



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ECONOMÍA

**ESTUDIO DE MERCADO  
DE LA SALSA PICANTE DOÑA VICTORIA**

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ECONOMÍA

*PRESENTA:*  
**XUAN CARLOS GÁRATE PÉREZ**

*ASESOR:*  
**MTRO. JUAN GALLARDO CERVANTES**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*Para mis padres  
y mis hermanas*

ESTUDIO DE MERCADO  
DE LA  
SALSA PICANTE DOÑA VICTORIA

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>CAPÍTULO 1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO</b> .....	10
<b>1.1. Productos Toluqueños Doña Victoria,     S. de R.L.M.I.</b> .....	10
1.1.1 Misión de la empresa .....	10
1.1.2 Visión de la empresa .....	11
1.1.3 Valores de la empresa.....	11
1.1.4 Objetivos generales .....	12
1.1.5 Ventaja competitiva.....	12
1.1.6 Normatividad y marco legal.....	13
<b>1.2. Caracterización del producto.</b> .....	15
<b>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS INTERNO</b> .....	19
<b>2.1. Análisis de recursos de la empresa</b> .....	19
2.1.1 Distribución de planta por área y espacio .....	20
2.1.2 Tecnología del producto o servicio .....	21
- Selección de la tecnología.....	21
<b>2.2 Proceso productivo</b> .....	24
2.2.1 Diagrama de flujo de proceso .....	24
2.2.2 Organigrama Operativo.....	26
- Requerimientos de personal.....	26
<b>CAPÍTULO 3. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	33
<b>3.1 Análisis de la demanda</b> .....	34
3.1.1 Características del consumidor (final, industrial, etc.) .....	34
<b>3.2 Hábitos de consumo (gustos y preferencias)</b> .....	35
3.2.1 Motivos de compra.....	42
<b>3.3 Tamaño del mercado</b> .....	42
<b>3.4 Análisis de la Competencia</b> .....	44
3.4.1 Características de la competencia .....	44
3.4.2 Política de precios y precios de mercado .....	45
<b>3.5 Proveedores</b> .....	46
3.5.1 Clasificación de materia prima e insumos .....	46

<b>CAPÍTULO 4. ANALISIS FODA</b> .....	48
<b>4.1 Análisis FODA</b> .....	48
<b>CAPÍTULO 5. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA</b> .....	52
<b>5.1. Planeación estratégica de mercadotecnia</b> .....	52
5.1.1. Estrategia de mercadotecnia .....	54
- Estrategia para el mercado meta .....	56
5.1.2. El Marketing Mix .....	58
5.1.3. Fuerza de ventas .....	62
<b>CAPÍTULO 6. FINANZAS</b> .....	65
<b>6.1 Inversión fija</b> .....	65
<b>6.2 Inversión diferida</b> .....	66
<b>6.3 Capital de trabajo</b> .....	66
<b>6.4 Inversión total</b> .....	68
<b>6.5 Financiamiento</b> .....	69
6.5.1 Estructura financiera del proyecto .....	69
6.5.2 Análisis de las fuentes de financiamiento .....	69
6.5.3 Líneas de crédito y condiciones crediticias .....	70
<b>6.6 Presupuesto de Ingresos y Egresos</b> .....	71
6.6.1 Presupuesto de ingresos .....	71
- Pronóstico de ventas .....	71
- Precios de ventas .....	72
- Presupuesto de ingresos .....	72
6.6.2 Presupuesto de egresos .....	73
6.6.3 Estados financieros .....	75
- Estado de resultados .....	75
- Flujo de efectivo o de caja .....	77
- Balance general o situación financiera .....	78
<b>6.7 Punto de equilibrio</b> .....	80
<b>6.8 Evaluación económica-financiera</b> .....	83
<b>ANEXO</b> .....	90
<b>CONCLUSIONES</b> .....	92
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	96
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	100

## INTRODUCCIÓN

El motivo de la presente tesis es mostrar de manera resumida, el proceso desarrollado para elaborar el Estudio de Mercado de la **Salsa Picante Doña Victoria**.

Fue muy interesante durante el proceso, involucrarme con los diferentes sectores que implicaba el desarrollo del objetivo de esta empresa. Sobre todo en el sector de la agricultura, ya que México se ha posicionado en el cuarto lugar en la producción de chiles a nivel mundial, junto con China, España, Turquía, Nigeria e India.



Durante el desarrollo del estudio de mercado se comprobó que actualmente hay un gran público consumidor de chile mexicano, así como también existe una gran variedad de salsas que ofrecen diferentes opciones a los consumidores, entre precio, sabores, calidad, etc.

Por ello, la importancia de realizar un estudio de mercado antes de comenzar con un negocio de salsas. Se deben conocer a fondo los usos y costumbres de los consumidores finales, las situaciones de compra, y sus preferencias en cuanto a sabor y grado de picor en una salsa.

Dentro de este proceso pude observar desde el interior de la empresa, las relaciones laborales y las relaciones con proveedores y vendedores, y hasta en ciertas ocasiones con los consumidores finales de la salsa.

Muchas veces no percibimos de manera inmediata la gran cantidad de productos que tenemos frente a nosotros en un anaquel, y esta experiencia hizo que mi percepción se agudizara, ya que al mismo tiempo como consumidor ahora hago otro tipo de evaluación más completa a la hora de la compra.

Es fundamental conocer a la competencia, y saber qué respuestas ha tenido ante el público. Muchos proyectos fracasan por la falta de investigación de mercados, y esto lleva a no saber identificar las oportunidades apropiadas para el procesamiento; o a no tener confianza en que se podrán cubrir los costos. Sin un estudio de mercado no podemos saber si será posible vender la producción a precios lucrativos y tampoco estaremos seguros de que los consumidores aceptarán el producto y su presentación.

**En general, el análisis que se realiza en esta tesis, puede ser adaptado o modificado para otro tipo de producto similar, ya que, mediante un estudio de mercado tenemos la posibilidad de:**

- **Recabar**
- **Clasificar**
- **Analizar**
- **Evaluar y**
- **Distribuir la información precisa a quien deba hacer uso de ella.**

La comida mexicana, una de las más vastas en el mundo se vislumbra a nivel nacional e internacional con una proyección bastante prometedora ya que cada vez México está presente en muchos países con diferentes productos como vinos, carne, verduras, conservas y por supuesto las salsas mexicanas que son de los productos favoritos.

Este estudio de mercado concluirá con un informe final y presentación de conclusiones, donde se presentará de manera concreta los costos de producción, la proyección del producto, así como el flujo de efectivo y el punto de equilibrio.



A través de este estudio de mercado se logró obtener un panorama completo de la situación del producto, que en este caso es una Salsa de Chile Manzano, de la Ciudad de Toluca.

Desarrollando exitosamente este producto, se obtendrán diferentes beneficios:

- En primer lugar, consumir el chile manzano que se produce en el país, con lo que se conservan **fuentes de trabajo** y así mismo se apoya al campo mexicano.
- Ofrecer al público un **producto de calidad**, proveniente del Estado de México, específicamente de Toluca, así contará México con otra variedad de **salsa regional**.
- Llevar al mercado mexicano un **producto accesible en su precio**, y con una posición asegurada de éxito.

**Con este estudio se lograron despejar diferentes cuestiones como fueron:**

- Identificación de las cantidades de salsas picantes (de chile manzano) que ya se están vendiendo y determinar qué tanto de la demanda del consumidor está siendo abastecida. Saber si la demanda es estacional.
- Definir a los compradores potenciales. Si puede esperar que cualquiera pueda comprar el producto. Si el mercado ya está bien abastecido, qué se tendrá que hacer para asegurarse de que la **Salsa Picante Doña Victoria** sea comprada.
- La investigación de las actitudes del consumidor hacia las salsas picantes. Examinar la reacción del consumidor al sabor y apariencia de la **Salsa Picante Doña Victoria** y determinar si los consumidores la preferirán frente a la competencia.
- Saber cómo debe presentarse la **Salsa Picante Doña Victoria** ante los consumidores. Los productos que desean los consumidores. La calidad. Tamaño de envase que se requiere. Tipo y calidad de empaque. Necesidad de etiquetas, tanto para hacer el producto atractivo para los consumidores como por razones legales.

- Conocer los mejores lugares para venderla (es decir, supermercados, tiendas, etc.). Transportación y entrega de la **Salsa Picante Doña Victoria** (por ejemplo, cajas de cartón). Variación de los costos de acuerdo con el lugar de venta. Frecuencia con que deben hacerse las entregas. Condiciones de negocio con los distribuidores potenciales. Fechas de pagos.
- Promoción y anuncio de la **Salsa Picante Doña Victoria**. Conocer la promoción o publicidad de los productos de la competencia. Reconocer la clase de promoción más apropiada para el producto, los distribuidores y los consumidores.
- Factibilidad de producción y los costos de producción y comercialización. Disponibilidad e identificación de los costos de los equipos de procesamiento, materias primas y otros insumos.
- Calcular su capacidad para producir utilidades. Fijación de precios. El precio minorista al que debe venderse el producto para alcanzar un precio ex-fábrica (los costos entre la fábrica y el consumidor). Establecimiento de precios bajos para atraer a los consumidores. Determinación de los precios para los diferentes tamaños de la **Salsa Picante Doña Victoria**.

Apoyar un **PRODUCTO 100% MEXICANO**, es fundamental, hoy en día, ya que los mexicanos somos quienes debemos impulsar el desarrollo de nuestro país, y si es a través de un producto tan noble como es el chile, tenemos la garantía de un resultado fructuoso.

En el **Capítulo 1** se inicia el proyecto con la creación de la empresa que producirá y comercializará la **Salsa Picante Doña Victoria**, hasta la búsqueda del lugar ideal para el establecimiento de la planta para sus instalaciones.

En el **Capítulo 2** se definió un organigrama y se establecieron las características del personal que formaría la empresa, tanto para su administración como para la operación de la maquinaria en la planta.

Este capítulo trata del análisis interno de la empresa, donde se estudiaron los recursos económicos de la empresa, de la capacidad de financiación

externa, de la constatación de inmuebles que pueden ser útiles al negocio.

El **Capítulo 3** abarca el análisis externo, que son las variables que están fuera de la empresa, y de las cuales no se tiene un control total, como son proveedores, consumidores, y comportamiento de la demanda. Para ello, se realizaron 60 encuestas con las que se pudo observar un hábito de consumo muy marcado hacia las salsas picantes, en la región del Valle de Toluca, y sobre todo su preferencia hacia el chile manzano. Concluyendo que este chile tiene una demanda insatisfecha, sobre todo envasado como salsa.

El estudio de la competencia es elemental en este tipo de proyectos ya que nos ayuda a identificar los gustos del consumidor, además de lo que ofrece la competencia para convencer de la compra de su producto.

En el **Capítulo 4** se pudo identificar claramente las fortalezas y debilidades de la empresa así como sus oportunidades y las amenazas que pudieran llegar a presentarse. Gracias al análisis FODA se visualizaron claramente los puntos que debemos resaltar de nuestro producto y los aspectos que debemos fortalecer para evitar que una amenaza intervenga en el éxito de nuestro objetivo.

Día a día debemos estar alerta a las oportunidades para poder aprovecharlas y convertirlas en una realidad a nuestro favor.

**En el Capítulo 5** se presentaron las diferentes estrategias de venta que apoyarán a la **Salsa Picante Doña Victoria**. Estas estrategias son fundamentalmente importantes para presentar un producto nuevo a consumidores fieles de marcas líderes. También se propuso la degustación de la salsa en restaurantes para ir introduciendo el producto a los consumidores.

Se debe recurrir a todo tipo de promoción ya sea como botargas, muestras gratis y participación en eventos públicos.

En el **Capítulo 6** se muestran las tablas de costos y resultados los cuales se presentan desglosados en conceptos concretos y cantidades exactas.

Todos estos factores mencionados a través de estos capítulos logran que se obtenga una visión global del proyecto y las posibilidades de llevarlo a cabo satisfactoriamente.

Finalmente podemos decir que es importante la investigación de la materia prima, las normas legales a las cuales se debe sujetar una empresa con este giro, la habilidad y capacitación del personal que intervendrá en la producción, el análisis del comportamiento del consumidor final, la identificación de la competencia y las estrategias de venta que tienen éxito en un mercado de este tipo.

Todos estos aspectos finalmente se verán reflejados en resultados de volumen de ventas a través de la cuantificación de gastos e ingresos.

# CAPÍTULO 1

## DEFINICIÓN DEL PROYECTO

### 1.1. Productos Toluqueños Doña Victoria, S. de R.L.M.I.

La idea original de vender una salsa de chile manzano, llevó a iniciar el trámite legal para formar una empresa bajo la cual se pueda comercializar legalmente el producto.

El primer paso fue constituir la sociedad con el nombre “**PRODUCTOS TOLUQUEÑOS DOÑA VICTORIA, S. de R.L.M.I.**”, con el fin de desarrollar una empresa capaz de encargarse de la producción de productos alimenticios, enlatado, envasado, procesamiento de distribución y comercialización.

#### 1.1.1 Misión de la empresa

La misión de esta sociedad, como ya se mencionó, es ofrecer al consumidor diferentes productos comestibles, y como primer producto, se propone la producción de una salsa de chile manzano a la cual nos enfocaremos.

Con esta salsa en particular se pretende contribuir al fortalecimiento de la producción del chile manzano, apoyando al campo mexicano con la creación de fuentes de trabajo.

Esta misión tiene como propósito fundamental aumentar el desarrollo de la agricultura tanto en regiones marginadas como en las zonas que se encuentran en vía de desarrollo, para apoyar a México en uno de los sectores más importantes que posee a nivel económico.

### 1.1.2 Visión de la empresa

La visión de **PRODUCTOS TOLUQUEÑOS DOÑA VICTORIA, S. de R.L.M.I.** es satisfacer las expectativas económicas de clientes, empleados e inversionistas desarrollando productos de alta calidad y rentabilidad en el negocio de alimentos procesados, posicionando la marca en los mercados nacionales y de exportación a través de procesos de mejora continua, tecnología y desarrollo vertical con estrategias novedosas. Cumplir el compromiso en capacitación, calidad, sanidad y medio ambiente.

### 1.1.3 Valores de la empresa

La esencia de esta empresa se basa en su función social, generando empleos permanentes que ofrezcan una mejor calidad de vida, con perspectivas de superación a través de la capacitación y oportunidad laboral a personas con discapacidad y a madres solteras.

Así como también ofrecer a los mexicanos un producto saludable, 100% natural y de origen mexicano, respaldado por la más alta calidad.

Estos valores son:

- Honestidad
- Dedicación
- Calidad
- Integración
- Reconocimiento
- Confianza
- Superación
- Compromiso

#### **1.1.4 Objetivos generales**

- Desarrollar y comercializar una salsa de chile manzano que sea versátil en su uso.
- Imitar el fenómeno de regionalidad que ha ocurrido en otras salsas que se desarrollaron en su estado y pasaron al consumo nacional e internacional.
- Crear un negocio rentable a corto plazo (1 año).
- Obtener los recursos necesarios para la realización del proyecto.
- Instalación y compra de equipo y materias primas.
- Integrar tecnología a los procesos para reflejarlo en un aumento en la rentabilidad.
- Desarrollar estrategias de marketing y comercialización (canales de distribución) efectivos y adecuados para este producto.
- Participar con el 1% del mercado potencial en Toluca y el Distrito Federal.
- Aumento de producción gradual según el plan de ventas.
- Consolidación en el mercado.
- Desarrollar nuevos productos en nuevas zonas con tecnologías de vanguardia.

### 1.1.5 Ventaja competitiva

A nivel competitivo la empresa adoptará las siguientes estrategias de diferenciación a partir de los siguientes puntos:

1. **De producto** (original y por el gusto del chile manzano, picosa pero no agresiva).
2. **De servicio** (buenos canales de distribución, y línea telefónica para atención a clientes, canales de retroalimentación y una página web: [www.salsadonavictoria.com.mx](http://www.salsadonavictoria.com.mx) así como un correo electrónico: [contacto@salsadonavictoria.com.mx](mailto:contacto@salsadonavictoria.com.mx)).

#### CANAL DE DISTRIBUCIÓN



3. **De imagen e identidad** (identidad de pertenencia, casera y tradicional).

### 1.1.6 Normatividad y marco legal

La sociedad denominada “**PRODUCTOS TOLUQUEÑOS DOÑA VICTORIA, S. de R.L.M.I.**”, es una Sociedad de Responsabilidad Limitada Micro Industria. Esta figura jurídica ofrece una serie de ventajas como:

1. Constituir la sociedad a través del ayuntamiento de Toluca.
2. Esta sociedad queda exenta del pago del 2% sobre nóminas.
3. Automáticamente quedó inscrita en el Padrón Nacional de la Micro Industria.
4. La persona moral tiene los mismos derechos y obligaciones que cualquier otra figura jurídica.



5. Es candidata preferencial a obtener recursos financieros de los gobiernos tanto municipales, estatales y federales.
6. Puede asociarse con personas físicas o morales de origen mexicano, pero no extranjeros.
7. El producto será promovido por la Dirección de Desarrollo Económico del Ayuntamiento (dentro de algunos de los canales de promoción).
8. Cuenta con el respaldo del ayuntamiento para tramitar las licencias y permisos necesarios en este nivel de gobierno.
9. Puede celebrar contratos de financiamiento, abasto, equipos en renta, arrendamiento, etc.

Los requerimientos federales que se cumplieron fueron:

1. Aviso de funcionamiento ante la Secretaría de Salubridad.
2. Alta en la Secretaría de Hacienda.
3. Alta ante el IMSS.
4. Registro de logotipo y marca ante la AMPI.
5. Certificación del sistema de filtración de agua.
6. Inscripción en el padrón de la micro y pequeña industria.

Requerimientos estatales:

1. Comisión de seguridad e higiene.
2. Auto dictaminación de condiciones laborales.
3. Medio ambiente (auto evaluación).
4. Alta en el padrón de erogaciones por remuneraciones al trabajo personal.

Requerimientos municipales:

1. Licencia de funcionamiento.
2. Toma de agua y descargas de agua.
3. Uso de suelo.
4. Protección civil.
5. Bomberos.

## 1.2. Caracterización del producto

El chile manzano se produce por lo común a cielo abierto y en condiciones de temporal, pero cuando se cultiva bajo invernadero y se utilizan semillas mejoradas, puede incrementar hasta 300% sus rendimientos y se obtienen frutos de alta calidad y larga vida de anaquel, que llegan hasta \$30 pesos por kilo en el mercado.<sup>1</sup>

Los sistemas de producción que se emplean para cultivar el chile manzano en nuestro país, se caracterizan por ser a campo abierto y bajo condiciones de temporal, donde se alcanzan rendimientos promedio de 20 toneladas de chile por hectárea al año. Mientras tanto, en condiciones de invernadero se llegan a obtener aproximadamente 80 toneladas de chile por hectárea al año.

El ciclo productivo de esta planta varía de 1 año a 1 año y medio y tiene una vida útil de hasta 5 años o más en los sistemas intensivos, ya que en los huertos familiares puede durar 15 años o más si se atienden adecuadamente las enfermedades y plagas que la afectan.

La diferencia entre la producción que se obtiene a campo abierto y la que se consigue en invernadero es notoria, como también lo es la inversión que se requiere en un sistema y otro, por eso para recuperar la fuerte inversión de los invernaderos, los especialistas recomiendan programar la siembra del chile manzano de tal forma que se coseche en épocas donde el producto alcanza su mayor precio.

Hace 3 años la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), calculó que la relación costo-beneficio de cultivar chile manzano bajo invernadero era de 1 x 1.5, es decir, por cada peso invertido se obtienen \$1.5 pesos, vendiendo en el mercado a \$14 pesos el kilo, como precio más bajo y a \$30 pesos por kilo, como precio más alto.

---

1 [http://www.imagenagropecuaria.com/articulos.php?id\\_art=547&id\\_sec=26](http://www.imagenagropecuaria.com/articulos.php?id_art=547&id_sec=26)  
Chile manzano en invernadero, ventajas productivas y de mercado, Sara Antonio Ocampo, Núm. 1. Lunes 06 de octubre de 2008.

La superficie sembrada a nivel nacional con este tipo de chile es de aproximadamente 1,500 hectáreas en campo abierto, mientras que alrededor de 40,000 hectáreas son de invernadero, mismas que están distribuidas en el Estado de México, Michoacán y Veracruz.

En México, las entidades con mayor superficie destinada a este chile son: Michoacán, Puebla, Veracruz, Estado de México y en menor escala Chiapas y Oaxaca. Y su consumo es insustituible en zonas de la sierra norte de Puebla, en Toluca, Michoacán y Morelia, donde forma parte de los hábitos alimenticios.

Los climas idóneos para el desarrollo del chile manzano son aquellas zonas de sombra donde se mezcla el aire caliente con el viento frío, es por ello que en campo abierto se le siembra bajo la sombra de árboles como el pino, aguacate o durazno. La temperatura óptima para su crecimiento se encuentra entre los 18° y 20° C, por eso cuando se cultiva en invernadero debe emplearse un plástico lechoso que proporcione 50% de sombra a las plantas.

Cultivar el chile manzano bajo invernadero permite tener una mejor calidad en los frutos pues se tiene control de las condiciones climáticas y ambientales, así como un mejor manejo de plagas y enfermedades que lo dañan, tales como “*la secadera del chile*”, la araña roja y la mosquita blanca.

*“Los frutos obtenidos de plantas en invernadero presentan una mayor vida de anaquel, que puede durar hasta 25 días después del corte, sin que necesite de refrigeración, mientras que los frutos cosechados en campo duran un promedio de 5 días”, destacó Pérez Grajales, agricultor experto de chile manzano.*

En la actualidad, investigadores de Chapingo ya cuentan con tres variedades desarrolladas de chile manzano, las cuales fueron bautizadas con el nombre: “Chapingo Amarillo”, “Zongólica por Puebla” y “Puebla”, todas ellas dan frutos macizos de color amarillo, con pericarpio grueso de medio centímetro.

La salsa que se pretende producir y comercializar es un producto mexicano hecho a base de chile manzano, 100% natural, cuyo uso es condimentar alimentos.

Esta salsa será envasada en frascos de 150 ml., a un precio accesible para todos los niveles socioeconómicos ofreciendo así un producto de excelente calidad, así como de gran competitividad gracias a su bajo precio.

Es como un picante considerado “noble” ya que no irrita el sistema digestivo.

Es muy importante recalcar que en la elaboración de la receta no se utilizaron colorantes ni saborizantes artificiales. La receta está elaborada con chiles frescos y no con polvos.

La salsa de chile manzano que se pretende comercializar, será bajo el nombre “**Salsa Picante Doña Victoria**”, el cual se definió a partir de los siguientes conceptos:

En homenaje a la Sra. Victoria Palomino de la Rosa (finada) persona ampliamente reconocida en Toluca como excelente cocinera, de familia toluqueña, creadora y conservadora de recetas de tradición mexiquense. *Per se* la palabra “VICTORIA” indica éxito, constancia, decisión, esfuerzo, disciplina y orden.

También la palabra “Victoria” esta íntimamente ligada a la Ciudad de Toluca con el equipo de fútbol Los Diablos Rojos de Toluca, con el slogan: “La Victoria es nuestra...”. Esto se aprovechará para ligarla aún más con el lugar de origen, y para que los toluqueños se sientan aún más identificados.

El crecimiento del 13% en la demanda internacional se debe, en una parte, al mayor consumo de la población inmigrante, pero también al hecho de que se usa más frecuentemente en platillos de cocina internacional, lo que ha abierto el camino a los chiles picosos, sobre todo en Europa y Estados Unidos.

Por cuestiones de temporalidad, las exportaciones de chile tienen más viabilidad en estados aptos para la producción en invierno, que poseen tecnología de riego y que están cerca de Estados Unidos, (el mayor comprador de chiles frescos mexicanos, especialmente de las variedades bell y jalapeño).

Lo importante en este caso es el surgimiento de nuevas oportunidades de negocios. De acuerdo con el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), la comunidad empresarial en el exterior aumenta su interés por importar productos mexicanos, subcontratar procesos de fabricación o asociarse con empresas mexicanas para mejorar su competitividad.

El ingeniero Gabriel Omar Campos Vera es productor de chile manzano en el Estado de México desde hace 11 años, además es el responsable de cultivos intensivos de SEDAGRO. Comentó que en el Estado de México, Puebla, Querétaro, Michoacán y Morelos se ha dado un incremento del 80% en el cultivo del chile manzano y no sólo en la extensión cultivada sino en la tecnología del cultivo en invernadero e hidroponía.

Los cultivos de invernadero e hidroponía tienen rendimientos entre 80-120 toneladas por hectárea por año, en su opinión estamos atrasados cinco años respecto a su cultivo, pero es inevitable que en el futuro se presente un fenómeno similar al de la península de Yucatán **y los productos basados en chile manzano tengan mayor presencia en los mercados tanto nacionales como internacionales.**

**La “Salsa Picante Doña Victoria” es el producto sobre el cual se elaboró el presente estudio de mercado que a continuación se presenta desglosado.**

## CAPÍTULO 2 ANÁLISIS INTERNO

### 2.1. Análisis de recursos de la empresa

Esta fase se basa en la estimación de los recursos económicos de la empresa, de la capacidad de financiación externa, de la constatación de inmuebles que puedan ser útiles al negocio, de la posibilidad de contar con socios o no. Permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

Su propósito es comprender las características esenciales de la empresa, sobretodo las que le permitirán alcanzar sus objetivos. La rentabilidad de la empresa depende de sus recursos y capacidades; y la principal diferencia entre las empresas reside en que tienen distintos recursos.

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
- Detectar fortalezas y debilidades, y así diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias para neutralizar o eliminar las debilidades.

El **Estudio de Mercado es un complemento sustancial para el plan de viabilidad económica**<sup>1</sup>. El asesor financiero definirá el Plan de Inversiones, cómo realizar los gastos de forma prudente y progresiva, cómo se pueden distribuir los beneficios, cómo recuperar el capital invertido y cómo tener una saludable situación financiera, será a partir de los datos arrojados por el Estudio de Mercado, el que nos permita calcular el volumen de ventas previsto que vamos a conseguir.

---

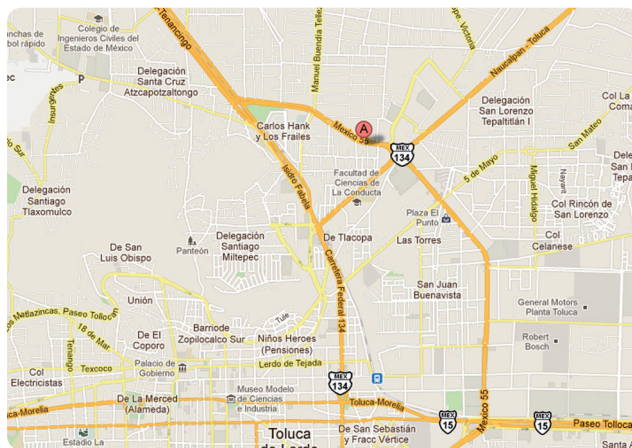
1 <http://www.fao.org/DOCREP/006/Y4532S/y4532s03.htm>

### 2.1.1 Distribución de planta por área y espacio

Son necesarios alrededor de 250 a 350 m<sup>2</sup> para la planta, con buen abasto de agua o cisterna. Debe contar con energía eléctrica 220v y drenaje. También es necesaria un área de preparado para la elaboración de las salsas con pisos fáciles de limpiar (cemento pulido o piso de loseta), así como un espacio para la colocación de la maquinaria que posteriormente se comprará o rentará y área de oficinas. Es elemental que cuente con un área de estacionamiento suficiente y de fácil acceso, para cargar y descargar el producto.

Esta planta deberá contar con uso de suelo de acuerdo al giro, con posibilidades de hacer un contrato a tres años y una renta de \$5,000 pesos mensuales.

Para este efecto se rentó un local de 300 m<sup>2</sup> ubicado en la Av. 1ro. de Mayo No. 1003-C, Col. Refoma, C.P. 50070, en la Cd. de Toluca, Estado de México, y cuya ubicación resulta muy conveniente para tener acceso inmediato a vías y avenidas de gran importancia en la ciudad, como lo es Paseo Tollocan, que se conecta con la carretera Toluca-México, con la carretera Toluca-Ixtapan de la Sal, carretera Toluca-Valle de Bravo y la carretera Toluca-Tenancingo. Además otra ventaja de la ubicación de la planta es que el traslado en automóvil al centro de la Ciudad de Toluca lleva solamente 8 minutos aproximadamente.



La Av. 1ro. de Mayo, es de poco tránsito, por lo que estacionarse afuera de la planta no es un problema. Además de contar con una entrada a la planta con doble cortina, lo que facilita la carga y descarga de mercancía.

Tal vez sean necesarias algunas modificaciones a la planta para cumplir con la NOM 094<sup>2</sup>.

## 2.1.2 Tecnología del producto o servicio

### Selección de la tecnología

Aunque los procesos de la producción son bastante sencillos controlaremos la producción basándonos en documentos, es decir, todas las actividades cotidianas tendrán que estar documentadas y tendremos tres manuales:

- 1) Producción,
- 2) Administración y control, y
- 3) Calidad.

Los que se enfocarán en los procesos, tanto controles de producción, como instrucciones de trabajo, puntos críticos y sus posibles soluciones, ayudas visuales, layout de la planta, trazabilidad de la producción y 5 S (herramienta japonesa para el orden, limpieza y rendimiento del trabajo)<sup>3</sup>, la intención es instalar un sistema de producción y de calidad que sea eficiente y funcional.

---

2 NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-094-SSA1-1994, QUE ESTABLECE LAS ESPECIFICACIONES SANITARIAS DE LAS SONDAS DE SILICÓN PARA DRENAJE URINARIO MODELO FOLEY. Esta Norma establece las especificaciones que deben de cumplir las sondas de silicón modelo Foley dos y tres vías, estériles, de un solo uso para garantizar la protección de la salud humana y disminuir los riesgos en la cateterización de los usuarios.

3 <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/5s/3.pdf>. OFICINA DE CONTROL INTERNO, Héctor Vargas Rodríguez.



**DIAGRAMA DE IMPLEMENTACION POR ETAPAS DE LA 5 S**

5'S	LIMPIEZA INICIAL	OPTIMIZACIÓN	FORMALIZACIÓN	PERPETUACIÓN
	1	2	3	4
CLASIFICAR	Separar lo que es útil de lo inútil	Clasificar las cosas útiles	Revisar y establecer las normas de orden	ESTABILIZAR  MANTENER  MEJORAR  EVALUAR (AUDITORIA 5'S)
ORDEN	Tirar lo que es inútil	Definir la manera de dar un orden a los objetos	Colocar a la vista las normas así definidas	
LIMPIEZA	Limpiar las instalaciones	Localizar los lugares difíciles de limpiar y buscar una solución	Buscar las causas de suciedad y poner remedio a las mismas	
ESTANDARIZAR	Eliminar lo que no es higiénico	Determinar las zonas sucias	Implantar las gamas de limpieza	
DISCIPLINA	ACOSTUMBRARSE A APLICAR LAS 5'S EN EL EQUIPO DE TRABAJO Y RESPETAR LOS PROCEDIMIENTOS EN EL LUGAR DE TRABAJO			

**Análisis de la tecnología de maquinaria y costo de equipo de producción**

**TABLA I  
MAQUINARIA, HERRAMIENTA Y ENSERES NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN:**

CONCEPTO	COSTO
Sistema de filtrado y potabilización de agua .....	\$ 35,000.00
Instalación eléctrica .....	\$ 15,000.00
Pisos de cerámica o cemento pulido .....	\$ 10,000.00
Vasijas de plástico para recepción del producto crudo .....	\$ 3,000.00
Tinas de lavado .....	\$ 10,000.00
Lavadora de chiles .....	\$ 10,000.00
Tina de licuado con capacidad de 100 litros .....	\$ 5,000.00
Sistema de licuación semi industrial.....	\$ 8,700.00
Tambores de maduración con capacidad de 100 litros .....	\$ 5,000.00
Base de ruedas para los tambores de maduración.....	\$ 5,000.00
Diablos o patines para movimientos de carga.....	\$ 2,000.00
Racks para botellas.....	\$ 7,000.00
Sistema de lavado de botellas.....	\$ 10,000.00
Maquina envasadora con capacidad para envasar 80 salsas por hora .....	\$ 25,000.00
Depósito para salsa terminada con capacidad de 100 litros .....	\$ 5,000.00
Bomba de 2 HP grado alimenticio .....	\$ 5,000.00

CONCEPTO	COSTO
Instalaciones hidráulicas para llenado de salsas .....	\$ 7,000.00
Banda de rodillos .....	\$ 10,000.00
Mesa de cerrado, etiquetado y sellado de salsas .....	\$ 8,000.00
Mesa de empaclado y cerrado de cajas.....	\$ 8,000.00
Malla ciclónica para almacén de producto terminado .....	\$ 3,000.00
Malla ciclónica para almacén de materias primas, Refacciones y oficina de producción. ....	\$ 3,000.00
Estante de materias primas con llave.....	\$ 7,000.00
Báscula electrónica .....	\$ 2,500.00
Báscula para recepción de materia prima.....	\$ 8,000.00
Computadora .....	\$ 15,000.00
Impresora .....	\$ 3,000.00
Escritorio.....	\$ 1,500.00
Formatos .....	\$ 1,000.00
Ropa de trabajo .....	\$ 6,000.00
Pizarrones .....	\$ 2,000.00
Papelería .....	\$ 2,000.00
Señalamientos.....	\$ 1,000.00
Regaderas y calentador .....	\$ 3,300.00
Instalación de agua para lavado de equipo y maquinaria .....	\$ 5,000.00
Máquina carcher.....	\$ 5,000.00
Imprevistos .....	\$ 10,000.00

El presupuesto de este rubro es de \$ 272,000.00 pesos

**TABLA II  
EQUIPO DE OFICINA**

CONCEPTO	EN EXISTENCIA	COSTO DE ADQUISICIÓN DEL FALTANTE
Escritorios (3) .....	3 .....	\$ 0.00
Sillas (3).....	3 .....	\$ 0.00
Archiveros (3) .....	3 .....	\$ 0.00
Libreros (3).....	3 .....	\$ 0.00
Computadoras (3).....	2 .....	\$ 13,400.00
Impresora multifuncional (1).....	0 .....	\$ 1,500.00
Teléfonos (2).....	0 .....	\$ 600.00
Fax (1) .....	1 .....	\$ 0.00
Papelería inicial .....	0 .....	\$ 500.00

El presupuesto para este rubro es de \$ 16,000.00 pesos.

## 2.2 Proceso productivo

Los procesos productivos son una secuencia de actividades requeridas para elaborar un producto (bienes o servicios).<sup>4</sup> Del proceso productivo depende en alto grado la productividad del proceso.

Generalmente existen varios caminos que se pueden tomar para producir un producto, ya sea este un bien o un servicio. Pero la selección cuidadosa de cada uno de sus pasos y la secuencia de ellos ayudará a lograr los principales objetivos de producción.

Una decisión apresurada al respecto puede llevar al “caos” productivo o a la ineficiencia.

### 2.2.1. Diagrama de flujo de proceso

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de los pasos que deben seguirse para realizar un proceso; partiendo de una entrada, y después de realizar una serie de acciones, llegamos a una salida.

Un diagrama de flujo presenta información clara, ordenada y concisa de un proceso. Está formado por una serie de símbolos unidos por flechas. Cada símbolo representa una acción específica. Las flechas entre los símbolos representan el orden de realización de las acciones.

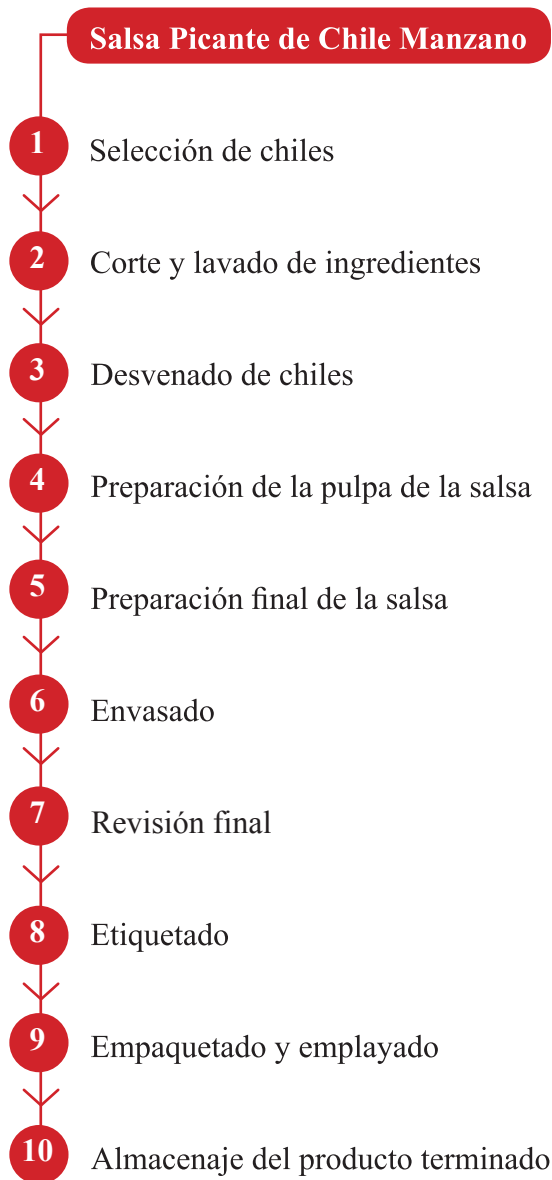
Es muy práctico para conocer o mostrar de forma global un proceso. Se necesita una guía que permita un análisis sistemático y un conocimiento básico, común a un grupo de personas.

Los diagramas indican dónde comienza el proceso y todas las actividades que se realizan, las tomas de decisiones que se hacen y los tiempos de espera, hasta llegar a donde termina el proceso.

---

4 <http://www.infomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/proceso1.htm>

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO PRODUCTIVO DE LA SALSA PICANTE DOÑA VICTORIA

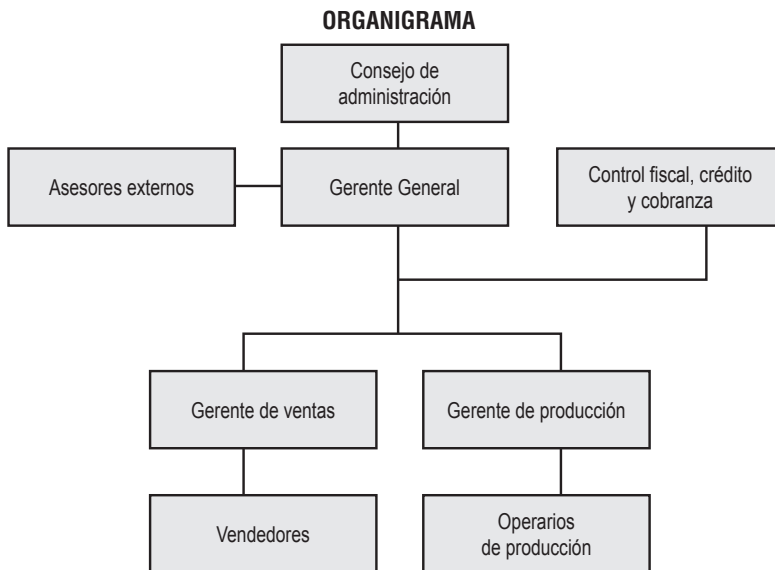


Fuente: elaboración propia

### 2.2.2. Organigrama Operativo

Para facilitar la visualización de los cargos y jerarquías en la empresa, se diseñó un organigrama, que es la representación gráfica de la estructura de la empresa. Representa las estructuras departamentales y a veces a las personas que las dirigen.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.



Fuente: elaboración propia

### Requerimientos de personal

Seleccionar al personal idóneo para nuestra empresa es una decisión crítica. Esto se debe a que de la elección adecuada de los recursos humanos dependen la competitividad y la mejora en el desempeño de las organizaciones.<sup>5</sup>

5 <http://www.endeavor.org.uy/Documentos/Como%20contratar%20al%20personal%20adecuado.pdf> Gustavo Rubinsztein, *Cómo contratar al personal adecuado*

**La valoración del sistema humano es de gran importancia ya que es el mecanismo vivo de la empresa.**

**En definitiva, el sistema humano representa el -conjunto de personas que integran la organización, con sus características individuales, comportamientos, motivaciones y relaciones-.<sup>6</sup> Por ello, se llegó a definir el perfil de cada integrante para la organización de Productos Toluqueños Doña Victoria.**

### **Gerente General:**

El Gerente General debe tener un conocimiento profundo del compromiso, tanto para él mismo como para los que están bajo su dirección y sobre todo, identificarse con la empresa. Su objetivo primordial será lograr el éxito dentro y fuera de la organización. Involucrarse dinámicamente con la producción, el equipo de ventas y el área administrativa.

Funciones del gerente general:

- Controlar y dirigir la organización.
- Vigilar que se cumplan las metas y objetivos del negocio.
- Desarrollar el plan de negocios.
- Mantener la estructura alineada con el plan del negocio.
- Implantar planes de contingencia en caso de variaciones del plan.
- Recibir información de los demás miembros para su organización y para la toma de decisiones.
- Comprar y pagar a proveedores.
- Informar a los socios o al Consejo de Administración de manera mensual.
- Elaborar estados de resultados.
- Investigar nuevas tecnologías, nuevos proveedores, nuevos mercados
- Desarrollar los manuales organizacionales.
- Consultar con los asesores externos para la toma de decisiones.

---

6 Bueno, Campos Eduardo, *Curso de economía de la empresa*. Un enfoque de organización. El sistema humano de la empresa. Madrid, Ed. Pirámide, pág. 477.

## **Control fiscal, crédito y cobranza**

La persona a cargo deberá tener estudios y experiencia de contaduría con un alto sentido de responsabilidad y ser ordenada en la clasificación de documentación del negocio. Deberá manejar a la perfección los diferentes programas de computación necesarios para el desempeño de su trabajo.

Funciones del departamento fiscal, de crédito y cobranza:

- Recibir y organizar la información fiscal (facturas, notas, nóminas, etc.).
- Recibir y organizar la información de crédito y cobranza.
- Llamar y recordar al cuerpo de ventas fechas de pago.
- Hacer depósitos bancarios y llevar los estados de cuenta al día.
- Resguardar de chequeras, pagarés, notas por cobrar, etc.
- Hacer informes de actividades a la gerencia general.

## **Gerente de Ventas**

El Gerente de Ventas deberá tener experiencia en ventas de abarrotes, industria restaurantera y supermercados de preferencia, manejo de personal, liderazgo, idealmente con automóvil y conocimiento de la plaza.

Funciones del Gerente de Ventas:

- Cumplir y hacer cumplir los objetivos de ventas.
- Organizar y motivar a su personal.
- Hacer trabajo de campo en ventas.
- Controlar las actividades de su personal.
- Controlar el producto entregado a su personal.
- Manejar el control e informar de notas a crédito.
- Proponer alternativas para el cumplimiento de las metas de venta.
- Desarrollar las políticas de venta y someterlas a autorización.
- Registrar el control de pagos de comisiones.
- Informar a la gerencia general de los resultados y actividades de su departamento.

## **Gerente de Producción**

El Gerente de Producción deberá ser una persona con conocimiento de las normas aplicables a los procesos de producción de alimentos, de preferencia ingeniero en alimentos, con conocimientos de procesos, líneas de producción, mecánica y mantenimiento.

Funciones del Gerente de Producción:

- Lograr los objetivos de producción.
- Organizar y motivar a su personal.
- Llevar el control de procesos, materias primas, mermas, etc.
- Implantar un sistema de 5 S en los procesos de producción.
- Manejar la asistencia.
- Resguardar las materias primas e insumos.
- Informar a la gerencia general de las actividades de su departamento y la producción y los faltantes, etc.
- Diseñar los reportes, políticas y los controles de producción.
- Desarrollar las instrucciones de trabajo, estructurar manuales, ayudas visuales, etc.
- Resguardo y buen uso de todos los recursos disponibles para la producción.

## **Operarios de producción:**

- Cumplir los objetivos de producción y las políticas de trabajo.
- Informar a la gerencia de producción de sus actividades.
- Llevar el control de procesos, materias primas, mermas, etc.
- Aplicar el sistema de 5 S en el proceso de producción.
- Resguardar las materias primas e insumos.
- Cumplir con las políticas de trabajo del área de producción.
- Resguardo y buen uso de todos los recursos disponibles.



### Vendedores:

El vendedor deberá ser una persona con experiencia en el ramo, hábil para la representación del producto y con gran facilidad de palabra, y convencimiento, con espíritu innovador y creativo que muestre gran interés en el producto que se vende. Así mismo deberá conocer a la competencia, para hacer comparaciones a favor de la **Salsa Picante Doña Victoria**.

Funciones del vendedor:

- Cumplir con los objetivos de ventas.
- Hacer trabajo de campo en ventas.
- Programar una agenda individual de ventas.
- Registrar el control de producto entregado.
- Informar de notas a crédito y pagos de comisiones al personal.
- Cumplir con las políticas de venta.
- Informar a la gerencia de ventas de sus actividades y resultados.

Se recomienda a la empresa que cuente con 3 vendedores “*openers*” (su función es abrir la posibilidad de venta menudeo y medio mayoreo) y dos “*closers*” (su función es cerrar la venta). Los *closers* serán el gerente de ventas y el gerente general, por lo que el esfuerzo de venta será de 120 piezas diarias por cada vendedor.

El vendedor ya sea el *opener* o el *closer* tendrá que llevar el producto, a menos que el pedido exceda la cantidad de 360 piezas por lo que se levantará un pedido y se fijará una fecha de entrega, misma que se hará mediante un vehículo.

Lo que suma un total de sueldos mensuales de \$ \$40,585 y anuales de \$657,477 considerando además el 35% de prestaciones, lo cual podemos observar en la tabla III, donde se desglosa según cada ocupación de los trabajadores, así como la cantidad de individuos considerados para cada nivel.

**TABLA III**

<b>SALARIOS ANUALES</b>				
		<b>Sueldo Mensual Total</b>	<b>Sueldo Anual Total</b>	<b>Prestaciones</b>
				35%
Gerente General (1)	Nivel 1	\$8,000	\$96,000	
Gerente ventas (1)	Nivel 2	\$6,000	\$72,000	
Gerente Administración (1)	Nivel 3	\$5,000	\$60,000	
Gerente Producción (1)	Nivel 4	\$5,000	\$60,000	
Operarios de producción (4)	Nivel 5	\$11,200	\$134,400	
Vendedores (3)	Nivel 6	\$5,385	\$64,620	
<b>Totales</b>		<b>\$40,585</b>	<b>\$487,020</b>	<b>\$170,457</b>
<b>Total Salarial Anual</b>	<b>\$657,477</b>			

Fuente: elaboración propia

La depreciación de activos fijos, así como la amortización de activos diferidos se calculó en las tablas IV y V respectivamente, considerando una tasa del 10% para cada uno de estos activos, con lo cual apreciamos que los montos de inversión para cada rubro, se deprecian cada año un 10%, y como resultado se obtuvo una depreciación de \$338,000 pesos a lo largo de 10 años que fueron los años de vida útil del equipo considerado. se deprecian cada año un 10%, y como resultado se obtuvo una depreciación de \$338,000 pesos a lo largo de 10 años que fueron los años de vida útil

La amortización da un total de \$41,757, donde se muestran los estudios de factibilidad, gastos de arranque y aspectos legales.

**TABLA IV**

<b>AMORTIZACIÓN</b>																			
<b>(pesos)</b>																			
<b>Concepto/Años</b>	<b>Monto sin IVA</b>	<b>IVA 16%</b>	<b>Monto de la inv.</b>	<b>% de la Amort.</b>	<b>Años</b>										<b>Valor Amort.</b>	<b>Vida útil</b>			
					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>					
Estudios de Factibilidad	28,774	4,603	\$33,377	10	\$3,337.70	\$3,337.70	\$3,337.70	\$3,337.70	\$3,337.70	\$3,337.70	\$3,337.70	\$3,337.70	\$3,337.70	\$3,337.70	\$3,337.70	\$3,337.70	\$3,337.70	10	
Gastos de Arranque	2,914	466	\$3,380	10	\$33.80	\$33.80	\$33.80	\$33.80	\$33.80	\$33.80	\$33.80	\$33.80	\$33.80	\$33.80	\$33.80	\$33.80	\$33.80	10	
Aspectos Legales	4,310	690	\$5,000	10	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$5,000	10	
									<b>Amort. sin IVA</b>		<b>\$35,998</b>								
									<b>IVA 16%</b>		<b>\$5,759</b>								
									<b>Total Amortización</b>		<b>\$41,757</b>								

**TABLA V**

<b>DEPRECIACIÓN</b>																			
<b>(pesos)</b>																			
<b>Concepto/Años</b>	<b>Monto sin IVA</b>	<b>IVA 16%</b>	<b>Monto de la inv.</b>	<b>% de la Amort.</b>	<b>Años</b>										<b>Valor Amort.</b>	<b>Vida útil</b>			
					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>					
Equipo de Oficina	13,794	2,206	\$16,000	10	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$1,600	\$16,000	10	
Equipo de Planta	234,483	37,517	\$272,000	10	\$27,200	\$27,200	\$27,200	\$27,200	\$27,200	\$27,200	\$27,200	\$27,200	\$27,200	\$27,200	\$27,200	\$27,200	\$272,000	10	
Adaptaciones a la planta	43,104	6,896	\$50,000	10	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$50,000	10	
									<b>Deprec. sin IVA</b>		<b>\$291,370.31</b>								
									<b>IVA 16%</b>		<b>\$46,630</b>								
									<b>Total Depreciado</b>		<b>\$338,000</b>								

Gasto de arranque determinado \* el 1% de monto del equipo  
 Estudios de Factibilidad fue determinado \* el 8% de la inversión total

Fuente: elaboración propia

## CAPÍTULO 3 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, son todas aquellas variables que están fuera de la empresa y de las cuales no se tiene control, pero que sí pueden ser intervenidas. Por lo tanto, es necesario conocer el entorno en el que se mueve la empresa (entorno político, legal, social y tecnológico).

Este macro-entorno (en términos de marketing) está formado fundamentalmente por las fuerzas que afectan las relaciones entre la empresa y el mercado.

Para el caso que corresponde a la **Salsa Picante Doña Victoria**, estos entornos se especifican de la siguiente manera:

**ENTORNO ECONÓMICO:** aquí se encuentran aquellas variables que afectan a los **niveles de poder de compra** de los clientes, tales como ingresos, tipos de interés, renta personal disponible, renta per cápita, etc. En general todas aquellas que influyen claramente en la demanda y oferta del mercado.

**ENTORNO LEGAL:** hace referencia a las **leyes** que regulan aspectos importantes de las relaciones entre empresas y clientes.

**ENTORNO SOCIAL/CULTURAL:** es posiblemente el más complicado de estudiar para la empresa. Lo forman los **hábitos y costumbres** del comportamiento de la sociedad, su forma de alimentarse, de divertirse, de vestir, de trabajar, de disfrutar el tiempo libre, de comprar, de actuar, etc.

Los grupos, los individuos, la sociedad como un todo están cambiando constantemente en función de lo que consideramos formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Estos cambios pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos y las actividades de marketing que realicemos.

**ENTORNO TECNOLÓGICO:** este medio incluye todos aquellos cambios que continuamente se dan en la **fabricación los productos**, en su distribución, en su venta, etc., y que tanta importancia tienen para la propia empresa y para sus clientes.

Es conveniente estudiar y analizar tales cambios así como el ciclo de vida de los mismos.

Además de analizar el macro-entorno debemos estudiar también las variables del entorno sectorial: ambiente competitivo, ambiente del mercado de referencia, clientes, expectativas de vida de los productos, tendencias, etc.

### 3.1 Análisis de la demanda

#### 3.1.1 Características del consumidor

El chile ha sido un alimento en México, consumido tanto por personas de un nivel socioeconómico muy bajo como por personas cuyo poder adquisitivo es alto.

El público objetivo que se ha definido abarca desde adolescentes hasta personas de edad madura sin importar el sexo, solamente tomando como principal características que les guste condimentar sus alimentos con una salsa picante. Es por ello que su nivel socioeconómico no influye de manera determinante para que llegue a realizar la compra del producto, ya que como veremos más adelante el precio de la **Salsa Picante Doña Victoria** será muy accesible para todo público.

El chile manzano tiene gran demanda pero no hay quien oferte el producto, al contrario de lo que sucede con otras salsas elaboradas con otros chiles. Las salsas de chiles secos, las de habanero y las botaneras tienen mucha oferta respondiendo a la gran demanda que tienen.

Por lo que está prácticamente libre el segmento de mercado para las salsa de chile manzano, en este caso, para la **Salsa Picante Doña Victoria**.

**NIVEL DE INGRESOS FAMILIAR SEGÚN EL NIVEL SOCIOECONÓMICO<sup>7</sup>**

Nivel	Ingreso Mínimo	Ingreso Máximo
<u>A/B</u>	85,000.00+	
<u>C+</u>	35,000.00	84,999.00
<u>C</u>	11,600.00	34,999.00
<u>D+</u>	6,800.00	11,599.00
<u>D</u>	2,700.00	6,799.00
<u>E</u>	0.00	2,699.00

Por lo tanto nuestro “*target group*” va desde un nivel E hasta un nivel A/B.

Debemos de considerar que las amas de casa son las que generalmente realizan la compra de la despensa, siendo ellas uno de los principales receptores a cautivar.

### 3.2 Hábitos de consumo (gustos y preferencias)

Para poder definir claramente al consumidor potencial de la **Salsa Picante Doña Victoria** es importante investigar y analizar tres elementos que servirán para desarrollar estrategias de marketing efectivas:

- 1) Afectos y cognición del consumidor;
- 2) Comportamiento del consumidor, y
- 3) Ambientes del consumidor.<sup>8</sup>

7 Fuente: Niveles socioeconómicos AMAI, Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública. Actualización 2009.

8 PETER, J. Paul y Jerry C. Olson. *Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing*. Capítulo 2, Marco de referencia para el análisis del consumidor (2006) México, Ed. Mc Graw-Hill, página 22.



Tomando en cuenta esta rueda del consumidor se identificó que en lo que respecta a la cognición los mexicanos pueden tener diferentes creencias o pensamientos relativos a las salsas, por ejemplo para muchos **el que sabe comer bien sabe comer chile, o bien el que condimenta con mucho chile y aguanta el picor es más “macho”**.

El comportamiento se refiere a las acciones físicas de los consumidores que otras personas pueden observar y medir directamente. También se le llama comportamiento evidente para distinguirlo de actividades mentales como el razonamiento, no susceptibles de observación directa.<sup>9</sup>

El hábito de consumo de los mexicanos se da a partir de la costumbre de consumir chile en las comidas, en festejos y convivios y en horas de esparcimiento.

Cabe mencionar que durante eventos deportivos como mundiales de fútbol, olimpiadas, etc., el consumidor seguramente comprará más salsas picantes, ya que las reuniones familiares y de amigos provocarán que se compre más botana y por lo tanto más salsa. Habrá reuniones tanto en los hogares como en restaurantes y bares para ver los partidos y convivir con los amigos.

---

9 PETER, J. Paul y Jerry C. Olson. Op Cit., página 24.

El ambiente del consumidor es todo factor externo a éste, el cual influye en su manera de pensar, sentir y actuar. Ello abarca estímulos sociales como las acciones de otros en culturas, subculturas, clases sociales, grupos de referencia y familias, que influyen en los consumidores. También comprende otros estímulos físicos, como las tiendas, productos, anuncios y letreros, que pueden cambiar los pensamientos, sentimientos y acciones de los consumidores.<sup>10</sup>

Por lo tanto, para evaluar del comportamiento del consumidor y su grado de aceptación por las salsas picantes y del producto que se pretende comercializar en este caso, la **Salsa Picante Doña Victoria**, se realizaron 60 encuestas directamente en diferentes autoservicios del Valle de Toluca.

El siguiente análisis fue desarrollado con datos obtenidos de dichas encuestas a las personas que representan a la población meta o consumidores finales, (la gente que hace las compras), aquellos que son el mercado potencial de nuestro producto. La encuesta tuvo como objetivos determinar si el producto “**Salsa Picante Doña Victoria**” podría ser consumido y sobre todo adquirido (costo) por el grueso de los encuestados, además de determinar contra cuáles competidores estarán enfocadas nuestras ideas de crecimiento.

Las siguientes son las preguntas realizadas a las personas encuestadas, la gráfica resultante de sus respuestas y las conclusiones.

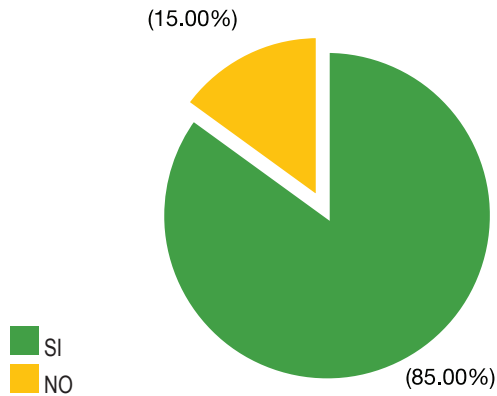
---

10 PETER, J. Paul y Jerry C. Olson., Op Cit., página 25.



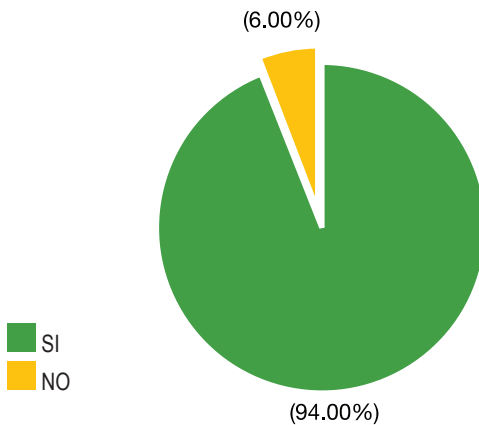
ENCUESTA

1.- ¿Usted o su familia gustan de salsas picantes?



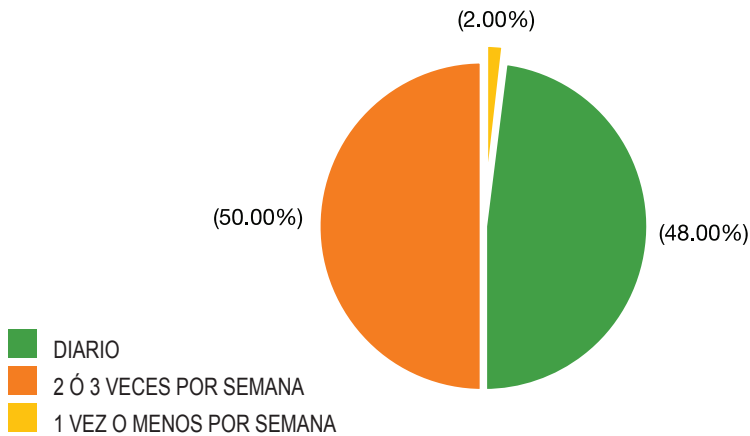
**Resultado:** Como podemos ver es muy notable que la familia mexicana gusta en gran medida de salsas picantes, como un producto indispensable para el deleite del paladar.

2.- ¿Consume este tipo de salsas en casa?



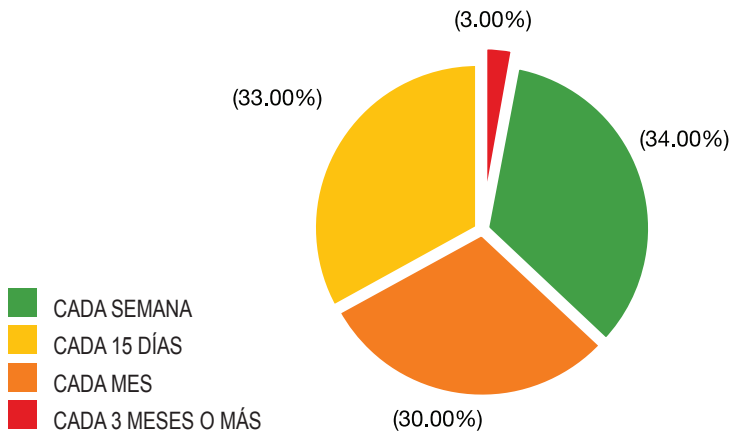
**Resultado:** Del 85% de las personas que gustan de las salsas picantes, únicamente el 6% no las consume en su hogar.

3.- ¿Con qué frecuencia consume(n) salsas picantes?



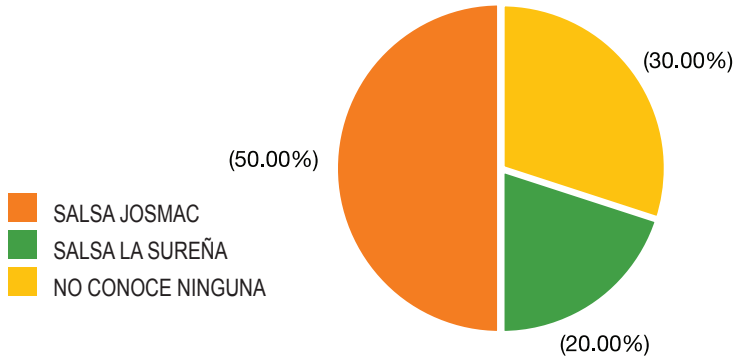
**Resultado:** La frecuencia con la que el mexicano consume salsas picantes es alta, podemos observar que la mayoría de las personas incluyen la salsa a sus alimentos al menos 2 veces por semana.

4.- ¿Cada cuánto compra dichas salsas picantes?



**Resultado:** En esta gráfica podemos observar la frecuencia con que las familias mexicanas adquieren salsas picantes para su hogar.

5.- ¿Cuántos tipos de salsas de chile manzano conoce? Mencione las marcas que recuerda.

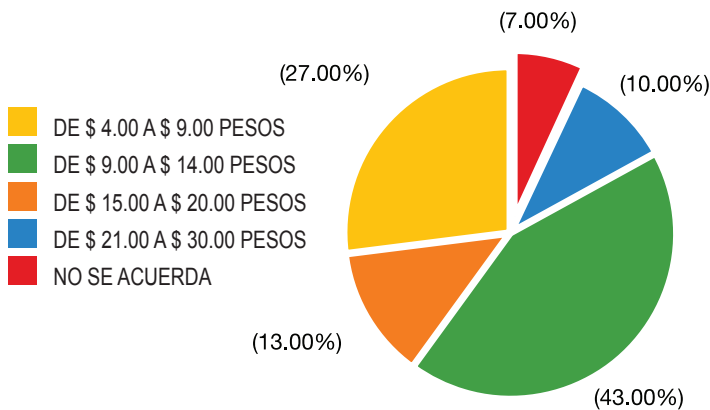


**Resultado:** Esta gráfica nos indica que la salsa Josmac ha logrado permanecer en la memoria de las personas, además de mostrar que prácticamente la **Salsa Picante Doña Victoria** no tendrá gran competencia.

6.- ¿De éstas salsas que conoce, alguna de ellas es 100% natural y libre de conservadores o con conservadores naturales?

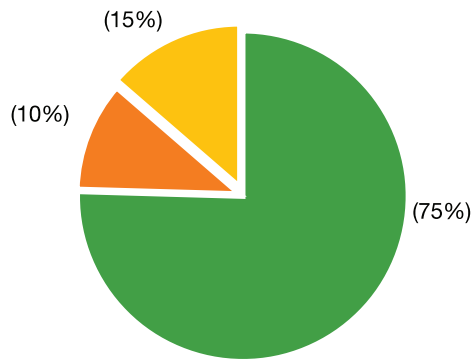
**Resultado:** Ninguno de los encuestados pudo asegurar la naturaleza o artificialidad de las salsas conocidas.

7.- ¿Cuál es el peso y precio que paga aproximadamente por una salsa picante?



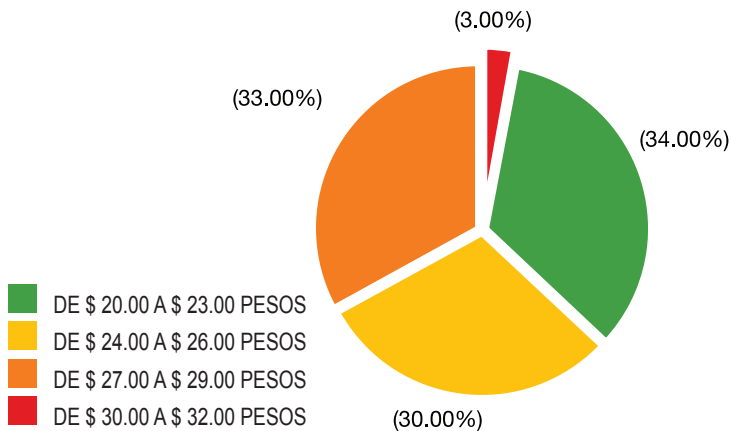
**Resultado:** El precio que generalmente paga la gente por una salsa picante sin ser necesariamente una salsa de chile manzano, fluctúa entre los \$4 y \$20 pesos para un envase de 150 ml.

8.- Mencione 3 chiles de los cuales le gustaría que existiera una nueva salsa picante.



**Resultado:** Es evidente que los mexicanos, en el Valle de Toluca son consumidores constantes de chile, y presentan un marcado gusto por el chile manzano. En esa región, observamos que es insuficiente la oferta de salsas de chile manzano para el potencial de la demanda.

9.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una salsa casera de chile manzano única en su tipo, con todos sus ingredientes 100% naturales, y libre de conservadores en una presentación desde 150 ml.?



**Resultado:** Logramos percibir que el consumidor tiene conocimiento de que las características que posee nuestra salsa tiene un valor mayor que el tipo de salsa industrial a la cual está acostumbrado a consumir. Si nuestro precio al público está dentro del rango que eligió la mayor parte de los encuestados, o mejor aún, si es menor, nuestro producto, tendrá muchas posibilidades de ser comprado.

### 3.2.1 Motivos de compra

La compra de la **Salsa Picante Doña Victoria**, se puede llevar a cabo por diferentes causas:

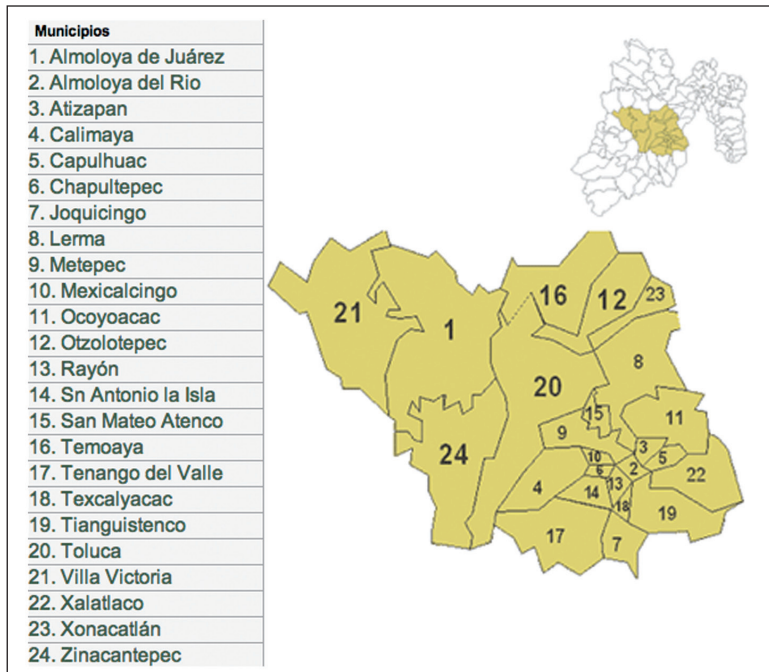
- Llevar una salsa típica de la región (Valle de Toluca) cuando se visita el Estado de México.
- Es una salsa 100% natural.
- Es un producto 100% mexicano.
- Probarla, ya que es una salsa novedosa, (sólo hay otras dos salsas que son de chile manzano en el mercado).
- Tener preferencia por la **Salsa Picante Doña Victoria** ya que tiene un período largo de vida.
- Poseer precio en relación a su calidad y en relación a la competencia.
- Su sabor.
- Excelente presentación.
- Obsequiar una salsa para compartir a la hora de la comida.
- Apoyar el auge de la cocina mexicana generando una hábito de consumo de salsas picantes.
- Existe un incremento en el gusto por el chile en el ámbito internacional.

### 3.3 Tamaño del mercado

La población del Valle de Toluca, que se conforma de los municipios que a continuación se muestran (Figura 1), está estimada por el INEGI en 1,800,000 personas entre 10 y 70 años de edad, por lo que el mercado potencial es aproximadamente de 1,440,000 consumidores.

FIGURA 1

Municipios del Valle de Toluca



Según datos del INEGI la población de los municipios del Valle de Toluca, es de 1,800,000 habitantes, entre 10 y 70 años, de los cuales el 90% consume chile o algún tipo de picante y desearía una nueva salsa de chile manzano.

Si se logran cumplir los objetivos del proyecto, se obtendría una participación del 1% en el mercado, lo que se traduce en 14,400 consumidores de manera frecuente.

El potencial inicial es de 14,000 a 18,000 piezas mensuales, donde 20 tiendas departamentales, más de 100 tiendas de mayoreo, más de 2,500 restaurantes, fondas y taquerías, 500 tiendas de conveniencia y 3,500 tienditas, haciendo un total de más de 9,000 puntos de venta donde es factible comercializar la salsa.

### 3.4 Análisis de la competencia

#### 3.4.1 Características de la competencia

Hasta este momento tenemos conocimiento de dos marcas competidoras en el mercado: Salsa Josmac y Salsa La Sureña. En el caso de Josmac hemos detectado presencia en Walmart, algunas carnicerías, en los supermercados Garis y Supercompras. Las ventajas que tenemos a favor es el nombre, la receta, el precio y la estructura de un plan de negocios previo.

**TABLA VI  
COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA**

CARACTERÍSTICAS	DOÑA VICTORIA	JOSMAC	LA SUREÑA
ENVASE.....	PLÁSTICO .....	VIDRIO.....	VIDRIO
CONTENIDO .....	150 ML.....	150 ML.....	150 ML.
TAPA COLOR.....	ROJA.....	NEGRA.....	ROJA
SELLO DE SEGURIDAD .....	SI .....	SI .....	NO
TAPA FLIP TOP.....	SI .....	NO .....	NO
DISEÑO .....	BUENO.....	MALO.....	REGULAR
CUMPLE NOM 050 <sup>11</sup> .....	SI .....	SI .....	NO
ANÁLISIS NUTRIMENTAL			
EXTENSIVO .....	SI .....	NO .....	NO
PRECIO PÚBLICO .....	\$18.00.....	\$20 .....	\$22.00
% DE CHILE .....	40% .....	20% .....	20%
CHILE FRESCO .....	SI .....	NO .....	SI
CONTENIDO DE VINAGRE .....	BAJO .....	ALTO.....	ALTO
GRADO DE PICANTE .....	INTERMEDIO.....	MUY BAJO.....	BAJO
NOMBRE (PERTENENCIA) .....	SI .....	NO .....	NO

- La salsa Josmac tiene la desventaja en la elaboración de su receta, la cual contiene entre un 65 y 70% de ácido acético (vinagre) por lo que el sabor del chile casi no se nota, además es muy líquida y no pica, la

11 NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-050-SCFI-2004, INFORMACIÓN COMERCIAL-ETIQUETADO GENERAL DE PRODUCTOS.

imagen de la salsa es de menor calidad en el diseño e información al consumidor, desde el nombre que al consumidor no le comunica nada.

- La salsa La Sureña tiene una desventaja ya que su receta contiene plátano, y este sabor domina lo cual hace que no pique, justo lo contrario a lo que busca el consumidor. El picor alto es una característica que gusta a los potenciales consumidores de salsa de chile manzano.
- Además la salsa La Sureña como su nombre lo indica no es toluqueña es del “SUR” la que despierta varias preguntas ¿del sur del Estado de México?, ¿del Sur de la República Mexicana? La **Salsa Picante Doña Victoria** dice claramente “**DE TOLUCA**” Lo que da el sentido de pertenencia e identidad regional necesario para repetir el fenómeno sucedido con el chile habanero en estado de Yucatán.

### 3.4.2 Política de precios y precios de mercado

El precio es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente. Considerando al precio como el cambio de un bien por dinero, es necesario establecer con mucha precisión el precio de la salsa, con pesos y centavos. Así se obtiene el costo de venta.

Para poder establecer el precio de la **Salsa Picante Doña Victoria**, se analizó la receta de la salsa y sus insumos, de las etiquetas, tapas y botellas, costos variables y costos de administración o costos fijos.

También se tomaron en cuenta los precios manejados por la competencia, además del costo real de lo que le cuesta a la empresa la producción de la misma, así con todo esto, se tiene un precio sumamente competitivo tomando en cuenta la calidad de la salsa y su imagen, puede posicionarse en el mercado en un rango de precios entre \$12 y \$18 pesos.

**COMPARANDO EL PRECIO CON LOS COMPETIDORES DIRECTOS:**

Con “La Sureña” el precio observado al menudeo es de \$22.00

Con “Josmac” en Walmart el precio observado al menudeo es de \$20.00





EJEMPLOS DE SALSAS SIMILARES EXISTENTES EN EL MERCADO

## 3.5. Proveedores

### 3.5.1 Clasificación de la materia prima e insumos

Después de 2 años de investigación todos los proveedores de los insumos necesarios para la elaboración de la salsa están a disposición en el mercado y ninguno de ellos es exclusivo, Todos los ingredientes los podemos encontrar a precios de menudeo y mayoreo, salvo la tapa flip-top que se comprará en Mérida, Yucatán y la fábrica envía el producto. En el caso del chile manzano existen invernaderos de producción en el Estado de México (a media hora de Toluca), en el Estado de Michoacán y en el Estado de Morelos. La producción mensual de chile manzano se estima en 40 toneladas mensuales.

Se firmó un contrato de abastecimiento de chile manzano con una agrupación de productores de invernadero en el Estado de México. Este contrato es por un año y va de acuerdo con las necesidades de crecimiento en la producción, en caso de tener problemas en el abasto de chile se cuenta con cuatro proveedores más con los cuales ya se han pactado precios.

Estos proveedores se encuentran en:

- Villa Guerrero, Estado de México.
- Ocuilán, Estado de México.
- Cañada de Nanchititla, Estado de México.
- Uruapan, Michoacán.

En algunos casos existen compras mínimas que exceden la producción de un mes pero en ningún caso el producto perece en el tiempo estimado para su agotamiento, así mismo en el transcurso de operaciones será una tarea prioritaria buscar nuevos y mejores proveedores de todos los insumos con el fin de aumentar la rentabilidad del negocio y la calidad del producto.

Idealmente la empresa deberá producir su propio chile que es un punto estratégico para mejorar la rentabilidad del proyecto, este punto si bien actualmente no se lleva a cabo, se irá contemplando para realizarse en un mediano o largo plazo.

## CAPÍTULO 4 ANÁLISIS FODA

### 4.1 Análisis FODA

*El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.<sup>12</sup>*

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas** (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

---

12 <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>. Lic. Hugo Esteban Glagovsky. Facultad de Cs. Económicas, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

Ejemplos de fortalezas podrían ser: la diferenciación, las ventajas competitivas, suficientes recursos financieros, habilidades competitivas, imagen positiva ante los consumidores, liderazgo en el mercado, buena organización, alta calidad de productos, buena atención al cliente, eficientes canales de distribución, marca reconocida, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto ?

Ejemplos de debilidades podrían ser: problemas de liquidez, rentabilidad por debajo del promedio del sector, falta de definición en las funciones, incapacidad para innovar, deficientes canales publicitarios, deficiente dirección, máquinas o equipos obsoletos, mala imagen, dificultades para incrementar la capacidad productiva, dificultades para mejorar la calidad de los productos, objetivos poco claros, trabajadores poco motivados, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La manera de representarlas gráficamente es mediante una tabla, dividida en 2 columnas, de la siguiente manera:

**TABLA VII  
ANÁLISIS FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades distintas</li> <li>• Ventajas naturales</li> <li>• Recursos superiores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos y capacidades escasas</li> <li>• Resistencia al cambio</li> <li>• Problemas de motivación del personal</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas tecnologías</li> <li>• Debilitamiento de competidores</li> <li>• Posicionamiento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos riesgos-cambios en el entorno.</li> </ul>

*“Un imperio no cae por fuerzas externas sino por debilidades internas”.*

*Raúl Francisco Díaz Mortera*

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

**TABLA VIII**  
**ANÁLISIS FODA PARA EL PROYECTO**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto es innovador.</li> <li>• Es 100% natural.</li> <li>• La receta es sana y sabrosa, mejor que la competencia.</li> <li>• El chile manzano se considera noble ya que no irrita el estómago.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una marca nueva que la gente desconoce y puede haber resistencia en los compradores.</li> <li>• Insuficientes medios económicos para lograr una promoción y difusión del producto de manera contundente.</li> <li>• El volumen de ventas es insuficiente para lograr reducir el precio.</li> <li>• Falta de maquinaria de vanguardia para la producción</li> <li>• Padrón de proveedores es relativamente limitado.</li> <li>• Falta de fuerza de ventas que abarque el mercado prospectado</li> <li>• Los recursos financieros son limitados aunque suficientes para el volumen de 416 cajas mensuales.</li> <li>• Los recursos humanos no son suficientes.</li> <li>• Falta de capacitación al personal de ventas y de producción.</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de las salsas en el mercado no son 100% naturales.</li> <li>• La competencia hace uso de conservadores artificiales.</li> <li>• La competencia ha sacrificado la calidad en sus productos para mantener precios bajos.</li> <li>• Sólo hay 2 salsas de chile manzano en el mercado.</li> <li>• Las amas de casa cada vez tienen menos tiempo para preparar la comida de la familia por lo que nuestros productos le ahorran tiempo sustancialmente.</li> <li>• El crecimiento de la población favorece el consumo de nuestro producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector abarrotero saturado de salsas picantes.</li> <li>• Marcas líderes en el mercado.</li> <li>• Labor intensa de la competencia en el punto de venta.</li> <li>• El cambio en la política fiscal del 2% a alimentos, impactará la industria de alimentos.</li> <li>• La crisis económica del país.</li> </ul>

## **CAPÍTULO 5**

### **ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA**

#### **5.1. Planeación Estratégica de Mercadotecnia**

El plan estratégico establece organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro. Establecer como finalidad la supremacía en las áreas específicas de su producto, fijando como meta a alcanzar la de introducirse en nuevos mercados basándose en el trabajo de investigación y desarrollo realizado teniendo como objetivo al cliente.

En nuestro caso, la meta principal del plan de mercadotecnia es lograr una venta mínima de 416 cajas mensuales, en la zona de Toluca y municipios conurbados en un plazo no mayor a 6 meses.

La ventaja estratégica a tomar en cuenta es que nuestra competencia no está haciendo ninguna labor de promoción nueva en los puntos de venta porque tienen mucho tiempo en el mercado y los consumidores de salsas tienen cierta fidelidad con las marcas líderes, pero hemos observado que éstas han bajado la calidad de sus productos para lograr mantener el precio, lo cual nos representa una oportunidad.

Posteriormente se planea ofrecer una “familia” de salsas que nos permitirá tener un mayor público consumidor ya que la variedad permite que si a un consumidor no le gusta una salsa le puede gustar otra, por lo que es importante tener toda la familia de productos en los puntos de venta.

Ninguna marca ofrece un plus a sus consumidores, ni alguna retribución o promoción por fidelidad a la marca. Son ventajas sostenibles ya que son estrategias que la competencia no aprovecha, lo que a nosotros nos da la oportunidad de realizar este tipo de promoción.

Al ser un producto de consumo masivo lo primero que tenemos que despertar en el potencial consumidor es la curiosidad por el producto, por su sabor y calidad. Las degustaciones que la empresa realizó previamente, concluyeron que el producto es más sabroso, más picante y con mayor consistencia a diferencia de la competencia además de superarla en imagen.

Una estrategia de venta será el introducirse en una primera fase en todos los restaurantes, fondas, taquerías, marisquerías, tortillerías, carnicerías, para ubicarlas en las mesas donde la gente consume alimentos, con el objetivo de que sea probada por el público y sea vista la imagen sin que a los clientes potenciales les cueste, a los dueños de estos puntos de venta se les ofrecerá dejar las salsas a consignación por un periodo de una semana y a la semana se requerirá el pago y la reposición de las salsas que hayan sido consumidas. Lo que obliga a llevar un control muy estricto en cuanto a quién se le deja el producto, cuánto y cuándo se tendrá que regresar para cobrar.

Así mismo se pondrá un pequeño póster que sirva tanto como anuncio de la salsa como decoración al lugar, que sea agradable y aceptado por los dueños de estos restaurantes y fondas, este póster cubrirá también la función de ofrecer al público la salsa “para llevar” también se convertirán estos puntos de consumo en puntos de venta.

En una segunda fase se tratará de introducir el producto a las grandes tiendas de autoservicio como Walmart, Comercial Mexicana, Chedraui, Superama, etc.

Realmente se utilizará el mismo producto para la publicidad y promoción. Estas estrategias de mercado permitirán influir en la motivación de compra del consumidor.

La novedad de contar con una nueva salsa en restaurantes y lugares de venta de comida será lo suficientemente atractivo al consumidor para motivar la compra en un inicio, aunque un plan de medios más consistente y fuerte se aplicará dentro de un año cuando se tengan más datos del



comportamiento de la demanda sobre el producto específico. También dependerá de la respuesta del consumidor para saber por cuál medio de promoción se inclinará la empresa.

### 5.1.1. Estrategia de mercadotecnia

Para que las estrategias de mercado sean exitosas es necesario determinar el tipo de producto que se va a lanzar, así como saber si es un producto principal, sustituto o complementario, cuáles son las necesidades de los consumidores, ubicar a los competidores, determinar el precio del producto, detectar sus ventajas y desventajas, analizar la demanda, elegir los canales de distribución más adecuados, analizar el consumo y sobre todo ubicar las oportunidades de mercado.

Para establecer una estrategia para el producto es necesario que se tomen en cuenta las áreas de mercado y servicio en las cuales la empresa podría expandirse.

Para un producto naciente como la **Salsa Picante Doña Victoria**, se toman distintas estrategias que para un producto que ya se encuentra en el mercado y que sólo se desea desarrollarlo más, expandir su área de mercado, llegar a otros consumidores, o incrementar sus ganancias.

El producto **Salsa Picante Doña Victoria**, es un bien complementario, ya que puede acompañar a una gran variedad de platillos. No puede ser un bien principal, porque el consumidor puede decidir si utiliza o no este producto para acompañar su comida, y no utilizándolo como alimento principal a su dieta diaria. Por lo que es necesario determinar cuáles serían sus principales clientes, segmentar el mercado para determinar que tipo de personas lo quieren y están dispuestas a comprarlo y así ubicar su área de comercialización y distribución.

Dicho producto ya se encuentra en el mercado (competencia), aunque la presentación y consistencia son completamente diferentes. Es necesario darlo a conocer, para esto hay que implementar estrategias, tomando en

cuenta los gustos, necesidades del consumidor, la experiencia que tienen con productos similares, así como la ubicación de los competidores y los beneficios que éstos ofrecen.

En primera instancia se debe realizar una estrategia de mercadotecnia en la que se muestre al consumidor todos los beneficios que ofrece el producto y así consolidarlo como un producto de calidad.

Una forma de hacer que el cliente conozca el producto de una manera más rápida, es distribuyendo muestras de 9 grs.

El realizar ofertas y promociones es una buena forma de incrementar el número de clientes, ya que a la mayoría de los supermercados como negociantes gustan de este tipo de estrategias.

Tomando en cuenta que el cliente potencial son las tiendas de autoservicio que funcionan como distribuidores al consumidor final, es conveniente mencionar que se pueden lograr negociaciones estratégicas de conveniencia mutua, tal es el hecho de poder ofrecer descuentos de 5% o 10% para este tipo de clientes sin afectar las ganancias, por medio de rangos establecidos en el sistema de ventas.

Se pueden realizar promociones exclusivas para comerciantes o darles un precio especial cuando la cantidad demandada sea mayor a un determinado número de unidades.

Después de esto se debe de continuar con la búsqueda de lugares donde se pueda distribuir el producto. Para esto la **Salsa Picante Doña Victoria** podrá ser adquirida por restauranteros por litro, sin tener que venderles forzosamente el envase, y de esta forma podrán mostrarla a sus clientes de la forma que ellos decidan.

Es importante que una vez ubicados en el mercado no se puede descuidar la opinión de los consumidores finales; **se deben realizar sondeos por lo menos cada año para conocer la aceptación del producto**, cuáles son las necesidades de la población, y de esta forma, complacerla con un aumento en calidad y servicio.

## **ESTRATEGIA PARA EL MERCADO META**

Se recomiendan:

### **Estrategia de lanzamiento:**

Primero crear una campaña para causar expectación o una campaña intensiva de distribución, colocando el producto en varias localidades y puntos de venta para que el consumidor al verlo tan repetidamente cree una buena percepción de éste y lo compre.

### **Estrategia de Posicionamiento:**

Al ser un producto nuevo en la región, se podrá posicionar con una imagen de confianza donde se resaltará la frase **100% NATURAL**.

Hacer que los consumidores en Toluca se sientan identificados con la marca obteniendo un producto de calidad.

### **Estrategia de empuje:**

Aquí se debe convencer a los distribuidores de las bondades y ventajas con las que cuenta el producto, que lo conozcan y ellos mismos puedan generar una idea de venta para mejorar la comercialización de éste.

### **Estrategia de precios:**

Al principio una estrategia de precios tal vez no sea lo más favorable, entendiendo que se puede poner en duda al consumidor final, es decir, si al principio se otorga un precio de introducción y en un tiempo determinado se sabe que el cliente está satisfecho y puede comprarlo más caro, se corre el riesgo de que éste piense que se juega con el precio y deje de adquirirlo.

### **Estrategia defensiva:**

Una vez que el producto haya sido aceptado en el mercado se deberá mantener los precios, otorgando promociones e innovaciones que sean atractivas para el consumidor.

El mercado busca:

1. Precio (que el precio sea justo en relación a la calidad del producto)
2. Marca o líneas de productos que se preocupen por el bienestar de la familia (sin colorantes o saborizantes artificiales).
3. Que sean fáciles de encontrar en los centros tradicionales de consumo. (tiendas de autoservicio).
4. Que superen sus expectativas.

Un potencial consumidor es aquel que tiene gusto por el picante, hace sus compras en tiendas de autoservicio, tienditas o mercados públicos, se convierte en potencial consumidor cuando ve el producto y se interesa por él por la sugerencia del tendero o del promotor de venta.

Hay que recordar factores que pueden ayudar para incrementar las ventas o para evitar el rechazo al producto o el cambio del consumidor a otra marca:

- ¿Quién compra los productos de la empresa?  
Amas de casa, jefes de familia, adolescentes y niños (con su mamá).
- ¿Cómo hace un comprador potencial para enterarse de la empresa?  
Visitando las tiendas.
- ¿Cómo y cuándo se convierte una persona en compradora?  
Cuando tiene curiosidad en el producto o cuando lo prueba.
- ¿Cuáles son las principales objeciones de los clientes potenciales para no comprar los productos de la empresa?  
El precio o bien si es difícil de encontrar.
- ¿De qué manera los clientes encuentran y deciden qué comprar?  
¿Cuándo y dónde?  
En la tienda.

### 5.1.2. El Marketing Mix

El Marketing Mix es el proceso de planificación y ejecución de la concepción del producto, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones y, en definitiva, del mercado.

En el Marketing Mix entran por tanto en juego 4 variables fundamentales:

- Producto/servicio.
- Precio.
- Promoción.
- Distribución.

Se denomina Mezcla de Mercadotecnia (llamado también Marketing Mix, Mezcla Comercial o Mix Comercial) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía. Son las estrategias de marketing, o esfuerzo de marketing y deben incluirse en el plan de Marketing (plan operativo).

Estos distintos aspectos pueden catalogarse de varias maneras. El marco más usado es el comúnmente llamado “Marketing Mix”, una regla nemotécnica que hace recordar fácilmente los fundamentos que debe tener presente cualquier campaña de marketing. En efecto, creada por Neil H. Borden a comienzos de la década del sesenta y simplificada por Jerome McCarthy, las “4 P’s” (producto, precio, plaza y promoción) son hoy uno de los mayores pilares del marketing.

Marcó significativamente la comprensión del marketing al definirlo de la siguiente manera: “Proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización”.<sup>13</sup>

---

13 <http://www.oboulo.com/las-cuatro-p-producto-precio-plaza-promocion-104410.html>

### a) Producto

La **Salsa Picante Doña Victoria** está elaborada con chile manzano, no contiene colorantes o saborizantes artificiales y tiene el mínimo de conservador natural necesario para garantizar su inocuidad. Satisface a los paladares más exigentes.

#### LAS CLÁSICAS 4 P'S



### b) Plaza/distribución

Utilizar tres canales de distribución:

1. Venta a restaurantes y puntos de venta a menudeo.
2. Venta a superservicios en la región y en el D.F.
3. Venta a mayoreo y centrales de abasto.

### c) Promoción y publicidad

- Ofertar un precio especial a restaurantes y lugares de venta de comida para que el público pueda probar el producto y decida en el anaquel si lo compra o no.
- Promocionar en el piso de venta en las tiendas de auto servicio con una botarga que regale sobrecitos de nuestras salsas y empuje la venta.
- Facilitar un díptico con información adicional del producto.

- Buscar espacios en medios masivos, ya sea de manera gratuita o de bajo costo para informar a los clientes de las ventajas del producto frente a la competencia.
- Rotular la camioneta con información de la empresa (se contempla la adquisición de un vehículo para distribuir el producto).
- Diseñar calcomanías para autos de amigos y familiares buscando despertar la curiosidad del potencial consumidor.
- Espacios donde sea posible participar con bajos costos, como patrocinios de eventos deportivos locales, etc.

**TABLA IX  
PRESUPUESTO PARA PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

CONCEPTO	MONTO
MUESTRAS FISICAS 5% DEL VOLUMEN TOTAL .....	\$ 6,120.00
25,000 SOBRECITOS PARA ACOMPAÑAMIENTO DE SALSAS Y DEGUSTACIÓN DE 9 GRS C/U .....	\$ 7,500.00
PIRATAS Y PROMOTORES (4) .....	\$ 11,200.00
ROTULACIÓN DE VEHÍCULOS (2).....	\$ 4,000.00
CALCOMANÍAS DE COCHES (1,000).....	\$ 3,000.00
DÍPTICO INFORMATIVO (16,500).....	\$ 4,950.00
PATROCINIOS (2).....	\$ 5,000.00
<b>TOTAL.....</b>	<b>\$ 41,770.00</b>

\* Por el momento esta etapa de publicidad se llevará a cabo una vez que el producto se esté produciendo y se registre la respuesta del consumidor.

### **Ventas a mayoreo y centrales de abasto:**

El objetivo de este canal es llegar a los detallistas, tiene ventajas como son el volumen y la principal desventaja es el precio, mismo que debe ser bajo para cubrir todos los porcentajes de la cadena de distribución.

*Volumen esperado de venta: 200 cajas mensuales.*

**Los clientes potenciales son:** Garis, Sahuayo Toluca y Morelia, Zorro Abarrotero, Puma Abarrotero y Bodegas en la central de abastos.

*Volumen esperado de venta: 480 cajas mensuales.*

**Ventas a autoservicio:**

El objetivo de este segmento es poner a disposición del público consumidor, los productos para compra directa, es también el objetivo tener presencia en todas las cadenas a nivel local, el punto crítico es la promotoría, el acomodo del producto, la botarga, etc. Existen más de 118 puntos de venta lo que obligará a tener cuatro promotores en un solo puesto.

Cientes potenciales: Supercompras, Walmart, Comercial Mexicana, Chedraui, Oxxo, Soriana.

*Volumen estimado de ventas: 118 cajas mensuales (una caja por tienda por mes).*

**Ventas a menudeo:**

El objetivo de este canal es poner a disposición del consumidor potencial el producto a través de la degustación de manera gratuita en los restaurantes, fondas, taquerías, etc. Lo que dará la ventaja en el anaquel del supermercado y las tienditas.

Contando con un vehículo y una persona destinada a esta actividad, el objetivo es crear la necesidad de consumo, el punto crítico es la resistencia del restaurante al consumo, tenemos que capacitar muy bien a la persona encargada de ventas.

*Volumen estimado de ventas: 100 cajas*

*Total : 698 cajas mensuales aproximadamente.*

**d) Precio**

Se fijaron dos precios de salida de la planta:

- 1.- A distribuidores minoristas entre \$13.50 y \$15 pesos
- 2.- A mayoristas y autoservicios \$13.00



### 5.1.3 Fuerza de ventas

Se contará con tres vendedores “*openers*” (su función es abrir la posibilidad de venta menudeo y medio mayoreo) y se tendrán dos “*closers*” (su función es cerrar la venta medio mayoreo y mayoreo) los *closers* serán el gerente de ventas y el gerente general, por lo que el esfuerzo de venta será de 120 piezas diarias por cada vendedor.

El vendedor (ya sea el  *opener* o el  *closer*) tendrá que llevar el producto, a menos que el pedido exceda la cantidad de 120 piezas por lo que se levantará un pedido y se fijará una fecha de entrega misma que se hará con la camioneta de la empresa o con un vehículo fletado.

El plazo máximo de crédito será de 15 días naturales y será responsabilidad del  *closer* que las condiciones del comprador se cumplan y no exista problema para la tramitación de la factura y su pago.

En el caso de supermercados donde los plazos de pago van desde los 30 hasta los 120 días antes de confirmar la venta y aceptar el pedido se deberá haber detectado el canal de factoraje para poder cobrar en un término no mayor de 15 días, en este segmento de mercado no tendrían injerencia los *openers*.

### Análisis de puntos de venta

Se definieron 3 diferentes tipos de mercado:

1. Restaurantes, fondas, taquerías, marisquerías y cualquier otro lugar donde vendan comida preparada, tiendas de productos regionales.
2. Tiendas de mayoreo locales, tiendas de autoservicio locales, tiendas gourmet, vinaterías, carnicería, tortillerías, pequeñas tiendas y tiendas de conveniencia.
3. Tiendas de autoservicio como Walmart, Comercial Mexicana, Bodega Aurera, Superama, Chedraui, Soriana.

**TABLA X  
CANALES DE VENTA**

	Número de puntos de venta	Perfil del consumidor	Acceso al mercado	Motivación de compra	Frecuencia
<b>Tipo I</b>					
Restaurantes caros .....	100 .....	Nivel medio, medio-alto .....	bueno .....	Novedad, identidad, gusto .....	diario
Restaurantes medios .....	500 .....	Nivel medio, medio-bajo .....	bueno .....	Probar, identidad gusto .....	diario
Taquerías, fondas y marisquerías .....	2000 .....	Nivel medio, Nivel bajo .....	regular .....	Probar, identidad gusto .....	diario
Tiendas gourmet .....	10 .....	Nivel alto .....	bueno .....	Probar, identidad, gusto .....	diario
Carnicerías y tortillerías .....	3000 .....	Nivel medio, Nivel bajo .....	regular .....	Probar, identidad, gusto .....	diario
<b>Tipo II</b>					
Tiendas de mayoreo Central de abastos, etc. ....	100 .....	Todos los niveles .....	bueno .....	Probar, identidad, gusto .....	diario
Tiendas de autoservicio locales .....	20 .....	Todos los niveles .....	bueno .....	Probar, identidad, gusto .....	diario
Tienditas y tiendas de conveniencia .....	4000 .....	Todos los niveles .....	bueno .....	Probar, identidad, gusto .....	diario
<b>Tipo III</b>					
Tiendas departamentales nacionales .....	20 .....	Todos los niveles .....	bueno .....	Probar, identidad, gusto .....	diario

Con lo que se obtiene un total de 9,760 puntos de venta si se toman como meta para el primer año vender 120,000 piezas, entonces se tendrían que vender 12 salsas por punto de venta al año, o lo que es lo mismo 1 salsa por mes en cada punto de venta.

La primer área de negocios permitirá desarrollar el mercado, cuando el mercado pruebe la salsa en establecimientos de comida y se tenga el deseo de tenerla en casa.

Los productos regionales están enfocados al turismo lo que obliga a tener presencia en Ixtapan de la Sal, Centro de Toluca, Malinalco y Valle de Bravo, donde la gran mayoría del turismo en estos lugares son del Distrito Federal lo que inicia una preparación para la introducción del producto a la Ciudad de México y Zona conurbada.

En la segunda área de mercado se reforzará lo anterior ofreciendo en el restaurante o taquería el producto, para que los consumidores lo lleven a casa.

La entrada a este mercado no será una tarea fácil por lo que se deberá ir desarrollando el mercado poco a poco durante un año además de desarrollar las habilidades de la empresa para la distribución y ventas.

## **CAPÍTULO 6**

### **FINANZAS**

El estudio financiero de los proyectos de inversión, tiene como objetivo determinar la cantidad de dinero requerido para poner en marcha el negocio estimando los recursos que se necesitan para la instalación (inversión fija y diferida), así como el funcionamiento de la empresa (capital de trabajo).

En este capítulo se orientará al análisis de las inversiones necesarias para llevar a efecto este proyecto, realizándose la siguiente clasificación conforme a su naturaleza:

- Inversión Fija
- Inversión Diferida y
- Capital de Trabajo.

Una inversión, en el sentido económico, es una colocación de capital para obtener una ganancia futura. La inversión consiste en la aplicación de recursos financieros para la creación de una empresa.

Las inversiones fija y diferida se realizan previamente a la operación de la empresa, mientras que la inversión en capital de trabajo se hace al momento en que la empresa inicia operaciones.

#### **6.1 Inversión Fija**

Es la que se destina a la adquisición de bienes tangibles requeridos por la empresa para la realización de sus actividades diarias y que no son objeto de transacción. Son las inversiones que se realizan para adquirir aquellos bienes que se utilizan durante todo el horizonte del proyecto.

En esta parte quedarán comprendidas las operaciones que se efectuarán para la adquisición, montaje e instalaciones, muebles y enseres, servicios e instalaciones y equipo.

El equipo de oficina indispensable que requiere la planta de salsas es cotizado en \$16,000 pesos.

El equipo para la planta representa un costo total de \$272,000 pesos y las daptaciones necesarias para el buen funcionamiento de la planta de salsas tiene un costo total de \$50,000

El total de la inversión fija es de \$338,000

## **6.2 Inversión Diferida**

Estas inversiones se realizan en bienes y servicios intangibles que son indispensables para la iniciación del proyecto, pero no intervienen directamente en la producción.

### **Estudio de factibilidad**

Se considera la elaboración de estudios con un costo total de \$33,377 anual que fue determinado por el 8% de la inversión total.

Gastos de arranque con una erogación de \$3,380 pesos que fueron calculados sobre el 1% del equipo total.

Aspectos legales \$5,000 pesos

El total de la inversión diferida es de \$41,757 pesos.

## **6.3 Capital de Trabajo**

Se les denomina a las inversiones indispensables para efectuar las actividades de producción y venta. Son los recursos necesarios para el funcionamiento cotidiano de la empresa

El capital de trabajo es el efectivo encontrado en Caja y Bancos, el cual corresponde a la cantidad de \$74,585.00 pesos, el cual servirá para cubrir

un mes de operación de la planta; cuenta con una Caja de \$13,528.33 pesos que cubre cualquier imprevisto que pueda ocurrir.

El presupuesto para la puesta en marcha del proyecto se divide en varios conceptos:

**TABLA XI**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
(pesos)	
Caja y Bancos	13,528.33
Inventario total de materias primas	27,056.66
Inventario total de productos en proceso	29,000
Inventario de energeticos	2,500
Cuentas por cobrar	10,000
Cuentas por pagar (-)	-7,499.99
<b>TOTAL</b>	<b>\$74,585</b>

Fuente: elaboración propia

## 6.4 Inversión Total

La inversión total asciende a \$454,342 pesos para el año cero o para el año de instalación, de esta inversión inicial que corresponde a la inversión fija es de \$338,000 pesos, la inversión diferida asciende a \$41,757 pesos y el capital de trabajo que es de \$74,585 pesos.(Ver tabla XII).

Tanto los datos de insumos como los datos de la inversión fueron proporcionados por el cliente.

**TABLA XII**

<b>PRESUPUESTO DE INVERSIONES</b>	
(pesos)	
<b>INVERSION FIJA</b>	
Equipo de Oficina	\$16,000
Equipo de Planta	\$272,000
Adaptaciones a la planta	\$50,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$338,000</b>
<b>INVERSION DIFERIDA</b>	
Estudios de Factibilidad	\$33,377
Gastos de Arranque	\$3,380
Aspectos Legales	\$5,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$41,757</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Caja y Bancos	13,528.33
Inventario total de materias primas	27,056.66
Inventario total de productos en proceso	29,000
Inventario de energeticos	2,500
Cuentas por cobrar	10,000
Cuentas por pagar (-)	-7,499.99
<b>TOTAL</b>	<b>\$74,585</b>
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>\$454,342</b>

Fuente: elaboración propia

## 6.5 Financiamiento

Es necesario que se definan las necesidades de recursos financieros, origen de los mismos y las condiciones en que serán otorgados para ejecutar el proyecto.

Las necesidades de inversión se expresa como el monto de recursos financieros que ya sea para cubrir la compra de activos y/o requerimientos del capital de trabajo para poder comenzar a operar.

### 6.5.1 Estructura financiera del proyecto

La estructura financiera esta dada por el capital social y el crédito necesario para complementar los recursos económicos para el proyecto.

El capital social se considera un 46% de la inversión equivalente a \$209,487 y el crédito comprenderá el 54% de dicha inversión y asciende a \$244,855 pesos.

En esencia el capítulo de financiamiento debe de indicar las fuentes de recursos financieros necesarios para su ejecución y funcionamiento.

Así mismo se analizarán las condiciones financieras en que se contratarán los créditos.

### 6.5.2 Análisis de las fuentes de financiamiento

Como ya se mostró anteriormente el monto total de la inversión será de \$454,342 pesos.

Los recursos para cubrir estas necesidades provendrán de dos fuentes:

- Las aportaciones de capital de los socios inversionistas que constituirán Productos Toluqueños Doña Victoria, S. de R.L.M.I. y
- El financiamiento que será solicitado.



### 6.5.3 Líneas de crédito y condiciones crediticias

#### Tasas de interés

Los financiamientos otorgados por las tasas de interés son variables de acuerdo al costo porcentual promedio de la banca que el Banco de México da a conocer mensualmente.

Para efectos de este proyecto se estima contratar una tasa de 15.8141% anual.

#### Cálculo de los gastos financieros

El cálculo de los gastos financieros es para conocer el costo de los recursos financieros que se obtendrán para complementar el capital necesario y adquirir los activos (Ver tabla XIII) contar con el capital de trabajo.

**TABLA XIII**

AMORTIZACIONES DEL CRÉDITO				
(pesos)				
AÑOS	Saldos insolutos	Amortizaciones	Tasa de int. Anual (15.8141%)	Pago total
1	\$244,855.00	\$81,618.33	\$38,731.62	\$120,340
2	\$88,419.81	\$81,618.33	\$13,982.80	\$95,601.10
3	\$6,801.45	\$81,618.33	\$1,075.60	\$82,694

Fuente: elaboración propia

## 6.6 Presupuesto de ingresos y egresos

El presupuesto es la cuantificación de las operaciones futuras, teniendo como propósito mostrar los resultados de las operaciones programadas. El objeto de la elaboración de los presupuestos es mostrar que la inversión que se pretende realizar al establecer una empresa, se compensa con la utilidad que se va a obtener durante el horizonte considerado para el proyecto.

Una vez definido el objetivo que se persigue, teniendo como antecedentes el mercado, el aspecto técnico, corresponde a los presupuestos la cuantificación de todos los elementos para demostrar si es factible o no llevar a cabo el proyecto. El análisis del presupuesto de ingresos y de presupuesto de egresos servirá para realizar el Estado de Pérdidas y Ganancias, el Estado de Usos y Fuentes Efectivo y el Punto de Equilibrio. Esta información se utilizará posteriormente para llevar a cabo la Evaluación Económica.

### 6.6.1. Presupuesto de ingresos

#### Pronóstico de Ventas

Los volúmenes de ventas de están en función del programa de producción. Esto se estima en base a los resultados obtenidos en el primer capítulo de este trabajo, en que se observó una tendencia creciente de la demanda del producto en que es nuestro mercado de destino del producto, el pronóstico de ventas varía para el primer año de operaciones (Ver tabla XIV y XV).

**TABLA XIV**

PRONOSTICO DE VENTAS										
VOLUMEN ANUAL EN UNIDADES										
PRECIO/caja (24 salsas)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
\$312.00	50%	50%	80%	80%	80%	100%	100%	100%	100%	100%
	5,000	5,000	8,000	8,000	8,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000

**TABLA XV**

INGRESO ANUAL EN UNIDADES MONETARIAS										
(PESOS)										
PRECIO/caja	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
(24 salsas) \$312.00	50%	50%	80%	80%	80%	100%	100%	100%	100%	100%
	\$1,560,000	\$1,560,000	\$2,496,000	\$2,496,000	\$2,496,000	\$3,120,000	\$3,120,000	\$3,120,000	\$3,120,000	\$3,120,000

Fuente: elaboración propia

### Precios de venta

Como ha quedado asentado en el Estudio de Mercado el precio promedio de venta de la salsa será de \$13 pesos, (\$312 pesos por caja de 24 salsas).

### Presupuesto de ingresos

Estará en función del volumen de producción que se espera vender durante la vida útil del proyecto y de los precios de venta del producto.

Una vez determinado el precio promedio el producto lo multiplicamos por el volumen de producción que es de 5,000 cajas, lo que se traduce a 120,000 salsas anualmente.

De lo anterior se concluye que bajo tales condiciones los ingresos totales que se obtendrán para el año 1 de operaciones es \$1,560,000 y para los subsiguientes años es de \$3,120,000 que están determinados en la tabla XVI.

**TABLA XVI**

<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>			
(pesos)			
<b>Años de producción</b>	<b>Cajas por año</b>	<b>Precio caja</b>	<b>Ingresos</b>
1	5,000	\$312.00	\$1,560,000
2	5,000	\$312.00	\$1,560,000
3	8,000	\$312.00	\$2,496,000
4	8,000	\$312.00	\$2,496,000
5	8,000	\$312.00	\$2,496,000
6	10,000	\$312.00	\$3,120,000
7	10,000	\$312.00	\$3,120,000
8	10,000	\$312.00	\$3,120,000
9	10,000	\$312.00	\$3,120,000
10	10,000	\$312.00	\$3,120,000

Fuente: elaboración propia

### 6.6.2 Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos al igual que el de ingresos está en función del programa de producción. El presupuesto de egresos o de costos y gastos incluye todas aquellas operaciones que significa un egreso o salida de recursos (Ver tabla XVII).

Costos directos son todos aquellos elementos que intervienen directamente en la elaboración y venta los cuales varían directamente en el volumen de producción, a estos también se les llama costos variables. Los costos directos se refieren a los salarios, a las prestaciones, insumos y mantenimiento de maquinaria y equipo.

Los costos indirectos son aquellos que se requieren para poder producir y vender el producto y tienen la característica que se presentan durante todo el tiempo. Generalmente estos gastos permanecen constantes, también son todos aquellos gastos que no están asociados directamente con el volumen de producción, a éstos se les conoce también con el nombre de costos fijos.

Los costos fijos que intervienen en forma indirecta en la producción estarán integrados por la depreciación de maquinaria y equipo, seguros e impuestos, gastos de administración, amortizaciones y gastos financieros, entre otros.

Los gastos de sueldos y salarios más 35% de prestaciones se estimaron en \$657,477 pesos.

Por último, la depreciación se calculó para todos los activos, obteniendo un promedio de 10%, al aplicar una tasa del 10% a la maquinaria y equipo.

Cabe mencionar que todos estos activos se deprecian contablemente al 100% en el año 10 de las operaciones, por lo tanto no será necesario realizar nuevas inversiones en este rubro.

Así mismo existen otro tipo de gastos, como son los de administración y financieros, los cuales pueden ser agrupados bajo el rubro de gastos de operación.

**TABLA XVII**

<b>PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS (EGRESOS)</b>										
(pesos)										
<b>CONCEPTO /AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Salarios	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020
Prestaciones	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457
Insumos	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000
Mantenimiento de maquinaria y equipo	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760
Depreciación de maquinaria y equipo	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800
Seguros	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600
Gastos de admón.	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
Amortizaciones	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90
Gastos financieros	\$28,617.73	\$19,543.80	\$7,589.98	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,211,124</b>	<b>\$1,202,050</b>	<b>\$1,190,096</b>	<b>\$1,182,506</b>	<b>\$1,182,506</b>	<b>\$1,182,506</b>	<b>\$1,182,506</b>	<b>\$1,182,506</b>	<b>\$1,182,506</b>	<b>\$1,182,506</b>

Fuente: elaboración propia

Los gastos de administración ascienden a \$60,000 así mismo los gastos financieros en que se incurre al requerir el 54% de los recursos para la inversión, considerando una tasa de interés del 15.8141% anual, el monto anual a pagar por este concepto será de \$28,617.73 pesos en el primer año.

### 6.6.3. Estados financieros

Una vez elaborados los presupuestos, se procederá a la formulación de los Estados Financieros, los que mostrarán finalmente la situación futura en la que se encontrará la empresa en cuanto a las necesidades de fondos, los efectos de comportamiento de los costos, gastos e ingresos, el impacto del costo financiero, los resultados en términos de utilidades, la generación de efectivo, de acuerdo al desarrollo operativo que se programó (50% de su capacidad para 1ro. y 2do. año, 80% para el 3ro, 4to. y 5to. año, y el 100% del 6to. al 10mo. año).

Los Estados Financieros para llevara cabo un proyecto son el de Resultados, Flujo de Efectivo o de Caja, Origen y Aplicación de Recursos y Situación Financiera o Balance General.

#### **Estado de Resultados**

Es un estado financiero dinámico, a partir de los ingresos, costos y gastos que muestra el resultado final previsto en términos de utilidades o pérdidas, así como el monto de impuestos y reparto sobre utilidades.

Es un informe que nos permite determinar si la empresa registró utilidades o pérdidas en período determinado.

En la tabla XVIII se realizó el estado de resultados para la vida útil del proyecto, donde puede observarse que desde el primer año de operaciones la planta de salsas obtendrá utilidades de \$48,135 pesos mismos que se incrementarán todos los años hasta alcanzar una cifra de \$868,717 para el décimo año.

En el estado de resultados las utilidades se incrementan en mayor proporción para el año 3. Esto es debido al aumento en el volumen de lo vendido a partir del tercer año de operaciones.

**TABLA XVIII**

**ESTADO DE RESULTADOS A 10 AÑOS**

(pesos)

CONCEPTO/AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingreso por Ventas	\$1,560,000	\$1,560,000	\$2,496,000	\$2,496,000	\$2,496,000	\$3,120,000	\$3,120,000	\$3,120,000	\$3,120,000	\$3,120,000
Costo de ventas	\$1,391,155.63	\$1,382,081.70	\$1,519,887.88	\$1,512,297.90	\$1,512,297.90	\$1,612,137.90	\$1,612,137.90	\$1,612,137.90	\$1,612,137.90	\$1,612,137.90
Utilidad Bruta	\$168,844	\$177,918	\$976,112	\$983,702	\$983,702	\$1,507,862	\$1,507,862	\$1,507,862	\$1,507,862	\$1,507,862
Gastos de Administración	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
Utilida de Opreación	\$108,844	\$117,918	\$916,112	\$923,702	\$923,702	\$1,447,862	\$1,447,862	\$1,447,862	\$1,447,862	\$1,447,862
Gastos Financieros	\$28,617.73	\$19,543.80	\$7,589.98	0	0	0	0	0	0	0
Utilida antes de Impuestos	\$80,226.27	\$98,374.20	\$908,522.02	\$923,702	\$923,702	\$1,447,862	\$1,447,862	\$1,447,862	\$1,447,862	\$1,447,862
ISR (30%)	\$24,068	\$29,512	\$272,557	\$277,111	\$277,111	\$434,359	\$434,359	\$434,359	\$434,359	\$434,359
PTU (10%)	\$8,022.63	\$9,837.42	\$90,852.20	\$92,370	\$92,370	\$144,786	\$144,786	\$144,786	\$144,786	\$144,786
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$48,135.76</b>	<b>\$59,024.52</b>	<b>\$545,113.22</b>	<b>\$554,221</b>	<b>\$554,221</b>	<b>\$868,717</b>	<b>\$868,717</b>	<b>\$868,717</b>	<b>\$868,717</b>	<b>\$868,717</b>

Fuente: elaboración propia

Finalmente hay que mencionar que en el estado de resultados, la inversión de los socios se recupera rápidamente en el año 3, lo que en una primera instancia hace atractivo el proyecto.

### Flujo de Efectivo o de Caja

La base para la evaluación de los proyectos de preinversión como el que nos ocupa es el flujo de caja. Este se obtendrá a partir de la tabla de usos y fuentes de efectivo. Es un estado financiero dinámico, su base de cálculo son los flujos de efectivo llegándose a obtener una caja final o disponible, además revela la capacidad de pago de la empresa, aunque está vinculada al estado de resultados su objetivo no es mostrar

utilidades, sino dinero disponible o déficit en caja. En la tabla XIX puede observarse que desde el primer año de operaciones tendrá una caja final de \$74,585 misma que aumentará todos los años hasta obtener \$11,157,762 para el último año de operaciones.

**TABLA XIX**

**FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA**

CONCEPTO/AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 ENTRADAS</b>	<b>\$454,342</b>	<b>\$1,560,000</b>	<b>\$1,560,000</b>	<b>\$2,496,000</b>	<b>\$2,496,000</b>	<b>\$2,496,000</b>	<b>\$3,120,000</b>	<b>\$3,120,000</b>	<b>\$3,120,000</b>	<b>\$3,120,000</b>	<b>\$3,120,000</b>
Capital Social	\$209,487.00										
Créditos Bancario	\$244,855.00										
Ingreso por ventas		\$1,560,000	\$1,560,000	\$2,496,000	\$2,496,000	\$2,496,000	\$3,120,000	\$3,120,000	\$3,120,000	\$3,120,000	\$3,120,000
<b>2 SALIDAS</b>	<b>\$379,757</b>	<b>\$1,207,804</b>	<b>\$1,205,989</b>	<b>\$1,518,094</b>	<b>\$1,434,958</b>	<b>\$1,434,958</b>	<b>\$1,664,622</b>	<b>\$1,664,622</b>	<b>\$1,664,622</b>	<b>\$1,664,622</b>	<b>\$1,664,622</b>
Inversión Fija	\$338,000										
Inversión Diferida	\$41,757										
Insumos		\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000
Mano de Obra		\$657,477	\$657,477	\$657,477	\$657,477	\$657,477	\$657,477	\$657,477	\$657,477	\$657,477	\$657,477
Gastos Admon.		\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
Gastos financieros		\$28,617.73	\$19,543.80	\$7,589.98	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
ISR		\$24,068	\$29,512	\$272,557	\$277,111	\$277,111	\$434,359	\$434,359	\$434,359	\$434,359	\$434,359
PTU		\$8,022.63	\$9,837.42	\$90,852.20	\$92,370	\$92,370	\$144,786	\$144,786	\$144,786	\$144,786	\$144,786
Amortización Créditos		\$81,618.33	\$81,618.33	\$81,618.33	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Superávit o Déficit</b>	<b>\$74,585</b>	<b>\$352,296</b>	<b>\$354,011</b>	<b>\$977,906</b>	<b>\$1,061,042</b>	<b>\$1,061,042</b>	<b>\$1,455,378</b>	<b>\$1,455,378</b>	<b>\$1,455,378</b>	<b>\$1,455,378</b>	<b>\$1,455,378</b>
(1-2)											
Caja inicial	\$0	\$74,585	\$426,881	\$780,882	\$1,758,788	\$2,819,830	\$3,880,872	\$5,336,250	\$6,791,628	\$8,247,006	\$9,702,384
Caja final	\$74,585	\$426,881	\$780,882	\$1,758,788	\$2,819,830	\$3,880,872	\$5,336,250	\$6,791,628	\$8,247,006	\$9,702,384	\$11,157,762

Fuente: elaboración propia



## **Balance General o Situación Financiera**

Es un estado financiero estático que presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, de todos los bienes y derechos propiedad de la empresa (Activo), así como todas las deudas (Pasivo) y por último el patrimonio de la empresa (Capital), el balance nos muestra con cuantos recursos cuenta la empresa para la realización de sus actividades, deudas contraídas y la aportación de socios.

El balance general resume la información contable que resulta de las operaciones financieras efectuadas (Ver tabla XX).

**TABLA XX**

<b>BALANCE GENERAL</b>										
(pesos)										
<b>CONCEPTO/AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Caja y Bancos	\$426,881	\$780,882	\$1,758,788	\$2,819,830	\$3,880,872	\$5,336,250	\$6,791,628	\$8,247,006	\$9,702,384	\$11,157,762
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$304,200</b>	<b>\$270,400</b>	<b>\$236,600</b>	<b>\$202,800</b>	<b>\$169,000</b>	<b>\$135,200</b>	<b>\$101,400</b>	<b>\$67,600</b>	<b>\$33,800</b>	<b>\$0</b>
Equipo de Oficina	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000	\$16,000
Equipo de Planta	\$272,000	\$272,000	\$272,000	\$272,000	\$272,000	\$272,000	\$272,000	\$272,000	\$272,000	\$272,000
Adaptaciones a la planta	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000	\$50,000
Depreciación acumulada	(\$33,800)	(\$67,600)	(\$101,400)	(\$135,200)	(\$169,000)	(\$202,800)	(\$236,600)	(\$270,400)	(\$304,200)	(\$338,000)
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>\$79,820.10</b>	<b>\$70,951.20</b>	<b>\$62,082.30</b>	<b>\$53,213.40</b>	<b>\$44,344.50</b>	<b>\$35,475.60</b>	<b>\$26,606.70</b>	<b>\$17,737.80</b>	<b>\$8,868.90</b>	<b>\$0.00</b>
Estudios de Factibilidad	\$33,377	\$33,377	\$33,377	\$33,377	\$33,377	\$33,377	\$33,377	\$33,377	\$33,377	\$33,377
Gastos de Arranque	\$3,380	\$3,380	\$3,380	\$3,380	\$3,380	\$3,380	\$3,380	\$3,380	\$3,380	\$3,380
Aspectos Legales	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000	\$5,000
Amortización Acumulada	(\$41,757.00)	(\$83,514.00)	(\$125,271.00)	(\$167,028.00)	(\$208,785.00)	(\$250,542.00)	(\$292,299.00)	(\$334,056.00)	(\$375,813.00)	(\$417,570)
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>\$810,910.10</b>	<b>\$1,122,133.20</b>	<b>\$2,057,470.30</b>	<b>\$3,075,843.40</b>	<b>\$4,094,216.50</b>	<b>\$5,506,925.60</b>	<b>\$6,919,634.70</b>	<b>\$8,332,243.80</b>	<b>\$9,745,052.90</b>	<b>\$11,157,762</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>										
Crédito PYME	\$81,618.33	\$81,618.33	\$81,618.33	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>PASIVO FIJO</b>										
Crédito PYME	\$244,855.00	\$88,419.81	\$6,801.45	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>SUMA DEL PASIVO</b>	<b>\$326,473.33</b>	<b>\$170,038.14</b>	<b>\$88,419.78</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>CAPITAL</b>	<b>\$257,622.76</b>	<b>\$786,939.93</b>	<b>\$1,791,457.04</b>	<b>\$2,823,713.43</b>	<b>\$4,115,633.43</b>	<b>\$5,722,049.43</b>	<b>\$7,350,449.43</b>	<b>\$8,978,849.43</b>	<b>\$9,745,052.90</b>	<b>\$11,157,762.00</b>
Capital Social	\$209,487.00	\$209,487.00	\$209,487.00	\$209,487.00	\$209,487.00	\$209,487.00	\$209,487.00	\$209,487.00	\$209,487.00	\$209,487.00
Utilidad del ejercicio	\$48,135.76	\$59,024.52	\$545,113.22	\$554,221	\$554,221	\$868,717	\$868,717	\$868,717	\$868,717	\$868,717
Utilidad anterior	\$0	\$518,428.41	\$1,036,856.82	\$2,060,005.23	\$3,351,925.23	\$4,643,845.23	\$6,272,245.23	\$7,900,645.23	\$8,666,848.70	\$10,079,241.03
<b>SUMA DEL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$1,101,320.74</b>	<b>\$1,463,313.96</b>	<b>\$2,404,844.01</b>	<b>\$3,608,344.23</b>	<b>\$4,900,264.23</b>	<b>\$5,506,925.60</b>	<b>\$6,919,634.70</b>	<b>\$8,332,243.80</b>	<b>\$9,702,384</b>	<b>\$11,157,762</b>

Fuente: elaboración propia

## 6.7 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el punto en el cual los ingresos son iguales a los costos y gastos, es decir, el punto de equilibrio será aquél en que la empresa no gana ni pierde y a partir de la cual, con una unidad adicional se va a obtener ganancia, también expresa en unidades monetarias e indica el monto mínimo de producto que se requerirá para cubrir los costos fijos y los costos variables.

Para poder determinarlo se consideraron las cifras que se incluyeron en la tabla No. XXI, donde se presenta la clasificación de Costos Fijos y Variables.

$$P = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

$$P = \frac{1,211,123.63}{1 - \frac{136,800}{1,560,000}}$$

$$P = \frac{1,211,123.63}{.0876923}$$

$$P = \frac{1,211,123.63}{.91230} = \$1,327,538.54$$

**TABLA XXI**

PUNTO DE EQUILIBRIO		
	Año 1	Año 5
Precio venta unitario	13	13
Unidades vendidas	120,000	192,000
Ingreso total	1,560,000	\$2,496,000
CFT	\$1,211,123.63	\$1,182,505.90
CVT	136,800	\$136,800
<b>Unidades</b>	<b>102,119</b>	<b>96,236</b>
<b>Monetario</b>	<b>\$1,327,538.54</b>	<b>\$1,251,074</b>
	<b>88%</b>	<b>80.19%</b>

Fuente: elaboración propia

Con los resultados obtenidos en el 1er. año podemos concluir que tendría que vender \$1,327,538.54 pesos para cubrir sus Costos Fijos y Costos Variables, es decir, es el punto en donde la empresa no pierde ni gana y por lo tanto debe de estar operando al 88% del nivel de producción en lo correspondiente a ese año.

Considerando los Costos Variables, Costos Fijos y el precio probable de venta nos arroja el dato de que el proyecto se encuentra en su punto de equilibrio a partir de las 4,255 cajas.

La aplicación de esta herramienta supone que no variará ni el precio de venta ni los costos con los diferentes volúmenes de producción.

### **Cálculo del punto de equilibrio del 5to. año**

Con los resultados obtenidos del 5to. año podemos concluir que tendría que vender \$1,251,074 pesos para cubrir sus Costos Fijos y Costos Variables, es decir, es el punto en donde la empresa no pierde ni gana y por lo tanto debe de estar operando al 80.19% del nivel de producción en lo correspondiente a ese año.

**TABLA XXII**

<b>CLASIFICACION DE COSTOS Y GASTOS</b>										
(pesos)										
<b>CONCEPTO /AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>										
Salarios	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020	\$487,020
Prestaciones	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457	\$170,457
Insumos	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000	\$348,000
Mantenimiento de maquinaria y equipo	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760	\$6,760
Depreciación de maquinaria y equipo	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800
Seguros	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600	\$67,600
Gastos de admón.	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000	\$60,000
Amortizaciones	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90	\$8,868.90
Gastos financieros	\$28,617.73	\$19,543.80	\$7,589.98	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$1,211,123.63</b>	<b>\$1,202,049.70</b>	<b>\$1,190,095.88</b>	<b>\$1,182,505.90</b>	<b>\$1,182,505.90</b>	<b>\$1,182,505.90</b>	<b>\$1,182,505.90</b>	<b>\$1,182,505.90</b>	<b>\$1,182,505.90</b>	<b>\$1,182,505.90</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>										
Renta de planta	\$86,400	\$86,400	\$86,400	\$86,400	\$86,400	\$86,400	\$86,400	\$86,400	\$86,400	\$86,400
Viáticos/fletes	\$20,400	\$20,400	\$20,400	\$20,400	\$20,400	\$20,400	\$20,400	\$20,400	\$20,400	\$20,400
Mantenimiento	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000	\$30,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$136,800</b>	<b>\$136,800</b>	<b>\$136,800</b>	<b>\$136,800</b>	<b>\$136,800</b>	<b>\$136,800</b>	<b>\$136,800</b>	<b>\$136,800</b>	<b>\$136,800</b>	<b>\$136,800</b>
<b>TOTAL F + V</b>	<b>\$1,347,923.63</b>	<b>\$1,338,849.70</b>	<b>\$1,326,895.88</b>	<b>\$1,319,305.90</b>	<b>\$1,319,305.90</b>	<b>\$1,319,305.90</b>	<b>\$1,319,305.90</b>	<b>\$1,319,305.90</b>	<b>\$1,319,305.90</b>	<b>\$1,319,305.90</b>

Fuente: elaboración propia

## 6.8 Evaluación económica-financiera

La evaluación económica y financiera es un balance de ventajas y desventajas que se originaría en caso de asignarse recursos para poner en ejecución un proyecto. En este capítulo se presentarán los criterios y técnicas de evaluación para mostrar que tan atractivo es el proyecto.

Los indicadores que se utilizarán para llevar a cabo tanto la evaluación económica como financiera generalmente son:

- Valor Actual Neto (VA),
- Tasa Interna de Rendimiento (TIR) y la
- Relación Beneficio/Costo (B/C).

Es de señalarse que los métodos mencionados consideran el valor del dinero a través del tiempo.

### 1. Flujo Neto de Efectivo (FNE)

Para la determinación de los mencionados indicadores se requiere determinar el Flujo Neto de Efectivo que es el resultado de las entradas y salidas de recursos económicos. Proporciona las cantidades actualizadas mediante un factor se toman como base para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), con lo que se mide la rentabilidad del proyecto.

### 2. Valor Presente Neto (VAN)

Para determinar la rentabilidad de un proyecto de inversión mediante este indicador, es necesaria la existencia de una tasa de descuento (TD), misma que se aplica a los diferentes flujos de efectivo involucrados (inversiones y beneficios).<sup>14</sup>

---

14 Gallardo, Cervantes Juan. Curso-Taller en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión: Un enfoque de sistemas para empresario, pág. 86. México, D.F.

El Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto de inversión está dado por la diferencia del Valor Actual Neto de los beneficios y el Valor Actual Neto de la Inversión es decir:

$$\text{VAN} = - \text{Valor actualizado de las inversiones} + \text{Valor actualizado de los Beneficios}$$

Lo antes mencionado, implica que para obtener el VAN, tenemos que actualizar con el siguiente factor de actualización, a Valor Presente.

$$\text{VP} = \frac{1}{(1+i)^n}$$

Así mismo para determinar el VAN se necesita calcular el flujo neto de efectivo, para cada uno de los años de vida útil del proyecto. Esto se realizó en la tabla XXIV, donde se presenta como se llevó a cabo el cálculo del flujo neto de efectivo del proyecto para el empresario.

Una vez realizado el cálculo del factor de descuento se procede a actualizar los flujo neto de efectivo, mediante la utilización de la siguiente fórmula:

$$\text{Va} = (\text{Vf}) (\text{fa})$$

En donde:  $\text{Va}$  = Valor Actual  
 $\text{Vf}$  = Valor de los Flujos Netos de Efectivo  
 $\text{fa}$  = Factor Actualizado

Generalmente los criterios de aceptación o de rechazo del VAN son los siguientes:

- $\text{VAN} > 0$  el proyecto se acepta
- $\text{VAN} = 0$  el proyecto es indiferente
- $\text{VAN} < 0$  el proyecto se rechaza

El VAN es un procedimiento que permite calcular el valor monetario presente de un determinado número de flujos futuros, originados por la inversión inicial.

**TABLA XXIII**

<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO DEL PROYECTO</b>										
(pesos)										
<b>CONCEPTO/AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
A. Utilida Neta	\$48,135.76	\$59,024.52	\$545,113.22	\$554,221	\$554,221	\$868,717	\$868,717	\$868,717	\$868,717	\$868,717
B. Depreciación	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800	\$33,800
C. Amortización	\$4,175.70	\$4,175.70	\$4,175.70	\$4,175.70	\$4,175.70	\$4,175.70	\$4,175.70	\$4,175.70	\$4,175.70	\$4,175.70
D. Gastos finan.	\$28,617.73	\$19,543.80	\$7,589.98	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Flujo Neto de efec. (A+B+C+D)</b>	<b>\$114,729.19</b>	<b>\$116,544.02</b>	<b>\$590,678.90</b>	<b>\$592,196.90</b>	<b>\$592,196.90</b>	<b>\$906,692.90</b>	<b>\$906,692.90</b>	<b>\$906,692.90</b>	<b>\$906,692.90</b>	<b>\$906,692.90</b>

Fuente: elaboración propia

Los criterios de decisión del VAN son los siguientes:

- VAN positivo, el proyecto es aceptable ya que se recupera la inversión inicial, cubre costos anuales y se obtienen beneficios monetarios.
- VAN igual a cero, el proyecto se acepta o se revisa ya que la utilidad a obtenerse es similar a otra inversión financiera a la misma tasa.
- VAN negativo, el proyecto se rechaza ya que representa pérdidas para el inversionista, pues el valor actual de los beneficios es menor al valor actual de los costos más la inversión.



El Valor Presente del proyecto se calculó en base a una tasa del 35%.

Así tenemos que con una tasa de 35% se obtiene un Valor Actual Neto de 693,913.04. Por lo que se considera que en función del VAN el proyecto se acepta, ya que es superior a los criterios de aceptación (Ver tabla XXIV).

**TABLA XXIV**

<b>CALCULO DE VAN DEL PROYECTO</b>			
<b>Años</b>	<b>flujo neto</b>	<b>factor de actualización (35%)</b>	<b>valor actual</b>
0	-454342	1	-454342
1	\$114,729.19	0.740740741	84984.58519
2	\$116,544.02	0.548696845	63947.33608
3	\$590,678.90	0.406442107	240076.7769
4	\$592,196.90	0.301068228	178291.6711
5	\$592,196.90	0.223013502	132067.9045
6	\$906,692.90	0.165195187	149781.3029
7	\$906,692.90	0.122366805	110949.1132
8	\$906,692.90	0.090642078	82184.52832
9	\$906,692.90	0.06714228	60877.42839
10	\$906,692.90	0.049735022	45094.3914
<b>VAN = 693,913.04</b>			

Fuente: elaboración propia

### **Cálculo de la Relación Beneficio-Costo (B/C)**

La relación B/C nos dice cuánto es lo que gana el proyecto por cada peso invertido en el mismo. Éste está expresado en términos relativos.

Los criterios de decisión del B/C son los siguientes:

- B/C cero o positivo, el proyecto se acepta.
- B/C negativo, el proyecto se rechaza.<sup>15</sup>

Fórmula para el cálculo de B/C:

$$B/C = \frac{\text{Valor Actual Neto (VAN)}}{\text{Valor Actual de la Inversión}}$$

$$B/C = \frac{693,913.04}{454,342}$$

Con el VAN obtenido En la tabla XXIV y sustituyendo valores en la fórmula de B/C se obtiene lo siguiente:

$$B/C = \$1.53$$

Este resultado indica que por cada peso invertido en el proyecto se obtiene un beneficio de \$1.53 pesos.

---

15 Gallardo, Cervantes Juan Op, Cit. Pág. 90.

## Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno se define como la tasa de interés mediante la cual debemos descontar los flujos netos de efectivo generados durante la vida útil del proyecto para que éstos sean iguales con la inversión.

**TABLA XXV**

<b>CÁLCULO DE LA TIR DEL PROYECTO</b>					
<b>Años</b>	<b>flujo neto</b>	<b>factor de actualización (67%)</b>	<b>valor actual</b>	<b>factor de actualización (68%)</b>	<b>valor actual</b>
0	-454342	1	-454342	1	-454342
1	\$114,729.19	0.598802395	68700.11377	0.595238095	68291.18452
2	\$116,544.02	0.358564309	41788.52594	0.35430839	41292.52409
3	\$590,678.90	0.214709167	126824.1744	0.210897851	124572.9108
4	\$592,196.90	0.128568363	76137.78621	0.125534435	74341.10339
5	\$592,196.90	0.076987044	45591.48875	0.074722878	44250.65678
6	\$906,692.90	0.046100026	41798.56653	0.044477904	40327.79944
7	\$906,692.90	0.027604806	25029.08176	0.026474943	24004.64252
8	\$906,692.90	0.016529824	14987.47411	0.015758894	14288.47769
9	\$906,692.90	0.009898098	8974.535392	0.009380294	8505.046246
10	\$906,692.90	0.005927005	5373.973289	0.005583509	5062.527527
		<b>VAN 1 \$863.72</b>		<b>Van 2 (\$9,405.13)</b>	
		<b>TIRE \$67.08</b>			
		<b>TREMA 35%</b>			

Fuente: elaboración propia

También se define la TIR como la tasa de descuento que hace iguales el valor presente de los ingresos con el de los egresos.

Los criterios de aceptación de la TIR son:

- Cuando la TIR > que la tasa de descuento el proyecto se acepta
- Cuando la TIR = a la tasa de descuento el proyecto es indiferente
- Cuando la TIR < que la tasa de descuento el proyecto se rechaza

El cálculo de la TIR para el proyecto se determinó en las tablas XXV, como se puede apreciar a continuación el cálculo con un factor de actualización del 67% y del 68%.

La fórmula es la siguiente:

$$TIR = T1 + (T2-T1) \frac{VAN1}{VAN1-VAN2}$$

Para la siguiente evaluación del proyecto utilizando la anterior fórmula, la TIR del proyecto es la siguiente:

Los resultados obtenidos de la TIR del proyecto fue de 67%, este resultado proporciona la rentabilidad del proyecto en términos de porcentaje por lo que **se considera que el proyecto es rentable de acuerdo a los criterios de aceptación.**

## ANEXO

A continuación se adjunta la encuesta aplicada en el Capítulo 3, Análisis Externo, para obtener resultados y así poder evaluar el comportamiento del consumidor:

### ENCUESTA

1.- ¿Usted o su familia gustan de salsas picantes?

- SI
- NO

2.- ¿Consumes este tipo de salsas en casa?

- SI
- NO

3.- ¿Con qué frecuencia consume(n) salsas picantes?

- DIARIO
- 2 Ó 3 VECES POR SEMANA
- 1 VEZ O MENOS POR SEMANA

4.- ¿Cada cuánto compra dichas salsas picantes?

- CADA SEMANA
- CADA 15 DÍAS
- CADA MES
- CADA 3 MESES O MÁS

5.- ¿Cuántos tipos de salsas de chile manzano conoce? Mencione las marcas que recuerda.

- .....
- .....
- .....
- NO CONOCE NINGUNA

6.- ¿De éstas salsas que conoce, alguna de ellas es 100% natural y libre de conservadores o con conservadores naturales?

SI ¿cuáles?

NO

7.- ¿Cuál es el peso y precio que paga aproximadamente por una salsa picante?

DE \$ 4.00 A \$ 9.00 PESOS

DE \$ 9.00 A \$ 14.00 PESOS

DE \$ 15.00 A \$ 20.00 PESOS

DE \$ 21.00 A \$ 30.00 PESOS

NO SE ACUERDA

8.- Mencione 3 chiles de los cuales le gustaría que existiera una nueva salsa picante.

CHILE MANZANO

CHILE CHIPOTLE

CHILE JALAPEÑO

9.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una salsa casera de chile manzano única en su tipo, con todos sus ingredientes 100% naturales, y libre de conservadores en una presentación desde 150 ml.?

DE \$ 20.00 A \$ 23.00 PESOS

DE \$ 24.00 A \$ 26.00 PESOS

DE \$ 27.00 A \$ 29.00 PESOS

DE \$ 30.00 A \$ 32.00 PESOS

*Muchas gracias por su colaboración.*

## CONCLUSIONES

El proyecto de la **Salsa Picante Doña Victoria** se inició en el año 2008, en una etapa de investigación y desarrollo y durante 3 años se realizaron análisis de distintas recetas de salsa de chile manzano y degustaciones.

Fue hasta el año 2009 cuando se creó una empresa denominada **PRODUCTOS TOLUQUEÑOS DOÑA VICTORIA, S. de R.L.M.I.**

Se inició el trámite de registro de marca, código de barras, análisis nutrimental, alta en Hacienda, etc.

Del año 2009 a la fecha, gracias al estudio de mercado realizado el cual se presenta en este trabajo, se logró identificar claramente al consumidor potencial, así como definir a la competencia.

Con este estudio de mercado se analizaron los diferentes factores que intervienen en la planeación y producción del producto.

Cabe resaltar la importancia de graficar procesos y resultados en un estudio de mercado, ya que gracias a estos se puede observar claramente jerarquías en los procesos.

### Estudio técnico

En este estudio se encuentran los factores primordiales considerados para la determinación del tamaño de la planta donde se elaborará la **Salsa Picante Doña Victoria**, la capacidad de producción y el mercado de consumo del Valle de Toluca. La planta cuenta con un equipo capaz de producir 240,000 salsas por año.

El programa de producción considerado en el proyecto con una duración de 10 años, se prevé que el primero y segundo año va a operar con el 50% de su capacidad, del tercero al quinto año al 80% de su capacidad y del sexto al décimo al 100% de su capacidad.

La estructura administrativa y de producción fueron diseñadas en función a las necesidades productivas de la planta y minimizado los recursos humanos al requerir 11 empleados en total.

### **Estudio financiero**

La inversión total requerida será de \$454,342 de la cual la inversión fija será de \$338,000 que es el costo de la planta de producción de salsas.

La estructura financiera está integrada por el Capital Social equivalente a \$209,487 y un crédito de dicha inversión que asciende a \$244,855.

Los ingresos provendrán de la venta del primer y segundo año de operación y serán de \$1,560,000 por cada año, del tercero al quinto año será de \$2,496,000 por cada año y para los años subsiguientes será de \$3,120,000 en donde operará al 100% de su capacidad total. Los ingresos están estimados tomando en cuenta que anualmente se producen 240,000 salsas, con un precio de \$13 pesos por salsa.

La utilidad neta para el primer año de operaciones es de \$48,135.76 pesos y para el décimo año de \$868,717 pesos.

El punto de equilibrio con los resultados obtenidos podemos considerar que para el 1er. año la empresa tendría que vender \$1,327,538 pesos para cubrir sus costos fijos y variables, es decir debe de operar al 88% del nivel de producción, así como para el 5to. año tendría que vender \$1,251,074 pesos y operar a un 80.19% del nivel de producción de su capacidad de operación de ese año. El Valor Actual Neto (VAN) fue de \$693,913.04, y en función de este resultado, el proyecto se acepta, debido a que es superior a los criterios de aceptación.

La Tasa Interna de Rendimiento (TIR) para el proyecto es de 67%, por lo que se considera que **el proyecto es rentable de acuerdo a los criterios de aceptación.** La TIR es positiva y mayor a la rentabilidad mínima esperada.



## **Participaciones en el medio**

Hasta la fecha esta empresa ha logrado participar en:

- Expo Antad 2009
- Expo Restaurantes 2009
- Expo Abastur 2009
- Expo Kapta 2009 Cancún.

Gracias a la calidad de su producto a un bajo precio, la **Salsa Picante Doña Victoria** ha logrado tener gran aceptación entre los consumidores, logrando:

- Tener más de 120 puntos de venta en la Ciudad de Toluca.
- Ser proveedores de Supercompras en 22 tiendas.
- Ser proveedor de Garis.
- Ser proveedores de Tu Tienda UNAM en Toluca, Estado de México.

Inicialmente **PRODUCTOS TOLUQUEÑOS DOÑA VICTORIA, S. de R.L.M.I.** comenzó con la **Salsa Picante Doña Victoria**, y hoy en día tiene 3 productos más y están en vía de desarrollo otros 2, tramitando 2 marcas nuevas.

## PRODUCTO FINAL ENVASADO

### SALSA DE CHILE MANZANO “DOÑA VICTORIA”



Elaborada con chiles manzanos frescos, nueva en el mercado, de sabor muy característico afrutado, de picante intermedio, sin colorantes y sin saborizantes artificiales, deliciosa con todo tipo de comida desde pizzas, mariscos, sopas, antojitos, etc.

Su receta es casera con imagen de la autora de la receta, de origen toluqueño.

Etiqueta color rojo que contrasta con el contenido de envase.

Envase de PET, tapa flip top de PVC, contenido neto 150 ml, altura de 173 mm. Diámetro de 40 mm.

Empleaje de 24 piezas,

Peso por pieza 185 gr.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE, García Ma. Soledad. Marketing en sectores específicos. (2000), Madrid; Ed. Pirámide, 501 págs.
- ALBARRACÍN, Jesús. La Economía de mercado. (1994) Ed. Madrid, 287 págs.
- ARELLANO, Rolando C. Comportamiento del consumidor y marketing. aplicaciones practicas para América Latina (1993). México, Ed. Harla, 225 págs.
- BELLO, L.; Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. Investigación de mercados y estrategias de marketing. (1993): Madrid, Ed. Cívitas. .
- BRAIDOT, Nestor P. Marketing Total. Buenos Aires: (1993), Ed. Macchi, 409 págs.
- BUENO, Campos Eduardo, Curso de economía de la empresa. Un enfoque de organización, Madrid, Ed. Pirámide, 720 págs.
- COHEN, Marshal. El comportamiento del consumidor quienes son, porqué compran y cómo se puede anticipar cada uno de sus movimientos. México, Ed. McGraw-Hill, 180 págs.
- COHEN, William A. El plan de marketing: Procedimientos, formulario, estrategia y técnica. (1990), Madrid: Ed. Deusto, 287 págs.
- COSIO, de la Torre Jacqueline. Tesis: Estudio de prefactibilidad técnica, económica y financiera para la ampliación de una fábrica de láminas de cartón acanaladas y petrolizadas en el Municipio de los Reyes La Paz, Edo. de México. (2007), México. Universidad Nacional Autónoma de México.

- GALLARDO, Cervantes, Juan. Apuntes y Notas sobre la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Editado por la Facultad de Economía de la UNAM, (1991), México, D.F.
- GALLARDO, Cervantes, Juan. Curso Taller en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Un Enfoque de Sistemas para Empresarios. Nacional Financiera, (1997), México, D.F.
- GALLARDO, Cervantes, Juan. Desarrollo de la Microempresa. Subdirección de Publicaciones de Nacional Financiera, S.N.C. (1989) México, D.F.
- GRANDE, I. y Abascal, E. Fundamentos y técnicas de investigación comercial. (2000): Ed. Esic. Madrid.
- GRANDE, I. y Abascal, E. Aplicaciones de investigación comercial. (1994): Madrid, Ed. Esic, .
- HERMIDA, Jorge Alfredo y Rubén R. Rico, Marketing para momentos de crisis y recesión. (1995), Buenos Aires, Macchi, 222 págs.
- KINNEAR, Th.C. y Taylor, J.R. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. (1993): McGraw-Hill. Colombia.
- KOTLER, Phillip. Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación, y control, 1996, tr. Arturo Córdova Just., 800 págs.
- KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary; Fundamentos de Marketing, traducción Roberto Escalona García, (2003) México: Person educación 2003, 598 págs.
- KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary; Mercadotecnia; traducción. Pilar Mascaro Sacunstan.
- KOTLER, Phillip. La nueva competencia: Más allá de la teoría. Z: / Liam Fahey, S. Jatusripitak; (1987).

- LAMBIN, Jean-Jacques Marketing estratégico. (1997): Editorial McGraw-Hill.
- LARA, Flores Elías Primer Curso de Contabilidad. (1997): Editorial Trillas.
- MARTÍN Armario, Enrique. Marketing. (1993): Editorial Ariel.
- PEARCE, Esmond. La dirección de empresas en el proceso de comercialización. Centro regional de ayuda técnica (1973). México, 264 págs.
- RICOSSA, Sergio. Diccionario de economía. (2007), México, Ed. Siglo XXI Editores, 640 págs.
- PETER, J. Paul y Jerry C. Olson. Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing. tr. Jorge Luis Blanco y Correa Magallanes. (2006) México, Ed. McGraw-Hill, 570 págs.
- RIES, Al. Enfoque: El único futuro de su empresa, tr. Roberto Haas García. (1996)
- RIES, Al y Jack Trout. La guerra de marketing, tr. Alfredo Salvador Díaz. (2006) México, McGraw.-Hill Interamericana. 223 págs.
- RIES, Al. y Jack Trout. Las 22 leyes inmutables del marketing: violelas a su propio riesgo. Vers. española Raúl Peralba y Raquel Gonzáles del Rio. (1993), México: McGraw-Hill, 187 págs.
- RODGER, Leslie W. Comercialización en una economía competitiva. Traducción Carlos Leal, México, Ed. El ateneo, 241 págs.

SANTESMASES Mestre, Miguel. Marketing. Conceptos y Estrategias. (1999): Editorial Pirámide.

TALAYA, Esteban. Principios de Marketing. (1996): Editorial ESIC.

**Internet:**

KOCH Tovar, Josefina : (2006) Manual del Empresario Exitoso. Edición electrónica.

Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006c/210/](http://www.eumed.net/libros/2006c/210/)

NOVO, Salvador. Texto tomado en <http://www.mexicodesconocido.com.mx/notas/620-El-chile,-especie-de-especias>

RAMOS, J. (2006) Ejemplo de un estudio de mercado. Memorias de la exposición virtual de material didáctico para emprendedores. Espíritu empresarial 2006.

[http://portal.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Estudio\\_de\\_Mercado.pdf](http://portal.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Estudio_de_Mercado.pdf)

<http://www.monografias.com/trabajos13/artinves/artinves.shtml#METOD>  
RODRÍGUEZ, Mendoza, Carlos E. Diccionario de Economía Etimológico, Conceptual y Procedimental. 2009. Edición Especial Para Estudiantes  
<http://www.eumed.net/dices/dee/index.htm>

<http://www.infomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/procesol.htm>

INEGI. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

## AGRADECIMIENTOS

Por haberme dado la oportunidad de estudiar, agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente a la Facultad de Economía.

También por haberme brindado sus conocimientos, y por haber llevado la asesoría de mi tesis, agradezco al Mtro. Juan Gallardo Cervantes, así como a la Lic. Rosa María Araiza Ramírez, al Lic. Daniel Flores Casillas, a la Lic. Rocío Rebollar Blanco, y a la Lic. Florencia Lezama Camacho y también a todos los que en ese entonces fueron mis profesores.

A Claudia Zenil y a Luis Best de la Ciudad de Toluca, quienes me invitaron a participar en el proyecto que abarca el estudio de esta tesis: La Salsa Picante Doña Victoria y quienes muy amablemente me proporcionaron la información suficiente acerca de su producto y de los procesos de producción.

A la Sra. Francisca Muro por su colaboración y apoyo.

A la Lic. Aurora Contreras Muro, quien me incentivó para realizar esta tesis y así terminar mis estudios.

Al Lic. Heberto Ramos Andreani, quien me apoyó con información de diferentes sectores bancarios.

Asimismo, doy las gracias por su colaboración a todos aquellos que dedicaron parte de su tiempo para que este documento se llevara a cabo.

*México, D.F., Noviembre 2011.*