



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**“La importancia del plan de negocios y  
el de su evaluación para el desarrollo  
empresarial en México: caso práctico”.**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMÍA

PRESENTA

**ERIKA IVONNE PANTOJA SANDOVAL**

ASESOR: MTRO. ALFREDO CÓRDOBA KUTHY





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 mi familia, mis amigos,  
mis profesores y para la UNAM*

*Me gusta la gente que vibra, que no hay que empujarla, que no hay que decirle que haga las cosas, sino que sabe lo que hay que hacer y que lo hace. La gente que cultiva sus sueños hasta que esos sueños se apoderan de su propia realidad. Me gusta la gente con capacidad para asumir las consecuencias de sus acciones, la gente que arriesga lo cierto por lo incierto para ir detrás de un sueño...*

Mario Benedetti

“La importancia del plan de negocios y el de su evaluación para el desarrollo empresarial en México: caso práctico”.

## INDICE

Introducción	1
Objetivos generales y particulares.	2
Hipótesis	3
Justificación, delimitación e importancia de la investigación	3-5
I. Marco Teórico	
1.1 El origen del empresario.	6-12
1.2 El empresario como organizador social	13-19
II. La situación del micro, pequeño y mediano empresario en el México actual	20-30
III. La importancia de un plan de negocios.	31-40
VI. Estudio de Mercado de Salsas Mexicanas	
a. Antecedentes	41,42
b. Misión, visión y valores	43
c. Definición del producto	44-46
d. Clasificación	47,48
e. Normalización	49
f. Estructura del Estudio de Mercado	50
g. Análisis de la demanda	51-59
h. Análisis de la oferta	60-70
i. Análisis de precios y comercialización	71
j. Análisis FODA	72-74
Conclusiones	75-77
Anexo	78,79
Bibliografía	80,81
Agradecimientos	82

## **Introducción**

En la presente investigación se abordará la importancia que tiene para el desarrollo empresarial la formulación de un plan de negocios, mediante el estudio de mercado de una empresa de salsas a nivel nacional, mostrando su impacto e influencia en la sociedad y el desarrollo que ésta provoca, teniendo en cuenta una cultura hacia la protección del medio ambiente.

Es en éste proceso donde el empresario es uno de los principales actores, siendo en éste en quien recae todo el proyecto y la capacidad de convocatoria social para llevar a cabo una actividad económica que genere empleos y demanda de insumos, y que a la vez ofrezca satisfactores a la propia sociedad al realizar su capacidad de producción y así reproducir el sistema, logrando una rentabilidad que promueva nuevas inversiones, por lo que analizaremos su papel en la sociedad y su influencia en la economía, donde el empresario debe reconocerse como generador de riqueza. Todo ello con la finalidad de proponer posteriormente un plan de negocios acerca de una empresa productora de salsas, de acuerdo a las condiciones de México, basándonos en un estudio de mercado.

Impulsando con éste trabajo la cultura emprendedora, especialmente en los jóvenes universitarios, liberándonos del miedo de lo que significa ser empresarios, mejorando así el bienestar social, impulsando la economía de nuestro país e incentivando el desarrollo tecnológico.

## **Objetivos de la investigación**

El objetivo general de la presente investigación es plasmar la importancia del empresario en México y de la necesidad de tener un plan de negocios mediante la formulación de un estudio de mercado, para iniciar una empresa productora de salsas a nivel nacional por el empresario mexicano inmerso en el siglo XXI, con base en una responsabilidad social y ecológica.

### **Los objetivos particulares son:**

- Comprender el origen del empresario en la sociedad.
- Analizar el papel del empresario como organizador, integrando los recursos locales de los que dispone la sociedad, reconociendo su importancia en la economía.
- Reconocer la importancia de un plan empresarial en la creación o innovación de una empresa, tomando al empresario como el agente encargado de convocar a la sociedad (inversionistas), además de tener la responsabilidad de cuidar el manejo de la empresa.
- Estar consciente de la unión entre la economía y la ecología, y responsabilizarse del medio ambiente, no solo en la empresa, sino en la vida cotidiana.

## **Hipótesis de la investigación**

Conocer si para el empresario actual el plan de negocios es un elemento que influye en el desarrollo y la solución de problemas de la empresa, por lo que entonces el empresario debe formular un plan empresarial que le sirva como guía, dando como ejemplo una empresa productora de salsas a nivel nacional formulando su viabilidad a través de un estudio de mercado, para así en un futuro cercano llevarlo a la realidad y contribuir con el desarrollo económico de este país.

## **Justificación, delimitación e importancia de la investigación**

El motivo de ésta investigación es la de conocer el impacto del empresario en México y del papel que juega un plan de negocios para el empresario contemporáneo.

Es en la década de los setentas cuando en nuestro país comienzan a generarse grandes cambios, donde unos cuantos capitalistas concentraban la mayor parte de la riqueza, conviviendo con una multitud de empresarios (medianos y pequeños) cuyos ingresos cada vez eran inferiores; y es debido a esta concentración de la riqueza que la distancia entre las grandes empresas y las pequeñas empresas es cada vez mayor.

*“Los cambios ocurridos a raíz de la crisis de 1980, de la nacionalización bancaria en 1982 y de la reformulación del proyecto económico que le siguió, dieron lugar a un reacomodo de los grandes capitales pero no revirtieron el proceso de concentración que continua a la fecha”. (Puga, 1993:34)*

A pesar de los esfuerzos realizados por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) que está integrado por: la Confederación Nacional de Cámaras de Comercio (CONCANACO), la Confederación de Cámaras Industriales de la República Mexicana (CONCAMIN), la Confederación Patronal de México (COPARMEX), la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), la Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB) y el Consejo Nacional Agropecuario (CNA), además del Consejo Mexicano de Hombres de Negocios, vemos que la mayoría de los pequeños y medianos empresarios poseen poco capital, por lo que los sistemas financieros difícilmente les otorgan un crédito, prefiriendo a las grandes trasnacionales por brindarles mayor seguridad de pago, por lo que estas empresas no pueden competir a la par.

A pesar de esto, en la actualidad, las PYMES (pequeñas y mediana empresa) generan gran parte de la riqueza de cualquier país, así como una gran cantidad de empleos, sin olvidar que promueven la innovación tecnológica.

*“Según informes de la Unión Europea, las PYMES en Europa representan la mitad de la inversión global y casi el 70% del Producto Interno Bruto y es que la gran mayoría de los productos elaborados por la gran empresa, por ejemplo, son vendidos por PYMES al consumidor final. De acuerdo con algunas cifras oficiales, el 99% del total de empresas mexicanas son PYMES. En resumen, es probable que en la PYME podamos encontrar, como país, respuestas favorables a algunos de los graves problemas que nos aquejan, como el desempleo, la pobreza, la concentración del ingreso y la baja productividad.” (Nacional Financiera)*

En la presente investigación, delimitada en el país de México, se pretende reconocer la importancia de un plan de negocios para el desarrollo empresarial, mediante un caso práctico de una empresa productora salsas tradicionales. Analizando únicamente el mercado en sí, como base para poder pensar que se puede determinar un plan de negocios en su totalidad. Recordando que éste empresario se encuentra inmerso en un sistema de libre mercado, determinado por la competencia, es decir, determinado por el mercado, he aquí la importancia que tiene la realización de nuestro estudio de mercado.

Por otro lado, esta investigación pretende reforzar la cultura emprendedora de la sociedad mexicana y aplicarla en la sociedad con la finalidad de generar un verdadero bienestar social que genere un verdadero crecimiento en nuestro país, donde la cultura emprendedora sea parte de la vida cotidiana, llevando al desarrollo de México.

## I. MARCO TEÓRICO

### 1.1 El origen del empresario.

El empresario es parte de la economía, pero ¿Qué es la economía?

La palabra economía viene de los griegos y significa la administración de la casa, con el paso del tiempo éste término se ha ido ampliando. Por lo que la economía es vista actualmente como un proceso político y social que decide acerca del proceso productivo a partir de los recursos disponibles para la satisfacción de necesidades.

Es en este proceso económico donde el empresario es fundamental.

Así, la palabra emprender proviene del latín “in - prehendere” que significa comenzar o iniciar una acción o negocio, en especial si representa cierto riesgo.

Donde el empresario asume la tarea de organizar, convocar, dirigir y asumir los riesgos que conlleva la realización de un negocio, así como de todos sus procesos de evaluación para lograr los objetivos específicos.

Es a finales de la época medieval, la cual comprende del siglo V al siglo XV, especialmente en Francia, cuando comienza a ser utilizada la palabra “entrepreneur” para nombrar a los responsables de expediciones militares.

El empresario como tal nace a partir del comienzo del capitalismo, con la aparición de la burguesía como clase media, la cual fue desligándose de los señores feudales, así como también de las cruzadas que trajeron cambios mercantiles entre Europa y Oriente.

Hacia principios del siglo XVII ya aparecen unidos los conceptos de empresario e incertidumbre, donde el empresario era el encargado de combinar los factores y medios de producción y de asumir el riesgo tomando en consideración los recursos a su alcance.

Pero es en la Revolución Industrial de Inglaterra, en el siglo XVIII, donde debido a las transformaciones económicas, se generó un gran cambio estructural en la sociedad y en el término empresario.

En Inglaterra, los empresarios recibieron los nombres de “undertakers”, que eran los grandes exploradores, aventureros, y los que se basaban en la manufactura; los “adventurers” eran principalmente comerciantes; y los “projectors” eran los especuladores.

Cantillon en el siglo XVIII, y tras comenzar la primera Revolución Industrial, reconoce que el empresario es fundamental en la actividad económica, donde la esencia de los empresarios es su capacidad de asumir riesgos.

Cantillon señaló tres puntos claves para la economía:

- La economía tendía al equilibrio gracias a que los empresarios reaccionan a las fluctuaciones de los precios en mercados específicos.
- La economía funciona mejor sin la intervención del gobierno (laissez faire)
- Los derechos de propiedad son necesarios para que un mercado funcione y los empresarios se sientan seguros e inviertan.

Según Cantillon, los empresarios están relacionados recíprocamente siendo consumidores y productores al mismo tiempo, siendo la esencia de la competencia; donde los derechos de propiedad privada son necesarios para el funcionamiento del mercado.

Por su parte, Adam Smith y David Ricardo representan al empresario únicamente como gerente de negocios, sin diferenciarlo del capitalista.

Jean Baptiste Say, en 1803 describe al empresario como la persona que asume ciertos riesgos y organiza los diferentes factores de la producción. Say consideraba al beneficio no como el interés sobre el capital, sino como un premio por la asunción de riesgos, el cual le pertenecía al empresario, mientras que la única función del capitalista sería la de proporcionar el capital necesario.

Para J. S. Mill el empresario es el ente que representa la “mano visible” en una economía, por lo que el progreso empresarial se basa en: aumento del capital, aumento de la población y mejoras en la producción. Por lo que, al ser generador de riqueza, supone que el empresario debe: *“... tener una remuneración por su tiempo y su trabajo. La dirección de las operaciones comerciales e industriales suele recaer en la persona que suministra la totalidad o la mayor parte de los fondos con los que se realizan, y que, casi siempre, es la única interesada o la más interesada (al menos directamente) en el resultado. Para ejercer esta dirección con eficiencia, si la empresa es grande y complicada, se precisa una gran asiduidad en el trabajo y con frecuencia una habilidad más que ordinaria. Esta asiduidad y esta habilidad tienen que remunerarse”* (Mill, 1951: 360)

A esto debemos agregar que el empresario no siempre es el que posee el capital, sino en ocasiones es el encargado de captar los fondos (ahorros) para transformarlos en capital, siendo un convocador de la sociedad. Siendo el empresario un hombre de talento, que sabe encontrar oportunidades en el mercado por lo que puede proponer ¿Qué hacer?, ¿Para quién hacerlo? ¿Cuándo y dónde?, así como el ¿Por qué?, pero además sabrá convocar a la sociedad para que cada quien aporte los factores de producción de los que disponga, además de saber dar cuentas claras del proceso económico a quienes participen en él, mediante la confianza depositada en él, por ser un individuo coherente, sistemático y que brinda confianza a su comunidad.

Para Walras la economía tendía a estar siempre en equilibrio, por lo que en caso contrario éste desequilibrio sería de corto plazo y corregido por los empresarios, quienes pasan a ser parte central del proceso económico, ya que permiten la interacción de los mercados y llevan al equilibrio a la economía, donde existen dos mercados generales en la economía (productos y servicios) en los que se relacionan los empresarios y los consumidores.

Según Marshall, el empresario debe ser un hombre de gran capacidad y talento, de tal forma que éste logre aumentar la eficiencia del proceso productivo para lograr competir a partir de sus aptitudes, reflejándose en un aumento del capital, de lo contrario, el empresario poco apto, aunque posea un gran capital, no logrará acrecentarlo e inclusive podría disminuirlo de forma drástica, poniendo en riesgo el sistema.

*“Estas dos fuerzas, las que aumenta el capital de los hombres capacitados y la que hace desaparecer el que está en manos de hombres menos aptos, dan por resultado el que exista una más íntima correspondencia entre la aptitud del hombre de negocios y el tamaño de los mismos de lo que a primera vista parecería. Estas dos fuerzas tienden a ajustar el capital a la capacidad requerida para utilizarlo bien.”*  
(Marshall, 2005)

Pero es Joseph Schumpeter, un economista austriaco, el encargado de darle un giro al término empresario. A diferencia de Walras, que ubica al empresario desde un punto pasivo en el equilibrio general, Schumpeter lo menciona como un agente activo, donde el desarrollo es un proceso dinámico. Por lo cual es necesario crear y destruir lo existente, a lo que Schumpeter llamó "destrucción creadora", la cual le corresponde al empresario.

Así, ni la posesión de riqueza, ni la pertenencia a una clase social definen lo que es ser un empresario.

Por lo que este empresario, entre otras funciones, es el encargado de innovar e introducir las nuevas combinaciones a través de:

- La introducción al mercado de un producto nuevo.
- Un nuevo método de producción
- La creación de un nuevo mercado.
- El descubrimiento de una fuente nueva de recursos.
- Una nueva organización industrial.

Es por todo esto que *"llamamos empresa a la realización de nuevas combinaciones, y empresarios a los individuos encargados de dirigir dicha realización"* (Schumpeter, 1996: 84)

En síntesis vemos que el concepto de empresario a lo largo del tiempo ha ido evolucionado y es en él en quien recae la responsabilidad del crecimiento económico y del bienestar. Ya que son estos empresarios los que convocan a la comunidad a sumarse, a partir de los factores y

medios de la producción de los que dispone, requeridos para llevar a cabo el proceso de producción, todo ello mediante un plan de negocios, vigilándolo e innovándolo constantemente.

Los empresarios deben de prever y manejar los riesgos de la economía, visualizar nuevas oportunidades en el mercado para satisfacer las nuevas necesidades de la sociedad, poseer conocimientos y desarrollarlos constantemente, pero sobre todo ser un convocador de hombres, generando la confianza necesaria para despertar en los individuos el espíritu empresarial que logre un cambio en la sociedad.

## **1.2 El empresario como gran organizador social.**

Jenofonte (427-355 a.C.) consideraba que la capacidad humana, basada primordialmente en el liderazgo, era una principal característica en la buena administración. Para el francés Claude Henri de Rouvroy, conde de Saint-Simón (1760-1825) la ciencia y la industria eran necesarios para el desarrollo, basados en el aumento de la producción mediante la cooperación económica y la organización industrial, pensando como unidad, considerándose como hermanos, generando así un bienestar que conforme los intereses de la mayoría, a diferencia de Adam Smith que se basaba en el egoísmo.

Posteriormente se reconocen cuatro factores de la producción, según Marshall, los cuales son: la tierra, el trabajo, el capital y la capacidad empresarial, siendo ésta última la que tiene la capacidad de convocar e integrar a la economía, sumando, combinando y mezclando factores de producción y medios de producción. Marshall reconoce a los emprendedores como líderes por naturaleza; por lo que el deseo de acumular riqueza no presentaba ninguna contradicción.

Para F. H. Knight (1885-1972) el empresario era el único factor productivo, puesto que la tierra, el trabajo y el capital son únicamente medios de producción. Siendo la función del empresario la de asumir riesgos, por lo cual recibe un beneficio. Donde la esencia del empresario es la incertidumbre, es decir, la ausencia del conocimiento perfecto.

Knight se basó en los estudios de los economistas alemanes Thünen y Mangoldt, ambos precursores del enfoque marginalista. Thünen integra la idea de Bentham del empresario-innovador, y la de Cantillon sobre el empresario que asume riesgos, uniéndolos en un solo individuo; y señala que, a diferencia de los asalariados, el empresario no puede dormir tranquilamente, ya que él sigue analizando cómo ampliar el mercado. Por su parte, Mangoldt introdujo la variable tiempo dentro de los riesgos que asume el empresario.

Herbert A. Simon (1957) aporta el concepto del “empresario decisor”, mientras que W. G. Bennis y E. H. Schein (1965) se basan en el empresario líder, como guía de un grupo de individuos, capaz de organizarlos y llevarlos al desarrollo.

Por lo anterior es que se desprende, que el empresario es el gran organizador social, ya tiene la capacidad de convocar a los individuos para generar riqueza y así mejorar el bienestar social.

Es este empresario el encargado de convocar a los factores y medios de la producción que posee la sociedad para producir bienes y servicios que la misma sociedad requiere. Así es como el empresario, encabezando el proceso productivo, tiene la capacidad y el talento de preparar e informar a la sociedad de los recursos de los que ésta dispone, impulsando así el conocimiento; sumando esfuerzos en general con la sociedad y el sector gobierno, el sector privado y el sector social, sin olvidar al sector educativo, el cual es fundamental de acuerdo a su capacidad para formar, entrenar y capacitar a los recursos humanos.

Ya para los ochentas, Gifford Pinchot, estableció el término 'intrapreneur' para designar a aquella actividad ejercida en el interior de una empresa donde los individuos más innovadores actúan como empresarios aportando nuevas ideas.

Del porque surgen estas empresas, es Ronald Coase, un economista británico (ganador del Premio Nobel de Economía en 1991), el que propone que éstas surgen con el propósito de conseguir una coordinación económica minimizando los costes sociales.

Es por todo lo anterior que hemos considerado a los empresarios, excluyendo al “empresario” oligopólico (es importante tener muy clara esta separación, que defiende Adam Smith, entre lo que significa ser un verdadero empresario, el cual obtiene las ganancias de su empresa respetando el interés general con una responsabilidad social y lo que significa ser un usurero, prestando dinero con altos intereses y tomando ventaja de los demás) como un grupo que participan de las opiniones, intereses y problemas económicos, políticos y sociales.

Pero éste empresario no puede trabajar solo, y es por ello que *“es necesario que el gobierno desempeñe un papel, y no solo rescatando la economía cuando los mercados fallan y regulándolos para evitar el tipo de fracasos que acabamos de experimentar (crisis 2008). Las economías necesitan un equilibrio entre el papel de los mercados y el papel del gobierno, con importantes contribuciones por parte de las instituciones privadas y no gubernamentales.” (Stiglitz, 2010: 12)*

El Estado tiene la responsabilidad de promover la actividad empresarial, generando las condiciones adecuadas para su desarrollo, buscando el bien común, como ejemplo de esto resalta el artículo 25° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, resaltando la participación conjunta de los sectores público, privado y social, responsables de la actividad económica para la satisfacción de bienestar.

Ver el artículo 25° constitucional en el ANEXO.

*“Donde las responsabilidades genéricas del Estado son: preservar la integridad territorial, defender la soberanía y garantizar la convivencia pacífica, estableciendo un orden normativo y vigilando que éste se cumpla. Por su parte, las funciones sustantivas del Estado son: a) mejorar la asignación de los recursos; b) promover el crecimiento económico; c) hacer más equitativa la distribución del ingreso; d) procurar el pleno empleo de las personas y de la capacidad de producción instalada; e) buscar la estabilidad de los precios y, f) garantizar el cumplimiento de la ley: derechos de propiedad, contratos y regulaciones” (Tello, 2007: 22).*

En pocas palabras, el Estado debe de brindar seguridad nacional, permitiendo que el empresario se sienta en confianza.

El Estado debe de proporcionar un marco legal bien definido, pero que no limite el movimiento del empresario, sino que por el contrario, lo agilice. Sabiendo que cuando el mercado falla el gobierno tiene que hacerse presente, generando y modificando las leyes del juego económico, brindando confianza entre la sociedad y aplicando la democracia.

*“El gobierno no puede evitar todas las formas de explotación, pero puede reducir su alcance: por eso la mayoría de los gobiernos de los países industriales avanzados han aprobado y aplican leyes contra la usura...” (Stiglitz, 2010: 250)*

Donde el Estado debe de regular para que el interés individual del empresario sea encaminado hacia un interés social, armonizando lo común y lo privado.

Es este Estado el que debe favorecer los encadenamientos productivos entre las empresas, ligando a la sociedad, generando cohesión en la gente, mejorando las políticas fiscales, impulsando a los empresarios capaces de iniciarlos y continuarlos, generando una economía formal.

En cuanto a estos encadenamientos productivos, Marshall menciona los "distritos industriales" refiriéndose a un proceso localizado que permite la especialización de ciertas industrias. En 1950, Hirshman estudió los encadenamientos productivos, definiéndolos como una integración de empresas de forma tanto vertical como horizontalmente.

Posteriormente, en los noventa, Michael Porter, propone que el desarrollo empresarial necesita de un ambiente de cooperación, confianza y compromiso, ya que se encuentra en competencia constante, por lo que debe agruparse (encadenamientos productivos) integrando a la actividad primaria, secundaria y terciaria, apoyando su crecimiento en la educación, que es la cuna de la ciencia. La importancia de los encadenamientos productivos como parte del desarrollo empresarial es retomada por Clemente Ruiz proponiendo un desarrollo regional basado en pequeñas donde *“se pueden distinguir dos procesos de inducción empresarial a nivel regional, uno que podría denominarse el cooperativo y el otro el de la subcontratación”* (Ruiz, 1995: 69). En el desempeño empresarial es fundamental ligarlo con la definición de región y de economía, el cual parte de un proceso social y político, donde es el empresario el que convoca a los miembros de la sociedad a sumar esfuerzos para que a partir de lo que se dispone en el espacio que se ocupa se lleve a cabo el proceso económico correspondiente para lograr un desarrollo económico.

Además de los encadenamientos productivos antes mencionados, los avances tecnológicos brindan la oportunidad a la pequeña empresa de modificarse y transformarse, eliminando las fronteras entre el sector servicios y el sector industrial, homogeneizándolos, generando una nueva forma de organización y cooperación vía redes, mediante un cluster de innovación, acompañado de un desarrollo cultural.

Para enfrentar la constante competencia, el empresario no debe estar solo, sino que debe buscar la integración, para lograr su fortaleza, siendo un eslabón del proceso productivo, promoviendo la competitividad y productividad, generando innovación y desarrollo de los recursos, apoyando a su país mediante enlaces universidad-empresa, practicando una retroalimentación de conocimientos, siendo las universidades la fuente del saber, lugar que guarda el ímpetu de la juventud llena de nuevas propuestas y sueños por cumplir, generando así además de encadenamientos productivos, encadenamientos sociales e ideológicos, que reactiven la comunicación en la economía.

En resumen, vemos que el papel del gran organizador de la economía depende del empresario, el cual debe incluir a la sociedad en su conjunto dentro del proceso productivo, mediante su capacidad de convocatoria, convicción, credibilidad y moral; pero sin olvidarse de la existencia de la competencia del mercado, creando y manteniendo empresas que evolucionen a la par del mercado y de las necesidades económicas, políticas y culturales de la sociedad.

## **II. LA SITUACIÓN DEL MICRO, PEQUEÑO Y MEDIANO EMPRESARIO EN EL MÉXICO ACTUAL.**

El ser humano al tener necesidades tiene que convertirse en ser social y ser político, para después pasar a un ser económico (producción, distribución, intercambio y consumo); es así como el ser humano empieza a crear empresas.

Actualmente estas empresas son de suma importancia para la economía dentro de un contexto global. Así, las empresas se dividen en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las micro, pequeñas y medianas empresas representan más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo.

Es por ello que se pondrá especial atención en este tipo de empresas denominadas PyMES, en especial en el caso México, para ello especificaremos que se entiende por PyMES.

De acuerdo con la Unión Europea y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico se reconocen dos criterios de estratificación para distinguir a las PyMES y éstos son:

- Para fines legales y administrativos
- Para fines estadísticos.

Se describen a continuación:

- Para fines legales y administrativos.- se consideran tres variables.

El personal ocupado (micro-empresas de 1 a 9 personas, la pequeña empresa de 10 a 49 personas, la mediana empresa de 50 a 249 personas y las empresas grandes con más de 250 personas), las ventas anuales (la micro-empresa menor a 2 millones en euros, la pequeña empresa menor a 10 millones de euros, la mediana empresa menor a 50 millones de euros y las grandes empresas mayor a 50 millones de euros) y los resultados de la hoja de balance anual (la micro- empresa menor a 2 millones en euros, la pequeña empresa menor a 10 millones de euros, la mediana empresa menor a 43 millones de euros y la gran empresa mayor a 43 millones de euros).

- Para fines estadísticos.- exclusivamente se toma en consideración al personal ocupado total; según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) la pequeña empresa tiene entre 5 y 49 empleados mientras la mediana tiene entre 50 y 250 empleados.

Pero, ¿Qué entendemos por personal ocupado?, la respuesta es muy simple, el personal ocupado son todas las personas contratadas directamente por la empresa (razón social), ya sea permanente o eventual, independientemente de si es remunerado por su trabajo o si está sindicalizado.

Por otra parte podemos catalogar a las empresas de acuerdo con la actividad que desarrollen, ya sean:

1.- Industriales.- se basa en la producción de bienes materiales de transformación y/o la extracción de materias primas. Las empresas industriales a su vez se clasifican en:

**Extractivas.-** extracción de recursos naturales.

**Manufactureras.-** transforman las materias primas en bienes de consumo final o de producción.

**Agropecuarias.-** se basan en la agricultura y la ganadería.

2.- Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor, es decir, es la compra-venta de productos. Se dividen en:

- **Mayoristas:** Son ventas en gran escala.
- **Menudeo:** Ventas en grandes cantidades o por unidad.
- **Minoristas o Detallistas:** Ventas en pequeñas cantidades al consumidor final.
- **Comisionistas:** Venta de mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo así una comisión.

3.- Servicio.- generan un servicio a la comunidad y pueden ser lucrativas o no lucrativas.

- Servicios privados: administrativos, contables, legales.
- Servicios públicos como: energía, agua, luz, drenaje.
- Transporte y comunicaciones.
- Turismo.
- Instituciones financieras.
- Finanzas y seguros.
- Salud.
- Educación.

También podemos catalogar a las empresas según el origen del capital que las rige y de la forma en la cual organizan sus actividades. Las empresas pueden clasificarse en:

1.- Públicas.- donde el capital pertenece al estado.

2.- Privadas.- donde el capital es propiedad de inversionistas privados.

Las empresas también pueden clasificarse de acuerdo a un criterio económico en:

a) Nuevas.- fabricación de mercancías que no se producen en el país.

b) Necesarias.- fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional.

c) Básicas.- primordiales para una o más actividades agrícolas o industriales del país.

d) Semi-básicas.- satisfacen directamente necesidades vitales de la población.

e) Secundarias.- elaboración de productos no establecidos en los grupos anteriores.

Pero no hay que olvidarnos de su constitución legal, en la cual se clasifican de acuerdo a la Ley de Sociedades Mercantiles en:

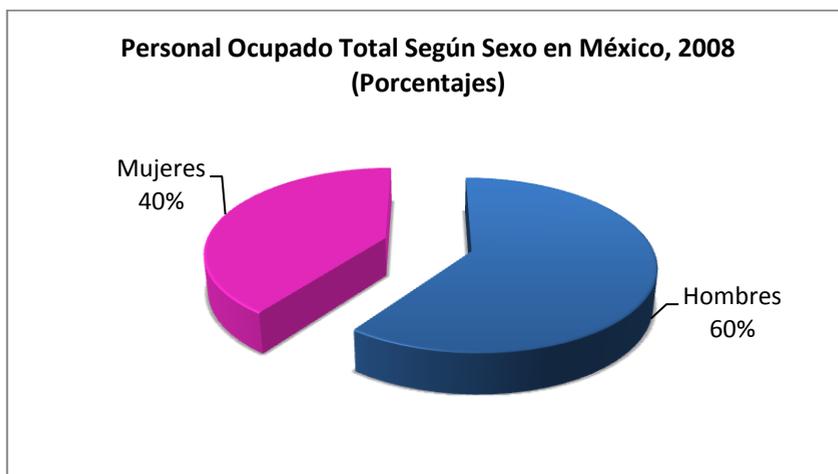
1. - Sociedad en nombre colectivo
2. - Sociedad en comandita simple
3. - Sociedad de responsabilidad limitada
4. - Sociedad anónima
5. - Sociedad en comandita por acciones
6. - Sociedad cooperativa
7. - Sociedad de responsabilidad limitada de interés público

Como podemos ver, las empresas son complejas y tienen varias caras, por lo que es en esta diversidad y complejidad que las decisiones del empresario tienen una gran influencia.

Pero ¿Qué reflejan las empresas en México actualmente?

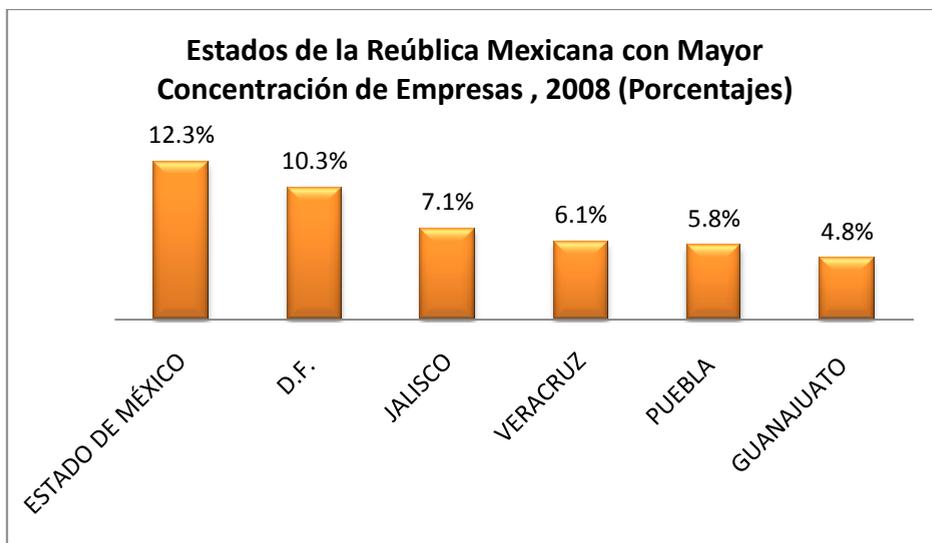
Echémonos un clavado en los datos estadísticos...

En la siguiente gráfica se muestra como en México las mujeres representan el 40% del personal ocupado durante el 2008 en el total de las empresas mexicanas, siendo éste un fuerte indicador de que las mujeres cada día tienen una mayor participación en la economía, reflejando que el núcleo económico, que es la familia, está cambiando hacia una nueva dinámica, por lo que los tiempos de espaciamiento se hacen menores cada día, y México gira sin detenerse.



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

Por otro lado, México es un país discrepante en varios aspectos de la economía y las empresas no son la excepción, ya que como vemos en la siguiente gráfica la mayoría de las empresas se concentran en unos cuantos puntos de la Republica Mexicana, donde el Distrito Federal y el Estado de México concentran el 22.6% de las empresas durante el 2008, seguidas de Jalisco, Veracruz, Puebla y Guanajuato.

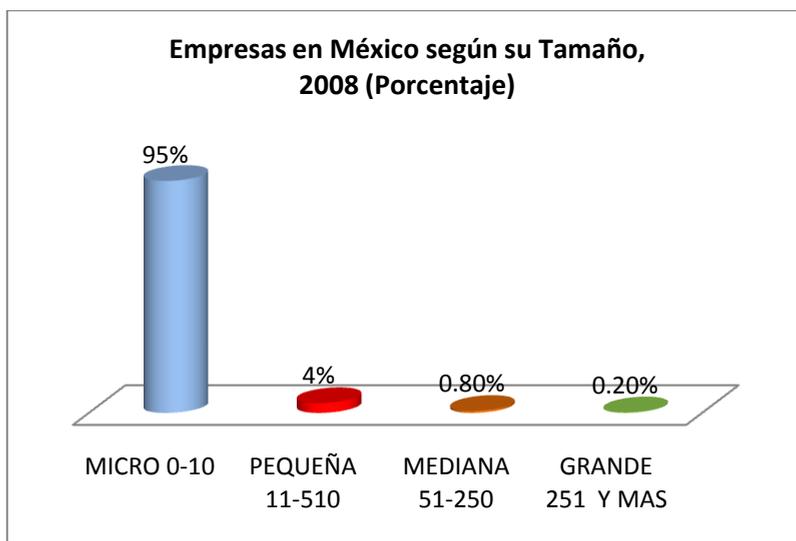


Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

Esto no es de extrañarse, ya que estos estados son los que cuentan con mayor infraestructura, comunicaciones y servicios que los hacen propicios para la generación de empresas.

Pero, ¿qué tanto de estas empresas son grandes empresas?

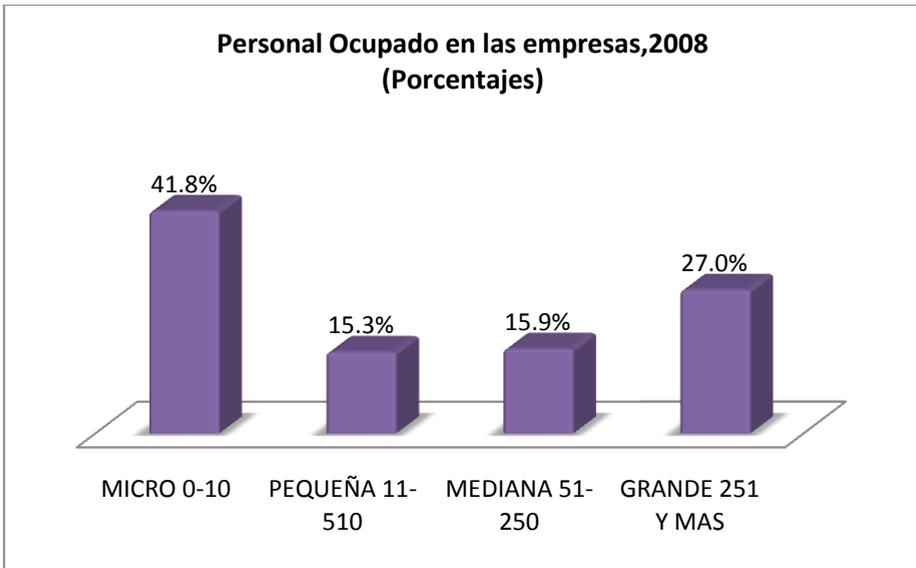
Por increíble que parezca, la mayoría de las empresas del país son micro-empresas, lo que nos lleva a pensar que México es un país de empresarios por excelencia.



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

Pero, ¿qué tanto personal absorben las PyMES?

Se calcula que el 73% de las personas que laboran en empresas, lo hacen en las PyMES y solo el 27% se encuentra en las grandes empresas, ya sean nacionales o extranjeras, como lo muestra la siguiente gráfica.



Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

Comprobando que las PyMES son las principales generadoras de empleo del país.

Pero a pesar de que las PyMES tienen una gran presencia en la economía no siempre sobreviven, esto se podría deber a varios factores.

Entre los cuales se encuentra una poca o ineficiente administración, una estructura organizacional mal definida, poca o nula tecnología, poca capacidad instalada, la falta de un plan de negocios bien estructurado, o falta de recursos económicos, etc.

El problema de las PyMES es que no presentan estrategias de producción y mercadotecnia tan eficientes como lo muestran las grandes empresas, es decir, carecen de formalidad en su administración, así como de falta de liquidez y solvencia económica que generan conflictos en la empresa.

Por lo que, para que las PyMES logren ser eficientes es necesario que sean dirigidas profesionalmente y tengan una estructura interna sólida, ayudadas por un plan de negocios.

Es aquí donde el gobierno debe propiciar el marco jurídico para que las empresas se desarrollen en un contexto de legalidad.

Aunado a esto, los programas de financiamiento son parte fundamental de la solución de los problemas de las PyMES. Para llenar estos huecos de poco financiamiento y poca preparación del empresario la Secretaría de Economía posee diversos programas en apoyo a las PyMES con la finalidad de lograr un mayor desarrollo empresarial en México entre los cuales se encuentran:

- a. Asesoría Financiera PYME
- b. Centros México Emprende
- c. Programa de Desarrollo de Intermediarios Financieros Especializados
- d. Programa de Financiamiento para Emprendedor a través de la Banca Comercial
- e. Programa de Incubadoras
- f. Programa Nacional de Emprendedores
- g. Capital Semilla

- h. Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad (FONAES)
- i. Fondo de Capitalización e Inversión del Sector Rural (FOCIR)
- j. Programa Nacional de Empresas Gacela
- k. Programa Nacional de Microempresas

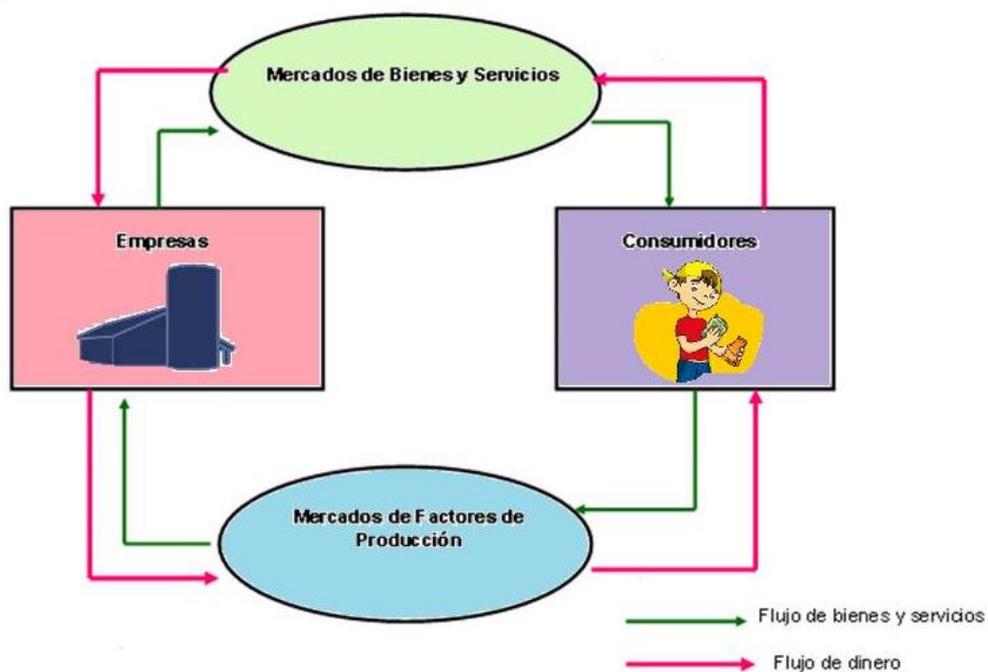
Estos programas ayudan al empresario a identificarse, a conocerse y a plantear sus ideas de manera concreta para de ahí partir y lograr que su empresa o su idea de empresa tengan una proyección de éxito, apoyados por algún crédito.

Según el Índice de Emprendedores de Latinoamérica (elaborado con datos del Banco Mundial y del Foro Económico Mundial, el cual indica la capacidad de poseer un espíritu emprendedor, aunado al número de trámites y el tiempo para iniciar una empresa) es Chile el mejor país, seguido por Panamá, Colombia, Perú y México, mientras que Venezuela, Nicaragua, Bolivia, Brasil y Ecuador son los peores países de América Latina para hacer negocios o emprender una nueva empresa.

Como analizamos, las PyMES en México son de suma importancia para el movimiento de la economía, pero aun presentan ciertas debilidades, por lo que para que una empresa se mantenga a través del tiempo es fundamental tener un inicio solido y bien definido, esto es, contar con un plan de negocios. Pero... ¿Qué importancia tiene un plan de negocios para las empresas? Lo analizaremos en el siguiente capítulo.

### III. LA IMPORTANCIA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Para entender donde se ubican las empresas en el contexto de la economía analizaremos el “Flujo Circular de la Economía”: éste nos muestra una simplificación de la manera en que se reproduce un sistema económico a través del tiempo, con la interacción de los agentes económicos.



Así, como lo muestra el diagrama anterior, los factores de la producción son adquiridos por la empresa, y es la empresa la que los transforma para generar bienes y servicios que llegan a los consumidores.

Al cubrir las necesidades de la sociedad la empresa adquiere un significado social, ya que es creadora bienes y servicios, pero a la vez creadora de empleos, canalizando la renta, dándole movimiento a la actividad económica.

Dentro de este movimiento económico vemos que un empresario, a pesar de los esfuerzos, no siempre tiene los conocimientos adecuados para manejar un negocio, por lo que a muchas veces el fracaso de las empresas es inminente, siendo algunas de las causas las siguientes:

- La inexperiencia o falta de conocimiento de los empresarios.
- Falta de un plan de negocios.
- Problemas de organización
- Capital insuficiente
- Incapacidad de adquirir un crédito
- Poca capacidad instalada y/o tecnología.
- Problemas legales.

Por lo que como solución a éstos problemas, al momento de crear una empresa, ampliarla o modernizarla es importante contar con un plan de negocios el cual sirva de guía para lograr que el proyecto sea lo más exitoso posible.

El plan de negocios puede cubrir ciertos huecos de información, mejorar los problemas de organización, analizar el mercado, la tecnología, las leyes y el ambiente económico, los alcances y las limitantes de la empresa; así como al tener un plan de negocios viable y perfectamente estructurado permitiría ser candidato a posibles créditos de los diferentes programas de apoyos a las PyMES.

Pero ¿Qué es un proyecto o plan de negocios?

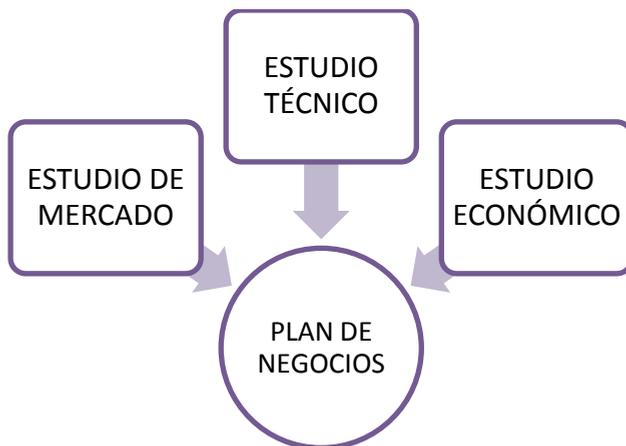
*“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. En esta forma puede haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera” (Baca, 1995: 2)*

Es decir, un proyecto de inversión es una guía o serie de planes dirigidos a la producción de un bien o un servicio, con la ayuda de una metodología que limite los riesgos, dando seguridad al empresario, palpando antes su proyecto en papel, reconociendo su viabilidad y con el propósito de obtener un bienestar para la sociedad en general, a partir de incorporar a los individuos al proceso económico aportando los medios de la producción de los que éstos sean propietarios.

Para comenzar, el empresario debe de partir de una idea, posteriormente debe de generar un plan de negocios que plasme sus ideas, una vez que se evalúa la viabilidad es momento de realizar el proyecto; cabe destacar que este no es el final, ya que se debe de tener un control y una innovación continua, es decir, un plan de negocios dinámico a través del tiempo, como se muestra en el siguiente diagrama:



La realización de un plan de negocios incluye un estudio de mercado, un estudio técnico y un estudio económico-financiero, con los cuales el empresario podrá tomar una mejor decisión acerca de la empresa.



Un estudio de mercado es un análisis de la oferta, la demanda, los precios, los proveedores, productores y distribuidores, así como del mercado en general para proporcionar al empresario una idea de los riesgos presentes del mercado en el proyecto y evaluar si es conveniente continuar, basándonos en las necesidades de la sociedad.

Definiéndolo vemos que *"un mercado es un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta"* (Mankiw, 2003: 41)

Y es en el mercado donde se localiza la demanda que es la relación entre la cantidad demandada (la cantidad de un bien o servicio que los consumidores pueden y quieren comprar) y su precio; mientras que la oferta es la relación entre la cantidad ofrecida (la cantidad de un bien o servicio que los productores pueden y quieren vender) y su precio.

El equilibrio de mercado, según los clásicos, se alcanza al igualar la oferta y la demanda del mercado, dando un precio de equilibrio, aunque en la realidad este equilibrio no se cumple con certeza, estos modelos son una guía para la economía de mercado.

*“El estudio de mercado es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar a la siguiente pregunta ¿Existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar? Si la respuesta es positiva, el estudio continúa. Si la respuesta es negativa, puede replantearse la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable; si el estudio hecho ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación.” (Baca, 1995: 7)*

Este estudio de mercado es el que analizaremos en el siguiente capítulo, en un caso especial de salsas tradicionales mexicanas.

En cuanto al estudio técnico (el cual no se incluye en la presente investigación), éste nos permite comprobar la viabilidad técnica de la empresa, analizando su ubicación (microeconómica y macroeconómica), su tamaño, su equipo y tecnología, las materias primas requeridas, así como su organización. Por lo que es aquí donde el empresario puede aplicar la innovación tecnológica.

A pesar de lo que se podría creer, *“no se necesita ser una gran empresa para desarrollar tecnologías sofisticadas. De hecho, las innovaciones aportadas por los negocios pequeños han sido de gran trascendencia para el desarrollo de tecnologías actualmente utilizadas por grandes firmas.”* (Nacional Financiera). Por lo que nuevamente se comprueba que las PyMES son parte esencial del *“proceso de mutación industrial... que revoluciona incesantemente la estructura económica desde dentro, destruyendo interrumpidamente lo antiguo y creando continuamente elementos nuevos. Este proceso de destrucción creadora constituye el dato de hecho esencial del capitalismo”* (Schumpeter, 1996: 120)

Es en esta etapa del proyecto donde la evaluación ambiental cobra importancia, ya que cuando realizamos un estudio técnico, lo que esperamos es tener una viabilidad técnica y económica al realizar nuestra producción, pero debido al gran daño ambiental de la actualidad es necesario y obligatorio tener una conciencia de protección al medio ambiente, manteniendo los recursos para que estos sean aprovechados por generaciones futuras, buscando mejorar la calidad de vida para la sociedad en su conjunto.

Por último, posterior a la comprobación del estudio de mercado, es necesario realizar una evaluación económico-financiera (la cual no se incluye en la presente investigación), que incluye operaciones matemáticas y análisis financieros, con la finalidad de determinar la factibilidad económica del proyecto. Empieza con la evaluación de los costos totales y la inversión inicial derivadas del estudio técnico previo, tomando en cuenta la depreciación y la amortización; llegando a la determinación de la tasa de rendimiento mínima aceptable para la empresa. Para la decisión final es importante hacer una evaluación económica mediante la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto; además de un análisis económico de riesgo que en algún momento pudiera impedir el cumplimiento de los objetivos del empresario.

En general, un plan de negocios consiste en tener plasmada la idea empresarial, analizada, profundizada y verificada en aspectos técnicos, económicos, sociales y ambientales con la finalidad de prometer el mayor éxito posible para la empresa, tomando en cuenta los riesgos, para que como resultado de ello se genere innovación constante y a su vez genere desarrollo a la sociedad; promoviendo paralelamente una solidaridad empresarial.

En nuestro país el 60% de las nuevas empresas no logran cumplir los dos años de vida, y esto se debe en gran medida a la falta de un plan de negocios que les indique el camino que hay que seguir.

Es en éste plan de negocio donde el empresario concreta su propuesta solidaria de llevar a cabo un proceso económico, social y político a su sociedad para que se sumen a él, es aquí donde se presentan los beneficios a su comunidad con los que estimulará el crecimiento y el progreso económico.

Por lo que, de la mano de las ganancias del empresario, se encuentra una cultura de solidaridad nacional.

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan en 99% del total de las empresas en México, siendo éstas un total de 4.3 millones de unidades económicas, generando el 73% del empleo en el país.

Además, las empresas en general, participan con el 35% del PIB (Producto Interno Bruto), por lo que al ser de tal importancia el Gobierno Federal otorgó créditos a las PyMES por más de 280 000 millones de pesos mexicanos en el año 2011, siendo la presentación del plan de negocios por parte de las empresas de vital importancia para comprobar su viabilidad y así poder ser beneficiadas no solo por créditos, sino por técnicas y talleres para crear su propio negocio, conocer más acerca de las franquicias y las marcas registradas, mejorar sus estrategias de mercadotecnia, ventas, competitividad, tecnología, leyes, ecología, así como diseñar su página web y publicarse en internet.

El gobierno federal ha fortalecido el programa de compras del gobierno a las PyMES, en 2009 alcanzaron más de 17 mil millones de pesos, tras analizar estos datos, se propuso como meta para finales del año 2012

realizar el 35% de sus compras a las micro, pequeñas y medianas empresas, esperemos que así sea, ya que es esta unión entre empresas y gobierno lo que hace falta en nuestro país para lograr un verdadero desarrollo.

Es por todo lo anterior, que el plan de negocios es decisivo para la subsistencia de las empresas de cualquier país, es éste plan de negocios la columna vertebral del sistema llamado empresa.

Si bien es cierto que muchas empresas se mantienen sin un plan de negocios, es cierto también que el tener un plan de negocios bien estructurado amplía las posibilidades de obtener un crédito, y permite a su vez un conocimiento más profundo de la empresa, el cual podremos utilizar tanto para salir de un problema como para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Es decir, que nuestro plan de negocios es importante, pero es aún más importante saber qué hacer con él, ya que el plan de negocios es “dinámico” y se debe readaptar a las condiciones económicas, políticas, sociales y ambientales de la época. Donde “lo que debo hacer” este estrechamente ligado con lo que “hago”.

En el siguiente capítulo se pretende dar un claro ejemplo de un estudio de mercado de un nuevo producto de salsas en México, que es la etapa inicial de un plan de negocios.

## **IV. ESTUDIO DE MERCADO DE SALSAS MEXICANAS**

### **a. Antecedentes del Chile**

El chile es denominado “El tesoro mexicano” y nuestro país es llamado “la capital mundial de los chiles”. Su nombre científico es “capsicum” y es comúnmente llamado ají, chile, guindilla, morrón o pimienta; en Náhuatl se nombra "chilli", los zapotecos le dicen “ginnia”. Es tanta la fama y el cariño que se le tiene a éste alimento que inclusive existen lugares los cuales su nombre lleva incluida la raíz de la palabra chile, tal es el caso de: Chilapa (Guerrero) o Chiltepec (Oaxaca).

Según las investigaciones, el chile se originó en México, Centro y Sudamérica, incluidos el maíz y el frijol que hasta la actualidad forman parte esencial de la alimentación mexicana. Es por lo tanto América quien da a conocer esta planta tan peculiar al resto del mundo, llegando así a Europa, Asia y África, donde lo han adaptado a sus gastronomías.

El chile tiene toda una mitología detrás desde la época prehispánica, la diosa del chile era llamada "Respetable señora del chilito rojo" la cual además era hermana de Tláloc, dios de la lluvia; por otro lado, también está relacionado con los temas eróticos, donde su representante místico azteca es la diosa “Tlazoltéotl” que era la diosa de la tierra y la sexualidad.

El chile, es un excelente complemento no solo de la gastronomía mexicana, sino de la gastronomía mundial.

Se sabe que era utilizado en la medicina y en técnicas espirituales para el saneamiento del alma, así como también era empleado como castigo militar (utilizando su humo como gas bélico), también formo parte del sistema tributario en el México antiguo. Es una especie que cuenta con más de 2500 tipos de chiles a nivel mundial. Las cinco especies cultivadas que se conocen hoy en día son:

- *Capsicum annuum* (jalapeño y morrón)
- *Capsicum baccatum* (escabeche, amarillo del Perú)
- *Capsicum chinense* (habanero)
- *Capsicum frutescens* (de árbol)
- *Capsicum pubescens* (manzano o perón)

Pero, ¿realmente lo picoso se encuentra en todo el chile o es que existen partes más picosas? Pues bien, el “sabor” se localiza en el pericarpio del chile (cubierta externa), mientras que lo “picante” se localiza en la placenta del chile, según la experiencia de los agricultores, los chiles de color fuerte pican más, así como los de menor tamaño; el clima es otro factor sumamente influyente, ya que a mayores temperaturas mayor picor.

Sin lugar a dudas éste alimento ya es parte de la cultura y las tradiciones latinas, pero en específico de la mexicana. Nuestra gastronomía no sería la misma sin éste singular ingrediente con el cual se han creado platillos como: chiles en nogada, moles, salsas, tamales, enchiladas verdes o rojas, aderezos, etc. Así, el tema del chile siempre irá acompañado de la picardía mexicana y de un dicho popular que dice:

“Soy más mexicano que el chile”

## **b. Misión de la empresa**

La misión de nuestra empresa es ofrecer a los consumidores una salsa que por su calidad, sabor y por la utilización de materias primas 100% nacionales se distinga de las demás, y que al mismo tiempo fomente los valores familiares y sociales, rescatando nuestro bello pasado en cada bocado, haciéndonos sentir orgullosos de nuestro pasado, haciéndole sentir a la población mexicana que nuestras tradiciones nos unen en un solo corazón fuerte y culturalmente hermoso.

## **Visión de la empresa**

La visión de la empresa es poder colocarse dentro del gusto de la población mexicana y mantenerse en el mercado mediante la innovación constante de nuestra empresa, apoyando así a la sociedad mediante la generación de empleos de calidad, a sus agricultores y a su medio ambiente.

## **Valores**

Nuestra empresa se sustenta en los valores conocidos por nuestros antepasados prehispánicos como son: la honestidad, el respeto a la vida, el trabajo duro, la organización y la tolerancia de ideas, el reconocimiento a los demás, el compromiso por la sociedad y la confianza en la gente mexicana.

### **c. Definición del producto**

Las “Salsas Chepa” son un producto de alta calidad que se emplea para dar un toque de sabor picoso a los alimentos mexicanos, siendo sabrosa, diferente y sobre todo que se queda en la memoria de los consumidores.

Nuestras salsas están preparadas a base de ingredientes 100% nacionales y naturales, apoyando así a nuestro campo mexicano.

Ingredientes:

Nuestra salsa está hecha a base de: chile morita, chile de árbol, chile ancho, ajo, 0.11% de sorbato de potasio como conservador, sal, agua y mucho amor por México, por lo que la mezcla de todos estos ingredientes nos dan como resultado la tradicional y única “Salsa Chepa”.

Este producto es de nula toxicidad, en caso de contacto con los ojos bastara lavar la zona afectada con abundante agua, si aparece algún otro síntoma consulte a su médico.

Nuestra ventaja competitiva:

Radica precisamente en que en el mercado no existe actualmente una salsa con esta mezcla tan especial de chiles, los cuales en su conjunto hacen que el consumidor tenga una explosión de sabor en cada bocado.

Manejo del producto:

Se puede aplicar directamente de la botella, ya que no necesita la aplicación de cucharas, evitando así el contagio del producto.

Aplicación del producto:

Se puede emplear en diferentes alimentos según las preferencias del consumidor, he aquí algunas sugerencias: tacos, carnes, mariscos, sopas, quesadillas, frijoles, pozole, pambazos, tostadas, pollo, etc.

Presentación del producto:

La presentación de nuestras salsas es en botellas de plástico de 250 ml; tapa es de color vino y de forma cilíndrica.

Con base en nuestra idea de protección al medio ambiente las botellas son elaboradas con PET (Polietileno Tereftalato) ya que es ligero, resistente y brillante, conserva el sabor y aroma de nuestro producto, impide su contaminación y es reciclable 100%.

La duración de las salsas una vez embotelladas es de 2 años, debido a la baja utilización de conservadores artificiales.

Nuestra propuesta de etiqueta es la siguiente:



Nuestra etiqueta presenta una imagen jovial, pero a la vez histórica al recordarnos las pirámides de Teotihuacán, trayendo al presente a la cultura azteca; además de contar con una imagen ecológica y de protección al medio ambiente al utilizar productos cosechados con la más alta calidad y envasar nuestro producto en envases reciclables.

Además, a diferencia de la competencia, nuestras etiquetas están elaboradas con papel reciclado.

#### **d. Clasificación del producto**

La clasificación de nuestro producto de salsas se realizó en base al punto de vista oficial del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en la Encuesta Industrial Mensual (CMAP); haciendo el estudio de mercado con base en información estadística (información indirecta), siendo ésta de carácter más objetivo.

##### *De acuerdo a la producción:*

Sector de Actividad

- Sector manufacturero

Subsector de Actividad

- Productos alimenticios, bebidas y tabaco

Rama y clase de actividad

- 311301 Preparación y envasado de frutas y legumbres
  - Otros productos a base de frutas, hortalizas y legumbres
  - Salsas de diversos tipos

De acuerdo a sus importaciones y exportaciones:

Sector de Actividad

- Sector externo

Subsector de Actividad

- Productos de las industrias alimentarias, bebidas, líquidos alcohólicos, vinagre, tabaco y sucedáneos del tabaco

Rama y clase de actividad

- 21. Preparaciones alimenticias diversas  
21.03 Salsas, sazonadores y condimentos

## e. Normalización

Nuestro producto se incluye dentro de varias normas oficiales, entre ellas tenemos:

- **Norma Oficial Mexicana NOM-120-SSA1-1994, Bienes y Servicios Practica de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas.-** esta norma establece que el producto alimenticio debe estar en buen estado, que su almacenamiento debe de ser el apropiado, que las instalaciones, el equipo y el personal deben de tener un alto nivel de higiene, que las instalaciones deben contar con drenaje, ventilación, electricidad, etc.
- **Norma Oficial Mexicana NOM-130-SSA1-1995, Bienes y Servicios. Alimentos envasados en recipientes de cierre hermético y sometidos a tratamiento térmico.-** esta norma establece las características del envasado de aquellos productos como frutas, jugos, salsas, vegetales, con los cuales se empleo un tratamiento térmico; además establece las cantidades máximas de ciertos productos químicos empleados en la fabricación del producto.
- **Norma Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010, Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas pre-ensados Información comercial y sanitaria.-** esta norma establece las especificaciones que debe de llevar la etiqueta, como fecha de caducidad, responsable, teléfono, marca, nombre del producto, código de barras, etc.

## f. Estructura del Estudio de Mercado “Salsas Chepa”

Nuestro estudio de mercado de “Salsas Chepa” se basara en los siguientes puntos:



## g. Análisis de la Demanda

### DEMANDA POTENCIAL

La demanda potencial se refiere a la demanda máxima posible que se podría dar para nuestro producto “Salsas Chepa”, en nuestro caso, debido a que nuestro estudio es a nivel nacional, la demanda potencial es la población de hombres y mujeres (México) mayores de 4 años, los cuales ya pueden consumir nuestro producto. Nuestra demanda potencial se muestra en los siguientes cuadros:

Población Total en México según sexo, excluyendo a los niños de 0 a 4 años; año 2010.			
	Total	Hombres	Mujeres
Total	101,808,216	49,508,288	52,299,928
Porcentaje	100%	49%	51%

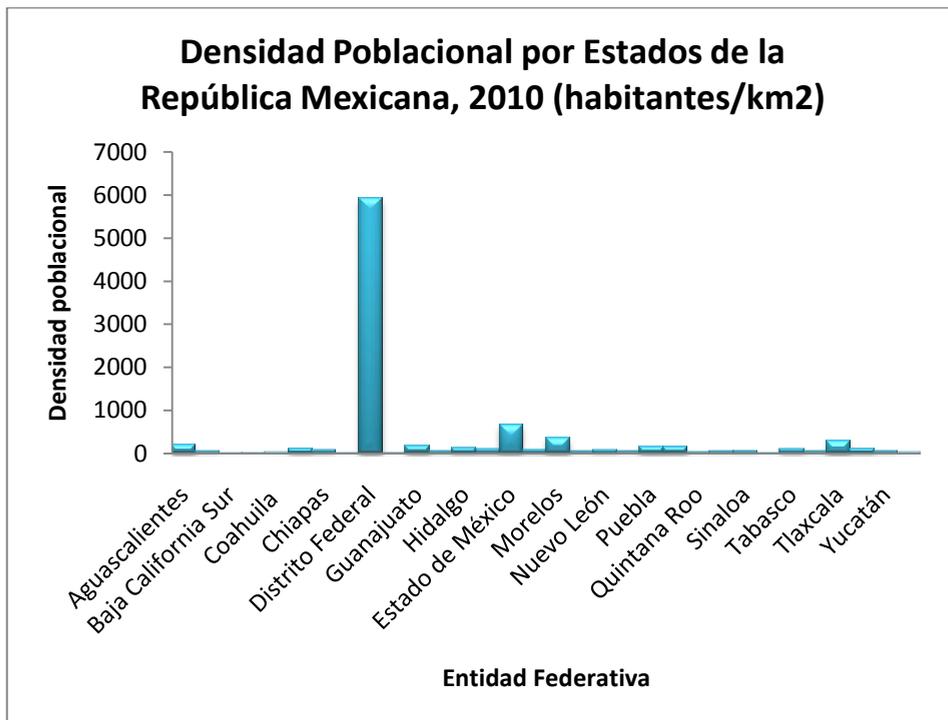
Fuente: INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010

Población Total en México por edad, excluyendo a los niños de 0 a 4 años; año 2010.					
	Total	De 5 a 14 años	De 15 a 29 años	De 30 a 59 años	Más de 60 años
Total	101,808,216	21,987,474	29,706,560	38,661,397	10,055,379
Hombres	49,508,288	11,151,788	14,539,300	18,437,443	4,679,538
Mujeres	52,299,928	10,835,686	15,167,260	20,223,954	5,375,841

Fuente: INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010

## Localización de la Demanda.

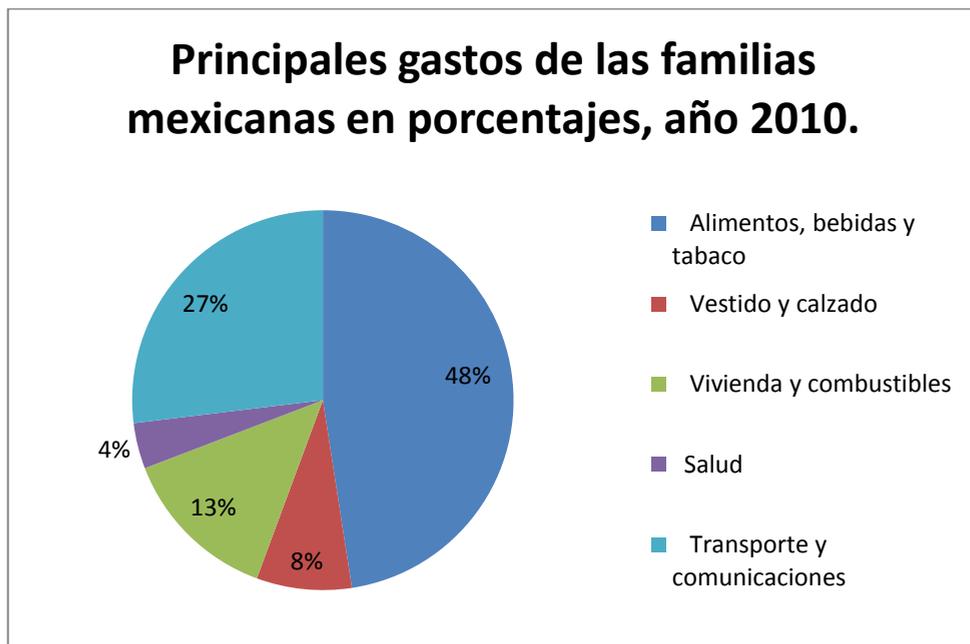
Nuestra demanda se localiza en México, pero para analizar mejor el mercado ubicaremos los estados de la República con mayor densidad poblacional, es decir, donde se podría tener más consumidores.



### INEGI. Censos de Población y Vivienda, 2000 y 2010.

De acuerdo al gráfico anterior, nuestra demanda se localizaría principalmente en el Distrito Federal por su alta demografía con 5 920 habitantes por km<sup>2</sup>, seguido por el Estado de México. Esto no es de extrañarse, ya que al ser la capital del país cuenta con mayores beneficios, concentrando la mayoría de los bienes y servicios, atrayendo así a la población.

Pero para analizar más a fondo a nuestros consumidores se presenta el siguiente gráfico que muestra el porcentaje de los principales gastos de los hogares mexicanos:



INEGI. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2010.

Es decir, que la mayoría del gasto familiar se va en el consumo de alimentos, tomando en consideración que el salario mínimo para el 2010 era de \$55.77 pesos diarios y que actualmente en el año 2012 es de \$60.5 tendríamos que el salario es de un aproximado de \$1210.00 pesos al mes, donde \$580.00 pesos son gastados en comida, que es donde se encuentra nuestro producto “Salsas Chepa”.

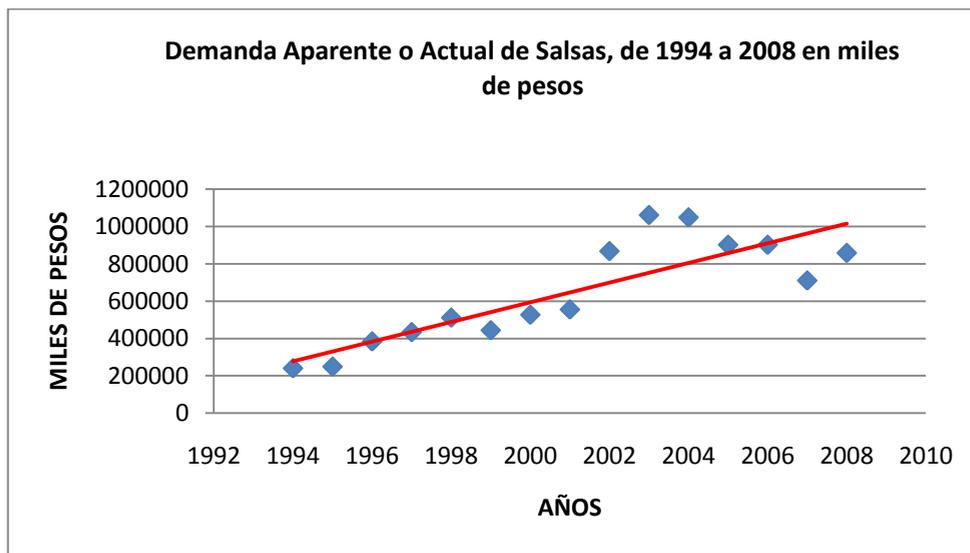
## Demanda Actual o Efectiva

La demanda actual o efectiva es la que encontramos de manera objetiva en las estadísticas del Banco de Información Económico de INEGI, y se refiere a la cantidad de salsas de las cuales dispone un país para su consumo actual. Para calcular el Consumo Nacional Aparente se tomo a consideración la producción nacional, las importaciones y las exportaciones de salsas del año 1994 al año 2008 en miles de pesos:

<b>Consumo Nacional Aparente de Salsas en México, 1994 al 2008,</b>				
<b>Cifras en miles de pesos mexicanos</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>IMPORTACIONES</b>	<b>EXPORTACIONES</b>	<b>DA</b>
1994	105593	198787	63442	240937
1995	91476	273022	114830	249668
1996	198495	355380	169347	384528
1997	306218	387067	258901	434384
1998	367773	504056	360107	511722
1999	470258	567531	593323	444466
2000	434426	761552	668469	527509
2001	542365	869477	856099	555742
2002	592961	1046070	770835	868196
2003	740704	1238237	917454	1061487
2004	854632	1455538	1261311	1048860
2005	764614	1476004	1338489	902129
2006	691583	1674627	1464137	902073
2007	496118	1834209	1619460	710867
2008	674346	1947471	1763303	858514

Fuente: INEGI, Banco de Información Económica, Sector Manufacturas.

A continuación se presenta un gráfico del Consumo Nacional Aparente demostrando como la demanda ha aumentado con el paso del tiempo.



Fuente: INEGI, Banco de Información Económica, Sector Manufacturas.

## DEMANDA FUTURA

Para saber si nuestro producto será demandado por los consumidores en el futuro es necesario hacer una proyección a 10 años de la demanda actual mediante el método de mínimos cuadrados.

Para ello es necesario calcular la sumatoria individual de: “x” (número de años, en este caso son 15 años), “y” (la demanda actual), “xy” (la multiplicación de “x” por la demanda actual) y por último de “x<sup>2</sup>” (la “x” elevada al cuadrado).

En el siguiente cuadro se muestran las sumatorias totales de los 15 años, los cuales se utilizaran en método de mínimos cuadrados:

**Consumo Nacional Aparente de Salsas en México, 1994 al 2008,**

**Cifras en miles de pesos mexicanos**

<b>AÑOS</b>	<b>X</b>	<b>DA (Y)</b>	<b>XY</b>	<b>X<sup>2</sup></b>
1994	1	240937	240937	1
1995	2	249668	499336	4
1996	3	384528	1153585	9
1997	4	434384	1737536	16
1998	5	511722	2558610	25
1999	6	444466	2666799	36
2000	7	527509	3692562	49
2001	8	555742	4445940	64
2002	9	868196	7813767	81
2003	10	1061487	10614875	100
2004	11	1048860	11537456	121
2005	12	902129	10825548	144
2006	13	902073	11726949	169
2007	14	710867	9952135	196
2008	15	858514	12877710	225
<b>SUMA</b>	<b>120</b>	<b>9701083</b>	<b>92343742</b>	<b>1240</b>

Fuente: INEGI, Banco de Información Económica, Sector Manufacturas.

Posteriormente se procede a sustituir los valores dentro de las siguientes ecuaciones:

1)  $\Sigma y = na + \Sigma xb$

2)  $\Sigma xy = \Sigma xa + \Sigma x^2b$

$x = 120$

$y = 9701083$

$xy = 92343742$

$x^2 = 1240$

$$y = a + b x$$

$$\Sigma y = n a + \Sigma x b$$

$$\Sigma xy = \Sigma x a + \Sigma x^2 b$$

$$\begin{array}{r} \hline 9701083 = 15a + 120b \\ 92343742 = 120a + 1240b \\ \hline (9701083 = 15a + 120b) \cdot 8 \\ 92343742 = 120a + 1240b \\ \hline -77608664 = -120a - 960b \\ 92343742 = 120a + 1240b \\ \hline 14735078 = 280b \\ b = 14735078/280 \\ \hline b = 52625.27 \end{array}$$

Con ello obtenemos “b”, y posteriormente obtenemos “a”:

$$\begin{array}{r} 9701083 = 15a + 120(52625.27) \\ \hline 9701083 = 15a + 6315032.4 \\ 9701083 - 6315032.4 = 15a \\ \hline 3386050.6 = 15a \\ a = 3386050.6/15 \\ \hline a = 225736.7 \end{array}$$

La proyección se realiza con la ecuación principal:

$$y = a + b x$$

$$y = 225736.7 + 52625.27 x$$

A continuación se presenta la demanda futura proyectada a 10 años en miles de pesos mexicanos hasta el año 2018:

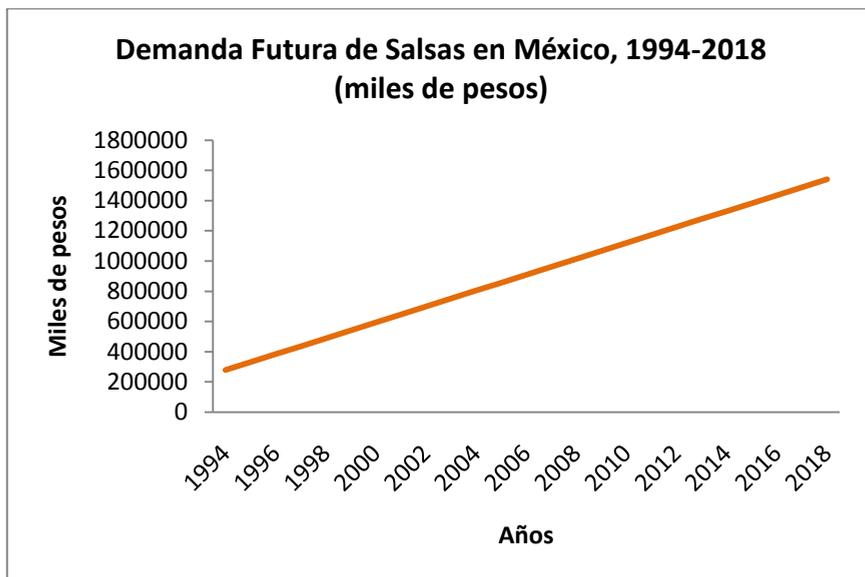
### **Demanda Futura de Salsas en México**

**Miles de pesos mexicanos.**

AÑOS	X	Yc
1994	1	278362
1995	2	330987
1996	3	383613
1997	4	436238
1998	5	488863
1999	6	541489
2000	7	594114
2001	8	646739
2002	9	699364
2003	10	751990
2004	11	804615
2005	12	857240
2006	13	909866
2007	14	962491
2008	15	1015116
2009	16	1067742
2010	17	1120367
2011	18	1172992
2012	19	1225617
2013	20	1278243
2014	21	1330868
2015	22	1383493
2016	23	1436119
2017	24	1488744
2018	25	1541369

Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Consumo Nacional Aparente

Esto es un buen indicativo de que el proyecto es viable debido a que la gente está dispuesta a demandar nuestro producto en los próximos 10 años, como se representa de manera más clara en el siguiente gráfico de la demanda futura.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del Consumo Nacional Aparente

## h. Análisis de la Oferta

### Estructura de mercado y la competencia

A continuación se presenta un cuadro con los 10 principales productores de salsas parecidas a la nuestra a nivel nacional y su localización:

Nombre o Razón Social	Ubicación	Página Web
Salsas Doña Chary S.A. de C.V.	Guanajuato	<a href="http://www.donachary.com.mx">www.donachary.com.mx</a>
La Dueña, S.a. de C.V.	Baja California	<a href="http://www.ladueña.com.mx">www.ladueña.com.mx</a>
El Yucateco Salsas y Condimentos, S.A. de C.V.	Yucatán	<a href="http://www.lohechoenmexico.mx">www.lohechoenmexico.mx</a>
La Costeña y Doña Chonita	Estado de México, Sinaloa, Veracruz, D.F., Tabasco, Michoacán, Guerrero	<a href="http://www.lacostena.com.mx">www.lacostena.com.mx</a> y <a href="http://www.porsabor.com.mx">www.porsabor.com.mx</a>
Herdez, Doña María, Del Fuerte	Sinaloa, Guadalajara, Veracruz, San Luis Potosí, Chiapas, Baja California, D.F.	<a href="http://www.herdez.com">www.herdez.com</a> y <a href="http://www.donamaria.com.mx">www.donamaria.com.mx</a> y <a href="http://www.delfuerte.com">www.delfuerte.com</a>
Lol.Tun	Distrito Federal	<a href="http://www.ploltun.com">www.ploltun.com</a>
Conservas el camino	Tlaxcala	<a href="http://www.conservaselcamino.mex.tl">www.conservaselcamino.mex.tl</a>
La consentida	Veracruz	<a href="http://www.laconsentida.com.mx">www.laconsentida.com.mx</a>
Red Mariachi Food Company	Estado de México	<a href="http://www.redmariachi.com">www.redmariachi.com</a>
Productos Gary	Yucatán	<a href="http://www.productosgary.com.mx">www.productosgary.com.mx</a>

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta un cuadro con las principales características de los productos elaborados por la competencia antes mencionada, así como del mercado que cubren:

Nombre o Razón Social	Presentación y Características	Mercado principal
Salsas Doña Chary S.A. de C.V.	Árbol, guajillo y jalapeño en vidrio de 400 grs.	Comercio al por menor en establecimientos especializados
La Dueña, S.a. de C.V.	Chipotle, guajillo, habanero, jalapeño, mexicana, pasilla, roja, taquera, guacamole, asada en bolsa de 5 kg y cubeta de 270 kg	Comercio al por mayor en establecimientos especializados
El Yucateco Salsas y Condimentos, S.A. de C.V.	Habanera Roja, Verde, jalapeña y chipotle en botella de vidrio 150 ml.	Comercio al por menor en establecimientos especializados
La Costeña y Doña Chonita	Salsas de 475 y 250 grs. en vidrio Salsa arriera, chipotle, mexicana, ranchera, verde, verde con nopales, chamoy, habanero. Doña Chonita: chipotle, guajillo y pasilla en 350 grs. en tetrapack	Comercio al por menor en establecimientos especializados
Herdez, Doña María, Del Fuerte	Salsas en lata de 100 grs. Casera, verde, taquera, chipotle, cinco chiles, ranchera, chile de árbol y Salsas para guisar de: chipotle, guajillo, pasilla y verde, en tetrapack de 500 ml Mexicana, taquera, verde y molcajetada en tetrapack de 190 y 380 grs.	Comercio al por menor en establecimientos especializados
Lol.Tun	Recipiente de vidrio de 220 grs., Salsa Maya Verde, Salsa Martajada, Salsa Maya Roja	Comercio al por menor en establecimientos especializados
Conservas el camino	Chipotle, cinco chiles y borracha en frascos de vidrio de 455 grs.	Comercio al por menor en establecimientos

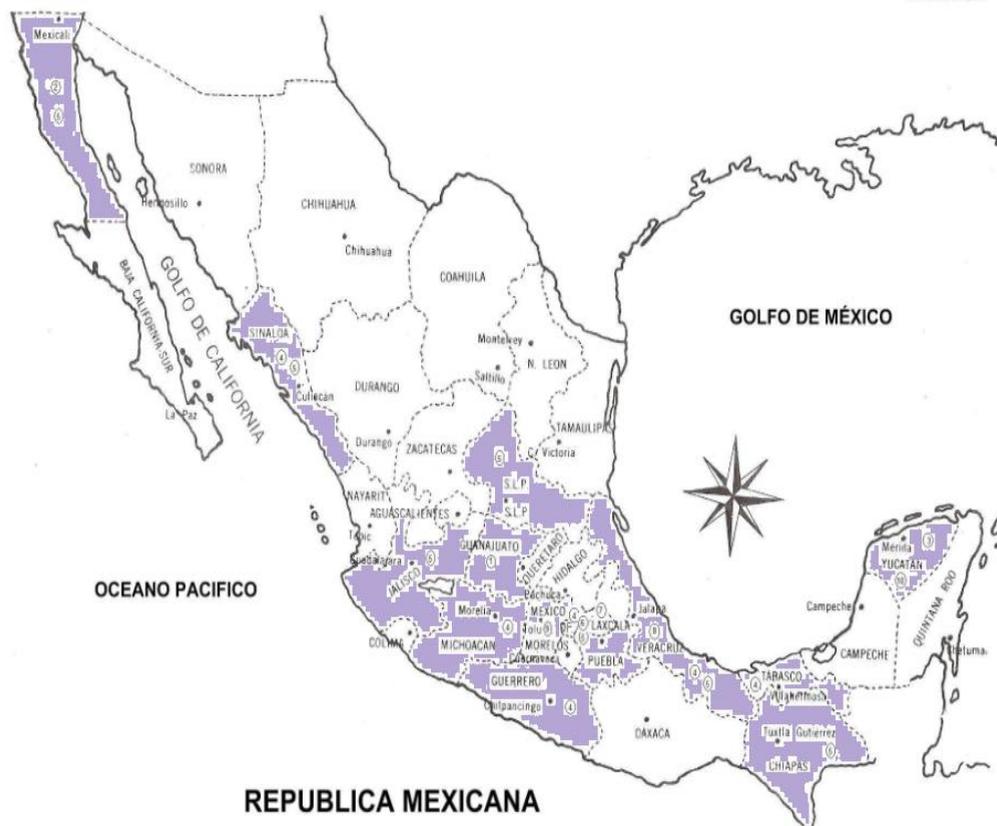
		especializados
La consentida	Verde, botanera, macha, macha con cacahuete y chipotle en vidrio de 125 grs.	Comercio al por menor en establecimientos especializados
Red Mariachi Food Company	Árbol mestizo, cascabel taquera, morita ranchera y verde serrana en botella de plástico de 250 y 350 grs.	Comercio al por menor en establecimientos especializados
Productos Gary	Taquera y habanero en botella de vidrio de 145 ml.	Comercio al por menor en establecimientos especializados

Fuente: Elaboración Propia

El mercado de salsas se encuentra dentro del mercado de libre competencia al tener varias empresas productoras de salsas.

Donde estos competidores no tienen la posibilidad de controlar los precios o el mercado de salsas en su totalidad; además existe la información necesaria acerca de nuestro producto y no existen barreras a la entrada.

En el siguiente mapa se muestran los estados donde se localizan las empresas de nuestros principales competidores:



Fuente: Elaboración Propia

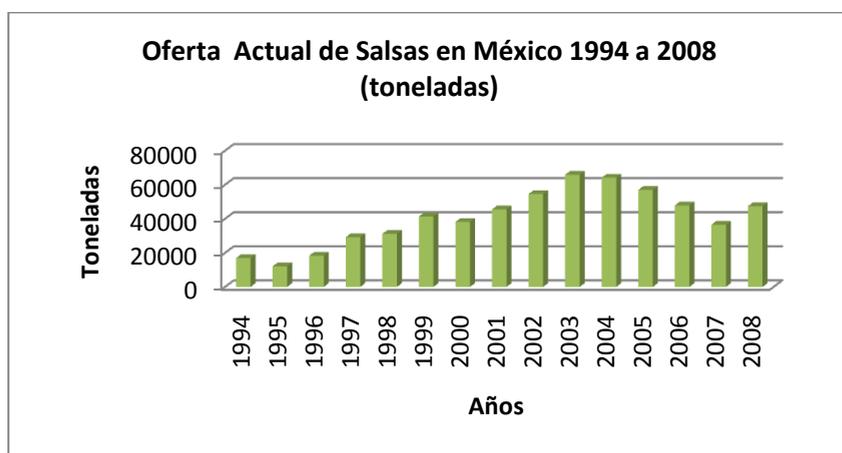
Como se observa, nuestra competencia se localiza principalmente en la zona centro del país, y esto se debe en gran parte a que la mayoría de los servicios de comunicaciones se encuentran en ésta zona.

Por lo que la competencia por el mercado tenderá a ser más fuerte en esta área geográfica.

## Oferta Actual

En nuestro estudio de mercado es de suma importancia conocer la producción total de salsas en el país, con lo cual podremos ver si es que existe una demanda insatisfecha del producto para así poder insertarnos en el mercado.

En el siguiente cuadro se muestra la oferta actual de salsas en México:



Fuente: INEGI, Banco de Información Económica, Sector Manufacturas.

En general se observa que la oferta actual aumentó, pero al mismo tiempo la demanda también lo hizo, dándonos la oportunidad de tener una demanda insatisfecha.

## Oferta Potencial y la Capacidad de Instalación

La capacidad instalada nos permite determinar nuestra demanda insatisfecha, que es aquella en la cual lo que producen las empresas de salsas no es suficiente para cubrir los requerimientos de los consumidores.

A continuación se muestra una tabla con la producción nacional en toneladas y su correspondiente capacidad instalada:

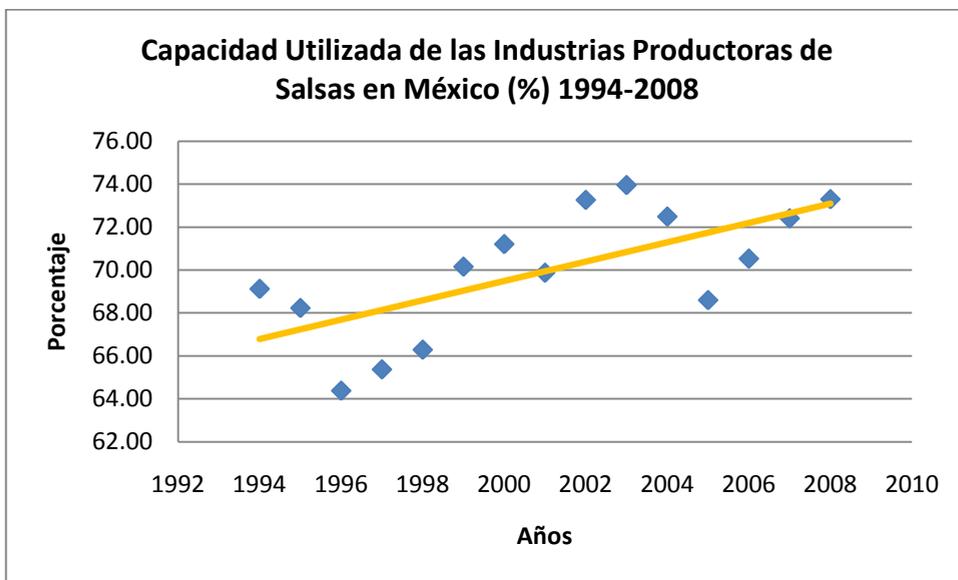
### Oferta Actual y Capacidad Instalada de Salsas en México 1994-2008

<b>AÑO</b>	<b>PRODUCCIÓN NACIONAL (TON)</b>	<b>CAPACIDAD UTILIZADA (%)</b>
1994	16963	69.12
1995	12090	68.23
1996	18328	64.38
1997	29196	65.37
1998	31122	66.28
1999	41304	70.15
2000	38172	71.20
2001	45526	69.87
2002	54554	73.26
2003	65882	73.95
2004	64124	72.48
2005	56979	68.59
2006	47850	70.53
2007	36504	72.40
2008	47411	73.29

Fuente: INEGI, Banco de Información Económica, Sector Manufacturas.

Tomando como referencia el último año, tenemos que nuestra demanda insatisfechas es del 29.47%. Por lo que con éste dato podemos ahora calcular nuestra oferta potencial, que es lo máximo que se puede producir con un 100% de capacidad instalada. Por lo tanto la demanda potencial es de 67,844 toneladas.

Para tener una visión más clara de la capacidad instalada, veremos el siguiente gráfico que nos indica que ésta es cada vez mayor:



Fuente: INEGI, Banco de Información Económica, Sector Manufacturas.

Esto debido en gran medida al desarrollo de la tecnología y a la ampliación y/o incremento de las empresas productoras de salsas. Esta capacidad instalada incluye maquinaria, equipo, el terreno y tecnología en general.

## Oferta Futura

Pero, ¿qué nos depara el futuro a las empresas productoras de salsas?

Para averiguarlo proyectamos la oferta mediante el método de mínimos cuadrados (al igual que en la demanda futura) a 10 años.

En el siguiente cuadro se observan las sumatorias de los valores que habrán de emplearse en las ecuaciones para realizar la proyección.

### Oferta Actual de Salsas en México 1994-2008 (toneladas)

AÑO	X	PRODUCCIÓN Y	XY	X <sup>2</sup>
1994	1	16963	16963	1
1995	2	12090	24180	4
1996	3	18328	54984	9
1997	4	29196	116784	16
1998	5	31122	155610	25
1999	6	41304	247824	36
2000	7	38172	267204	49
2001	8	45526	364208	64
2002	9	54554	490986	81
2003	10	65882	658820	100
2004	11	64124	705364	121
2005	12	56979	683748	144
2006	13	47850	622050	169
2007	14	36504	511056	196
2008	15	47411	711165	225
<b>SUMA</b>	<b>120</b>	<b>606005</b>	<b>5630946</b>	<b>1240</b>

Fuente: INEGI, Banco de Información Económica, Sector Manufacturas.

A continuación se muestran las operaciones realizadas a través de mínimos cuadrados para la proyección de la oferta, de la misma forma en la que se determinó la demanda futura.

$$\begin{aligned}
 y &= a + bx \\
 \Sigma y &= na + \Sigma xb \\
 \Sigma xy &= \Sigma xa + \Sigma x^2 b \\
 \hline
 606005 &= 15a + 120b \\
 5630946 &= 120a + 1240b \\
 \hline
 (606005 = 15a + 120b) \cdot 8 \\
 5630946 &= 120a + 1240b \\
 \hline
 4848040 &= -120a - 960b \\
 5630946 &= 120a + 1240b \\
 \hline
 782906 &= 280b \\
 b &= 782906/280 \\
 \hline
 b &= 2796.1
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 606005 &= 15a + \\
 &120(2796.1) \\
 \hline
 606005 &= 15a + 335532 \\
 606005 - 335532 &= 15a \\
 \hline
 270473 &= 15a \\
 a &= 270473/15 \\
 \hline
 a &= 18031.5
 \end{aligned}$$

Se obtienen “a” y “b” y se sustituyen en la ecuación principal para realizar la proyección.

$$Y = 18031.5 + 2796.1 x$$

Por lo tanto, nuestra oferta futura proyectada a 10 años es la siguiente:

### **Oferta Futura de Salsas en México (toneladas)**

AÑO	X	Oferta Futura
1994	1	20828
1995	2	23624
1996	3	26420
1997	4	29216
1998	5	32012
1999	6	34808
2000	7	37604
2001	8	40400
2002	9	43196
2003	10	45993
2004	11	48789
2005	12	51585
2006	13	54381
2007	14	57177
2008	15	59973
2009	16	62769
2010	17	65565
2011	18	68361
2012	19	71157
2013	20	73954
2014	21	76750
2015	22	79546
2016	23	82342
2017	24	85138
2018	25	87934

Fuente: Elaboración propia

Al parecer la oferta aumentara con los años, esto debido en parte a los nuevos productores extranjeros o nacionales, al aumento de la tecnología, de los factores de producción, etc.

En síntesis, se observa que existe un déficit en la demanda, ya que la demanda supera a la oferta, por lo que existe viabilidad de mercado para nuestro producto.

Además de las altas oportunidades del mercado debido a la tasa del crecimiento media anual de la población del 1.8% en 2010.

Así, nuestro producto puede bien insertarse en el mercado debido a su originalidad, sabor, precio, imagen innovadora, histórica y ambiental.

## i. Análisis de Precios y Comercialización

Los precios son un factor de suma importancia dentro de la elección de los consumidores, tomando en consideración que en nuestro país la gente gasta aproximadamente el 50% de su salario en alimentos.

Para determinar el precio de la “Salsa Chepa” se tomaron en cuenta los ingredientes utilizados y su envase.

Además se tomaron en cuenta los precios de la competencia y del precio de producción por unidad que muestran las estadísticas de INEGI.

La comercialización que permite que las “Salsas Chepa” lleguen hasta los consumidores es la siguiente:

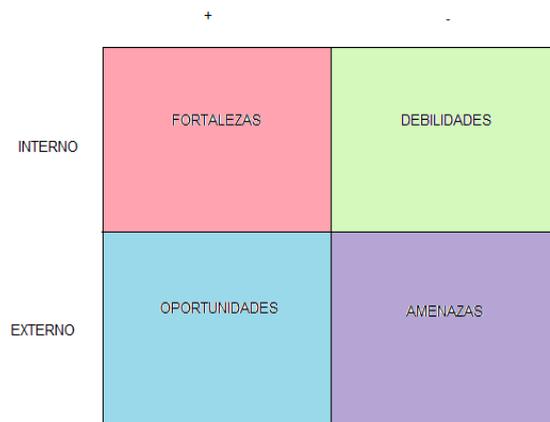


El precio de producción es de aproximadamente \$13.38 pesos. Así, el precio minorista (Comercial Mexicana) de las “Salsas Chepa” será de \$17.15 pesos.

Los precios de la competencia en el mercado en promedio son de \$20.37 pesos, por lo que el precio de los minoristas a los consumidores finales será de \$19.54 pesos, siendo éste un precio competitivo.

## h. Análisis FODA

El análisis FODA se basa en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en cuestión y nos permite tomar una decisión en base únicamente al estudio de mercado (recordando que en la presente investigación no se evalúa el proyecto de forma económico-financiero).



Estos 4 elementos a estudiar se clasifican en:

- Controlables.- se refiere a las situaciones y acciones internas de la empresa, y por lo tanto se puede hacer algo para modificarlas o mejorarlas.  
Estas son: las debilidades y las fortalezas.
- No controlables.- se refiere a las situaciones externas a la empresa, por lo que es más difícil ejercer una acción sobre ellas.  
Estas son: las oportunidades y las amenazas.

Pero, ¿qué significan cada uno de éstos elementos?

- Fortaleza.- son aquellas ventajas internas y positivas de la empresa con las cuales puede obtener una mejor posición en el mercado.
- Debilidades.- se trata de las situaciones negativas e internas de la empresa.
- Oportunidades.- son aquellas situaciones que dan una ventaja a la empresa, siendo externas, es decir, del medio que rodea a la empresa, por lo que otras empresas también pueden beneficiarse de ellos.
- Amenazas.- son todas aquellas situaciones que afectan a la empresa y que son externas a ésta, por lo que también afectan a la competencia.

## **El análisis FODA de las “Salsas Chepa”**

### **Fortalezas de “Salsas Chepa”**

- ✓ Una imagen fresca, histórica y ambiental
- ✓ Estructura cultural bien definida en cuanto a misión y visión.
- ✓ Estructura legal bien definida
- ✓ Un producto 100% mexicano, natural e innovador
- ✓ Cultura de confianza y solidaridad dentro de la empresa.
- ✓ Una salsa con sabor inigualable.

### **Debilidades de “Salsas Chepa”**

- Al ser una marca nueva puede tener un poco de resistencia por parte de los consumidores.

### **Oportunidades de “Salsas Chepa”**

- ✓ La mayoría de los competidores no utilizan productos 100% naturales.
- ✓ La mayoría de los competidores no utilizan envases 100% reciclables.
- ✓ La gente no logra recordar con exactitud el sabor de las salsas de la competencia.
- ✓ La dinámica economía está cambiando, por lo que nuestro producto le ahorra tiempo a la sociedad mexicana, dándole tiempo para compartir con sus seres queridos y disfrutar de actividades de esparcimiento.

### **Amenazas de “Salsas Chepa”**

- Competencia de productos similares.
- Crisis económicas nacionales e internacionales.

## **V. CONCLUSIONES**

Las “Salsas Chepa”, en base a nuestro estudio de mercado, presentan una gran oportunidad en el mercado, presentándose una demanda creciente del producto que supera a la oferta, aunado a un aumento considerable de nuestros demandantes con una tasa de crecimiento poblacional del 1.8% anual.

Además el mercado permite entrar en la competencia, debido a que nuestro producto es innovador, diferente, natural, pero sobre todo con un sabor que transmite la cultura y la historia de nuestro México prehispánico.

Por lo que se demostró que las “Salsas Chepa” tienen viabilidad en el mercado mexicano, es decir, existe una demanda insatisfecha.

Ahora bien, es con un ejemplo de un estudio de mercado, el cual es parte esencial de un plan de negocios, que se puede comprender la importancia de éstos para el empresario.

Los planes de negocios sirven de mapa para el empresario, con indicaciones, señalamientos, diferentes rutas en caso de extravío, y teléfonos de emergencia en caso de necesitar auxilio por parte del gobierno y sus Programas de Apoyo a las PyMES, ya sea para capacitación o con la finalidad de obtener un crédito, y más que un crédito, sirven como herramienta para el empresario al convocar a la sociedad.

En éste país, donde el empresario está acostumbrado a vivir al día, es necesario empezar a planear y a pensar en el largo plazo, pero actuando en el presente, rescatando lo bello de nuestro pasado.

Es necesario empezar a crear empresas que tengan en mente el generar inversión y no deuda. Como contribución a la Facultad de Economía éste trabajo explica de manera concreta y correcta la forma específica de como se debe realizar un estudio de mercado con cálculos y fuentes completos.

Además intenta cambiar el concepto social del “empresario inculto” en nuestro país, haciendo que éste individuo se reconozca a sí mismo como un agente convocador de la sociedad y de sus recursos, los cuales transforma a través de su creatividad, esfuerzo e inteligencia, contribuyendo así a la Teoría Empresarial.

No se trata solo de tecnificar, se trata de avanzar culturalmente, de darle al empresario el conocimiento y las herramientas, como es el plan de negocios, para que logre el éxito personal y así logre el beneficio social y el desarrollo de nuestro país.

Este plan de negocios es la semilla, y debe de desarrollarse, cambiarse, y ser dinámico a la par de la economía actual; los frutos de las empresas no solo deben ser las ganancias, sino que deben de pensar en el bien común, en mejorar la calidad de vida de sus participantes, en promover valores y tradiciones, dialogar con la sociedad y educar a la población.

El reconocimiento de éste “nuevo empresario” es esencial, por lo que los mexicanos debemos recuperar el respeto por nosotros mismos, sentirnos capaces, sentirnos fuertes, sentirnos orgullosos, pero sobre todo unidos.

“Porque México es de nosotros y nosotros somos México”

“Porque los empresarios son nuestros y nosotros somos los posibles empresarios”

## VI. ANEXO

### Artículo 25.

Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional para garantizar que éste sea integral, que fortalezca la Soberanía de la Nación y su régimen democrático y que, mediante el fomento del crecimiento económico y el empleo y una más justa distribución del ingreso y la riqueza, permita el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos, grupos y clases sociales, cuya seguridad protege esta Constitución. El Estado planeará, conducirá, coordinará y orientará la actividad económica nacional, y llevará al cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga esta Constitución. Al desarrollo económico nacional concurrirán, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado, sin menoscabo de otras formas de actividad económica que contribuyan al desarrollo de la nación. El sector público tendrá a su cargo, de manera exclusiva, las áreas estratégicas que se señalan en el artículo 28, párrafo cuarto de la Constitución, manteniendo siempre el Gobierno Federal la propiedad y el control sobre los organismos que en su caso se establezcan. Asimismo podrá participar por sí o con los sectores social y privado, de acuerdo con la ley, para impulsar y organizar las áreas prioritarias del desarrollo. Bajo criterios de equidad social y productividad se apoyará e impulsará a las empresas de los sectores social y privado de la economía, sujetándolos a las modalidades que dicte el interés público y al uso, en

beneficio general, de los recursos productivos, cuidando su conservación y el medio ambiente. La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social: de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general, de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios. La ley alentará y protegerá la actividad económica que realicen los particulares y proveerá las condiciones para que el desenvolvimiento del sector privado contribuya al desarrollo económico nacional, en los términos que establece esta Constitución.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

1. BACA, Gabriel (1995) "Evaluación de proyectos". Editorial McGraw-Hill, México.
2. COMPANYS, Ramón (1982) "Planificación de proyectos". Editorial Limusa, México, Sexta edición.
3. EKELUND, Robert (1992) "Historia de la teoría económica y su método", España Madrid, Editorial Mc Graw-Hill.
4. FONTELA, Emilio (2000) "El empresario del siglo XXI". Ediciones Pirámide. España
5. GIDO, Jack. (2008) "Administración exitosa de proyectos". Tercera edición. México. Cengage Learning, Edamsa Impresiones.
6. GRABINSKY, Salo. (1992) "La empresa familiar". Segunda Edición. Del Verbo Emprender S.A.; México.
7. HERNANDEZ, Abraham. (2001) "Formulación y evaluación de proyectos de inversión". México, International Thompson Editores.
8. HILFERDING, Rudolf (1974) "El Capital Financiero", Cuba, Ediciones Cubanas, Cap. 7, p.p. 109-136.
9. LLANO, Carlos. (1994) "El nuevo empresario en México". Fondo de Cultura Económica. México.
10. MANKIW, Gregory (2003) "Principios de Economía", Tercera Edición, McGraw Hill.
11. MARSHALL Alfred, (2005) "Principios de Economía". España, Editorial Fundación ICO.
12. MEDINA, Urbano (2009) "Como evaluar un proyecto empresarial." Ediciones Díaz de Santos, España.

13. MILL, J. S. (1951). Principios de economía política: con algunas de sus aplicaciones a la filosofía social. México: Fondo de Cultura Económica.
14. MYRDAL, Gunnar. (1956) "Solidaridad o desintegración". Fondo de Cultura Económica. México
15. PUGA, Cristina. (1993) "México: empresarios y poder". Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Editorial Miguel Ángel Porrúa. México.
16. RUIZ, Clemente (1995) "Economía de la Pequeña Empresa, Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo" México, Ariel.
17. SCHUMPETER, Joseph (1996) "Capitalismo, socialismo y democracia." T.I, Ediciones Folio, España Barcelona.
18. STIGLITZ, Joseph. (2010) "Caída Libre". Editorial Taurus, México.
19. TELLO, Carlos. (2007) "Estado y Desarrollo Económico: México 1920-2006". Facultad de Economía. México.
20. VARIAN, (1999) "Microeconomía Intermedia", 5° Edición, España McGraw Hill.
21. [www.nafin.com](http://www.nafin.com)
22. [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)
23. [www.pepeytono.com.mx](http://www.pepeytono.com.mx)
24. [www.observatoriopyme.org](http://www.observatoriopyme.org)
25. [www.inegi.org.mx/sistemas/bie](http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie)
26. [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)

## VIII. AGRADECIMIENTOS

Por haberme dado la oportunidad de terminar mi licenciatura y de realizar un intercambio en el extranjero, agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, en especial a la Facultad de Economía.

A mi tutor, maestro, amigo y consejero, el Mtro. Alfredo Córdoba Kuthy, quien me brindó su lealtad a lo largo de mi carrera, haciéndome sentir una persona capaz y generando en mí la confianza que me hacía falta para poder servir a México.

Por haberme brindado sus conocimientos y su asesoría, agradezco a la Profa. Alejandra Patiño Cabrera, al Lic. Daniel Flores Casillas, al Lic. Abel Raymundo Morales Ortega y el apoyo del Mtro. Oscar Manuel Martínez Hernández.

