

### 1.1. El ambiente

El siguiente Programa Gerencial Aplicado de “Exportación de salsas picantes a la zona noreste de los Estados Unidos de Norteamérica”, desarrolla la investigación con el fin de implementar una empresa exportadora ubicada en el distrito de San Miguel, ciudad de Lima.

El mercado de destino se sitúa en los estados ubicados en la zona noreste de los EEUU (Virginia, Maryland, New York,

New Jersey, y el distrito federal de Washington D.C.) y tiene como objetivo la exportación de productos peruanos no tradicionales como son salsas picantes con base de ají amarillo (*capsicum pendulum*).

## **1.2. La selección de la oportunidad**

El número de hispanos en los Estados Unidos ha crecido significativamente en un asombroso 58% de 1990 a 2000, convirtiéndolos en un grupo de población de gran importancia para el crecimiento del mercado de alimentos y comidas preparadas tradicionales.

Como consecuencia de ello, el número de restaurantes peruanos y latinos ha tenido un importante y constante crecimiento. Inclusive la mayoría de los restaurantes cuentan con varios locales de funcionamiento (pollerías, cevicherías, comida criolla, comida latina), dado que hay una demanda creciente por parte de la población peruana y latina en encontrar sitios que ofrezcan platos tradicionales de su país.

Este crecimiento se ve sobretodo en los restaurantes de pollos a la brasa, donde encontramos pequeñas cadenas con varios locales en operación.

Ante este crecimiento de restaurantes y cadenas peruanas y latinas en la zona noreste de los Estados Unidos de Norteamérica, se genera un incremento de la demanda por salsas picantes, ofrecidas a los comensales por los

restaurantes peruanos y latinos, algunas salsas de fabricación casera y otras industrializadas.

Las salsas de preparación casera, son elaboradas en base al ají jalapeño, especie mexicana de variados niveles de pungencia, que es agradable y cuyo costo es mucho menor que el ají amarillo, el cual es el predilecto entre el público peruano.

**Cuadro 1.1: Comparación del precio CIF entre el ají amarillo y el ají jalapeño: 2004**  
(En US\$ por libra)

Ají amarillo	Ají jalapeño	Variación %
16.50	8.00	206

Fuente: COMEX PERU. Comparación del precio CIF entre el ají amarillo y el ají jalapeño.  
Lima: COMEX PERU. 2003  
Elaboración propia

Como es de conocimiento, el costo de la mano de obra en los EEUU representa un componente muy elevado dentro de la estructura de costos de los restaurantes que elaboran sus propias salsas, si a ello añadimos que es complicado mantener buenos niveles de higiene y conservación, esto es una oportunidad interesante para ofrecer salsas picantes envasadas cuyo componente principal es el ají amarillo.

Según la tendencia observada en los últimos años, los productos mexicanos (salsas picantes envasadas), no tienen mayor demanda en restaurantes peruanos (pollerías, cevicherías, comida criolla) y una demanda limitada en los especializados en comida latina, lo cual permite contar con un gran sector de la población peruana y latina que no

encuentra aún el complemento ideal para acompañar sus comidas y representa una gran oportunidad de entrada a dicho mercado objetivo.

Asimismo, los incentivos comerciales de facilitación del gobierno de los EEUU hacia Perú, como el APTDEA<sup>1</sup>, los incentivos tributarios de apoyo a las exportaciones no tradicionales y el exceso de oferta de insumos para la elaboración de salsas picantes con buena calidad y precios competitivos, brindan una excelente oportunidad para competir en el mercado latino de los EEUU.

Dentro de las diferentes oportunidades mencionadas, se considera que la de mayor aprovechamiento es el crecimiento geométrico experimentado por restaurantes y cadenas peruanas en las zonas noreste de los EEUU, lo cual va de la mano con el incremento de la demanda por salsas picantes industrializadas.

### **1.3. Los objetivos generales y los objetivos específicos**

A continuación especificamos los objetivos generales y específicos del presente proyecto.

#### **1.3.1. Objetivos generales**

Determinar la factibilidad de la implementación del proyecto de exportación de salsas picantes peruanas a los EEUU.

---

<sup>1</sup> APTDEA (Ley de preferencias arancelarias andinas y de erradicación de drogas.)

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos se detallan a continuación:

- a. Determinar el tamaño de mercado, y el tamaño potencial de crecimiento para los próximos años, en base a la identificación de la necesidad insatisfecha.
- b. Comprender el funcionamiento y comportamiento del mercado de salsas picantes, y los factores críticos de éxito, esbozando a partir de ellos las estrategias de desarrollo y crecimiento pertinentes del proyecto enmarcado dentro de un ambiente competitivo.
- c. Identificar un producto sólidamente diferenciado de los existentes, en base a los argumentos que son válidos desde el punto de vista del cliente.
- d. Establecer el análisis financiero y la viabilidad económica del proyecto, realizar los estados financieros proyectados, y finalmente determinar la capacidad de generar valor del proyecto así como la tasa de retorno de la inversión.

### **1.4. La justificación del proyecto de investigación**

En los últimos años el mercado de restaurantes de comidas peruanas y latinas han experimentado un rápido crecimiento

en los EEUU, producto de la gran cantidad de latinos que viven en dicho país, ello ha provocado un incremento en el consumo de salsas picantes.

Sin embargo, los productos existentes, no tienen demanda en los nuevos mercados emergentes como son los restaurantes de comida latina, en especial los restaurantes de comida peruana.

Por lo que se considera una gran oportunidad para responder favorablemente a los esfuerzos comerciales por desarrollar la demanda y para definir las mejores estrategias para maximizar las oportunidades de éxito.

Esta es la justificación principal del proyecto, encontrar si es una opción viable y rentable de inversión.

### **1.5. Las limitaciones de la investigación**

La investigación esta realizada con serias limitaciones por el producto escogido y su forma de presentación. En la actualidad no hay información estadística acerca de los niveles de exportación de este producto específico (salsas de ají en sachets y frascos), dado que sólo se tiene el grueso de salsas como ítem en niveles exportados.

De otro lado no existe referencia estadística completa referente a la cantidad de restaurantes peruanos (la información respecto a este punto en Internet es muy

limitada) de los cuales se ha obtenido información a través de nuestros contactos, las empresas importadoras.

La información proporcionada por los importadores – distribuidores ha sido una buena referencia, proporcionando un acercamiento de la cantidad, tanto de restaurantes como de minimarkets latinos, para poder dimensionar nuestro tamaño de mercado.

# CAPÍTULO II

## 2. Estructura económica del mercado

En el presente capítulo se podrá apreciar la composición y evolución del mercado latino dentro del mercado americano.

### 2.1. El mercado en general – segmentos

Se analizará la estructura del mercado americano a nivel macroeconómico, así como la estructura de comercialización del rubro de alimentos, dentro de los cuales se encuentra el producto salsas picantes.

#### 2.1.1. Tendencias del mercado de Estados Unidos

Al nivel macro – económico puede señalarse que la economía de los Estados Unidos de Norteamérica se ha mantenido estable desde 1992, con índices de continuo, aunque moderado, crecimiento en su PBI.

Los índices de desempleo en dicho país muestran una constante tendencia hacia la baja, donde incluso en algunos estados se han alcanzado niveles record superiores al 6% en la tasa de desempleo.

*“La tasa de inflación, se ha mantenido estable (entre 2% y 3%) desde 1992, se estima que para finales del 2004 será la tasa de 1.5%”. “Por otra parte el déficit*

*estatal ha venido incrementando en ese período debido a la guerra contra Irak, este alcanzará el 4.7% del PBI para el 2004”<sup>2</sup>.*

La tasa de interés establecida por la Reserva Federal de los Estados Unidos de Norteamérica se mantendrá alrededor del 1% sin mayores cambios en el 2004. Se espera que continúe la tendencia de reducción de los niveles de precios a niveles de productores.

La mayoría de los analistas coinciden en que, de no surgir otra crisis mayor a escala internacional, el desarrollo económico de los Estados Unidos de Norteamérica continuará estable por algún tiempo más, por lo que cabe esperar que la tendencia de incremento al consumo, continúe para todos los sectores de su economía.

Para el sector de salsas picantes y condimentos, las últimas estadísticas de importación, mostraron un incremento en el consumo en el año 2001.

En consideración de los aspectos señalados, estíbase que la tendencia de corto y mediano plazo, para el consumo y demanda de salsas picantes, será moderada en el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica.

---

<sup>2</sup> GARCÉS, Francisco. “EE.UU: Mejora el mercado laboral en septiembre”. En: **Libertad y Desarrollo**. [en línea] MX (136): 1-4, oct., 2003. [citado 19 octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.lyd.com>

### **2.1.2. Tendencias del mercado hispano en los Estados Unidos**

El número de hispanos en los Estados Unidos de Norteamérica creció en forma meteórica, en un asombroso 58% desde 1990 hasta el 2000, haciéndolos el grupo de población de más rápido crecimiento y de gran importancia para el mercado minorista de alimentos en dicho país.

Según la oficina de censo estadounidense, el número de hispanos creció del 9% de la población total de los Estados Unidos de Norteamérica en 1990 al 12.4 % en el 2000. Se identificaron como hispanos 35'305,218 que representa el 12.4% de la población de los Estados Unidos en el último censo realizado en el año 2000 y se estima que para el año 2010 esta cantidad aumentara a 41 millones (**ver anexo 1**).

En el cuadro número 2.1, se muestra la distribución regional de latinos según las proyecciones al 2002 por U.S. Census Bureau.

**Cuadro 2.1: Distribución regional de latinos en los Estados Unidos de Norteamérica  
(Año: 2002)**

<b>Censo 2002</b>	<b>Sur</b>	<b>Noreste</b>	<b>Oeste Medio</b>	<b>Oeste</b>
Población Total	100,487,635	52,550,399	63,339,788	64,162,508
Hispano o Latino	12,622,901	5,501,868	3,323,288	16,424,418
Mexicano	7,800,240	550,668	2,475,752	13,173,176
Puertorriqueño	848,241	2,149,533	332,535	278,000
Cubano	1,004,787	177,943	48,388	126,626
Otros Orígenes Regionales	2,969,633	2,623,724	466,613	2,846,616

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 Setiembre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.census.gov>.  
Elaboración propia.

Asimismo la cantidad de peruanos residentes en Estados Unidos de Norteamérica tiene un crecimiento promedio del 15 % anual<sup>3</sup>.

En el cuadro 2.2 podemos apreciar la cantidad legal de residentes peruanos, en los cinco estados objetivo, para el presente estudio.

<sup>3</sup> EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S.A. “¡Llegó el envío!”. En: **El Comercio**. (PE): 2003. p. 115.

**Cuadro 2.2: Residentes peruanos en los cinco estados objetivo en Estados Unidos de Norteamérica (Año: 2002)**

<b>ESTADO</b>	<b>2002</b>
New Jersey	160,000
New Cork	130,580
Virginia	16,062
West Virginia	531
Maryland (*)	140,000
<b>TOTAL</b>	<b>447,174</b>

(\*) Incluye distrito de Washington D.C

Fuente: EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S.A. "¡Llegó el envío!". En: *El Comercio*. (PE): 2003. p. 115.

De los 35 millones de hispanos, 14.7 millones son nacidos fuera de los Estados Unidos de Norteamérica (1ra generación), su edad promedio es de 26 años, siendo el 70% menor de 35 años. El 94% de la población hispana considera importante conservar sus tradiciones culturales.

Según la oficina de censos de los Estados Unidos entre los años 2001 y 2010, el porcentaje de niños hispanos, entre las edades de 5 y 9 años, se incrementará en un 21%, mientras que el número de niños no hispanos declinará. Hoy en día, 1 de cada 5 adolescentes en los Estados Unidos es de descendencia hispana.

Entre los años 2005 y 2020, se espera que la población de adolescentes latinos crezca en un 35.6%, mientras que la cantidad de blancos no latinos del mismo grupo descenderá en un 2.6%.

Por lo tanto el sector latino será un grupo consumidor atractivo para productos de origen étnico, más si tenemos en cuenta que los ingresos anuales han aumentado, como se explicará con más detalle en el capítulo 3.

### **2.1.3. Estructura de comercialización**

El comercio de salsa picantes en los Estados Unidos de Norteamérica no se diferencia mucho de los que ocurre en otros sectores de la cadena de distribución para productos de consumo del sector alimenticio, es decir, que una vez acabada la fabricación del producto, este se envía al importador – distribuidor el mismo que ingresa la mercadería a los grandes depósitos de almacenamiento y distribución, y luego se pasa al canal del comercio minoristas para llegar finalmente al consumidor.

Difícilmente el local minorista se abastece directamente del productor o importador, a excepción de que forme parte de la venta directa del fabricante, u opere bajo un contrato de “franchising” con una marca conocida.

A continuación describimos los principales canales existentes en el mercado de alimentos de los Estados Unidos de Norteamérica.

#### **a. Canales mayoristas y de distribución**

En razón de las grandes distancias que separan los centros de consumo en este “*mega mercado*”, esta etapa es de fundamental importancia en la comercialización, particularmente para todas aquellas empresas fabricantes que actúan fuera de su región de origen, o que se encuentran en otros países. Asimismo, la compleja logística de transporte para cumplir con la “*entrega rápida*” que demanda el consumidor y la exigencia de “*stocks mínimos*” que requiere el comercio minoristas, conllevan a que un gran número de distribuidores mayoristas tengan depósitos propios en lugares regionales estratégicos, desde donde se distribuyen a una segunda cadena de distribuidores minoristas, o a los supermercados locales.

#### **b. Supermercados**

El término en inglés “*Supermarket*” es utilizado en los Estados Unidos para definir a empresas con locales de venta al público que presentan:

- Una línea completa de productos.
- Tienen características de autoservicios.

- Sus ventas anuales superan los dos millones de dólares por local o punto de venta.

Asimismo las tiendas de descuento que venden al por mayor por docenas o medias docenas, como por ejemplo: la cadena de tiendas SAM, COTSCO. Estas tiendas son concurridas por pequeños comerciantes, minoristas y restaurantes.

Como información adicional se puede mencionar que las primeras seis cadenas de supermercados de los Estados Unidos superan individualmente los US\$ 10,000 millones de ventas anuales.

**Cuadro 2.3: Principales cadenas de supermercados: 2002  
(En billones de US\$)**

Marca	Ciudad	Estado	Venta en Billones de US\$
Wal-Mart Stores	Bentoville	AR	\$55.5
Kmart Corp	Troy	MI	\$37.7
Kroger	Cincinnati	OH	\$22.1
American Stores	Salt Lake City	UT	\$19.1
Safeway	Oakland	CA	\$15.2
A&P	Montvale	NJ	\$10.5
Target Stores	Minneapolis	MN	\$10.4
Winn-Dixie Stores	Jacksonville	FL	\$10.3
Albertson's	Boise	ID	\$10.2
Walgreens	Deerfield	IL	\$7.50

Fuente: BRYAN, Roberts. "Top 30 Grocery retailers in North America, 2002". En: M+M Planet retails. [en línea] US: s.n. [citado 10 noviembre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.planetretail.net>  
Elaboración propia

**Cuadro 2.4. Número total de empresas, de locales y valor de ventas del sector supermercados: 2002 (En US\$)**

Empresas	Locales por firma	Total Locales	Ventas Anuales
1,193	2-3 negocios	2,727	\$14,204,522,500
621	4-10 negocios	2,542	\$26,430,018,500
206	11-50 negocios	4,223	\$44,303,187,827
80	51-200 negocios	7,829	\$87,808,070,000
25	201+ negocios	14,186	\$164,310,666,801

Fuente: BRYAN, Roberts. "Top 30 grocery retailers in North America, 2002". En: M+M Planet retails. [en línea]: US s.n. [citado 10 noviembre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.planetretail.net>  
Elaboración propia

- Supermercados  
2061 empresas con un total de 32,661 locales.
- Almacenes de autoservicio  
1,574 empresas con un total de 68,624 locales.

**c. Convenience stores**

Los denominados "*Convenience stores*" que son pequeños y medianos auto-servicios que expenden: gaseosas, lácteos, demás alimentos y otros artículos del hogar de primera necesidad.

**d. Groceries stores**

También existen los denominados "*Groceries stores*" que son pequeños minimarkets (auto-servicios) que expenden productos especializados de comida étnica, en esta categoría encontramos

los minimarkets y bodegas de comida latina, quienes ofrecen productos envasados y frescos y otros artículos no alimenticios para el hogar de origen latino.

**e. Canales minoristas especializados**

Por lo general se tratan de locales de ventas especializados en una línea de producto, relativamente pequeños e independientes, que realizan su venta al público. A diferencia de las grandes tiendas es difícil de ubicar o conseguir un vendedor, estos locales minoristas ofrecen sus servicios de atención personal al cliente, asesorándolo sobre la mejor forma de efectuar la compra.

**f. Venta por catálogo**

El marketing directo y la compra por catálogo es un canal de comercialización también muy utilizado en los Estados Unidos. Varias empresas mayoristas y las grandes tiendas promocionan y comercializan también por intermedio de catálogos, que son remitidos en forma personalizada a los consumidores.

**g. Representante de ventas**

Por lo general se denominan representantes de ventas “*Manufacturer’s Representative*” o “*Sales Representative*”, al agente de ventas

independiente que, trabajando por comisión, mantiene asiduos contactos con un número reducido de clientes importantes y se especializa en determinadas líneas de productos. Este canal de comercialización es particularmente útil cuando el fabricante no posee un departamento de ventas muy activo. La mayoría de los agentes representantes de venta están asociados a la organización *MANA (Manufacturer's Agents National Association)*, que promociona y difunde este tipo de actividad.

#### **2.1.4. Promoción de productos y medios de comunicación**

En un mercado tan competitivo como el de los Estados Unidos de Norteamérica una agresiva política de promoción es fundamental para colocar y mantener la presencia de cualquier producto en el mercado. En toda estrategia de marketing, la promoción del producto al nivel de consumidores es la más agresiva y generalmente costada directamente por los fabricantes del bien o producto a consumir. Los distribuidores, grandes tiendas y comercios minoristas, no se interesan por promocionar ningún producto en particular, sino que basan sus promociones casi exclusivamente en ofertas a precios bajos.

El medio más utilizado en los Estados Unidos de promoción e incentivos al consumo son los “anuncios” en periódicos (diarios) y revistas, así como también en folletos circulares que se entregan gratuitamente por correo. También la promoción por correo dirigida y personalizada directa al domicilio del consumidor, “*direct marketing*” es una práctica frecuentemente utilizada por los fabricantes y proveedores de servicios.

En la promoción del producto a los distribuidores mayoristas o agentes de comercio, la estrategia más utilizada es por medio de vistosos catálogos con abundante información técnica que, en muchos casos, constituyen verdaderos manuales del producto en cuestión. Estos generalmente se entregan sobre pedido y solo a nivel profesional. También un contacto frecuente y personal con los jefes de compra de los distribuidores y grandes tiendas, por parte del agente de venta, es de uso frecuente en este mercado.

Asimismo, como actividad de las relaciones públicas y promoción de ventas en los Estados Unidos de Norteamérica, es una práctica corriente la constante presencia y participación del fabricante en las principales ferias y exposiciones sectoriales, así como también la asistencia a cualquier otro evento que convoque a productores, técnicos, y demás operadores del sector de que se trate.

La publicación de anuncios en revistas especializadas y técnicas es también un elemento publicitario muy utilizado para atraer la atención de los importadores, distribuidores y comercio minorista.

A continuación se mencionan y evalúan los medios de comunicación principales en el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica:

**a. Publicaciones**

Se editan en los Estados Unidos no menos de 250 revistas en: la industria y procesamiento de alimentos (97 revistas), la distribución y mercadeo de alimentos (79 revistas) y del sector de catering, hoteles y restaurantes (74 revistas), se puede conseguir un listado completo de las mismas en la Guía “*Bacon Magazine Directory*”, Chicago, IL.

**b. Publicidad escrita**

A excepción del periódico “*USA Today*” y en menor medida el “*Wall Street Journal*” que tienen cierto alcance nacional, la preferencia del consumidor americano es por los periódicos locales, en particular aquellos editados en las grandes ciudades más cercanas a su residencia. Es habitual observar en los Estados Unidos que estos periódicos tienen un alto porcentaje de espacio en sus páginas ocupados por avisos publicitarios, en particular las ediciones dominicales que, en

muchos casos, comprenden secciones especiales sólo con publicidad y ofreciendo bonos o cupones de descuento en los markets.

### **c. Radio**

Algunas cadenas de radio efectúan transmisiones que se retransmiten en el ámbito nacional, aunque en su mayoría las estaciones de radio más escuchadas son locales. En la radiofonía americana existe gran desarrollo de estaciones radiales que transmiten para las comunidades extranjeras, o grupos étnicos, que residen en los Estados Unidos de Norteamérica, y lo hacen en sus propios idiomas.

### **d. Catálogos**

Es frecuente en los Estados Unidos que las empresas utilicen este medio, el sistema de “*catálogos*”, para efectuar la publicidad y venta de sus productos. Incluso hay grandes empresas distribuidoras que se especializan en este sistema promocional y lo utilizan como único medio de venta, es decir que no poseen tienda física y sus productos se venden solamente por catálogo.

También las grandes cadenas de tiendas utilizan catálogos promocionales, que se distribuyen gratuitamente y que permiten ordenar y comprar por teléfono. Las empresas efectúan la

distribución por correo normal o por los “*courier*” privados como UPS, Federal Express y DHL.

También es usual la utilización de otros medios de publicidad como anuncios en la vía pública “*outdoors*” y en los medios de transporte “*graphics visual*”, patrocinio de eventos, etc.

#### **e. Internet**

Con la cambiante tecnología, menos compras provienen de los tradicionales canales como supermercados y foodservice. Todo el mundo está tratando de participar en el acto de vender alimentos.

Actualmente, el Internet es una fracción de los US\$ 450 billones del valor de la industria de alimentos. El 58% de los compradores en línea son mujeres y, el público, generalmente, piensa que la compra en supermercado no es entretenida.

Según algunas estadísticas, el 40% de los adultos, a media tarde, no sabe que cenará en la noche. Esto representa US\$ 135 millones por día en la mesa y, cerca de US\$ 50 billones al año.

Las últimas predicciones dicen que las compras de alimentos vía Internet crecerán a US\$ 10,8 billones en 2003 y US\$ 26,8 billones en 2005. Los

consumidores están usando el Internet como fuente de información para cocinar y obtener recetas. Casi la mitad de las personas entran a Internet por una receta. Adicionalmente, obtienen información nutricional.

Este canal de comercialización tiene un gran potencial de desarrollo, se tiene información sobre otros mercados similares como el de hortalizas frescas en el cual solo el 3% de los usuarios realizan sus compras por esta vía.<sup>4</sup> Un estudio realizado por la revista Forbes, confeccionó una comparación entre un supermercado y una tienda de abarrotes en Internet.

**Cuadro 2.5: Comparación entre un supermercado y una tienda de abarrotes en línea**

	<b>Supermercado</b>	<b>Tienda de Internet</b>
Tiempo Total de Compra	35 minutos	19 minutos
Total cuenta	US\$36 con descuento	US\$42
Para recorrer	11 pasillos	5 páginas Web
Pros	Banco dentro; demostraciones	Evita tráfico; espera la entrega gratis en el jardín
Contras	Carro sucio; personal indiferente; larga espera para pagar; larga caminata al auto	Devolución fruta mala; organizar tiempo para esperar la entrega; olvido del password para entrar al web

Fuente: PRO CHILE NEW YORK. Perfil del mercado de hortalizas frescas en los Estados Unidos. New York: PRO CHILE NEW YORK. 2003. p. 15.

<sup>4</sup> PRO CHILE NEW YORK. Perfil del mercado de hortalizas frescas en los Estados Unidos. New York: PRO CHILE NEW YORK. 2003. p. 15

## **2.2. La demanda de servicios similares, sustitutos y complementarios**

En este acápite se analizará la demanda de salsas picantes en el mercado norteamericano, específicamente en el nicho: mercado latino. Asimismo se podrá apreciar la demanda de productos sustitutos y complementarios que son requeridos por dicho mercado.

### **2.2.1. Productos similares**

El principal producto que se consume en el mercado es el chile fresco y los productos que se producen sobre la base del mismo. Estados Unidos es el principal importador mundial de chile, según estadísticas de la FAO para el año 2002 el mercado total de chile fresco en los Estados Unidos ascendió a 1'200,000 toneladas.

El producto preferido es el chile fresco, tipo jalapeño, dado que se encuentra en este ají, bajo precio y facilidad para el procesamiento en la elaboración de salsas caseras que satisfacen medianamente los requerimientos de sabor de los usuarios de los restaurantes.

Asimismo, en el mercado norteamericano existe una gran variedad de productos derivados del ají, principalmente importados de países latinos, cada uno con diferentes preparaciones dependiendo del país de

procedencia. Estos son adquiridos ya preparados bajo la forma de pastas y/o salsas para consumo con las comidas, sin embargo como veremos mas adelante estos productos no tienen la preferencia de nuestro público objetivo (público peruano), básicamente por las características organolépticas que poseen, a pesar de tener una fácil adquisición.

Encontramos también en el mercado, productos peruanos de esta categoría que son comercializados, estos van dirigidos principalmente al consumo familiar, bajo la forma de pasta que es principalmente de uso doméstico para la preparación de alimentos en la cocina.

### **2.2.2. Productos sustitutos**

El principal producto sustituto para las salsas de ají en el mercado norteamericano es la salsa de Tabasco, Hot Peper, las cual también es consumida como salsa acompañante a las comidas en el mercado latino hacia el que nos dirigimos.

### **2.2.3. Productos complementarios**

Dentro de los productos complementarios a la salsa de ají encontramos la salsa de tomate, la mostaza y la mayonesa. El consumo de la salsa de tomate (ketchup) en los Estados Unidos es muy elevado, actualmente su consumo per cápita es de 2.80 Kg. /año. Cabe mencionar que pese a ser el ketchup una salsa de

origen norteamericano ya en algunos estados por la gran cantidad de pobladores de origen hispano se está reemplazando el ketchup con salsa de tomate a la cual se le incluye chile.

La mostaza y la mayonesa son productos que tiene alto consumo por la comunidad hispana en los Estados Unidos, esta característica convierten a estos productos como perfectos productos complementarios dentro de nuestro público objetivo.

### **2.3. La oferta de servicios similares, sustitutos y complementarios**

En este acápite se podrá apreciar la oferta de productos similares, sustitutos y complementarios del mercado objetivo.

#### **2.3.1. Productos similares**

El chile fresco proviene principalmente de los principales países productores, siendo los principales proveedores del mercado norteamericano: España, México, Holanda y Turquía.

El chile fresco en sus variedades Bell, jalapeño, es encontrado con facilidad en la gran gama de supermercados, y a precios atractivos para el público hispano.

El ají amarillo fresco se encuentra en forma restringida en los supermercados y a precios tan altos que limitan la compra por parte de los consumidores hispanos.

Las salsas picantes elaboradas provienen principalmente de México y algunos países latinoamericanos, las cuales son ofertadas en envases de vidrio de 300 ml (8 oz.), 200 ml (7 oz.), sachets de 10 ml (0.35 oz.), están disponibles en los supermercados para el consumo del público hispano.

Cabe señalar que la oferta de las salsas de chile mexicano, en todas sus variedades son las que se encuentran disponibles en los supermercados y la amplia variedad de salsas de origen centroamericano y sudamericano, se encuentran disponibles mayormente en los minimarkets latinos, aunque algunas variedades también son encontradas en los grandes supermercados.

### **2.3.2. Productos sustitutos**

La salsa de Tabasco, así como la Hot Peper, es ofertada en todos los supermercados, dado que son producidas en los Estados Unidos de Norteamérica.

### **2.3.3. Productos complementarios**

El producto complementario de mayor consumo es el ketchup (salsa de Tomate), siendo una salsa de origen

norteamericano, su consumo se ha incrementado tanto que ha provocado un desbalance entre la producción nacional y el consumo, lo que provoca la importación de salsa de tomate, que en el año 2002 ascendió a 184,000 toneladas.<sup>5</sup>

La oferta ofrecida en el mercado norteamericano, corresponde a empresas trasnacionales de elaboración de este tipo de salsas: mayonesa, ketchup, y mostaza.

Entre las marcas mas difundidas tenemos: Heinz, Kraft y Hellmans.

## **2.4. Análisis FODA**

Una buena definición de la estrategia comercial requiere un análisis complementario de las variables externas que influyen en el comportamiento del mercado.

Al estudiar las variables externas, que son, en la generalidad de los casos, incontrolables por la empresa, deben reconocerse cuatros factores que, si se evalúan bien, permitirán detectar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas. Estos son: los factores económicos, socioculturales, tecnológicos y político-legales.

---

<sup>5</sup> SANCHEZ, Benito; MEDINA, Damason; ESCALONA, Carolina; ROMANDINI, Nino. **Estudio de competitividad de las PYMES en el estado de Lara – Sector tomate**. Barquisimeto: Fundación para el fomento y promoción de la artesanía, pequeña y mediana empresa del estado de Lara, 2001. p. 14

### **2.4.1. Amenazas**

Las amenazas que presenta el mercado son las siguientes:

- Los productos alimenticios que son puramente étnicos desaparecen a medida que desaparecen las primeras generaciones. Los alimentos van evolucionando para adecuarse a los nuevos gustos.
- La firma del tratado de libre comercio con los países centroamericanos con lo que ingresarán mayores competidores en el mercado de salsas picantes elaboradas en base al ají.
- El incremento de la demanda del gobierno de Estados Unidos de mayores condiciones sanitarias y de seguridad en la cadena de alimentación, debido al aumento de la conciencia pública tras severos casos de contaminación.
- Empresa competidora, productora de una nueva salsa de ají, intente capturar el mercado latino de la zona geográfica a la que estamos dirigidos, actualmente sólo se comercializa el producto a nivel local.

- Disminución de la producción nacional de ají, que en el año 2002 se redujo en un 22.13% con respecto al año 2001.

#### **2.4.2. Oportunidades**

Las oportunidades que ofrece el mercado latino en los Estados Unidos son las siguientes:

- La ley de preferencias arancelarias (APTDEA) que libera del pago de aranceles a una variedad de productos dentro del cual se encuentra el del presente proyecto (salsa de ají).
- La firma del Tratado de Libre Comercio entre el Perú y los Estados Unidos que nos permitiría una continuidad e incremento en las exportaciones, así como la introducción de nuevos productos en el mercado norteamericano.
- El creciente consumo de salsas de ají, que se incrementa por el aumento del consumo de comida latina fuera de casa. El 47.5% del gasto de alimentos se realiza por consumo directo fuera del hogar, se estima que para el 2010 esta cantidad alcanzara el 53%.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> PROMPEX PERÚ. **Oportunidades del mercado norteamericano**. Lima: Prompex Perú, 2002, p. 14.

- El aumento del ingreso disponible de la población hispano norteamericana y latinoamericana.
- En los supermercados norteamericanos tienen un promedio de 27,863 ítems, de los cuales 900 son nuevos productos y marcas ofertadas mensualmente.
- Aperturas de nuevos establecimientos de venta de productos latinos: groceries stores y minimarkets especialmente para hispanos.

### **2.4.3. Debilidades**

Las debilidades encontradas son las siguientes:

- Dependencia de distribuidores para conocer el mercado peruano – latino de la zona objetivo.
- Dependencia en capacidad de producción de las empresas de maquila. (Outsourcing)
- Capacidad financiera limitada, podría traer problemas en caso de crecimiento geométrico de la demanda.
- Bajo poder de negociación con los proveedores: outsourcing de maquila.

#### 2.4.4. Fortalezas

Las fortalezas con las que se cuenta son las siguientes:

- Capacidad para producir el producto durante todo el año, porque el cultivo de ají en nuestro país tiene producción anual continua.
- Características especiales del producto: tales como grado de pungencia y el sabor típico del ají amarillo facilita su aceptación por el mercado peruano y latino, lo cual se ha probado a través del focus realizado. (**ver anexo 3**).
- Fuerte relación comercial con el importador – distribuidor de productos latinos en la zona noreste de los Estados Unidos.
- Es el primer producto peruano, salsa de ají, que es para consumo directo con alimentos el cual es presentado en sachets de uso personal (10 ml o 0.35 oz.).

El análisis detallado de las fortalezas de los competidores, así como el análisis de las fuerzas de Porter, lo podemos apreciar en el anexo número 2.

# CAPÍTULO III

## 3. Estudio de mercado

En el presente capítulo se determinará el atractivo del mercado, la determinación de la demanda y se realizará el análisis de Porter, así como el perfil del consumidor y las estrategias de comercialización para el éxito del proyecto.

### 3.1. Descripción de la industria en el mercado meta

La creciente demanda por las salsas de ají, ha ocasionado que los restaurantes de comidas peruanas y latinas fabriquen caseramente grandes cantidades de estas salsas, en envases descartables, los cuales son ofrecidos a sus comensales o clientes, invirtiendo tiempo, esfuerzos y altos costos de mano de obra.

Su conservación se hace dificultosa dado que las salsas requieren conservación refrigerada. Asimismo es difícil controlar los niveles de higiene en el proceso de elaboración, lo que ocasionan contaminantes, poca durabilidad del producto y desconfianza en el consumidor final.

Asimismo el uso de otras variedades de ají, como el jalapeño, cuyo consumo en este tipo de negocios es alto, debido a su bajo costo, no es ideal para la preparación de estas salsas picantes solicitadas por los consumidores finales en los

restaurantes, como consecuencia de las características organolépticas distintas que posee y cuyas diferencias son básicamente en cuanto al sabor particular y agradable del ají amarillo.

### **3.2. Descripción de la región o país seleccionado**

La zona noreste de los Estados Unidos de Norteamérica por el gran crecimiento de población latina; según la oficina de censos de los Estados Unidos es del orden del 38.1%; es un mercado potencial para la comercialización de este tipo de productos (salsas picantes, de ají y otros), específicamente en los estados de Virginia, Maryland, New York, New Jersey y Washington DC.

Los hispanos no son un grupo homogéneo, sus países de procedencia son muy diferentes, llegan a los Estados Unidos por diversas circunstancias educativas y económicas, pero existen algunos elementos que tienden a unirlos como un grupo, como es el caso de las tradiciones y especialmente la alimentación.

Su poder adquisitivo creció en la última década en 160 por ciento llegando a la notable cifra de 630 millones de dólares en el 2002, siendo el ingreso promedio de un trabajador latinoamericano en los Estados Unidos de Norteamérica de US\$ 35,000 al año<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> PLAZA CEREZO, Sergio. "Un análisis económico del mercado hispano de Estados Unidos". En: **Universidad Complutense de Madrid** [en línea]. ES: s.n. [citado 2000]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.ucm.es>

Los supermercados son los principales tipos de establecimientos comerciales donde los hispanos adquieren sus comestibles. Sin embargo hay un gran sector que complementa sus compras, en minimarkets latinos, donde encuentran la variedad de productos frescos y procesados de su país de origen, lo que les permite mantener su tradición en lo que alimentación se refiere<sup>8</sup>.

Las panaderías y carnicerías, no obstante, son también frecuentadas por más de la mitad de compradores hispanos de tienda de abarrotes. Sin bien los hispanos estadounidenses realizan sus compras de comestibles y abarrotes en los supermercados (4.3 viajes por mes) ellos todavía frecuentan otros tipos de tiendas, sobre todo panaderías (3.4 viajes por mes) y carnicerías (2.4 viajes por mes)<sup>9</sup>.

El voto latino actualmente adquiere un valor estratégico, ya que la población hispana se concentra en los estados con mayor peso político. Potencialmente, los latinos pueden llegar a ser una esfera de influencia que sobrepase su peso demográfico.

La legislación sobre derechos civiles permite que el "*lobby*" latino vaya consiguiendo afianzar gradualmente la presencia del idioma español en los planos federal, estatal y municipal.

---

<sup>8</sup> No existe información sobre supermercados latinos visitados por emigrantes latinos.

<sup>9</sup> ASSOCIATION OF HISPANIC ADVERTISING AGENCIES. "U.S. Hispanics: A Vast and diverse market". En: **Association of hispanic advertising agencies** [en línea] US: s.n. [citado noviembre 2002]. Acrobat Reader PDF. Disponible en: <http://www.aviso.net/dir/usa/hispanic/marketing>

En los últimos años se ha reflejado un incremento en los requisitos documentales para la importación de alimentos a los Estados Unidos de Norteamérica, asimismo las agencias gubernamentales como la SSOP y GMP han incrementado sus exigencias y la HACCP ha emitido mayores recomendaciones, especialmente en lo referente al etiquetado y a las condiciones de higiene y preparación de los productos. Existe la transferencia de la responsabilidad al importador y se ha incrementado el número de inspectores en el sector.

### **3.3. Análisis del mercado objetivo**

El mercado objetivo del presente proyecto es la población de origen latino que habita en los cinco estados anteriormente nombrados.

Según el U.S. Census Bureau para el año 2000 la población latina en estos estados ascendía a 4'554,509, los informes para el año 2002 de esta oficina nos indican que la población de latinos asciende a 4'928,733, de los cuales cerca de 450,000 son de origen peruano.

Actualmente el mercado consume principalmente salsas picantes, de ají y otros, de procedencia mexicana en un alto porcentaje, con un menor porcentaje los de procedencia de países centroamericanos y de Colombia. En el mercado se pueden encontrar productos de procedencia peruana cuya participación no es significativa.

### **3.4. Análisis del atractivo del mercado**

Conforme a los resultados de la encuesta entre importadores, se ha comprobado que existe una muy buena predisposición del mercado norteamericano para recibir ofertas de nuestro producto. El tratamiento arancelario en los Estados Unidos para las salsas, en cuanto a impuestos de importación o trabas para – arancelarias, que son inexistentes, no discriminan o penalizan al producto importado respecto del fabricado localmente.

Por otra parte se estima que en función del periodo de estabilidad y de desarrollo macroeconómico sostenido por el que está atravesando los Estados Unidos de Norteamérica, subsisten en este amplio mercado excelentes posibilidades de corto y mediano plazo, para concretar buenos negocios con productos manufacturados del sector alimenticio en general.

### **3.5. Análisis de la demanda**

Actualmente existe una mayor demanda por las comidas étnicas anteriormente conocidas como comidas exóticas, existiendo una gran diversidad de ellas. Las comidas étnicas de Latino América llamada cocina Nuevo Latino es la nueva moda gastronómica en el mundo.

Los residentes latinos, preferentemente peruanos, en los Estados Unidos y los restaurantes de comida peruana y latina buscan salsas de ají peruanas por sus características organolépticas para la preparación y/o acompañantes de sus

comidas, las cuales no llegan a ser igualada por ninguna salsa picante industrializada de Chile u otro producto similar, siendo los productos derivados del Chile los de mayor demanda entre el mercado latino de los Estados Unidos de Norteamérica.

Los residentes peruanos en los cinco estados que comprende el ámbito del proyecto alcanzan a casi cuatrocientos cincuenta mil (residentes legales) y existen numerosos negocios dedicados al expendio de comidas, la mayoría de ellos, con más de un local (restaurantes de comida peruana<sup>10</sup>) y algunos de ellos, como es el caso de restaurantes de pollos a la brasa, tienen pequeñas cadenas de restaurantes que no solamente se ubican en el estado en estudio, sino en otros estados cercanos.

En realidad el universo de restaurantes peruanos es mayor, (información brindada en forma extraoficial por nuestro contacto), pero son atendidos por otros distribuidores.

Sólo en New Jersey y Maryland residen trescientos mil peruanos. Como referencia también tenemos que los peruanos frecuentan restaurantes de comida peruana, al menos una vez por semana. **(ver anexo 4)**

---

<sup>10</sup> RAMIREZ S, Luis. "Restaurantes peruanos en Estados Unidos". En: **Boletín de New York**. [en línea]. US (185): agosto 2001. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.boletindenewyork.com>

### **3.6. Análisis de la competencia**

Apoyándonos en el análisis de Porter, examinaremos el papel de las fuerzas competitivas del mercado de exportación de salsa de picantes de ají en los Estados Unidos de Norteamérica.

#### **3.6.1. Competidores directos**

Los competidores directos son los países productores y exportadores de productos derivados de ají debidamente envasados y los países exportadores de chile fresco. Cabe mencionar que cada país latino tiene diferentes estilos de preparación de las salsas de ají, por lo que existe una alta cantidad de competidores.

En lo que respecta a los productores/exportadores de salsa de ají peruanos podemos mencionar que existen empresas dedicadas a esta labor de las que podemos mencionar: Doña Isabel, Loma Linda, Andes Food, Nevada, etc., pero con poca participación de las mismas en el mercado norteamericano

Dentro de estos productos peruanos, los de mayor demanda y variedad son las pastas de ají, que son preparados de ají amarillo usados para la preparación de comidas. En el cuadro 3.1. se muestran los productos con su respectiva presentación que se comercializan en el mercado norteamericano.

**Cuadro 3.1: Tipo de productos peruanos exportados a Estados Unidos de Norteamérica**

<b>Producto</b>	<b>Envase</b>
Salsa de Rocoto	Pomo de 7 y 7.5 onzas
Salsa de Ají	Pomo de 7 y 7.5 onzas
Salsa de Ají de Huacatay	Pomo de 7 y 7.5 onzas
Ají Panca Entero	Envase en Bolsa
Ají Amarillo Entero	Envase en Bolsa
Pasta de Ají Amarillo	Pomo de 7 y 7.5 onzas

Fuente: ROCCA, Enrique. **Peruvian gourmet cooking products**. [en línea] US: Spiceworlds, 2000. [citado 2000 – 2004]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.spiceworlds.com/pricelist.html>  
Elaboración propia

### **3.6.2. Poder de negociación de los proveedores**

El abastecimiento de la principal materia prima (ají fresco) se realiza en el mercado mayorista de Lima en donde existen establecimientos que se dedican a la compra/venta de productos, los cuales ejercen su poder de negociación con sus clientes.

Esto se refleja cuando existe escasez de los productos hacia el mercado en donde el comerciante especula con el precio del producto.

La forma elegida de abastecimiento de ají fresco para el presente proyecto es la adquisición directa a los productores (en chacra), en donde el poder de negociación será ejercida por los ofertantes del producto.

En una primera etapa los productores proporcionarán el ají fresco que ellos producen con su propia semilla

e insumos, elevando así su poder de negociación y en una segunda etapa se les facilitará a los productores los insumos necesarios para la producción, elevando significativamente el poder de negociación frente a los proveedores.

Para las demás materias primas como el aceite, sal, etc., no existe poder de negociación para su compra por existir varias empresas proveedoras de estos productos y por los niveles de compra de los mismos.

### **3.6.3. Poder de negociación de los clientes**

Nuestros clientes serán los importadores de alimentos latinos en los Estados Unidos de Norteamérica, estos ejercen un alto poder de negociación en las condiciones de pago, la cantidad de compra, en los gastos de promoción, publicidad y exhibición de los productos.

Esto se debe a que los volúmenes de compra no son significativos para ellos y por la cantidad de productos sustitutos que ellos pueden encontrar.

### **3.6.4. Productos sustitutos**

El tabasco en todas sus modalidades es el principal producto sustituto, especialmente porque es usado como acompañante de las comidas entre los hispanos en Estados Unidos de Norteamérica. Esto se refiere al consumo de salsas envasadas.

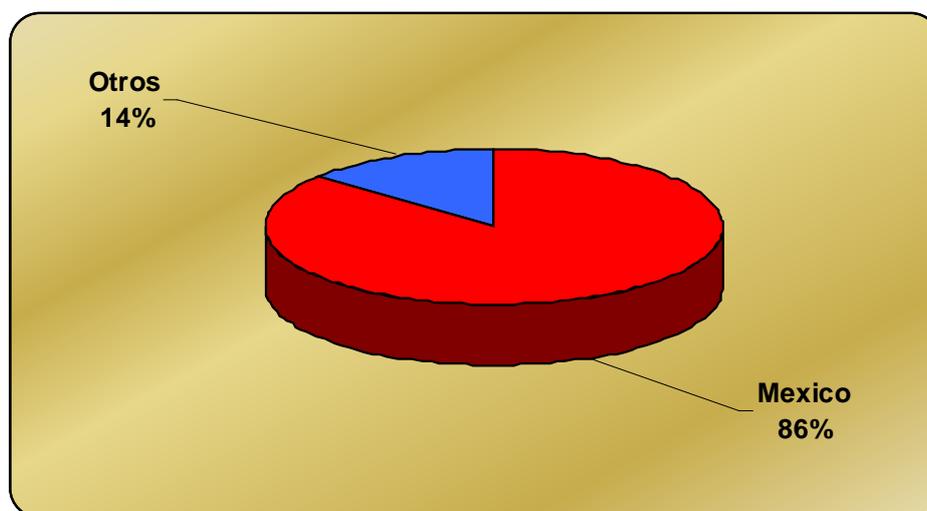
Asimismo, existe la salsa de tomate picante (ketchup con chile) producto que es consumido por la población mexicana principalmente y que es un sustituto de las salsas picantes envasadas de procedencia latina.

### **3.6.5. Barreras de acceso al mercado**

Existen barreras de entrada a este negocio en lo que se refiere a la distribución y comercialización de los productos en el mercado de los Estados Unidos lo que exige una alta inversión en la promoción, publicidad de los productos, las exigentes normas referidas a la importación de alimentos dada por la FDA en la gran mayoría de los casos ocasionan el cambio del sabor de las salsas de ají, lo cual hace que el ingreso de nuevos competidores sea restringido.

Asimismo la diversidad de la oferta en este rubro, y la variabilidad en los precios, así como la opción de adquirir a precios atractivos algunas variedades de ají fresco procedente de Latinoamérica, dificultan en un primer momento la fácil entrada al mercado latino de salsas picantes.

**Gráfico 3.1 Procedencia del ají importado por los Estados Unidos de Norteamérica**  
**(En %)**



Fuente: SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. *Exportación de chile verde*. México D.F.: SECOFI, 1998. p.31  
Elaboración propia

### **3.7. Perfil del consumidor tipo y sus variantes**

El mercado del producto está dirigido a tres tipos de clientes, cuyo perfil se describe a continuación:

#### **3.7.1. Restaurantes de pollos a la brasa**

Son restaurantes de nivel de tecnología intermedio y cuya venta oscila entre 150 – 2500 pollos diarios dependiendo el día y la temporada. El consumo de este tipo de alimentos es mayor en las temporadas de primavera, verano y otoño.

Los tipos de salsa que se consumen en estos restaurantes son: salsa de ají con picante y salsa de ají sin picante (salsa mild).

El tiempo y el ahorro en mano de obra son factores determinantes para elegir su opción de compra de este tipo de productos.

### **3.7.2. Restaurantes de comida peruana y latina**

En este segmento se ubican básicamente cevicherías, restaurantes de comida criolla y restaurantes de comida latina, quienes valoran los productos envasados que solucionen la dispensa de salsas picantes para ofrecer a sus clientes.

Consumen salsas de ají y rocoto picantes, salsa alternativa de ají sin picante. La comodidad y el ahorro de costos son determinantes para elegir este tipo de productos.

Estos tipos de restaurantes utilizan un nivel de tecnología básico para su preparación. En lo referido a su consumo de este tipo de producto, podemos mencionar, que el número de platos vendidos en este tipo de restaurantes fluctúa entre los 150 a 300 platos, estimando un consumo de ají de 3.5 Kg./día por restaurante. (**ver anexo 6**).

### **3.7.3. Mini – mercados de productos latinos**

En este segmento los productos irán dirigidos a mini mercados que ofrecen variedad de productos latinos, entre los que se encuentran los productos peruanos y que significan en total un 5% del consumo de

mercado latino. La participación de mercado actual de las salsas peruanas es pequeña, debido a que las actuales salsas exportadas hacia esa zona son básicamente envasadas para cocina y no para consumo directo del usuario final en comidas preparadas. Los mini mercados buscan productos preparados, envasados y de alta calidad que representen solución de consumo directo, para sus clientes.

### **3.8. Estrategia de comercialización**

A continuación se detallan las estrategias de comercialización para el presente proyecto.

#### **3.8.1. Propuesta de valor**

Para la determinación del precio del producto se utilizará exclusivamente el método basado en costos y márgenes considerando los precios de mercado, su análisis se realiza en capítulos posteriores.

Este método propone incluir todos los costos fijos y variables de cada producto y adicionalmente se considera las expectativas de utilidad y los volúmenes proyectados de la demanda típica explorada a través del estudio de mercado del presente proyecto.

Actualmente en el mercado se encuentran productos de similares características cuyos precios se aprecian en el cuadro siguiente:

**Cuadro 3.2: Productos peruanos similares en Estados Unidos de Norteamérica**  
(En US\$)

Producto	Marca	Envase	Precio
Salsa de Ají Amarillo	Amazonas	Pomo 7.5 onzas	\$ 2.99
Salsa de Rocoto	Amazonas	Pomo 7 onzas	\$ 2.79
Salsa de Ají Rocoto	Amazonas	Pomo 7.5 onzas	\$ 2.99
Salsa de Ají Panca	Amazonas	Pomo 7.5 onzas	\$ 2.99
Ají Panca Tabasco	Amazonas	Pomo 7 onzas	\$ 2.79
Ají Amarillo Huacatay	Amazonas	Pomo 7 onzas	\$ 2.79
Salsa de Huacatay	Amazonas	Pomo 7.5 onzas	\$ 2.99
Ají Salsa Verde Peruano	Amazonas	Pomo 7 onzas	\$ 2.79
Rocoto en Pasta	Perú Food	Pomo 7 onzas	\$ 2.49
Ají Amarillo en pasta	Perú Food	Pomo 7 onzas	\$ 2.49
Pasta de Ají Rocoto	Doña Isabel	Pomo 7.5 onzas	\$ 4.25
Salsa de Ají Rocoto	Rocotil	Pomo 7.5 onzas	\$ 3.55
Pasta de Ají Amarillo	Doña Isabel	Pomo 7.5 onzas	\$ 4.25
Salsa Ají de Huacatay	Doña Isabel	Pomo 7.5 onzas	\$ 3.55
Salsa Picante de Rocoto	2Hot	Pomo 6 onzas	\$ 2.99

Fuente: ROCCA, Enrique. **Peruvian gourmet cooking products**. [en línea] US: Spiceworld, 2000. [citado 2000 – 2004]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.spiceworlds.com/pricelist.html>  
Elaboración propia

### 3.8.2. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva que se implementará es la del especialista, la que consta en atacar un nicho específico del mercado latino que radica

geográficamente en un espacio territorial donde las preferencias por estas salsas picantes existen, tal como lo indican nuestras encuestas, pero que actualmente están siendo sustituidas por salsas preparadas en forma casera, que no son del total agrado del residente y visitante latino (en especial el peruano), quien por sus raíces cuenta con un paladar exigente y solicita nuevas alternativas.

La realidad es que los restaurantes prefieren fabricar caseramente sus salsas o adquirir las salsas mexicanas picantes envasadas, las cuales son consumidas en su totalidad por el público mexicano, no teniendo mayor aceptación por el público peruano. Ellos indican que los consumidores habituales, prefieren la salsa casera preparada con ají amarillo<sup>11</sup>, la cual ellos no preparan por tema de costos básicamente y por no tener las características que exige el mercado (salsas de consumo directo y disponible en sachets y frascos).

### **3.8.3. Estrategia genérica: diferenciación**

La amplia variedad de productos competidores nos indica que en los mercados latinos, debemos presentar nuestro producto con características diferenciales de sabor y de presentación (envases tipo sachets), actualmente no existe un producto peruano de similares características que cumpla con las normas

---

<sup>11</sup> Encuesta realizada en la ciudad de Maryland (EEUU), en octubre del 2003, sobre una muestra de 60 restaurantes.

del FDA que tenga acogida en el mercado, y que gocen de la preferencia del público.

Las características propias, del ají amarillo, por su sabor y grado de pungencia, nos permite tener alternativas diferentes de acuerdo al tipo de público:

- Ají Brasa: especial para pollos y parrilla
- Ají Kids: mezcla de ají, producto totalmente innovador peruano, con poco picante, lo hacen predilecto por los niños y los acostumbran al sabor del ají para convertirlos en habituales consumidores de las otras variedades de productos que presentan un grado de pungencia mayor.

La forma de presentación en frascos de 200 ml (7 oz.) y en sachets de uso personal 10 ml. (0.35 oz.), facilita el trabajo de los comensales y de los usuarios finales, así como una rápida y practica manipulación por parte de los consumidores.

#### **3.8.4. Estrategia de crecimiento**

En cuanto a la estrategia de crecimiento se implementará el desarrollo de mercados actuales.

Con esto se pretende llegar a zonas identificadas de crecimiento de restaurantes peruanos, de venta de

pollos a la brasa en sus modalidades de “to go”, “delivery” y en los locales.

Se adoptarán las siguientes medidas: aumento de las cuotas de mercado con la organización de acciones promocionales: campañas de degustación y envío de muestras de los diferentes productos a los diferentes distribuidores de las zona objetivo.

### **3.8.5. Mezcla de mercadotecnia**

Se detalla a continuación las estrategias para la mezcla de mercadotecnia del proyecto.

#### **a. Precio**

La estrategia de precio, es ingresar al mercado con un precio atractivo y que se encuentre dentro del rango promedio de precios de productos similares al mercado latino. (**ver anexo 7**).

Dado que nuestra estrategia de ingreso es diferenciación, no pretendemos ofertar este innovador producto con un precio menor al mercado latino.

#### **b. Plaza**

En una primera etapa la distribución de nuestros productos en el mercado objetivo se realizará mediante los importadores directos de productos latinos en los Estados Unidos, para pasar en una

segunda etapa a la distribución directa una vez conocido los principales canales de distribución.

Todas las transacciones comerciales de la empresa se realizarán directamente con los importadores de productos latinos de la zona geográfica noreste de los Estados Unidos.

La cobertura de mercado inicialmente se realizará sólo en los estados mencionados, esta cobertura inicialmente será del orden de 8%, la cual con una estrategia de desarrollo de mercado, se ampliará, para llegar al 15 % de cobertura en la zona geográfica elegida.

### **c. Producto**

El producto es innovador en cuanto a tres aspectos importantes:

- **Características organolépticas**

Salsa de ají con sabor marcado del insumo principal, combinación adecuada de ácidos que le permiten tener un sabor ácido menor al de los competidores.

- **Utilización**

Uso para consumo final, acompañando y saborizando con picante los alimentos, no es de uso para cocinar.

- **Envase**

En sachets personales de 10 ml (0.35 oz.) y en frascos de 200 ml (7 oz.) para consumo en restaurantes o casa.

- **Variedades**

Salsa de ají picante, salsa de ají sin picante (no existente en el mercado).

Más adelante, se evaluará la posibilidad de incrementar las líneas de producto, como son: salsa de rocoto, salsa de huancaína.

Todos ofrecidos con las características diferenciales mencionadas, lo que convertirá a nuestras nuevas líneas de productos en innovadoras y aceptadas en el mercado.

#### **d. Promoción**

Las estrategias de promoción que se utilizarán son:

- **Estrategias de promoción y publicidad**

El diseño de la estrategia de difusión será a través de la **página Web**: La cual estará enlazada a los mejores buscadores, y tendremos banners de auspicio en los principales web sites de exportación.

- **Ferias comerciales**

Participaremos inicialmente en 2 ferias internacionales: **Feria de alimentos y productos agroindustriales**, que anualmente se realiza en Los Ángeles y la **Feria de Expoalimentación** que se realiza en diversas ciudades de los Estados Unidos.

Asimismo tendremos una participación en la **Gran Feria de Alimentos** que se realiza anualmente en la ciudad de Lima, donde se contacta con posibles clientes de todo el mundo.

- **Misiones comerciales**

En coordinación con Prompex, se concretarán reuniones con las misiones diplomáticas que visiten Perú.

- **Catálogos de productos y envío de muestras**

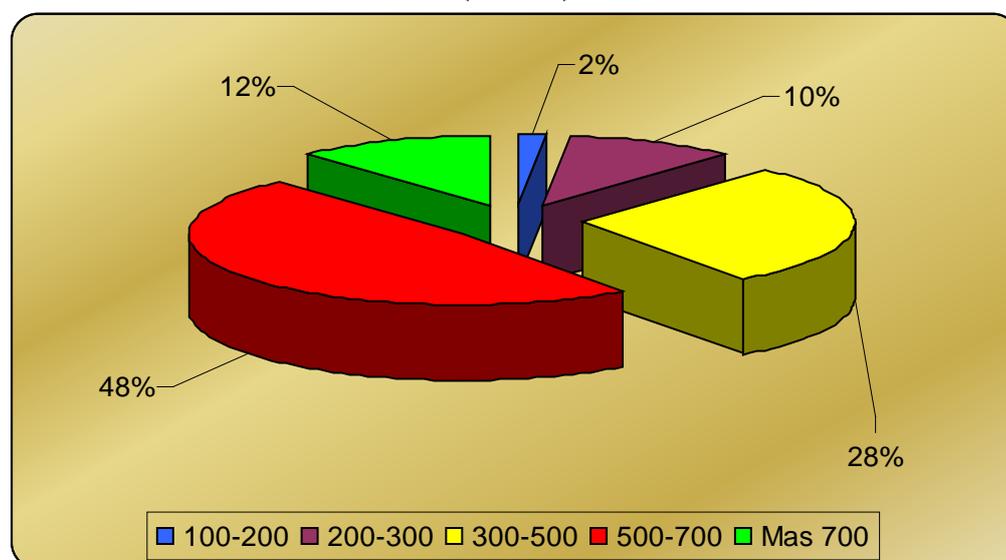
Con un directorio de importadores de la zona objetivo, se enviarán catálogos de productos y muestras físicas para que puedan apreciar las ventajas de nuestros productos y sus características particulares.

### 3.9. Investigación de mercado

La investigación de mercado se ha realizado sobre la base del método de Delphi, es decir mediante entrevistas a personas especializadas en el tema (distribuidores de productos latinos en los Estados Unidos de Norteamérica), complementando esta información con encuestas a consumidores finales del producto, en restaurantes de comida peruana (pollerías). (ver anexo 8)

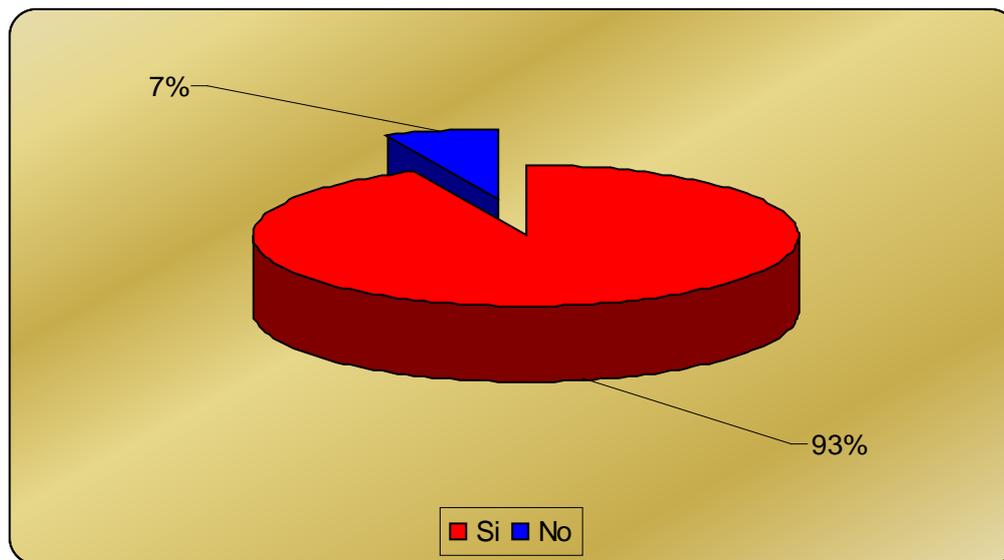
Se han realizado entrevistas telefónicas a profundidad con los representantes de 60 locales de restaurantes de comida peruana (pollerías), en la zona objetivo cuyos resultados se pueden apreciar en los siguientes gráficos:

**Gráfico 3.2: Clientes promedio por día en restaurantes de comida peruana (En %)**



Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland (EEUU), en octubre del 2003, sobre una muestra de 60 restaurantes  
Elaboración propia

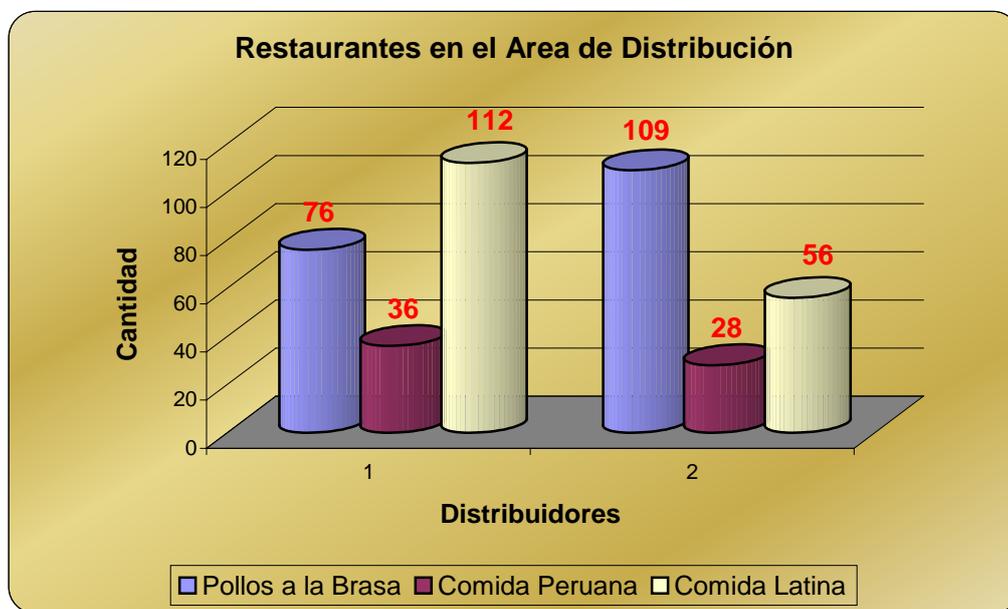
**Gráfico 3.3: Restaurantes de comida peruana que ofrecen ají para acompañar las comidas  
(En %)**



Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland (EEUU), en octubre del 2003, sobre una muestra de 60 restaurantes  
Elaboración propia

En el gráfico No. 3.4 se puede apreciar el número de restaurantes que atiende cada distribuidor.

**Gráfico 3.4: Restaurantes de comida peruana que son atendidos por los distribuidores  
(En unidades)**



Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland (EEUU), en octubre del 2003, sobre una muestra de 2 distribuidores  
Elaboración propia

### **3.10. Estudio de la demanda específica**

En la actualidad los restaurantes de comida peruana, buscan salsas de ají amarillo por sus características organolépticas, que no llega a ser igualada por ninguna salsa picante industrializada de Chile y otros.

Es tanta la demanda por este tipo de ají que los restaurantes fabrican caseramente grandes cantidades de este tipo de salsa en envases descartables, los cuales son ofrecidos a sus comensales o clientes, invirtiendo tiempo, altos costos, dado que la mano de obra en Estados Unidos de Norteamérica tiene un costo muy elevado.

Asimismo la conservación se hace dificultosa dado que las salsas son caseras y requieren conservación refrigerada y ocupan espacio en las conservadoras. Por ello la opción de encontrar disponible en el mercado una salsa picante de ají amarillo, con las características organolépticas y con las facilidades de conservación que significa un producto industrializado, ofrecido en envases de sachets personales 10 ml. (0.35 oz) y en envases de vidrio de 200 ml. (7 oz.), es una solución al inconveniente de preparar salsas caseras y/o consumir industrializadas de otros orígenes.

Dado que los volúmenes de venta son interesantes en los restaurantes peruanos, hace que se registre un consumo paralelo de salsas picantes.

### **3.11. Resumen de resultados**

Tenemos los siguientes resultados:

#### **3.11.1. Consumidor final**

El 72 % de los consumidores de los restaurantes consumen al menos 1 vez por semana, el 24 % dos veces por semana, estos productos.

El 82 % de los que asisten consumen ají, en dichos restaurantes. El 58% consume un envase, y el 36% dos envases (lo que equivale a 1 o 2 sachets de 10 ml. (0.35 oz.) de salsa picante respectivamente). En este estudio se incluyen a los niños, quienes consumen el equivalente a 1 envase de salsa de ají suave, al cual llamaremos Ají Kids.

El 82 % de los visitantes a restaurantes son peruanos y mexicanos. El 64 % de los consumidores habituales preferiría sachets personales para el consumo en restaurantes.

El 88 % estaría dispuesto a pagar por el frasco de 200 ml, puesto en el supermercado latino entre 3 y

4 dólares. El 84 % estaría dispuesto a pagar por la caja de 100 sachets entre 8 y 9 dólares la caja.

### **3.11.2. Distribuidores**

Los distribuidores estarían dispuestos a pagar por la caja de 100 sachets el precio de US\$ 3.99, precio FOB, (como máximo).

Según los distribuidores la presentación ideal sería sachet de uso personal de 10 ml (0.35 oz.), y el frasco de uso general de 200 ml (7oz.).

### **3.11.3. Restaurantes – pollerías**

En el caso de los restaurantes del giro de pollos a la brasa, el número de clientes atendidos, tanto en la modalidad to go, delivery, como en local, según los restaurantes, es entre 500 y 700 (48%) clientes diarios, el número de pollos vendidos esta entre 300 a 500 pollos diarios. (49 %).

El 75 % manifiesta que la salsa de ají que ofrecen a sus comensales es preparada. El 78 % manifiesta que tendría interés en la salsa de ají preparada envasada peruana. El tipo de presentación en la que adquiriría la salsa de ají sería en sachet de 10 ml (0.35 oz.) según el 53 % de los encuestados y el precio a pagar por caja de 300 sachets esta entre 14.50 y 15.50 dólares (85%).

# CAPÍTULO IV

## 4. Proyección del mercado

El mercado se encuentra definido por el número de restaurantes peruanos establecidos en la zona noreste de Estados Unidos de Norteamérica; conformado por los estados de Virginia, Maryland, New York, New Jersey y el distrito federal de Washington. Estos restaurantes ofrecen a sus comensales salsa de ají, los mismos que se encuentran conformados por peruanos radicados en los estados arriba mencionados y son consumidores asiduos de nuestro producto.

### 4.1. Proyección de la demanda

El presente estudio ha basado su proyección en la información proporcionada por importadores distribuidores, entrevistados personal y telefónicamente, así como también en la información de consumo recogida en las encuestas realizadas en la zona objetivo.

#### 4.1.1. Método de proyección

Al no contar con suficiente información de datos históricos del mercado de salsa de ají del mercado objetivo, se hace necesaria la utilización de métodos cualitativos para explicar su comportamiento futuro.

Para cumplir con éste objetivo se ha realizado una investigación de mercado basado en encuesta de intención de compra a los restaurantes que son el público objetivo del principal producto que es la salsa de ají picante y sin picante, en sachets personales.

Cabe mencionar que esta encuesta se realizo a 60 locales de restaurantes, para evaluar el interés y comportamiento de consumo y de posible uso de sachets personales.

Los restaurantes encuestados pertenecen al rubro de pollos a la brasa dado que es el tipo de negocio de mayor consumo posible de sachets personales, y que tienen la costumbre es entregar con cada orden (1/4 de pollo, 1/2 pollo, o 1 pollo) como mínimo 2 envases pequeños de ají, uno picante y otro sin picante (cada envase de salsa de ají preparada tiene entre 10 y 12 grs.)

Cabe mencionar que la mayoría de órdenes se dan por 1/4 de pollo (estimado en un 75 %) por lo que la tendencia es a un consumo de 56 gramos promedio por pollo despachado.

Con la finalidad de complementar el análisis cuantitativo y cualitativo anterior, se ha utilizado el método de opinión de expertos (importadores directos de alimentos latinos), a quienes se les ha realizado

una encuesta directa vía mail, y vía telefónica, acerca del consumo de salsa de ají, precio de mercado y características del producto.

Los resultados han sido tabulados y se pueden observar en el anexo 6.

#### **4.1.2. Proyección de ventas para el proyecto**

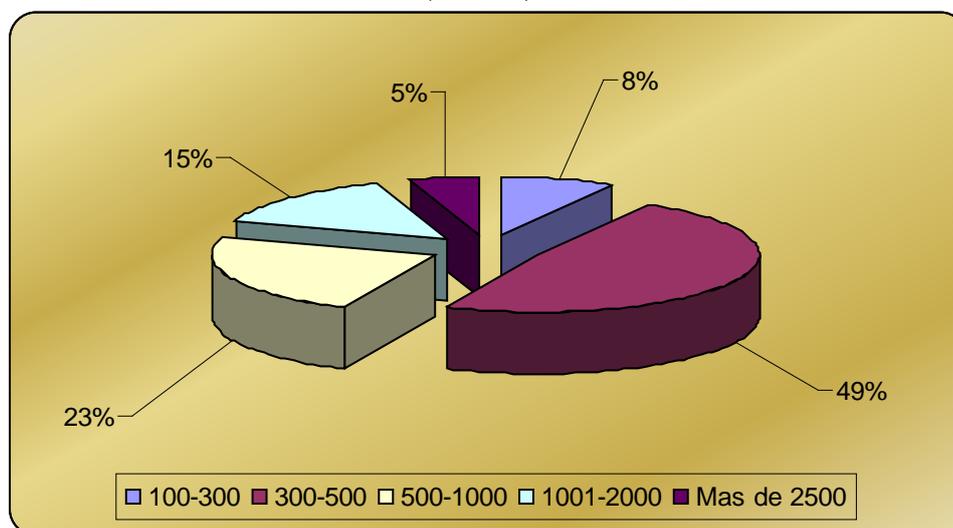
La proyección de ventas del producto se ha calculado en base a la tasa de crecimiento esperada de la empresa, al porcentaje de participación de mercado y a la tasa de crecimiento de la población latina en los cinco estados que conforman el ámbito de nuestro proyecto.

El mercado total de nuestro producto ha sido determinado, tomando como base el resultado de la encuesta a los propietarios de los restaurantes de pollos a la brasa, restaurantes de comida peruana y supermercados de productos latinos. Del gráfico 4.1 podemos apreciar que el consumo promedio diario de pollos por restaurante es de cuatrocientos unidades (incluye las ventas “to go” y “delivery”).

Por unidad vendida el propietario de estos restaurantes proporciona al cliente aproximadamente 56 grs. de salsa de ají (casi 6 sachets, valor ponderado de entrega de ají en pequeños envases), de donde podemos concluir que el mercado potencial para el primer año

de funcionamiento sería de 1,498.76 toneladas de salsa de ají, para un número de 185 locales de restaurantes dedicadas a pollos a la brasa.

**Gráfico 4.1: Distribución de la venta diaria de pollos a la brasa por restaurante  
(En %)**



Fuente: Encuestas realizadas en la ciudad de Maryland, sobre la base de 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

De las encuestas realizadas a los importadores y distribuidores de productos latinos (ver anexo 4) se obtiene como promedio, los restaurantes de comida peruana consumen al mes 71 kg. de salsa de ají, mientras que los supermercados de productos latinos alcanzan ventas de 21 kg. al mes.

Estas mismas encuestas nos muestran que el número de restaurantes de comida peruana en los estados que comprende el proyecto es de 64 y 168 establecimientos de supermercados de productos latinos. Por lo que el consumo de salsa de ají en los

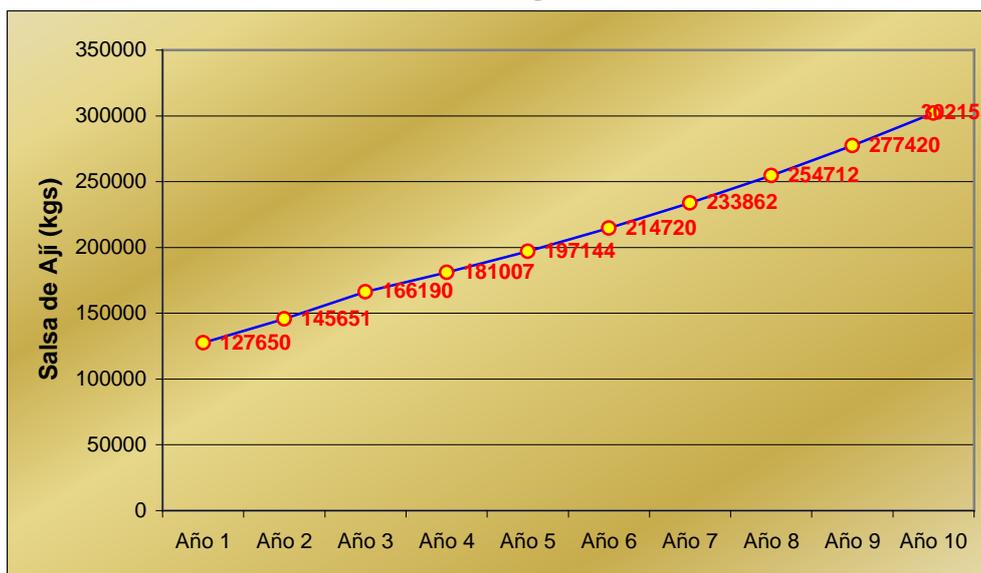
estados del ámbito del proyecto totaliza 1,595.628 toneladas anuales.

En lo referente al crecimiento del mercado podemos mencionar que su tasa de crecimiento es directamente proporcional a la tasa de crecimiento poblacional, es decir que el consumo potencial de salsas de ají crecerá a una tasa anual de 3.7% (tasa de crecimiento de la población latina en los 5 estados que se atenderán).

Como parte de nuestras estrategias de penetración de mercado, se ha definido llegar a tener una participación de mercado inicial de 8%, los dos siguientes años se ha previsto un crecimiento anual del 10% y los restantes años a un crecimiento constante del orden del 5%, con la finalidad de llegar a obtener el 14% de participación de mercado a los diez años de operación del proyecto.

La proyección de ventas de nuestro producto se observa en el gráfico siguiente:

**Gráfico 4.2: Proyección de ventas del proyecto  
(En Kg.)**



Nota: El presente gráfico representa la proyección de la demanda considerando el crecimiento objetivo de la empresa y el crecimiento de la población latina en los estados objetivos.  
Elaboración propia

## 4.2. Proyección de la oferta

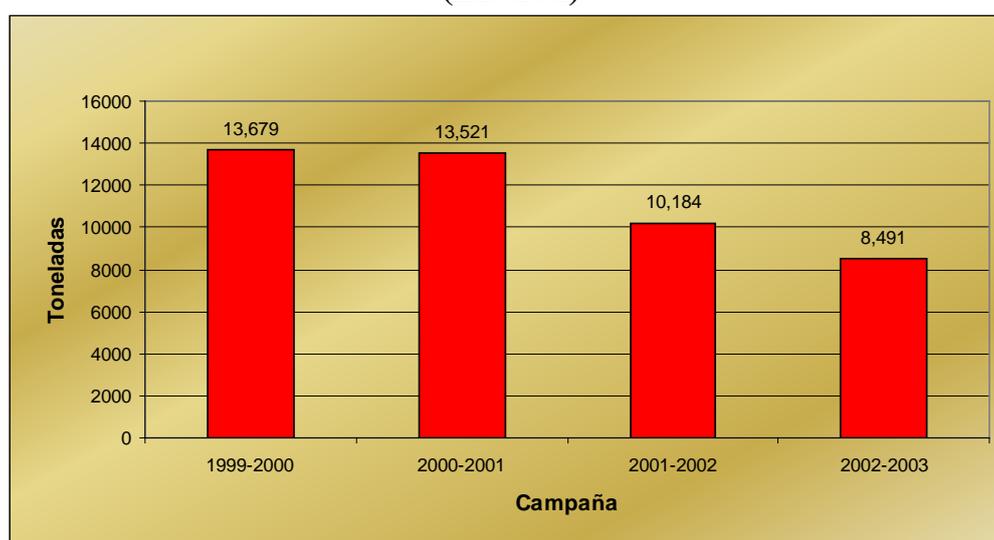
La proyección de la oferta del principal insumo de nuestro producto (ají amarillo) se estableció de acuerdo a la información de uso exclusivo de la Oficina de Información Agraria de la Dirección Regional Agraria Lima Callao.

### 4.2.1. Tipo de oferta

En lo referente a la oferta, se analizará la del ají amarillo fresco que es el principal insumo de nuestro producto. El ají amarillo se produce en nuestro país, en cinco regiones (Piura, Lima, Arequipa, Moquegua y Lambayeque), siendo Lima la región con mayor producción a nivel nacional.

La producción del ají en el periodo 2001-2002 ha tenido una reducción del  $-22.13\%$ <sup>12</sup>, estando dentro de los diez principales productos agrícolas con mayor caída en su producción, siguiendo la misma tendencia en la campaña agrícola 2002-2003, tal como se muestra en el gráfico siguiente:

**Gráfico 4.3: Producción de ají amarillo – Región Lima (En TM)**

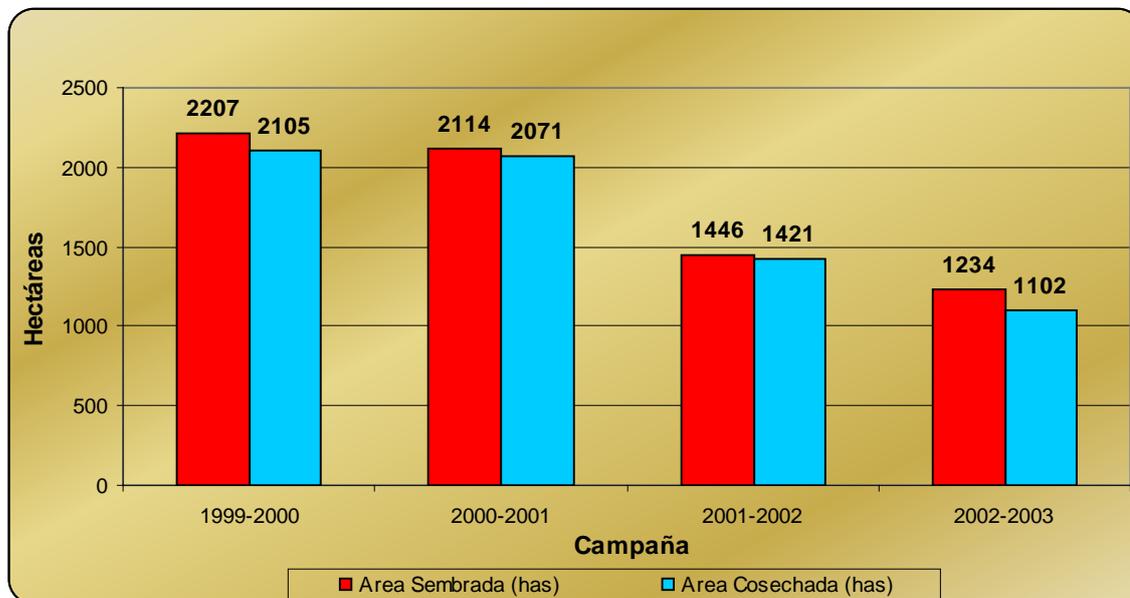


Fuente: Datos obtenidos por entrevista en el Ministerio de Agricultura – Dirección Regional Agraria Lima - Callao. Oficina de Información Agraria. Lima, marzo 2004  
Elaboración propia

Esta caída de la producción del ají puede explicarse a la falta de incentivo para el cultivo del mismo y el poco requerimiento del producto en el mercado. Estos factores han originado la reducción de las áreas de cultivo en la región Lima (ver gráfico No. 4.4), contrarrestando a esta reducción de áreas el incremento del rendimiento del cultivo por mejoras en la semilla y técnicas agrícolas.

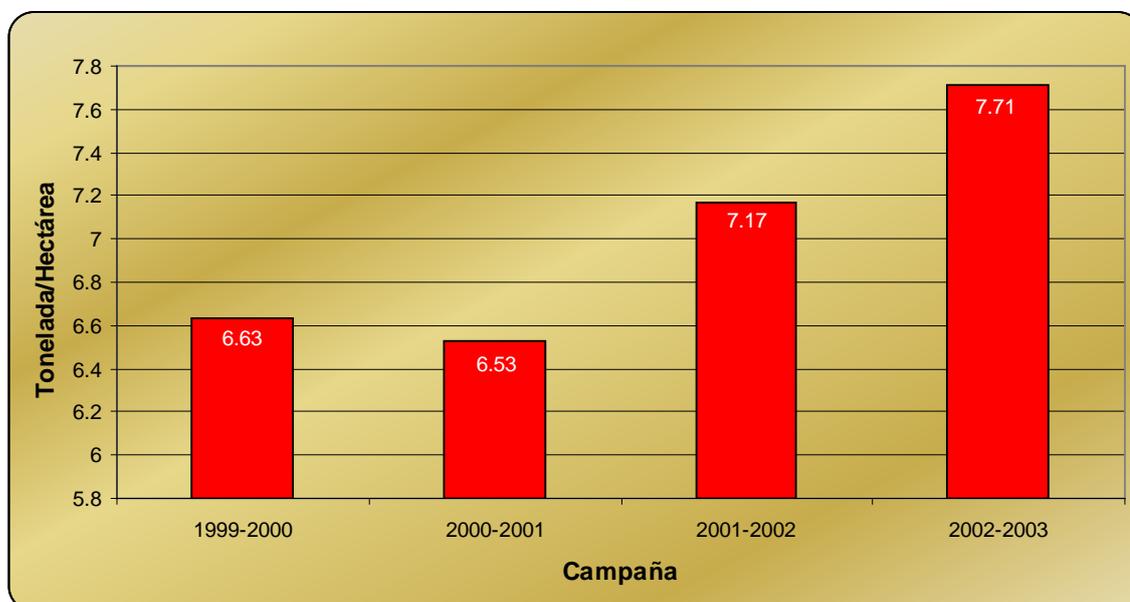
<sup>12</sup>Datos obtenidos por entrevista en el Ministerio de Agricultura – Dirección Regional Agraria Lima - Callao. Oficina de Información Agraria. Lima, marzo 2004.

**Gráfico 4.4: Área sembrada y cosechada de ají amarillo-Región Lima: 1999 – 2003**  
**(En Ha.)**



Fuente: Datos obtenidos por entrevista en el Ministerio de Agricultura – Dirección Regional Agraria Lima - Callao. Oficina de Información Agraria. Lima, marzo 2004  
 Elaboración propia

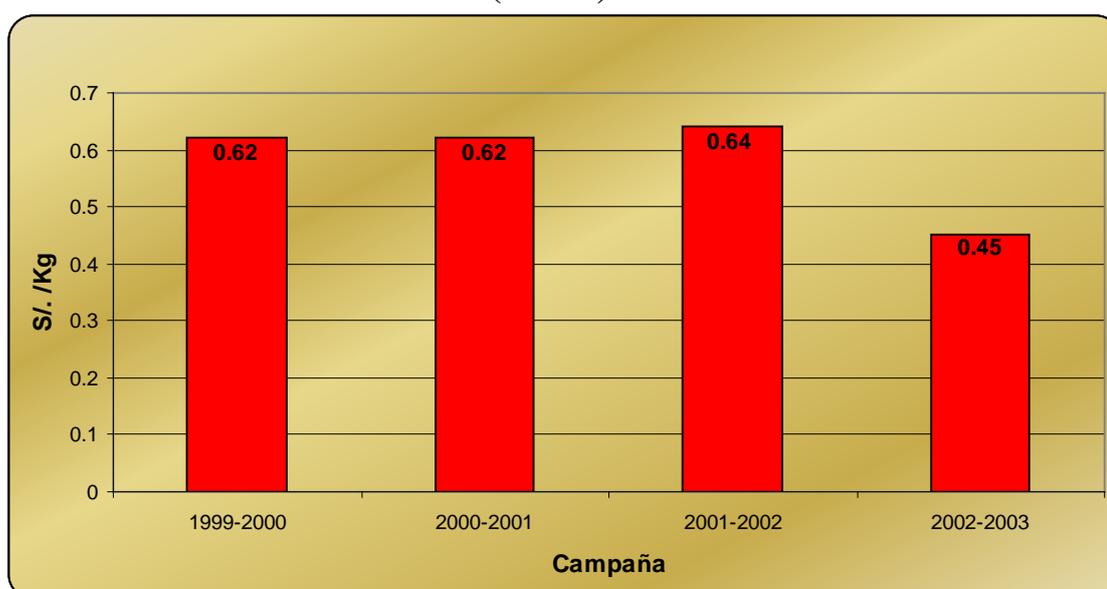
**Gráfico 4.5: Rendimiento de ají amarillo-Región Lima: 1999 – 2003**  
**(En TM / Ha.)**



Fuente: Datos obtenidos por entrevista en el Ministerio de Agricultura – Dirección Regional Agraria Lima - Callao. Oficina de Información Agraria. Lima, marzo 2004  
 Elaboración propia

El precio del ají en chacra se ha mantenido constante hasta la campaña 2001, teniendo una ligera alza en la campaña 2001-2002, produciéndose una fuerte reducción del precio en chacra del producto en la campaña 2002-2003, tal como se muestra en el grafico siguiente.

**Gráfico 4.6: Precio en chacra de ají amarillo-Región Lima: 1999 – 2003  
(En S/.)**



Fuentes: Datos obtenidos por entrevista en el Ministerio de Agricultura – Dirección Regional Agraria Lima - Callao. Oficina de Información Agraria. Lima, marzo 2004  
Elaboración propia

En lo referente a los demás insumos, estos se encuentran en el mercado en variados proveedores y precios que no influyen en la variación en los costos de producción.

#### **4.2.2. Proyección de la oferta del ají**

Según los encargados de la Oficina de Información Agraria de la Dirección Regional Lima, el área

sembrada para las siguientes campañas se irá incrementando hasta igualar los niveles de años anteriores.

Esto debido al ingreso al mercado de productos en base a ají amarillo fresco, lo que incrementará el precio del producto en chacra a niveles de los años anteriores, incentivando a otros productores ha incrementar el área sembrada.

Estas actividades permitirán tener en el mercado la producción de ají que permita cubrir la oferta necesaria por nuestro proyecto sin tener ningún tipo de problemas. Pese a esto siempre se deberá tener un plan de contingencia que nos cubra la producción sobre cualquier fenómeno climatológico.

### **4.3. Proyección de precios**

Los precios de nuestros productos se han establecido sobre la base de la estructura de costos totales del primer año de funcionamiento de la empresa, considerando el volumen proyectado para el primer año. Los precios futuros obedecen a decisiones estratégicas del mercado y a la tendencia de la economía del mercado objetivo.

#### **4.3.1. Tipos de precios**

Toda empresa debe realizar sus costos sobre la base FOB, según las normas Incoterms 2000. Dicha base

deberá ser acompañada de la información que se recolecte del mercado de importación, sumado a otros servicios como el transporte internacional y seguro internacional, lo cual permitirá fijar una política de precios acorde a él.

#### **4.3.2. Determinación del precio**

Para la determinación del precio de nuestro producto se ha tomado en cuenta la recuperación de los costos incurridos (industrial, administrativo, financiero, y comercial; vinculados con la exportación) más la utilidad que incluye un retorno relacionado con nuestro esfuerzo empresarial realizado y el riesgo en función de nuestro capital comprometido.

#### **4.3.3. Proyección del precio FOB**

La proyección del precio del producto se ha realizado sobre la base de la opinión de economistas (publicaciones) por lo que es producto nuevo en el mercado.

Estos opinan que mientras se mantenga en los Estados Unidos un equilibrio económico durante los próximos años la tendencia de los precios de los productos será a la baja. Por lo que se ha proyectado mantener el precio de nuestro producto constante durante los tres primeros años de operación y producir una reducción anual del 5% en el precio para los años del 4 al 10.

Se ha obtenido información de la SUNAT en lo que respecta al precio FOB promedio de la partida arancelaria 2103909000 (pastas de ají), dando un precio de US\$ 3.30 por kilo de salsa. (**ver anexo 7**).

#### **4.4. Resumen de resultados**

La participación de mercado inicial de nuestro producto es del 8%, lo que representa 127.65 toneladas de salsa al año. A los diez años de operación del proyecto se espera alcanzar el 14% de participación de mercado, mediante un crecimiento de nuestras ventas del 10% durante los primeros dos años y un crecimiento constante del 5%, durante los años siguientes, lo que representa una producción al décimo año de 302.15 toneladas de salsa de ají.

El precio del ají amarillo en chacra pese a que el año 2003 ha sufrido una baja del 28%, se espera que durante los próximos años el nivel de precios vuelva a su nivel histórico. Así mismo la producción de ají amarillo en la Región Lima ha tenido durante los últimos tres años una fuerte reducción en su producción, los expertos del Ministerio de Agricultura nos aseguran que estos niveles volverán a sus niveles históricos, motivo por lo cual hemos considerado mantener el precio de los años anteriores al 2003.

# CAPÍTULO V

## 5. Ingeniería del proyecto

En este capítulo se describirá el producto final, así como el proceso de elaboración del mismo que si bien es cierto, es parte de un servicio externo, outsourcing, es importante conocer el proceso en su totalidad, dado que va a ser supervisado por personal de la empresa.

### 5.1. El producto

La línea de producto es la salsa picante en base al ají amarillo, entre las cuales inicialmente se han desarrollado dos tipos de variedades:

#### a. Ají Brasa

Salsa picante para pollerías o restaurantes de comida peruana.

#### b. Ají Kids

Salsa de ají, sin picante, pero conservando las características organolépticas de la salsa de ají. Para pollerías o restaurantes donde se quiera consumir salsa cremosa sin picante. Especial para niños y personas que no gusten del picante.

De acuerdo a los resultados de las encuestas y del focus group realizado, por las características de la formulación (características organolépticas) las preferencias indican que el ají brasa será junto el ají kids el de mayor demanda en el público consumidor.

### 5.1.1. Diseño preliminar

Para la línea de salsas picantes, hemos considerado conveniente los siguientes aspectos:

**Cuadro 5.1: Aspectos generales de la línea de producto**

<b>Marca genérica de la línea</b>	Mi Ají
<b>Productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ají Brasa</li> <li>• Ají Kids</li> </ul>
<b>Presentaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sachets <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De 10 grs. – 25 mm. x 40 mm. En onzas. ( 0.35 oz )</li> </ul> </li> <li>• Frascos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ De 200 grs. – En onzas. ( 7 oz )</li> </ul> </li> </ul>
<b>Tipo de envase</b>	<p>Sachets: Polipropileno trilaminado, sellado a 3 costuras.</p> <p>Frascos de vidrio, con tapas hermeticas.</p>

Elaboración propia

### 5.1.2. Diseño definitivo

A continuación se presentan las características principales de los productos a desarrollar.

**Cuadro 5.2: Características del producto final**

Producto	Organoléptico	Componentes	Características Químicas
Ají Brasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor picante.</li> <li>• Color amarillo.</li> <li>• Consistencia cremosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ají amarillo.</li> <li>• Ajo.</li> <li>• Aceite sin colesterol.</li> <li>• Ácido cítrico.</li> <li>• Espesante.</li> <li>• Sal.</li> <li>• Pimienta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rango del PH : 3.5 – 3.7</li> </ul>
Ají Kids	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabor crema de ají sin picante.</li> <li>• Color amarillo.</li> <li>• Consistencia cremosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ají amarillo.</li> <li>• Ajo.</li> <li>• Aceite sin colesterol.</li> <li>• Ácido cítrico.</li> <li>• Espesante.</li> <li>• Sal.</li> <li>• Pimienta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rango del PH : 3.5 – 3.7</li> </ul>

Elaboración propia.

Por otro lado, ambos productos contarán con las siguientes características:

**a. Presentación**

La presentación del producto será en dos modalidades:

- Sachets de 10 grs. (0.35 oz.)
- Frascos de 200 grs. (7 oz.)

**b. Características de los envases**

Los envases tendrán las siguientes características:

- Sachets:
  - Polipropileno trilaminado:

- ✓ 2 láminas de polipropileno.
- ✓ 1 lámina de poliéster de aluminio.
- ✓ Sellado con 3 costuras.

- Frascos de vidrio:
  - Transparente
  - Con tapa hermética
  - Dispensador

### **c. Tiempo de duración**

El tiempo de duración de vida de los sachets y frascos será de aproximadamente 1 año.

### **d. Etiqueta**

La etiqueta tendrá las siguientes características:

- Las dimensiones serán de acuerdo al tamaño del frasco.
- Los colores a utilizar serán: amarillo, naranja, verde.
- Se indicará información acerca de la composición del producto, nivel calórico, información nutricional, tiempo de vida, información del productor, información del comercializador, autorización sanitaria del productor otorgado por DIGESA, país de origen y contenido neto.

- En el caso del sachet tenemos la impresión con la información en la manga del trilaminado.

## 5.2. Estudio del insumo principal

El insumo principal es el ají amarillo, producto netamente costeño y de características muy especiales que no se encuentran en productos similares de otros países, en este ítem mostraremos las características, la composición nutricional, las zonas de cultivo y utilización del mismo.

### 5.2.1. Características del insumo principal

Las principales características del insumo principal, ají amarillo, son las siguientes:

- Nombre científico : Capsicum pendulum.
- Zona de siembre : Costa central del país.
- Características : Sabor picante.

**Cuadro 5.3: Clasificación botánica del ají**

División	Fanerógamas
Subdivisión	Angiospermas
Clase	Dicotiledóneas
Orden	Tubifloras
Familia	Solanáceas
Género	Capsicum
Especie	C. Pendulum

Fuente: COLLAZOS, Carlos. "Clasificación botánica del ají". En su: **La composición de los alimentos peruanos**. 6ª ed. Perú: Instituto de Nutrición-Ministerio de Salud. 1993. Pág. 23.

Se cree que el nombre proviene de la palabra Kipto (morder) quizá por la naturaleza picante de las semillas y placentas, ya que todas estas partes están penetradas por un jugo resinoso, balsámico, extremadamente acre y picante (capsaicina).

También se dice que el nombre sería presumiblemente un derivado de la palabra capsia (caja) teniendo como referencia a la forma del fruto.

A continuación se muestra la composición del ají amarillo:

**Cuadro 5.4: Composición del ají amarillo**

Componente	% de porción comestible
Calorías	40
Humedad	88.9
Proteínas	0.9
Grasa	0.6
Carbohidratos	8.8
Fibras	2.4
Cenizas	0.7
Calcio (mg)	31
Fósforo (mg)	21
Hierro (mg)	0.9
Caroteno (mg)	2.89
Tiamina (mg)	0.06
Rivoflavina (mg)	0.58
Niacina (mg)	1.25
Ácido ascórbico reducido (mg)	60

Fuente: COLLAZOS, Carlos. "Clasificación botánica del ají". En su: **La composición de los alimentos peruanos**. 6ª ed. Lima: Instituto de Nutrición-Ministerio de Salud. 1993. Pág. 24.

Una de las características propias del ají y que no es posible evaluar, es su picante (pungencia). Esta propiedad se debe a los siguientes compuestos:

- Capsaicina.
- Dihidrocapsaicina.
- Nordihidrocapsaicina.
- Homodihidrocapsaicina
- Homocapsaicina.

### **5.2.2. Zonas de producción**

Sobre las zonas de producción del ají, se cultiva en las tres regiones naturales, existiendo en éstas muchas áreas agrícolas aptas para la producción comercial del mismo.

En la costa la producción comercial se realiza preferentemente como cultivo anual, debido principalmente a la fuerte incidencia de hongos que van matando a las plantas en el campo. En la costa norte, en especial en Piura y Tumbes, se puede cultivar el ají todo el año en forma comercial.

En la sierra el cultivo del ají se limita a los valles interandinos donde el clima más templado ayuda a su cultivo comercial. Sin embargo, la participación porcentual de esta región con respecto a la costa es poco significativa.

La selva presenta condiciones naturales muy favorables para el cultivo del ají en el caso de la denominada selva alta, donde se puede cultivar esta especie todo el año y donde la planta puede durar fácilmente 3 años dando cosecha constante.

En el Perú, el cultivo del ají está muy difundido dado que el área de cultivo que ocupa nos representa del 6 al 7% del área total cultivada de hortalizas. En el Perú se cultivan más de 2,000 Ha. con una producción promedio de 5,532 Kg./Ha.<sup>13</sup>

**Cuadro 5.5: Datos del ají amarillo**

<b>Ají Amarillo</b>	
Nombre científico	Capsicum pendulum.
Origen	América tropical.
Familia	Solanácea.
Período vegetativo	De 5 - 6 meses dependiendo de variedad
Requerimiento de suelo	Sueltos, profundos y buen drenaje con pH 5.5-6.8
Departamentos productores	Lima, Huaral, Barranca, Casma, Santa, Huaura, Tacna, Trujillo, Cuzco, Lambayeque.
Épocas de siembra	Todo el año. Preferencia septiembre a noviembre.
En la costa	En los meses de primavera
Se cosecha	A los 130 días después de la siembra y dura 50 días
Temperatura	16 a 24 C°
Humedad	Baja humedad relativa

Continua...

<sup>13</sup> Datos obtenidos por entrevista en el Ministerio de Agricultura – Dirección Regional Agraria Lima - Callao. Oficina de Información Agraria. Lima, marzo 2004.

### Cuadro 5.5: Datos del ají amarillo

....Viene

<b>Rendimientos (TM/Ha):</b>	
Rendimientos Nacional	5.03
Rendimientos Regionales	5.85
Rendimientos Potenciales	10 – 15
Costo Producción (USA \$/Ha)	800 – 900
Mercado Nacional	Piura, Lambayeque, Lima
<b>Manejo Técnico</b>	
Semilla (Kg/Ha)	0.5 Kg / almácigo / Ha.
Distanciamiento (m)	0.8 mt. entre surco, 0.5 mt. Entre plantas
<b>Fertilizantes</b>	
Nitrógeno (N). (Kg/Ha)	150
Fósforo (P). (Kg/Ha)	80
Potasio (K). (Kg/Ha)	80
Módulo de Riego (m <sup>3</sup> / Ha)	6,000 - 8,000
Frecuencia de Riego (días)	10 – 15
Principales plagas	Gusano de tierra, pulgón, gusano perforador del fruto, araña roja, acaro blanco, gusano de fruto.
Principales enfermedades	Marchites, chupadera.

Fuente: CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y PROMOCIÓN DEL CAMPESINADO-CIPCA / CENTRO DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN REGIONAL - CEDIR. **Ficha técnica del ají**, [en línea].Lima: s.n., [citado en enero 2004]. Microsoft HTML. Disponible en: [www.cipca.org.pe/cipca/información\\_y\\_desarrollo/agraria/fichas/ají.htm](http://www.cipca.org.pe/cipca/información_y_desarrollo/agraria/fichas/ají.htm)

### **5.2.3. Utilización comercial del ají**

El ají en nuestro país es utilizado principalmente en estado fresco y es conocido casi exclusivamente por su sabor picante. Los excedentes son secados bajo sombra y utilizados como ají seco, entero o polvo.

Pocos saben de sus diferentes usos que son verdaderamente importantes:

#### **a. Condimentación de alimentos**

Uso en comidas de carácter típico para la elaboración de platos tradicionales peruanos.

#### **b. Usos medicinales**

Es bueno saber que entre sus efectos medicinales destacan que:

- Dificulta la formación de coágulos y estimula la circulación sanguínea.
- Despeja las vías respiratorias en los casos de tos y resfriados.
- Mejora la digestión.
- Alivia el dolor.
- Ayuda a quemar calorías.
- En la elaboración de parche paliativos de dolor, y es valorado por el alto contenido de ácido ascórbico, (10 veces mayor a los cítricos).

### **c. Cosmetología**

En la elaboración de tintes naturales utilizados en las sombras de color y lápices labiales, en especial las especies dulces de colores intensos. La extracción de aceites que pueden ser utilizados directamente en la alimentación o en la fabricación de jabones.

### **d. Colorantes naturales para artesanías**

Uno de sus usos más antiguos lo constituyen los colorantes, que al ser casi naturales, por la poca o ninguna influencia de agentes químicos, presentan un mercado importante en especial para variedades nativas o endémicas.

### **e. Artefactos de defensa personal**

El uso de spray con líquidos comprimidos en base al ají y pimienta en pequeños envases portátiles como llaveros y bolígrafos, se está difundiendo cada vez más como un artefacto necesario para la defensa personal, evitando de esta manera causar daño al atacante al aturdir sus sentidos de olfato y visión.

En base a las anteriores referencias se puede desarrollar sistemas de purificación para obtener los ingredientes activos y taninos de este producto, desarrollando de esta manera procesos de destilación rápidos y que requieren poca inversión

hasta obtener derivados concentrados de mayor valor comercial.

### **5.3. Descripción del proceso de elaboración del producto**

El proceso de elaboración de la línea de producto, salsa de ají, lo contrataremos con empresas productoras especializadas, quien se encargarán de elaborar el producto final, con las especificaciones indicadas. La empresa se encargará básicamente de dos etapas en el proceso de elaboración del producto: la compra de la materia prima principal (ají), insumos menores y el material de los envases respectivos para cada uno los productos. También se encargará de la fase final de empaque y embalaje para exportación según las normas y requerimientos definidos.

#### **5.3.1. Selección de ingredientes**

El primer paso para la elaboración del producto principal es la selección del insumo que proviene del agro, etapa que será realizada por los agricultores y verificada por nuestra persona encargada de la supervisión del proceso productivo.

Análisis del insumo, de un muestreo del lote, y si pasa las pruebas de calidad, hacemos una selección física en base al tamaño, color, grado de madurez del insumo que nuestra empresa comenzará a encargar a los agricultores y especificará el tipo de ají, nivel de madurez, tamaño y estado de cosecha, de tal forma

que el insumo adquirido ya ha pasado por un primer nivel de clasificación, lo que simplificará una primera selección para el proceso productivo que será realizado por nuestro proveedor y supervisado por nuestro supervisor de producción.

Durante la selección se procede a eliminar los frutos deteriorados y se clasifican de acuerdo a su conformación y color para obtener un producto uniforme.

### **5.3.2. Empresa de maquila**

Inicialmente la empresa trabajará a través de servicios externos (outsourcing) pero es importante indicar que todo el proceso será supervisado por personal de la empresa, por lo cual procedemos a establecer cada uno de los pasos que se realizarán en la empresa que nos de el servicio.

#### **a. Lavado y desinfectado**

Para preservar los estándares de calidad, los insumos principales seleccionados serán lavados y desinfectados. Las bayas de ají serán sumergidas en tinas de acero inoxidable que contiene la solución clorada, con el objeto de desinfectar la superficie. Posteriormente se efectúa un enjuagado con agua limpia para eliminar los posibles residuos de la solución clorada.

Estos ingredientes son aprobados por el laboratorio de análisis microbiológicos con el que la empresa mantiene contrato.

**b. Cortado**

Una vez lavado el insumo se eliminan los pedúnculos y se corta longitudinalmente utilizando cuchillas de acero inoxidable, fileteando la baya. A la materia prima se le extraen las pepas, procesando solo la baya con venas.

**c. Escaldado**

Se escaldan los insumos en una marmita, por un periodo de 3 minutos, se expone a fuego medio. Este término es conocido como escaldado. El proceso productivo por lo tanto es más delicado, pero asegura la calidad final de las salsas picantes que deseamos producir.

**d. Pesado de insumos**

Se coloca en la balanza y se determina el peso de los distintos ingredientes, de acuerdo a la receta o formulación industrial.

**e. Licuado**

En este proceso los ingredientes preseleccionados y pesados se mezclan en una licuadora industrial

por espacio de 8 minutos por cada 5 litros de mezcla de ingredientes.

Este proceso se realiza combinando todos los ingredientes en la secuencia establecida por la receta, obteniendo finalmente una salsa uniforme, semilíquida, con las características deseadas. La molienda termina cuando se obtiene una pasta homogénea.

#### **f. Estandarización**

Luego de la molienda efectuada se procede a regular el PH a valores entre 3.5 y 3.7 utilizando como acidulante cierta cantidad de ácido cítrico.

**Cuadro 5.6: Utilización de ácido cítrico**

Tipo de Salsa	Cantidad de Pasta Estandarizada	Cantidad de Ácido cítrico
Salsa de ají	1000 g	2.81 g

Nota: Resultados de la evaluación de ácido cítrico en muestras realizadas.  
Elaboración Propia.

#### **g. Primer control de calidad**

Pruebas de calidad, para asegurar los estándares solicitados por el FDA, se realiza en un primer momento, en la salsa lista antes de envasar.

Cabe señalar que el estándar local (Perú) para las salsas picantes esta entre 4.0 y 4.25 de PH. Al tener un PH más alto los niveles de ácido cítrico son menores, lo que permite conservar más

fácilmente, las características organolépticas. El obtener un PH de 3.55 cuidando las características organolépticas, ha sido parte de la investigación.

**Cuadro 5.7: PH obtenido después del primer control de calidad**

Tipo de salsas	pH
Salsa de ají	3.55

Nota: Resultados de la evaluación de PH, en muestras realizadas.  
Elaboración propia.

#### **h. Envasado**

La máquina llenadora, envasadora y selladora llenará en cada manga trilaminada, la cantidad necesaria de 10 ml (0.35 oz.) por sachet, sellando con tres costuras.

En el caso del envasado en frascos de 200 ml (7 oz.) el proceso es realizado cuidando de crear el vacío para el sellado de las tapas.

#### **i. Prueba de calidad de envasado**

Revisión física de sellado de costuras y pruebas para asegurar el envase hermético. Los sachets que no cumplan los requisitos serán separados del lote de producción. De igual forma se procede con la revisión de frascos.

#### **j. Etiquetado y sello de seguridad**

Esta fase del proceso se realiza tan solo para terminar con la presentación final de los frascos.

#### **k. Transporte**

Del producto final envasado a los ambientes de acondicionamiento de la empresa para su empaque y embalaje.

#### **5.3.3. La empresa**

Una vez preparado el producto y debidamente presentado, en la empresa se procederá a empaquetar, embalar y almacenar para su posterior traslado a aduanas. En el presente ítem explicaremos cada una de las etapas líneas arriba descritas.

##### **a. Empaquetado**

El personal coloca en bolsas los sachets de acuerdo al tipo de producto.

Para el caso de sachets 10 ml. (0.35 oz.): 1 kilogramo (2.2 lbs.) del producto final (100 sobres de 10 ml (0.35 oz.) cada una), y sella la bolsa.

Para el caso de frascos de 200 ml. (7 oz.), se empaquetarán, en las cajas de 24 frascos.

##### **b. Embalado**

Cada caja de exportación contendrá 50 cajas de 5 kilos (peso aproximado de 250 kilos), en el caso de los sachets de 10 ml. (0.35 oz.), y de 240 kgs. aproximadamente para los frascos de 200 ml (7

oz.), las cuales son trasladadas al almacén para preparar los documentos para su embarque.

**c. Almacenaje**

El producto final embalado en las cajas de exportación es almacenado en paletts, destinados para organizar su ubicación en almacén, cada caja de exportación indicara el contenido en número y tipo de ají.

**5.3.4. Flujograma del proceso de elaboración del producto**

En el gráfico 5.1 y 5.2 podemos apreciar las diferentes fases del proceso de elaboración de la salsa de ají en sus dos presentaciones: sachets de 10 grs ( 0.35 oz.) y en frascos de vidrio de 200 grs. ( 7 oz.) respectivamente.

Es importante destacar que la diferencia esta en la esterilización que se realiza al envasar en frascos de vidrio.

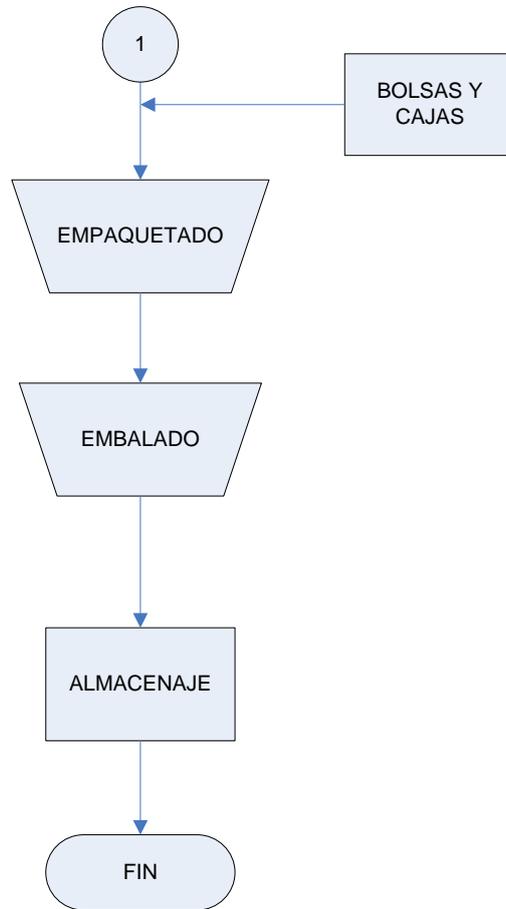
**Gráfico 5.1: Flujograma del proceso de elaboración de sachets**



continua...

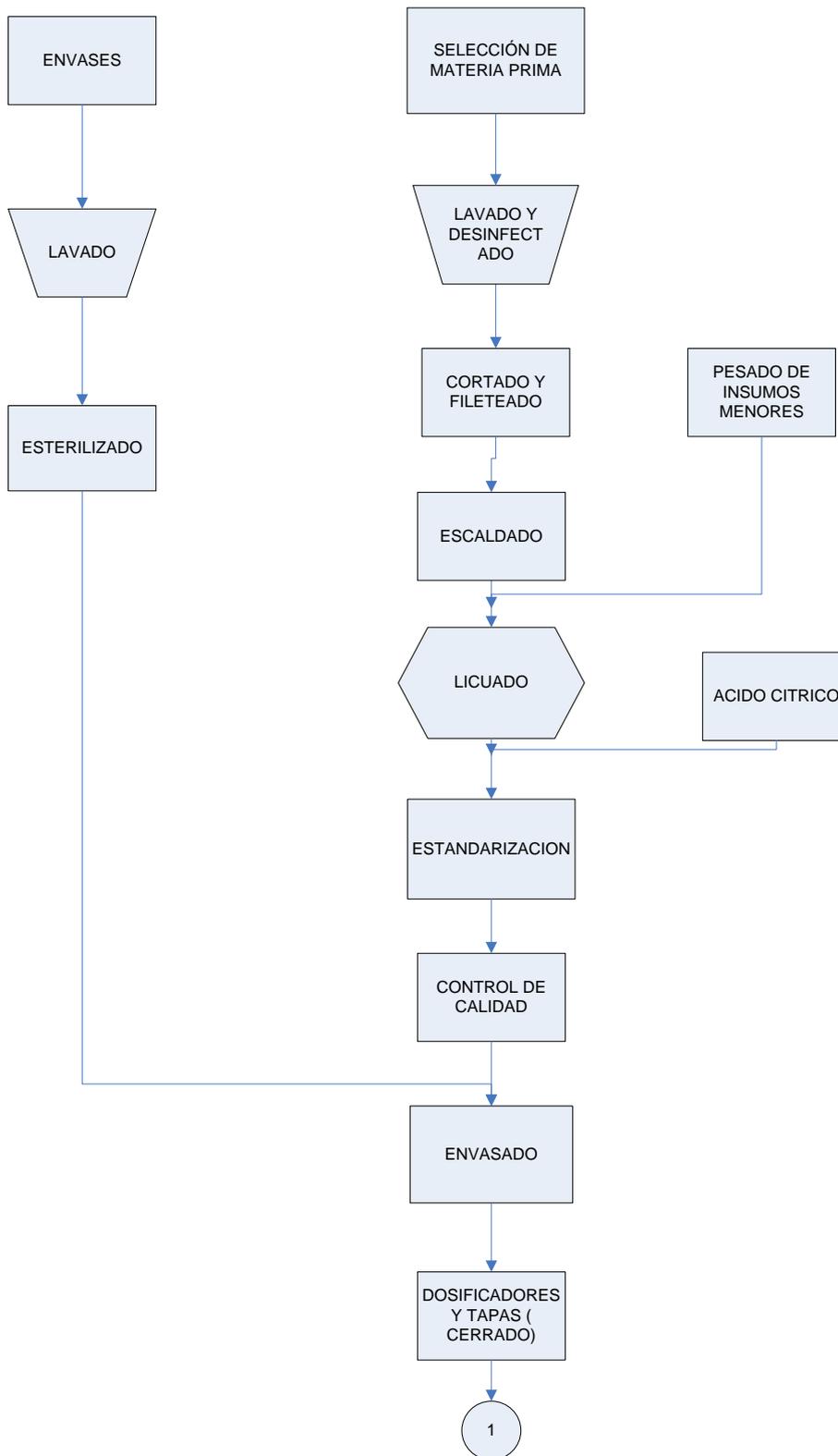
**Gráfico 5.1: Flujograma del proceso de elaboración de sachets**

...viene



Elaboración Propia

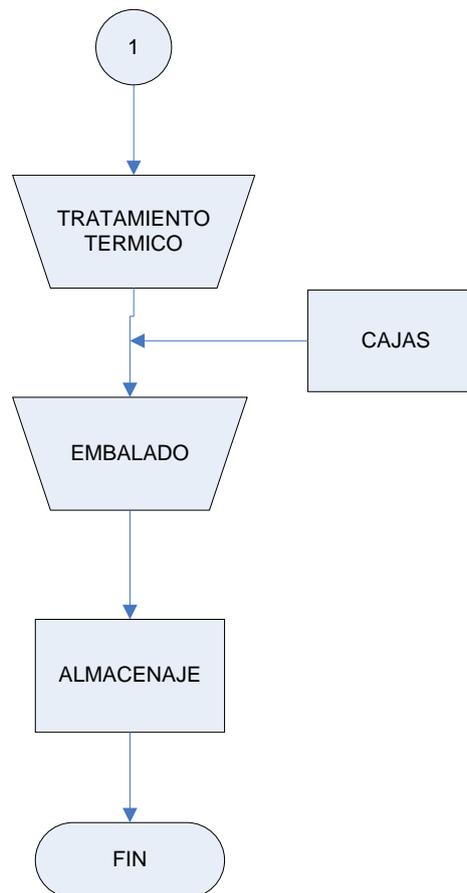
**Gráfico 5.2: Flujograma del proceso de elaboración de frascos**



Continua...

**Gráfico 5.2: Flujograma del proceso de elaboración de frascos**

...viene



Elaboración Propia

#### **5.4. Control de calidad del producto**

En las muestras realizadas para el presente proyecto se han realizado análisis fisicoquímicos, microbiológicos, cuyos resultados se han registrado a continuación, así como análisis sensoriales realizados a través de un focus group.

### 5.4.1. Análisis fisicoquímicos

A continuación presentamos los análisis fisicoquímicos realizados al producto.

#### a. Determinación de vitamina C

Se ha escogido el proceso de elaboración de salsa de ají, sin pepas y con escaldado, porque conserva un mayor nivel de ácido ascórbico (vitamina C), según se puede apreciar en el cuadro 5.8.

**Cuadro 5.8: Determinación de vitamina C**

Tipo de salsa	Ácido ascórbico (mg/100 gr.)	Porcentaje de ácido ascórbico destruido
Salsa de ají	33.8	46.8%

Nota: Resultados de la evaluación de ácido ascórbico en muestras realizadas. Elaboración propia.

#### b. Determinación de PH final

Para poder verificar y asegurar un valor de PH de 3.55 se mide el valor utilizando un potenciómetro.

### 5.4.2. Análisis sensorial de las muestras

Las muestras fueron sometidas a la apreciación subjetiva de un panel no entrenado, compuesto por 10 personas, quienes juzgaron el sabor y el grado de pungencia, el color, el olor y la consistencia de la salsa de ají elaborada.

Se utilizó la escala Ranking con grados del 1 al 5 (1 = muy malo; 5 = excelente).

**Cuadro 5.9: Resultado del análisis sensorial**

Característica	Calificación Promedio	Comentarios
Color	3.5	De preferencia que el color sea más amarillo naranja, el color está de acuerdo al tipo de producto.
Olor	3.5	Un poco mas fuerte el olor típico del ají
Sabor	4.5	Muy agradable, tiene el sabor de salsa de ají de las pollerías en Perú, sería bueno incluir otra salsa alternativa.
Textura	4.5	Consistencia es la mejor característica, fácil de consumir. Si la presentan en frascos sería bueno un tipo de frasco que ayude a que la salsa no se dispense excesivamente.
Pungencia	3.92	Personalmente, la salsa debería ser más picante. Esta bien el picante porque el público que asiste a los restaurants y pollerías también son norteamericanos.
<b>Total</b>	<b>3.98</b>	

Nota: Resultados del análisis sensorial en el Focus Group realizado en Maryland EEUU Octubre 2003.  
Elaboración propia.

### 5.4.3. Análisis microbiológico de las muestras

Al total de 6 muestras se le hizo un análisis de recuento en placa de bacterias mesófilas aerobias viables (Medio Plate Count Agar) y mohos y levaduras (Medio OGA), según se puede apreciar en los cuadros que a continuación se presentan.

**Cuadro 5.10: Resultado del análisis microbiológico**

Muestra	Mohos y levaduras	Porcentaje de destrucción	Bacterias aerobias mesófilas viables (ufc/g)	Porcentaje de destrucción
Salsa de ají	1 X 10 <sup>2</sup>	99.84%	12 x 10 <sup>4</sup>	97.14%

Nota: Resultados de análisis microbiológico en muestras realizadas.  
Elaboración propia.

**Cuadro 5.11: Cuadro de resultados**

Muestra	Análisis sensorial	Análisis mohos y levaduras	Microbiológico o BAMV	Pérdida de vitamina C
Salsa de ají	3.98	1 X 10 <sup>2</sup>	12 x 10 <sup>4</sup>	46.8%

Nota: Resumen de Resultados de los cuadros 5.8, 5.9 y 5.10.  
Elaboración propia.

**Cuadro 5.12: Cálculo del rendimiento**

Tipo de salsa	Materia prima	Mermas		Pasta neta	Rendimiento
		Corte	Molienda		
Salsa de ají	1.672	0.557	0.115	1.000	59.81 %

Nota: Resultados de rendimiento en muestras realizadas.  
Elaboración propia.

## 5.5. Determinación de la capacidad óptima operativa

Se ha determinado la capacidad operativa óptima en función de la capacidad ociosa que actualmente tiene el outsourcing y que bajo contrato se establecería.

### **5.5.1. Capacidad de la empresa**

Se encuentra definida por la capacidad de abastecimiento de productos de nuestro proveedor principal, quien nos puede asignar un 35 % de su capacidad instalada que significa actualmente **16,000 kg. de ají procesado mensualmente, para el primer año.**

### **5.5.2. Uso de la capacidad**

En el primer año se proyecta utilizar una capacidad de 66% (10,637.5 kilos) de la capacidad asignada por nuestro proveedor.

### **5.5.3. Infraestructura**

En el presente ítem se describe la ubicación de la empresa, la disposición de planta y los costos de infraestructura necesarios para una buena gestión.

#### **a. Ubicación de las instalaciones**

Las instalaciones se encuentran ubicadas en la Av. La Marina 2855, San Miguel, contando con un área de terreno de 100 metros cuadrados y un área construida de 200 metros cuadrados.

#### **b. Disposición de la planta**

Características del local: el local posee un área construida distribuida en 2 pisos, el primer piso será acondicionado para la zona de empaque,

embalaje y almacén de los productos a exportar, en un área de 100 metros cuadrados.

El segundo piso de 100 metros cuadrados será acondicionado para las oficinas de la gerencia y el área de operaciones. (**Ver anexo 9**)

### c. **Costos de Infraestructura**

Se incurrirán en los siguientes costos:

Local: Alquiler mensual	US\$ 400.00
Adecuación del local	US\$ 1200.00

## **5.6. Requerimientos de insumos**

Independiente del ají amarillo que es el insumo principal procedemos a detallar los demás componentes necesarios para nuestros productos.

### **5.6.1. Materiales directos**

A continuación se detallan los materiales directos a utilizar en la elaboración del producto:

- Ají amarillo.
- Aceite de soya.

### **5.6.2. Materiales indirectos**

A continuación se detallan los materiales indirectos a utilizar en la elaboración del producto:

- Sal.
- Ácido cítrico.
- Ajo.
- Conservantes.
- Mangas de envases trilaminados.
- Frascos de vidrio.
- Dosificadores.
- Tapas herméticas.
- Bolsas para embalar (capacidad para 100 sobres de 10 ml. (0.35 oz.) c/u).
- Cajas de producto (con capacidad para 50).
- Etiquetas para frascos.
- Cajas de exportación.

### **5.6.3. Requerimientos de equipo y mobiliario**

De acuerdo a la estructura organizacional se ha establecido la necesidad de proveer a la misma de equipos y mobiliarios indispensables y necesarios para lograr que los integrantes realicen una buena gestión.

### **5.6.4. Requerimientos de equipos**

Los equipos que se utilizarán serán los siguientes:

- Cinco computadoras.
- Cuatro impresoras láser.

### 5.6.5. Requerimientos de mobiliario

El mobiliario a utilizar es el siguiente:

- Cinco escritorios modulares.
- Tres sillones gerenciales.
- Seis sillas.
- Dos repisas de tres niveles.
- Una repisa de dos niveles.
- Estantería para almacenaje.

### 5.7. Requerimiento de personal

A continuación se muestra el cuadro con los puestos de trabajo necesarios para el proyecto.

**Cuadro 5.13: Requerimiento de personal**

Administración	
Gerente General	1
Asistente Administrativo	1
Jefe de Operaciones	1
Asistente Logístico	1
Supervisor de Operaciones	1

Nota: El presente cuadro se a elaborado de acuerdo a las necesidades de la empresa futura estimadas por los integrantes del presente proyecto.  
Elaboración propia.

Adicionalmente se contratarán por destajo operarios para el empaque y embalaje de los productos finales, realizando los embarques una vez cada 45 días.

# CAPÍTULO VI

## 6. Determinación del tamaño de la empresa y localización

*“Teóricamente, determinar el tamaño de la empresa por relaciones recíprocas que existen entre el tamaño, la demanda, la disponibilidad de las materias primas, la tecnología, los equipos, el financiamiento y la organización requerida. Todos estos factores contribuyen a simplificar el proceso de aproximaciones sucesivas, generando alternativas de tamaño de empresa entre las cuales se pueda escoger aquella más eficiente.”<sup>14</sup>*

El tamaño del proyecto se ha determinado sobre la base de dos variables: el espacio requerido para los procesos a realizar en el local y los ambientes necesarios para el funcionamiento óptimo de la organización, acondicionado con la comodidad suficiente para ofrecer al personal un grato ambiente de trabajo.

Asimismo un factor determinante para el tamaño del proyecto estará en función de la capacidad requerida de almacenaje, así como de la capacidad financiera necesaria para satisfacer convenientemente el pronóstico de ventas que hemos proyectado y de acuerdo a las distintas estrategias comerciales.

Consideramos el tamaño del proyecto, para atender a una demanda de 127,650 kilos de salsa de ají en el primer año, pero con los espacios disponibles para crecer hasta la demanda proyectada.

---

<sup>14</sup> BACA URBINA, Gabriel. “Estudio técnico”. En su: **Evaluación de proyectos**. 3ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill, 1997. Parte tres, p. 83-118.

## **6.1. Proyección de crecimiento si el mercado es creciente o constante**

Tal como se ha explicado en el capítulo IV del presente trabajo de investigación, hemos tratado de determinar un procedimiento que nos permita pronosticar adecuada y confiablemente las ventas del producto en los próximos diez años.

El método de proyección utilizado combina la tasa de crecimiento poblacional de los peruanos y latinos, tasa de crecimiento de participación de mercado y tasa de crecimiento de ventas esperado.

A partir de esta información estimada de crecimiento del mercado, estimamos que el proyecto podría colocar, sin inconvenientes 127.65 toneladas, dentro del primer año de funcionamiento. Esta cifra es conservadora, representa el 8% de participación de mercado objetivo, esperando alcanzar al décimo año una participación del 15%.

Por lo tanto, con relación a nuestro mercado podemos afirmar lo siguiente:

- a. La demanda tiene una tendencia creciente.
- b. Para responder eficientemente a los imprevistos y no afecten nuestro programa de exportación, se mantendrá un nivel de stock equivalente a un mes.

## **6.2. Selección del tamaño ideal**

Como la organización es una empresa comercializadora que encargará la fabricación del producto a un outsourcing, el tamaño ideal estará en función del espacio necesario con los mobiliarios y equipos correspondientes para satisfacer las proyecciones de ventas y por lo tanto de exportación estimadas. En nuestro caso los proveedores serán locales, sin embargo, como previsión contra cualquier imprevisto se mantendrá un inventario mínimo de 30 días. Por lo expuesto, nuestras instalaciones deberán disponer de un área de almacén con las comodidades (espacio físico), condiciones y especificaciones técnicas para desarrollar esta función adecuadamente.

Para determinar el tamaño mas apropiado para el proyecto, tomamos en cuenta el personal necesario y apropiado para cada uno de los puestos de la empresa, teniendo como premisa básica la calidad del servicio que planeamos brindar y no el personal mínimo para realizar una función.

Podemos concluir, que el pronóstico de ventas, será uno de los principales factores para determinar el tamaño de las instalaciones óptimas, el espacio para almacenamiento de productos terminados, los procesos a realizar, el financiamiento requerido y la organización son los aspectos que determinan la comodidad física y el espacio necesario para que las personas trabajen con comodidad y eficiencia.

### 6.3. Localización

*“La localización óptima de un proyecto es la que contribuye de la mejor forma a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo mínimo (criterio social). El objetivo general de este punto es, por supuesto, llegar a determinar el sitio donde se instalará la empresa”.*<sup>15</sup>

#### 6.3.1. Estudio de localización

*“El análisis para realizar el estudio de localización consiste en asignar valores cuantitativos a una serie de factores cualitativos (factores geográficos, institucionales, sociales y económicos) que se consideran relevantes para la localización. Eso conduce a una comparación cuantitativa de diferentes ubicaciones”*<sup>16</sup>.

Asignamos factores que influyen directamente a la decisión de localización del proyecto, calificamos a estos factores de igual forma en orden del 1 al 5, de menor a mayor importancia respectivamente; a continuación detallamos los factores de localización escogidos:

- a. Costo y alquiler de locales
- b. Costo de transporte

---

<sup>15</sup> BACA URBINA, Gabriel. “Estudio técnico”. En su: **Evaluación de proyectos**. 3ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill, 1997. Parte tres, p. 98-99

<sup>16</sup> Ibid.

- c. Disponibilidad de servicios públicos
- d. Cercanía al proveedor de maquila
- e. Cercanía al puerto

**Cuadro 6.1: Factores de localización por los distritos de San Miguel y Chorrillos**

Distritos Evaluados	San Miguel			Chorrillos		
	Calificación	Peso	Total Ponderado	Calificación	Peso	Total Ponderado
Costo Alquiler de los locales	6	0.15	0.9	8	0.15	1.2
Costos de Transporte	8	0.35	2.8	6	0.35	2.1
Disponibilidad de Servicios Públicos	8	0.05	0.4	8	0.05	0.4
Cercanía A Proveedor Outsourcing	6	0.1	0.6	8	0.1	0.8
Cercanía al puerto	9	0.35	3.15	5	0.35	1.75
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>	<b>7.85</b>		<b>1.00</b>	<b>6.25</b>

Nota: El presente cuadro se ha elaborado de acuerdo a las estimaciones por los integrantes del presente proyecto.  
Elaboración propia.

Como se observa, para la ubicación del proyecto, los factores de mayor incidencia de acuerdo al peso asignado son: cercanía al puerto (35%), costos de transporte (35%), costo de alquileres (15%), cercanía al proveedor maquila (10%) y disponibilidad de los servicios públicos (5%).

De las alternativas analizadas para ubicar el proyecto, hemos obtenido la mayor calificación en un local ubicado en Av. La Marina 2855 San Miguel, el cual se encuentra en una zona céntrica, cuenta con el espacio y distribución interior para desarrollar las operaciones con comodidad, y tiene la ventaja de estar en una zona de fácil acceso, con espacio para el parqueo de unidades y donde los costos de transporte para el embarque de los productos será menor, por las distancias existentes entre este distrito y el puerto.

Por lo tanto, San Miguel será la ubicación ideal para el proyecto, en función a la calificación y el ranking de factores considerados.

### **6.3.2. Variables medioambientales**

Considerando las características propias del producto, la compañía no realizará instalaciones en la vía pública, tampoco instalaciones dentro de la propia compañía que puedan tener impacto en el medio ambiente o el vecindario, y por lo tanto no hay riesgo de impacto ambiental que pueda afectar a los vecinos de nuestro local en particular a la comunidad en general.

Dentro del local, solo se almacenará el producto, en consecuencia, el proyecto no afectará el entorno biológico (salud humana, fauna y flora), el aire o el agua, en conclusión no afectará a la salud pública.

El Ministerio de Transporte, tiene como marco legal principal a la Constitución Política del Perú de 1993, el Código del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales, a la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada.

### **6.3.3. Consideraciones legales**

Respecto al orden legal, la empresa será constituida como una sociedad anónima cerrada, la administración estará a cargo de un gerente general, bajo la supervisión de un directorio compuesto por la junta de accionistas elegida para tal fin.

Este conocimiento legal es importante, toda vez que repercute en el mejor aprovechamiento de los recursos con los que la empresa cuenta. A continuación se detallan los aspectos legales que se deben tener en cuenta para la ejecución del proyecto:

- a. Ley general de sociedades.
- b. Legislación que regule la contratación de personal sindicalizado y de confianza.
- c. Legislación sobre seguridad industrial mínima y obligaciones patronales en caso de accidentes de trabajo.

- d. La Ley del Impuesto a la Renta, en lo que rige al tratamiento fiscal sobre depreciación, amortización, valuación de activos.
- e. Legislación bancaria, en lo que respecta a préstamos y obligaciones que de ello deriven.
- f. Legislación de importaciones y documentación varia:
  - Licencia de Apertura Municipal.
  - Escritura Pública de Constitución.
  - Inscripción en el registro Único del Contribuyente.
  - Contrato de alquiler de local.

Los principales trámites que se llevaran a cabo, para la entrada en funcionamiento de la empresa serán:

**a. Municipalidad de San Miguel**

Se obtendrá la licencia municipal de funcionamiento.

**b. SUNAT**

Inscripción en el registro único del contribuyente, autorización para la emisión de comprobantes de pago.

**c. Legalización de libros**

Se legalizarán los libros contables (libros de inventarios, diario, caja, mayor, balance general, aumento de capital), de planilla de trabajadores, libros de actas, otros.

**6.4. Resumen de resultados**

La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mejor tasa de rentabilidad sobre el capital.

Entre los factores que influyen en la localización de las instalaciones, consideramos a los siguientes: costos y alquiler de locales, costos de transporte, facilidad y cercanía a los recursos públicos, cercanía al proveedor de maquila y cercanía al puerto de embarque.

Dada la naturaleza del trabajo en la empresa, no hay riesgo de impacto ambiental que pueda afectar a la comunidad en general.

Respecto a las consideraciones legales, se hace hincapié en que es necesario tener en cuenta la legislación vigente que pueda ser aplicable al proyecto desde su puesta en marcha, nos referimos básicamente a la Ley General de Sociedades, y a los aspectos particulares de los requisitos de la SUNAT, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, el Ministerio de Salud, y el Municipio de San Miguel.

# CAPÍTULO VII

## 7. Aspectos organizacionales

En este capítulo se analiza la estructura formal de la organización, lo cual permitirá asignar el trabajo, determinar las tareas claves, delegar la autoridad, definir responsabilidades y conseguir el eficiente cumplimiento de las metas organizacionales.

### 7.1. Características de la cultura organizacional deseada

*“La cultura organizacional es el patrón propio de supuestos, valores y normas compartidas, que modelan las actividades de socialización, lenguaje, símbolos y prácticas de la organización; es la personalidad de la organización”.*<sup>17</sup>

La cultura de la organización no surge por si sola, o por lo menos no debe dejarse al azar. Toda organización tiene una cultura, sea esta creada ex profeso o simplemente por el advenimiento de las prácticas comúnmente realizadas sin mayor dirección y conciencia de ello. En el caso del proyecto, se opta por desarrollar en la empresa una *“cultura de mercado”*.

Esto supone el logro de metas deseables y cuantificables, especialmente de carácter financiero y de mercado

---

<sup>17</sup> HELLRIEDGEL, Don ; SLOCUM John W. “Grupos, equipos y culturas en las organizaciones”. En su: Administración . 7ª ed. México D.F.: Mc Graw-Hill, 1998. Cap. 16, p. 596

(crecimiento de ventas, rentabilidad y participación de mercado entre otros).

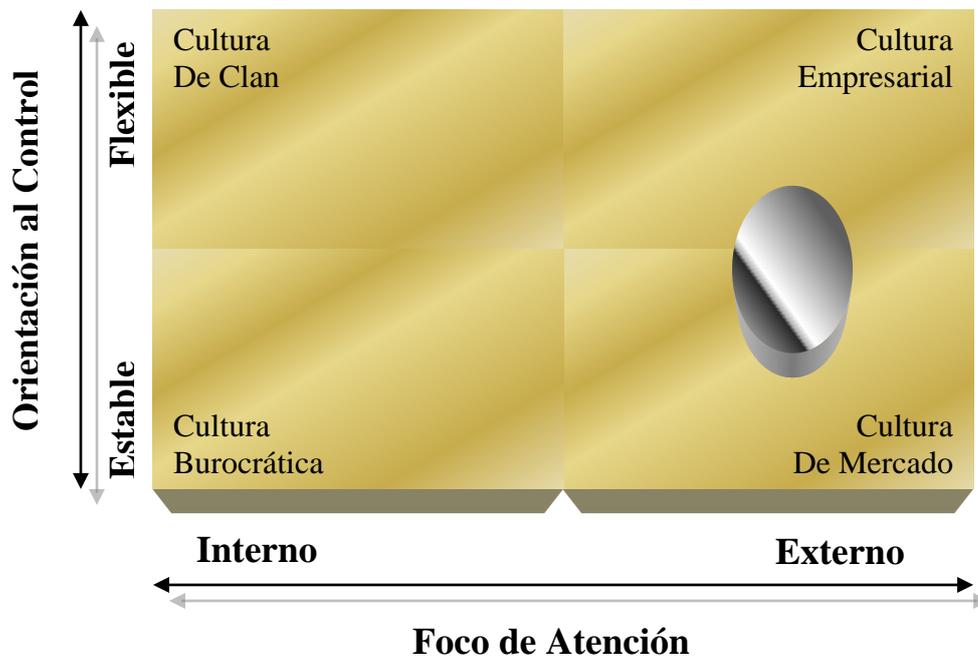
Asimismo, se dispondrá de una orientación formal hacia el control, siendo cada individuo el responsable de su desempeño, para lo cual la organización le deberá de proveer de una retroalimentación del comportamiento versus los objetivos propuestos, sus funciones y responsabilidades. Todo esto deberá ir relacionado con una remuneración acorde con el cumplimiento satisfactorio de los resultados planeados.

Es importante resaltar, que la organización no promete seguridad al empleado y el individuo no le promete lealtad a la organización según Don Hellriedgel y John Slocum<sup>18</sup>, y por lo tanto la relación es “*utilitarista*” en ambos sentidos, lo que se pretende es desarrollar un enfoque de satisfacción en el empleo y desarrollo de los colaboradores con la finalidad de lograr la retención de las personas con talento y que además encajen en el perfil de la organización, demostrando resultados satisfactorios en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

---

<sup>18</sup> HELLRIEDGEL, Don ; SLOCUM John W. “Grupos, equipos y culturas en las organizaciones”. En su: Administración. 7ª ed. México D.F.; Mc Graw-Hill, 1998. Cap. 16, p. 608

**Gráfico 7.1: Marco de referencia de la cultura organizacional deseada**



Fuente: HELLRIEDGEL, Don ; SLOCUM John W. "Grupos, equipos y culturas en las organizaciones". En su: Administración. 7ª ed. México D.F.: Mc Graw-Hill, 1998. Cap. 16, p. 608

La oportunidad principal está en desarrollar una cultura orientada al mercado, comprender sus necesidades y satisfacerlas de la mejor manera posible, tomando mediciones permanentes sobre desempeño y retribuyendo esta información a todas las personas responsables de los resultados, de forma que pueda explotarse al máximo cada oportunidad de mercado y se tenga una clara idea de la posición que se ocupa, del objetivo a conseguir y de los avances realizados.

No se puede dejar de reconocer la importancia de cumplir estrictamente protocolos de respuesta formalmente establecidos como reacción a las diferentes emergencias que se presentan, pero este esquema pierde vigencia en el ámbito

comercial. Ciertamente, la empresa dispondrá de patrones de respuesta que deberán respetarse estrictamente cuando se trate de responder a emergencias, pero queremos dotar a la organización de un espíritu más flexible, orientado hacia el exterior, al cliente y a la comprensión de sus necesidades, adecuando a la organización a estos factores.

### **7.1.1. Visión**

Queremos ser vistos por nuestros clientes como una empresa de confianza, especializada en la exportación de productos alimenticios étnicos peruanos, la cual cumple con los más altos estándares de calidad, brindando atención inmediata y profesional.

En donde nuestro personal se sienta orgulloso de pertenecer a una compañía líder, innovadora, exigente, eficiente y que estén comprometidos con nuestros clientes.

Posicionarnos y mantenernos como la compañía exportadora líder en el segmento de productos comestibles para restaurantes peruanos y latinos, innovando permanentemente tanto en los servicios, productos y tecnologías existentes.

### **7.1.2. Misión**

Nuestra primera prioridad es el proveer a los restaurantes peruanos ubicados en la zona noreste de

los EEUU de salsas picantes elaboradas con ingredientes peruanos de la más alta calidad.

Brindamos un servicio de excelencia, ofreciendo más que cualquiera de nuestros competidores, nuestro tiempo y todo nuestro esfuerzo para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

### **7.1.3. Valores**

Nuestra organización incentivará que la toma de decisiones en todos los ámbitos y niveles se desarrolle de acuerdo a los siguientes valores enunciados, los que forman parte inherente y fundamental de nuestra cultura organizacional, personalidad y nuestra manera de hacer las cosas:

- a. Compromiso hacia el cliente
- b. Responsabilidad
- c. Trabajo en equipo
- d. Honestidad y honradez
- e. Lealtad hacia la compañía y nuestros clientes
- f. Justicia
- g. Y Entusiasmo y positivismo

### **7.1.4. Políticas**

Como parte integradora se establecen algunas políticas básicas que ayudarán a reforzar los conceptos de visión, misión, valores y cultura organizacional establecidos.

**a. Políticas comerciales y de atención del cliente**

Todas las actividades se inician en la comprensión de las necesidades y deseos de los clientes y terminan en la satisfacción y solución de ellos. El cliente tiene la prioridad número uno en la organización y en todas las áreas. Para brindar una oferta adecuada y medir los resultados del esfuerzo de la organización así como tomar las decisiones apropiadas y oportunas, se buscará medir y cuantificar todas las actividades básicas realizadas que nos relacionen con nuestros clientes, tales como la captación de prospectos, las tasas de cierre, el perfil demográfico del cliente, el nivel y la calidad del servicio, el tiempo de respuesta, el número de reclamos, la tasa de migración o pérdida de clientes, etc., estableciéndose ratios y verificando la evolución de los mismos de acuerdo a estándares que se establecerán para cada área de gestión en forma sistemática.

**b. Políticas de personal**

En todo momento se buscará el desarrollo del personal y la retención de los colaboradores con talento. Las personas que no encajen en el perfil establecido y no cumplan con los objetivos y políticas de la organización serán retiradas.

### **c. Políticas operativas y de desarrollo**

Sólo se implementarán nuevas tecnologías y procedimientos operativos después de realizar un estudio técnico y de evaluar su posible impacto en el mercado y la posición financiera de la compañía, los mismos que deberán ser aprobados por la gerencia general y el directorio antes de su puesta en marcha. Sin embargo, ello no quiere decir que se fomentará un esquema reactivo, lento y burocrático, sino por el contrario, se pretende desarrollar un esquema proactivo, que genere el cambio permanentemente, que esté a la vanguardia tecnológica y operativamente, con una oferta de alto valor para el cliente y a la vez diferente y difícil de copiar en el corto plazo por los competidores

### **7.2. Determinación de las ventajas competitivas críticas**

Como estrategia fundamental se busca la creación de un servicio altamente diferenciado en la mayor cantidad de aspectos posibles, por pequeños que estos sean, enfocados siempre en el cliente y capaz de hacerle llegar siempre una oferta de valor altamente atractiva. Nuestro objetivo no es entrar a competir dentro del esquema tradicional que están aplicando las compañías en la industria, sino crear la mayor diferenciación posible a fin de demorar la reacción de los

competidores y dificultar la copia del esquema operativo de nuestra empresa.

Por lo expuesto creemos que los factores clave que determinarán una ventaja competitiva crítica son:

- a. La alta segmentación y el conocimiento profundo del mercado meta, de forma que podamos establecer una oferta de alto valor agregado para el grupo objetivo.
- b. Una estrategia de comunicación muy selectiva, que busque los mejores mecanismos y medios para desarrollar el mercado de acuerdo al ciclo de vida del producto. No aplicaremos una estrategia de venta masiva, ni una estrategia de desarrollo de mercado.
- c. Brindar un servicio de alta calidad.

### **7.3. Diseño de la estructura organizacional**

Se busca lograr una estructura organizacional lo menos burocrática y pesada posible, de forma que no se complique con procedimientos administrativos y burocráticos, se facilite la comunicación e interacción en todo nivel, así como la concentración en el manejo comercial y el servicio de la compañía. Por ello se sugiere una organización horizontal, con muy pocos niveles jerárquicos, cuya concentración de

personal deberá darse en el nivel operativo, cuya función principal es el servicio del cliente.

Esta conformada por una gerencia general responsable del negocio en su conjunto y que se apoya en una jefatura de línea, que es la jefatura de operaciones.

Para no sobrecargar la organización se deberán tercerizar todas las actividades que no agreguen valor y que además no sean propias del core business<sup>19</sup> del negocio.

**Cuadro 7.1: Ventajas y desventajas de subcontratar**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en procesos en el sistema productivo.</li> <li>• Personal calificado.</li> <li>• Tecnología propia.</li> <li>• Local adecuado para la producción de productos alimenticios.</li> <li>• Costos de beneficios sociales y laborales, ya estructurados.</li> <li>• Cuentan con las certificaciones de HACCP.</li> <li>• Poder de negociación al existir una mayor oferta de productores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores costos de maquila.</li> <li>• Menor control del proceso productivo.</li> <li>• Excesiva dependencia de los tiempos de producción externa.</li> <li>• Costo adicional por la incorporación de un supervisor de la empresa.</li> <li>• Costo adicional por transporte a nuestro local</li> <li>• Limitación en la capacidad de producción.</li> </ul>

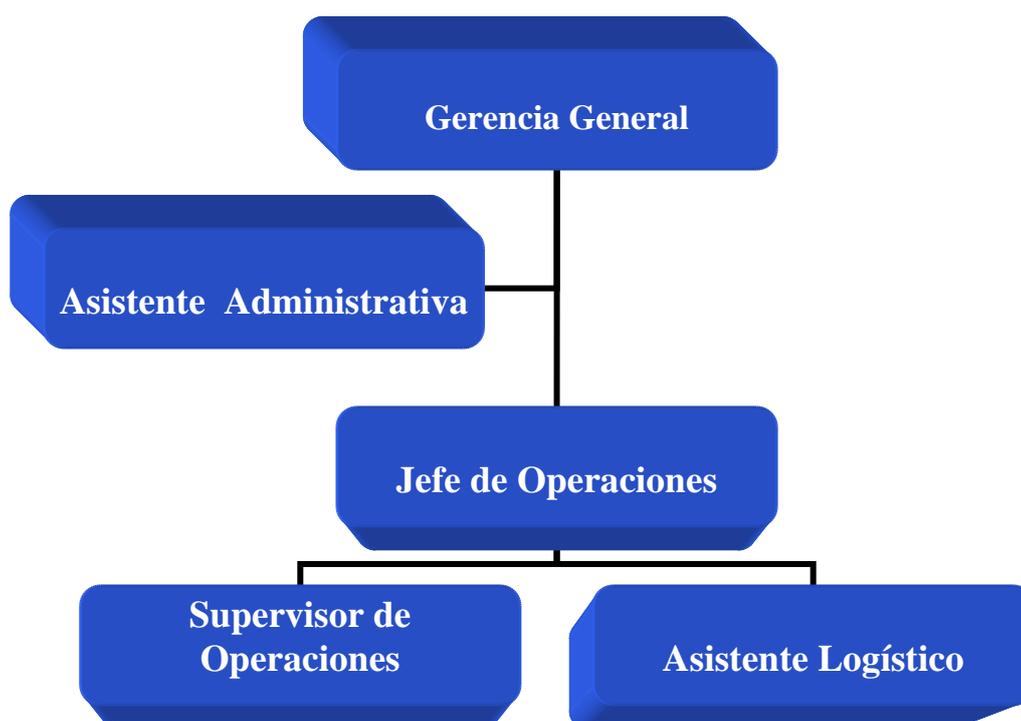
Elaboración propia.

Definido este esquema clave podemos establecer la arquitectura organizacional, la cual estará compuesta como ya se dijo, por una gerencia general, responsable del negocio en su conjunto y del manejo de los recursos humanos, la

<sup>19</sup> Core Business: “Corazón del negocio” actividad principal, distintiva y especializada de la compañía.

administración de las oficinas y las facilidades para el trabajo de los otros grupos, el funcionamiento de los sistemas informáticos, la planificación financiera, y el registro contable, entre otras funciones, y dos gerencias funcionales, una comercial responsable de las actividades de generar ventas y marketing, una gerencia de operaciones responsable de los procesos de maquila y exportación.

**Gráfico 7.2: Organigrama de la compañía**



Elaboración propia

La presente estructura funcional, cuenta con un total de 5 personas para el primer año, y evoluciona a seis personas para los últimos escenarios proyectados.

En general la organización requiere para operar un esquema fijo de 5 personas que componen la parte administrativa y gerencial.

**Cuadro 7.2: Relación de personal por cargos y años durante el  
horizonte de planeación del proyecto  
(Año 2004 – 2013)**

Cargo	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor de Operaciones (*)	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Asistente Logístico (*)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente Administrativa (*)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total Colaboradores en Planilla	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6
Personal Fijo (cantidad)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Personal Fijo (%)	100	100	100	100	73	73	73	73	73	73
Personal Variable (cantidad)	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
Personal Variable (%)	0	0	0	0	27	27	27	27	27	27

(\*) Se contratara mayor personal dependiendo de la comparación entre los volúmenes de las proyecciones realizadas en el proyecto versus lo real.  
Elaboración propia.

## **7.4. Diseño de los perfiles de puestos clave**

A continuación describimos el perfil del puesto, las funciones y responsabilidades, la autoridad, las relaciones jerárquicas dentro de la organización, la formación académica, experiencia y las competencias para cada posición clave en la organización, de acuerdo a las tareas por realizar.

### **7.4.1. Puesto: Gerente General**

A continuación describimos el perfil del puesto, las funciones básicas comprendidas, la cadena formal de mando (a quién supervisa y a quién reporta), la formación académica, experiencia profesional y otros factores y competencias claves para el puesto.

**Cuadro 7.3: Perfil del Gerente General**

Título del Puesto	Gerente General
Función básica	Administración general de la compañía y representación legal ante todos los actos que la empresa requiera frente a los clientes, la comunidad o las autoridades. Cumplimiento de los objetivos estratégicos, de mercado y financieros establecidos en el plan de negocio.
Otras funciones	Presentación al directorio del plan estratégico anual, los objetivos y los resultados obtenidos. Administración de las cuentas por pagar y la reputación comercial de la empresa. Mantenimiento y resguardo de los activos de la compañía (tangibles e intangibles como la marca y el prestigio)
Autoridad	Compra de bienes y equipos, contratación de personal nuevo, apertura y anulación de cuentas bancarias, firma de contratos comerciales.
Reporta	El Directorio y la Junta General de Accionistas
Supervisa	Gerente funcional.
Formación Académica	Administrador de empresas, ingeniero (industrial, industrias alimentarias, afín) o economista con un MBA indispensable.
Experiencia	Mínimo 5 años dirigiendo empresas comerciales exitosas con un alto contenido de servicio al cliente.
Competencias claves	Manejo avanzado de Microsoft Office Involucrado en la tecnología. Dominio del idioma Inglés Habilidades de comunicación interpersonal y liderazgo.
Edad	No menor de 35 años ni mayor de 50.
Genero	Indiferente
Otros factores	Orientado a resultados

Elaboración propia

### 7.4.2. Puesto: Jefe de Operaciones

A continuación describimos el perfil del puesto, las funciones básicas comprendidas, la cadena formal de mando (a quién supervisa y a quién reporta), la formación académica, experiencia profesional y otros factores y competencias claves para el puesto.

**Cuadro 7.4: Perfil del Jefe de Operaciones**

Título del Puesto	Jefe de Operaciones
Función básica	Cumplimiento de los objetivos operacionales, tiempos y cantidades de producción, embarques en las fechas previstas. Planeamiento y control de exportaciones. Planeamiento y control de actividades de maquila. Responsabilidad por la calidad de los productos a exportar.
Otras funciones	Supervisión de las actividades de compras y almacenaje de los productos de la empresa.
Autoridad	Autoriza los productos a embarcar. Autoriza compras de insumos mayores y menores.
Reporta	Gerente General
Supervisa	Supervisor de Operaciones Asistente Logístico
Formación Académica	Administrador de empresas, ingeniero industrial
Experiencia	Mínimo 3 años de experiencia como jefe de operaciones en compañías exportadoras.
Competencias claves	Manejo avanzado de Microsoft Office Involucrado en la tecnología. Dominio del idioma Inglés Habilidades de comunicación interpersonal y liderazgo. Trabajo en equipo Capacidad para trabajar bajo presión
Edad	30 – 45 años
Genero	Varón
Otros factores	Orientado a resultados

Elaboración propia

### 7.4.3. Puesto: Supervisor de Operaciones

A continuación describimos el perfil del puesto, las funciones básicas comprendidas, la cadena formal de mando (a quién supervisa y a quién reporta), la formación académica, experiencia profesional y otros factores y competencias claves para el puesto.

**Cuadro 7.5: Perfil del Supervisor de Operaciones**

Título del Puesto	Supervisor de Operaciones
Función básica	Programación de las actividades de producción en el outsourcing, Supervisión de las actividades de producción en el outsourcing. Gestión de los certificados de calidad.
Otras funciones	Control de calidad de insumo mayor (ají), en la ejecución de la compra. Apoyo en la gestión de exportaciones
Autoridad	-----
Reporta	Jefe de Operaciones
Supervisa	Outsourcing
Formación Académica	Ingeniero en industrias alimentarias.
Experiencia	Dos años de experiencia como mínimo, en procesos alimenticios, de preferencia en salsas
Competencias claves	Manejo avanzado de Microsoft Office Involucrado en la tecnología. Dominio del idioma Inglés Habilidades de comunicación interpersonal y liderazgo. Gran capacidad de observación. Capacidad de organización. Capacidad para trabajo bajo presión.
Edad	27 – 35 años
Genero	Indiferente
Otros factores	Orientado a resultados

Elaboración propia

#### 7.4.4. Puesto: Asistente Logístico

A continuación describimos el perfil del puesto, las funciones básicas comprendidas, la cadena formal de mando (a quién supervisa y a quién reporta), la formación académica, experiencia profesional y otros factores y competencias claves para el puesto.

**Cuadro 7.6: Perfil del Asistente Logístico**

Título del Puesto	Asistente Logístico
Función básica	Ejecución de la compra de insumos mayores y menores Negociación de condiciones con proveedores Seguimiento a compras. Control de stocks de insumos y de producto final
Otras funciones	Coordinaciones con agencia de transportes, aduanas, operador logístico para embarques.
Autoridad	-----
Reporta	Jefe de operaciones
Supervisa	-----
Formación Académica	Técnico en Administración de Empresas-IPAE Cursos de Comercio Exterior
Experiencia	Dos años como mínimo como asistente de compras y/o almacenes
Competencias claves	Manejo avanzado de Microsoft Office Involucrado en la tecnología. Dominio del idioma Inglés Habilidades de comunicación interpersonal. Capacidad negociadora Trabajo bajo presión
Edad	25 – 35 años
Genero	Indiferente
Otros factores	Orientado a resultados

Elaboración propia

#### 7.4.5. Puesto: Asistente Administrativa

A continuación describimos el perfil del puesto, las funciones básicas comprendidas, la cadena formal de mando (a quién supervisa y a quién reporta), la formación académica, experiencia profesional y otros factores y competencias claves para el puesto.

**Cuadro 7.7: Perfil de Asistente Administrativa**

Título del Puesto	Asistente Administrativa
Función básica	Apoyo en actividades administrativas a la Gerencia general. Administración de la caja chica. Apoyo en la coordinación con clientes.
Otras funciones	Apoyo en elaboración de cheques, control de pagos a proveedores y depósitos de clientes
Autoridad	-----
Reporta	Gerente General
Supervisa	-----
Formación Académica	Secretaria Ejecutiva, con estudios de administración.
Experiencia	Mínimo dos años asistente en empresas exportadoras o comercializadoras.
Competencias claves	Manejo avanzado de Microsoft Office Involucrado en la tecnología. Dominio del idioma Inglés Habilidades de comunicación interpersonal. Capacidad de organización Trabajo bajo presión.
Edad	25 – 35 años
Genero	Femenino
Otros factores	Orientado a resultados

Elaboración propia

## **7.5. Políticas administrativas**

Con la intención de profundizar y conseguir la coherencia y consistencia entre la formulación estratégica y los objetivos planeados, formulamos algunas políticas claves para las áreas más importantes de la compañía. No pretendemos ser detallistas y profundos en la descripción, sino más bien generalistas pero suficientemente claros, de forma tal que se establezca un marco general, un objetivo básico, una razón de ser y hacer las cosas; la empresa en marcha podrá desarrollar con más amplitud y detalle cada proposición.

Nuestra intención no es detallar absolutamente todas las políticas posibles, sino describir aquellas que pueden servir de marco para ayudar significativamente a conseguir los resultados estratégicos planeados.

## **7.6. Resumen de resultados**

En este capítulo se desarrolla la cultura organizacional necesaria para que la compañía cree una diferencia substancial mediante las actividades que desarrollan sus integrantes. La cultura organizacional puede surgir por si sola, pero en este caso no se dejará al azar.

Para el proyecto, y considerando las características del mercado, el ciclo de vida del producto y las oportunidades del entorno, elegimos aplicar un esquema de cultura de mercado, orientado a los resultados, metas cuantitativas, razones

financieras y participación del mercado. Para el funcionamiento del esquema consideramos los mecanismos de *feedback*, y se busca una relación entre compensación y resultados exitosos. Como parte de la arquitectura organizacional se definen también la visión, la misión, los valores y las políticas, las que sirven de amalgama para conseguir el impacto en el comportamiento laboral de acuerdo al ambiente organizacional buscado.

Como hemos mencionado la parte estratégica pretendemos la máxima diferenciación posible con relación a las empresas competidoras del sector, siempre y cuando estos factores contengan un valor y significado para el cliente. El objetivo de diferenciar la compañía al máximo, inclusive en los detalles más pequeños busca demorar la reacción de los competidores y dificultar la copia de la estrategia de la compañía, desarrollar una alta segmentación y comunicación selectiva, una red de distribución sólida, la creación de un servicio de alta calidad y un valor excepcional a la medida de las necesidades de los clientes, con personal propio para el desarrollo de las actividades del *core business*, con un estricto estándar de calidad y sistemas de respaldo.

El esquema organizacional será conformado por una estructura jerárquica muy plana, para ser exactos sólo con dos niveles (gerencia, operación y ventas) y con sólo tres líneas (comercial, operaciones y administración). Asimismo en este capítulo se definen las funciones de cada puesto, el perfil del candidato y su nivel salarial.

# CAPÍTULO VIII

## 8. La inversión

Se ha establecido la inversión necesaria para el presente proyecto para cada una de las etapas: preoperativa, capital de trabajo y funcionamiento.

### 8.1. Inversión pre - operativa

Los gastos pre – operativos se inician al generar la idea del proyecto, por lo cual consideramos importante incluir en él los gastos del proyecto de investigación, de pruebas internas, envío de muestras a nuestros potenciales distribuidores, así como los demás ítems que se incluyen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 8.1: Gastos pre – operativos**  
(En US\$)

<b>GASTOS PRE OPERATIVOS</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO (US\$)</b>	<b>VIDA ÚTIL</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Gastos del proyecto de investigación	12,455	1 año	Ver anexo 10
Pruebas de productos	1,000	1 año	
Muestras para clientes en EEUU	3,500	1 año	
Adecuación del local	1,200	1 año	
Gastos de marketing	21,000	1 año	Ver anexo 11
Depreciaciones pre operativas	135	1 año	Ver anexo 12
Gastos financieros	1,931	1 año	Ver anexo 13
Gastos de personal	18,597	1 año	
<b>Total Costos Comunes</b>	<b>59,818</b>		

Nota: El presente cuadro representa el resumen de los anexos 9, 10, 11 y 12 del presente proyecto.  
Elaboración propia

Consideramos que no es oportuno amortizar los gastos pre – operativos en el año 1, a pesar de ser permitido, puesto que afecta considerablemente los ratios de capital de trabajo y de beneficios sobre total de activos.

Se decidió prorratear en 10 años los gastos pre – operativos considerando que este es el tiempo de vida útil estimado para nuestros productos. Además esta decisión no afecta en lo absoluto la tasa interna de retorno ni el valor actual neto de la empresa.

También se debe hacer referencia a los gastos financieros por el periodo de gracia que se encuentra incluido dentro de la etapa pre – operativa que abarca 3 meses. Las depreciaciones de los activos fijos si bien no son salida de dinero (no se considera en los flujos de efectivo), sí se debe considerar el desgaste desde su uso, por lo cual se depreciaran los primeros tres meses de iniciada la empresa.

La inversión en activos de la empresa se encuentra en el siguiente cuadro, de acuerdo a las necesidades de cada área:

## Cuadro 8.2: Inversión en activo fijo

(En US\$)

ÁREA	ADMINISTRACIÓN		DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	
FECHA	CONCEPTO	MONTO	CONCEPTO	MONTO
01/01/2004	Computadora Pentium IV (3)	1,425	Computadora Pentium IV (2)	950
01/01/2004	Impresora Epson (2)	180	Impresora Epson (2)	180
01/01/2004	Licencia Microsoft	100	Escritorio (2)	150
01/01/2004	Escritorio (3)	225	Calculadora	15
01/01/2004	Calculadora (2)	30	Repisas 3 niveles	50
01/01/2004	Repisas 2 niveles	45	Silla gerencial	60
01/01/2004	Repisas 3 niveles	60	Silla (3)	75
01/01/2004	Silla gerencial (3)	180		
01/01/2004	Sillas (6)	150		
<b>TOTAL</b>		<b>2,385</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1,480</b>

Nota: El presente cuadro muestra las necesidades de infraestructura requeridas para la empresa las cuales se estructuraron de acuerdo al organigrama de la empresa.

Elaboración propia.

### 8.2. Inversión en capital de trabajo

Se define capital de trabajo, como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, pero en la practica la inversión en capital de trabajo se define como el efectivo con que debe contar la empresa para afrontar sus obligaciones durante un periodo en el que la misma no pueda originar sus propios ingresos. Por lo cual hemos considerado razonable que en un periodo de cinco meses de iniciada la empresa, esta logrará adecuarse administrativa, legal, y operativamente, además de

originar sus primeras cobranzas producto de su primera operación de exportación.

Según lo expuesto se necesitará cubrir cinco meses de gastos corrientes, así como mantener un inventario permanente de productos terminados correspondiente a un doceavo del volumen de exportaciones que se estime vender en el primer año y afrontar los costos que demanden la primera exportación.

Se ha considerado una política de pagos a los proveedores consistente en la cancelación a 60 días de lo comprado, a excepción de la primera compra la cual será 50% al contado y 50% a 30 días.

Para determinar el monto de capital de trabajo inicial debemos considerar los costos fijos de la empresa, tanto comunes como específicos (común: administrativo y mercadeo y distribución), pero durante el periodo por el cual la empresa no pueda solventarse a si misma. Cuadro.8.3

En este aspecto - caso contrario a lo manifestado en el párrafo 8.1 - la depreciación de los activos de administración como de mercadeo y distribución no se consideran por lo que no requieren desembolsos de efectivo.

**Cuadro 8.3: Relación de costos comunes mensuales****(En US\$)**

Concepto	Costo común	SECCIONES	
		Administración	Distribución y Ventas
Alquiler de local	400	30%	70%
Teléfono	350	30%	70%
Internet	53	30%	70%
Agua	52	50%	50%
Luz	87	40%	60%
Impuestos Municipales	39	40%	60%
<b>Total Costos Comunes</b>	<b>US\$ 981</b>	<b>US\$ 317</b>	<b>US\$ 664</b>

Nota: Los costos mensuales mostrados en el cuadro se han establecido de acuerdo a precios de mercado a la fecha del presente proyecto.

Elaboración propia.

**Cuadro 8.4: Relación de costos fijos de cada área****(En US\$)**

	ANUAL	MENSUAL	EN 5 MESES
<b>Administración</b>	<b>45,907</b>	<b>3,784</b>	<b>18,922</b>
Comunes	3,809	317	1,587
Gerente General	17,391	1,449	7,246
Asistente Administrativa	2,957	246	1,232
Servicio contable	3,000	250	1,250
Asistente de Logística	5,217	435	2,174
Beneficios sociales	13,038	1,087	5,433
Depreciaciones	494	0	0
<b>Distribución y Ventas</b>	<b>29,292</b>	<b>2,415</b>	<b>12,073</b>
Comunes	7,966	664	3,319
Jefe de Operaciones	8,696	725	3,623
Supervisor de Operaciones	5,217	435	2,174
Beneficios sociales	7,096	591	2,957
Depreciaciones	318	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>75,199</b>	<b>6,199</b>	<b>30,995</b>

Nota: En función de los costos mensuales elaborados en el cuadro 8.3 se han distribuido a cada área de la empresa y se adicionaron los costos propios de cada departamento.

Elaboración propia.

El monto del inventario de productos terminados se establece en US\$ 18,239 (más IGV de la parte afecta - actualmente la legislación tributaria mantiene inafecto de IGV a los productos agrícolas) el cual de acuerdo a política preestablecida representa un doceavo de las ventas proyectadas para el siguiente período, considerando que la toma de decisiones se ha realizado bajo el supuesto del escenario moderado. Los insumos se encuentran valorizados de la siguiente forma:

**Cuadro 8.5: Valorización de insumos**  
(En US\$)

<b>CONCEPTO</b>	<b>US\$</b>	<b>Observaciones</b>
Insumos mayores	6,013	Correspondiente al costo de un doceavo de exportaciones del primer año (sin considerar IGV)
Insumos menores	509	
Sachets y envases	6,508	
Outsourcing de producción	5,209	
<b>TOTAL</b>	<b>18,239</b>	

Nota: El presente cuadro muestra la valorización de los inventarios establecidos por política de común acuerdo entre los integrantes del proyecto.  
Elaboración propia.

Para la determinación de la inversión en capital de trabajo debemos considerar adicionalmente las inversiones en gastos pre – operativos (gastos del proyecto de investigación, pruebas de productos, muestras para clientes, adecuación de local, gastos de marketing e intereses del préstamo por el periodo de gracia en la etapa pre – operativa), pues al indicar que se pretende establecer la necesidad de efectivo con el que debe contar la empresa hasta que genere sus propios recursos, en ellos se incluyen los gastos pre – operativos que se mostraron en cuadros anteriores.

En resumen, para la determinación del capital de trabajo inicial se necesitarán:

**Cuadro 8.6: Determinación del capital de trabajo**  
(En US\$)

CONCEPTO	US\$
De gastos corrientes por 2 meses (los otros 3 meses se encuentran en pre – operativos)	12,398
Inversión en existencias, el 50% de US\$ 18,239 + 19% IGV de la parte afecta (ají no afecto)	10,388
Costo de 1ra exportación con IGV	23,080
Gastos preoperativos (sin Depreciación ni gastos financieros)	57,752
Gastos contingentes	5,000
<b>CAPITAL DE TRABAJO TOTAL</b>	<b>108,618</b>

Nota: El cuadro representa el resumen de los cuadros 8.4, 8.5.  
Elaboración propia.

En resumen el capital de trabajo se encuentra conformado por:

**Cuadro 8.7: Conformación del capital de trabajo**  
(En US\$)

CONCEPTO	MONTO (US\$)	OBSERVACIONES
Gastos del proyecto de investigación	12,455	Amortizado en 10 años
Pruebas de productos	1,000	Amortizado en 1 año
Muestras para clientes EEUU	3,500	Amortizado en 1 año
Adecuación local	1,200	Amortizado en 1 año
Gastos de marketing	21,000	Amortizado en 1 año
Existencias (parte pagada 50%)	9,120	Stock
Crédito fiscal de existencias	1,269	Activo Corriente.

Continua...

## Cuadro 8.7: Conformación del capital de trabajo

(En US\$)

...Viene

CONCEPTO	MONTO (US\$)	OBSERVACIONES
Costos de productos (1ra. exp.)	18,239	Costo de ventas 3er. mes
Costos de exportación (1ra. exp.)	1,936	Costo de ventas 3er. mes
Crédito fiscal (1ra. exp.)	2,905	Activo corriente.
Costos fijos (sin Depreciaciones)	30,995	por 5 meses
Gastos contingentes	5,000	Prevención
<b>Total costos comunes</b>	<b>108,618</b>	

Nota: Este cuadro representa el análisis de cuadro 8.6 desagregado en cada uno de sus componentes, para visualizar mejor la conformación del capital de trabajo.

Elaboración propia.

Es importante indicar que a partir de la determinación del capital de trabajo es que se establecen las necesidades de efectivo que necesita la empresa, por lo que los US\$ 108,618 necesarios para el capital de trabajo inicial serán cubiertos a través de aporte de socios y/o de préstamos bancarios.

### 8.3. Inversión durante el funcionamiento

Durante el funcionamiento se ha determinado los gastos en los cuadros arriba mencionados (ver cuadro de Costos Fijos Comunes y específicos sección anual), los cuales suman un monto de US\$ 75,199 al año, incluyendo la depreciación de los activos fijos, según relación. Adicionalmente se han considerado Gastos de marketing (los cuales varían según el periodo y según los escenarios sólo para el primer año son iguales), costos de exportación, valorizados por contenedor

de 40 pies los cuales varían de acuerdo al volumen de exportación.

A continuación se muestran cuadros de estos dos últimos rubros:

**Cuadro 8.8: Gastos de marketing  
(En US\$)**

	<b>AÑO 0</b>	<b>1ER AÑO</b>	<b>2 -10 AÑO(*)</b>
Ferías	1,500	8,500	4.73 %
Viáticos	2,500	3,000	1.67 %
Folletos	2,000	4,000	2.23 %
Muestras comerciales	15,000	6,000	3.34 %
Página Web		450	0.25 %
Misiones comerciales		5,000	2.78 %
<b>TOTAL</b>	<b>21,000</b>	<b>26,950</b>	<b>15% Ventas</b>

(\*) Escenario Moderado

Nota: El presente cuadro muestra el destino de los gastos de marketing como consecuencia del planeamiento estratégico acordado por los integrantes del presente proyecto.

Elaboración propia.

**Cuadro 8.9: Costos de exportación por contenedor  
(En US\$)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>US\$</b>
Contenedor de 40´	1,474.45
Paleta (Parihuela) y andamiaje	93.07
Embolsado	40.00
Estiba	40.00
Agencia de aduanas	70.00
Flete local / Aduanas	83.91
Documentación	40.00
Inspección	30.00
Certificados	65.00
<b>TOTAL</b>	<b>1,936.43</b>

Nota: Los datos consignados en el cuadro representan el precio promedio de mercado de los gastos que se incurrirían en una exportación y fueron tomados de exportaciones de clientes de uno de los integrantes del proyecto.

Elaboración propia.

Como los costos de exportación dependen del número de contenedores se ha establecido el número de exportaciones por año y el número de contenedores que se necesitarán por cada año, como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 8.10: Características de los contenedores**

	Área Cont. m <sup>2</sup>	Área Caja m <sup>2</sup>	Número de cajas/cont	Kilos /cont.
<b>Dimensión de contenedor de 40 pies (metros 2)</b>	<b>52.9</b>	<b>0.0145</b>	<b>3,636</b>	<b>14,835</b>

Nota: La cubicación de los contenedores se basa en la multiplicación de las dimensiones de los contenedores de 40 pies.  
Elaboración propia.

**Cuadro 8.11: Uso de contenedores por número de exportaciones**  
(En Kg.)

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL (Kilos)</b>	<b>Uso por contenedor</b>	<b>Número de exportaciones</b>
<b>1</b>	<b>127,650</b>	<b>0.9561</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>145,651</b>	<b>0.9818</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>166,190</b>	<b>0.9335</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>181,007</b>	<b>0.9385</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>197,144</b>	<b>0.9492</b>	<b>14</b>
<b>6</b>	<b>214,720</b>	<b>0.9649</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>233,862</b>	<b>0.9852</b>	<b>16</b>
<b>8</b>	<b>254,712</b>	<b>0.9538</b>	<b>18</b>
<b>9</b>	<b>277,420</b>	<b>0.9842</b>	<b>19</b>
<b>10</b>	<b>302,153</b>	<b>0.9699</b>	<b>21</b>

Nota: Tomando como referencia los datos del cuadro 8.10 se logra establecer el número óptimo de contenedores aprovechando su máxima capacidad.  
Elaboración propia.

En los escenarios Pesimista y Optimista los gastos de Marketing varían a partir del segundo año, según se indica el cuadro siguiente:

**Cuadro 8.12: Gastos de marketing**

**(En %)**

<b>Del 2 al 10 año en el escenario.....</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Optimista</b>
Ferias	5,05%	4,73%
Viáticos	1,78%	1,67%
Folletos	2,37%	2,23%
Muestras comerciales	3,56%	3,34%
Página Web	0,27%	0,25%
Misiones comerciales	2,97%	2,78%
<b>TOTAL</b>	<b>16,00%</b>	<b>15,00%</b>

Nota: Este cuadro esta basado en el cuadro 8.8 pero adecuado a los enfoques de los escenarios pesimista y optimista.  
Elaboración propia.

# CAPÍTULO IX

## 9. Análisis de beneficios del proyecto

La empresa se crea con fines lucrativos, pero los beneficios que se muestran se dan de por sí en la economía del país como producto del ingreso de divisas, las cuales se repartirán en los diferentes sectores económicos del Perú. Asimismo se detalla la determinación de los precios para cada una de las presentaciones de los productos.

### 9.1. Tipos de beneficios

Entre los diferentes beneficios del presente proyecto tenemos:

#### 9.1.1. Beneficios económicos

Los beneficios económicos no sólo son para el proyecto, sino también para las empresas que nos brindarán bienes y servicios entre los cuales tenemos a las siguientes: fábricas de bolsas, etiquetas, cajas y embalajes, servicios de sacheteado, Sedapal, Edelnor, Telefónica, Municipalidad de San Miguel, AFPs, Bancos, Agencias de Aduanas, Transportadoras, Aseguradoras, Aduanas, Cías de Aviación, Empresas de Publicidad, Couriers, Empresas de desarrollo de Software, etc.

### **9.1.2. Beneficios sociales**

Se logrará dar trabajo directo a profesionales, a más de cien personas que laboran en empresas que nos brindaran bienes y servicios y otro tanto de campesinos y/o pequeñas empresas agrícolas que nos proveerán los insumos necesarios para la elaboración de nuestro producto.

## **9.2. Método de determinación de precios por tipo de producto**

En la determinación de precios básicamente se ha trabajado con la estructura de costos de la empresa, pero basándonos en la separación de costos directos y costos indirectos de la empresa. Para lograr hallar los costos indirectos de cada producto se procedió a trabajar la distribución de los mismos bajo el método de las equivalencias, el cual se aplica para determinar el costo individual de diferentes productos que tienen materias primas comunes y procesos tecnológicos uniformes. También es muy usado en producciones en que el tiempo de trabajo se aplica en forma proporcional a cada clase de productos. (ver anexo 8).

Las empresas que usan este método, son las que producen entre otros: ladrillos, tejas, cables, hilados, chapas, perfiles, salchichas, hamburguesas, cremas, salsas, etc. Antes de explicar e utilizar este método procederemos a hallar el monto del costo común o costo indirecto, para lo cual con la finalidad de determinar precios trabajamos con costos comunes totales, es decir de toda la empresa, estos costos son

básicamente fijos a excepción de los costos de exportación, los cuales se trabajan de acuerdo a rangos relevantes de exportación, como se detalló en el cuadro de uso de contenedores, pero esto no significa que no sea un costo común, puesto que en cada contenedor se transportará los cuatro tipos de productos. Los costos de exportación se determinarán en función de cada kilo de producto.

### **Cuadro 9.1: Costos fijos anuales**

(En US\$)

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Costos fijos o corrientes	75,199
Gastos de marketing	26,950
Amortización intangibles	5,982
<b>Total</b>	<b>108,131</b>

Nota: El cuadro representa el resumen de lo expuesto en el capítulo 8, cuadros 8.4, 8.8 y la décima parte de los intangibles cuadro 8.1.  
Elaboración propia

**Costo de exportación por kilo = US\$ 1,936 / 14,835 kilos = US\$ 0.13053 / kilo.**

Los costos directos o también llamados costos específicos se detallan en el siguiente cuadro:

**Cuadro 9.2: Costos directos ají brasa en sachets de 10 grs. (0.35 oz)**  
(En US\$)

PRODUCTO (kilo de producto)	AJÍ BRASA		
	PRESENTACIÓN: Sachet 10 grs.		
Concepto	Cantidad	Precio	Total
Insumos mayores	1.667	0.339	0.565
Insumos menores	0.050	0.870	0.043
Sachets	100.000	0.0040	0.400
Bolsas	0.333	0.290	0.097
Caja de 10 bolsas	0.033	0.550	0.018
Preparación y envase	1.000	0.290	0.290
Servicio envase	1.000	0.133	0.133
Supervisión	1.000	0.050	0.050
<b>TOTAL</b>			<b>1.596</b>

Nota: El presente cuadro se ha establecido de acuerdo a las necesidades de los componentes por kilo de producto y para la presentación de sachets.

Elaboración propia

**Cuadro 9.3: Costos directos ají brasa en frascos de 200 grs. (7 oz.)**  
(En US\$)

PRODUCTO (kilo de producto)	AJÍ BRASA		
	PRESENTACIÓN: Frasco de vidrio de 200 grs.		
Concepto	Cantidad	Precio	Total
Insumos mayores	1.667	0.339	0.565
Insumos menores	0.050	0.870	0.043
Envase vidrio	5.000	0.0723	0.362
Tapa	5.000	0.0163	0.082
Dispensador	5.000	0.01486	0.074
Caja de 24 botellas	0.208	0.500	0.104
Etiquetas	5.000	0.090	0.450
Preparación, envase	1.000	0.377	0.377
Servicio envase	1.000	0.133	0.133
Supervisión	1.000	0.100	0.100
<b>TOTAL</b>			<b>2.290</b>

Nota: El presente cuadro se a establecido de acuerdo a las necesidades de los componentes por kilo de producto y para la presentación de frascos.

Elaboración propia

**Cuadro 9.4: Costos directos ají kids en sachets de 10 grs. (0.35 oz.)  
(En US\$)**

PRODUCTO (kilo de producto)	AJÍ KIDS		
	PRESENTACIÓN: Sachets 10 grs.(0.35 oz.)		
Concepto	Cantidad	Precio	Total
Insumos mayores	1.667	0.339	0.565
Insumos menores	0.050	0.870	0.043
Sachets	100.000	0.0040	0.400
Bolsas	0.333	0.290	0.097
Caja de 10 bolsas	0.033	0.550	0.018
Preparación	1.000	0.290	0.290
Servicio envase	1.000	0.133	0.133
Supervisión	1.000	0.050	0.050
Insumos mayores	1.667	0.339	0.565
Insumos menores	0.050	0.870	0.043
<b>TOTAL</b>			<b>1.596</b>

Nota: El presente cuadro se a establecido de acuerdo a las necesidades de los componentes por kilo de producto y para la presentación de sachets.  
Elaboración propia

**Cuadro 9.5: Costos directos ají kids en frascos de 200 grs. (7 oz.)  
(En US\$)**

PRODUCTO (kilo de producto)	AJÍ KIDS		
	PRESENTACIÓN: Frasco de vidrio 200 grs. (7 oz.)		
Concepto	Cantidad	Precio	Total
Insumos mayores	1.667	0.339	0.565
Insumos menores	0.050	0.870	0.043
Envase vidrio	5.000	0.0723	0.362
Tapa	5.000	0.0163	0.082
Dispensador	5.000	0.01486	0.074

Continúa...

**Cuadro 9.5: Costos directos ají kids en frascos de 200 grs. (7 oz.)  
(En US\$)**

...Viene

<b>PRODUCTO (kilo de producto)</b>	<b>AJÍ KIDS</b>		
	<b>PRESENTACIÓN: Frasco de vidrio 200 grs. (7 oz.)</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Caja de 24 botellas	0.208	0.500	0.104
Etiqueta de seguridad	5.000	0.090	0.450
Preparación	1.000	0.377	0.377
Servicio envase	1.000	0.133	0.133
Supervisión	1.000	0.100	0.100
<b>TOTAL</b>			<b>2.290</b>

Nota: El presente cuadro se ha establecido de acuerdo a las necesidades de los componentes por kilo de producto y para la presentación de frascos.

Elaboración propia

Una vez que hemos determinado los costos comunes y específicos procederemos a la determinación de precios de cada uno de nuestros productos, no sin antes proceder a determinar el volumen de ventas de cada producto en su diferente presentación, con su respectivo costo indirecto determinado por el método de equivalencias.

**Cuadro 9.6: Distribución del factor del método de equivalencias  
hacia los productos  
(En US\$)**

PRODUCTO	CANTIDAD (Kilos)	FACTOR (Costo directo / Kilo)	TOTAL (US\$)	EQUIVALENCIA	PRODUCCIÓN TOTAL (Kg.)
Aji Brasa sachets	51,365	1.596	81,981	3.87	198,983
Aji Kids sachets	51,365	1.596	81,981	3.87	198,983
Aji Brasa pomo	15,679	2.290	35,901	1.70	26,599
Aji Kids pomo	9,242	2.290	21,162	1.00	9,242
<b>Producción total en unidades de equivalencia</b>					<b>433,806</b>

Nota: El presente cuadro distribuye el factor del método de equivalencias entre los distintos productos.  
Elaboración propia

$$\text{Costo Directo / equivalencia} = \frac{\text{Costo Indirecto}}{\text{Prod. Total}} = \frac{108,131}{433,806} = 0.249261066$$

**Cuadro 9.7: Distribución de costos indirectos hacia los productos  
por el método de las equivalencias  
(En US\$)**

	EQUIVALENCIA	Costo de cada equivalencia	Costo común unitario	Costo export. Común unitario	C. propio (Costo variable unitario)	Costo total (por kilo de producto)
Aji Brasa sachets	3.87	0.2493	0.9656	0.1305	1.596	2.69
Aji Kids sachets	3.87		0.9656	0.1305	1.596	2.69
Aji Brasa pomo	1.70		0.4229	0.1305	2.290	2.84
Aji Kids pomo	1.00		0.2493	0.1305	2.290	2.67

Nota: El presente cuadro aplica el factor de equivalencias para determinar el costo total por tipo de producto.  
Elaboración propia

Por lo tanto aplicando la siguiente formula:

$$\text{Precio} = \frac{(\text{C.Indirecto} + \text{C.Directo}) \times (1 - \text{Draw Back})}{(1 - \text{Margen esperado})}$$

Donde:

C. Indirecto = costo común unitario del producto i

C. Directo = Costo variable unitario

Margen esperado = 10.5%

Nuestros precios de Venta serán:

**Cuadro 9.8: Precio de venta de los productos  
(En US\$)**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO US \$/ KILO (año 01 al año 03)</b>	<b>PRECIO US \$/ KILO (año 04 al año 10)</b>
Ají Brasa sachets	2.858	2.715
Ají Kids sachets	2.858	2.715
Ají Brasa pomo	3.018	3.018
Ají Kids pomo	2.834	2.834

Nota: Este cuadro representa los resultados de la aplicación del cuadro 9.6.  
Elaboración propia

A partir del 4to año los precios de nuestros productos principales en presentación de sachets se reducirá en un 5% previniendo no solo de un mayor volumen de comercialización, si no de una posible salida de nuevos competidores.

### **9.3. Análisis de rentabilidad para fijación de precios por tipo de producto**

La razón por la cual se considerado un mismo margen de rentabilidad sobre las ventas en cada línea de producto obedece a las siguientes razones:

- a. El método de distribución de costos comunes utilizado es aplicado para empresas que utilizan básicamente la misma materia prima en sus diferentes productos y los procesos tecnológicos del proceso es el mismo para todos los productos, por lo tanto los costos comunes se asignan a cada producto sobre la base de factores que diferencien cada producto, logrando uniformizar en un producto base (unidad de equivalencia) a todos los demás productos y de acuerdo al volumen de cada uno de ellos.
- b. Nuestro producto principal es Ají Brasa y su complemento Ají Kid's, el margen operativo esperado del 10.5% es un porcentaje sobre las ventas de la empresa, considerando los costos directos e indirectos (comunes) de la línea y por ser ambos productos principales con mayor volumen obviamente demandara mayor costo común.
- c. En la medida que la producción de cada uno de los productos se incremente los costos comunes se repartirán mas equitativamente, logrando en un futuro

esperado diferenciar a través de la demanda real, que producto asumirá el mayor costo común y supondrá promociones o ajustes en los precios de todos los productos.

- d. A partir del 4to año el precio disminuirá en un 5%, para los dos productos en su presentación en sachets, pues se considera que los mismos cuenten con una aceptación del mercado, marca conocida por su calidad, la disminución de precios de nuestros productos principales logrará una mayor rentabilidad para los mismos, por su mezcla de compra.

# CAPÍTULO X

## 10. Evaluación de factores de riesgo

Es importante evaluar la incidencia de los diferentes factores de riesgo, a los que puede estar sometido un proyecto, para una correcta evaluación del mismo.

### 10.1. Riesgo país

La percepción de éste índice trata de cuantificar la probabilidad de ocurrencia de situaciones que alteren el normal desenvolvimiento de la economía, la política y la sociedad, ya sea en corto y largo plazo.

El Banco de Inversión J.P. Morgan elabora este índice para el corto plazo denominado EMBI: Emerging Market Bond Index, el cual refleja el diferencial entre el rendimiento de su portafolio de deuda (euro bonos, bonos Brady y, en menor medida, deudas locales y préstamos) y el rendimiento promedio de los bonos del Tesoro estadounidense.

En el Perú, éste índice ha tenido grandes fluctuaciones, presentándose durante Septiembre del 2002 el máximo valor en los últimos cuatro años, debido principalmente a la presencia de problemas internos en el sur del país. A partir de esa fecha el riesgo país ha tenido un desempeño

positivo, debido principalmente que el spread de riesgo ha disminuido en forma sostenida hasta llegar a niveles de 281 puntos al 27 de Enero del 2004. (Ver cuadro 10.1). Así mismo, durante éste periodo los niveles alcanzados por nuestro país se encuentran, por debajo de países como Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela. Sólo países como México presentan un índice de riesgo país inferior.

Por lo que podemos concluir que aún con los problemas existentes, nuestro país, es considerado internacionalmente como uno de los de mayor estabilidad de la región latinoamericana y que ello es un elemento importante para atraer inversiones al país.

**Cuadro 10.1: Índice EMBI – diferencial de rendimiento contra bonos del tesoro estadounidense: 2001-2004 (Expresados en puntos básicos)**

Fecha	Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBI+) / Emerging Market Bond Index (EMBI+) Stripped Spread						
	Perú 6/	Argentina	Brasil	Colombia	Ecuador	México	Venezuela
<u>2001</u>							
Dic.	513	4 385	884	515	1 255	314	1 086
<u>2002</u>							
Mar.	425	4 781	732	567	1 089	252	936
Jun.	567	6 281	1 361	589	1 312	302	1 057
Set.	806	6 360	1 940	1 000	1 779	404	1 087
Dic.	621	6 239	1 513	658	1 796	311	1 042
<u>2003</u>							
Ene.	571	6 057	1 324	641	1 609	311	1 326
Feb.	567	6 317	1 295	698	1 525	322	1 366
Mar.	510	6 723	1 094	638	1 451	302	1 340
Abr.	425	5 535	901	534	1 225	262	1 273

Continúa...

**Cuadro 10.1: Índice EMBI – diferencial de rendimiento contra bonos del tesoro estadounidense: 2001-2004**  
(Expresados en puntos básicos)

...Viene

May.	412	5 311	786	468	1 107	227	1 152
Jun.	458	4 732	755	463	1 105	230	985
Jul.	482	4 813	781	466	1 172	234	915
Ago.	423	5 040	780	453	1 164	230	828
Set.	353	5 035	671	429	1 106	207	798
Oct.	317	5 486	627	444	1 029	208	769
Nov.	309	6 193	569	466	942	201	719
Dic.	318	5 777	489	435	840	205	613
<u>2004</u>							
27 Ene.	281	5538	429	388	729	188	594

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte Semanal No. 4.** [en línea] Lima: BCR del Perú, 2004. [citado marzo 2004]. Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe>

## 10.2. Riesgo político

El elevado riesgo político que poseía nuestro país durante los dos primeros años de éste siglo, se redujo notablemente tras el retorno a la democracia en julio de 2001, pese a este giro político, existen todavía elementos de riesgo en éste ámbito.

Siguen constituyendo focos de inestabilidad, la postura reticente de Japón a conceder la demanda de extradición del ex presidente Alberto Fujimori y el procesamiento de su brazo derecho, el señor Vladimiro Montesinos. Especialmente delicadas serán las consecuencias del sumario del señor Montesinos, dado el elevado nivel de corrupción en todos los estamentos del país.

Por otra parte, tras treinta meses de mandato se han puesto de manifiesto las dificultades para la gobernabilidad del país. Los puntos débiles están siendo la falta de liderazgo

del propio presidente y la minoría en la que gobierna su partido Perú Posible, quien depende de los apoyos de pequeños partidos (Frente Independiente Moralizador y Somos Perú). La falta de consistencia de la coalición y de experiencia en la negociación política consensuada está siendo aprovechadas por los partidos de la oposición (Apra encabezada por el ex presidente Alan García y Unidad Nacional) para movilizar las protestas de una población nerviosa ante la falta de resultados inmediatos en la reducción de la pobreza.

De esta manera, la gobernabilidad está siendo posible a través de un sistema de consultas abiertas con los otros partidos políticos, representantes de la patronal y sindicatos e incluso la Iglesia. Así, se están dando los primeros pasos en las reformas hacia una mayor democratización del sistema, aunque quizás con demasiada ligereza con el riesgo que esto puede conllevar.

El mayor peso del partido de la oposición (APRA) en el ámbito regional ha aumentado las tensiones actuales con un gobierno central de coalición todavía no consolidado.

En el ámbito internacional, el apoyo que el Presidente Toledo recibió desde el primer momento sigue presente. En este sentido, EEUU aprobó la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (donde está presente Perú) con el objetivo impulsar el comercio bilateral y además, concedió una ayuda de 195 millones de dólares para

apoyar la democracia y la lucha contra la pobreza. Tan sólo las relaciones con Japón son tensas por la extradición pendiente de ex presidente Fujimori.

Tras cerrarse la crisis política, Perú todavía posee un alto riesgo político por los focos de inestabilidad heredados del pasado y la inexperiencia de una joven democracia. A pesar de las tensiones, el aceptable grado de consenso político para restablecer una democracia limpia y el fuerte apoyo internacional permitirán que el riesgo político vaya disminuyendo en el mediano plazo.

Business Monitor International elabora dos índices de riesgo político, uno de corto y largo plazo. En comparación con otros 11 países de América Latina, el Perú se ubica en el tercer lugar de menor riesgo político de corto plazo y en el sexto lugar de menor riesgo político de largo plazo, lo que ubica en una buena posición en el ámbito latinoamericano. A escala mundial, Perú se ubica en los puestos 15 y 21 respectivamente, entre 43 países estudiados.

Este riesgo influye indirectamente a nuestro proyecto debido a que hace peligrar la firma del tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, lo que nos proporcionará una gran oportunidad de negocio con este país.

### 10.3. Riesgo económico

El concepto de riesgo económico refleja la capacidad de un país para afrontar sus compromisos financieros internacionales. En un sentido amplio, se refiere, más bien, a la capacidad de administrar los equilibrios macroeconómicos fundamentales y de conectar estos con el crecimiento permanente y sostenido, generando empleo y mejorando los niveles de vida de la población.

El riesgo económico de un país es evaluado de dos maneras:

- a) Mediante la capacidad de un país para afrontar sus compromisos financieros internacionales, metodología que es usada por las principales empresas internacionales calificadoras de riesgos;
- b) Analizando, evaluando y revisando el desempeño de los principales indicadores macroeconómicos de la economía y su desempeño futuro.

Hacia Octubre del año 2000, las empresas calificadoras de riesgos Standar & Poors (S&P) y Fitch Inc. calificaban al Perú en el ratio BB, mientras que la empresa Moody's lo calificaba con Ba3. Tras la renuncia del Presidente Alberto Fujimori, la calificación de S&P y Fitch Inc. bajaron a BB-, y el de Moody's permaneció igual (ver cuadro 10.2).

En los últimos años, éste índice se ha mantenido con ligera fluctuaciones, como se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro 10.2: Indicadores de riesgo soberano del Perú**  
(Años: 1998 – 2002)

	1998	1999	2000	2001	2002
Moody's	Ba3	Ba3	Ba3	Ba3	Ba3
Standard & Poor's	n.r.	BB-	BB-	BB-	BB-
Fitch IBCA	n.r.	BB-	BB-	BB-	BB-

Fuente: ROCA T. Santiago, SIMABUKO N. Luis, VILLANES V. Liz, VARGAS B. Braulio, ELIAS J. Manuel, SAGASTI Y. Francisco. "Indicadores de Riesgo Soberanos del Perú" En su : **La inversión en el Perú 2002-2003**. Lima : ESAN, 2002. p.50.

A nivel latinoamericano, el Perú se ubica en una posición intermedia, sólo superado por Chile y México, que tienen categoría de grado de inversión, y supera a Ecuador y Argentina, entre otros, que se encuentran en las categorías de mayor grado especulativo y de grado de incumplimiento.

Por otro lado el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en su marco macroeconómico multianual 2004-2006 tiene una visión optimista del desempeño futuro de nuestra economía. Durante éste período se espera un crecimiento sostenido, impulsado por los sectores de la economía asociados a la absorción doméstica que mejorarán sustancialmente los niveles de empleo y, con ello, se elevará la calidad de vida y el bienestar de la población. El MEF estima que el PBI crecerá en promedio

4,8 por ciento, siendo los sectores más dinámicos la construcción (6,1 por ciento) y la manufactura no primaria (5,1 por ciento).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, en el período 2004-2006, el incremento de las exportaciones estaría explicado por el dinamismo de las exportaciones tradicionales (9,5 por ciento en dólares) y de las no tradicionales (17,3 por ciento en dólares). Las exportaciones tradicionales en este período se sustentarían principalmente por una mayor exportación de productos mineros y de hidrocarburos, el primero a raíz de una mayor producción interna y recuperación de los precios internacionales, mientras que los hidrocarburos estarían siendo beneficiados por el inicio de la exportación del gas de Camisea hacia EE.UU.

Las exportaciones no tradicionales continuarían siendo beneficiadas por el ATPDEA. Esperando que el sector textil siga siendo uno de los rubros más dinámicos como resultado de mayores inversiones en este sector, a raíz de alianzas estratégicas con empresas extranjeras. Así también, se espera una mayor dinámica de los productos de la agro-exportación (sector a la que pertenece nuestro producto) y de otras manufacturas diversas. En el cuadro 10.3 e muestra la proyección de los principales indicadores macroeconómicos de nuestra economía según estudios realizados por el Banco Central de la Reserva del Perú.

**Cuadro 10.3: Indicadores macroeconómicos básicos  
(Año: 2002-2006)**

	2002	Proyección			
		2003	2004	2005	2006
<b>Población (Miles de habitantes)</b>	26 749	27 148	27 547	27 947	28 349
<b>Déficit de Consumo (Millones de U.S. dólares)</b>					
Básico	3 338	3 290	3 100	2 940	2 810
Alimentario	738	727	677	635	600
<b>Producto Bruto Interno</b>					
Miles de Millones de Nuevos Soles	200,2	213,7	229,3	247,5	267,2
Variación porcentual	5,3	4,0	4,5	5,0	5,0
<b>Inversión (Porcentaje del PBI)</b>					
Pública	2,8	2,7	2,8	2,8	2,9
Privada	14,5	14,8	15,2	15,6	16,1
<b>Tipo de Cambio (Nuevos Soles por U.S. dólar)</b>					
Promedio anual	3,52	3,51	3,60	3,64	3,64
Fin de período	3,52	3,55	3,64	3,64	3,64
<b>Índice de Precios al Consumidor</b>					
Promedio (Variación porcentual)	0,2	2,6	2,5	2,5	2,5
Acumulada (Variación porcentual)	1,5	2,5	2,5	2,5	2,5
<b>Resultado Económico del SPNF (Porcentaje del PBI)</b>	-2,3	-2,0	-1,5	-1,0	-0,6
<b>Resultado Económico del SPC (Porcentaje del PBI)</b>	-2,2	-1,9	-1,4	-0,9	-0,5
<b>Deuda Pública Total (Porcentaje del PBI)</b>	45,6	45,2	44,5	42,4	39,6
<b>Balanza Comercial (Millones de U.S. dólares)</b>					
Exportaciones de Bienes	7 688	8 442	9 420	10 405	11 848
Importaciones de Bienes	7 426	7 942	8 820	9 395	10 528

Fuente: MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS. Marco macroeconómico multianual 2004-2006. Perú: MEF, 2003. p.61.

#### 10.4. Riesgo de regulación

Para el caso de nuestro proyecto este tipo de riesgo tiene que ver con la necesidad de que el Departamento de Salud y Servicios Humanos (el cual incluye a la Administración de Drogas y Alimentos – Food and Drug Administration) no realice variaciones en sus requisitos para alimentos que incluyen nuestros productos.

Así mismo otro riesgo asociado son los cambios de regulaciones que puedan realizar los Servicios de Aduana de los Estados Unidos (U.S. Custom Service) y la Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission) referidos a los alimentos del tipo de nuestros productos. Cabe recalcar que un riesgo positivo para nuestro proyecto será la firma del tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.

## **10.5. Riesgo de mercado**

El riesgo de mercado está referido a todas aquellas variables que nuestro proyecto no puede controlar y que afectan a toda la economía en su conjunto. En economías desarrolladas, donde se cuenta con abundante información estadística, este tipo de riesgo se mide a través del Beta, el cual es calculado con procedimientos estadísticos.

No obstante, existen variables económicas que afectarán nuestro proyecto, si bien no los controlamos es necesario evaluarlos para estimar su tendencia. Podemos mencionar, entre otras, la tasa de interés, tipo de cambio, tasa de inflación, etc.

### **10.5.1. Tasa de interés**

La tasa de interés es una variable muy sensible, es afectada por el riesgo país, la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED), la disponibilidad

de liquidez en el sistema financiero, entre otros factores.

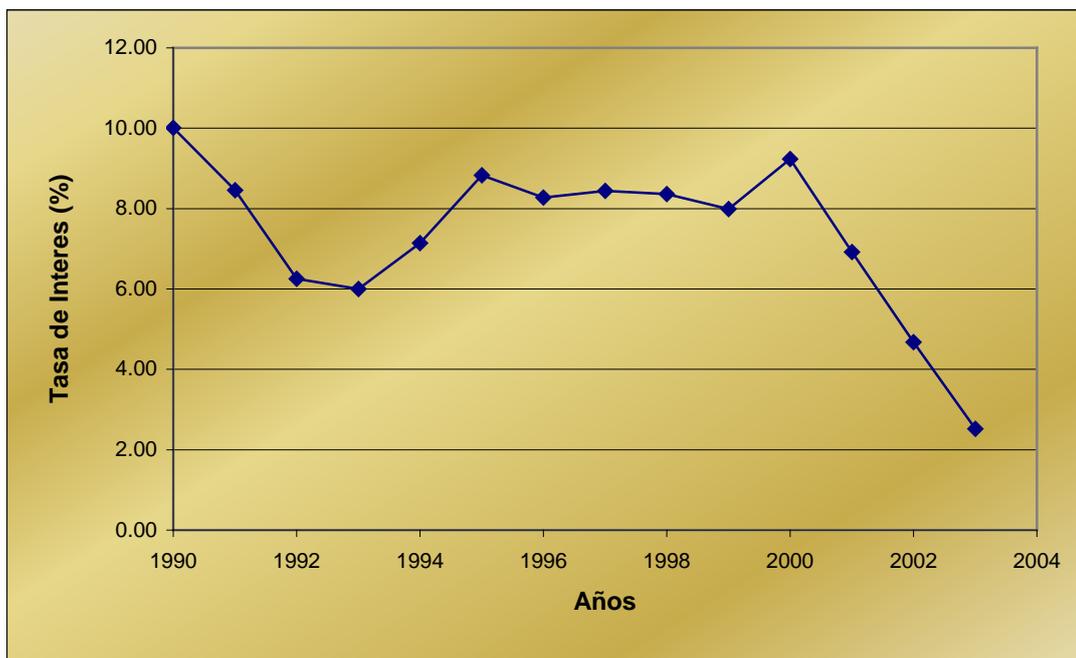
La tasa de interés activa en moneda nacional (TAMN) y la tasa de interés pasiva en moneda nacional (TIPMN) se redujeron en el año 2002 en 231 y 141 puntos básicos, respectivamente, respondiendo básicamente a la política monetaria expansiva implementada por el BCRP desde el segundo semestre del 2001. Cabe mencionar que dichas tasas detuvieron su reducción en agosto del 2002, debido al efecto Lula sobre la región, donde llegaron a 19,5 por ciento y 3,1 por ciento, cerrando el año en 20,7 por ciento y 3,6 por ciento, respectivamente.

Respecto a las tasas de interés en moneda extranjera, la tasa de interés activa en moneda extranjera (TAMEX) ha permanecido prácticamente estable, fluctuando entre 9,9 por ciento y 10,2 por ciento, respondiendo básicamente a la política adoptada por la Reserva Federal de los EE.UU. Sin embargo, la tasa de interés pasiva en moneda extranjera (TIPMEX) registró una clara tendencia decreciente durante todo el año, cerrando el 2002 en 1,3 por ciento y cayendo 84 puntos básicos en comparación al nivel registrado en diciembre del 2001.

Asimismo, en este contexto de tasas de interés bajas, cabe destacar el aumento del crédito bancario al sector privado en moneda nacional (7,2 por ciento respecto a diciembre del 2001) y la menor tasa de morosidad del sistema bancario (pasando de 9,0 por ciento en diciembre del 2001 a 7,6 por ciento en diciembre de 2002).

En el gráfico 10.1. se puede apreciar la tendencia histórica de la tasa de interés promedio. Esta variable afectará al proyecto en lo referente a los costos financieros lo que provocaría un incremento en los costos totales.

**Gráfico 10.1: Tasa de interés promedio en el Perú  
(Años: 1990-2003)**



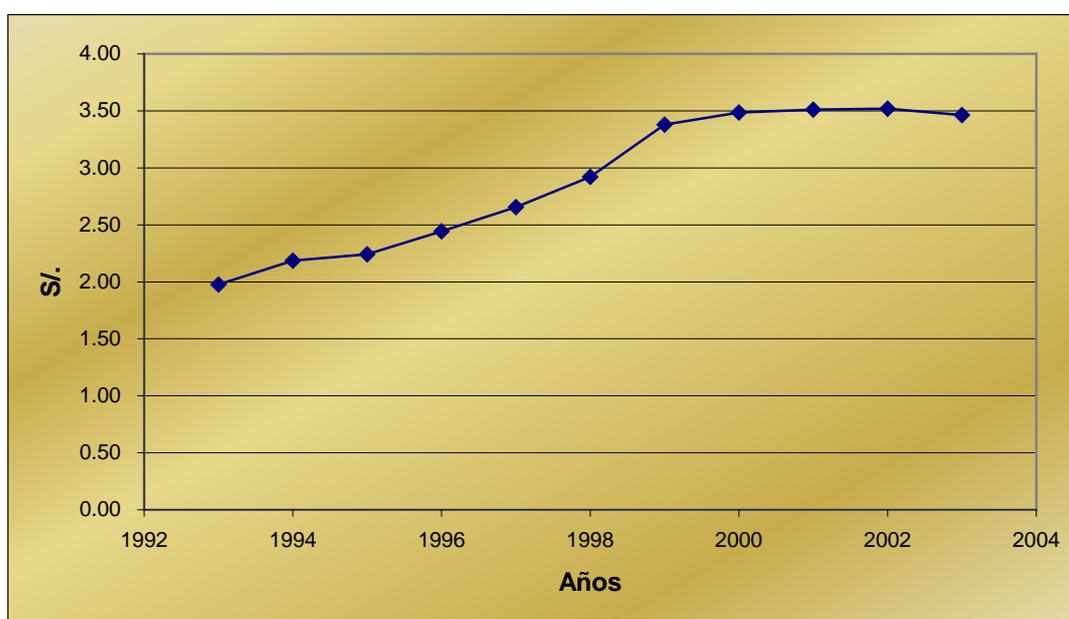
Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Perú en cifras**. [en línea]. Lima: BCRP, 2003. [Citado diciembre, 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe>  
Elaboración propia

### 10.5.2. Tipo de cambio

La devaluación de la moneda no afectará directamente a nuestro proyecto, pero se ha realizado y se realizará un seguimiento permanente de esta variable, para evaluar su impacto en los costos.

En Marco Macroeconómico Multianual del Ministerio de Economía y Finanzas 2004-2006 ha estimado que el tipo de cambio variará entre 3.60 y 3.64 durante estos años. A continuación mostramos el gráfico 10.2. donde se muestra la variación del tipo de cambio durante la última década.

**Gráfico 10.2: Tipo de cambio S/. / US\$**  
(Años: 1992-2003)



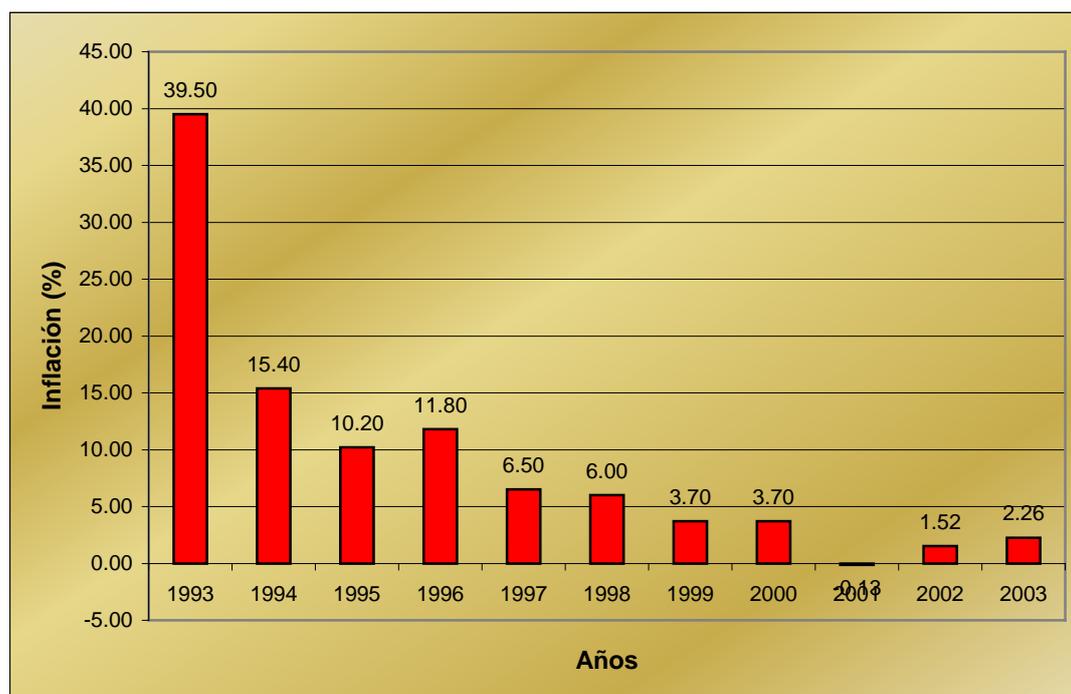
Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. *Perú en cifras*. [en línea]. Lima: BCRP, 2003. [Citado diciembre, 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe>  
Elaboración propia

### 10.5.3. Inflación

La inflación es el incremento sostenido del nivel de precios de los bienes y servicios finales producidos en la economía, esta ocurre cuando el mercado existe una liquidez mayor con respecto a los bienes producidos, lo que ocasiona una elevación en los precios y una distorsión de precios relativos.

En la actualidad los niveles de inflación están controlados y su comportamiento ha sido bastante estable en los últimos tiempos. (Ver gráfico 10.3).

**Gráfico 10.3: Inflación en el Perú**  
(Años: 1993-2003)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Perú en cifras**. [en línea]. Lima: BCRP, 2003. [Citado diciembre, 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe>  
Elaboración propia

Según el marco macroeconómico multianual 2004-2006, del Ministerio de Economía y Finanzas, estima que la inflación para este periodo se estima en 2.5% por año. Por lo que se puede realizar proyecciones razonablemente confiables sobre el nivel de inflación para los próximos años.

#### **10.6. Riesgo tecnológico**

Este factor de riesgo está referido a la probabilidad, que la tecnología de la maquinaria que se utiliza para la preparación y envasado de las salsas de ají cambie de manera radical, lo cual según una evaluación previa no cambiaría sustancialmente en el futuro.

Este riesgo está vinculado con la tecnificación de los equipos utilizados en los procesos y al poder adquisitivo de nuestra economía.

En lo referente a este aspecto al no existir un cambio de tecnología para los próximos años, no afectará directamente al proyecto.

#### **10.7. Riesgo de ubicación**

La ubicación de las instalaciones que brindarán los servicios de preparación y envasado de las salsas de ají no son de gran importancia para nuestro proyecto. No

obstante, siempre existe un riesgo asociado a este factor que es importante tener en cuenta.

### 10.8. Calificación de factores de riesgo

En el cuadro siguiente se realiza una calificación de los factores de riesgo anteriormente descritos, para lo cual se asigna una ponderación en función de la importancia del factor en los resultados del proyecto. Asimismo cada factor se le asigna una calificación del nivel de riesgo asociado al mismo. Para esta calificación consideramos el riesgo país en reemplazo del riesgo político y económico que se han descrito, para no duplicar su influencia en el proyecto.

**Cuadro 10.4: Calificación de factores de riesgo sistemático**

Factor	Proyecto		
	Ponderación	Calificación	Producto
1. Riesgo País	5%	1	0.05
2. Riesgo de regulación	35%	2	0.70
3. Riesgo de mercado	35%	2	0.70
4. Resgo tecnológico	15%	1	0.15
5. Riesgo de ubicación	10%	1	0.10
Total	100%		1.70

Calificación de Riesgo  
 1: Bajo  
 2: Medio

Elaboración Propia

Los resultados reflejan que el proyecto tiene un riesgo dentro del promedio del sector; por lo tanto según los factores de riesgo sistémico considerados asumimos que el

coeficiente de riesgo, beta, es de 1.7 para nuestro proyecto.

La información anterior será tomada para la evaluación económica del proyecto.

# CAPÍTULO XI

## **11. Evaluación técnico- económica final del proyecto**

A continuación se detallan el resumen de los estados financieros: balance General, estado de ganancias y pérdidas, flujos de caja económico y financiero, índices de rentabilidad, el valor actual neto y la tasa interna de retorno proyectados desde el año 0 hasta el año 10 y realizados bajo el escenario moderado con el cual se tomaron las decisiones, en los anexos del 14 al 17 se encuentran debidamente detallados cada uno de los estados financieros y de por cada escenario: moderado, optimista y pesimista.

### **11.1. Estados financieros**

Es importante señalar que el presente proyecto cuenta con los estados financieros por cada tipo de escenario moderado, optimista y pesimista, como se detallan en el anexos 14 al 16. A continuación se analizará detalladamente las principales cuentas del balance general correspondiente al final del año 0 hasta el final del año 10.

### **11.2. Cuentas del activo**

El activo representa los derechos que la empresa posee, clasificados en cada una de las cuentas contables, detalladas y explicadas a continuación, tomadas como base en el año 1:

### **11.2.1. Caja bancos**

Representa el dinero en efectivo o depositado en el sistema financiero con el que cuenta la empresa al 31/12/ de cada año. Esta cuenta representa el saldo de la caja final del flujo de caja financiero, considerando que a partir del año 5 se cobran utilidades del año anterior según política de dividendos explicada en el rubro respectivo. (Ver dividendos por pagar).

### **11.2.2. Existencias**

Por política de inventarios se ha preestablecido que el nivel de existencias mensual deberá mantenerse en un doceavo de las ventas pronosticadas para el año siguiente. Como comprobación podríamos indicar que según lo que nos muestra las existencias los costos variables del siguiente año serán aproximadamente 12 meses x \$ 18,239/mes esto es US\$ 218,863, como se puede observarse en los costos variables de ventas del estado de ganancias y pérdidas.

### **11.2.3. Gastos preoperativos**

Muestran básicamente lo indicado en el punto 8.1 la inversión preoperativa, pero esta cuenta se encuentra repartida en parte corriente y parte no

corriente, pues estos gastos se prorratan en 10 años a razón del 10% anual.

Esta decisión se basa exclusivamente en mejorar los ratios financieros de la empresa.

#### **11.2.4. Crédito fiscal**

Cuenta referida básicamente al impuesto general a las ventas (iva para otros países) pagado en nuestras compras e inversiones. cabe señalar que como empresa exportadora mayoritariamente (en un futuro y sobre la marcha se evaluará la incursión al mercado local), y de acuerdo a la legislación vigente tendríamos todo el derecho de solicitar la devolución del referido impuesto a la superintendencia de administración tributaria, la misma que viene cumpliendo estos derechos con todas las empresas exportadoras.

#### **11.2.5. Intereses diferidos**

El préstamo de US\$ 58,618 que la empresa solicita mantiene una programación de pagos la cual se muestra a continuación:

### Cuadro 11.1: Gastos del préstamo

(En US\$)

Año	Mes	Amortización	Interés	Pago	Saldo
<b>Gastos preoperativos</b>			<b>1,931</b>	<b>1,931</b>	<b>58,618</b>
<b>Total Año 1</b>		<b>43,963</b>	<b>5,792</b>	<b>49,755</b>	<b>14,654</b>
<b>Total Año 2</b>		<b>14,654</b>	<b>322</b>	<b>14,976</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>58,618</b>	<b>8,044</b>	<b>66,662</b>	

Nota: El presente cuadro representa el resumen del financiamiento que necesita la empresa determinado en el cuadro 8.8 menos los aportes de los socios.

Elaboración propia

Los intereses generados en la etapa preoperativa (3 meses) US\$ 1,931 se aplicaron y pagaron dentro de los gastos preoperativos, como se muestra en el flujo del año 0. Los intereses de los siguientes años se reconocerán como gastos financieros en cada año por lo cual en el balance general se mantendrán los intereses pendientes de aplicar de cada año. esta cuenta se a separado en parte corriente (lo que se pagará el año siguiente) y el saldo como activo no corriente.

#### 11.2.6. Activo fijo neto

Para operar la empresa se compraron activos para las áreas administrativas y de ventas los cuales se detallan en el siguiente cuadro, no sin antes indicar que no necesariamente los mismos serán comprados con dinero efectivo, pues podría ser parte de aporte de los socios en parte o en el total. Asimismo la cuenta Activo fijo neto representa el

valor de los inmuebles, maquinaria y equipo comprado por la empresa y descontado con su respectiva depreciación acumulada que representa el desgaste de esos activos durante el tiempo usado.

**Cuadro 11.2: Activo fijo distribución y ventas**  
(En US\$)

FECHA	CONCEPTO	PROVEEDOR	MONTO	% DEPR.
01/01/2005	COMPUTADORA PENTIUM IV	DIGI COMP	475.00	25%
01/01/2005	COMPUTADORA PENTIUM IV	DIGI COMP	475.00	25%
01/01/2005	IMPRESORA EPSON	DIGI COMP	90.00	25%
01/01/2005	IMPRESORA EPSON	DIGI COMP	90.00	25%
01/01/2005	ESCRITORIO	MADERA ÚTIL	75.00	10%
01/01/2005	ESCRITORIO	MADERA ÚTIL	75.00	10%
01/01/2005	CALCULADORA	LAU CHUN	15.00	10%
01/01/2005	REPISAS 3 NIVELES	MADERA ÚTIL	50.00	10%
01/01/2005	SILLA GERENCIAL	MADERA ÚTIL	60.00	10%
01/01/2005	SILLA	MADERA ÚTIL	25.00	10%
01/01/2005	SILLA	MADERA ÚTIL	25.00	10%
01/01/2005	SILLA	MADERA ÚTIL	25.00	10%
<b>TOTAL</b>			<b>1,480</b>	

Nota: El presente cuadro muestra las necesidades de infraestructura requeridas para la empresa las cuales se estructuraron de acuerdo al organigrama de la empresa.

Elaboración propia.

### Cuadro 11.3: Activo fijo de administración

(En US\$)

ADMINISTRACIÓN				
FECHA	CONCEPTO	PROVEEDOR	MONTO	% DEPR.
01/01/2004	COMPUTADORA PENTIUM IV	DIGI COMP	475.00	25%
01/01/2004	COMPUTADORA PENTIUM IV	DIGI COMP	475.00	25%
01/01/2004	COMPUTADORA PENTIUM IV	DIGI COMP	475.00	25%
01/01/2004	IMPRESORA EPSON	DIGI COMP	90.00	25%
01/01/2004	IMPRESORA EPSON	DIGI COMP	90.00	25%
01/01/2004	LICENCIA MICROSOFT	DIGI COMP	100.00	25%
01/01/2004	ESCRITORIO	MADERA ÚTIL	75.00	10%
01/01/2004	ESCRITORIO	MADERA ÚTIL	75.00	10%
01/01/2004	ESCRITORIO	MADERA ÚTIL	75.00	10%
01/01/2004	CALCULADORA	LAU CHUN	15.00	10%
01/01/2004	CALCULADORA	LAU CHUN	15.00	10%
01/01/2004	REPISAS 2 NIVELES	MADERA ÚTIL	45.00	10%
01/01/2004	REPISAS 3 NIVELES	MADERA ÚTIL	50.00	10%
01/01/2004	SILLA GERENCIAL	MADERA ÚTIL	60.00	10%
01/01/2004	SILLA GERENCIAL	MADERA ÚTIL	60.00	10%
01/01/2004	SILLA GERENCIAL	MADERA ÚTIL	60.00	10%
01/01/2004	SILLA	MADERA ÚTIL	25.00	10%
01/01/2004	SILLA	MADERA ÚTIL	25.00	10%
01/01/2004	SILLA	MADERA ÚTIL	25.00	10%
01/01/2004	SILLA	MADERA ÚTIL	25.00	10%
01/01/2004	SILLA	MADERA ÚTIL	25.00	10%
01/01/2004	SILLA	MADERA ÚTIL	25.00	10%
01/01/2004	SILLA	MADERA ÚTIL	25.00	10%
<b>TOTAL</b>			<b>2,385</b>	

Nota: El presente cuadro muestra las necesidades de infraestructura requeridas para la empresa las cuales se estructuraron de acuerdo al organigrama de la empresa.

Elaboración propia.

Por lo tanto los activos fijos de la empresa serán  $US\$ 2,385 + US\$ 1,480 = US\$ 3,865$ . En la etapa preoperativa los activos se han depreciado  $US\$ 82.38 + US\$ 52.92 = US\$ 135.30$  los cuales se encuentran dentro de los gastos pre operativos. Para los siguientes años la depreciación será como se muestra en cuadro.

**Cuadro 11.4: Depreciaciones anuales**  
(En US\$)

PROYECTO	AÑO	VALOR NETO	DEP. ANUAL	SALDO
0	2 MESES	3,865.00	135.29	3,729.71
1	2005-2006	3,729.71	811.75	2,917.96
2	2006-2007	2,917.96	811.75	2,106.21
3	2007-2008	2,106.21	811.75	1,294.46
4	2008-2009	1,294.46	676.46	618.00
5	2009-2010	618.00	103.00	515.00
6	2010-2011	515.00	103.00	412.00
7	2011-2012	412.00	103.00	309.00
8	2012-2013	309.00	103.00	206.00
9	2013-2014	206.00	103.00	103.00
10	2013-2015	103.00	103.00	0.00

Nota: El presente cuadro muestra las depreciaciones anuales de los activos fijos presentados en los cuadros 11.2 y 11.3. Elaboración propia.

### 11.3. Cuentas del pasivo

El pasivo representa las obligaciones que tiene la empresa producto de las operaciones comerciales y no comerciales que se generen para la obtención de sus activos.

### **11.3.1. Préstamos y sobregiros bancarios**

Esta cuenta refleja nuestras obligaciones pendientes con el sistema financiero, reflejado en el cuadro de intereses diferidos (columna pagos, fila total). La deuda total US\$ 66,662 menos los pagos de cada periodo US\$ 1,931 (año 0); US\$ 49,755 (año 1) mas lo cancelado en el año 0 y US\$ 14,976 (año 2) mas lo cancelado en el año 0 y año 1.

Como se puede observar en los flujos de caja (anexo 14) y los saldos al 31/12/de cada año. Para la determinación del capital de trabajo esta cuenta se ha partido en parte corriente y no corriente.

### **11.3.2. Dividendos por pagar**

Se ha establecido como política de dividendos repartir el 30% de la utilidad neta a partir de los resultados del año 4, estos pagos se realizaran al año siguiente, pero se muestran en el flujo de caja, posterior a la determinación del VAN y del TIR puesto que de otra manera distorsionarían los indicadores de la empresa.

### **11.3.3. Proveedores**

La inversión en inventarios – que, como se explicó en el rubro existencias se mantendrá en 1/12 de las ventas pronosticadas para el periodo anterior, tendrá como política la cancelación del

50% al contado y el saldo con letras a 30 días, por lo tanto la actualización de inversión en inventarios mantendrá la misma política. La producción corriente mantendrá como política comercial con sus proveedores la cancelación a través de letras a 60 días, por lo cual a final de cada periodo mantendremos pendientes de pago las compras de dos meses de las ventas del año más el 50% de la inversión en inventarios es decir:

**Para el año 1:**

2/12 de US\$ 218,863	Prod. Corriente
50% de 1/12 de US\$ 249,726	Inv. Final
<u>(50% de 1/12 de US\$ 218,863)</u>	Inv. Inicial
US\$ 37,763	Costo de proveedores
<u>US\$ 5,254</u>	IGV por la parte afecta
US\$ 43,017	Ctas. Por pagar comerciales

**11.4. Cuentas del patrimonio**

El patrimonio de la empresa se encuentra conformado por el aporte inicial de los socios y por la posterior generación de beneficios económicos de la misma empresa.

**11.4.1. Capital social**

La empresa será constituida como una sociedad anónima cerrada con un total de 500 acciones de

US\$ 100 dólares americanos cada una, la cual se encontrara distribuida entre 4 accionistas con un 25% de accionariado por cada socio. Como política se a considerado a partir del cuarto año repartir el 30% de la utilidad neta entre los accionistas y el 70% restante capitalizar logrando incrementar el número de acciones y logrando fortalecer a la empresa patrimonialmente con la finalidad de aplicar posteriormente estrategias de crecimiento sean horizontales y/o verticales.

#### **11.4.2. Resultados acumulados**

Esta cuenta acumulará a partir del año 2 los resultados del ejercicio del año 1 US\$ 19,507, en el año 3 se acumularán las utilidades del año 1 y año 2 US\$ 12,585, por lo que la cuenta arrojará un saldo de US\$ 32,093. En el año 4 la utilidad del año 3 US\$ 21,831 más la utilidad acumulada de la cuenta US\$ 32,093 (US\$ 53,923) se capitalizará conforme se explica en la cuenta de capital social. Para los años del 5to. al 10mo. el 70% de las utilidades del año anterior pasara a ser parte del patrimonio fijo de la empresa y el saldo se repartirá vía dividendos.

#### **11.4.3. Utilidad del ejercicio**

Del año 1 al año 3 esta cuenta representa la utilidad del periodo actual, a partir del año 4 esta cuenta reflejara solo el 70% de los resultados del

presente ejercicio 70% de US\$ 19,422 = US\$ 13,596, puesto que como se explico en la cuenta capital el 30% se refleja en la cuenta de dividendos por pagar 30% de US\$ 19,422 = US\$ 5,827.

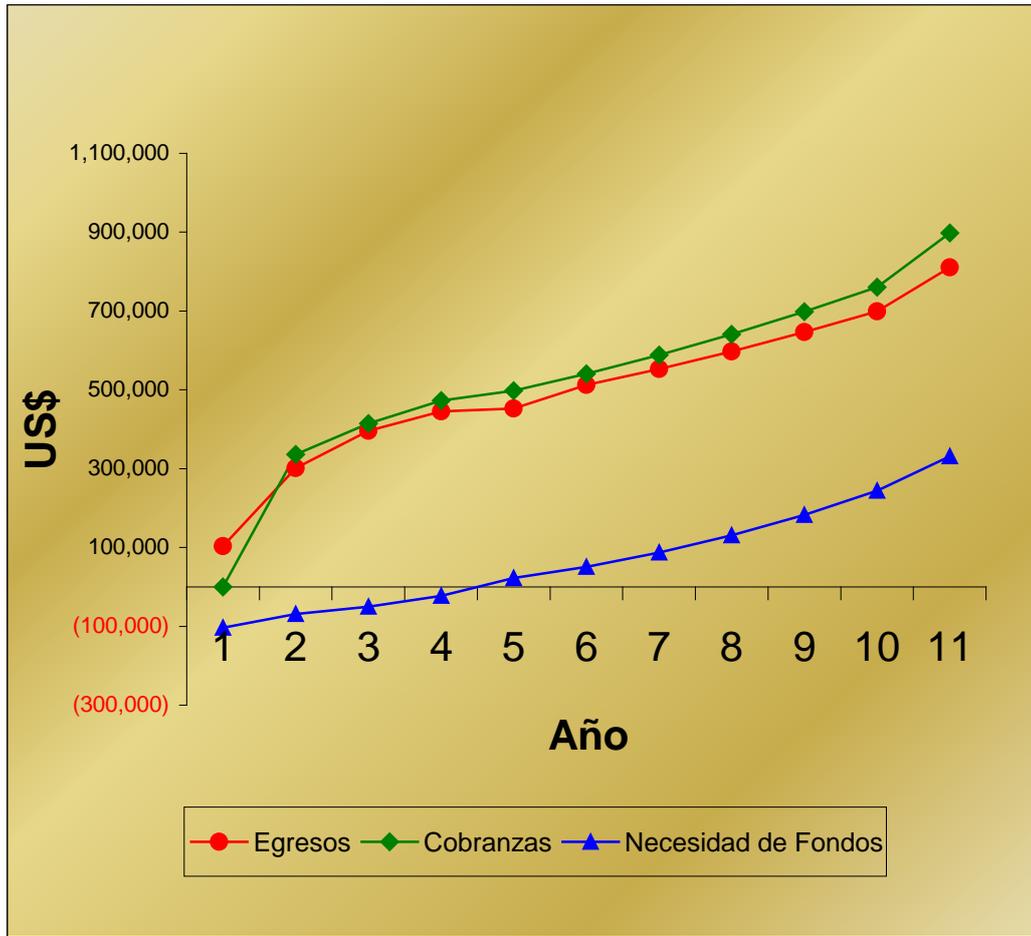
## **11.5. Flujo de caja**

El flujo de caja muestra el movimiento de dinero en efectivo de la empresa tanto en el destino como en la obtención del mismo, se presenta el flujo económico (con financiamiento de los socios) y financiero (parte de la inversión a través del sistema bancario).

### **11.5.1. Determinación del flujo de caja de la empresa en marcha**

Los flujos de caja en los escenarios optimista y pesimista se encuentran en el anexo 8; a continuación se detalla el resumen del flujo de caja del escenario moderado, sobre el cual se tomaron las decisiones.

**Gráfico 11.1: Flujo de caja económico**  
(En US\$)

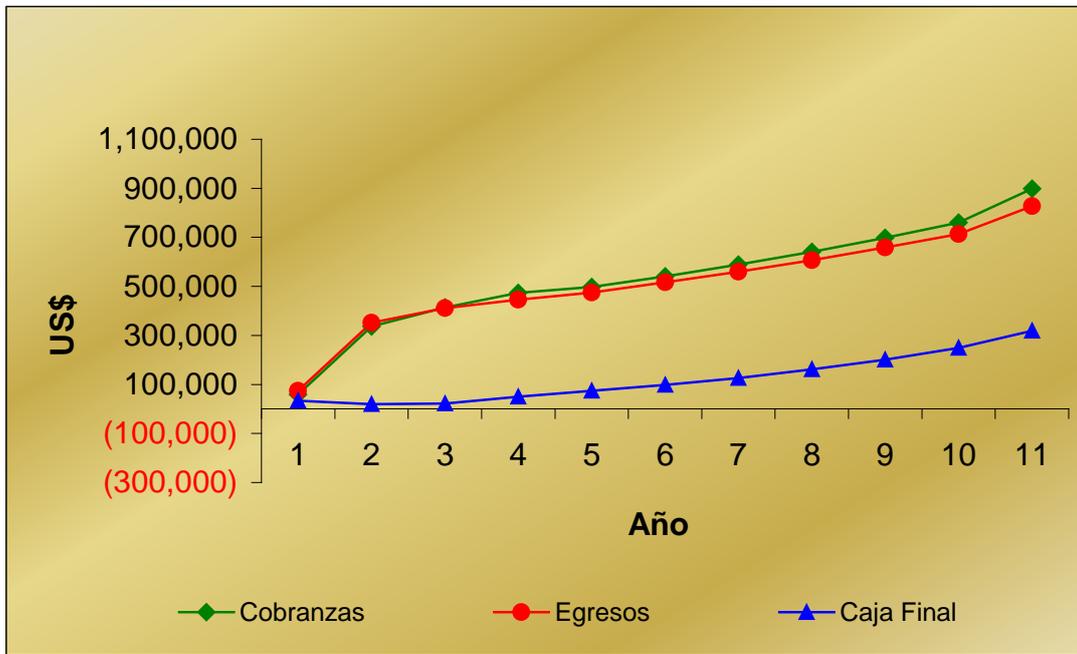


Nota: El presente cuadro muestra el grafico del flujo de caja económico determinado en el cuadro 11.5.  
Elaboración propia.

Como se puede observar la caja final de la empresa requiere un aporte adicional de financiamiento sea de los socios o del sistema bancario, para cubrir las necesidades de fondos durante los tres primeros años. Esta es la razón del financiamiento al que se hace referencia en el ítem préstamos bancarios de los estados financieros.

El aporte de socios vía acciones por un total de US\$ 50,000 y el préstamo bancario de US\$ 58,618, como se determino en ítem capital de trabajo, el flujo de caja con el financiamiento se muestra a continuación:

**Gráfico 11.2: Flujo de caja financiero**  
(En US\$)



Nota: El presente cuadro muestra el grafico del flujo de caja financiero determinado en el cuadro 11.6.  
Elaboración propia.

### 11.6. Criterios financieros

El proyecto analiza los principales ratios financieros que sustenten una proyección acorde con los intereses de los futuros inversionistas.

### **11.6.1. Principales ratios financieros**

Se ha considerado analizar los ratios más relevantes que dentro del sistema financiero requieren el mayor interés de las entidades crediticias.

#### **a. Ratios del balance general**

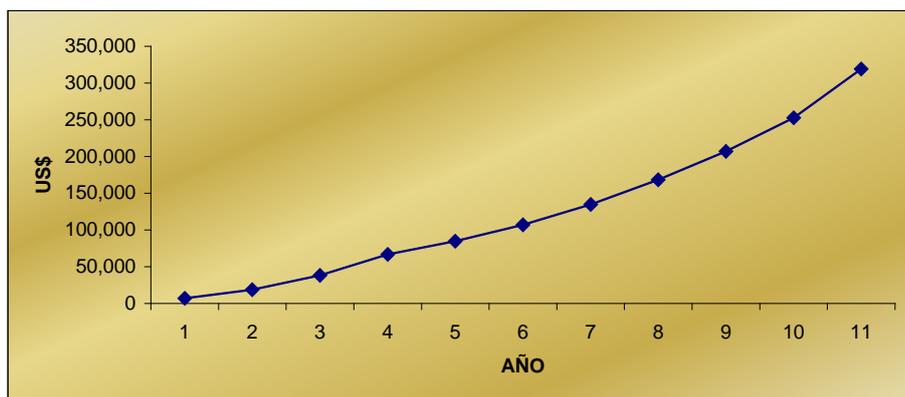
Los principales ratios que tenemos son los siguientes:

- **Capital de trabajo**

Definido como la diferencia entre los activos corrientes y pasivos corrientes, representa la disponibilidad con que cuenta la empresa para afrontar sus obligaciones dentro de un plazo de un año. Ají Braza SAC adolecería de capital de trabajo en el año 1, año 2 y año 3, si no obtuviera el préstamo bancario producto básicamente de las necesidades de Capital de Trabajo Inicial. Producto del préstamo, de las políticas de cobranzas la empresa no tendrá problemas en el ratio de Capital de Trabajo.

### Gráfico 11.3: Capital de trabajo

(En US\$ )

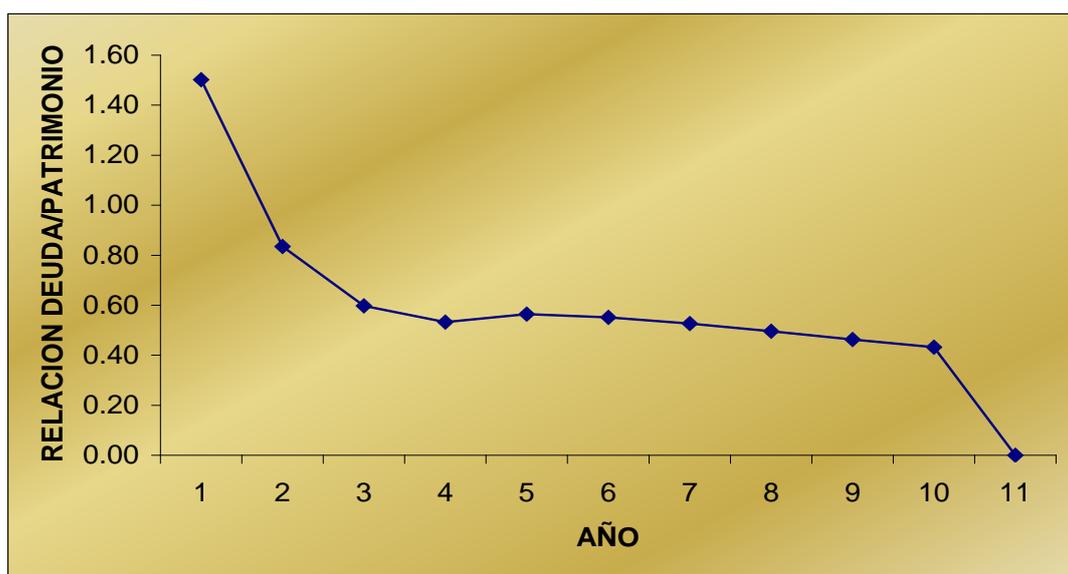


Nota: El presente cuadro muestra el grafico del capital de Trabajo, determinado por la diferencia entre el Activo Cte y Pasivo Cte. Del Balance General del año 0 al año 10.  
Elaboración propia.

- **Ratio deuda - patrimonio**

El ratio Deuda Patrimonio indica cuantas veces el patrimonio se encuentra comprometido con nuestros acreedores, como se puede ver en el gráfico que se detalla a continuación durante los primeros 2 años el factor indica que el patrimonio de la empresa no es suficiente para afrontar las obligaciones con los acreedores, pero esto se debe básicamente a la obligación con el sistema financiero producto del préstamo, a partir de finales del año 2 la tendencia es decreciente en los siguientes años, este factor muestra índices menores a 1 y progresivamente disminuye considerablemente.

**Gráfico 11.4: Ratio deuda patrimonio**



Nota: El presente cuadro muestra el gráfico del ratio deuda patrimonio, resultado de la división entre los Pasivos Totales y el Patrimonio determinados del Balance General del año 0 al año 10.  
Elaboración propia.

#### **b. Ratios del estado de ganancias y pérdidas**

Es importante indicar que en el presente proyecto se a trabajado el estado de ganancias y perdidas bajo el método directo (basado en costos fijos y costos variables), puesto que este método es mas practico y permite tomar mejores decisiones, así mismo este método inventaría las existencias a costos variables, lo cual nos ofrece desventajas en la determinación del capital de trabajo, pero las ventajas son mayores dentro de la planificación del proyecto.

- **Márgenes de contribución**

El margen de contribución se define como la Utilidad Contributiva

(diferencias entre Ventas y Costos Variables) entre las Ventas, por lo tanto en todos los periodos estos serán constantes:

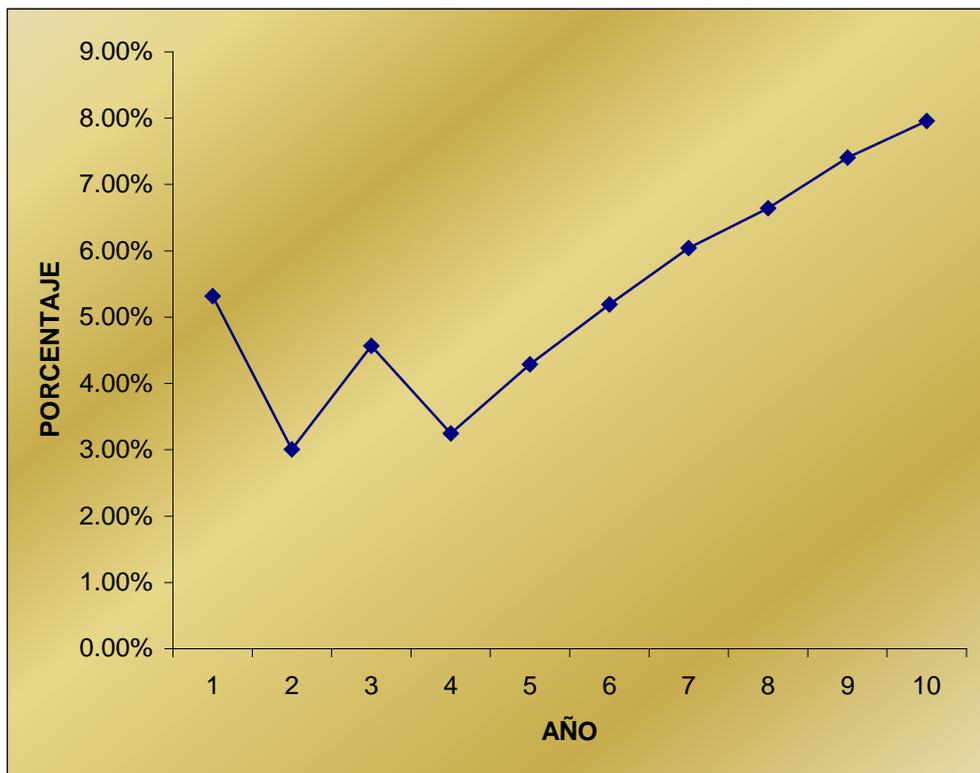
- Del año 1 al año 3 el margen de Contribución será de 40.38%.
  
- Del año 4 al año 10 el Margen de Contribución será de 37.89%.

Esta disminución del margen de contribución se debe a la reducción del precio de venta por razones estratégicas y de competencia y se encuentran sujetas a la evolución de las proyecciones versus lo real.

- **Margen neto (después de impuestos)**  
El efecto contable de prorratear los gastos preoperativos durante la vida útil de nuestro producto, logra que a partir del primer año la empresa obtenga márgenes después de Impuestos positivos y a partir del 4to año ascendentes. En el año 2 los gastos de marketing se estabilizan como un porcentaje (15% de las ventas proyectadas del año) por lo cual la

utilidad neta se ve afectada con respecto al porcentaje del año anterior. En el 4to año los precios de los productos en presentación de sachets sufren una disminución del 5% (motivos explicados en la determinación de precios) por lo cual ese año el margen neto disminuye y a partir del mismo año el crecimiento de los márgenes es ascendente en los siguientes años.

**Gráfico 11.5: Márgenes de utilidad neta sobre ventas  
(En %)**

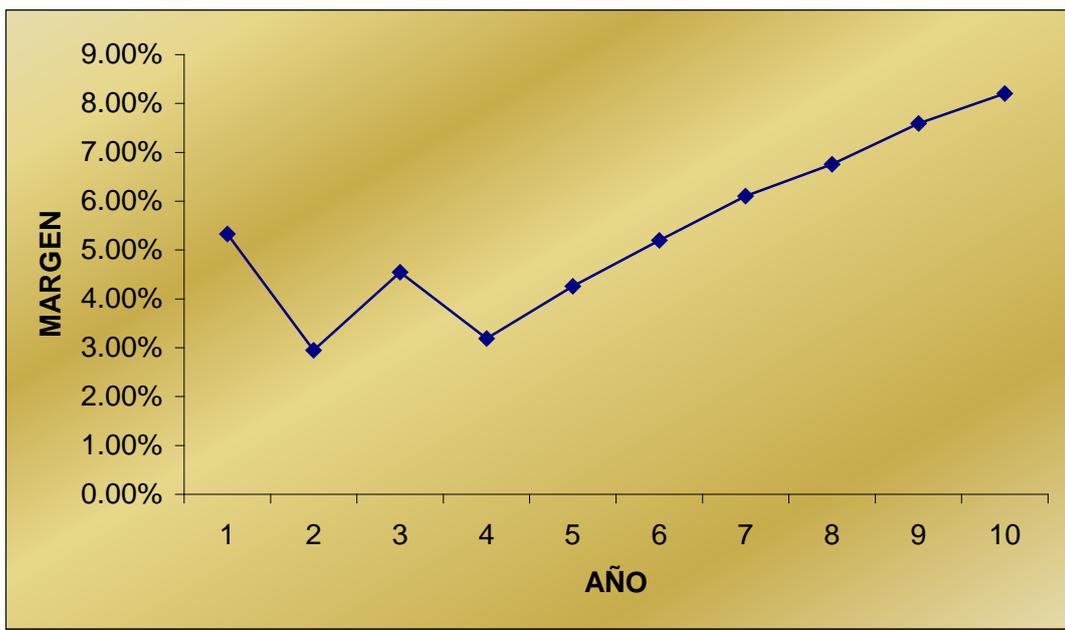


Nota: El presente cuadro muestra el grafico del cociente de la utilidad neta entre las ventas, tomados del estado de ganancias y pérdidas del año 0 al año 10.  
Elaboración propia.

- **Rentabilidad sobre los costos (inversión)**

Muestra cuanto de utilidad neta genera la empresa pero en función de los gastos anuales que tiene no sobre las ventas.

**Gráfico 11.6: Márgenes de utilidad neta sobre costos (En %)**



Nota: El presente cuadro muestra el grafico del cociente de la utilidad neta entre los costos totales de la empresa, determinados del Estado de Ganancias y Pérdidas del año 0 al año 10.  
Elaboración propia.

### 11.7. Valor actual neto (VAN)

El Valor actual neto muestra el valor en dinero de un año base (año 0) de un proyecto e indica que si este valor es negativo el proyecto se encuentra con una rentabilidad menor al costo de dinero esperado por los inversionistas. Entiéndase como Costo de Dinero a la tasa de descuento

con la cual los flujos de dinero de cada año se a actualizado al año base (año 0). En los proyectos que requieren financiamiento es importante diferenciar el **VAN económico** que representa el exceso de dinero (en dinero del año base) considerando que los inversionistas aportaron el 100% de la inversión; y el **VAN financiero** que nos indica que la empresa a financiado una parte de la inversión con agentes externos (prestamos de terceros).

Formula:  $VAN = - inversión + recuperación - 50,000 + \sum (caja\ final\ año\ j / (1 + i)^j)$

Donde:  $\sum$  = símbolo de sumatorias desde año  $j = 1$  hasta año  $j = 10$

$i$  = tasa de descuento o de actualización = COK, en nuestro caso se tomo una tasa de oportunidad del 20%

Como se indicará en párrafos posteriores es importante evaluar el efecto de políticas indeseables y el efecto obli go a efectuar todo el trabajo anteriormente descrito (basado en el escenario moderado) en dos escenarios adicionales pesimista y optimista, los cuales tienen un efecto muy importante en el valor neto actual, por lo cual estos se muestran a continuación:

**Cuadro 11.5: Valor actual neto económico**  
(En US\$)

AÑO	COBRANZA	EGRESOS	MOVIM.	Valor Actual	V.A. Neto
0	0	108.618	(108.618)	(108.618)	<b>\$ 40.313,19</b>
1	336.480	303.964	32.515	27.096	
2	414.519	396.676	17.843	12.391	
3	472.972	445.167	27.806	16.091	
4	502.649	476.194	26.455	12.758	
5	546.161	514.140	32.021	12.869	
6	594.853	555.161	39.692	13.293	
7	647.884	599.717	48.167	13.442	
8	705.645	649.482	56.163	13.062	
9	768.555	702.086	66.469	12.882	
10	907.310	814.141	93.169	15.047	
<b>T</b>	<b>5.897.028</b>	<b>5.565.346</b>	<b>331.681</b>	<b>40.313</b>	

Nota: El presente cuadro muestra el resumen del Flujo de caja económico de los años 0 al 10 mostrado en anexo.  
Elaboración propia.

**Cuadro 11.6: Valor actual neto financiero**  
(En US\$)

AÑO	COBRANZA	EGRESOS	MOVIM.	Valor Actual	V.A. Neto
0		50,000	(50.000)	(50.000)	<b>\$ 49.467,97</b>
1	336,480	351.403	(14.923)	(12.436)	
2	414,519	410.976	3.542	2.460	
3	472,972	445.167	27.806	16.091	
4	502,649	476.194	26.455	12.758	
5	546,161	514.140	32.021	12.869	
6	594,853	555.161	39.692	13.293	
7	647,884	599.717	48.167	13.442	
8	705,645	649.482	56.163	13.062	
9	768,555	702.086	66.469	12.882	
10	907,310	814.141	93.169	15.047	
<b>T</b>	<b>5,897,028</b>	<b>5.568.468</b>	<b>328.560</b>	<b>49.468</b>	

Nota: El presente cuadro muestra el resumen del flujo de caja financiero de los años 0 al 10 mostrado en anexo.  
Elaboración propia.

## 11.8. Tasa interna de retorno (TIR)

La tasa interna de retorno, muestra el rendimiento porcentual que da un proyecto en el cual se a invertido una cantidad de dinero y por un periodo de tiempo dado, relacionando con la definición del valor actual neto diríamos, ¿Para que tasa de descuento el VAN es 0?, por lo cual de la formula del VAN despejamos i:

$$\text{VAN} + \text{Inversión} = 0 = \sum (\text{Caja Final año } j / (1 + i)^j )$$

En excel = TIR (valores, estimación),

donde: Valores = ingresos año i – egresos año i

Desde i = año 0 hasta i = año final del proyecto

Estimación = valor esperado (recuerde que una ecuación de grado n tiene n respuestas

Por lo expuesto también se obtendrán un TIR económico y un TIR financiero.

### Cuadro 11.7: Tasa interna de retorno económico

(En %)

AÑO	MOVIM.	TIR ECONÓMICO	
0	(103,618)	$\text{TIR} = -103,618 + 34,832 / (1+i)^1 + 18,519 / (1+i)^2 + \dots + 93,169 / (1+i)^{10}$	32.29%
1	34,832		
2	18,519		
3	27,806		
4	47,731		
5	32,021		
6	39,692		
7	48,166		
8	56,163		
9	66,469		
10	93,169		
T	360,950		

Nota: El presente cuadro muestra la aplicación de las formulas expresadas en el ítem 11.2 en el flujo de caja económico de los años 0 al 10 mostrado en anexo.  
Elaboración propia.

### Cuadro 11.8: Tasa interna de retorno financiero

(En %)

AÑO	MOVIM.	TIR FINANCIERO	
0	(50,000)	$\text{TIR} = -50,000 - 14,923 / (1+i)^1 + 3,542 / (1+i)^2 + \dots + 93,169 / (1+i)^{10}$	32.49%
1	(14,923)		
2	3,542		
3	27,806		
4	26,455		
5	32,021		
6	39,692		
7	48,167		
8	56,163		
9	66,469		
10	93,169		
T	328,560		

Nota: El presente cuadro muestra la aplicación de las formulas expresadas en el ítem 11.2 en el flujo de caja financiero de los años 0 al 10 mostrado en anexo.  
Elaboración propia

Es importante señalar que el presente proyecto se trabajó basado en tres escenarios moderado (con el cual se tomaron las decisiones), optimista (bajo el supuesto de encontrar una respuesta favorable del público objetivo y superar las proyecciones realizadas con extrema prudencia) y pesimista (suponiendo que la demanda y participación del mercado será extremadamente lenta).

## **11.9. Efectos de políticas económicas indeseables**

Existen factores que se han considerado que podrían afectar el proyecto las cuales tienen repercusiones muy importantes en la toma de decisiones para los inversionistas.

### **11.9.1. Factores externos**

A continuación se detallan los factores externos:

- Política de reintegro tributario (devolución del IGV).
- Política de incentivos a las exportaciones (Draw Back).
- Política arancelaria de Estados Unidos de Norteamérica (APTDEA).
- Tipo de cambio controlado (congelado).

### **11.9.2. Factores internos**

A continuación se detallan los factores internos:

- Incremento de costos de parte de los service.
- Reducido número de proveedores de maquila.

- Dependencia excesiva de pocos distribuidores.
- Poco control del proceso productivo.

### **11.10. Análisis de sensibilidad**

Es importante evaluar la sensibilidad de la tasa interna de retorno, del valor actual neto de la empresa y de la rentabilidad del proyecto (VAN / INVERSION) ante variaciones de factores no controlables, por lo cual analizaremos los efectos de estas variaciones bajo los siguientes supuestos:

- Si se reduce a 0 el draw back (actualmente es 5%).
- Si el gobierno americano decide gravar nuestro producto con un 10% de arancel.
- Si nuestros proveedores (service de outsourcing) nos incrementan en un 5% nuestros costos por ese concepto.
- Si la materia prima sube en un 15%.
- Si la tasa de interés del sistema financiero sube 2.5% (pasa de 14% a 16.5%).
- Si baja el nivel de productividad de la empresa.

## Cuadro 11.9: Análisis de sensibilidad

(En %)

VARIABLE	SIN SENSIBILIZACION			EFECTO	CON SENSIBILIZACION			EFECTO
	VAN	TIR	B/C		VAN	TIR	B/C	
DRAW BACK	49,468	32.49%	0.9900	-5%	-59,120	3.52%	-1.19	MUY ++ SENSIBLE
ARANCEL USA	49,468	32.49%	0.9900	10%	-90,681	7.03%	-1.8	MUY +++ SENSIBLE
COSTO DE MAQUILA	49,468	32.49%	0.9900	5%	39,409	26.78%	0.86	SENSIBLE
COSTO DE MATERIA PRIMA	49,468	32.49%	0.9900	15%	34,169	24.99%	0.83	SENSIBLE
TIPO DE CAMBIO	49,468	32.49%	0.9900	-4%	48,393	32.28%	0.965	POCO SENSIBLE
TASA DE INTERES	49,468	32.49%	0.9900	3%	49,326	32.35%	0.98	POCO SENSIBLE
BAJA PRODUCTIVIDAD	49,468	32.49%	0.9900	-5%	42,650	30.05%	0.89	SENSIBLE

B/C = Relación entre el VAN y la Inversión.

Nota: El presente cuadro muestra la aplicación de las formulas expresadas en el ítem 11.1 y 11.2 en el flujo de caja financiero de los años 0 al 10 mostrado en anexo, pero afectados por cada una de las variables indicadas en la columna respectiva.

Elaboración propia.

### 11.11. Resultados finales sobre la viabilidad técnico – económica del proyecto de inversión

En la evaluación de los resultados finales sobre la viabilidad del proyecto de inversión, consideramos importante realizar la decisión final con la mezcla de los análisis de rentabilidad (TIR y VAN) realizados en cada escenario (pesimista, moderado y optimista), puesto que esta decisión considera y castiga variables que pueden darse dentro de la empresa en marcha.

**Cuadro 11.10: Ponderación TIR económico**

ESCENARIO	TIR	Probabilidad	Ponderación	Desviación	Desviación al cuadrado	Ponderación de la desviación
Optimista	34.23%	25.00%	0.0856	0.078	0.006136	0.001534
Moderado	28.15%	50.00%	0.1408	0.018	0.000307	0.000153
Pesimista	15.06%	25.00%	0.0377	-0.113	0.012852	0.003213
Valores esperados			0.2640			0.004900
<b>Desviación estándar</b>						<b>0.070003</b>

Nota: El presente cuadro muestra el resumen de la aplicación de las formulas expresadas en el ítem 11.2 en el flujo de caja económico de los años 0 al 10 de cada uno de los escenarios (Pesimista, Moderado y Optimista) mostrados en anexos.  
Elaboración propia.

$$Z = \frac{\text{Costo de oportunidad} - \text{valor esperado}}{\text{desviación estándar}}$$

Donde:

El costo de oportunidad de nuestro proyecto es de 20% anual.

El valor esperado es la TIR ponderada es decir 26.40%, la desviación estándar es la variabilidad hacia el valor esperado, es decir 7.00%

Por lo tanto y reemplazando tenemos un  $Z = - 0.9142$ , la cual en la tabla de desviaciones normales, representa a un nivel de certidumbre del 81.97% (probabilidad de éxito).

Así mismo tenemos que indicar que ante la necesidad de fondos que requiere la empresa, se pretende solicitar un préstamo bancario por US\$ 58,618 dólares americanos los

mismos que serán cancelados con un periodo de gracia de 6 meses y 12 meses de pagos con un interés de 14% de tasa efectiva anual, el proyecto realiza este supuesto para todos los escenarios. La inclusión de este préstamo obliga a realizar un flujo de fondos financiero por lo cual y considerando los tres escenarios desarrollados la mezcla de las TIR se detallan a continuación:

**Cuadro 11.11: Ponderación TIR financiero**

ESCENARIO	TIR	Probabilidad	Ponderación	Desviación	Desviación al cuadrado	Ponderación de la desviación
Optimista	40.26%	25%	0.1007	0.0979	0.0096	0.0024
Moderado	32.49%	50%	0.1624	0.0202	0.0004	0.0002
Pesimista	16.64%	25%	0.0416	-0.1383	0.0191	0.0048
Valores esperados			0.3047			0.0074
<b>Desviación estándar</b>						<b>0.085911</b>

Nota: El presente cuadro muestra el resumen de la aplicación de las formulas expresadas en el ítem 11.2 en el flujo de caja financiero de los años 0 al 10 de cada uno de los escenarios (pesimista, moderado y optimista) mostrados en anexos.

Elaboración propia.

Reemplazando en la siguiente formula:

$$Z = \frac{\text{costo de oportunidad} - \text{valor esperado}}{\text{Desviación estándar}}$$

donde:

El costo de oportunidad de nuestro proyecto es de 20% anual.

El valor esperado es la TIR ponderada es decir 30.47%.

La desviación estándar es la variabilidad hacia el valor esperado, es decir 8.59%.

Por lo tanto y reemplazando tenemos un  $Z = - 1.2186$ , la cual en la tabla de desviaciones normales, representa a un nivel de certidumbre del 88.85% (probabilidad de éxito).

## CAPÍTULO XII

### 12. Conclusiones

- a. Existe un nicho de mercado potencial para las salsas picantes en base a ají amarillo, concentrado principalmente en restaurantes peruanos: de pollos a la brasa y de comida peruana (cevicherías y comida criolla).
- b. El proyecto estima viable captar un 8 % de la demanda potencial, calculada en 127.65 toneladas para el primer año, hasta conseguir llegar a 302.15 toneladas para el décimo año. Esta cifra como se ve en el proyecto es bastante conservadora, dado que solo se han tomado dos importadores-distribuidores que tienen una limitada participación en un parte del mercado potencial latino (zona noreste de Estados Unidos de Norteamérica) en lo referente a restaurantes y supermercados latinos.
- c. El producto salsa de ají, en sus variedades Ají Brasa y Ají Kids, son productos diferenciados, tanto por sus características de sabor, consistencia, uso y grado de pungencia, así como su innovadora presentación, dado que sería el primer producto peruano en sachets personales.
- d. La estrategia de precio, pretende ir de la mano con la calidad del producto exportado, así como del servicio esperado por el cliente.

- e. Los factores de localización tienen una incidencia en lo referente a costos de transporte y alquileres, por lo que se ha decidido ubicar la empresa en el distrito de San Miguel, dado que según la evaluación representaría menores costos.
- f. El esquema organizacional pretende ser sólido y con ventajas competitivas, para ello se ha diseñado un esquema divisional, con una cultura organizacional de mercado.
- g. El financiamiento es 46% capital propio y el resto es financiado a través del sistema bancario para el cual se ha considerado una tasa del 14% de interés efectivo anual que si bien es cierto es bastante alto por ser el comercial y no con tasas promocionales que actualmente existen en el mercado como apoyo para empresas exportadoras, hemos preferido castigar críticamente el proyecto para conocer la verdadera potencialidad del mismo.
- h. Los ratios financieros nos indican que ante eventualidades, llámese prestamos, sobregiros o inversiones de crecimiento futuro de la empresa, los bancos y el sistema financiero en general no podría encontrar (si las proyecciones, objetivos y metas se logran) en la empresa factores e indicadores que atenten a no apoyarla.
- i. El VAN y el TIR se han establecido mediante el desarrollo de tres perspectivas de desarrollo de la empresa una optimista, una moderada y una pesimista, pero debemos indicar y aclarar que

todos los escenarios trabajados se han realizado incluyendo y considerando todas las variables que pudieran afectarlas y bajo excesiva prudencia en relación a cada uno de las proyecciones consideradas y adicionalmente con todos los estados financieros que respalden los mismos. Si bien es cierto que la mayoría de decisiones se realizaron bajo el escenario Moderado, también debemos indicar que la viabilidad final del proyecto se encuentra sustentado con el promedio ponderado de la TIR y del VAN.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Distribución de población latina en los cinco estados del mercado objetivo

### Población total latina en USA: 1995 – 2009

(En habitantes)

Estado	1995	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
New Jersey	896000	1,117,191	1,222,730	1,263,468	1,309,675	1,355,882	1,402,089	1,448,296	1,494,503	1,540,710
New York	2541000	2,867,583	3,073,430	3,192,471	3,322,256	3,462,786	3,614,062	3,776,082	3,948,846	4,132,356
Virginia	101000	329,540	378,060	393,128	402,069	404,881	401,566	392,123	376,551	354,852
West Virginia	5000	12,279	12,507	14,513	15,659	16,806	17,952	19,098	20,244	21,390
Maryland	172000	227,916	256,510	266,416	278,318	290,219	302,121	314,023	325,925	337,826
<b>TOTAL</b>	<b>3,715,000</b>	<b>4,554,509</b>	<b>4,943,237</b>	<b>5,129,996</b>	<b>5,327,977</b>	<b>5,530,575</b>	<b>5,737,789</b>	<b>5,949,621</b>	<b>6,166,069</b>	<b>6,387,135</b>

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea] US [citado 18 Setiembre 2003]. Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov>.

Elaboración propia

### Residentes peruanos en USA: 2002 - 2009

(En habitantes)

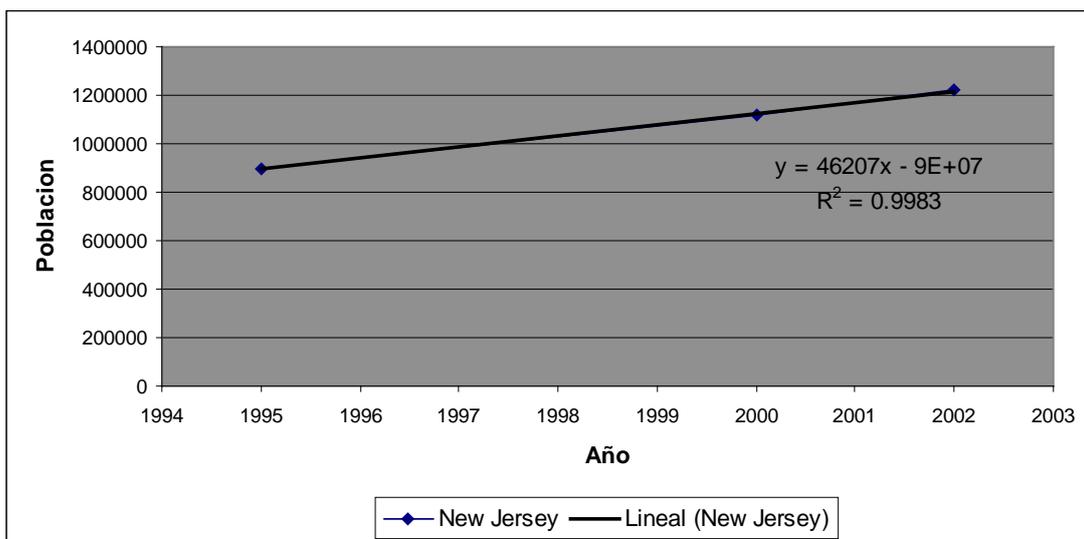
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
New Jersey	160,000	184,000	211,600	243,340	279,841	321,817	370,090	425,603
New York	130,580	150,167	172,692	198,595	228,385	262,642	302,039	347,345
Virginia	16,062	18,472	21,243	24,429	28,093	32,307	37,154	42,727
West Virginia	531	611	703	808	929	1,069	1,229	1,413
Maryland (*)	140,000	161,000	185,150	212,923	244,861	281,590	323,829	372,403
<b>TOTAL</b>	<b>447,174</b>	<b>514,250</b>	<b>591,387</b>	<b>680,095</b>	<b>782,109</b>	<b>899,426</b>	<b>1,034,340</b>	<b>1,189,491</b>

(\*) Incluye distrito de Washington D.C

Fuente: EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S.A. **¡Llegó el envío!** Lima: El Comercio, 2003., p. 115.

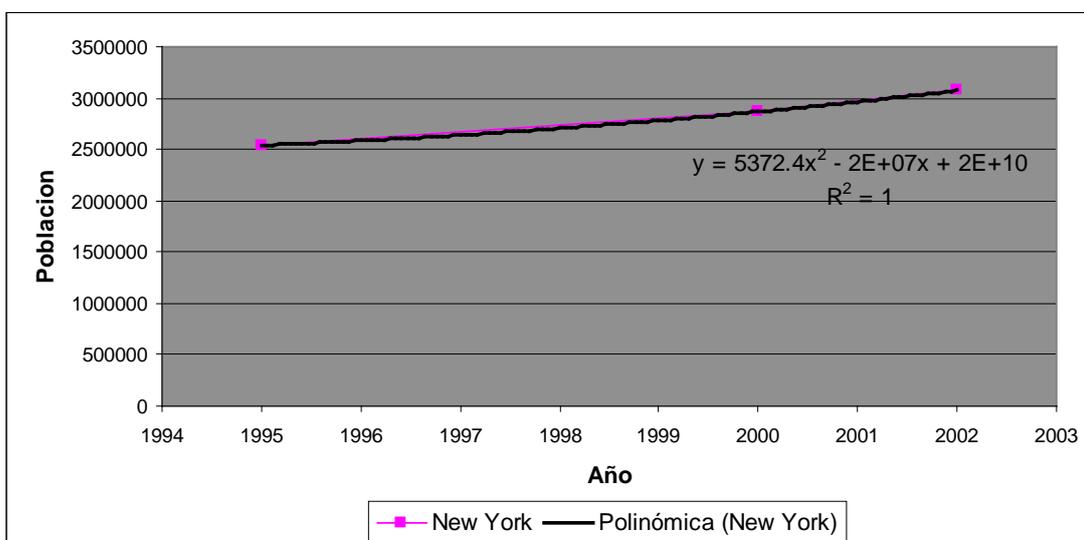
Elaboración propia

## Tendencia de la población latina estado de New Jersey (Años: 1994 – 2003)



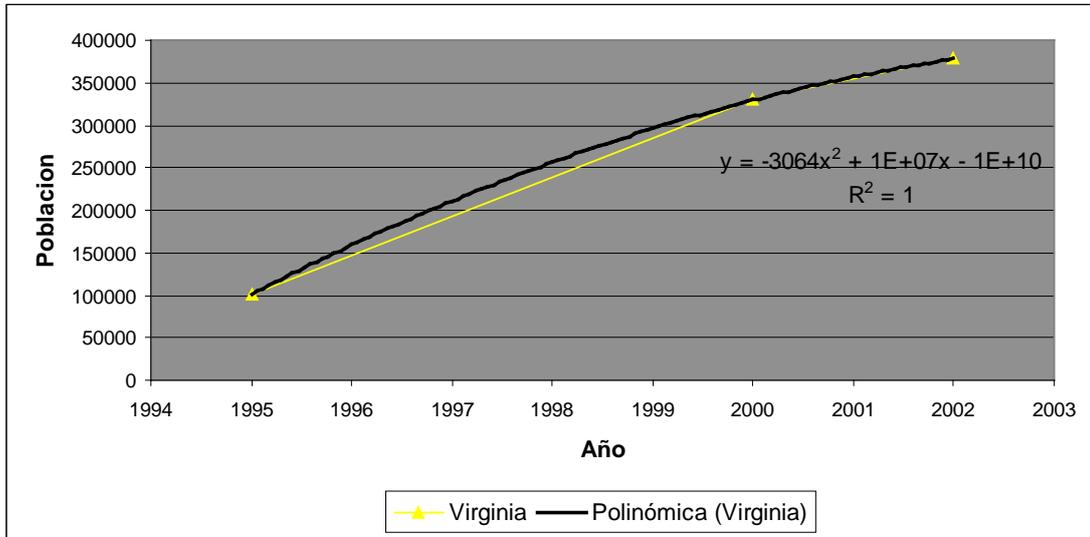
Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003].  
Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov> .  
Elaboración propia

## Tendencia de la población latina estado de New York (Años: 1994 – 2003)



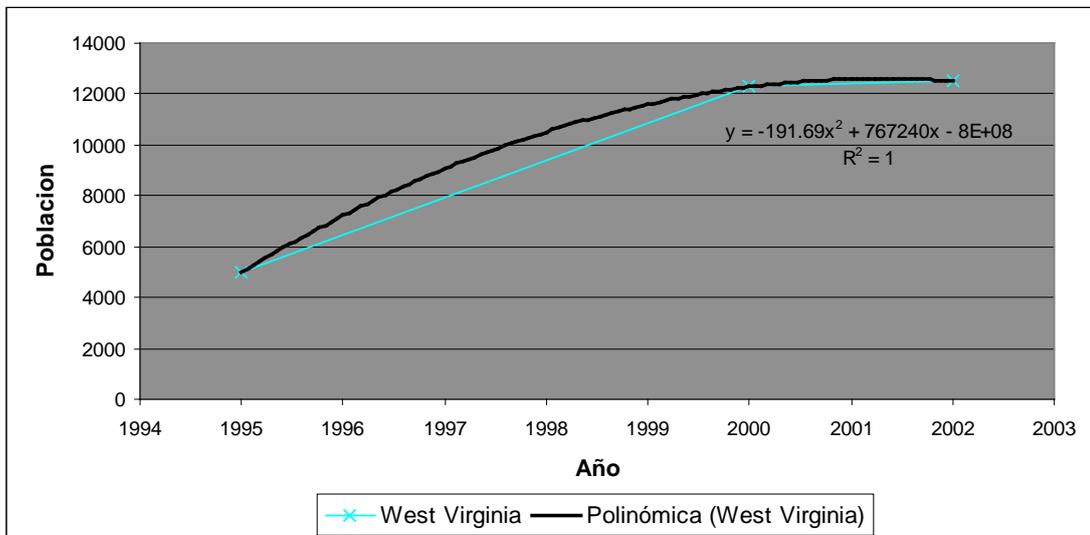
Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003].  
Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov> .  
Elaboración propia

## Tendencia de la población latina estado de Virginia (Años: 1994 – 2003)



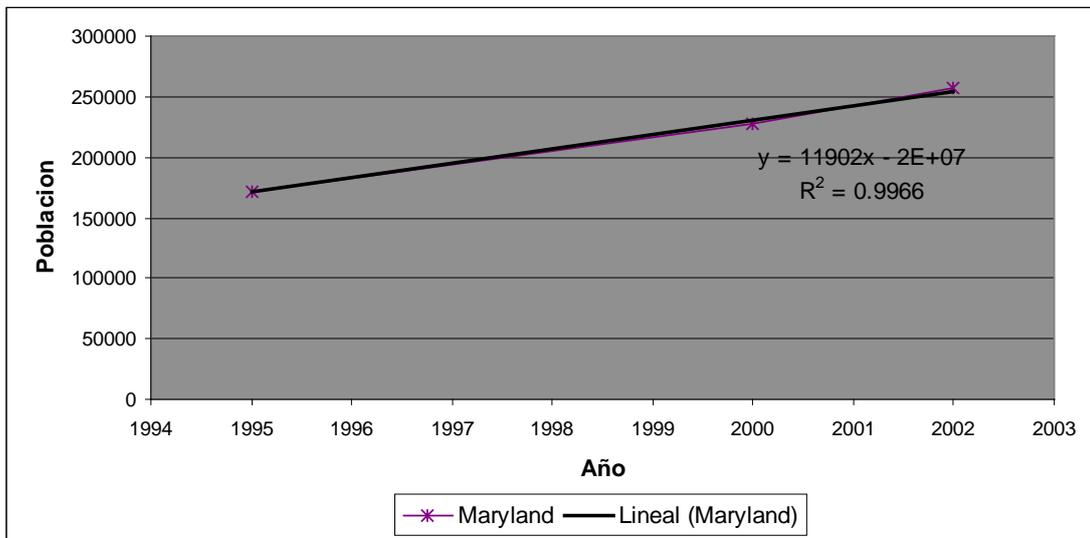
Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003].  
Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov>.  
Elaboración propia

## Tendencia de la población latina estado de West Virginia (Años: 1994 – 2003)



Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003].  
Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov>.  
Elaboración propia

## Tendencia de la población latina estado de Maryland (Años: 1994 – 2003)



Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003].  
Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov>.  
Elaboración propia

## Población estimada de New Jersey por sexo, raza y origen hispano o latino: 1 de Abril 2000, 1 de Julio 2002

(En habitantes)

Sex, Race and Hispanic or Latino Origin	July 1, 2002 Population	July 1, 2001 Population	July 1, 2000 Population	April 1, 2000 Population Estimates Base	Ccnsus 2000 Population
<b>TOTAL POPULATION</b>					
<b>BOTH SEXES</b>					
Total	8,590,300	8,511,116	8,433,276	8,414,350	8,414,350
White alone	6,667,293	6,632,906	6,598,542	6,587,629	6,587,629
Black or African American alone	1,249,045	1,232,789	1,216,283	1,212,291	1,212,291
American Indian and Alaska Native alone	25,741	25,019	24,196	24,013	24,013
Asian alone	544,139	520,565	498,581	494,373	494,373
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	6,246	6,022	5,805	5,689	5,689
Two or more races	97,836	93,815	89,869	90,355	90,355
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	6,746,640	6,708,718	6,670,879	6,660,457	6,660,457
Black or African American	1,302,332	1,283,359	1,264,193	1,260,795	1,260,795
American Indian and Alaska Native	53,558	52,547	51,387	51,434	51,434
Asian	581,057	556,093	532,811	528,460	528,460
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	11,867	11,499	11,153	11,136	11,136
<b>HISPANIC OR LATINO ORIGIN</b>					
<b>BOTH SEXES</b>					
Total	1,220,733	1,175,130	1,129,504	1,117,191	1,117,191
White alone	1,075,671	1,035,048	994,509	983,117	983,117
Black or African American alone	101,667	98,778	95,816	95,013	95,013
American Indian and Alaska Native alone	13,217	12,695	12,154	12,017	12,017
Asian alone	7,019	6,745	6,471	6,326	6,326
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	3,518	3,372	3,230	3,185	3,185
Two or more races	19,641	18,492	17,324	17,533	17,533
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	1,093,366	1,051,652	1,010,020	998,809	998,809
Black or African American	116,648	112,796	108,862	108,198	108,198
American Indian and Alaska Native	17,939	17,313	16,655	16,595	16,595
Asian	9,677	9,268	8,868	8,813	8,813
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	4,345	4,155	3,982	4,019	4,019
<b>MALE</b>					
Total	619,161	595,506	571,955	565,545	565,545
White alone	546,294	525,217	504,253	498,345	498,345
Black or African American alone	50,611	49,113	47,601	47,156	47,156
American Indian and Alaska Native alone	7,122	6,852	6,573	6,490	6,490
Asian alone	3,533	3,397	3,261	3,197	3,197
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	1,817	1,740	1,663	1,638	1,638
Two or more races	9,784	9,187	8,604	8,719	8,719
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	555,127	533,485	511,967	506,157	506,157
Black or African American	58,077	56,078	54,077	53,706	53,706
American Indian and Alaska Native	9,448	9,128	8,793	8,754	8,754
Asian	4,808	4,599	4,407	4,399	4,399
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	2,236	2,137	2,047	2,073	2,073
<b>FEMALE</b>					
Total	601,572	579,624	557,549	551,646	551,646
White alone	529,377	509,831	490,256	484,772	484,772
Black or African American alone	51,056	49,665	48,215	47,857	47,857
American Indian and Alaska Native alone	6,095	5,843	5,581	5,527	5,527
Asian alone	3,486	3,348	3,210	3,129	3,129
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	1,701	1,632	1,567	1,547	1,547
Two or more races	9,857	9,305	8,720	8,814	8,814
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	538,239	518,167	498,053	492,652	492,652
Black or African American	58,571	56,718	54,785	54,492	54,492
American Indian and Alaska Native	8,491	8,185	7,862	7,841	7,841
Asian	4,869	4,669	4,461	4,414	4,414
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	2,109	2,018	1,935	1,946	1,946

Nota: Estimación realizada el 18 de setiembre del 2003

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau [citado 18 setiembre 2003].

Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov> .

**Población estimada de New York por sexo, raza y origen hispano o latino: 1 de Abril 2000, 1 de Julio 2002**

**(En habitantes)**

Sex, Race and Hispanic or Latino Origin	July 1, 2002 Population	July 1, 2001 Population	July 1, 2000 Population	April 1, 2000 Population Estimates Base	Ccnsus 2000 Population
<b>TOTAL POPULATION</b>					
<b>BOTH SEXES</b>					
Total	19,157,532	19,084,350	18,999,760	18,976,457	18,976,457
White alone	14,161,142	14,171,330	14,171,936	14,161,374	14,161,374
Black or African American alone	3,408,528	3,379,771	3,349,818	3,345,633	3,345,633
American Indian and Alaska Native alone	103,337	102,544	101,738	101,492	101,492
Asian alone	1,206,600	1,161,429	1,115,897	1,104,925	1,104,925
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	17,657	17,231	16,799	16,634	16,634
Two or more races	260,268	252,045	243,572	246,399	246,399
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	14,359,877	14,362,981	14,356,240	14,349,114	14,349,114
Black or African American	3,562,800	3,527,941	3,491,657	3,490,118	3,490,118
American Indian and Alaska Native	183,665	182,781	181,856	181,008	181,008
Asian	1,297,712	1,249,813	1,201,498	1,190,403	1,190,403
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	35,505	34,731	34,035	32,292	32,292
<b>HISPANIC OR LATINO ORIGIN</b>					
<b>BOTH SEXES</b>					
Total	3,073,430	2,981,959	2,892,175	2,867,583	2,867,583
White alone	2,465,166	2,382,228	2,301,378	2,280,040	2,280,040
Black or African American alone	465,275	460,688	455,649	453,032	453,032
American Indian and Alaska Native alone	45,633	44,968	44,370	44,127	44,127
Asian alone	19,513	19,097	18,682	18,475	18,475
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	10,525	10,272	10,020	9,959	9,959
Two or more races	67,318	64,706	62,076	61,950	61,950
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	2,524,162	2,438,654	2,355,158	2,334,374	2,334,374
Black or African American	519,584	512,664	505,224	502,837	502,837
American Indian and Alaska Native	61,748	61,029	60,402	59,601	59,601
Asian	28,033	27,437	26,902	25,869	25,869
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	14,038	13,748	13,512	12,533	12,533
<b>MALE</b>					
Total	1,519,466	1,470,106	1,421,640	1,409,275	1,409,275
White alone	1,228,764	1,184,084	1,140,523	1,129,884	1,129,884
Black or African American alone	220,110	217,527	214,656	213,449	213,449
American Indian and Alaska Native alone	23,380	23,013	22,693	22,562	22,562
Asian alone	9,429	9,213	8,994	8,911	8,911
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	5,223	5,074	4,929	4,899	4,899
Two or more races	32,560	31,195	29,845	29,570	29,570
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	1,257,423	1,211,418	1,166,502	1,155,925	1,155,925
Black or African American	246,153	242,362	238,259	236,974	236,974
American Indian and Alaska Native	31,253	30,839	30,513	30,062	30,062
Asian	13,493	13,170	12,910	12,393	12,393
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	6,909	6,727	6,606	6,127	6,127
<b>FEMALE</b>					
Total	1,553,964	1,511,853	1,470,535	1,458,308	1,458,308
White alone	1,236,402	1,198,144	1,160,855	1,150,156	1,150,156
Black or African American alone	245,165	243,161	240,993	239,583	239,583
American Indian and Alaska Native alone	22,253	21,955	21,677	21,565	21,565
Asian alone	10,084	9,884	9,688	9,564	9,564
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	5,302	5,198	5,091	5,060	5,060
Two or more races	34,758	33,511	32,231	32,380	32,380
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	1,266,739	1,227,236	1,188,656	1,178,449	1,178,449
Black or African American	273,431	270,302	266,965	265,863	265,863
American Indian and Alaska Native	30,495	30,190	29,889	29,539	29,539
Asian	14,540	14,267	13,992	13,476	13,476
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	7,129	7,021	6,906	6,406	6,406

Nota: Estimación realizada el 18 de setiembre del 2003

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau [citado 18 setiembre 2003].

Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov> .

## Población estimada de Virginia por sexo, raza y origen hispano o latino: 1 de Abril 2000, 1 de Julio 2002

(En habitantes)

Sex, Race and Hispanic or Latino Origin	July 1, 2002 Population	July 1, 2001 Population	July 1, 2000 Population	April 1, 2000 Population Estimates Base	Ccnsus 2000 Population
<b>TOTAL POPULATION</b>					
<b>BOTH SEXES</b>					
Total	7,293,542	7,196,750	7,105,900	7,078,499	7,078,515
White alone	5,403,615	5,347,043	5,293,118	5,277,103	5,277,116
Black or African American alone	1,458,697	1,437,713	1,418,119	1,410,486	1,410,487
American Indian and Alaska Native alone	23,778	23,409	22,938	22,747	22,747
Asian alone	297,661	283,407	270,795	267,691	267,693
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	5,096	4,902	4,744	4,590	4,590
Two or more races	104,695	100,276	96,186	95,882	95,882
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	5,493,015	5,432,423	5,374,778	5,358,497	5,358,510
Black or African American	1,506,476	1,482,935	1,460,942	1,453,711	1,453,712
American Indian and Alaska Native	55,065	54,445	53,689	53,653	53,653
Asian	340,258	324,118	309,811	306,120	306,122
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	11,102	10,729	10,423	10,297	10,297
<b>HISPANIC OR LATINO ORIGIN</b>					
<b>BOTH SEXES</b>					
Total	378,060	355,066	333,892	329,540	329,540
White alone	335,298	313,427	293,127	289,073	289,073
Black or African American alone	26,141	25,891	25,801	25,562	25,562
American Indian and Alaska Native alone	4,289	4,064	3,855	3,790	3,790
Asian alone	3,343	3,179	3,038	2,980	2,980
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	1,243	1,186	1,139	1,098	1,098
Two or more races	7,746	7,319	6,932	7,037	7,037
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	342,097	319,831	299,170	295,141	295,141
Black or African American	30,389	29,944	29,668	29,462	29,462
American Indian and Alaska Native	7,000	6,685	6,382	6,453	6,453
Asian	5,494	5,182	4,902	4,961	4,961
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	1,738	1,649	1,570	1,660	1,660
<b>MALE</b>					
Total	201,590	189,319	178,043	175,628	175,628
White alone	180,083	168,374	157,536	155,254	155,254
Black or African American alone	13,068	12,927	12,874	12,748	12,748
American Indian and Alaska Native alone	2,314	2,190	2,071	2,034	2,034
Asian alone	1,646	1,574	1,519	1,490	1,490
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	715	684	658	632	632
Two or more races	3,764	3,570	3,385	3,470	3,470
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	183,410	171,518	160,505	158,265	158,265
Black or African American	15,144	14,910	14,763	14,673	14,673
American Indian and Alaska Native	3,585	3,422	3,254	3,303	3,303
Asian	2,662	2,533	2,414	2,453	2,453
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	963	922	876	917	917
<b>FEMALE</b>					
Total	176,470	165,747	155,849	153,912	153,912
White alone	155,215	145,053	135,591	133,819	133,819
Black or African American alone	13,073	12,964	12,927	12,814	12,814
American Indian and Alaska Native alone	1,975	1,874	1,784	1,756	1,756
Asian alone	1,697	1,605	1,519	1,490	1,490
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	528	502	481	466	466
Two or more races	3,982	3,749	3,547	3,567	3,567
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	158,687	148,313	138,665	136,876	136,876
Black or African American	15,245	15,034	14,905	14,789	14,789
American Indian and Alaska Native	3,415	3,263	3,128	3,150	3,150
Asian	2,832	2,649	2,488	2,508	2,508
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	775	727	694	743	743

Nota: Estimación realizada el 18 de setiembre del 2003

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau [citado 18 setiembre 2003].  
Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov>.

## Población estimada de West Virginia por sexo, raza y origen hispano o latino: 1 de Abril 2000, 1 de Julio 2002

(En habitantes)

Sex, Race and Hispanic or Latino Origin	July 1, 2002 Population	July 1, 2001 Population	July 1, 2000 Population	April 1, 2000 Population Estimates Base	Ccnsus 2000 Population
<b>TOTAL POPULATION</b>					
<b>BOTH SEXES</b>					
Total	1,801,873	1,800,975	1,807,326	1,808,350	1,808,344
White alone	1,713,753	1,714,428	1,722,256	1,723,186	1,723,180
Black or African American alone	58,909	58,454	57,955	57,790	57,790
American Indian and Alaska Native alone	3,686	3,682	3,708	3,668	3,668
Asian alone	11,173	10,431	9,767	9,630	9,630
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	486	459	438	425	425
Two or more races	13,866	13,521	13,202	13,651	13,651
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	1,726,968	1,727,308	1,734,835	1,736,127	1,736,121
Black or African American	64,458	63,760	62,987	63,162	63,162
American Indian and Alaska Native	10,451	10,461	10,527	10,662	10,662
Asian	13,494	12,646	11,885	11,906	11,906
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	893	844	810	894	894
<b>HISPANIC OR LATINO ORIGIN</b>					
<b>BOTH SEXES</b>					
Total	12,507	12,484	12,382	12,279	12,279
White alone	11,377	11,356	11,231	11,110	11,110
Black or African American alone	561	563	569	536	536
American Indian and Alaska Native alone	185	182	190	168	168
Asian alone	111	112	120	94	94
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	80	77	76	79	79
Two or more races	193	194	196	292	292
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	11,570	11,550	11,427	11,367	11,367
Black or African American	614	620	622	637	637
American Indian and Alaska Native	289	283	297	306	306
Asian	146	147	156	178	178
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	81	78	79	126	126
<b>MALE</b>					
Total	6,611	6,525	6,426	6,381	6,381
White alone	6,005	5,932	5,826	5,760	5,760
Black or African American alone	310	308	311	294	294
American Indian and Alaska Native alone	97	94	98	85	85
Asian alone	52	49	51	44	44
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	46	43	40	43	43
Two or more races	101	99	100	155	155
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	6,106	6,031	5,926	5,897	5,897
Black or African American	337	337	338	348	348
American Indian and Alaska Native	147	143	149	153	153
Asian	76	70	73	95	95
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	46	43	43	74	74
<b>FEMALE</b>					
Total	5,896	5,959	5,956	5,898	5,898
White alone	5,372	5,424	5,405	5,350	5,350
Black or African American alone	251	255	258	242	242
American Indian and Alaska Native alone	88	88	92	83	83
Asian alone	59	63	69	50	50
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	34	34	36	36	36
Two or more races	92	95	96	137	137
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	5,464	5,519	5,501	5,470	5,470
Black or African American	277	283	284	289	289
American Indian and Alaska Native	142	140	148	153	153
Asian	70	77	83	83	83
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	35	35	36	52	52

Nota: Estimación realizada el 18 de setiembre del 2003

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003].  
Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov> .

## Población estimada de Maryland por sexo, raza y origen hispano o latino: 1 de Abril 2000, 1 de Julio 2002

(En habitantes)

Sex, Race and Hispanic or Latino Origin	July 1, 2002 Population	July 1, 2001 Population	July 1, 2000 Population	April 1, 2000 Population Estimates Base	Census 2000 Population
<b>TOTAL POPULATION</b>					
<b>BOTH SEXES</b>					
Total	5,458,137	5,386,079	5,312,461	5,296,483	5,296,486
White alone	3,587,707	3,545,661	3,500,534	3,493,501	3,493,504
Black or African American alone	1,536,785	1,520,537	1,506,153	1,499,606	1,499,606
American Indian and Alaska Native alone	17,379	17,146	16,931	16,784	16,784
Asian alone	239,830	229,428	218,528	215,981	215,981
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	3,085	2,964	2,832	2,761	2,761
Two or more races	73,351	70,343	67,483	67,850	67,850
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	3,647,058	3,602,308	3,554,603	3,547,898	3,547,901
Black or African American	1,577,600	1,559,392	1,543,170	1,537,077	1,537,077
American Indian and Alaska Native	40,900	40,525	40,173	40,157	40,157
Asian	265,776	254,258	242,279	239,734	239,734
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	6,790	6,556	6,303	6,368	6,368
<b>HISPANIC OR LATINO ORIGIN</b>					
<b>BOTH SEXES</b>					
Total	256,510	243,169	230,679	227,915	227,916
White alone	219,974	207,339	195,458	192,936	192,937
Black or African American alone	23,910	23,877	23,935	23,704	23,704
American Indian and Alaska Native alone	3,375	3,257	3,167	3,114	3,114
Asian alone	2,528	2,332	2,141	2,081	2,081
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	874	818	755	733	733
Two or more races	5,849	5,546	5,223	5,347	5,347
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	225,035	212,128	199,955	197,504	197,505
Black or African American	27,372	27,206	27,122	26,933	26,933
American Indian and Alaska Native	5,545	5,390	5,241	5,267	5,267
Asian	3,914	3,586	3,250	3,317	3,317
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	1,167	1,080	994	1,062	1,062
<b>MALE</b>					
Total	133,500	126,350	119,753	118,243	118,244
White alone	115,329	108,598	102,362	100,979	100,980
Black or African American alone	11,729	11,667	11,663	11,538	11,538
American Indian and Alaska Native alone	1,822	1,753	1,697	1,668	1,668
Asian alone	1,253	1,153	1,055	1,022	1,022
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	471	443	407	396	396
Two or more races	2,896	2,736	2,569	2,640	2,640
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	117,868	110,993	104,608	103,266	103,267
Black or African American	13,407	13,274	13,198	13,095	13,095
American Indian and Alaska Native	2,870	2,779	2,691	2,710	2,710
Asian	1,932	1,764	1,590	1,632	1,632
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	611	570	522	557	557
<b>FEMALE</b>					
Total	123,010	116,819	110,926	109,672	109,672
White alone	104,645	98,741	93,096	91,957	91,957
Black or African American alone	12,181	12,210	12,272	12,166	12,166
American Indian and Alaska Native alone	1,553	1,504	1,470	1,446	1,446
Asian alone	1,275	1,179	1,086	1,059	1,059
Native Hawaiian and Other Pacific Islander alone	403	375	348	337	337
Two or more races	2,953	2,810	2,654	2,707	2,707
<i>Race alone or in combination with one or more races:</i>					
White	107,167	101,135	95,347	94,238	94,238
Black or African American	13,965	13,932	13,924	13,838	13,838
American Indian and Alaska Native	2,675	2,611	2,550	2,557	2,557
Asian	1,982	1,822	1,660	1,685	1,685
Native Hawaiian and Other Pacific Islander	556	510	472	505	505

Nota: Estimación realizada el 18 de setiembre del 2003

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003]. Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov>.

**Distribución de población latina en los cinco estados del mercado  
objetivo por área geográfica  
(Estado: New Jersey)**

Subject	All Ages		18 years and over	
	Number	Percent	Number	Percent
<b>RACE</b>				
<b>Total Population</b>	<b>8,414,350</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,326,792</b>	<b>100.0%</b>
One Race	8,200,595	97.5%	6,189,537	97.8%
White	6,104,705	72.6%	4,709,563	74.4%
Black or African American	1,141,821	13.6%	798,988	12.6%
American Indian and Alaska Native	19,492	0.2%	13,815	0.2%
Asian	480,276	5.7%	355,806	5.6%
Native Hawaiian and Other Island Pacific	3,329	0.0%	2,404	0.0%
Some other race	450,972	5.4%	308,961	4.9%
Two or more race	213,755	2.5%	137,255	2.2%
<b>HISPANIC OR LATINO AND RACE</b>				
<b>Total Population</b>	<b>8,414,350</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,326,792</b>	<b>100.0%</b>
Hispanic or Latino (of any race)	1,117,191	13.3%	778,397	12.3%
Not Hispanic or Latino	7,297,159	86.7%	5,548,395	87.7%
One Race	7,163,470	85.1%	5,463,622	86.4%
White	5,557,209	66.0%	4,317,152	68.2%
Black or African American	1,096,171	13.0%	770,340	12.2%
American Indian and Alaska Native	11,338	0.1%	8,249	0.1%
Asian	477,012	5.7%	353,721	5.6%
Native Hawaiian and Other Island Pacific	2,175	0.0%	1,633	0.0%
Some other race	19,565	0.2%	12,527	0.2%
Two or more race	133,689	1.6%	84,773	1.3%

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003].  
Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov>.

**Distribución de población latina en los cinco estados del mercado  
objetivo por área geográfica  
(Estado: New York)**

Subject	All Ages		18 years and over	
	Number	Percent	Number	Percent
<b>RACE</b>				
<b>Total Population</b>	<b>18,976,457</b>	<b>100.0%</b>	<b>14,286,350</b>	<b>100.0%</b>
One Race	18,386,275	96.9%	13,894,470	97.3%
White	12,893,689	67.9%	10,005,390	70.0%
Black or African American	3,014,385	15.9%	2,110,598	14.8%
American Indian and Alaska Native	82,461	0.4%	55,148	0.4%
Asian	1,044,976	5.5%	807,527	5.7%
Native Hawaiian and Other Island Pacific	8,818	0.0%	6,319	0.0%
Some other race	1,341,946	7.1%	909,488	6.4%
Two or more race	590,182	3.1%	391,880	2.7%
<b>HISPANIC OR LATINO AND RACE</b>				
<b>Total Population</b>	<b>18,976,457</b>	<b>100.0%</b>	<b>14,286,350</b>	<b>100.0%</b>
Hispanic or Latino (of any race)	2,867,583	15.1%	1,974,551	13.8%
Not Hispanic or Latino	16,108,874	84.9%	12,311,799	86.2%
One Race	15,742,758	83.0%	12,067,663	84.5%
White	11,760,981	62.0%	9,197,989	64.4%
Black or African American	2,812,623	14.8%	1,978,647	13.8%
American Indian and Alaska Native	52,499	0.3%	35,652	0.2%
Asian	1,035,926	5.5%	801,553	5.6%
Native Hawaiian and Other Island Pacific	5,230	0.0%	3,973	0.0%
Some other race	75,499	0.4%	49,849	0.3%
Two or more race	366,116	1.9%	244,136	1.7%

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003].  
Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov>.

## Distribución de población latina en los cinco estados del mercado objetivo por área geográfica

(Estado: Virginia)

Subject	All Ages		18 years and over	
	Number	Percent	Number	Percent
<b>RACE</b>				
<b>Total Population</b>	<b>7,078,515</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,340,253</b>	<b>100.0%</b>
One Race	6,935,446	98.0%	5,259,116	98.5%
White	5,120,110	72.3%	3,961,442	74.2%
Black or African American	1,390,293	19.6%	984,085	18.4%
American Indian and Alaska Native	21,172	0.3%	15,947	0.3%
Asian	261,025	3.7%	199,733	3.7%
Native Hawaiian and Other Island Pacific	3,946	0.1%	2,952	0.1%
Some other race	138,900	2.0%	94,957	1.8%
Two or more race	143,069	2.0%	81,137	1.5%
<b>HISPANIC OR LATINO AND RACE</b>				
<b>Total Population</b>	<b>7,078,515</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,340,253</b>	<b>100.0%</b>
Hispanic or Latino (of any race)	329,540	4.7%	226,840	4.2%
Not Hispanic or Latino	6,748,975	95.3%	5,113,413	95.8%
One Race	6,634,953	93.7%	5,049,491	94.6%
White	4,965,637	70.2%	3,853,154	72.2%
Black or African American	1,376,378	19.4%	975,472	18.3%
American Indian and Alaska Native	18,596	0.3%	14,188	0.3%
Asian	259,277	3.7%	198,551	3.7%
Native Hawaiian and Other Island Pacific	3,380	0.0%	2,555	0.0%
Some other race	11,685	0.2%	5,571	0.1%
Two or more race	114,022	1.6%	63,922	1.2%

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003].  
Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov> .

## Distribución de población latina en los cinco estados del mercado objetivo por área geográfica

(Estado: West Virginia)

Subject	All Ages		18 years and over	
	Number	Percent	Number	Percent
<b>RACE</b>				
<b>Total Population</b>	<b>1,808,344</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,405,951</b>	<b>100.0%</b>
One Race	1,792,556	99.1%	1,396,727	99.3%
White	1,718,777	95.0%	1,342,079	95.5%
Black or African American	57,232	3.2%	42,423	3.0%
American Indian and Alaska Native	3,606	0.2%	2,839	0.2%
Asian	9,434	0.5%	7,372	0.5%
Native Hawaiian and Other Island Pacific	400	0.0%	290	0.0%
Some other race	3,107	0.2%	1,724	0.1%
Two or more race	15,788	0.9%	9,224	0.7%
<b>HISPANIC OR LATINO AND RACE</b>				
<b>Total Population</b>	<b>1,808,344</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,405,951</b>	<b>100.0%</b>
Hispanic or Latino (of any race)	12,279	0.7%	8,400	0.6%
Not Hispanic or Latino	1,796,065	99.3%	1,397,551	99.4%
One Race	1,781,082	98.5%	1,388,772	98.8%
White	1,709,966	94.6%	1,335,869	95.0%
Black or African American	56,825	3.1%	42,160	3.0%
American Indian and Alaska Native	3,456	0.2%	2,744	0.2%
Asian	9,356	0.5%	7,320	0.5%
Native Hawaiian and Other Island Pacific	335	0.0%	243	0.0%
Some other race	1,144	0.1%	436	0.0%
Two or more race	14,983	0.8%	8,779	0.6%

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003].  
Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov> .

**Distribución de población latina en los cinco estados del mercado  
objetivo por área geográfica**

**(Estado: Maryland)**

Subject	All Ages		18 years and over	
	Number	Percent	Number	Percent
<b>RACE</b>				
<b>Total Population</b>	<b>5,296,486</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,940,314</b>	<b>100.0%</b>
One Race	5,192,899	98.0%	3,881,173	98.5%
White	3,391,308	64.0%	2,602,966	66.1%
Black or African American	1,477,411	27.9%	1,040,141	26.4%
American Indian and Alaska Native	15,423	0.3%	11,304	0.3%
Asian	210,929	4.0%	160,943	4.1%
Native Hawaiin and Other Island Pacific	2,303	0.0%	1,743	0.0%
Some other race	95,525	1.8%	64,076	1.6%
Two or more race	103,587	2.0%	59,141	1.5%
<b>HISPANIC OR LATINO AND RACE</b>				
<b>Total Population</b>	<b>5,296,486</b>	<b>100.0%</b>	<b>3,940,314</b>	<b>100.0%</b>
Hispanic or Latino (of any race)	227,916	4.3%	155,820	4.0%
Not Hispanic or Latino	5,068,570	95.7%	3,784,494	96.0%
One Race	4,985,624	94.1%	3,737,742	94.9%
White	3,286,547	62.1%	2,529,039	64.2%
Black or African American	1,464,735	27.7%	1,032,211	26.2%
American Indian and Alaska Native	13,312	0.3%	9,886	0.3%
Asian	209,738	4.0%	160,129	4.1%
Native Hawaiin and Other Island Pacific	1,913	0.0%	1,469	0.0%
Some other race	9,379	0.2%	5,008	0.1%
Two or more race	82,946	1.6%	46,752	1.2%

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003].  
Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov> .

**Proyección de la población total por estados: 1995 a 2025**  
(En miles de residentes)

SERIES A	July 1, 1995	July 1, 2000	July 1, 2005	July 1, 2015	July 1, 2025
Alabama.....	4,253	4,451	4,631	4,956	5,224
Alaska.....	604	653	700	791	885
Arizona.....	4,218	4,798	5,230	5,808	6,412
Arkansas.....	2,484	2,631	2,750	2,922	3,055
California.....	31,589	32,521	34,441	41,373	49,285
Colorado.....	3,747	4,168	4,468	4,833	5,188
Connecticut.....	3,275	3,284	3,317	3,506	3,739
Delaware.....	717	768	800	832	861
District of Columbia	554	523	529	594	655
Florida.....	14,166	15,233	16,279	18,497	20,710
Georgia.....	7,201	7,875	8,413	9,200	9,869
Hawaii.....	1,187	1,257	1,342	1,553	1,812
Idaho.....	1,163	1,347	1,480	1,622	1,739
Illinois.....	11,830	12,051	12,266	12,808	13,440
Indiana.....	5,803	6,045	6,215	6,404	6,546
Iowa.....	2,842	2,900	2,941	2,994	3,040
Kansas.....	2,565	2,668	2,761	2,939	3,108
Kentucky.....	3,860	3,995	4,098	4,231	4,314
Louisiana.....	4,342	4,425	4,535	4,840	5,133
Maine.....	1,241	1,259	1,285	1,362	1,423
Maryland.....	5,042	5,275	5,467	5,862	6,274
Massachusetts.....	6,074	6,199	6,310	6,574	6,902
Michigan.....	9,549	9,679	9,763	9,917	10,078
Minnesota.....	4,610	4,830	5,005	5,283	5,510
Mississippi.....	2,697	2,816	2,908	3,035	3,142
Missouri.....	5,324	5,540	5,718	6,005	6,250
Montana.....	870	950	1,006	1,069	1,121
Nebraska.....	1,637	1,705	1,761	1,850	1,930
Nevada.....	1,530	1,871	2,070	2,179	2,312
New Hampshire.....	1,148	1,224	1,281	1,372	1,439
New Jersey.....	7,945	8,178	8,392	8,924	9,558
New Mexico.....	1,685	1,860	2,016	2,300	2,612
New York.....	18,136	18,146	18,250	18,916	19,830
North Carolina.....	7,195	7,777	8,227	8,840	9,349
North Dakota.....	641	662	677	704	729
Ohio.....	11,151	11,319	11,428	11,588	11,744
Oklahoma.....	3,278	3,373	3,491	3,789	4,057
Oregon.....	3,141	3,397	3,613	3,992	4,349
Pennsylvania.....	12,072	12,202	12,281	12,449	12,683
Rhode Island.....	990	998	1,012	1,070	1,141
South Carolina.....	3,673	3,858	4,033	4,369	4,645
South Dakota.....	729	777	810	840	866
Tennessee.....	5,256	5,657	5,966	6,365	6,665
Texas.....	18,724	20,119	21,487	24,280	27,183
Utah.....	1,951	2,207	2,411	2,670	2,883
Vermont.....	585	617	638	662	678
Virginia.....	6,618	6,997	7,324	7,921	8,466
Washington.....	5,431	5,858	6,258	7,058	7,808
West Virginia.....	1,828	1,841	1,849	1,851	1,845
Wisconsin.....	5,123	5,326	5,479	5,693	5,867
Wyoming.....	480	525	568	641	694
<b>TOTAL</b>	<b>262,754</b>	<b>274,635</b>	<b>285,980</b>	<b>310,133</b>	<b>335,048</b>

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washington: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003]. Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov>.

**Proyección de la población de hispanos por estados: 1995 a 2025**  
(En miles de residentes)

<b>Total de Hispanos</b>	<b>July 1, 1995</b>	<b>July 1, 2000</b>	<b>July 1, 2005</b>	<b>July 1, 2015</b>	<b>July 1, 2025</b>
Alabama.....	32	37	42	51	63
Alaska.....	25	31	37	47	59
Arizona.....	868	1,071	1,269	1,641	2,065
Arkansas.....	27	33	40	54	67
California.....	9,206	10,647	12,268	16,411	21,232
Colorado.....	507	594	682	859	1,067
Connecticut.....	248	288	332	447	574
Delaware.....	19	25	29	38	48
District of Columbia	37	40	46	62	80
Florida.....	1,955	2,390	2,845	3,828	4,944
Georgia.....	150	189	226	279	346
Hawaii.....	100	107	119	149	186
Idaho.....	72	96	121	160	205
Illinois.....	1,090	1,267	1,450	1,840	2,275
Indiana.....	119	140	162	199	243
Iowa.....	46	54	61	78	96
Kansas.....	114	138	166	220	281
Kentucky.....	27	32	38	47	55
Louisiana.....	105	119	138	179	227
Maine.....	6	8	10	16	20
Maryland.....	172	214	258	345	438
Massachusetts.....	355	437	524	719	934
Michigan.....	233	261	289	355	431
Minnesota.....	73	95	114	150	193
Mississippi.....	19	21	24	30	39
Missouri.....	74	90	105	137	172
Montana.....	16	20	26	30	39
Nebraska.....	50	61	72	89	111
Nevada.....	192	277	350	460	583
New Hampshire.....	13	17	20	28	34
New Jersey.....	896	1,044	1,196	1,513	1,861
New Mexico.....	657	736	821	1,011	1,241
New York.....	2,541	2,805	3,071	3,664	4,309
North Carolina.....	100	121	139	169	210
North Dakota.....	4	6	8	11	14
Ohio.....	162	183	206	257	319
Oklahoma.....	104	124	143	193	245
Oregon.....	150	195	237	323	429
Pennsylvania.....	279	334	391	507	639
Rhode Island.....	60	76	92	133	176
South Carolina.....	36	42	50	65	81
South Dakota.....	7	8	9	12	14
Tennessee.....	45	57	67	82	104
Texas.....	5,173	5,875	6,624	8,294	10,230
Utah.....	110	138	164	210	265
Vermont.....	4	6	6	10	12
Virginia.....	209	269	322	429	538
Washington.....	284	360	437	605	797
West Virginia.....	9	11	15	19	24
Wisconsin.....	114	136	156	192	236
Wyoming.....	27	35	42	57	74
<b>TOTAL</b>	<b>26,921</b>	<b>31,360</b>	<b>36,059</b>	<b>46,704</b>	<b>58,925</b>

Fuente: U.S. CENSUS BUREAU. **Population Division**. [en línea]. Washinton: Census Bureau. [citado 18 setiembre 2003]. Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.census.gov>.

## Anexo 2: Análisis de los competidores

### Análisis de las fortalezas y debilidades de los competidores vs. Exotics Peruvian Food

Empresa/Producto	Fortalezas	Debilidades	Estrategia Competitiva
PAPRIKA/ AMAZONAS/SALSA AJI FRASCO 7 OZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Presencia en supermercados latinos</li> <li>✚ Marca reconocida por el mercado latino</li> <li>✚ Experiencia en procesos y producción</li> <li>✚ Amplia cobertura de reparto en ventas a nivel USA por ventas en e-markets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Sabor demasiado ácido ( por conservación ph )</li> <li>✚ Precio Alto</li> <li>✚ Presentación solo en frascos limita opciones de mercados.</li> <li>✚ Foco no esta centralizado en exportación</li> <li>✚ Branding no adecuado para producto étnico.</li> </ul>	Retador
DOÑA ISABEL / PASTA DE AJI AMARILLO / FRAZCO 7.5 ONZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Presencia en supermercados latinos</li> <li>✚ Marca reconocida por el mercado latino</li> <li>✚ Experiencia en procesos y producción.</li> <li>✚ Amplia cobertura de reparto en ventas a nivel USA por ventas en e-markets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ No es de consumo directo</li> <li>✚ Precio Alto</li> <li>✚ Cadena de distribución bastante compleja.</li> <li>✚ Presentación solo en frascos limita opciones de mercados.</li> <li>✚</li> </ul>	Líder
INKAS FOOD /AJI AMARILLO ENTERO / FRAZCO 20 ONZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Presencia en supermercados latinos</li> <li>✚ Marca conocida por el mercado latino.</li> <li>✚ Bajos precios en relación a productos similares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Es materia prima de nuestro producto</li> <li>✚ Existe poco valor agregado</li> <li>✚ No es de consumo directo</li> <li>✚ Envase de metal con branding poco atractivo</li> </ul>	Seguidor

Continua...

## Análisis de las fortalezas y debilidades de los competidores vs. Exotics Peruvian Food

Viene...

Empresa/Producto	Fortalezas	Debilidades	Estrategia Competitiva
EXOTICS PERUVIAN FOOD / SALSAS DE AJI AMARILLO / SACHETS 0.35 ONZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Precio bajo</li> <li>✚ Dirigido hacia el consumidor final.</li> <li>✚ Tipo de envase (sachets de 0.35 onz.)</li> <li>✚ Sabor agradable no se percibe grado acidez (por ph).</li> <li>✚ Branding adecuado para producto étnico</li> <li>✚ Producto complementario: ají picante, y sin picante, no tiene la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ No tenemos marca reconocida por ser producto nuevo.</li> <li>✚ Ingresamos con limitado acceso a minimarkets latinos.</li> <li>✚ Limitación para la estandarización del producto por ser outsourcing.</li> </ul>	<p>Especialista (Nicho: pollerías y restaurantes de comida peruana)</p>

Elaboración propia

Estrategia del Especialista: Se ha elegido la estrategia competitiva del especialista porque se está buscando ingresar a un nicho específico de mercado: restaurantes de pollos a la brasa y comida peruana. Esta estrategia es válida, rentable y duradera dado que el nicho posee las siguientes características

- ✚ Representa un potencial de beneficios suficientes.
- ✚ Tiene un potencial de crecimiento.
- ✚ Es poco atractivo para la competencia.
- ✚ La empresa tiene capacidades distintivas.
- ✚ Posee una barrera de entrada defendible.

El criterio a partir del cual se ha construido la especialización se basa en la presentación (sachet personal 0.35 onz), tipo de ají (producido sólo en el Perú), producto de acompañamiento de comidas latinas y dirigido a población peruana en Estados Unidos.

### Análisis de las fuerzas de Porter

	Actual			Futuro		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Barreras de Entrada		X				X
Barreras de Salida	X			X		
Rivalidad de Competidores			X			X
Poder de los Compradores			X		X	
Poder de los Proveedores			X	X		
Productos Sustitutos		X		X		

Elaboración propia

Barreras de entrada:

- Acceso a los canales de distribución.
- Exigentes normas para alimentos del FDA y el bioterrorismo.

Barreras de salida:

- Poca inversión en activos.
- Compromisos contractuales a corto plazo.
- Provisiones de beneficios consideradas en la estructura de costo.

## Objetivos, estrategias e indicadores de Exotic Peruvian Food

Estrategia: Realizar un contrato de exclusividad de distribución –comercialización con la empresa Latin Imports por un año

OBJETIVO	Lograr una participación del mercado potencial de un 8 % en el primer año de operaciones.				
Actividad Clave	Impacto Estratégico	Interdependencia	Tiempo Implementación	Indicador	Ratio
Contrato de distribución exclusiva por un año en la zona noreste siempre con lote mínimo compra año	Asegurar las ventas proyectadas para obtener participación del mercado	Empresa Importadora Latin Imports Empresa Exportadora Exotic Peruvian Foods	1 mes	Ventas mensuales en dólares/pedido	Venta mensual entre venta anual
Lanzamiento de promoción de cajas de sachets para clientes nuevos, compre 12 lleve 13	Atracción de nuevos clientes - Incremento de Volumen de ventas Acostumbrar al cliente al uso de nuestro producto	Empresa Importadora Latín Imports Empresa Exportadora Exotic Peruvian Foods	2 meses	Número Clientes nuevos	Ventas Clientes nuevos/ Total Ventas
Campaña con distribuidor para venta frascos precio especial en restaurantes	Consumo de productos de otra presentación que generen - Incremento del Volumen de ventas Incrementar el consumo del producto en casa por el consumidor final	Empresa Importadora latín Imports Empresa Exportadora Exotic Peruvian Foods Pollerías y Restaurantes peruanos.	3 meses	Ventas de Otra presentación por campaña	Ventas Otra presentación/ Total Ventas frascos

Elaboración propia

Estrategia: Reducción de costos en proceso de abastecimiento

<b>OBJETIVO</b>	Reducir en 5 % el precio de venta de nuestros productos principales al tercer año para mantener competitividad				
<b>Actividad Clave</b>	<b>Impacto Estratégico</b>	<b>Interdependencia</b>	<b>Tiempo Implementación</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ratio</b>
Compra a Productores primarios con financiación de cosecha	Mejor Calidad de materia Prima y costos menores ( estimados en 25 % menos) Standarización de la calidad de materia prima adquirida	Logística de Exotic Peruvian food Productores Supervisor de Operaciones Exotic Peruvian Food	3 meses	Costo promedio por kilo ají amarillo	Costo MP Nuevo / Costo MP Estimado
Contrato de exclusividad de outsourcing de producto, asegurando pedido mínimo vs precio especial.	Reducción de costos de outsourcing ( 10 %) y continuidad de abastecimiento Reducción de stock de seguridad	Proveedor de Outsourcing Exotic Peruvian Foods	1.5 meses	Costo promedio fabricación por kilo salsa de ají amarillo	Costo Nuevo MO / Costo MO estimado

Elaboración propia

Estrategia: Distribución de muestras del producto en restaurantes no consumidores

<b>OBJETIVO</b>	Lograr un crecimiento en la participación del mercado potencial de un 10 % en el segundo y tercer año de operaciones.				
<b>Actividad Clave</b>	<b>Impacto Estratégico</b>	<b>Interdependencia</b>	<b>Tiempo Implementación</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ratio</b>
Campañas Degustación en Restaurantes Peruanos y Latinos no Consumidores	Nuevos Compradores Finales Aumento de Ventas	Distribuidores Restaurantes no compradores	6 meses	Ventas para restaurantes no compradores	Ingresos por restaurantes nuevos / Ingresos Totales
Entrega de muestras “gratis”	Nuevos Consumidores Aumento de Ventas	Distribuidores Clientes no consumidores Restaurantes no compradores	2 meses	Incremento de Ventas en markets latinos	Ingresos por Ventas a Markets / Ingresos Totales
Participación en Ferias Gastronómicas del mercado Objetivo	Nuevos Distribuidores	Exotic Peruvian Foods	6 meses	Ventas para nuevos distribuidores	Ingresos Nuevos Distribuidores/ Ingresos Totales

Elaboración propia

Estrategia: Capacitación permanente para todo el personal

OBJETIVO	Consolidar la Cultura Organizacional				
Actividad Clave	Impacto Estratégico	Interdependencia	Tiempo Implementación	Indicador	Ratio
Establecer objetivos claros de cada área	Orden, definición de responsabilidades y alcance de funciones	Personal de todas las áreas	4 meses	Objetivos cumplidos	Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos
Capacitación permanente en Temas Técnicos y Gerenciales	Aumento del nivel de motivación Aumento de eficiencia y eficacia	Personal de todas las áreas y Gerencia	Anual	Nivel de Satisfacción del trabajador Productividad de los trabajadores	% de Satisfacción Laboral Ingresos Totales / Horas –Hombre trabajadas
Establecimiento de Bonos de Productividad	Aumento del nivel de satisfacción del trabajador	Personal de todas las áreas y Gerencia	3 meses	Productividad de los trabajadores	Productividad Nueva / Productividad Estimada
Establecimiento de “Premios” de cumplimiento	Aumento del nivel de satisfacción del trabajador	Personal de todas las áreas y Gerencia	1 mes	Objetivos cumplidos	Objetivos cumplidos / Objetivos establecidos

Elaboración propia

### Estrategia: Ampliación de canales de distribución

<b>OBJETIVO</b>	Lograr un crecimiento en la participación del mercado potencial de un 10 % en el segundo y tercer año de operaciones.				
<b>Actividad Clave</b>	<b>Impacto Estratégico</b>	<b>Interdependencia</b>	<b>Tiempo Implementación</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ratio</b>
e-commerce	Nuevos Consumidores Nuevos distribuidores Aumento de Ventas	Exotic Peruvian Foods Proveedores Internet	2 meses	Ventas por Web	Ventas Web / Ventas totales
Convenio con principales paginas Web	Nuevos Consumidores Nuevos distribuidores Aumento de Ventas	Exotic Peruvian Foods Paginas Web	1 meses	Ventas vía otras paginas Web	Ventas vía otras paginas Web / Ventas totales

Elaboración propia

## Matriz AODF

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precio bajo</li> <li>2. Producto de consumo final.</li> <li>3. Tipo de envase (sachets de 0.35 onz.)</li> <li>4. Sabor agradable (por ph).</li> <li>5. Branding adecuado para producto étnico.</li> <li>6. Producto complementario: ají picante, y sin picante.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tenemos marca reconocida por ser producto nuevo.</li> <li>2. Ingresamos con limitado acceso a minimarkets latinos.</li> <li>3. Limitación para la estandarización del producto por ser outsourcing.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. APTDEA</li> <li>2. La firma del TLC (Perú – USA)</li> <li>3. El creciente consumo de salsas de ají.</li> <li>4. El aumento del ingreso disponible.</li> <li>5. Constante renovación de marcas en los supermercados norteamericanos.</li> <li>6. Aperturas groceries stores y minimarkets especialmente para hispanos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Contrato de exclusividad por un año (D1,O1,O2)</li> <li>B. Distribución de muestras de nuestro producto en restaurantes no consumidores (D1,O3,O6)</li> <li>C. Ampliación de canales de distribución (D1,D2,O3)</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los productos étnicos desaparecen.</li> <li>2. TLC (Centro América – USA)</li> <li>3. Mayores condiciones sanitarias y de seguridad, por USA.</li> <li>4. Competidores que intenten capturar el mercado latino de la zona geográfica a la que estamos dirigidos.</li> <li>5. Disminución de la producción nacional de ají.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Reducción de costos en Proceso de Abastecimiento (F1,A5)</li> <li>A. Capacitación permanente del personal (D3,A3)</li> <li>B. Ampliación de canales de distribución (D1,D2,A4)</li> </ol>

Elaboración propia

## Anexo 3: Resultados Focus Group

### 1. Focus Group

Grupo Objetivo	: Restaurantes de pollos a la brasa y comida peruana.
Cantidad de Asistentes	: 12.
Lugar	: Restaurante Pio Pio, Maryland.
Productos a testear	: Salsa de ají picante. Salsa de ají sin picante.
Productos que acompañan la Degustación	: Pollo a la brasa, papas fritas, ceviche, jalea, arroz con pollo.

### Evaluación salsa de ají picante

Característica	Calificación Promedio	Comentarios
Color	3.5	De preferencia que el color sea mas amarillo Naranja, Color esta de acuerdo al tipo de producto
Olor	3.5	Un poco mas fuerte el olor tipico del ají
Sabor	4.5	Muy agradable, tiene el sabor de salsa de ají de las pollerías en Peru, seria bueno incluir otra salsa alternativa
Textura	4.5	Consistencia es la mejor característica, facil de consumir. Si la presentan en frascos seria bueno un tipo de frasco que ayude a que la salsa no se dispense excesivamente
Pungencia	3.92	Personalmente, la salsa debería ser mas picante. Esta bien el picante porque el publico que asiste a los restaurantes pollerías tambien son norteamericanos
<b>Total</b>	<b>3.98</b>	

Elaboración propia

### 2. Resumen final de salsa de ají picante

Color bueno pero seria mejor mas anaranjado, el sabor es muy bueno, y la textura la ideal para sachets personales. El olor lo consideraron

agradable y la textura muy buena. Si bien es cierto el nivel de pungencia tuvo diferencias, la mayoría opino que era bueno dado que asiste todo tipo de público a este tipo de negocios. El 80 % de la audiencia encontró agradable este tipo de ají.

### Evaluación salsa de ají sin picante

Característica	Calificación Promedio	Observaciones
Color	4.08	En cuanto al color de la salsa sin picante, el color podría ser mas suave, para que de la sensación de salsa suave
Olor	3.5	Olor tambien mas suave
Sabor	4.5	Sabor agradable
Textura	4.12	Consistencia buena, podría ser una salsa mas cremosa tipo mayonesa de ají.
Pungencia	4	No debe picar nada se siente un ligero picor muy suave
<b>Total</b>	<b>4.04</b>	

Elaboración propia

### 3. Resumen final de salsa de ají sin picante

Color bueno pero sería mejor más claro, sabor muy bueno y la textura la adecuada, aunque sugirieron algo más cremosa. El olor lo consideraron agradable pero ligeramente fuerte. Y el grado de pungencia si bien es cierto era imperceptible, se sentía algo de picor.

### 4. Presentación para restaurantes

En este punto fueron contundentes, sachets personales, mas higiénico, cómodo, sobretodo para comida es to go, que en la actualidad en los restaurantes de pollo a la brasa llega a ser el 45 % de las ventas. En el caso de los restaurantes de comida peruana, ellos indican que prefieren la presentación en frascos. Lo que si recomendaron es que el tiempo de duración del sachet fuera al menos de 6 meses y para el caso de los frascos 1 año. Otro punto es la continuidad en el mercado, señalaron que no desean adquirir una salsa que después va a ser descontinuada. Ya existe una mala experiencia con una salsa

exportada por una empresa peruana, que tuvo una excelente acogida y fue descontinuada del mercado. Esta salsa fue muy comentada que hasta se publicó un artículo en el Washington Post. El precio debe ser el adecuado para este tipo de productos, dado que para los restaurantes el costo del ají es asumido por ellos.

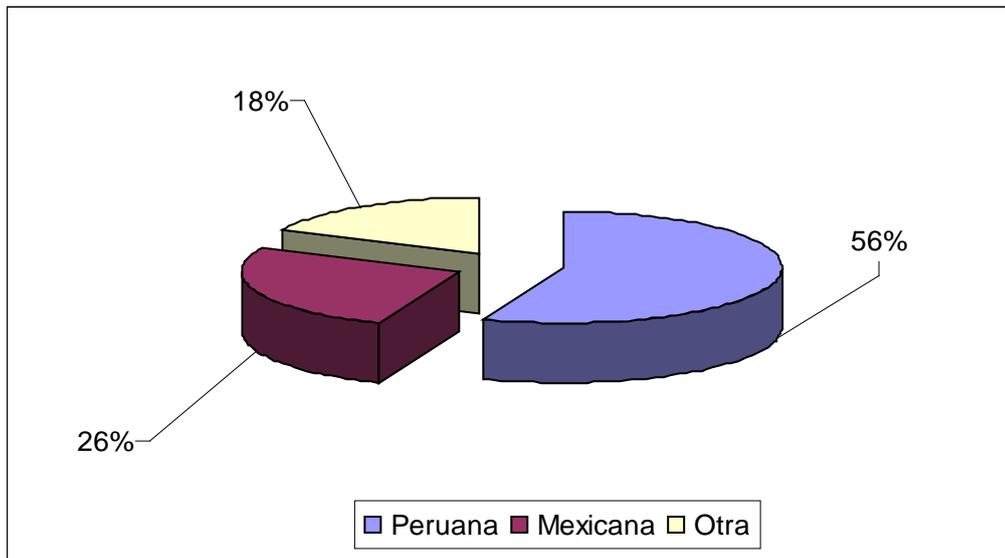
## **5. Conclusiones**

- a. De acuerdo a los comentarios la salsa satisface las expectativas del mercado. Un nivel de satisfacción al 80 %.
- b. Las características básicas para el éxito aparte de las características organolépticas es:
  - Continuidad
  - Tiempo de duración
  - Precio
  - Que no requiera refrigeración
- c. El sachet personal es mas práctico para el caso de los restaurantes de pollo a la brasa por el tipo de comida, y porque es fácil proveer al cliente para servirse en mesa y para llevar.

## Anexo 4: Tabulación de encuestas consumidor final

### Consumo de salsa de ají por nacionalidad

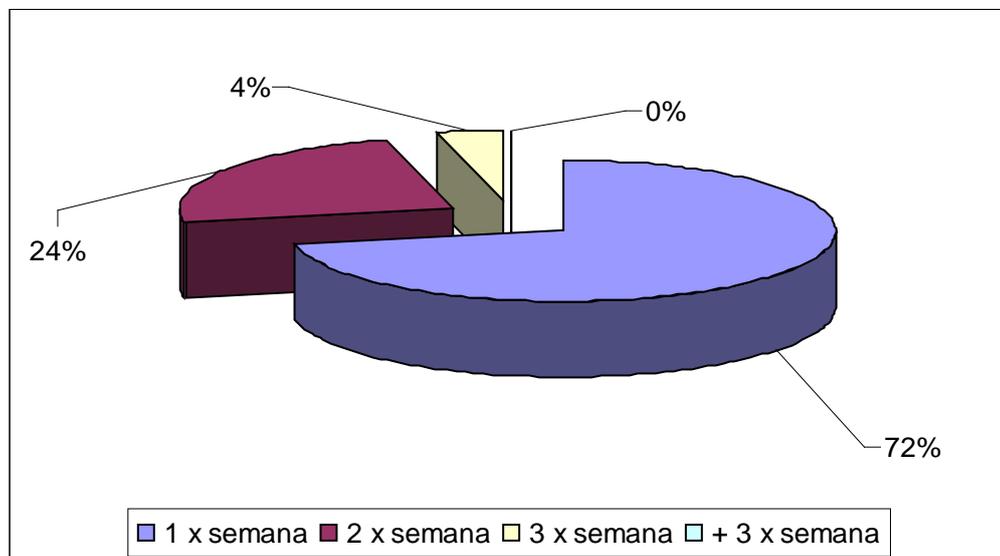
(En %)



Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

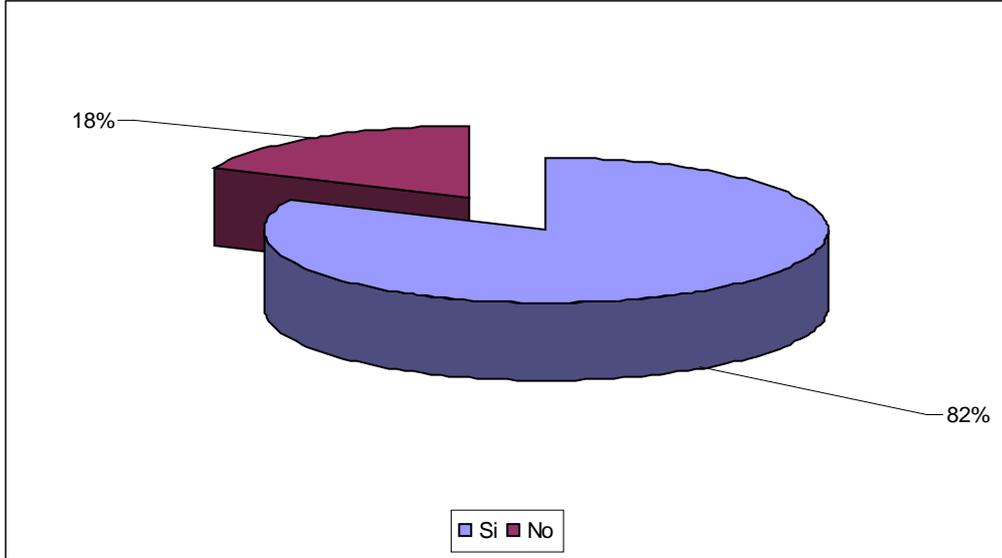
### Frecuencia de asistencia del consumidor a restaurantes de comida peruana y/o latina

(En %)



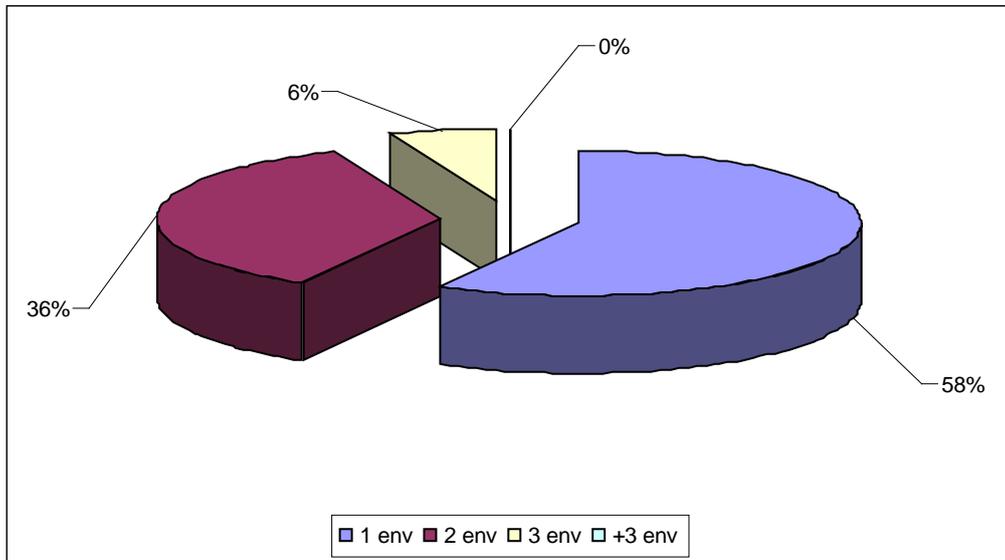
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Consumo de salsa de ají con comidas (En %)



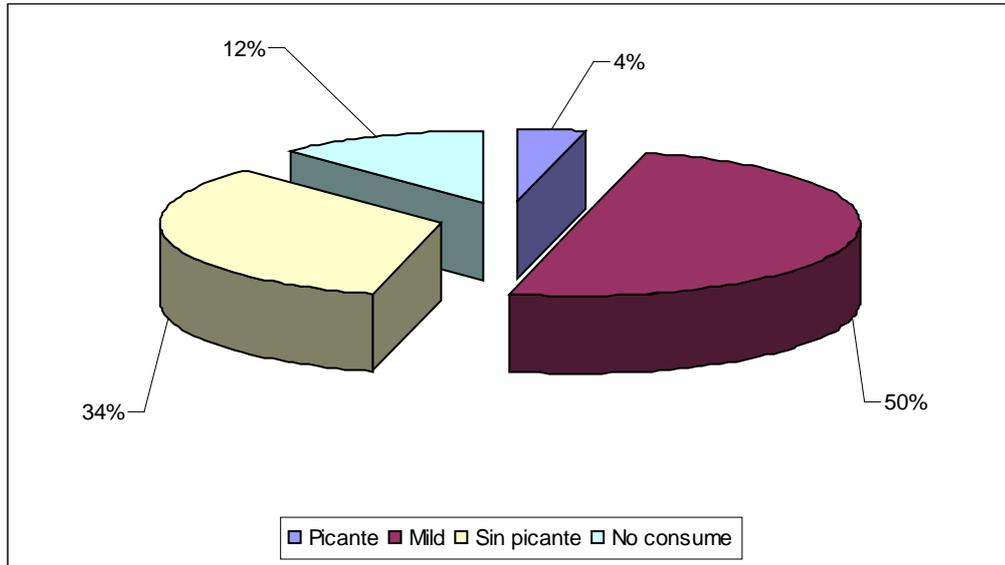
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Consumo promedio mensual de salsa de ají (En %)



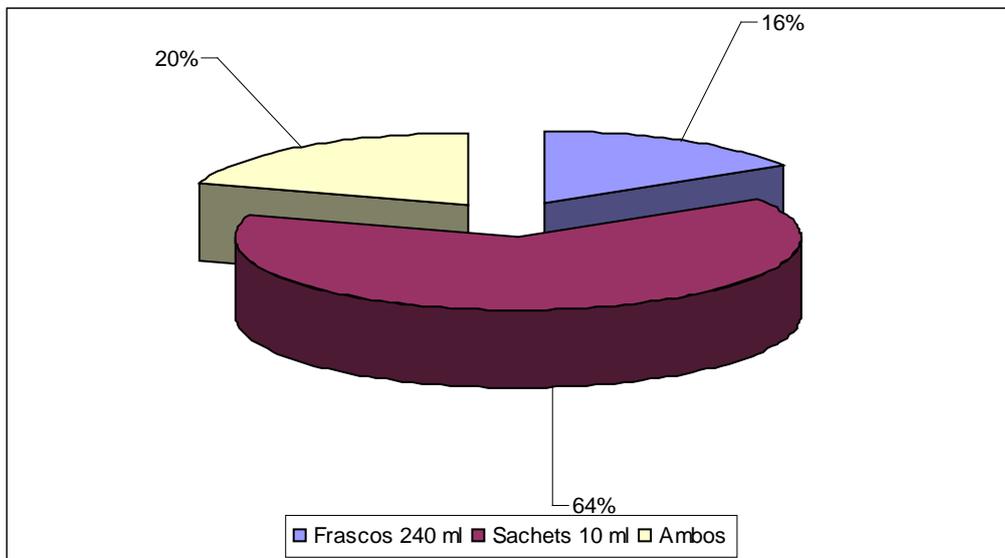
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Tipo de salsa de ají que consume sus hijos (En %)



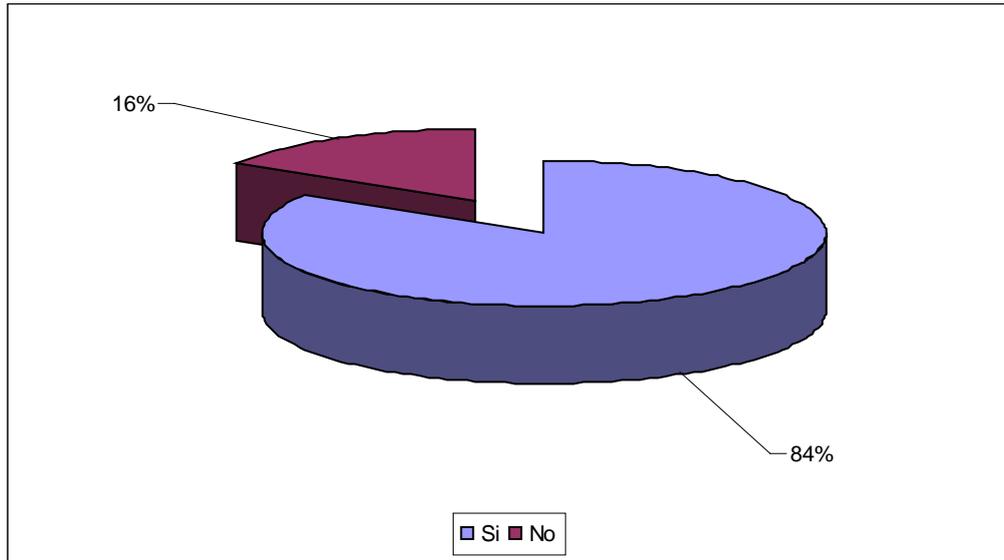
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Presentación que prefiere para la salsa de ají (En %)



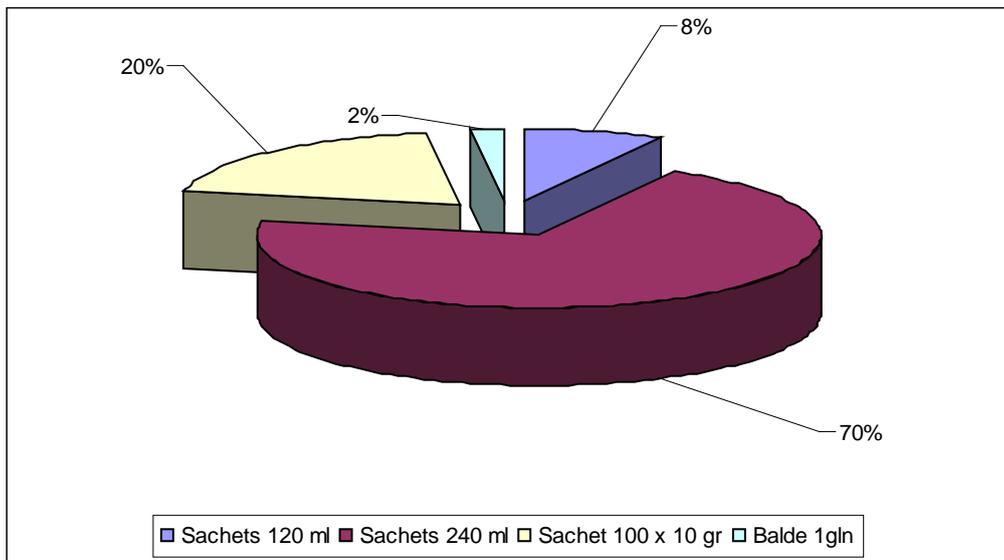
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Compraría el producto en caso de encontrarlo en el supermercado (En %)



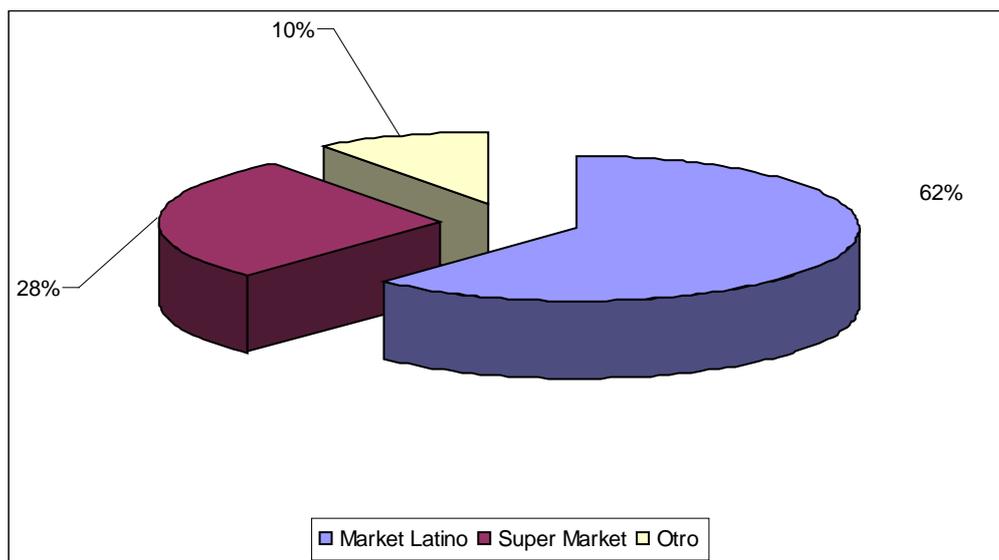
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Presentación en que compraría el producto (En %)



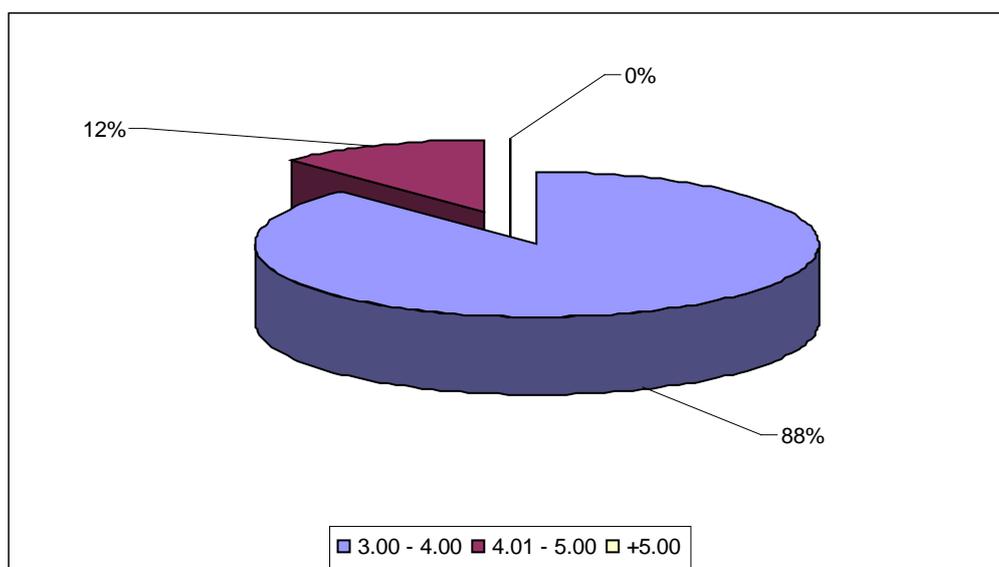
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Lugar donde compraría el producto (En %)



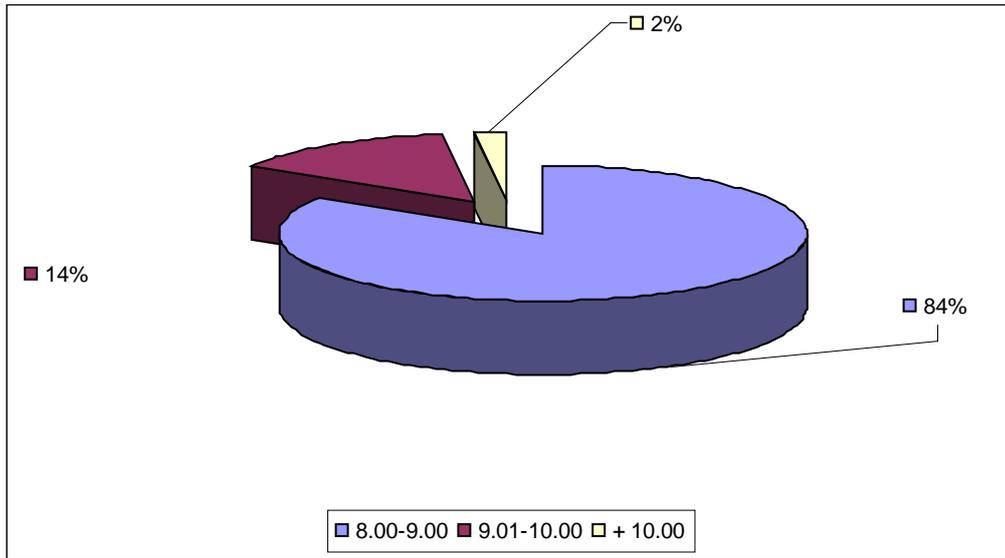
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Precio a pagar por frasco de 240 ml (En %)



Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

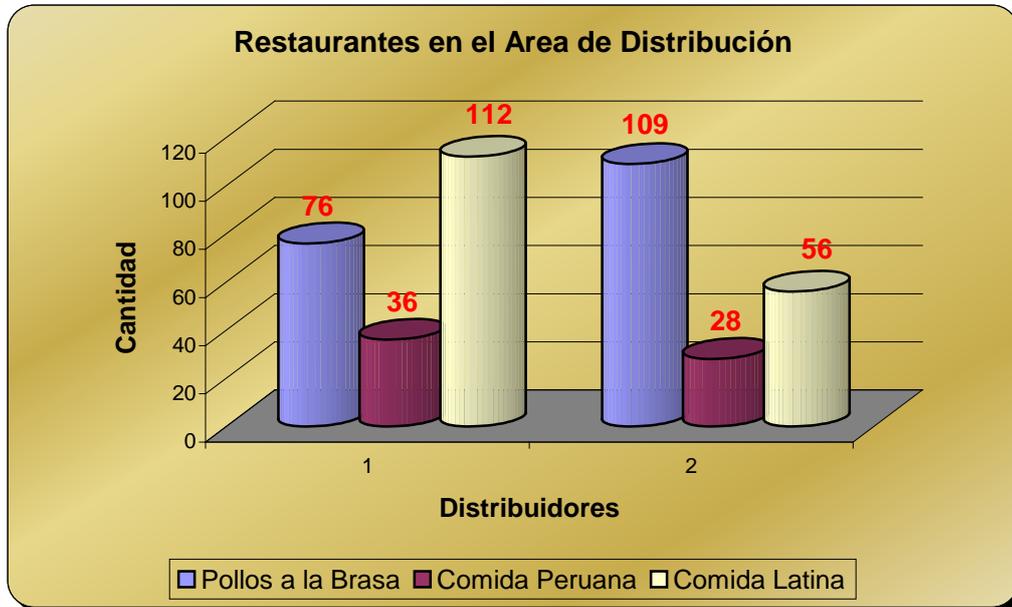
### Precio a pagar por la caja de 100 sachets (En %)



Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

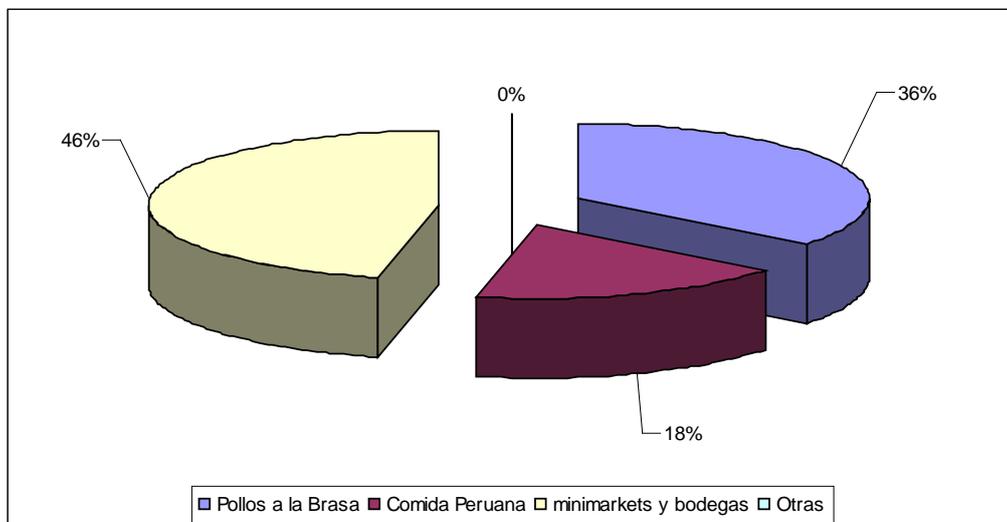
## Anexo 5: Tabulación de encuestas distribuidor

### Restaurantes en el área de distribución (En unidades)



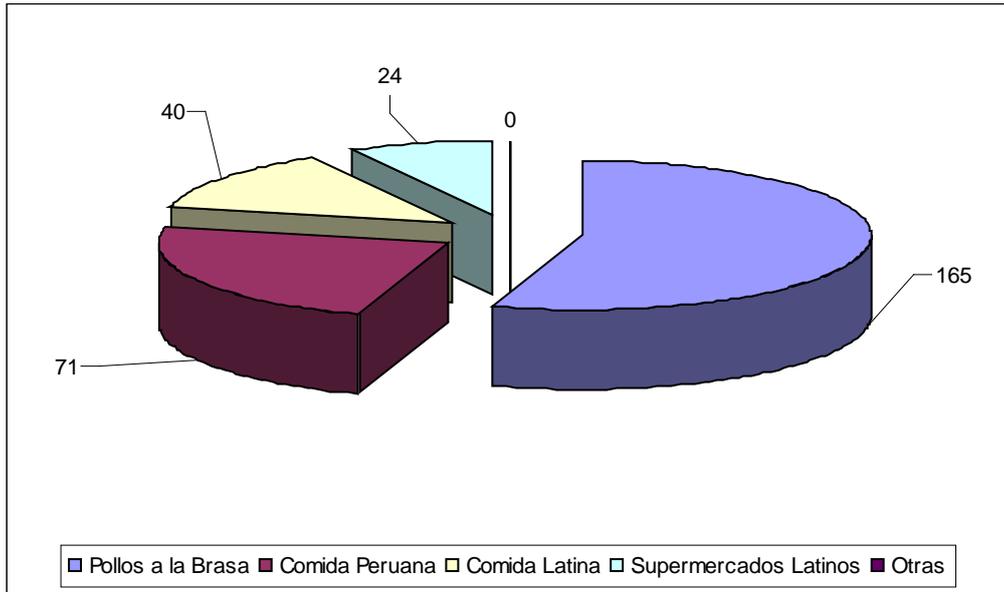
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 02 distribuidores. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Tipo de establecimiento de venta (En %)



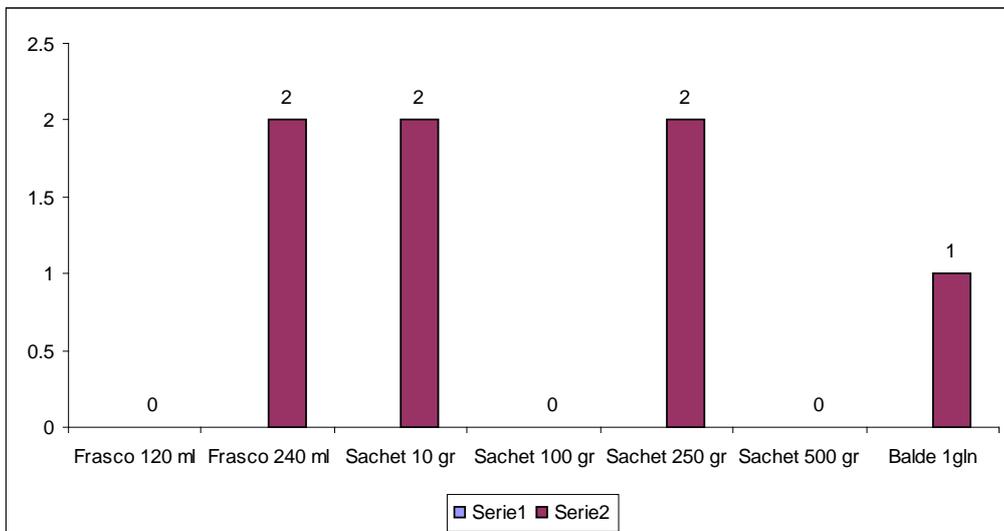
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 02 distribuidores. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Consumo promedio de ají por restaurante (En %)



Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 02 distribuidores. Octubre 2003  
Elaboración propia

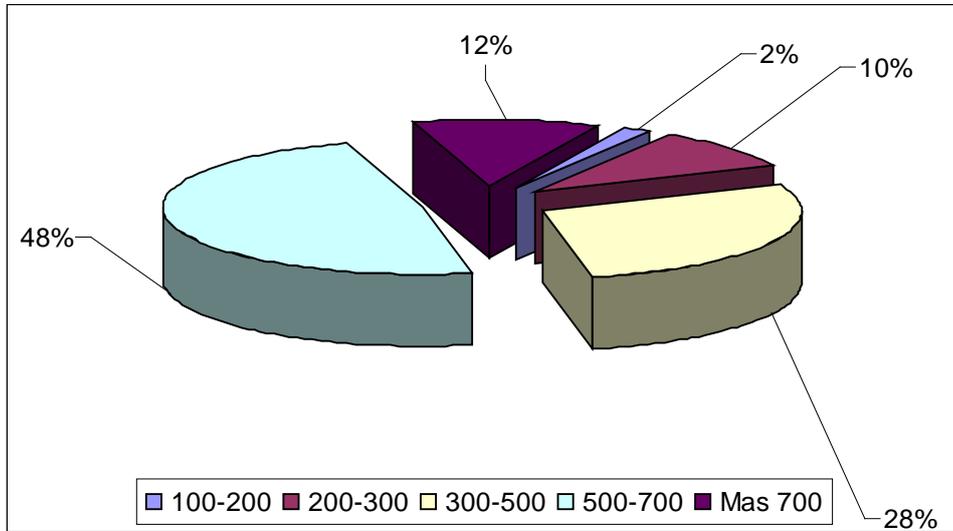
### Presentación más atractiva para los clientes (En unidades)



Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 02 distribuidores. Octubre 2003  
Elaboración propia

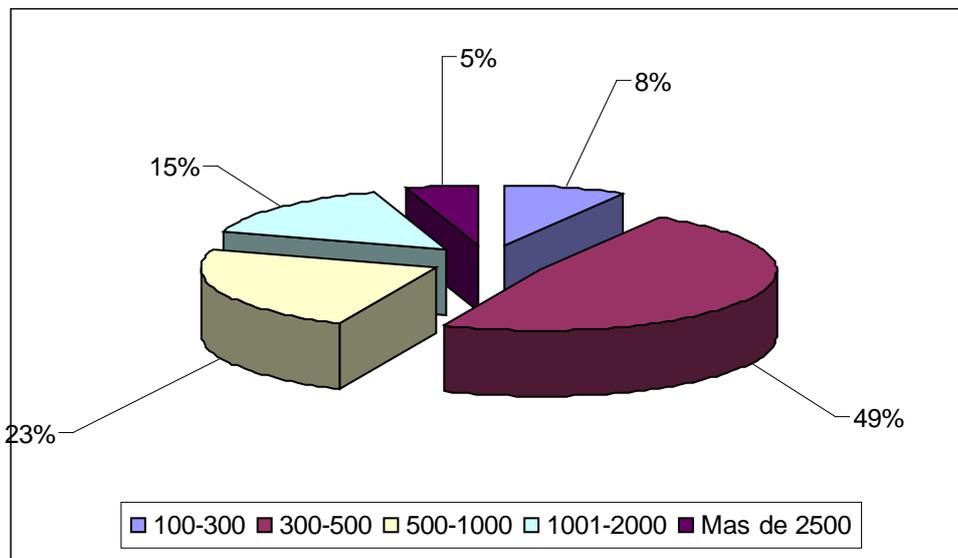
## Anexo 6: Tabulación de encuestas a propietarios de restaurantes

### Cientes promedio por día (En %)



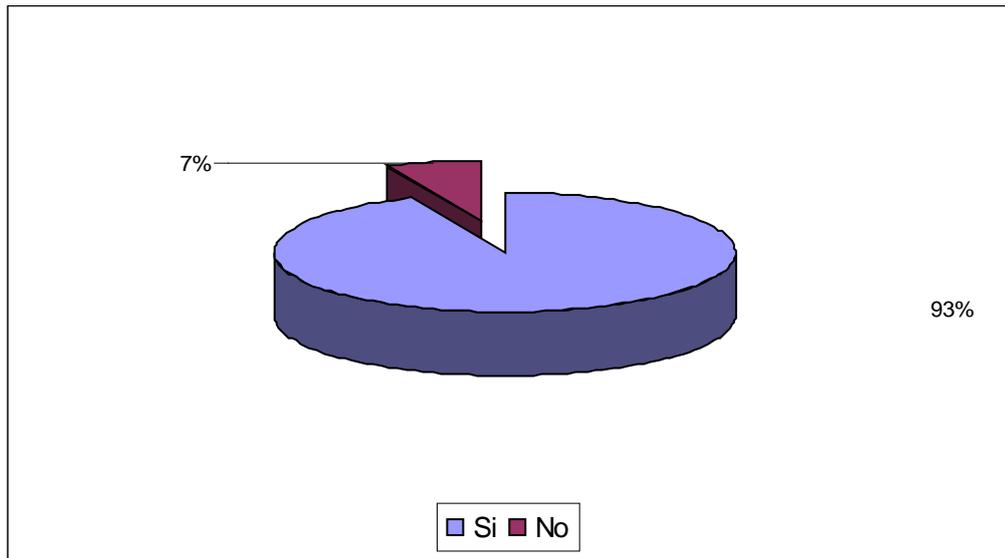
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Número diario de pollos vendidos (En %)



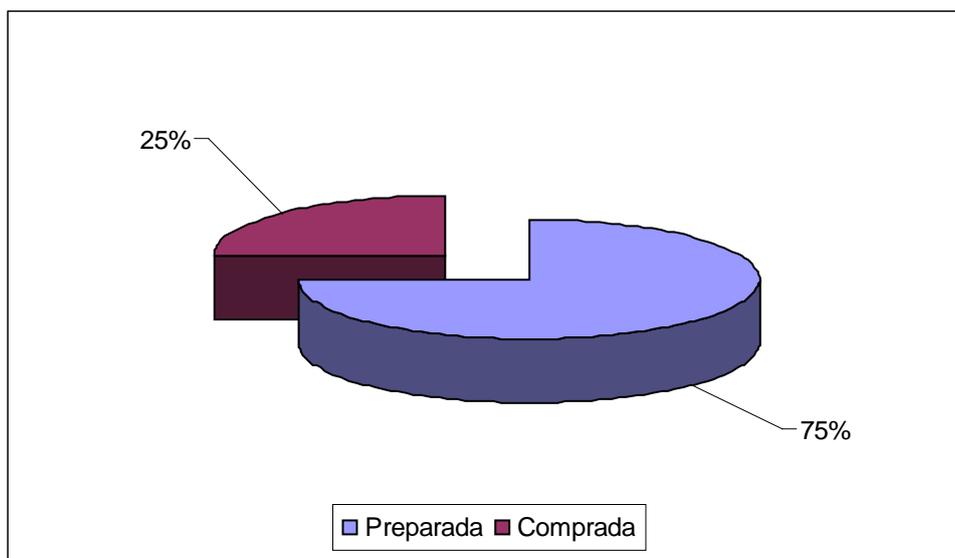
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Ofrece salsa de ají para acompañar las comidas (En %)



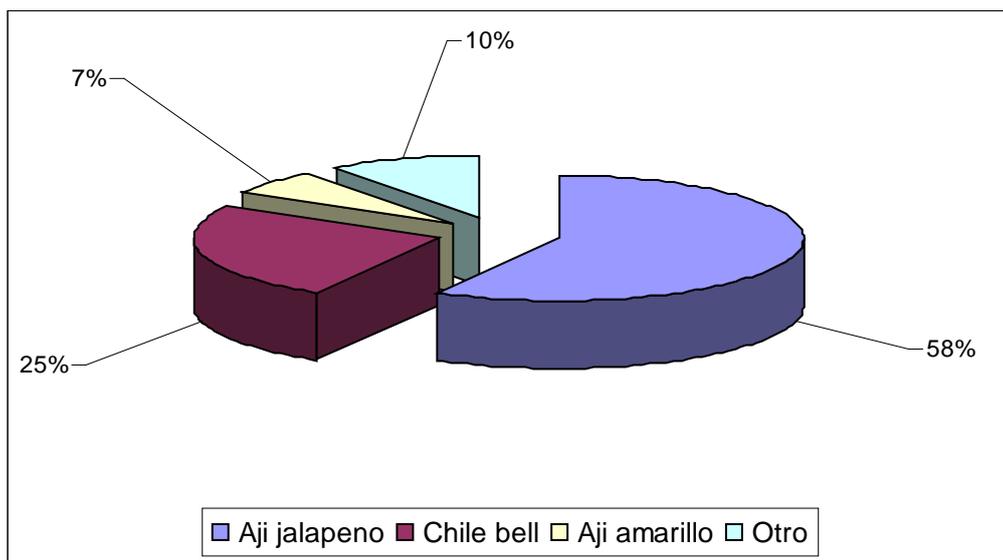
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Tipo de salsa que ofrece (En %)



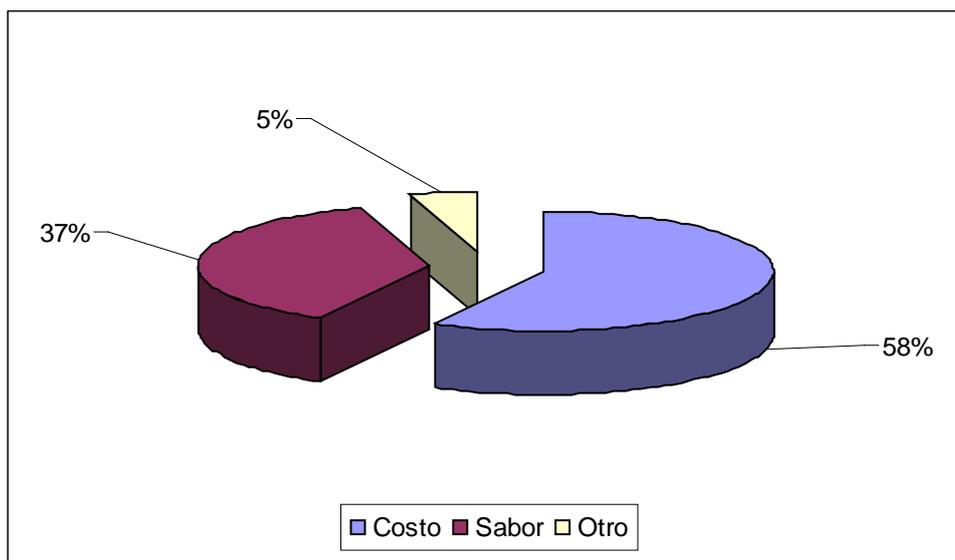
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Tipo de ají que utiliza para preparar su salsa (En %)



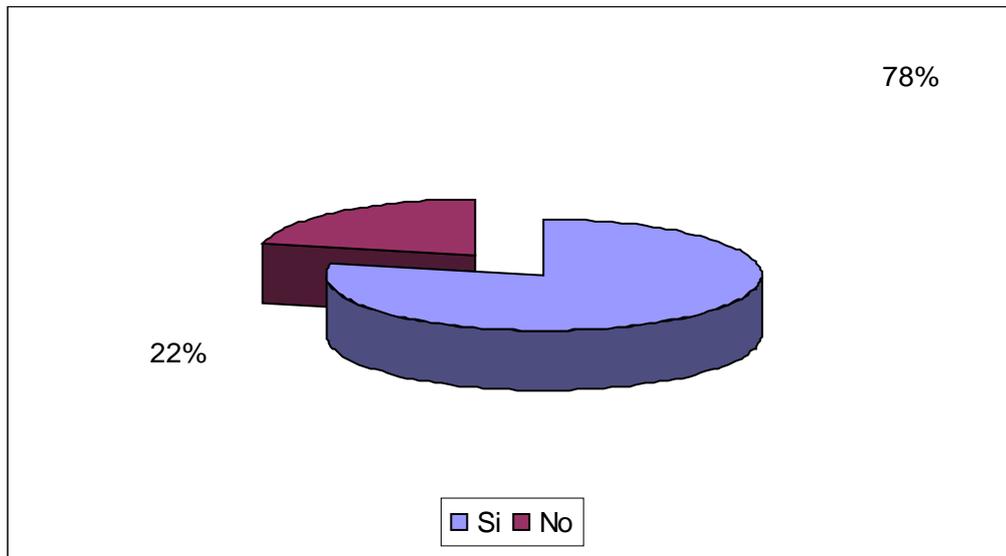
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Razón de no utilizar ají amarillo (En %)



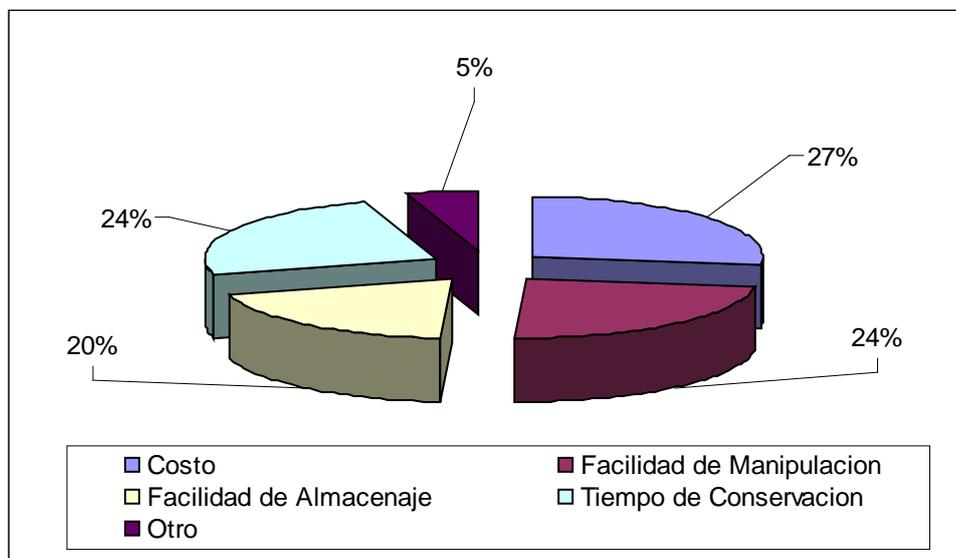
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Interés en adquirir salsa de ají peruano envasado (En %)



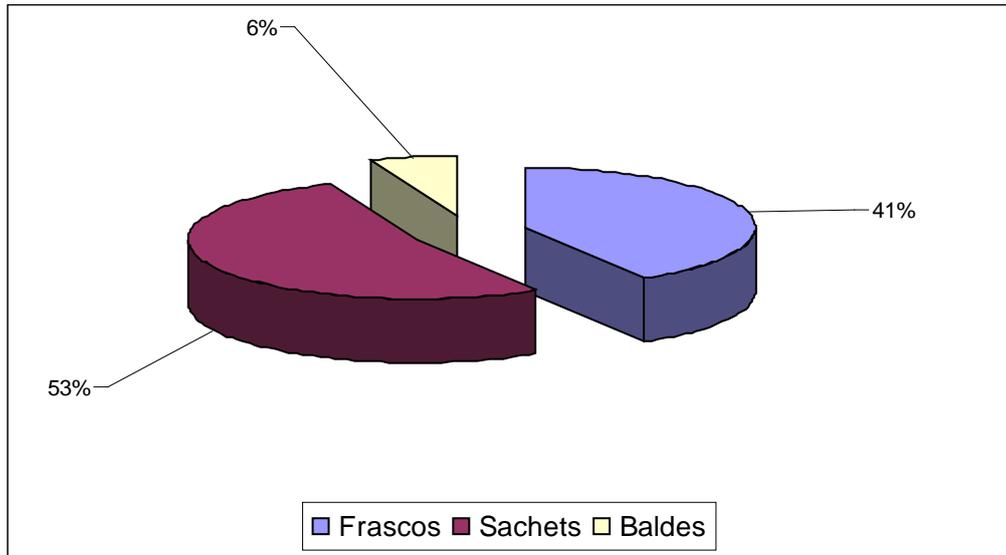
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Interés por adquirir salsa de ají peruana (En %)



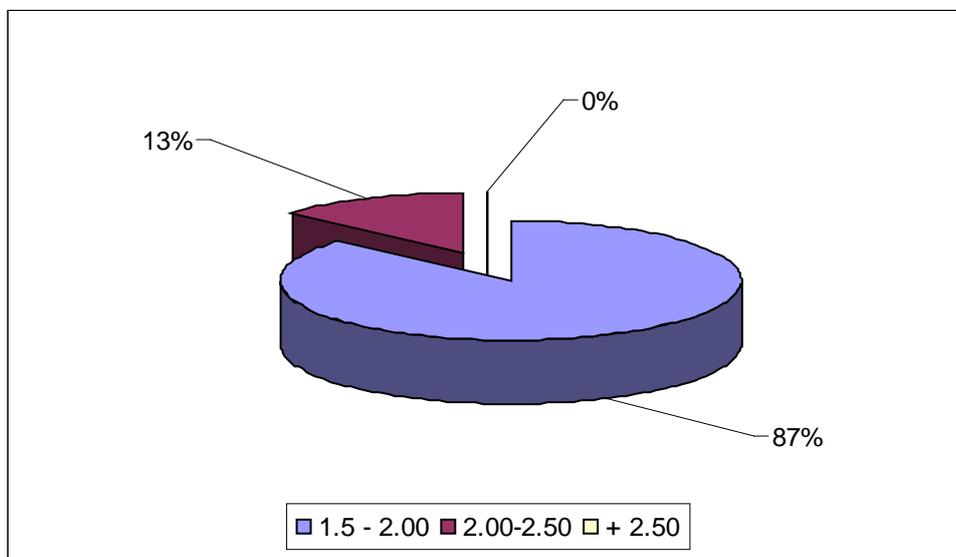
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Presentación en la que adquiriría salsa de ají peruana (En %)



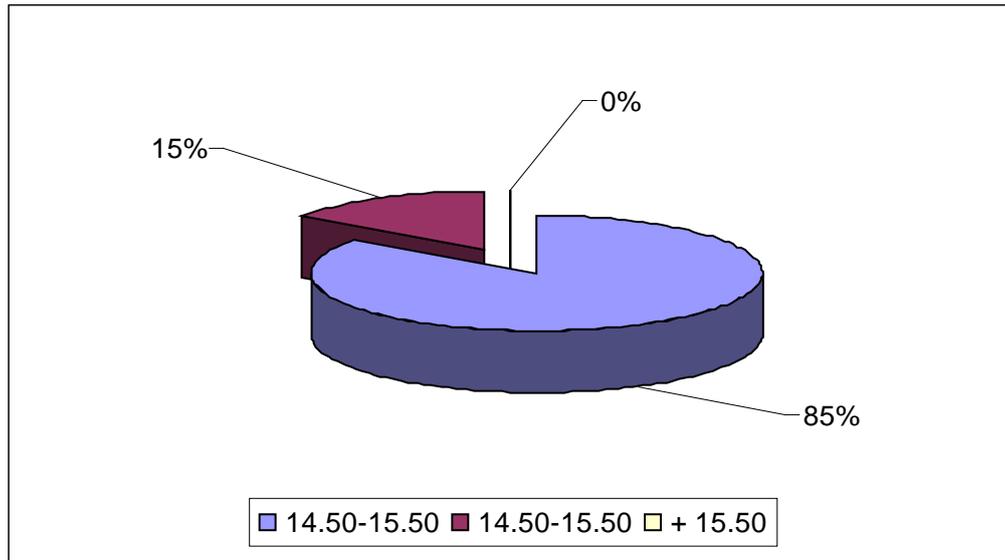
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Precio a pagar por frasco de 240 ml (En %)



Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

### Precio a pagar por caja de 300 sachets (En 5)



Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Maryland, en base a 60 restaurantes. Octubre 2003  
Elaboración propia

## Anexo 7: Tendencias del precio FOB de la salsa de ají

### Precio FOB promedio de la competencia: 1998 – 2003 (En US\$ / Kilo)

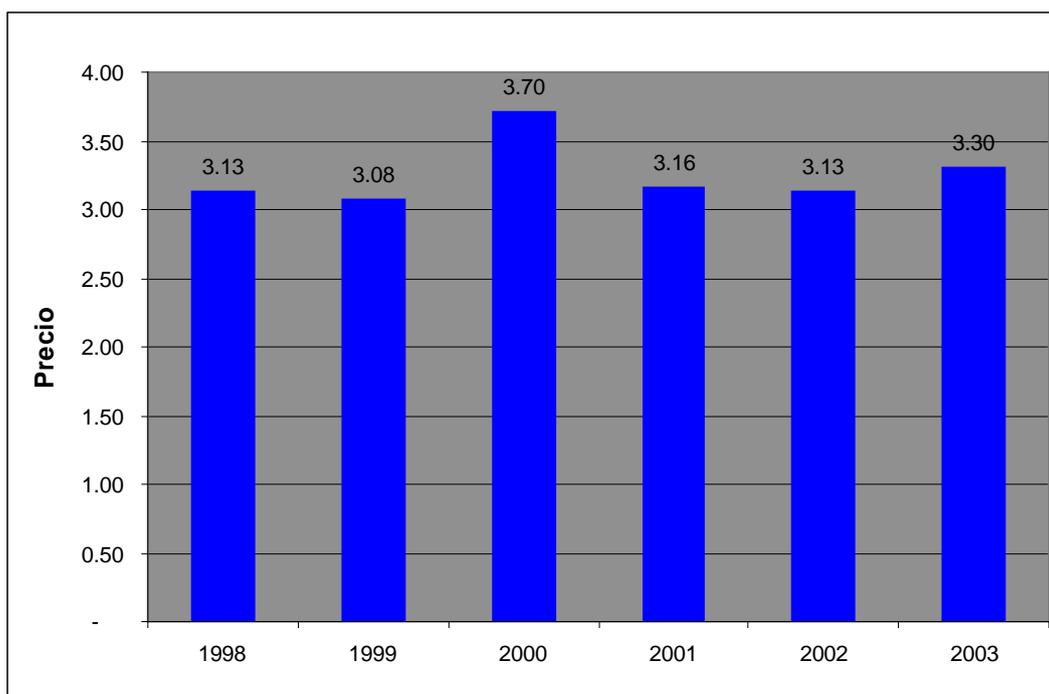
AÑO	NANDINA	PRECIO FOB	FOB	PESO NETO
1998	2103909000	3.13	427,476.41	136,547.73
1999	2103909000	3.08	378,749.51	123,114.10
2000	2103909000	3.70	578,804.09	156,259.47
2001	2103909000	3.16	526,513.35	166,665.01
2002	2103909000	3.13	649,158.68	207,470.71
2003	2103909000	3.30	828,300.33	250,809.60

Fuente: COMEX PERU. Precio FOB promedio de la competencia: 1998 – 2003.

Lima: COMEX PERU. 2003

Elaboración propia

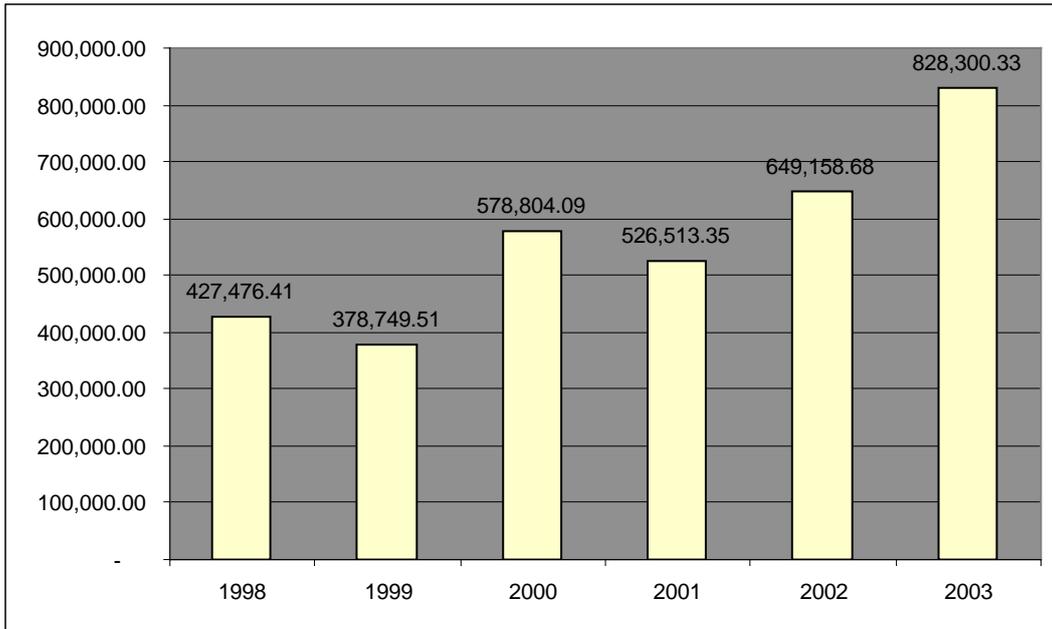
### Tendencia del precio FOB de salsas de ají: 1998 - 2003 (En US\$/Kg)



Fuente: COMEX PERU. Tendencia del precio FOB de salsas de ají: 1998 - 2003. Lima: COMEX PERU. 2003

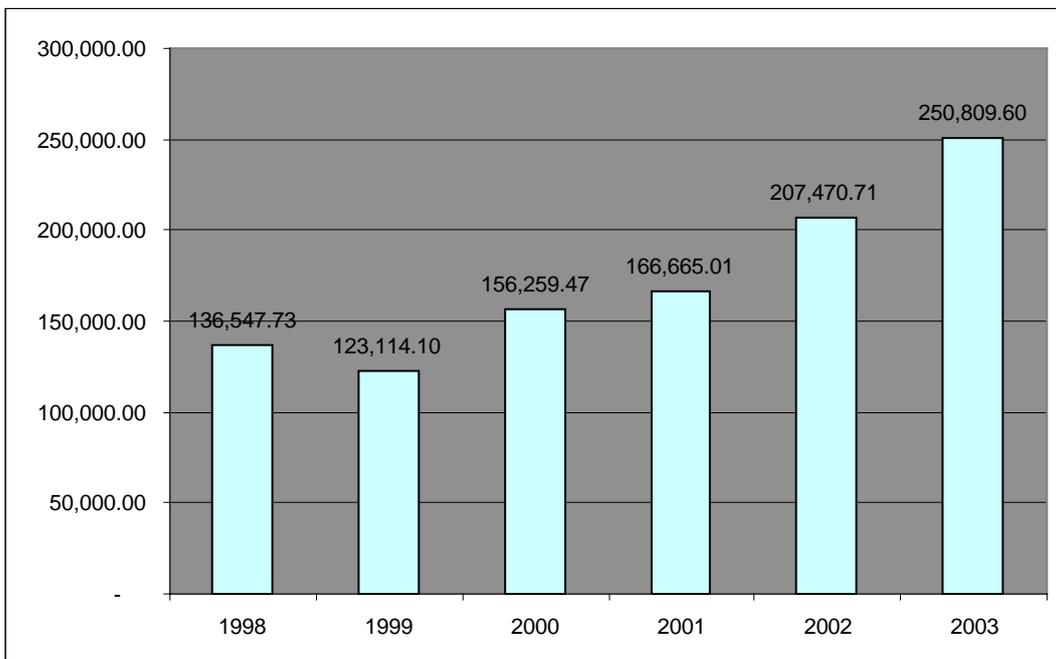
Elaboración propia

**Ingreso anual FOB por exportación de salsa de ají: 1999 - 2003**  
**(En US\$)**



Fuente: COMEX PERU. **Ingreso anual FOB por exportación de salsa de ají: 1999 - 2003.** Lima: COMEX PERÚ. 2003  
 Elaboración propia

**Peso neto exportado: 1998 - 2003**  
**(En Kgs)**



Fuente: COMEX PERU. **Peso neto exportado: 1998 - 2003.** Lima: COMEX PERÚ 2003  
 Elaboración propia

## Anexo 8: Modelos de encuestas

### Encuesta – Consumidor Final (Restaurante)

1. Indique Ud. su nacionalidad

Peruana   
Mexicana   
Otra \_\_\_\_\_

2. Indique Ud. la frecuencia con la que asiste a restaurantes de comida peruana y/o latina.

1 vez por semana   
2 veces por semana   
3 veces por semana   
Más de 3 veces

3. Consume Salsa de ají con sus comidas

Si   
No

4. Si consume ají, indique la cantidad que consume en promedio

1 envase   
2 envases   
3 envases   
Más de 3 envases

5. Sus hijos consumen alguno de los siguientes tipos de ají:

Picante   
Mild   
Sin picante   
No consumen ají

6. En caso de consumir ají, Ud. preferiría que la presentación sea en:

Frasco 200 ml   
Sachets 10 gr   
Ambos

7. Compraría Ud. estos productos si los encontrara en los supermercados latinos.

Si   
No

8. Si Ud comprara estos productos, lo haría en:

- |        |             |                          |
|--------|-------------|--------------------------|
| Frasco | 340 ml      | <input type="checkbox"/> |
| Frasco | 200 ml      | <input type="checkbox"/> |
| Sachet | 100 x 10 ml | <input type="checkbox"/> |
| Balde  | 1 gln       | <input type="checkbox"/> |

9. El lugar donde Ud, lo compraría sería:

- |               |                          |       |
|---------------|--------------------------|-------|
| Market Latino | <input type="checkbox"/> |       |
| Super Market  | <input type="checkbox"/> |       |
| Otro          | <input type="checkbox"/> | _____ |

10. Cuanto estaría Ud dispuesto a pagar por

- |                  |              |                          |
|------------------|--------------|--------------------------|
| Frasco 200 ml    | 3.00 - 4.00  | <input type="checkbox"/> |
|                  | 4.01 - 5.00  | <input type="checkbox"/> |
|                  | Más de 5.00  | <input type="checkbox"/> |
| Caja 100 Sachets | 8.00 - 9.00  | <input type="checkbox"/> |
|                  | 9.01 - 10.00 | <input type="checkbox"/> |
|                  | Más de 10.00 | <input type="checkbox"/> |

## Entrevista – Distribuidor

1. Indique la cantidad de Restaurantes / negocios que tiene su área de distribución:

Restaurantes de Pollos a la Brasa	_____
Restaurantes de Comida Peruana	_____
Minimarkets Latinos	_____
Otras	_____

2. Indique que tipos de clientes podrían consumir salsa de ají en sachets y frascos:

Restaurantes de Pollos a la Brasa	<input type="checkbox"/>
Restaurantes de Comida Peruana	<input type="checkbox"/>
Restaurantes de Comida Latina	<input type="checkbox"/>
Minimarkets Latinos	<input type="checkbox"/>
Otras _____	<input type="checkbox"/>

3. En cuanto estima Ud. sería el consumo promedio de salsa de ají por tipo de restaurante

Restaurantes de Comida Peruana	_____ Kg por mes
Restaurantes de Comida Latina	_____ Kg por mes
Minimarkets Latinos	_____ Kg por mes
Otras	_____ Kg por mes

4. En cuanto estima Ud. sería el consumo promedio de salsa de ají por tipo de restaurante

Restaurantes de Pollos a la Brasa	_____ sachets por pollo
-----------------------------------	-------------------------

5. Que tipo de presentación sería mas atractiva para sus clientes

Frasco	340 ml	<input type="checkbox"/>
Frasco	200 ml	<input type="checkbox"/>
Sachet	10 gr	<input type="checkbox"/>
Sachet	100 gr	<input type="checkbox"/>
Sachet	250 gr	<input type="checkbox"/>
Sachet	500 gr	<input type="checkbox"/>
Balde	1 gln	<input type="checkbox"/>

6. Cuanto estaría Ud. dispuesto a pagar por

Frasco 200 ml	0.85 - 1.25	<input type="checkbox"/>
	1.25 - 1.50	<input type="checkbox"/>
	Mas de 1.50	<input type="checkbox"/>

Caja 100 Sachets	3.00 - 3.99	<input type="checkbox"/>
	4.00 - 4.50	<input type="checkbox"/>
	Mas de 4.51	<input type="checkbox"/>

## Encuesta – Propietario de Restaurantes de Pollos a la Brasa

1. Indique la cantidad de clientes promedio por día:

- |            |   |     |                          |
|------------|---|-----|--------------------------|
| 100        | - | 200 | <input type="checkbox"/> |
| 200        | - | 300 | <input type="checkbox"/> |
| 300        | - | 500 | <input type="checkbox"/> |
| 500        | - | 700 | <input type="checkbox"/> |
| Mas de 700 |   |     | <input type="checkbox"/> |

2. Indique el número de pollos vendidos por día en promedio (incluido delivery)

- |             |   |      |                          |
|-------------|---|------|--------------------------|
| 100         | - | 300  | <input type="checkbox"/> |
| 300         | - | 500  | <input type="checkbox"/> |
| 500         | - | 1000 | <input type="checkbox"/> |
| 1001        | - | 2000 | <input type="checkbox"/> |
| Mas de 2500 |   |      | <input type="checkbox"/> |

3. Actualmente Ud. ofrece a sus clientes salsa de ají para acompañar las comidas:

- |    |                          |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

4. En caso de que Ud ofrezca salsa de ají a sus clientes, esta salsa es preparada o comprada:

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Preparada | <input type="checkbox"/> |
| Comprada  | <input type="checkbox"/> |

5. De ser preparada, utiliza Ud.

- |              |                          |       |
|--------------|--------------------------|-------|
| Ají jalapeño | <input type="checkbox"/> |       |
| Chile bell   | <input type="checkbox"/> |       |
| Ají Amarillo | <input type="checkbox"/> |       |
| Otro         | <input type="checkbox"/> | _____ |

6. En caso de no utilizar ají amarillo, indique Ud, la razón por la cual no utiliza dicho tipo de ají:

- |       |                          |       |
|-------|--------------------------|-------|
| Costo | <input type="checkbox"/> |       |
| Sabor | <input type="checkbox"/> |       |
| Otro  | <input type="checkbox"/> | _____ |

7. Le interesaría adquirir salsa de ají peruana ya envasada

Si   
No

8. Si esta interesado es por:

Costo   
Facilidad de Manipulación   
Facilidad de Almacenaje   
Tiempo de Conservación   
Otro  \_\_\_\_\_

9. Tiene interés en adquirir salsa de aji envasada en:

Frascos   
Sachet   
Balde

10. En que cantidad le interesaría adquirir semanalmente dicho producto:

\_\_\_\_\_

11. Cuanto estaría Ud dispuesto a pagar por

Frasco 200 ml	1.50 - 2.00	<input type="checkbox"/>
	2.00 - 2.50	<input type="checkbox"/>
	Mas de 2.50	<input type="checkbox"/>
Caja 300 Sachets	14.50 - 15.50	<input type="checkbox"/>
	15.51 - 16.50	<input type="checkbox"/>
	Mas de 16.50	<input type="checkbox"/>

## **Anexo 9: Planos del local**

**(Planos existentes sólo en versión impresa, por estar impresos en tamaño A2)**

## Anexo 10: Gastos pre – operativos

### Gastos del proyecto de investigación (En US\$)

Etapas	# Particip.	Horas	Costo x Hora	Total US\$
Estructura Económica del mercado	2	5	20	205.71
Estudio de Mercado	3	25	30	2,211.43
Proyección del Mercado Objetivo	2	5	20	200
Ingeniería del proyecto	4	28	30	3,342.86
Tamaño de la empresa	3	5	20	308.57
Localización de la empresa	1	4	20	80
Aspectos organizacionales	3	10	30	900
Inversión	2	9	20	342.86
Análisis de beneficios del proyecto	2	6	20	257.14
Flujos de Caja	2	6	30	342.86
Evaluación técnico económica final	2	5	30	325.71
<b>SUB TOTAL</b>		<b>108</b>	<b>270</b>	<b>8,517.14</b>
<b>OTROS GASTOS</b>				
Viajes a EEUU	2		600	1,200.00
Estadía (Hotel y comidas)	2	7	100	1,400.00
Base de Datos de EEUU			100	100
Página Web incluye dominio			350	350
Impresiones			200	200
Tipeo y Empastado			300	300
Sustentación	4	2	30	240
Depreciación computadora	2	216	0.342	147.75
<b>SUB TOTAL</b>				<b>3,937.75</b>
<b>TOTALES</b>				<b>12,454.89</b>

Elaboración propia

## Anexo 11: Gastos de marketing

### Gastos de marketing anual (En US\$)

	AÑO 0	1ER AÑO	2 -10 AÑO
FERIAS	1,500.00	8,500.00	4.73% de Ventas
VIATICOS	2,500.00	3,000.00	1.67% de Ventas
FOLLETOS	2,000.00	4,000.00	2.23% de Ventas
MUESTRAS COMERCIALES	15,000.00	6,000.00	3.34% de Ventas
PAGINA WEBB		450.00	0.25% de Ventas
MISIONES COMERCIALES		5,000.00	2.78% de Ventas
<b>TOTAL</b>	<b>21,000.00</b>	<b>26,950.00</b>	<b>15.00% de Ventas</b>

Elaboración propia

## Anexo 12: Cuadro de depreciaciones anuales

### Cuadro de depreciaciones anuales de administración (En US\$)

PROYECTO	AÑO	VALOR NETO	DEP. ANUAL	SALDO
0	2 MESES	2,385.00	82.38	2,302.63
1	2005-2006	2,302.63	494.25	1,808.38
2	2006-2007	1,808.38	494.25	1,314.13
3	2007-2008	1,314.13	494.25	819.88
4	2008-2009	819.88	411.88	408.00
5	2009-2010	408.00	68.00	340.00
6	2010-2011	340.00	68.00	272.00
7	2011-2012	272.00	68.00	204.00
8	2012-2013	204.00	68.00	136.00
9	2013-2014	136.00	68.00	68.00
10	2013-2015	68.00	68.00	0.00

Elaboración propia

### Cuadro de depreciaciones anuales de distribución y ventas (En US\$)

PROYECTO	AÑO	VALOR NETO	DEP. ANUAL	SALDO
0	2 MESES	1,480.00	52.92	1,427.08
1	2005-2006	1,427.08	317.50	1,109.58
2	2006-2007	1,109.58	317.50	792.08
3	2007-2008	792.08	317.50	474.58
4	2008-2009	474.58	264.58	210.00
5	2009-2010	210.00	35.00	175.00
6	2010-2011	175.00	35.00	140.00
7	2011-2012	140.00	35.00	105.00
8	2012-2013	105.00	35.00	70.00
9	2013-2014	70.00	35.00	35.00
10	2013-2015	35.00	35.00	0.00

Elaboración propia

## Anexo 13: Gastos financieros

### Gastos del préstamo (En US\$)

Año	Mes	Amortizacion	Interes	Pago	Saldo
					58,617.82
0	1	0.00	643.56	643.56	58,617.82
0	2	0.00	643.56	643.56	58,617.82
0	3	0.00	643.56	643.56	58,617.82
<b>Gastos Preoperativos</b>			<b>1,931</b>	<b>1,931</b>	<b>58,618</b>
1	4	0.00	643.56	643.56	58,617.82
1	5	0.00	643.56	643.56	58,617.82
1	6	0.00	643.56	643.56	58,617.82
1	7	4,884.82	643.56	5,528.38	53,733.01
1	8	4,884.82	589.93	5,474.75	48,848.19
1	9	4,884.82	536.30	5,421.12	43,963.37
1	10	4,884.82	482.67	5,367.49	39,078.55
1	11	4,884.82	429.04	5,313.86	34,193.73
1	12	4,884.82	375.41	5,260.23	29,308.91
1	13	4,884.82	321.78	5,206.60	24,424.09
1	14	4,884.82	268.15	5,152.97	19,539.27
1	15	4,884.82	214.52	5,099.34	14,654.46
<b>Total Año 1</b>		<b>43,963</b>	<b>5,792</b>	<b>49,755</b>	<b>14,654</b>
2	16	4,884.82	160.89	5,045.71	9,769.64
2	17	4,884.82	107.26	4,992.08	4,884.82
2	18	4,884.82	53.63	4,938.45	0.00
<b>Total Año 2</b>		<b>14,654</b>	<b>322</b>	<b>14,976</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>58,618</b>	<b>8,044</b>	<b>66,662</b>	

Nota: Préstamo: US\$ 58,618 , tasa: 14.0% anual  
Elaboración propia

## Anexo 14: Estados financieros escenario pesimista

### Estado de ganancias y pérdidas (En US\$)

	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03	AÑO 04	AÑO 05	AÑO 06	AÑO 07	AÑO 08	AÑO 09	AÑO 10
Ventas	367,069.50	356,008.10	406,210.64	424,735.62	462,601.33	503,843.67	548,760.66	597,685.49	650,970.15	709,006.51
Costos Variables	(218,862.80)	(212,267.51)	(242,200.45)	(263,794.32)	(287,311.91)	(312,926.66)	(340,823.65)	(371,209.83)	(404,303.81)	(440,348.96)
Utilidad Marginal	148,206.69	143,740.58	164,010.18	160,941.30	175,289.42	190,917.01	207,937.01	226,475.66	246,666.35	268,657.55
Costos Fijos										
Costos de Exportacion	(17,427.91)	(17,427.91)	(19,364.34)	(21,300.77)	(23,237.21)	(25,173.64)	(27,110.08)	(29,046.51)	(30,982.94)	(34,855.81)
Administracion	(45,906.79)	(45,906.79)	(45,906.79)	(45,824.41)	(45,480.54)	(45,480.54)	(45,480.54)	(45,480.54)	(45,480.54)	(45,480.54)
Ventas & distribucion	(35,274.03)	(35,274.03)	(35,274.03)	(35,221.12)	(34,991.53)	(34,991.53)	(34,991.53)	(34,991.53)	(34,991.53)	(34,991.53)
Marketing	(26,950.00)	(56,961.30)	(64,993.70)	(67,957.70)	(74,016.21)	(80,614.99)	(87,801.71)	(95,629.68)	(104,155.22)	(113,441.04)
Utilidad Operativa	22,647.97	(11,829.44)	(1,528.68)	(9,362.70)	(2,436.08)	4,656.31	12,553.16	21,327.40	31,056.11	39,888.62
Otros Ingresos y Egresos										
Gastos Financieros	(13,133.40)	(7,441.94)	(8,124.21)	(8,494.71)	(9,252.03)	(10,076.87)	(10,975.21)	(11,953.71)	(13,019.40)	(14,180.13)
Ingresos Diversos	18,353.47	17,800.40	20,310.53	21,236.78	23,130.07	25,192.18	27,438.03	29,884.27	32,548.51	35,450.33
Utilidad antes de Impuestos	27,868.04	(1,470.98)	10,657.64	3,379.36	11,441.96	19,771.62	29,015.97	39,257.97	50,585.21	61,158.82
Impuesto a la Renta	(8,360.41)		(2,756.00)	(1,013.81)	(3,432.59)	(5,931.49)	(8,704.79)	(11,777.39)	(15,175.56)	(18,347.64)
Utilidad Neta	19,507.63	(1,470.98)	7,901.64	2,365.56	8,009.38	13,840.14	20,311.18	27,480.58	35,409.65	42,811.17

Elaboración propia

**Balance general**  
**(En US\$)**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>ACTIVOS</b>											
CAJA BANCOS	33,948	20,369	9,946	23,945	33,656	46,315	63,047	84,430	110,965	143,194	193,941
CLIENTES	0	30,589	29,667	33,851	35,395	38,550	41,987	45,730	49,807	54,248	
EXISTENCIAS	18,239	17,689	20,183	21,983	23,943	26,077	28,402	30,934	33,692	36,696	
GASTOS PREOPERATIVOS	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	
CREDITO FISCAL	3,272										
INTERESES DIFERIDOS	5,792	322	0								
TOTAL ACTIVO CTE.	67,232	74,951	65,778	85,761	98,975	116,924	139,418	167,076	200,446	240,119	193,941
ACTIVO FIJO NETO	3,730	2,918	2,106	1,294	618	515	412	309	206	103	
INTERESES DIFERIDOS	322	0	0								
GASTOS PREOPERATIVOS	53,836	47,854	41,872	35,891	29,909	23,927	17,945	11,964	5,982		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>125,120</b>	<b>125,723</b>	<b>109,757</b>	<b>122,946</b>	<b>129,502</b>	<b>141,366</b>	<b>157,775</b>	<b>179,349</b>	<b>206,633</b>	<b>240,222</b>	<b>193,941</b>
<b>PASIVOS</b>											
SOBREGIRO Y PREST. BANCARIO	49,755	14,976	0								
PROVEEDORES	10,388	41,239	41,720	47,007	51,198	55,763	60,734	66,149	72,046	78,469	
DIVIDENDOS POR PAGAR					710	2,403	4,152	6,093	8,244	10,623	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	60,143	56,215	41,720	47,007	51,908	58,166	64,886	72,242	80,290	89,092	0
PRESTAMOS BANCARIO (LP)	14,976	0									
TOTAL PASIVOS	75,120	56,215	41,720	47,007	51,908	58,166	64,886	72,242	80,290	89,092	0
<b>PATRIMONIO</b>											
CAPITAL SOCIAL	50,000	50,000	50,000	50,000	75,938	77,594	83,201	92,889	107,107	126,343	151,130
RESULTADOS ACUMULADOS			19,508	18,037							
UTILIDAD DEL EJERCICIO		19,508	(1,471)	7,902	1,656	5,607	9,688	14,218	19,236	24,787	42,811
TOTAL PATRIMONIO	50,000	69,508	68,037	75,938	77,594	83,201	92,889	107,107	126,343	151,130	193,941
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>125,120</b>	<b>125,723</b>	<b>109,757</b>	<b>122,946</b>	<b>129,502</b>	<b>141,366</b>	<b>157,775</b>	<b>179,349</b>	<b>206,633</b>	<b>240,222</b>	<b>193,941</b>

Elaboración propia

## Flujo de caja económico (En US\$)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>INGRESOS</b>											
COBRANZA CORRIENTE		336,480	326,341	372,360	389,341	424,051	461,857	503,031	547,878	596,723	709,007
COBRANZA PERIODO ANTERIOR		0	30,589	29,667	33,851	35,395	38,550	41,987	45,730	49,807	54,248
PRESTAMOS											
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>336,480</b>	<b>356,930</b>	<b>402,027</b>	<b>423,192</b>	<b>459,446</b>	<b>500,407</b>	<b>545,018</b>	<b>593,608</b>	<b>646,530</b>	<b>763,254</b>
<b>EGRESOS</b>											
<b>INVERSION</b>											
ACTIVOS DE ADMINISTRACION	(2,838)										
ACTIVOS DE VENTAS & DISTRIBUCION	(1,761)										
EXISTENCIAS	(10,388)	313	(1,421)	(1,025)	(1,116)	(1,216)	(1,324)	(1,442)	(1,571)	(1,711)	36,696
<b>TOTAL EGRESOS INVERSION</b>	<b>(14,987)</b>	<b>313</b>	<b>(1,421)</b>	<b>(1,025)</b>	<b>(1,116)</b>	<b>(1,216)</b>	<b>(1,324)</b>	<b>(1,442)</b>	<b>(1,571)</b>	<b>(1,711)</b>	<b>36,696</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>											
INSUMOS MAYORES		(60,125)	(58,313)	(66,536)	(72,468)	(78,929)	(85,966)	(93,630)	(101,977)	(111,069)	(145,165)
INSUMOS MENORES		(5,504)	(5,338)	(6,091)	(6,634)	(7,225)	(7,869)	(8,571)	(9,335)	(10,167)	(13,288)
SACHETS y ENVASES		(78,951)	(76,572)	(87,370)	(95,160)	(103,643)	(112,884)	(122,947)	(133,908)	(145,846)	(190,619)
OUTSOURCING DE PRODUCCION		(63,179)	(61,275)	(69,916)	(76,149)	(82,938)	(90,332)	(98,385)	(107,157)	(116,710)	(152,538)
PAGO A PROVEEDORES		(10,388)	(41,239)	(41,720)	(47,007)	(51,198)	(55,763)	(60,734)	(66,149)	(72,046)	(78,469)
<b>COSTOS FIJOS</b>											
GASTOS PREOPERATIVOS	(57,752)										
COSTOS DE EXPORTACION		(20,739)	(20,739)	(23,044)	(25,348)	(27,652)	(29,957)	(32,261)	(34,565)	(36,870)	(41,478)
GASTOS DE MARKETING		(32,071)	(67,784)	(77,343)	(80,870)	(88,079)	(95,932)	(104,484)	(113,799)	(123,945)	(134,995)
ADMINISTRACION		(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)
VENTAS & DISTRIBUCION		(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>(57,752)</b>	<b>(345,344)</b>	<b>(405,648)</b>	<b>(446,407)</b>	<b>(478,023)</b>	<b>(514,053)</b>	<b>(553,089)</b>	<b>(595,399)</b>	<b>(641,278)</b>	<b>(691,040)</b>	<b>(830,940)</b>
<b>INGRESOS (EGRESOS) FINANCIEROS Y OTROS</b>											
RECUPERO IGV		42,075	44,012	49,973	53,931	58,746	63,958	69,601	75,715	82,341	89,438
DRAW BACK		18,353	17,800	20,311	21,237	23,130	25,192	27,438	29,884	32,549	35,450
CANCELACION PRESTAMO											
INTERESES											
GASTOS DE CARTA FIANZA Y ADELANTO		(7,341)	(7,120)	(8,124)	(8,495)	(9,252)	(10,077)	(10,975)	(11,954)	(13,019)	(14,180)
IMPTO RENTA		(6,044)	0	(2,659)	(1,014)	(3,433)	(5,931)	(8,705)	(11,777)	(15,176)	(18,348)
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>0</b>	<b>47,044</b>	<b>54,692</b>	<b>59,501</b>	<b>65,659</b>	<b>69,191</b>	<b>73,141</b>	<b>77,359</b>	<b>81,868</b>	<b>86,694</b>	<b>92,360</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>(72,739)</b>	<b>(297,967)</b>	<b>(352,377)</b>	<b>(387,931)</b>	<b>(413,481)</b>	<b>(446,877)</b>	<b>(481,272)</b>	<b>(519,482)</b>	<b>(568,981)</b>	<b>(608,056)</b>	<b>(701,284)</b>
Mas Caja minima	(30,879)										
<b>TOTAL MOVIMIENTO NETO</b>	<b>(103,618)</b>	<b>38,493</b>	<b>4,553</b>	<b>14,096</b>	<b>9,711</b>	<b>13,369</b>	<b>19,135</b>	<b>25,535</b>	<b>32,628</b>	<b>40,473</b>	<b>61,370</b>

Elaboración propia

## Flujo de caja financiero (En US\$)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>INGRESOS</b>											
COBRANZA CORRIENTE		336,480	326,341	372,360	389,341	424,051	461,857	503,031	547,878	596,723	709,007
COBRANZA PERIODO ANTERIOR		0	30,589	29,667	33,851	35,395	38,550	41,987	45,730	49,807	54,248
PRESTAMOS	58,618										
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>58,618</b>	<b>336,480</b>	<b>356,930</b>	<b>402,027</b>	<b>423,192</b>	<b>459,446</b>	<b>500,407</b>	<b>545,018</b>	<b>593,608</b>	<b>646,530</b>	<b>763,254</b>
<b>EGRESOS</b>											
<b>INVERSION</b>											
ACTIVOS DE ADMINISTRACION	(2,838)										
ACTIVOS DE VENTAS & DISTRIBUCION	(1,761)										
EXISTENCIAS	(10,388)	313	(1,421)	(1,025)	(1,116)	(1,216)	(1,324)	(1,442)	(1,571)	(1,711)	36,696
<b>TOTAL EGRESOS INVERSION</b>	<b>(14,987)</b>	<b>313</b>	<b>(1,421)</b>	<b>(1,025)</b>	<b>(1,116)</b>	<b>(1,216)</b>	<b>(1,324)</b>	<b>(1,442)</b>	<b>(1,571)</b>	<b>(1,711)</b>	<b>36,696</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>											
INSUMOS MAYORES		(60,125)	(58,313)	(66,536)	(72,468)	(78,929)	(85,966)	(93,630)	(101,977)	(111,069)	(145,165)
INSUMOS MENORES		(5,504)	(5,338)	(6,091)	(6,634)	(7,225)	(7,869)	(8,571)	(9,335)	(10,167)	(13,288)
SACHETS y ENVASES		(78,951)	(76,572)	(87,370)	(95,160)	(103,643)	(112,884)	(122,947)	(133,908)	(145,846)	(190,619)
OUTSOURCING DE PRODUCCION		(63,179)	(61,275)	(69,916)	(76,149)	(82,938)	(90,332)	(98,385)	(107,157)	(116,710)	(152,538)
PAGO A PROVEEDORES		(10,388)	(41,239)	(41,720)	(47,007)	(51,198)	(55,763)	(60,734)	(66,149)	(72,046)	(78,469)
<b>COSTOS FIJOS</b>											
GASTOS PREOPERATIVOS	(59,682)										
COSTOS DE EXPORTACION		(20,739)	(20,739)	(23,044)	(25,348)	(27,652)	(29,957)	(32,261)	(34,565)	(36,870)	(41,478)
GASTOS DE MARKETING		(32,071)	(67,784)	(77,343)	(80,870)	(88,079)	(95,932)	(104,484)	(113,799)	(123,945)	(134,995)
ADMINISTRACION		(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)
VENTAS & DISTRIBUCION		(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>(59,682)</b>	<b>(345,344)</b>	<b>(405,648)</b>	<b>(446,407)</b>	<b>(478,023)</b>	<b>(514,053)</b>	<b>(553,089)</b>	<b>(595,399)</b>	<b>(641,278)</b>	<b>(691,040)</b>	<b>(830,940)</b>
<b>INGRESOS (EGRESOS) FINANCIEROS Y OTROS</b>											
RECUPERO IGV		42,075	44,012	49,973	53,931	58,746	63,958	69,601	75,715	82,341	89,438
DRAW BACK		18,353	17,800	20,311	21,237	23,130	25,192	27,438	29,884	32,549	35,450
CANCELACION PRESTAMO		(43,963)	(14,654)	0							
INTERESES		(5,792)	(322)	0							
GASTOS DE CARTA FIANZA Y ADELANTO		(7,341)	(7,120)	(8,124)	(8,495)	(9,252)	(10,077)	(10,975)	(11,954)	(13,019)	(14,180)
IMPORTE RENTA		(8,360)	0	(2,756)	(1,014)	(3,433)	(5,931)	(8,705)	(11,777)	(15,176)	(18,348)
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>0</b>	<b>(5,028)</b>	<b>39,716</b>	<b>59,404</b>	<b>65,659</b>	<b>69,191</b>	<b>73,141</b>	<b>77,359</b>	<b>81,868</b>	<b>86,694</b>	<b>92,360</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>(74,670)</b>	<b>(350,060)</b>	<b>(367,353)</b>	<b>(388,028)</b>	<b>(413,481)</b>	<b>(446,077)</b>	<b>(481,272)</b>	<b>(519,482)</b>	<b>(560,981)</b>	<b>(606,056)</b>	<b>(701,894)</b>

Elaboración propia

## Anexo 15: Estados financieros escenario moderado

### Estado de ganancias y pérdidas (En US\$)

	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03	AÑO 04	AÑO 05	AÑO 06	AÑO 07	AÑO 08	AÑO 09	AÑO 10
<b>Ventas</b>	367,068.90	418,832.38	477,894.09	504,899.70	549,912.14	598,938.51	652,333.08	710,491.93	773,833.47	842,823.53
<b>Costos Variables</b>	(218,862.80)	(249,726.49)	(284,941.71)	(310,346.25)	(338,014.01)	(368,149.01)	(400,969.00)	(436,717.45)	(475,651.54)	(518,057.60)
<b>Utilidad Marginal</b>	148,206.10	169,105.89	192,952.38	194,553.45	211,898.13	230,789.50	251,364.08	273,774.48	298,181.93	324,765.93
<b>Costos Fijos</b>										
<b>Costos de Exportacion</b>	(17,427.91)	(19,364.34)	(23,237.21)	(25,173.64)	(27,110.08)	(29,046.51)	(30,982.94)	(34,855.81)	(36,792.25)	(40,665.12)
<b>Administracion</b>	(45,906.79)	(45,906.79)	(45,906.79)	(45,824.41)	(45,480.54)	(45,480.54)	(45,480.54)	(45,480.54)	(45,480.54)	(45,480.54)
<b>Ventas &amp; distribucion</b>	(35,274.03)	(35,274.03)	(35,274.03)	(35,221.12)	(34,991.53)	(34,991.53)	(34,991.53)	(34,991.53)	(34,991.53)	(34,991.53)
<b>Marketing</b>	(26,950.00)	(62,824.86)	(71,684.11)	(75,734.95)	(82,486.82)	(89,840.78)	(97,849.96)	(106,573.79)	(116,075.02)	(126,423.53)
<b>Utilidad Operativa</b>	22,647.37	5,735.87	16,850.24	12,599.32	21,829.16	31,430.14	42,059.10	51,872.80	64,842.59	77,205.22
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>										
<b>Gastos Financieros</b>	(13,133.39)	(8,698.43)	(9,557.88)	(10,097.99)	(10,998.24)	(11,978.77)	(13,046.66)	(14,209.84)	(15,476.67)	(16,856.47)
<b>Ingresos Diversos</b>	18,353.45	20,941.62	23,894.70	25,244.98	27,495.61	29,946.93	32,616.65	35,524.60	38,691.67	42,141.18
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	27,867.43	17,979.06	31,187.06	27,746.31	38,326.52	49,398.30	61,629.09	73,187.56	88,057.60	102,489.92
<b>Impuesto a la Renta</b>	(8,360.23)	(5,393.72)	(9,356.12)	(8,323.89)	(11,497.96)	(14,819.49)	(18,488.73)	(21,956.27)	(26,417.28)	(30,746.98)
<b>Utilidad Neta</b>	19,507.20	12,585.34	21,830.94	19,422.42	26,828.57	34,578.81	43,140.36	51,231.29	61,640.32	71,742.95

Elaboración propia

**Balance general**  
**(En US\$)**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>ACTIVOS</b>											
CAJA BANCOS	33,948	19,025	22,567	50,373	76,828	103,022	134,665	172,458	215,679	266,779	341,456
CLIENTES	0	30,589	34,903	39,825	42,075	45,826	49,912	54,361	59,208	64,486	
EXISTENCIAS	18,239	20,811	23,745	25,862	28,168	30,679	33,414	36,393	39,638	43,171	
GASTOS PREOPERATIVOS	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	
CREDITO FISCAL	3,272										
INTERESES DIFERIDOS	5,792	322	0								
TOTAL ACTIVO CTE.	67,232	76,728	87,197	122,041	153,053	185,509	223,973	269,194	320,506	380,419	341,456
ACTIVO FIJO NETO	3,730	2,918	2,106	1,294	618	515	412	309	206	103	
INTERESES DIFERIDOS	322	0	0								
GASTOS PREOPERATIVOS	53,836	47,854	41,872	35,891	29,909	23,927	17,945	11,964	5,982		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>125,120</b>	<b>127,500</b>	<b>131,175</b>	<b>159,226</b>	<b>183,579</b>	<b>209,951</b>	<b>242,330</b>	<b>281,467</b>	<b>326,694</b>	<b>380,522</b>	<b>341,456</b>
<b>PASIVOS</b>											
SOBREGIRO Y PREST. BANCARIO	49,755	14,976	0								
PROVEEDORES	10,388	43,017	49,083	55,303	60,233	65,603	71,452	77,822	84,760	92,317	
DIVIDENDOS POR PAGAR					5,827	8,049	10,374	12,942	15,369	18,492	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	60,143	57,993	49,083	55,303	66,060	73,652	81,826	90,764	100,130	110,809	0
PRESTAMOS BANCARIO (LP)	14,976	0									
TOTAL PASIVOS	75,120	57,993	49,083	55,303	66,060	73,652	81,826	90,764	100,130	110,809	0
<b>PATRIMONIO</b>											
CAPITAL SOCIAL	50,000	50,000	50,000	50,000	103,923	117,519	136,299	160,504	190,703	226,565	269,713
RESULTADOS ACUMULADOS			19,507	32,093							
UTILIDAD DEL EJERCICIO		19,507	12,585	21,831	13,596	18,780	24,205	30,198	35,862	43,148	71,743
TOTAL PATRIMONIO	50,000	69,507	82,093	103,923	117,519	136,299	160,504	190,703	226,565	269,713	341,456
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>125,120</b>	<b>127,500</b>	<b>131,175</b>	<b>159,226</b>	<b>183,579</b>	<b>209,951</b>	<b>242,330</b>	<b>281,467</b>	<b>326,694</b>	<b>380,522</b>	<b>341,456</b>

Elaboración propia

## Flujo de caja económico (En US\$)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>INGRESOS</b>											
COBRANZA CORRIENTE		336,480	383,930	438,070	462,825	504,086	549,027	597,972	651,284	709,347	842,824
COBRANZA PERIODO ANTERIOR		0	30,589	34,903	39,825	42,075	45,826	49,912	54,361	59,208	64,486
PRESTAMOS											
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>336,480</b>	<b>414,519</b>	<b>472,972</b>	<b>502,649</b>	<b>546,161</b>	<b>594,853</b>	<b>647,884</b>	<b>705,645</b>	<b>768,555</b>	<b>907,310</b>
<b>EGRESOS</b>											
<b>INVERSION</b>											
ACTIVOS DE ADMINISTRACION	(2,838)										
ACTIVOS DE VENTAS & DISTRIBUCION	(1,761)										
EXISTENCIAS	(10,388)	(1,465)	(1,671)	(1,206)	(1,313)	(1,430)	(1,558)	(1,697)	(1,848)	(2,013)	43,171
<b>TOTAL EGRESOS INVERSION</b>	<b>(14,987)</b>	<b>(1,465)</b>	<b>(1,671)</b>	<b>(1,206)</b>	<b>(1,313)</b>	<b>(1,430)</b>	<b>(1,558)</b>	<b>(1,697)</b>	<b>(1,848)</b>	<b>(2,013)</b>	<b>43,171</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>											
INSUMOS MAYORES		(60,125)	(68,604)	(78,278)	(85,257)	(92,858)	(101,136)	(110,152)	(119,973)	(130,669)	(170,782)
INSUMOS MENORES		(5,504)	(6,280)	(7,165)	(7,804)	(8,500)	(9,258)	(10,083)	(10,982)	(11,961)	(15,633)
SACHETS y ENVASES		(78,951)	(90,085)	(102,788)	(111,953)	(121,933)	(132,804)	(144,643)	(157,539)	(171,584)	(224,258)
OUTSOURCING DE PRODUCCION		(63,179)	(72,088)	(82,254)	(89,587)	(97,574)	(106,273)	(115,747)	(126,067)	(137,306)	(179,457)
PAGO A PROVEEDORES		(10,388)	(43,017)	(49,083)	(55,303)	(60,233)	(65,603)	(71,452)	(77,822)	(84,760)	(92,317)
<b>COSTOS FIJOS</b>											
GASTOS PREOPERATIVOS	(57,752)										
COSTOS DE EXPORTACION		(20,739)	(23,044)	(27,652)	(29,957)	(32,261)	(34,565)	(36,870)	(41,478)	(43,783)	(48,391)
GASTOS DE MARKETING		(32,071)	(74,762)	(85,304)	(90,125)	(98,159)	(106,911)	(116,441)	(126,823)	(138,129)	(150,444)
ADMINISTRACION		(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)
VENTAS & DISTRIBUCION		(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>(57,752)</b>	<b>(345,344)</b>	<b>(452,266)</b>	<b>(506,912)</b>	<b>(544,373)</b>	<b>(585,906)</b>	<b>(630,938)</b>	<b>(679,777)</b>	<b>(735,072)</b>	<b>(792,580)</b>	<b>(955,669)</b>
<b>INGRESOS (EGRESOS) FINANCIEROS Y OTROS</b>											
RECUPERO IGV		42,509	50,766	57,971	62,669	68,197	74,186	80,675	88,079	95,709	103,819
DRAW BACK		18,353	20,942	23,895	25,245	27,496	29,947	32,617	35,525	38,692	42,141
CANCELACION PRESTAMO											
INTERESES											
GASTOS DE CARTA FIANZA Y ADELANTO		(7,341)	(8,377)	(9,558)	(10,098)	(10,998)	(11,979)	(13,047)	(14,210)	(15,477)	(16,856)
IMPTO RENTA		(6,043)	(5,297)	(9,356)	(8,324)	(11,498)	(14,819)	(18,489)	(21,956)	(26,417)	(30,747)
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>0</b>	<b>47,478</b>	<b>58,034</b>	<b>62,951</b>	<b>69,492</b>	<b>73,197</b>	<b>77,335</b>	<b>81,757</b>	<b>87,438</b>	<b>92,507</b>	<b>98,357</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>(72,739)</b>	<b>(299,331)</b>	<b>(395,904)</b>	<b>(445,167)</b>	<b>(476,194)</b>	<b>(514,140)</b>	<b>(555,161)</b>	<b>(599,717)</b>	<b>(649,482)</b>	<b>(702,086)</b>	<b>(814,141)</b>
Mas Caja minima	(30,879)										
<b>TOTAL MOVIMIENTO NETO</b>	<b>(103,618)</b>	<b>37,149</b>	<b>18,615</b>	<b>27,806</b>	<b>26,455</b>	<b>32,021</b>	<b>39,692</b>	<b>48,167</b>	<b>56,163</b>	<b>66,469</b>	<b>93,169</b>

Elaboración propia

## Flujo de caja financiero (En US\$)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>INGRESOS</b>											
COBRANZA CORRIENTE		336,480	383,930	438,070	462,825	504,086	549,027	597,972	651,284	709,347	842,824
COBRANZA PERIODO ANTERIOR		0	30,589	34,903	39,825	42,075	45,826	49,912	54,361	59,208	64,486
PRESTAMOS	58,618										
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>58,618</b>	<b>336,480</b>	<b>414,519</b>	<b>472,972</b>	<b>502,649</b>	<b>546,161</b>	<b>594,853</b>	<b>647,884</b>	<b>705,645</b>	<b>768,555</b>	<b>907,310</b>
<b>EGRESOS</b>											
<b>INVERSION</b>											
ACTIVOS DE ADMINISTRACION	(2,838)										
ACTIVOS DE VENTAS & DISTRIBUCION	(1,761)										
EXISTENCIAS	(10,388)	(1,465)	(1,671)	(1,206)	(1,313)	(1,430)	(1,558)	(1,697)	(1,848)	(2,013)	43,171
<b>TOTAL EGRESOS INVERSION</b>	<b>(14,987)</b>	<b>(1,465)</b>	<b>(1,671)</b>	<b>(1,206)</b>	<b>(1,313)</b>	<b>(1,430)</b>	<b>(1,558)</b>	<b>(1,697)</b>	<b>(1,848)</b>	<b>(2,013)</b>	<b>43,171</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>											
INSUMOS MAYORES		(60,125)	(68,604)	(78,278)	(85,257)	(92,858)	(101,136)	(110,152)	(119,973)	(130,669)	(170,782)
INSUMOS MENORES		(5,504)	(6,280)	(7,165)	(7,804)	(8,500)	(9,258)	(10,083)	(10,982)	(11,961)	(15,633)
SACHETS y ENVASES		(78,951)	(90,085)	(102,788)	(111,953)	(121,933)	(132,804)	(144,643)	(157,539)	(171,584)	(224,258)
OUTSOURCING DE PRODUCCION		(63,179)	(72,088)	(82,254)	(89,587)	(97,574)	(106,273)	(115,747)	(126,067)	(137,306)	(179,457)
PAGO A PROVEEDORES		(10,388)	(43,017)	(49,083)	(55,303)	(60,233)	(65,603)	(71,452)	(77,822)	(84,760)	(92,317)
<b>COSTOS FIJOS</b>											
GASTOS PREOPERATIVOS	(59,682)										
COSTOS DE EXPORTACION		(20,739)	(23,044)	(27,652)	(29,957)	(32,261)	(34,565)	(36,870)	(41,478)	(43,783)	(48,391)
GASTOS DE MARKETING		(32,071)	(74,762)	(85,304)	(90,125)	(98,159)	(106,911)	(116,441)	(126,823)	(138,129)	(150,444)
ADMINISTRACION		(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)
VENTAS & DISTRIBU.		(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>(59,682)</b>	<b>(345,344)</b>	<b>(452,266)</b>	<b>(506,912)</b>	<b>(544,373)</b>	<b>(585,906)</b>	<b>(630,938)</b>	<b>(679,777)</b>	<b>(735,072)</b>	<b>(792,580)</b>	<b>(955,669)</b>
<b>INGRESOS (EGRESOS) FINANCIEROS Y OTROS</b>											
RECUPERO IGV		42,509	50,766	57,971	62,669	68,197	74,186	80,675	88,079	95,709	103,819
DRAW BACK		18,353	20,942	23,895	25,245	27,496	29,947	32,617	35,525	38,692	42,141
CANCELACION PRESTAMO		(43,963)	(14,654)	0							
INTERESES		(5,792)	(322)	0							
GASTOS DE CARTA FIANZA Y ADELANTO		(7,341)	(8,377)	(9,558)	(10,098)	(10,998)	(11,979)	(13,047)	(14,210)	(15,477)	(16,856)
IMPPTO RENTA		(8,360)	(5,394)	(9,356)	(8,324)	(11,498)	(14,819)	(18,489)	(21,956)	(26,417)	(30,747)
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>0</b>	<b>(4,594)</b>	<b>42,961</b>	<b>62,951</b>	<b>69,492</b>	<b>73,197</b>	<b>77,335</b>	<b>81,757</b>	<b>87,438</b>	<b>92,507</b>	<b>98,357</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>(74,670)</b>	<b>(351,403)</b>	<b>(410,976)</b>	<b>(445,167)</b>	<b>(476,194)</b>	<b>(514,140)</b>	<b>(555,161)</b>	<b>(599,717)</b>	<b>(649,482)</b>	<b>(702,086)</b>	<b>(814,141)</b>

Elaboración propia

## Anexo 16: Estados Financieros escenario optimista

### Estado de ganancias y pérdidas (En US\$)

	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03	AÑO 04	AÑO 05	AÑO 06	AÑO 07	AÑO 08	AÑO 09	AÑO 10
<b>Ventas</b>	367,069.50	481,658.01	549,579.10	574,642.30	625,872.38	681,670.85	742,440.89	808,633.32	880,724.33	959,244.10
<b>Costos Variables</b>	(218,862.80)	(287,185.46)	(327,682.97)	(356,898.19)	(388,716.11)	(423,371.36)	(461,114.35)	(502,225.07)	(546,999.27)	(595,766.24)
<b>Utilidad Marginal</b>	148,206.69	194,472.55	221,896.13	217,744.11	237,156.27	258,299.49	281,326.54	306,408.25	333,725.06	363,477.86
<b>Costos Fijos</b>										
<b>Costos de Exportacion</b>	(17,427.91)	(23,237.21)	(25,173.64)	(29,046.51)	(30,982.94)	(32,919.38)	(36,792.25)	(38,728.68)	(42,601.55)	(46,474.42)
<b>Administracion</b>	(45,906.79)	(45,906.79)	(45,906.79)	(45,824.41)	(45,480.54)	(45,480.54)	(45,480.54)	(45,480.54)	(45,480.54)	(45,480.54)
<b>Ventas &amp; distribucion</b>	(35,274.03)	(35,274.03)	(35,274.03)	(35,221.12)	(34,991.53)	(34,991.53)	(34,991.53)	(34,991.53)	(34,991.53)	(34,991.53)
<b>Marketing</b>	(26,950.00)	(72,248.70)	(82,436.86)	(86,196.35)	(93,880.86)	(102,250.63)	(111,366.13)	(121,295.00)	(132,108.65)	(143,886.61)
<b>Utilidad Operativa</b>	22,647.97	17,805.82	33,104.80	21,455.72	31,820.40	42,657.41	52,696.09	65,912.50	78,542.79	92,644.75
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>										
<b>Gastos Financieros</b>	(13,133.40)	(9,954.94)	(10,991.58)	(11,492.85)	(12,517.45)	(13,633.42)	(14,848.82)	(16,172.67)	(17,614.49)	(19,184.88)
<b>Ingresos Diversos</b>	18,353.47	24,082.90	27,478.95	28,732.12	31,293.62	34,083.54	37,122.04	40,431.67	44,036.22	47,962.20
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	27,868.04	31,933.78	49,592.17	38,694.99	50,596.57	63,107.54	74,969.32	90,171.50	104,964.52	121,422.08
<b>Impuesto a la Renta</b>	(8,360.41)	(9,580.13)	(14,877.65)	(11,608.50)	(15,178.97)	(18,932.26)	(22,490.79)	(27,051.45)	(31,489.36)	(36,426.62)
<b>Utilidad Neta</b>	19,507.63	22,353.65	34,714.52	27,086.50	35,417.60	44,175.28	52,478.52	63,120.05	73,475.16	84,995.45

Elaboración propia

**Balance general**  
**(En US\$)**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>ACTIVOS</b>											
CAJA BANCOS	33,948	17,682	30,901	71,468	106,142	138,537	177,103	221,249	273,442	332,684	418,598
CLIENTES	0	30,589	40,138	45,798	47,887	52,156	56,806	61,870	67,386	73,394	
EXISTENCIAS	18,239	23,932	27,307	29,742	32,393	35,281	38,426	41,852	45,583	49,647	
GASTOS PREOPERATIVOS	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	5,982	
CREDITO FISCAL	3,272										
INTERESES DIFERIDOS	5,792	322	0								
TOTAL ACTIVO CTE.	67,232	78,506	104,328	152,989	192,404	231,956	278,317	330,953	392,393	461,707	418,598
ACTIVO FIJO NETO	3,730	2,918	2,106	1,294	618	515	412	309	206	103	
INTERESES DIFERIDOS	322	0	0								
GASTOS PREOPERATIVOS	53,836	47,854	41,872	35,891	29,909	23,927	17,945	11,964	5,982		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>125,120</b>	<b>129,279</b>	<b>148,307</b>	<b>190,174</b>	<b>222,931</b>	<b>256,398</b>	<b>296,674</b>	<b>343,225</b>	<b>398,581</b>	<b>461,810</b>	<b>418,598</b>
<b>PASIVOS</b>											
SOBREGIRO Y PREST. BANCARIO	49,755	14,976	0								
PROVEEDORES	10,388	44,795	56,445	63,598	69,268	75,444	82,170	89,495	97,474	106,164	
DIVIDENDOS POR PAGAR					8,126	10,625	13,253	15,744	18,936	22,043	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	60,143	59,771	56,445	63,598	77,394	86,069	95,422	105,239	116,410	128,207	0
PRESTAMOS BANCARIO (LP)	14,976	0									
TOTAL PASIVOS	75,120	59,771	56,445	63,598	77,394	86,069	95,422	105,239	116,410	128,207	0
<b>PATRIMONIO</b>											
CAPITAL SOCIAL	50,000	50,000	50,000	50,000	126,576	145,536	170,329	201,251	237,986	282,170	333,603
RESULTADOS ACUMULADOS			19,508	41,861							
UTILIDAD DEL EJERCICIO		19,508	22,354	34,715	18,961	24,792	30,923	36,735	44,184	51,433	84,995
TOTAL PATRIMONIO	50,000	69,508	91,861	126,576	145,536	170,329	201,251	237,986	282,170	333,603	418,598
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>125,120</b>	<b>129,279</b>	<b>148,307</b>	<b>190,174</b>	<b>222,931</b>	<b>256,398</b>	<b>296,674</b>	<b>343,225</b>	<b>398,581</b>	<b>461,810</b>	<b>418,598</b>

Elaboración propia

## Flujo de caja económico (En US\$)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>INGRESOS</b>											
COBRANZA CORRIENTE		336,480	441,520	503,781	526,755	573,716	624,865	680,571	741,247	807,331	959,244
COBRANZA PERIODO ANTERIOR		0	30,589	40,138	45,798	47,887	52,156	56,806	61,870	67,386	73,394
PRESTAMOS											
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>336,480</b>	<b>472,109</b>	<b>543,919</b>	<b>572,554</b>	<b>621,603</b>	<b>677,021</b>	<b>737,377</b>	<b>803,117</b>	<b>874,717</b>	<b>1,032,638</b>
<b>EGRESOS</b>											
<b>INVERSION</b>											
ACTIVOS DE ADMINISTRACION	(2,838)										
ACTIVOS DE VENTAS & DISTRIBUCION	(1,761)										
EXISTENCIAS	(10,388)	(3,243)	(1,922)	(1,387)	(1,510)	(1,645)	(1,791)	(1,951)	(2,125)	(2,315)	49,647
<b>TOTAL EGRESOS INVERSION</b>	<b>(14,987)</b>	<b>(3,243)</b>	<b>(1,922)</b>	<b>(1,387)</b>	<b>(1,510)</b>	<b>(1,645)</b>	<b>(1,791)</b>	<b>(1,951)</b>	<b>(2,125)</b>	<b>(2,315)</b>	<b>49,647</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>											
INSUMOS MAYORES		(60,125)	(78,894)	(90,020)	(98,045)	(106,786)	(116,307)	(126,675)	(137,969)	(150,269)	(196,399)
INSUMOS MENORES		(5,504)	(7,222)	(8,240)	(8,975)	(9,775)	(10,647)	(11,596)	(12,629)	(13,755)	(17,978)
SACHETS y ENVASES		(78,951)	(103,598)	(118,207)	(128,746)	(140,223)	(152,725)	(166,340)	(181,170)	(197,322)	(257,896)
OUTSOURCING DE PRODUCCION		(63,179)	(82,902)	(94,592)	(103,026)	(112,210)	(122,214)	(133,110)	(144,977)	(157,902)	(206,375)
PAGO A PROVEEDORES		(10,388)	(44,795)	(56,445)	(63,598)	(69,268)	(75,444)	(82,170)	(89,495)	(97,474)	(106,164)
<b>COSTOS FIJOS</b>											
GASTOS PREOPERATIVOS	(57,752)										
COSTOS DE EXPORTACION		(20,739)	(27,652)	(29,957)	(34,565)	(36,870)	(39,174)	(43,783)	(46,087)	(50,696)	(55,305)
GASTOS DE MARKETING		(32,071)	(85,976)	(98,100)	(102,574)	(111,718)	(121,678)	(132,526)	(144,341)	(157,209)	(171,225)
ADMINISTRACION		(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)
VENTAS & DISTRIBUCION		(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>(57,752)</b>	<b>(345,344)</b>	<b>(505,426)</b>	<b>(569,948)</b>	<b>(613,916)</b>	<b>(661,239)</b>	<b>(712,576)</b>	<b>(770,586)</b>	<b>(831,056)</b>	<b>(899,015)</b>	<b>(1,085,730)</b>
<b>INGRESOS (EGRESOS) FINANCIEROS Y OTROS</b>											
RECUPERO IGV		42,944	58,565	66,372	71,917	78,204	85,019	92,777	100,793	109,859	119,052
DRAW BACK		18,353	24,083	27,479	28,732	31,294	34,084	37,122	40,432	44,036	47,962
CANCELACION PRESTAMO											
INTERESES											
GASTOS DE CARTA FIANZA Y ADELANTO		(7,341)	(9,633)	(10,992)	(11,493)	(12,517)	(13,633)	(14,849)	(16,173)	(17,614)	(19,185)
IMPTO RENTA		(6,044)	(9,484)	(14,878)	(11,608)	(15,179)	(18,932)	(22,491)	(27,051)	(31,489)	(36,427)
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>0</b>	<b>47,912</b>	<b>63,531</b>	<b>67,982</b>	<b>77,547</b>	<b>81,801</b>	<b>86,537</b>	<b>92,559</b>	<b>98,001</b>	<b>104,791</b>	<b>111,402</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>(71,739)</b>	<b>(300,676)</b>	<b>(443,817)</b>	<b>(503,353)</b>	<b>(537,879)</b>	<b>(581,883)</b>	<b>(627,830)</b>	<b>(679,978)</b>	<b>(735,181)</b>	<b>(796,538)</b>	<b>(924,881)</b>
Mas Caja minima	(30,879)										
<b>TOTAL MOVIMIENTO NETO</b>	<b>(103,618)</b>	<b>35,806</b>	<b>28,292</b>	<b>40,566</b>	<b>34,675</b>	<b>40,521</b>	<b>49,191</b>	<b>57,399</b>	<b>67,936</b>	<b>78,178</b>	<b>107,957</b>

Elaboración propia

## Flujo de caja financiero (En US\$)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>INGRESOS</b>											
COBRANZA CORRIENTE		336,480	441,520	503,781	526,755	573,716	624,865	680,571	741,247	807,331	959,244
COBRANZA PERIODO ANTERIOR		0	30,589	40,138	45,798	47,887	52,156	56,806	61,870	67,386	73,394
PRESTAMOS	58,618										
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>58,618</b>	<b>336,480</b>	<b>472,109</b>	<b>543,919</b>	<b>572,554</b>	<b>621,603</b>	<b>677,021</b>	<b>737,377</b>	<b>803,117</b>	<b>874,717</b>	<b>1,032,638</b>
<b>EGRESOS</b>											
<b>INVERSION</b>											
ACTIVOS DE ADMINISTRACION	(2,838)										
ACTIVOS DE VENTAS & DISTRIBUCION	(1,761)										
EXISTENCIAS	(10,388)	(3,243)	(1,922)	(1,387)	(1,510)	(1,645)	(1,791)	(1,951)	(2,125)	(2,315)	49,647
<b>TOTAL EGRESOS INVERSION</b>	<b>(14,987)</b>	<b>(3,243)</b>	<b>(1,922)</b>	<b>(1,387)</b>	<b>(1,510)</b>	<b>(1,645)</b>	<b>(1,791)</b>	<b>(1,951)</b>	<b>(2,125)</b>	<b>(2,315)</b>	<b>49,647</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>											
INSUMOS MAYORES		(60,125)	(78,894)	(90,020)	(98,045)	(106,786)	(116,307)	(126,675)	(137,969)	(150,269)	(196,399)
INSUMOS MENORES		(5,504)	(7,222)	(8,240)	(8,975)	(9,775)	(10,647)	(11,596)	(12,629)	(13,755)	(17,978)
SACHETS y ENVASES		(78,951)	(103,598)	(118,207)	(128,746)	(140,223)	(152,725)	(166,340)	(181,170)	(197,322)	(257,896)
OUTSOURCING DE PRODUCCION		(63,179)	(82,902)	(94,592)	(103,026)	(112,210)	(122,214)	(133,110)	(144,977)	(157,902)	(206,375)
PAGO A PROVEEDORES		(10,388)	(44,795)	(56,445)	(63,598)	(69,268)	(75,444)	(82,170)	(89,495)	(97,474)	(106,164)
<b>COSTOS FIJOS</b>											
GASTOS PREOPERATIVOS	(59,682)										
COSTOS DE EXPORTACION		(20,739)	(27,652)	(29,957)	(34,565)	(36,870)	(39,174)	(43,783)	(46,087)	(50,696)	(55,305)
GASTOS DE MARKETING		(32,071)	(85,976)	(98,100)	(102,574)	(111,718)	(121,678)	(132,526)	(144,341)	(157,209)	(171,225)
ADMINISTRACION		(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)	(45,413)
VENTAS & DISTRIBUCION		(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)	(28,975)
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>(59,682)</b>	<b>(345,344)</b>	<b>(505,426)</b>	<b>(569,948)</b>	<b>(613,916)</b>	<b>(661,239)</b>	<b>(712,576)</b>	<b>(770,586)</b>	<b>(831,056)</b>	<b>(899,015)</b>	<b>(1,085,730)</b>
<b>INGRESOS (EGRESOS) FINANCIEROS Y OTROS</b>											
RECUPERO IGV		42,944	58,565	66,372	71,917	78,204	85,019	92,777	100,793	109,859	119,052
DRAW BACK		18,353	24,083	27,479	28,732	31,294	34,084	37,122	40,432	44,036	47,962
CANCELACION PRESTAMO		(43,963)	(14,654)	0							
INTERESES		(5,792)	(322)	0							
GASTOS DE CARTA FIANZA Y ADELANTO		(7,341)	(9,633)	(10,992)	(11,493)	(12,517)	(13,633)	(14,849)	(16,173)	(17,614)	(19,185)
IMPTO RENTA		(8,360)	(9,580)	(14,878)	(11,608)	(15,179)	(18,932)	(22,491)	(27,051)	(31,489)	(36,427)
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>0</b>	<b>(4,160)</b>	<b>48,458</b>	<b>67,982</b>	<b>77,547</b>	<b>81,801</b>	<b>86,537</b>	<b>92,559</b>	<b>98,001</b>	<b>104,791</b>	<b>111,402</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>(74,670)</b>	<b>(352,747)</b>	<b>(458,889)</b>	<b>(503,353)</b>	<b>(537,879)</b>	<b>(581,083)</b>	<b>(627,830)</b>	<b>(679,978)</b>	<b>(735,181)</b>	<b>(796,538)</b>	<b>(924,681)</b>
<b>TOTAL MOVIMIENTO NETO</b>	<b>(16,052)</b>	<b>(16,267)</b>	13,219	40,566	34,675	40,521	49,191	57,399	67,936	78,178	107,957
<b>CAJA INICIAL</b>	50,000	33,948	17,682	30,901	71,468	106,142	138,537	177,103	221,249	273,442	332,684
<b>DISTRIBUCION DE DIVIDENDOS</b>						(8,126)	(10,625)	(13,253)	(15,744)	(18,936)	(22,043)
<b>CAJA FINAL</b>	<b>33,948</b>	<b>17,682</b>	<b>30,901</b>	<b>71,468</b>	<b>106,142</b>	<b>138,537</b>	<b>177,103</b>	<b>221,249</b>	<b>273,442</b>	<b>332,684</b>	<b>418,598</b>

Elaboración propia

# BIBLIOGRAFÍA

BACA URBINA, Gabriel. “Estudio técnico”. En su: **Evaluación de proyectos**. 3ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill, 1997. Parte tres, p. 83-118.

---. “Estudio técnico”. En su: **Evaluación de proyectos**. 3ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill, 1997. Parte tres, p. 98-99.

COLLAZOS, Carlos. “Clasificación botánica del ají”. En su: **La composición de los alimentos peruanos**. 6ª ed. Lima: Instituto de Nutrición. Ministerio de Salud. 1993. Pág. 23.

---. “Clasificación botánica del ají”. En su: **La composición de los alimentos peruanos**. 6ª ed. Lima: Instituto de Nutrición-Ministerio de Salud. 1993. Pág. 24.

EMPRESA EDITORA EL COMERCIO S.A. **¡Llegó el envío!** En: El Comercio (PE): 2003. p. 115.

HELLRIEDGEL, Don; SLOCUM John W. “Grupos, equipos y culturas en las organizaciones”. En su: **Administración**. 7ª ed. México D.F.: Mc Graw-Hill, 1998. Cap. 16, p. 596.

---. “Grupos, equipos y culturas en las organizaciones”. En su: **Administración**. 7ª ed. México D.F.: Mc Graw-Hill, 1998. Cap. 16, p. 608.

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS. **Marco macroeconómico multianual 2004-2006**. Lima: MEF, 2003. p.61.

PRO CHILE NEW YORK. **Perfil del mercado de hortalizas frescas en los Estados Unidos**. New York: PRO CHILE NEW YORK, 2003. p. 15.

PROMPEX PERÚ. **Oportunidades del mercado Norteamericano**. Lima: Prompex Perú, 2002, p. 14.

ROCA T. Santiago, SIMABUKO N. Luis, VILLANES V. Liz, VARGAS B. Braulio, ELIAS J. Manuel, SAGASTI Y. Francisco. “Indicadores de riesgo soberanos del Perú” En su: **La inversión en el Perú 2002-2003**. 1<sup>a</sup> ed. Lima: ESAN, 2002. p.50.

SANCHEZ, Benito; MEDINA, Damason; ESCALONA, Carolina; ROMANDINI, Nino. **Estudio de competitividad de las PYMES en el estado de Lara – Sector tomate**. Barquisimeto: Fundación para el fomento y promoción de la artesanía, pequeña y mediana empresa del estado de Lara, 2001. p. 14.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. **Exportación de chile verde**. México D.F.: SECOFI, 1998. p.31.

## **LECTURAS RECOMENDADAS**

ALVISTUR, Raúl. **Estudio de deshidratación del ají panca (Capsicum sinense), mirasol y escabeche (Capsicum pendulum)**. Universidad Nacional Agraria La Molina. Perú.1987, p. 66.

BACA URBINA, Gabriel. “Estudio técnico”. En su: Evaluación de proyectos. 3ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill, 1997. Parte tres, p. 110.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de inflación: Evolución y perspectivas**. Lima, BCR, 2004. p. 45-53.

CAJA DE MADRID. **Informe riesgo país república del Perú**. Madrid: s.n., 2002, p. 5.

CARO MARTÍNEZ, Mafalda. **Extracción de la oleorresinas del ají escabeche (Capsicum pendulum)**. Lima: Universidad Nacional Agraria - La Molina, 1987. p. 165-213.

CELY ICAZA, Nancy. **Canales de comercialización en USA**. New York: s.n., 2002. p. 28.

CENTROMYPE. **Oportunidades de las PYMES salvadoreñas da la firma de un tratado de libre comercio con los EE.UU**. El Salvador: s.n., 2002. p. 58.

EMPACADORA SAN MARCOS S.A. **Historia del chile jalapeño**. Puebla: s.n., México. 2002. p.1-2.

OCHOA G., Libardo. **El caso de la producción de pasta de ají para exportación en el Valle del Cauca Colombia**. FAO, Oficina Regional para América Latina y el Caribe. Santiago: FAO, 2002. p. 33.

SALAS REGINATO, Marcelo. **Consejos prácticos para negociar**. Santiago: PROCHILE, 2003. p. 35.

SAPAG CHAIN, Nassir, SAPAG CHAIN, Reinaldo.”El proceso de preparación y evaluación de Proyectos”. En su: **Preparación y Evaluación de Proyectos**. 4<sup>a</sup> ed. Santiago: McGraw Hill, 2000. p. 15-34.

---. “El proceso de preparación y evaluación de Proyectos”. En su: **Preparación y Evaluación de Proyectos**. 4<sup>a</sup> ed. Santiago: McGraw Hill, 2000. p. 53 - 80.

---. “Técnicas de Proyección”. En su: **Preparación y Evaluación de Proyectos**. 4<sup>a</sup> ed. Santiago: McGraw Hill, 2000. p. 81-110.

UNIVERSIDAD LA SALLE. **Informe económico**. México D.F.: s.n., 2002. p.6.

ZAPATA ACHA, Sergio. **Posibilidades y potencialidades de la agroindustria en el Perú en base a la biodiversidad y los bionegocios**. Lima: s.n., 2001. p. 65.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ASSOCIATION OF HISPANIC ADVERTISING AGENCIES. “U.S. Hispanics: A Vast and Diverse Market”. En: **Association of hispanic advertising agencies** [en línea] US: s.n. [citado noviembre 2002]. Acrobat Reader PDF. Disponible en: <http://www.aviso.net/dir/usa/hispanic/marketing>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte Semanal No. 4.** [en línea] Lima: BCR del Perú, 2004. [citado marzo 2004]. Microsoft Excel. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Perú en cifras.** [en línea]. Lima: BCRP, 2003. [citado diciembre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe>

BRYAN, Roberts. “Top 30 grocery retailers in North America, 2002”. En: **M+M Planet retails.** [en línea] US s.n. [citado 10 noviembre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.planetretail.net> .

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y PROMOCIÓN DEL CAMPESINADO-CIPCA / CENTRO DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN REGIONAL - CEDIR. **Ficha técnica del ají,** [en línea]. Lima: s.n., [citado en enero 2004]. Microsoft HTML. Disponible en: [www.cipca.org.pe/cipca/información\\_y\\_desarrollo/agraria/fichas/ají.htm](http://www.cipca.org.pe/cipca/información_y_desarrollo/agraria/fichas/ají.htm)

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. **Datos agrícolas FAOSTAT.** [en línea] Roma: FAO, 2004 [citado marzo 2004]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.fao.org/faostat>

GARCÉS, Francisco. “EEUU: Mejora el mercado laboral en septiembre”. En: Libertad y desarrollo. [en línea] MX (136): 1-4, oct., 2003. [citado 19 octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.lyd.com>

PLAZA CERREZO, Sergio. “Un análisis económico del mercado hispano de Estados Unidos”. En: Universidad Complutense de Madrid [en línea] ES [citado octubre 2000]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.ucm.es>

RAMIREZ S, Luis. “Restaurantes peruanos en Estados Unidos”. En: Boletín de New York. [en línea]. US (185): agosto 2001. [citado julio 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.boletindenewyork.com>

ROCCA, Enrique. **Peruvian gourmet cooking products**. [en línea] US: Spiceworlds, 2000. [citado abril 2004]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.spiceworlds.com/pricelist.html>

TABASCO FOOD SERVICE. About tabasco [en línea] Los Angeles: Mc Ilhenny Co., 2001 [citado octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.tabascofoodservice.com>

TODAY’S MARKET PRICE. **Precios de centros de expedición de EE.UU. por productos**. [en línea] US, 1996 [citado octubre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: [http://www.todaymarket.com/shp\\_vtas.htm](http://www.todaymarket.com/shp_vtas.htm)

U.S. Census Bureau. **Population and household economic topics**. [en línea] Washington: Census Bureau [citado 18 setiembre 2003]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.census.gov> .