

42

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
EXPORTACIÓN DEL MOLE"

DISEÑO DE UN PROYECTO
PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
GABRIELA MARTINEZ MERCADO

ASESOR: C.P. FRANCISCO RIVERO ENCISO



NOVIEMBRE 2002



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.

Paginación

Discontinua

Plan de Negocios para la exportación del Mole

por **Gabriela Martínez Mercado**

Versión Noviembre de 2001.

Dedicatoria

Dedico a la Universidad Nacional Autónoma de México este proyecto, por ser una institución tan majestuosa y fundamental en nuestro país; porque ella me ofreció todo lo necesario para formarme como ser humano y por permitirme vivir y disfrutar lo increíble que implica ser un miembro de ella.

Agradezco la valiosa ayuda, comentarios y consejos que me brindó mi asesor de proyecto el C. P. Francisco Rivero Enciso. También las asesorías brindadas por el Centro UNAM Bancomext, a cargo de Alejandro Olivares.

Finalmente, quiero agradecer todas las facilidades para la realización de este proyecto a Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V.

Dedico este trabajo principalmente a mis padres, a mi hermano, a Edgar Miranda, y a todas aquellas personas que me apoyaron desinteresadamente.

Introducción

El presente proyecto es una opción de titulación de la Licenciatura en Contaduría, el cual fue elegido con la finalidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, y para proporcionar una herramienta que demuestre la factibilidad de exportación en la empresa objeto de estudio.

La exportación en un mundo globalizado genera beneficios económicos, pues amplía el mercado y le permite no depender sólo del consumo interno. Así obtiene mayores recursos financieros y se convierte en una forma atractiva de crecimiento para la empresa, quien deberá establecer nuevas estrategias para posicionarse en otros mercados.

La globalización, por ser un proceso que provoca la interdependencia de los países, ha propiciado oportunidades que mejoran las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban fragmentados. Tanto los flujos de información como la tecnología y el capital, han sido los recursos que han presentado mayor movilidad en los últimos años.

Gracias a la notable reducción de los costos del transporte y de las comunicaciones, se ha facilitado el comercio entre los países, minimizando las dificultades que existían por la localización geográfica.

La integración de México a la Organización Mundial del Comercio, que significa la incorporación de la economía mexicana al mercado internacional, ha generado un sinnúmero de alianzas comerciales con diferentes países con la finalidad de abrir nuevas oportunidades de inversión. En este aspecto, los tratados -documentos en los cuales se establecen las bases de actuación de los países firmantes- representan un punto sustancial si se tiene la inquietud de exportar. México, con su política de apertura comercial, es uno de los países que mayor número de tratados ha firmado, no sólo con las principales economías del mundo como Estados Unidos, Canadá o con los países de la Unión Europea sino también con países como Costa Rica, Chile, Israel y Colombia, entre otros.

Obviamente, el establecimiento de lazos comerciales con diferentes países incrementa la competencia, ya que no sólo habrá que cumplir con las regulaciones internas, sino que también con las del país destino.

En estas circunstancias, es importante mencionar la trascendencia que han logrado las PYMES a nivel mundial, ya que éstas han sido tratadas en foros internacionales de la OCDE y la OMC con el objetivo de no aislarlas de la economía. Para un país como México, en donde las PYMES son de primordial importancia para su economía ya que representan el 90% del total de las empresas constituidas, emplean a más del 42% de la PEA y contribuyen con el 25% del PIB; no cuentan con una infraestructura tecnológica ni con recursos suficientes. Sin embargo, a pesar de estas limitantes el mercado internacional no está cerrado, ya que existen diferentes formas a través de las cuales las PYMES pueden penetrar. Pero para ello es necesario que se diseñen nuevos mecanismos gerenciales y que se cuente con un estudio previo que les permita conocerse y conocer el terreno que están pisando. El gobierno mexicano, a través de organismos como la Secretaría de Economía y Bancomext, están desarrollando programas para brindar apoyo a la pequeña y mediana empresa que desea incursionar en el mercado internacional.

En este contexto, se presenta el plan de negocios de exportación de mole de la empresa Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V., la cual tiene interés por incorporarse al mercado internacional para expandir sus actividades y tener mayores oportunidades de crecimiento y mejorar financieramente; el proyecto se basa principalmente en la metodología establecida por Bancomext.

Gabriela Martínez Mercado <gmartinez@dtmx.com>
Universidad Nacional Autónoma de México

La versión vigente de este documento estará disponible en:
<<http://mole.dyndns.org>>

Índice General

Dedicatoria	iii
Introducción	iv
1 Resumen Ejecutivo	1
1.1 Perfil de la Empresa	1
1.2 Naturaleza del Producto	2
1.3 El mercado meta	2
1.4 Composición de Cuerpo Directivo	3
1.5 Requerimientos financieros y proyecciones clave	3
2 Descripción del Negocio	6
2.1 Misión de la Empresa	6
2.2 Antecedentes	6
2.2.1 Antecedentes del giro	6
2.2.2 Antecedentes del Negocio	7
2.3 Forma de Organización	8
2.3.1 Organización Legal del Negocio	8
2.3.2 Organigrama General	8
2.3.3 Funciones	8
2.3.4 Políticas	10
2.4 Estrategia de ingreso al Mercado Meta	11
2.4.1 Cronograma	11
2.5 Descripción del producto	12
2.5.1 Clasificación arancelaria	14
2.5.2 Descripción Mercadológica	14
2.5.3 Mercado	16
2.5.4 Modelo de Análisis del Boston Consulting Group (BCG)	18

2.5.5	Análisis FODA	19
2.5.6	Principales productos competidores o sucedáneos.	20
2.5.7	Ciclo de Vida.	20
2.5.8	Tecnología, normas, calidad	20
2.5.9	Mantenimiento y respaldo del producto	21
2.5.10	Investigación y desarrollo del Producto.	22
2.5.11	Costos	22
2.5.12	Precio para el cliente	22
3	Análisis del Mercado	23
3.1	Descripción de las tendencias de la industria en mercado meta	23
3.2	Estadísticas de tendencias del Mercado Meta	23
3.2.1	España.	25
3.2.2	Francia.	27
3.2.3	Costa Rica	28
3.2.4	Australia	30
3.2.5	Estados Unidos	33
3.3	Mercado meta.	35
3.4	Investigación de mercado.	41
3.4.1	Tendencias del mercado.	43
3.4.2	Canales de Distribución.	43
3.5	Análisis de la Competencia	43
3.6	Barreras a eliminar en el mercado meta	45
4	Cuerpo Directivo	49
4.1	Antecedentes de los Ejecutivos Clave	49
4.2	Estructura organizacional de la Empresa	49
4.3	Estructura organizacional del Área Internacional	50
4.4	Descripción de Funciones	50
4.5	Asesores Externos	51
4.6	Socios, Alianzas Estratégicas	51
4.7	Participación Accionaria	51
5	Operaciones	52
5.1	Consideraciones internacionales.	52
5.1.1	Actividades de Desarrollo de Mercado.	52

5.1.2	Logística Internacional, Requisitos formales para exportar/importar, Barreras arancelarias y no arancelarias, cotizaciones (INCOTERMS), Transporte, Envase/Embalaje, Seguros, etc.	53
5.1.3	Contratos y Formas de Pago.	55
5.1.4	Contactos en el Extranjero.	56
5.2	Estrategias de mercado o comercialización	56
5.2.1	Producto	56
5.2.2	Precio	57
5.2.3	Promoción	57
5.2.4	Distribución	58
5.3	Plan de Producción	59
5.3.1	Personal	61
5.3.2	Servicio al cliente	62
5.3.3	Planes futuros de investigación y desarrollo	62
6	Riesgos Críticos.	63
6.1	Riesgos Internos	63
6.2	Riesgos Externos	64
6.3	Planes de Contingencia	65
6.4	Provisión de Seguros	65
7	Proyecciones Financieras	67
7.1	Proyecto de Exportación	67
7.1.1	Información Financiera Histórica	67
7.1.2	Requerimientos del capital para el proyecto	67
7.1.3	Determinación del Flujo de Efectivo	68
7.1.4	Estados Financieros Proforma	69
7.1.5	Análisis del punto de Equilibrio	70
7.1.6	Razones Financieras	74
7.1.7	Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno	75
7.2	Proyección Integral	78
7.2.1	Información financiera histórica	78
7.2.2	Requerimientos del capital para el proyecto	80
7.2.3	Determinación del Flujo de Efectivo	81
7.2.4	Estados Financieros Proforma	82
7.2.5	Análisis del punto de Equilibrio	84
7.2.6	Razones financieras 2001.	85

7.2.7	Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno	87
8	Conclusiones	92
A	Costos del Mole	94
B	International Distribution Agreement	98
C	Promedios móviles	101
D	Ventas Proyectadas de Exportación	102
E	Precios de Venta 2002-2005	104
F	Depreciaciones	106
G	Valuación Proyecto de Exportación	107
G.1	Periodo de Recuperación de la Inversión. (PRI)	107
G.2	Tasa Promedio de Rentabilidad. (TPR)	107
G.3	Índice de Rendimiento a Valor Presente.	108
H	Valuación Integral	109
H.1	Periodo de Recuperación de la Inversión. (PRI)	109
H.2	Tasa Promedio de Rentabilidad. (TPR)	109
H.3	Índice de Rendimiento a Valor Presente.	110
I	Razones Financieras	111
I.1	Proyecto de Exportación	111
I.2	Proyección Integral	113
J	Costos	116
	Bibliografía	124
	Índice de Materias	125

Índice de Figuras

2.1 Organigrama General	8
5.1 Distribución	58

Índice de Tablas

2.1	Gráfica de Gantt: Calendario de actividades 2001-2002.	12
2.2	Clasificación Arancelaria.	14
2.3	Estadísticas de la fracción 2103.90. ¹	15
2.4	Fracción Arancelaria 2103.90: Exportaciones Definitivas de México 1998 y 1999. ²	16
2.5	Fracción Arancelaria 2103.90: Exportaciones Definitivas de México 2000 y 2001. ³	17
2.6	Variedades de moles	17
2.7	Presentaciones del Mole.	18
2.8	Modelo de Análisis BCG.	19
2.9	Análisis FODA.	19
3.1	Exportaciones de México a mercados potenciales FA. 2103.90.	24
3.2	Criterio de Ordenamiento en la Selección de Mercado.	24
3.3	Supermercados en España.	25
3.4	Estadísticas de España.	26
3.5	Estadísticas Francia.	28
3.6	Estadísticas Costa Rica.	31
3.7	Estadísticas de Australia.	32
3.8	Estadísticas de E.U.A.	34
3.9	Población Hispana por Estados	36
3.10	Segmentación de Mercado Los Angeles, California	37
3.11	Segmentación de Mercado Miami, Florida.	38
3.12	Segmentación de Mercado Bronx, New York.	39
3.13	Segmentación de Mercado Dallas, Texas.	40

¹Fuente: Bancomext

²Fuente: Bancomext.

³Fuente: Bancomext

3.14	Tabla de gastos del ingreso medio por familia.	41
3.15	Principales Competidores en el Mercado Meta.	44
5.1	Costos de Embarque.	55
5.2	Precio de venta en presentación de 250 grs.	57
5.3	Ventas por grupo de Producto 2001.	60
5.4	Capacidad productiva por grupo de Producto 2002.	60
5.5	Ventas Exportación por año.	61
7.1	Flujo de Caja Proyecto de Exportación 2002-2006.	68
7.2	Flujo de Neto de Efectivo Proyecto Exportación 2002-2006.	69
7.3	Estado de Resultados Proforma Exportación 2002-2006	70
7.4	Balance General Proforma Exportación 2002 - 2006.	71
7.5	Estado de Costo de Producción - Exportación.	72
7.6	Punto de Equilibrio - Exportación.	73
7.7	Capital Proyecto de Exportación	76
7.8	Costo de Capital Proyecto de Exportación.	77
7.9	Valuación Proyecto de Exportación.	77
7.10	Valor Presente Proyecto Exportación.	78
7.11	Cálculo de la TIR - Exportación.	78
7.12	Balance General Históricos	79
7.13	Estado de Resultados Histórico 2000-2001	80
7.14	Flujo de Caja 2002-2006.	82
7.15	Flujo Neto de Efectivo 2002-2006.	83
7.16	Estado de Resultados Proforma 2002-2006	84
7.17	Balance General Proforma 2002 - 2006	88
7.18	Estado de Costo Producción de lo Vendido.	89
7.19	Punto de Equilibrio.	90
7.20	Costo de Capital.	90
7.21	Valuación.	90
7.22	Valor Presente.	91
7.23	Cálculo de la TIR - Exportación.	91
A.1	Costo de Directo de Mole	95
A.2	Costos de Empaque.	96
A.3	Costo de Mano de Obra para Exportación.	96
A.4	Costo de Chiles.	96
A.5	Costo por producto de Especies.	97

C.1	Promedios Móviles.	101
D.1	Ventas proyectadas de Exportación.	102
E.1	Precio de Venta e Ingresos de Exportación 2002-2006.	104
E.2	Precio de Venta Nacional 2002-2006.	105
E.3	Ingresos Venta Nacional 2002-2006.	105
F.1	Depreciaciones Anuales.	106
G.1	Periodo de Recuperación de la Inversión.	107
G.2	Tasa Promedio de Rentabilidad.	108
H.1	Periodo de Recuperación de la Inversión.	109
H.2	Tasa Promedio de Rentabilidad.	110
I.1	Prueba del Circulante - Exportación.	111
I.2	Prueba del Ácido - Exportación.	111
I.3	Rotación de Inventarios - Exportación.	112
I.4	Rotación de Activos Fijos - Exportación.	112
I.5	Razón de Endeudamiento - Exportación.	112
I.6	Razón de Pasivo a Capital - Exportación.	112
I.7	Razón de Rendimiento sobre Capital (ROE) - Exportación.	113
I.8	Razón de Rend. sobre Activos (ROA) - Exportación.	113
I.9	Prueba del Circulante - Integral.	113
I.10	Prueba del Acido - Integral	114
I.11	Rotación de Inventarios - Integral.	114
I.12	Rotación de Inventarios - Integral.	114
I.13	Prueba Rotación Activos Fijos - Integral.	114
I.14	Razón de Endeudamiento - Integral	115
I.15	Razón de pasivo a capital - Integral	115
I.16	Razón de rendimiento sobre capital (ROE) - Integral.	115
I.17	Prueba Rendimientos Sobre Activos (ROA) - Integral.	115
J.1	Costos de Mole Exportación.	117
J.2	Proyección de Costos de Mole Exportación.	118
J.3	Costos Nacionales.	119
J.4	Proyección de Costos Nacional.	120
J.5	Estado de Costo Producción de lo Vendido Nacional.	121
J.6	Costos Totales (Nacional y Exportación).	122

J.7 Costos 2002 - 2006 (Nacional y Exportación) 123

Capítulo 1

Resumen Ejecutivo

1.1 Perfil de la Empresa

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. es una empresa dedicada a la elaboración de una gran variedad de moles, especias, chiles y condimentos; ingredientes esenciales de la cocina mexicana. Actualmente se encuentra ubicada en la Calle Tetiz Manzana 868 Col. Pedregal de San Nicolás, al sur de la Ciudad de México. La Compañía pertenece a la Familia Baños quien es originaria del Estado de Hidalgo, y que hasta la fecha ha buscado la elaboración de platillos tradicionales de la comida mexicana como lo hicieron sus antecesores desde 1868.

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S.A. de C.V. tiene como objetivo, iniciar la comercialización de sus moles en el mercado externo, con la finalidad de obtener mayores posibilidades de venta al incrementar su mercado y no depender únicamente de las ventas domésticas.

Además, la empresa tiene conocimiento de las ventajas que implica el realizar negocios en diferentes países, pues brinda mayores oportunidades de crecimiento al tener en cartera a un cliente extranjero. Debe ser más eficiente en todas sus operaciones ya que, además de cumplir con todos los lineamientos necesarios en México, también se deben de respetar los del país destino y tener una logística bien estructurada para la entrega oportuna de la mercancía.

A la fecha, cuenta con la afirmativa de un posible comprador directo ubicado en Brownsville, Texas quien está interesado en adquirir 500 kg. mensuales; el contacto con E de la Garza Inc. se realizó con los datos proporcionados por la base de datos SIMPEX de Bancomext.

También se ha realizado contacto con Alejandro Barrios, un Distribuidor quien ha mostrado interés en comercializar nuestro producto en Estados Unidos. La distribución que él propone, es principalmente en el estado norteamericano de California (principalmente en la Ciudad de Los Angeles), en Nevada y en Colorado, estados en donde realiza operaciones. La comercialización del producto se iniciará en el 2002, una vez que se concluyan las actividades de ampliación de la planta.

1.2 Naturaleza del Producto

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. tiene como objetivo comercializar su amplia gama de moles; sin embargo, el mole con el cual iniciará sus actividades de exportación es el Mole Almendrado Especial en pasta.

La elaboración del mole lo realizan con los más altos estándares de calidad, con la finalidad de producir un producto orgánico y libre de conservadores. Dadas las características de sus ingredientes, el producto no requiere de conservadores pues los productos en polvo o en pasta tienen un bajo porcentaje de humedad que hace casi nula su descomposición bioquímica.

Los 23 ingredientes necesarios para la elaboración del Mole Almendrado Especial son escogidos de la mejor calidad; como por ejemplo, los chiles vienen de las cosechas de los Estados de Zacatecas, Aguascalientes y Guanajuato ya que éstos se caracterizan por su sabor y olor tan peculiares.

La finalidad de Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. es elaborar mole respetando la receta original y su forma tradicional de elaboración, pero empleando tecnología que permita mejorar su calidad.

1.3 El mercado meta

De acuerdo al estudio de mercado realizado por Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. se determinó que el mercado meta para la venta de mole será la Ciudad de Los Angeles, California.

Para poder definir el mercado meta se realizó un análisis de cinco países que tienen una demanda real de mole en la base de datos SIMPEX de Bancomext, estos países fueron: Australia, España, Costa Rica, Francia y los Estados Unidos de Norteamérica.

La base principal para definir tanto al país como posteriormente la Ciudad de Los Angeles, fue el número de habitantes hispanos, el cual en dicha ciudad es de 10,974,413. Por otro lado se conforma en un mercado natural para productos mexicanos ya que el grupo hispano en los Estados Unidos representa una excelente oportunidad para establecer relaciones comerciales tanto por su dimensión como por sus características de consumo y culturales.

Como consecuencia de la dimensión del grupo hispano, otro punto primordial que fue considerado es el nivel de ventas que la comida mexicana tiene en Estados Unidos, ya que de acuerdo a estadísticas del año 2000, esta comida ocupa el segundo nivel de ventas en este país después de la comida italiana.

1.4 Composición de Cuerpo Directivo

El Dr. Gustavo Baños, Director de Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V., quien es el principal promotor de crecimiento en la empresa, tiene como objetivo hacerla más eficiente y dentro de sus planes a corto plazo está el realizar operaciones de exportación.

El Dr. Gustavo Baños Alarcón tiene 15 años de trabajar en empresas dedicadas a la elaboración de moles y especias, por tal motivo tiene un amplio conocimiento de la operación del negocio y todo lo que esto implica. Para las operaciones de comercio exterior, se ha buscado el apoyo por medio de asesorías en la búsqueda de distribuidores y de clientes potenciales en el Banco de Comercio Exterior, S. N. C.

1.5 Requerimientos financieros y proyecciones clave

En los cálculos efectuados se evaluó tanto el proyecto de exportación como el total de las operaciones de Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S.A. de C. V.

Con base en la valuación, el proyecto de exportación es conveniente, ya que la inversión se recupera en dos meses, además de que genera una mayor utilidad que la venta de los productos a nivel nacional.

Para el proyecto de exportación, los resultados son los siguientes:

La capacidad de exportación de 120,000 kg. anuales se estará en posibilidades de venta en el quinto año del proyecto. El punto de equilibrio para las operaciones de exportación de la Empresa es 2,108 kg., cantidad que se rebasa con las ventas previstas para el primer año de operaciones.

La tasa promedio de rentabilidad es de 1585% y supera con gran facilidad el costo de capital ponderado de 23.72% que se estableció como mínimo para el proyecto.

Los flujos netos de efectivo a valor presente para el proyecto de exportación es de \$4,325,000 quien está generando un índice de rendimiento de 3991%. La tasa interna de rendimiento es de 971%, la cual es superior al costo de capital ponderado de 23.72%.

A lo largo de los 5 años, el proyecto de exportación incrementa sus utilidades y pasa de representar el 61% de las utilidades totales de la Compañía (en el primer año de operaciones de exportación) para convertirse en el quinto año en el generador del 81% de las utilidades totales, a pesar de que las exportaciones sólo representan el 11% de la producción total.

En cuanto a sus operaciones globales, Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. requiere para la realización del proyecto \$ 253,935.00 como capital de trabajo; dicho importe representa el sueldo de obreros del primer semestre de operación. Este importe tiene como finalidad cubrir la falta de liquidez que presenta en el 2002.

El financiamiento se obtendrá por medio de capital externo:

1. Financiamiento de proveedores por 30 días. El cual por ser un crédito comercial no generará interés alguno.
2. Préstamo a corto plazo por \$253,935.00 con una tasa de 15% anual; tanto el principal como el pago de intereses deberá efectuarse en el primer año de operaciones.

El costo de capital ponderado para la operación global de la empresa es de 24.62%, considerándose a través del porcentaje que representan las utilidades del 2000 del capital social de la compañía, el cual es de 26.75%.

La recuperación de la inversión del proyecto se realiza en tan sólo diez meses y genera utilidades por 4 años 2 meses. La tasa promedio de rentabilidad que genera el proyecto es de 168%.

La tasa interna de rendimiento es de 145% que al igual que en el proyecto de exportación supera la tasa de rendimiento mínima aceptable de 24.62% . El valor de los flujos netos de efectivo a valor presente es de \$6,474,099; el valor presente neto ya recuperada la inversión de \$1,399,202 es de \$5,074,897.

En términos generales el proyecto de exportación es altamente conveniente, ya que con menores ventas obtiene más ingresos, sus gastos de venta sólo representan el 5% del valor de las ventas que, comparándolo con el 20% de gastos por las ventas nacionales sólo le representan la cuarta parte.

Además es importante mencionar que a la fecha se ha logrado el interés de Alejandro Barrios, un Distribuidor del área de Los Angeles, con quien se está en pláticas sobre un posible contrato de distribución de mole en esa Ciudad. También se logró el contacto de la empresa E de la Garza Inc. quien se ha interesado en adquirir el producto.

Capítulo 2

Descripción del Negocio

2.1 Misión de la Empresa

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. tiene como misión elaborar y comercializar nacional e internacionalmente mole de excelente calidad empleando la receta tradicional del estado de Hidalgo, a un precio justo y competitivo, mediante canales de distribución más eficientes y contribuyendo con su comunidad al crear fuentes de empleo.

2.2 Antecedentes

2.2.1 Antecedentes del giro

La industria de salsas y guisos preparados tiene un origen relativamente reciente, en virtud de que en sus inicios la salsa sólo se producía en forma casero-artesanal.

En los últimos años, debido al crecimiento de la población y a la formación de grandes centros de consumo, ha generado un progreso de la industria alimenticia a nivel nacional. Gracias a los avances tecnológicos, se han desarrollado plantas industriales que permiten procesos automatizados para producir el volumen necesario que satisfaga la demanda interna del país y la comercialización del producto en el exterior.

Los productos del giro deben tener una adecuada presentación, textura, frescura, sabor y olor similares a la hechura casera.

El proceso de producción para la elaboración de salsas, moles y guisos preparados es diferenciado en función del producto final.

En la pequeña empresa, los cambios que ha tenido el proceso se refieren fundamentalmente a la aparición de equipo y maquinaria que incrementa notablemente los volúmenes de producción, estandariza la calidad y reduce los costos operativos, como es el caso de Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V.

2.2.2 Antecedentes del Negocio

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. es una empresa familiar que inició sus operaciones en 1869 en Pachuquilla Hidalgo, siendo su actividad principal la venta de abarrotes. Esta actividad les representaba un flujo constante de mercancías; pero los bienes que principalmente comercializaban eran pan, carne, abarrotes y granos.

El negocio familiar también abarcaba el sector alimenticio a través de restaurantes de comida típica, como la barbacoa, las carnitas y el mole; estos establecimientos cubrían la demanda de los visitantes que llegaban los domingos generalmente de la Ciudad de Pachuca Hidalgo.

Años después, como consecuencia de la poca afluencia de visitantes a Pachuquilla desapareció la tienda de abarrotes. Sin embargo, en el año de 1959, con la finalidad de satisfacer las necesidades de la época, los socios deciden dedicarse únicamente a la producción y venta de moles. En 1965 cuando se funda la Fábrica de Mole Rancho Viejo, S. A. de C. V.

Inicialmente su producción abarcaba una gran variedad de moles, pero las tendencias del mercado obligaron a diversificar sus productos para cubrir la demanda existente de especias y pimentones para la elaboración de la longaniza, chile piquín para botanas y frutas, además de otros molidos.

Gracias a la aceptación que el producto tuvo y con la finalidad de ampliar su planta productiva y brindar un mejor servicio, cambió su domicilio a la Ciudad de México bajo la denominación social Productos de Rancho Viejo, S. A. de C. V. y, en 1993 se constituye bajo el nombre con el que actualmente la conocemos.

Hoy día, Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. se encuentra dirigida por el Dr. Gustavo Baños, quien ha conservado la tradición familiar de la elaboración del mole.

2.3 Forma de Organización

2.3.1 Organización Legal del Negocio

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. está constituida como una sociedad mercantil anónima de capital variable. Su capital es de \$ 737,490.00 integrada por 5 socios, siendo el socio mayoritario el Dr. Baños Alarcón con el 96% del total de las acciones.

El capital social está integrado por capital suscrito y pagado, constituyendo \$50,000.00 el capital social fijo y \$687,490 el capital variable.

2.3.2 Organigrama General

A continuación se presenta el organigrama actual de la empresa:

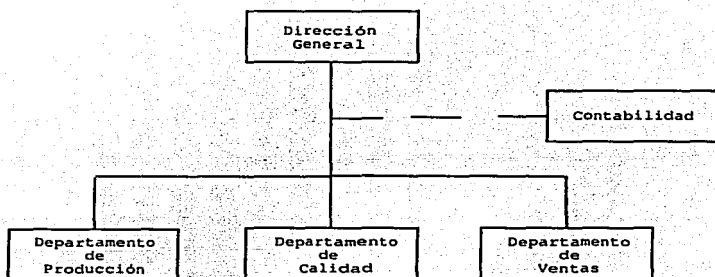


Figura 2.1: Organigrama General

2.3.3 Funciones

Dirección General.

- Establecer la misión, objetivos y metas de la empresa.
- Definir las políticas de producción y ventas.

- Controlar y autorizar las compras de materia prima.
- Definir el precio de venta del producto.
- Coordinar las actividades administrativas, de producción y ventas.
- Vigilar la cobranza.

Departamento de Producción.

- Planear el proceso productivo tomando como base los pedidos realizados.
- Corroborar la existencia de materia prima para la elaboración del producto.
- Solicitar la materia prima requerida para la producción.
- Recibir la materia prima.
- Realizar el mantenimiento de la maquinaria.

Departamento de Calidad.

- Asesorar en los requerimientos de materia prima solicitada, así como supervisar la entrada de la misma para verificar que cumpla con las características solicitadas.
- Vigilar y controlar que la producción cumpla con los requerimientos sanitarios.
- Programar las fechas de fumigación de las instalaciones y supervisar la forma en que se realiza.
- Evaluar la calidad del producto terminado.

Departamento de Ventas.

- Establecer las rutas de venta.
- Colaborar con la búsqueda de nuevos clientes.
- Entregar relación de los pedidos hechos.
- Realizar la entrega del producto.

Staff.

Secretaria.

- Coordinar la correspondencia.
- Contestar llamadas telefónicas.
- Archivar documentación.
- Realizar depósitos bancarios, así como solicitar el saldo bancario.
- Mecanografiar cartas y documentos.

Contador.

- Registrar contablemente todas las operaciones que realiza la empresa.
- Determinar el costo del producto.
- Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.
- Realizar el cálculo de la nómina y efectuar su pago.

2.3.4 Políticas

Para el mejor desempeño de sus funciones, las políticas son:

1. La jornada laboral es de Lunes a Viernes de 7 am a 6 pm, dividido en 2 turnos y Sábados de 7 a 10 am.
2. Para la elaboración de los productos, el Departamento de producción está dividido en 4 equipos de trabajo. El primero se encarga de la elaboración de pimentones, el segundo de los molidos, el tercero de la elaboración de las diferentes variedades de mole y el cuarto funciona como apoyo al darle el terminado al producto y atender lo que haya quedado pendiente.
3. Para mantener en buenas condiciones el equipo en operación, así como para evitar los posibles desperfectos, la limpieza general de la planta se realiza semanalmente.
4. La fumigación se realiza mensualmente para prevenir plagas.

5. Los créditos otorgados son: de 30 a 60 días en los estados de la República y 30 días en el Distrito Federal.
6. Las tasas de producción se fijan en función de los pedidos realizados.
7. Las compras de Chile se realiza en época de cosecha para evitar los precios elevados.

2.4 Estrategia de ingreso al Mercado Meta

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. ha definido que la comercialización de su producto "Mole Almendrado Especial" en el mercado internacional la hará utilizando la promoción de ferias nacionales e internacionales del sector Alimentos y Bebidas a partir del 2002.

Dada las características de tamaño de Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V., su estrategia de comercialización se basará en cubrir las necesidades de su nicho de mercado, definido como la población hispana del mercado meta. Esta estrategia quedará dividida en cuatro niveles:

1. Contactar los servicios de un distribuidor que tenga pleno conocimiento del mercado el sector de alimentos.
2. Entablar comunicación con negocios propiedad de mexicanos que realicen importaciones directamente y distribuyan a pequeños detallistas, tiendas y restaurantes del ramo.
3. Enviar muestras del producto a clientes potenciales para que puedan conocerlo. Se iniciará con las empresas registradas en la base de datos SIMPEX de Bancomext.
4. Solicitar asesorías a Bancomext para realizar la comercialización del producto en el mercado meta.

2.4.1 Cronograma

En la Tabla 2.1 se encuentra el cronograma de las actividades que Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. realizará durante septiembre de 2001 a diciembre de 2002, con la finalidad de reunir todos los requisitos necesarios para exportar.

Concepto	Meses															
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ampliación de la planta	X	X	X	X	X											
Reunir documentación para exportar			X	X	X											
Contactar agentes foráneos		X	X	X	X	X										
Publicidad				X	X	X	X									
Determinar características del embarque				X	X	X	X	X								
Contratación de Seguros			X	X	X	X										
Financiamiento			X	X	X	X	X	X	X							
Asistencia a ferias					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 2.1: Gráfica de Gantt: Calendario de actividades 2001-2002.

Las actividades de promoción del producto se van a realizar por medio de regalos anexos al producto, en donde se encuentren los datos de la empresa, sus teléfonos y la dirección de internet. Estos artículos promocionales serán plumas, mandiles, portapapeles y hojas para tomar notas.

Además, se tiene contemplada la creación de una página web que permita una interacción más cercana con clientes potenciales y facilitar cualquier tipo de información de la empresa y sus productos.

2.5 Descripción del producto

Proceso Productivo.

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S.A. de C. V. se ha preocupado de cuidar cada una de las etapas que conforman el proceso productivo del mole siendo la elección de sus 23 ingredientes una etapa muy importante.

Para conservar el sabor de la receta tradicional del estado de Hidalgo, cada uno de los ingredientes deben estar en el punto exacto. En el caso de los chiles mulato, pasilla y jaral se utilizan los cosechados en Zacatecas, Guanajuato y Aguascalientes por su sabor y olor característico.

La elaboración del mole contempla el limpiar los chiles desvenándolos, posteriormente se inicia el proceso de tostado de los chiles, las almendras, los cacahuates y las galletas, cada uno por separado y se frien los plátanos, la cebolla y el ajo. Una vez que ya se tienen todos los ingredientes fritos y tostados se les muele y se les incorpora junto con todas las especias como la pimienta, el anís, comino, jengibre y las hierbas de olor, además del chocolate y piloncillo. Una vez que se tienen todos los ingredientes juntos, se les deja macerar para que conjunten su sabor y finalmente pasar el mole en polvo a la máquina empastadora para finalizar el proceso y tener la pasta lista.

Es importante mencionar que el producto no utiliza ningún conservador debido a que sus características de humedad son muy bajas (10 al 15% de humedad) y las reacciones químicas o biológicas no suceden o son casi nulas en estas circunstancias. En por ello que el mole tiene una caducidad de 1 año bajo condiciones normales (envase totalmente sellado).

El tiempo de procesamiento para 1,000 kg de mole es de 10 horas.

Ubicación de las Instalaciones.

Las instalaciones de Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. se encuentran en Av. Tetiz Mz. 868 Pedregal de San Nicolás en el sur de la Ciudad de México.

Proveedores.

El que la fábrica se encuentre ubicada en el Distrito Federal facilita el proveerse de todas materias primas, ya que aquí llegan productos de toda la República.

Como se mencionaba anteriormente, los chiles son adquiridos sobre todo de los estados de Zacatecas, Guanajuato y Aguascalientes, sin embargo, los mismos pueden adquirirse directamente en las Bodegas de la Central de Abastos, como es el caso del resto de las materias primas.

Capacidad Productiva.

Actualmente la capacidad productiva mensual de la planta es de 69 toneladas, de éstas, 17.25 ton. corresponden a la producción de los distintos moles (25% de la producción total). Con la finalidad de ampliar la capaci-

dad de producción, teniendo como objetivo el satisfacer tanto a su mercado interno como iniciar operaciones en el extranjero, Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. se encuentra actualmente en la ampliación de sus instalaciones, mediante la construcción de una nueva bodega en la misma dirección y en la próxima incorporación de una nueva máquina, la cual permitirá aumentar en 30% la capacidad productiva actual, para producir 89.7 toneladas mensuales.

2.5.1 Clasificación arancelaria

El mole no cuenta con una clasificación arancelaria propia en el Sistema Armonizado (SA), se encuentra dentro del grupo de Alimentos Procesados, sin embargo, hay diferencias de opinión en cuanto a su subgrupo.

El criterio de clasificación arancelaria del mole de acuerdo con Agentes Aduanales es la fracción: 2106.90. No obstante, para efectos estadísticos se considerará la fracción: 2103.90.

Esto se realiza debido a que Bancomext y la Secretaría de Economía afirman tener registrado en su base de datos al mole en esta fracción.

Producto	Fracción Arancelaria	Descripción
Mole en pasta	2103.90	Preparaciones para salsa y salsas preparadas, condimentos y sazoadores, compuestos. Harina de mostaza y mostaza preparada. Las demás.
Mole en pasta	2106.90	Preparaciones alimenticias no expresadas ni comprendidas en otra parte. Las demás.

Tabla 2.2: Clasificación Arancelaria.

2.5.2 Descripción Mercadológica

Consumo Industrial.

La industria mexicana de alimentos étnicos esta constituida por aproximadamente 119 empresas pequeñas y medianas, de las cuales cerca de 10 están integradas verticalmente y son estas mismas las únicas que exportan más

del 50% de su producción. La gama de productos que manejan son de 40 aproximadamente.¹

La industria de alimentos y bebidas en México se ha mantenido constante en cuanto a su crecimiento, por ejemplo en 1999 representó el 5.2% del total del PIB (\$ 1,383,722,323 miles de pesos) y en el 2000 fue del 5.1%² y a pesar de que aun nuestra balanza comercial en este sector es deficitaria, las exportaciones se han incrementado. Específicamente, el volumen total producido por el subsector industrial de salsas y guisos preparados fue de 39,967 ton. en 1999 y 38,697 en el 2000.³

En los últimos años México ha incrementado sus volúmenes de exportación de la fracción arancelaria 2103.90, siendo Estados Unidos de América el principal destino.

A continuación, en la tabla 2.3 se muestra el importe tanto en valor como en volumen de las importaciones y exportaciones de los últimos tres años de la fracción antes mencionada.

Año	Exportaciones		Importaciones	
	Valor ⁴	Volumen ⁵	Valor	Volumen
1998	27,692,389	24,518,166	33,576,729	23,164,465
1999	32,270,247	28,229,856	35,248,159	25,330,780
2000	38,345,533	32,641,291	49,530,904	30,939,103
2001 ⁶	14,856,132	11,843,472	19,149,806	11,689,743

Tabla 2.3: Estadísticas de la fracción 2103.90.⁷

⁴Valor en dólares americanos.

⁵Volumen en kg.

⁶Datos estadísticos al 30-04-2001.

⁷Fuente: Bancomext

Como se puede apreciar, en volumen, las exportaciones son mayores a las importaciones, siendo en 1999 el año en que se tuvo el mayor superavit de 2,899,076 kg., sin embargo, el valor de las importaciones resulta mayor al compararlas con las divisas obtenidas por exportar.

Las exportaciones, tanto en valor como en volumen, han aumentado año con año. En valor el crecimiento en 1999 fue del 16% y del 18% en el 2000.

¹Fuente: www.mexico-businessline.com

²Fuente: Biblioteca Electrónica INEGI.

³Idem.

En cuanto a volumen, en ambos años el crecimiento se ha mantenido del 15% respecto al año anterior. En el presente año las exportaciones en volumen correspondientes al primer cuatrimestre representan el 36% del total exportado en el 2000.

En las tablas 2.4 y 2.5 de la se presentan los cinco principales países a quien México destinó su producción de la fracción 2103.90.

País	1998		1999	
	Valor ⁸	Volumen ⁹	Valor	Volumen
EUA	23,383,091	22,080,841	26,219,635	24,696,927
Venezuela	1,671,151	956,844	1,413,915	866,241
Guatemala	394,889	167,355	1,442,393	613,239
Costa Rica	252,123	111,318	252,210	90,443
España	132,237	131,499	141,423	134,659

Tabla 2.4: Fracción Arancelaria 2103.90: Exportaciones Definitivas de México 1998 y 1999.¹¹

⁸Valor en dólares americanos

⁹Volumen en kg.

¹⁰Fuente: Bancomext.

¹¹Fuente: Bancomext.

Como se muestra en las tablas anteriores, el principal importador de México ha sido E.U.A.

2.5.3 Mercado

El mercado de Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. está constituido por personas de ambos sexos entre 20 y 50 años, siendo principalmente amas de casa.

Dicho mercado se encuentra en el Estado de México, el cual representa el 80% de sus ventas, mientras que el Distrito Federal, Hidalgo, Querétaro, Morelos y Puebla representan el 20% restante.

Básicamente, Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo efectúa la venta de sus productos a distribuidores que realizan la venta a granel en centrales de abasto, debido al tipo de presentaciones que maneja no es muy conocido por el consumidor final.

País	2000		2001 ¹²	
	Valor ¹³	Volumen ¹⁴	Valor	Volumen
EUA	31,210,999	28,981,263	8,085,177	7,582,403
Venezuela	1,710,704	934,323	828,788	456,386
Guatemala	1,819,588	680,643	849,709	279,488
Costa Rica	117,760	51,272	15,868	4,598
España	160,929	155,235	38,439	31,990

Tabla 2.5: Fracción Arancelaria 2103.90: Exportaciones Definitivas de México 2000 y 2001.¹⁶

¹²Datos estadísticos al 30 abril 2001.

¹³Valor en dólares americanos.

¹⁴Volumen en kg.

¹⁵Fuente: Bancomext

¹⁶Fuente: Bancomext

Gama de Productos.

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. cuenta actualmente con una amplia variedad de moles, de esta variedad se ha decidido que las actividades de exportación se iniciarán con el mole Almendrado especial para abrir mercado. Esta decisión está basada en el estudio BCG¹⁷ que realizó un grupo de investigadores de Instituto Politécnico Nacional a cargo de la Dra. Ma. Magdalena Chain Palavacini. Las estadísticas muestran que en el último año y medio este mole es el que ha generado mayores ventas con un promedio de 7.5 ton. mensuales.

A continuación se muestran las diferentes variedades de mole:

Almendrado picoso	Almendrado especial
Verde	Ranchero con y sin ajonjolí
Poblano	Ranchero con camarón

Tabla 2.6: Variedades de moles

Presentaciones.

La amplia variedad de moles arriba mencionada, se puede encontrar en 2 presentaciones, polvo y pasta, siendo la segunda la presentación a exportar.

¹⁷Análisis del Boston Consulting Group

Todas las presentaciones son en cubeta, excepto la de 15 kg. en polvo que es en costal. Tabla 2.7.

Polvo	Pasta
600 gr.	1 kg.
4 kg.	5 kg.
8 kg.	10 kg.
15 kg.	20 kg.

Tabla 2.7: Presentaciones del Mole.

2.5.4 Modelo de Análisis del Boston Consulting Group (BCG)

El Análisis del Boston Consulting Group¹⁸ muestra que el Mole Almendrado Especial es el producto idóneo para iniciar las actividades de exportación debido a que éste ha tenido gran crecimiento y buena aceptación en el mercado (desde su lanzamiento ha tenido un promedio de ventas mensual de 7.5 ton.)

El Camarón molido está considerado como un producto “vaca lechera” debido a que no es muy solicitado, pero éste genera márgenes de utilidad altos que permiten apoyar a otros productos.

La pimienta blanca es el producto “perro” pues tiene un crecimiento lento y poca penetración en el mercado.

Finalmente, el sabripollo y el chile piquín están considerados como productos “niño problema”, ya que han sido productos de reciente lanzamiento, no tienen una penetración muy significativa, pero sí son productos de rápido crecimiento.

En la matriz 2.8 se presenta la situación el producto estrella “Mole almendrado especial en pasta”.

¹⁸Modelo de Análisis del Boston Consulting Group desarrollado en 1977, es una matriz de crecimiento-penetración que en el eje vertical permite valorar la rapidez de crecimiento del mercado y en el eje horizontal se evalúa la penetración que actualmente tienen los productos en cada mercado, con la finalidad de valorar la fortaleza de cada uno.

Producto Estrella	Producto niño problema
Mole almendrado especial en pasta	Sabripollo y chile piquin
Producto vaca lechera	Producto Perro
Camarón molido	Pimienta blanca

Tabla 2.8: Modelo de Análisis BCG.

2.5.5 Análisis FODA

La tabla 2.9 contiene el análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas del producto a exportar.

Fuerzas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buena calidad de las materias primas. 2. Precio bajo por volumen de ventas. 3. Sabor casero por su forma tradicional de elaboración. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacidad de almacenamiento. 2. Control de Calidad insuficiente. 3. Falta de maquinaria para aumentar la producción.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado latino demandante en E.U.A. 2. Libre de Arancel. 3. Producto considerado como comida exótica en el extranjero. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comida tipo Tex-mex. 2. Fuerte competencia. 3. Productos sucedáneos como el adobo, pipian y las salsas. 4. Variación de precios insumos por la dependencia climatológica. 5. Producto perecedero.

Tabla 2.9: Análisis FODA.

2.5.6 Principales productos competidores o sucedáneos.

En el mercado nacional se encuentra una gran variedad de marcas, siendo La Costeña¹⁹ y Grupo Herdez quienes tienen mayor presencia en el mercado. Sin embargo, la competencia más cercana son las marcas "Mole Don Pancho", "Mole Actopan", "Mole el Ranchero", entre otros.

En México, el tamaño del mercado de acuerdo a comentarios extraoficiales de la COPARMEX está constituido aproximadamente por \$10,000,000,000.00 de ventas anuales, de los cuales Mole Rancho Viejo tiene cerca del 0.03% de participación en el mercado que corresponde ventas mayores a \$3,000,000.00 anuales.

De estos competidores, "Mole Doña María", "Mole Herdez" y "Mole Don Pancho" son quienes tienen presencia en el mercado internacional.

Es necesario mencionar que el mole cuenta con productos sucedáneos, lo cual hace que su mercado sea muy competitivo, el pipian y el adobo son los principales, pues son elaborados en una forma muy similar al mole y son considerados también como salsas indispensables en la elaboración de platillos de la cocina mexicana.

2.5.7 Ciclo de Vida.

El mole almendrado especial se encuentra en el final del ciclo de crecimiento y en el de inicio de madurez, debido a que su volumen de ventas y utilidades son altos, siendo que éstas últimas han aumentado por la disminución de los costos e incremento del volumen de ventas sin un aumento importante en los precios. Como se encuentra en el inicio de la etapa de madurez, se utilizará como estrategia de distribución la exportación para aumentar la distribución del producto al tener un mayor número de distribuidores y fortalecer su estancia en el mercado.²⁰[1]

2.5.8 Tecnología, normas, calidad

Para Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. es de suma importancia el cumplimiento de normas sanitarias en la elaboración del pro-

¹⁹Mole Doña María marca líder en el mercado con el 60% del mismo.

²⁰Mc Daniel, Carl. *Mercadotecnia: Curso de Mercadotecnia*. Addison-Wesley, segunda edición, Ed. Harla 1993, ISBN 0-201-52983-1.

ducto, así como apegarse a los procedimientos para que el producto cumpla con los estándares de calidad requeridos.

El control de calidad se realiza al finalizar cada una de las etapas del proceso productivo para verificar que se cumpla con los requerimientos de limpieza. En este punto, el mole debe estar libre de fragmentos o excretas de insectos o roedores; se evalúa la calidad y el sabor del mole, es decir, que tenga un buen molido (sin que sea muy fino), un tostado adecuado y que el producto final no sea muy granuloso ni blando. Es importante mencionar que todos los envases deben ser nuevos. Cuando el cliente lo solicite, el producto se manda al laboratorio del Instituto Nacional de Energía Nuclear en Toluca para realizar estudios de sanitización del mismo.

Existe una norma mexicana regulada por la Secretaría de Salud, cuyo objetivo es regular las prácticas de higiene para el proceso de alimentos, esta norma es la "Norma Oficial Mexicana NOM-142-SSA1 Especificaciones sanitarias y etiquetado sanitario comercial". Por tal motivo, el personal de producción debe utilizar cubrebocas, escafandra, uniforme y gorro.

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, conociendo la importancia de ofrecer un producto con los más altos estándares de calidad, se encuentra actualmente realizando un estudio con la finalidad de implantar un programa de calidad total, con miras a obtener la certificación ISO-9000. Dicho estudio lo realiza un grupo de investigadores del Instituto Politécnico Nacional a cargo de la Dra. Ma. Magdalena Chain Palavicini dentro del proyecto "Implementación de la Calidad Total en las PYMES en México".

2.5.9 Mantenimiento y respaldo del producto

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V., al buscar la satisfacción de sus clientes, ofrece como garantía la devolución del producto o cambio del mismo en dos situaciones:

1. Cuando el cliente no se encuentre satisfecho de la calidad, previo análisis.
2. Por la falta de venta del producto, cuando se encuentre en riesgo la caducidad del producto.

En el caso de la exportación, además de las garantías anteriores, se tiene programada garantizar el producto por cualquier posible daño en el envase que ponga en riesgo la presentación e imagen del mismo. Se pondrá un

énfasis especial en el cumplimiento de los estatutos del contrato en relación a las fechas de entrega.

2.5.10 Investigación y desarrollo del Producto.

Actualmente, no se realiza ninguna actividad de investigación y desarrollo, sin embargo, se tiene contemplado dicha actividad se está conciente de la importancia de mejorar el producto mediante la aplicación de los avances tecnológicos a la industria.

Por el lado operativo, las actividades de Investigación y Desarrollo estarán orientadas hacia la mejora del área de producción con la aplicación de nuevas tecnologías con la finalidad de reducir costos, implantar mejores controles de calidad, además de otras actividades relacionadas.

2.5.11 Costos

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. ha dividido al total de su producción en tres grupos principales:

1. Moles
2. Chiles
3. Especias

En el Anexo A se detallan los costos de producción del "Mole Almendrado Especial" y se relacionan los costos de producción por producto de los Chiles y las Especias.

2.5.12 Precio para el cliente

En el punto 5.2.2 se encuentra el precio de exportación para el cliente.

Capítulo 3

Análisis del Mercado

3.1 Descripción de las tendencias de la industria en mercado meta

La industria de alimentos y bebidas, específicamente la de alimentos procesados, se encuentra en crecimiento, debido a que la alimentación es una necesidad del ser humano. En este contexto, lo importante es conocer las características del mercado y adaptar el producto a las costumbres y necesidades del consumidor.

A nivel internacional la tendencia de la industria de alimentos procesados es obtener un producto nutritivo y funcional que facilite su preparación y consumo. En este mercado existe una gran variedad de alimentos étnicos, dentro de los cuales la comida mexicana ha adquirido gran presencia y aceptación junto a la Japonesa, Italiana, Francesa, Arabe, China entre otras.

3.2 Estadísticas de tendencias del Mercado Meta

Para definir el mercado meta, Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. consultó la base de datos SIMPEX de Bancomext, en donde se encuentran clasificadas las empresas que están demandando un producto específico.

Para el mole, 6 registros cumplieron con la condición, las empresas que solicitan el producto están localizadas en cinco países a quienes Alimentos

Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. definió como sus mercados potenciales a partir de los cuales determinará su mercado meta, éstos son: Estados Unidos, Francia, España, Costa Rica y Australia.

A continuación se presenta un análisis cualitativo por puntos de los cinco mercados potenciales, en donde de forma aproximada se muestran las opciones más viables, independientemente del análisis de mercado de cada uno de los países que se presenta a partir del punto 3.2.1.

La matriz que arrojó como mercado meta a Estados Unidos de América, las cantidades están presentadas en miles de dólares.

País	1998		1999		2000	
	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen
EUA	23,383	22,080	26,219	24,696	31,211	29,981
CR	252.12	111.32	252.21	90.44	117.76	51.27
Esp	132.24	131.50	141.42	134.66	160.93	155.23
Fra	134.63	53.85	66.10	40.80	50.96	25.30
Aus	0.100	0.22	0	0	37.17	31.97

Tabla 3.1: Exportaciones de México a mercados potenciales FA. 2103.90.

País	Posición Mdo.	Crec. Mdo.		Posición	Valor Unitario	Posición	Total Ptos	Posic. Final
		98-99	99-00					
EUA	1	1.12	1.19	1	1.04	3	5	1
CR	3	1.00	0.47	3	2.29	1	7	2
Esp	2	1.07	1.14	2	1.04	3	7	2
Fra	4	0.49	0.77	4	2.01	2	10	3
Aus	5	0.00	0.00	5	1.16	3	13	4

Tabla 3.2: Criterio de Ordenamiento en la Selección de Mercado.

A continuación se muestran datos estadísticos de los cinco mercados potenciales:

España y Francia forman parte de la Unión Europea, que es la primera potencia comercial y el mercado más grande del mundo. Los 15 países que conforman la Unión Europea (UE), en conjunto, cuentan con una población de más de 375 millones de habitantes, que en 1998 realizaron compras al

exterior por más de 800 mil millones de dólares. La UE es nuestro segundo socio comercial y nuestra segunda fuente de inversión extranjera directa. En 1999, el comercio total entre México y la UE alcanzó los 15,588.5 millones de dólares. A septiembre de 1999 3,955 empresas recibieron inversión de capital europeo representando el 20% del total de la inversión extranjera directa en México.¹

3.2.1 España.

El gasto en alimentación del mercado español creció un 2.8% en 1998, valor que representó 8.6 billones de pesetas.² De los 40 millones de habitantes que tiene España, las ciudades que muestran una mayor concentración de habitantes y que gozan de más afluencia turística son: Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia; mismas en donde se realiza el mayor consumo de comida mexicana.

El consumidor español ha cambiado sus costumbres de compra, ya que actualmente el 85% de las compras que efectuaba en los establecimientos de barrio hace 25 años, hoy lo consume en los establecimientos de libre servicio (supermercados) que les permite ahorro de tiempo y amplia oferta de productos.

En la Tabla 3.3 se encuentran las principales cadenas de supermercados de España.³

Nombre	Establecimientos
Grupo Eroski	2,823
Dia	1,997
Grupo Undigo	830
Grupo Gadisa	501
Mercadona	358
G. condal	270

Tabla 3.3: Supermercados en España.

¹ Fuente: Secretaría de Economía.

² ARAL 1414

³ Fuente: Revista ARAL 1465 Febrero 2001.

El desarrollo de estas grandes cadenas de distribución está acompañado del fenómeno de las marcas de distribución, que en el mercado de alimentos envasados alcanzan ya el 15.1% del total del mercado con ventas de 584,000 millones de pesetas y en el 2000 representaron 16.1% situándose en 2.9 billones de pesetas.

El perfil del consumidor medio en España exige calidad, información y garantía; busca ofertas de precio y compra por los lugares que pasa (cerca del hogar); exige buen trato y prefiere productos naturales.

En la Tabla 3.4 se encuentran los principales datos estadísticos del país.⁴

Datos Estadísticos de España	
Población 1999	40,202,160
Porcentaje de cambio poblacional	0.1%
Población Femenina	20,531,518
Población Masculina	19,670,642
Población urbana (%)	77.4%
PIB 1999 (usd)	583.1 billones
PIB per capita	14,800
Arancel	0.0
Importaciones de México 2000 F.A. 2103.90	155,235 kg.

Tabla 3.4: Estadísticas de España.

Las importaciones españolas en el 2001 provienen de 5 países principales: Francia, Alemania, Italia, Reino Unido y E.U., México ocupa el lugar número 20 con 62,323 millones de pesetas de un total de 6.97 billones de pesetas. En lo referente al sector de alimentos procesados, las importaciones españolas representan un total de 21,345 millones de pesetas, que superan los 20,324 millones de pesetas de sus exportaciones, es decir, tienen mayor demanda de consumo interno.⁵

⁴Fuente: Banco Mundial e Instituto Nacional de Estadística de España.

⁵Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior.

3.2.2 Francia.

En los últimos años los cambios en el comportamiento del consumidor muestran la tendencia de consumir productos naturales producidos por los métodos tradicionales, sin conservadores; propiciando la incorporación de la comida étnica en los hábitos del consumidor francés.

Poco más del 32% de los hogares franceses compraron productos étnicos (tex-mex, asiáticos o indios). En el caso de la alimentación Tex-mex su nicho de mercado es de aproximadamente 2.5 millones de consumidores, pese a que el acceso de alimentos se efectúe con menor velocidad en comparación con otros países europeos por la cultura culinaria de gran tradición en Francia.

El mercado de alimentos étnicos ha registrado un volumen de ventas cercano a los 400 millones de francos (26.47% de participación en el mercado), con tendencia hacia el crecimiento. Dentro de este mercado, la comida Tex-mex se impone como el segundo tipo de alimento más importante en los anaques de los super e hipermercados. Por tal razón ésta tiene un gran potencial, aunado con las facilidades que aporta el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea.

Los productos étnicos tienen una plaza cada vez más importante en la oferta de las grandes y medianas superficies. Las dos principales cadenas de hipermercados son CARREFOUR y AUCHAN. La primera tiene aproximadamente 450 referencias exóticas y, junto con AUCHAN, es precursor de un mercado que dominan. En este tipo de tiendas se detecta un crecimiento acelerado de los platillos preparados con recetas tradicionales de otras culturas no europeas. Junto con estas cadenas de hipermercados se encuentran Continent, Leclerc, Super U, Champion, Monoprix, Prisunic, entre otras.

Las grandes superficies como Carrefour, Auchan, Continent, Leclerc y Monoprix han incorporado con éxito en sus programas anuales de trabajo la realización de periodos consagrados a un país, entre ellos México, en donde la mercadotecnia busca resaltar la imagen del país y atraer la atención del consumidor. Destacan en la organización de estos eventos Carrefour y Auchan respecto a México por la facilidad de proveerse de productos mexicanos a través de sus almacenes en nuestro país.

En la Tabla 3.5 se encuentran resumidos los principales datos estadísticos del país.⁶

En el 2001, Francia ha importado 3,088 mns francos en el sector alimentario, ocupando la posición 145 de 250 clasificaciones y en cuanto a las

⁶Fuente: Banco Mundial.

Datos Estadísticos de Francia	
Población 1999	58.6 millones
Porcentaje de cambio poblacional	0.4%
Población Femenina	30.06 millones
Población Masculina	28.5 millones
Población urbana (%)	75.4%
PIB 1999 (usd)	1.5 trillones
PIB per capita	24,170
Arancel	0.00
Importaciones de México 2000 F.A. 2103.90	25,303 kg.

Tabla 3.5: Estadísticas Francia.

exportaciones, éstas ocupan el número 69 de un total de 250 con un importe de 5,218 mns francos, esto representa una balanza superavitaria en el sector de Alimentos procesados.⁷

3.2.3 Costa Rica

Costa Rica se encuentra situada en América Central; tiene celebrado un Tratado de Libre Comercio con México que entró en vigor el 1 de enero de 1995, en el cual se estableció que el total de las exportaciones mexicanas quedarían libres de arancel en las siguientes etapas, el 70% de las exportaciones mexicanas no agropecuarias quedaron libres de arancel a partir de su entrada en vigor, 20% concluyó su desgravación en 1999 (en este rubro entra la fracción arancelaria 2103.90), y el 10% restante concluirá su desgravación en el 2004.

La estabilidad política de Costa Rica ha estimulado el ingreso reciente de inversiones de importantes empresas del área de alta tecnología y farmacéutica. Esto forma una estrategia de atracción de inversiones.

Desde inicios de los ochenta, la estrategia de desarrollo económico, anteriormente basada en la industrialización por la vía de sustitución de importaciones, se ha transformado gradualmente hacia un modelo de apertura comercial, con énfasis en el impulso del sector exportador y la atracción de Inversión Extranjera Directa. Por tal motivo, se ha creado la Promotora del

⁷Fuente: Oficina de Comercio Exterior de Francia. www.commerce-exterieur.gouv.fr

Comercio Exterior de Costa Rica, organización que brinda apoyo comercial y contiene información relacionada. Gracias a su afinidad en el idioma facilita el intercambio comercial con México.

Las exportaciones de sectores productivos en Costa Rica son:

1. Industria manufacturera 71%
2. Industria agrícola 21%
3. Industria alimentaria 6%
4. Sector Pecuario y pesca 2%

Costa Rica ha sido un país que en los últimos cinco años ha mantenido una balanza comercial superavitaria en donde las cifras han ido aumentando año con año; por ejemplo, en el 2000 tuvo exportaciones por 85.1 millones de dólares mientras que sus importaciones fueron de 39.04 millones, existiendo una superavit de 46 millones. En cuanto a las exportaciones en volumen la situación es la misma, la balanza comercial es superavitaria con 4 millones de kg.⁸

En la industria de alimentos procesados, la incorporación de altas tecnologías en preservantes, concentrados, enlatados y empaques, así como la implementación de procesos certificados a nivel internacional han permitido al país acceder a nuevos mercados con una gran variedad de productos, siendo uno de los sectores de mayor crecimiento de la economía costarricense.

La oferta exportable costarricense está ampliamente diversificada ofreciendo al consumidor productos como café, banano, azúcar, conservas, jaleas, concentrados de frutas tropicales, macadamia, chile jalapeño, pastas alimenticias, salsas, atún y sardinas enlatadas, entre otros. La amplia variedad de productos impide que, aunque se registren caídas importantes en las colocaciones en el exterior de ciertos productos, el resultado no se vea tan afectado en el agregado.

El sector de salsas y preparaciones de acuerdo con datos de PROCOMER⁹ en 1999 el valor de sus exportaciones FOB representó 14.7 millones de dólares ocupando la posición número 49 y en el 2000 ocupó la posición 45 con 16.1 millones, es decir, registró un incremento de 1.4 millones, representando el 4.32% de los productos alimenticios exportados.

⁸Fuente: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.

⁹<http://procomer.com>

Los principales destinos de las exportaciones costarricenses son Estados Unidos con 3,056.8 millones de usd, Holanda con 394.9, Reino Unido con 300, Guatemala con 193.4 y en la quinta posición Nicaragua con 179.1, México ocupa el lugar número 13 con 98.2 millones de dólares. Aunque México no se encuentra dentro de los cinco principales destinos, en 1999 mantuvo una balanza comercial deficitaria con importaciones por 323,284,675 millones de dólares y exportaciones de 83,247,030, México ocupa una posición importante por ser un punto crucial la cercanía geográfica.

En lo referente a la transportación, existen tres maneras de transportar el producto desde México a San José de Costa Rica:

1. Aérea. Existen 4 empresas que proporcionan el servicio, las salidas se hacen desde el D.F. y sólo Lacsca Carga maneja el servicio también en Cancun, el tiempo de transportación es de 2.30 hrs y los días de salida son diario o miércoles, viernes y sábados.
2. Marítimo. Aquí sólo existen 3 empresas que proporcionan el servicio.
 - Aeroexpress
 - Armada de Navegación - México-Lázaro Cardenas, 15 días de transportación y con salidas quincenales.
 - Arwest salidas diarias con una tardanza de 8 días.
3. Terrestre.
 - Castro Rojas SRL- 4 a 5 días y la salida es a petición del cliente.
 - Costa a Costa- 3 días sólo cuando la carga es completa.
 - Mexico West- 8 días y las salidas son diarias.

En la Tabla 3.6 se encuentran los principales datos estadísticos del país.¹⁰

3.2.4 Australia

Australia se encuentra localizada en Oceanía, está clasificada como un país industrializado. El valor de sus exportaciones FOB en los últimos cinco años se ha mantenido en aproximadamente 60 billones de dólares, excepto en 1998

¹⁰Fuente: Banco Mundial.

Datos Estadísticos de Costa Rica	
Población 1999	3.6 millones
Porcentaje de cambio poblacional	1.8%
Población Femenina	1,762,928
Población Masculina	1,795,769
Población urbana (%)	47.6%
PIB 1999 (usd)	12.8 billones
PIB per capita (usd)	3,570
Arancel	0.00
Importaciones de México F.A. 2103.90	51,272 kg.

Tabla 3.6: Estadísticas Costa Rica.

y 1999 cuando sufrió un decremento a 56 billones, pero para el 2000 el importe se incrementó a 63.87 billones. En cuanto a sus importaciones CIF se han mantenido constantes desde 1996 en 65 billones. En el 2000 las operaciones comerciales representaron un incremento del 27%, las exportaciones alcanzaron 110.4 billones de usd y las importaciones 116.9 billones, generando una balanza comercial deficitaria de 6.5 billones de usd, pero se mejoró el déficit de 14.6 billones de 1999.

Los principales mercados de exportación son Japón (20%) con 21.8 billones, Estados Unidos con 11 billones y Korea con 9 billones de dólares.

En cuanto a las importaciones, éstas se incrementaron en 9%, los principales sectores de importación son de productos primarios, manufacturas y otras importaciones, siendo los motores para vehículos de pasajeros el principal producto importado, las importaciones provienen principalmente de Estados Unidos (23.1 billones), Japón con 15.3 y China con 9.1 billones de usd. La industria de alimentos procesados y bebidas es un sector muy importante para la exportación. Australia exportó 12.1 billones de usd en 1999 y constituyó el 13.4% del total de las exportaciones. En ese mismo año las importaciones fueron de 4.4 billones representando 4.5% del total de importaciones. Esto respresenta un superávit de 7.7 billones.

Entre 1997 y 1998 existían 3,939 establecimientos del sector de alimentos procesados y bebidas que empleaban a 167,774 personas y que generaron 46.6 billones usd. Esto lo ha convertido en el sector más grande de la industria manufacturera australiana y el segundo de esta industria en términos de valor agregado con el 18.8%.

Las exportaciones australianas en este sector están dirigidas a diferentes destinos, pero la República de Korea se ha convertido en el principal destino, le siguen las exportaciones a Estados Unidos, Reino Unido y Japón.

Este sector tiene importantes gastos por intermediarios, las rentas, las comisiones bancarias, etc. Las ventas de los productos alimenticios son efectuados a través de supermercados y tiendas de abarrotes en las ciudades del Oeste de Australia, Victoria y New South Wales, las cuales representan el 68% de las ventas anuales.¹¹

Las importaciones de alimentos procesados las realiza por 3 razones fundamentales:

1. Aumentar las posibilidades de elección de productos de los consumidores.
2. Para complementar la comida.
3. Ayudar a la economía.

En la Tabla 3.7 se encuentran los principales datos estadísticos de Australia.¹²

Datos Estadísticos de Australia	
Población 1999	19.0 millones
Porcentaje de cambio poblacional	1.1%
Población Femenina	9.5 millones
Población Masculina	9.4 millones
Población urbana (%)	84.7%
PIB 1999 (usd)	397.3 billones
PIB per capita (usd)	20,950
Arancel	6.00
Importaciones de México F.A. 2103.90	31,966 kg.

Tabla 3.7: Estadísticas de Australia.

¹¹ Oficina de Comercio de Australia www.affa.gov.au

¹² Fuente: Banco Mundial.

3.2.5 Estados Unidos

Estados Unidos está catalogado como el mayor importador a nivel mundial y el principal socio comercial de México; es un país con una de las más fuertes economías y geográficamente es nuestro país vecino. Al ser un país desarrollado, los canales de distribución son muy eficientes y hay organismos que apoyan el comercio.

Estados Unidos de América es el tercer país más grande del mundo en lo que respecta a tamaño; su población total supera los 281 millones de habitantes y además, desde tiempos atrás ha atraído a inmigrantes de diferentes partes del mundo, lo cual origina una diversidad de consumidores.

Se pueden mencionar algunas características generales básicas que surgen de su condición de país desarrollado: un nivel de ingreso superior al del promedio mundial, su población está más expuesta y habituada a la tecnología y existen más opciones de calidad y variedad de productos a los que está expuesto el consumidor promedio en un país menos desarrollado. A ello, favorece un sistema que promueve la competencia y el desarrollo de instancias de diversa índole para hacer efectiva la voluntad del consumidor.

En la compleja relación política, económica y social entre México y los Estados Unidos de América, uno de los elementos de mayor trascendencia lo constituye el hecho de que hoy en día viven en esa nación alrededor de 9 millones de personas de origen mexicano, cifra que no incluye a cerca de 11 millones de personas de nacionalidad estadounidense de padres mexicanos, quienes presentan intereses de acercamiento a México, su país de origen. La existencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TCLAN), beneficia la exportación del mole al encontrarse libre de arancel.

En el 2000, Estados Unidos importó de la F.A. 210390. "Sauces and Preparations therefor nesoi; mixed condiments and mixed seasonings" FA. 21039080, 4.910 millones de usd. incrementando los 3.224 millones de 1999.

En la Tabla 3.8 se encuentran los principales datos estadísticos de Estados Unidos.¹³

¹³Fuente: U.S. Census Bureau.

Datos Poblacionales Estados Unidos de América	
Población 2000	281,421,906
Cambio poblacional (%)	13.1%
Población Femenina	50.9%
Población Masculina	49.1%
Población blanca	75.1%
Población negra	12.3%
Población asiática	3.6%
Población india americana, eskimal	0.9%
Población hispánica	12.5%
Ingreso medio por familia 1997	\$37,005 USD
Datos de Negocios	
Negocios privados no granjeros	6,941,822
Empleo privado no granjero	108,117,731
Ventas al menudeo 1997 (1,000 usd)	2,460,886,012
Ventas al menudeo per capita	\$9,190
Datos Geográficos	
Superficie millas	3,537,441
Personas por milla	79.6
Arancel	0.0
Importaciones de México F.A. 2103.90	28,981,263 kg.

Tabla 3.8: Estadísticas de E.U.A.

Importancia del Mercado Hispano para México

La comunidad hispana constituye el 12.5% de la población total de Estados Unidos. Actualmente el número total de hispanos asciende a 37.17¹⁴ millones de personas.

El grupo hispano en EUA representa para México una excelente oportunidad para establecer relaciones comerciales, tanto por su dimensión como por sus características de consumo. Las características culturales de la población hispana de EUA integran un mercado natural para los productos manufacturados mexicanos. Existen dos factores que incrementan el potencial de negocios para empresas mexicanas: el idioma, que facilita la

¹⁴Fuente: U.S. Census Bureau

comunicación entre las contrapartes, y la similitud de gustos.

Conforme a los datos anteriormente presentados, Estados Unidos mostró ser la mejor opción, por tal motivo Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. decidió escogerlo como su mercado meta entre las cinco posibilidades, ya que para una empresa que inicia sus operaciones de exportación es recomendable optar por un solo mercado y posteriormente ampliarlo.

Una vez que se definió como mercado meta Estados Unidos, por la ventaja de un alto porcentaje de población latina, cercanía geográfica, costumbres y gustos similares a los mexicanos, afinidad en el idioma, el mole está libre de arancel y con altas posibilidades de compra por parte de la población; se segmentó el mercado meta en 4 regiones, considerando los estados de mayor población hispana en los Estados Unidos, siendo analizados California (Condado de Los Angeles), New York (Condado de Bronx), Texas (Dallas) y Florida (Miami).

3.3 Mercado meta.

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. tiene como mercado meta la ciudad de Los Angeles en el estado norteamericano de California. Para la selección de dicho mercado el punto primordial que se consideró fue que la población hispana constituye el principal nicho de mercado para el mole. La Tabla 3.9 muestra una relación de la población hispana en cada uno de los estados de la Unión Americana;¹⁵ de éstos se seleccionaron los que tienen mayor población hispana resultando Florida, Texas, New York y California los principales mercados. De los cuatro estados se eligieron los condados que cumplieran la misma característica siendo Miami, Bronx, Dallas y Los Angeles son los de mayor población latina. La ciudad de Los Angeles es el condado que cuenta con una población latina de 4.2 millones de personas, población a quien va dirigida el producto, además de ser una ciudad con un ingreso familiar de los más altos en el país.

¹⁵Fuente: U.S. Census Bureau.

Estado	Población Hispana	Estado	Población Hispana
Alabama	75,600	Alaska	25,704
Arizona	1,298,049	Arkansas	85,548
California	10,974,413	Colorado	735,515
Connecticut	320,123	Delaware	37,612
Columbia	45,193	Florida	2,685,039
Georgia	433,88	Hawaii	87,230
Idaho	102,222	Illinois	1,527,573
Indiana	212,817	Iowa	81,937
Kansas	188,189	Kentucky	60,627
Louisiana	107,255	Maine	8,924
Maryland	227,748	Massachusetts	431,738
Michigan	327,969	Minnesota	142,665
Mississippi	39,825	Missouri	117,499
Montana	18,044	Nebraska	94,119
Nevada	393,656	New Hampshire	21,008
New Jersey	1,119,108	New Mexico	765,818
New York	2,865,445	North Carolina	378,318
North Dakota	7,706	Ohio	215,709
Oklahoma	179,434	Oregon	273,711
Pennsylvania	392,993	Rhode Island	91,204
South Carolina	96,288	South Dakota	10,567
Tennessee	125,164	Texas	6,672,582
Utah	200,985	Vermont	5,479
Virginia	332,690	Washington	442,059
West Virginia	126,584	Wisconsin	193,092
Wyoming	31,602		

Tabla 3.9: Población Hispana por Estados

En las Tablas 3.10, 3.11, 3.12 y 3.13 se encuentran los datos estadísticos de estas ciudades.¹⁶

Datos Poblacionales	Condado de Los Angeles	Estado de California
Población 2000	9,519,338	33,871,648
Cambio poblacional (%)	7.4%	13.6%
Población Femenina	50.6%	50.2%
Población Masculina	49.4%	49.8%
Población blanca	48.7%	59.5%
Población negra	9.8%	6.7%
Población asiática	11.9%	10.9%
Población india americana, eskimal	0.8%	1.0%
Población hispánica	44.6%	32.4%
Ingreso medio por familia 1997	\$36,441 USD	\$39,595
Datos de Negocios		
Negocios privados no granjeros	219,933	773,925
Empleo privado no granjero	3,693,537	12,026,989
Ventas al menudeo 1997 (1,000 usd)	69,534,164	263,118,346
Ventas al menudeo per cápita	\$7,619	\$8,167
Consumo Alimentos procesados	685,506 kg.	
Datos Geográficos		
Superficie millas	4,061	155,959
Personas por milla	2,344.1	217.2

Tabla 3.10: Segmentación de Mercado Los Angeles, California

¹⁶Fuente: U.S. Census Bureau.

Datos Poblacionales	Condado de Miami	Estado de Florida
Población 2000	2,253,363	15,982,378
Cambio poblacional (%)	16.3%	23.5%
Población Femenina	51.7%	51.2%
Población Masculina	48.3%	48.8%
Población blanca	69.7%	78.0%
Población negra	20.3%	14.6%
Población asiática	1.4%	1.7%
Población india americana, eskimal	0.2%	0.3%
Población hispánica	57.3%	16.8%
Ingreso medio por familia 1997	\$30,000 USD	\$32,877
Datos de Negocios		
Negocios privados no granjeros	67,042	420,638
Empleo privado no granjero	835,903	5,756,353
Ventas al menudeo 1997 (1,000 usd)	20,720,567	151,191,241
Ventas al menudeo per cápita	\$9,718	\$10,297
Datos Geográficos		
Superficie millas	1,946	53,927
Personas por milla	1,157.9	296.4

Tabla 3.11: Segmentación de Mercado Miami, Florida.¹⁷¹⁷Fuente: U.S. Bureau Census

Datos Poblacionales	Condado de Bronx	Estado de New York
Población 2000	1,332,650	18,976,457
Cambio poblacional (%)	10.7%	5.5%
Población Femenina	53.5%	51.8%
Población Masculina	46.5%	48.2%
Población blanca	29.9%	67.9%
Población negra	35.6%	15.9%
Población asiática	3.0%	5.5%
Población india americana, eskimal	0.9%	0.4%
Población hispánica	48.4%	15.1%
Ingreso medio por familia 1997	\$24,031 USD	\$36,369
Datos de Negocios		
Negocios privados no granjeros	14,233	401,962
Empleo privado no granjero	194,171	6,993,814
Ventas al menudeo 1997 (1,000 usd)	3,434,878	139,303,944
Ventas al menudeo per cápita	\$2,884	\$7,678
Datos Geográficos		
Superficie millas	42	47,214
Personas por milla	31,729	402

Tabla 3.12: Segmentación de Mercado Bronx, New York.¹⁸¹⁸U.S. Census Bureau.

Datos Poblacionales	Condado de Dallas	Estado de Texas
Población 2000	2,218,899	20,851,820
Cambio poblacional (%)	19.8%	22.8%
Población Femenina	50.1%	50.4%
Población Masculina	49.9%	49.6%
Población blanca	58.4%	71.0%
Población negra	20.3%	11.5%
Población asiática	4.0%	2.7%
Población india americana, eskimal	0.6%	0.6%
Población hispánica	29.9%	32.0%
Ingreso medio por familia 1997	\$40,960 USD	\$34,478
Datos de Negocios		
Negocios privados no granjeros	63,998	462,875
Empleo privado no granjero	1,411,913	7,570,820
Ventas al menudeo 1997 (1,000 usd)	24,538,180	182,516,112
Ventas al menudeo per cápita	\$12,166	\$9,430
Datos Geográficos		
Superficie millas	880	261,797
Personas por milla	2,521	79.6

Tabla 3.13: Segmentación de Mercado Dallas, Texas.¹⁹¹⁹Fuente: U.S. Census Bureau

3.4 Investigación de mercado.

El mercado meta para el mole está compuesto principalmente por la población hispana, quien por razones étnicas es la mayor consumidora del mismo. El crecimiento de la población de origen mexicano e hispana en general en las últimas décadas ha reflejado una clara tendencia al aumento sostenido del consumo de productos étnicos, haciendo su comercialización sumamente atractiva. El gusto por la comida de sus países de origen, aunado al poder adquisitivo del mercado hispano, ha facilitado su ingreso a los anaqueles de los supermercados.

El poder de compra de este segmento de la población se incrementó en un 84.13% en la última década, al pasar de 208 mil millones de dólares (mmd) en 1990 a 383 mmd en 1999.²⁰

Del ingreso familiar, los principales rubros del gasto fueron en orden de importancia, Tabla 3.14.

Gastos anuales promedio	\$37,005
Principales rubros del gasto:	%
Vivienda y cuidados de la vivienda	32.6
Transporte	18.9
Alimentación	13.6
Salud	5.3
Entrenamiento	5.1
Vestido y servicios	4.7

Tabla 3.14: Tabla de gastos del ingreso medio por familia.

El principal competidor de la comida mexicana es la comida Tex-Mex que es una adaptación de los platillos étnicos mexicanos al gusto del consumidor anglosajón que realizan las empresas de E.U.A. Dicha comida tuvo como objetivo inicial cubrir la demanda de la comunidad hispana; y ha tenido tan amplio crecimiento que hoy día las empresas estadounidenses abastecen no sólo a su mercado interno sino a otros países. Destacan platillos como Chili con carne, Chipster maya, entre otros. Los productos de la comida Tex-Mex se caracterizan por ser demasiado condimentados, ricos en calorías y

²⁰Fuente: Departamento de Censos de Estados Unidos. Revista "Negocios Internacionales Bancomext" Enero 2001.

contenido de mucha carne.

En Estados Unidos la comida mexicana se ha colocado en segundo lugar en ventas después de la italiana. Su distribución se realiza en tiendas de conveniencia y cadenas de supermercados localizadas en lugares en donde se localizaron los mayores asentamientos de población hispana.

En la ciudad de Los Angeles, Cal. existen diversas cadenas en donde se comercializan productos mexicanos, algunas de éstas las siguientes:²¹

- Carmelita Chorizo (mayorista y minorista)
- El Dorado Mexican Food products (mayorista y minorista)
- El Molino Mexican Delicatessen & Restaurant
- El Tapatio Foods
- La Chapalita Inc.
- J Berber & Company Inc.

En el sur de California, las tiendas de alimentos venden más de 23 mil millones de dólares anuales, y se presenta una tendencia clara al aumento por el gusto de los productos étnicos, ya que el segmento hispano es el de mayor crecimiento demográfico. Es importante mencionar que en la costa oeste de Estados Unidos se encuentran 14 de las 50 principales ciudades con mayor concentración hispana en la Unión Americana, y desde el punto de poder de compra, basta señalar que Los Angeles se sitúa como la ciudad líder a nivel nacional, con un poder adquisitivo de 67 mil millones de dólares, que se traducen en una gran oportunidad para los productos alimenticios mexicanos.

Determinación de la Muestra

Para Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. su muestra quedó determinada por las 6 empresas registradas en la Base de datos SIMPEX de Bancomext, con quienes se ha entablado comunicación con la finalidad de encontrar clientes. De esta comunicación se ha contactado la primera empresa interesada en adquirir "Mole" (E de la Garza, INC. inicialmente 500 kg. mensuales). Dicha comunicación se mantendrá con la finalidad de insistir en el ofrecimiento de nuestro producto.

²¹Se ha iniciado comunicación con estas cadenas para poder establecer un vínculo comercial con las mismas para que distribuyan nuestro producto.

3.4.1 Tendencias del mercado.

Es importante mencionar que la población latina prefiere consumir por su lugar de trabajo alimentos ligeros y en sus hogares realizar las comidas fuertes; sin embargo también les aplican las siguientes tendencias de mercado:

- Exige calidad, información y garantía.
- Compra cerca del hogar.
- Productos de fácil preparación y consumo.
- Aprecio por la conveniencia.
- Salud y cuidado personal.
- Busca productos naturales y ecológicos.

3.4.2 Canales de Distribución.

Es común que los esquemas de comercialización para alimentos procesados sean a través de importaciones que realizan grandes compañías mayoristas, distribuidores y *brokers*, que consolidan en sus centros de distribución donde California es uno de los principales. Posteriormente, se distribuyen a minoristas de otras regiones del país, quienes venden directamente al consumidor final.

Así, también cabe mencionar a los negocios propiedad de mexicanos (anteriormente mencionadas), que realizan sus importaciones directamente y distribuyen a pequeños detallistas, tiendas y restaurantes del ramo en todos los Estados Unidos.

3.5 Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia se realizó consultando el Directorio de Comercio de Bancomext, arrojando los siguientes competidores nacionales que realizan exportaciones a los Estados Unidos, Tabla 3.15.

Competencia	Ventas
Conservas La Costeña, S. A. de C.V.	Via Morelos 268 Ecatepec, Edo. Mex. - Empleados: 1,000 - Ventas Anuales: 20 mill usd.
Herdez, S. A. de C. V.	Calz. San Bartolo 360 México, D.F. - Empleados: 1,000 - Ventas Anuales: 20 mill usd.
Comercial Actopan, S. A. de C.V.	"Mole Don Pancho" Av. Hidalgo 68 San Pedro Actopan, D.F. - Empleados: 50-100 - Ventas Anuales 2 000 000 usd.
Chocolate Mayordomo de Oaxaca, SRL de C.V.	Fray Bartolomé de la Casas 777 Oaxaca, Oax.- Empleados: 51-100 - Ventas anuales 2 500 000 usd.
Alimentos Banz, S. A. de C.V.	29 Sur 1506 San Cristobal Tepontla, Cholula, Pue. - Empleados: 0-25 - Ventas Anuales: 1 000 000 usd.
Bueno Alimentos, S. A. de C. V.	Cerro de la Silla 815 Monterrey, N.L. - Empleados: 101-250 - Ventas Anuales: 2 000 000 usd.
Centro Abarrotero, S.A. de C.V.	9 Norte 1602 Puebla, Pue. - Empleados: 26-50 - Ventas Anuales: 2 500 000 usd.
Comercializadora Guelagugetza, S. A. de C.V.	20 de Noviembre 605 Oaxaca, Oax. - Empleados: 0-25 - Ventas Anuales: 2 000 000 usd.
Empacadora la Potosina, S. A. de C.V.	Venecia 197-A San Luis Posotí, S.L.P. - Empleados: 0-25 - Ventas: 50 000 usd.
Molinos y Chocolates Soledad	Francisco Mina 212 Oaxaca, Oax. - Empleados: 0-25 - Ventas Anuales: 50 000 usd.
Monarca, S. A. de C.V.	Manto 13 México, D. F. - Empleados: 0-25 - Ventas Anuales: 20 000 usd

Tabla 3.15: Principales Competidores en el Mercado Meta.

La comercialización del mole lo realizan a través de un comercializador y tienen diferentes tipos de mole destacando el rojo, el verde y el poblano.

En cuanto a las marcas norteamericanas de comida mexicana, a continuación se mencionan las 3 marcas principales que además de estar situadas en el mercado estadounidense, también se encuentran en Europa:

- Mexifoods
- Casa Fiesta
- Old El Paso

Estas 3 marcas ya han incursionado en forma muy aceptable en España y Francia, y se han visto muy favorecidas ya que las 2 últimas cuentan con plantas en Inglaterra (Old El Paso) y en Holanda (Casa Fiesta).

Además de estas marcas estadounidenses se encuentran las siguientes:

- Mole Rogelio Bueno 227 grs. 2.29 usd
- Mole La Cosecha 234 grs. 1.92 usd
- Mole El Popular 235 grs. 1.85 usd
- Mole La Preferida 235 grs. 2.25 usd
- Mole Doña María 233 grs. 2.65 usd
- Mole La Costeña 234 grs. 2.29 usd

Las empresas mexicanas Grupo Herdez como La Costeña realizan directamente las importaciones de sus productos a través de sus bodegas en Texas.

3.6 Barreras a eliminar en el mercado meta

Requerimientos para exportar a Estados Unidos:

1. Certificado de Origen.
2. Cumplir con los requisitos de la FDA en cuanto a las Buenas Prácticas de Manufactura.
3. Cumplir con el grado de acidez permitido.

4. Cumplir con las normas de etiquetado.
5. Cumplir con el Código de Barras.

Certificado de Origen El exportador mexicano deberá tramitar el certificado de origen para poder obtener los beneficios del TLCN. Este trámite se realiza ante la Secretaría de Economía, no tiene costo alguno y la realización del mismo se concluye en un día hábil, una vez que se tenga la autorización de la venta del producto en los Estados Unidos.

Requisitos de la FDA En términos generales, la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos (LFAMC), requiere que todos los pasos del proceso de producción se protejan de contaminación por contacto o manejo inadecuado. Tal protección incluye el almacenamiento adecuado para evitar el desarrollo de insectos y plagas; uso de equipo limpio; control de posibles fuentes de contaminación del drenaje y supervisión del personal que está en contacto directo con el producto.

Los productos importados reglamentados por la FDA están sujetos a inspección al momento de entrar a Estados Unidos. Los embarques que no cumplan con las leyes y normas sufrirán detención inmediata y las autoridades aduanales decidirán si deberán ser destruidos o regresar a su país de origen. A discreción de la FDA se puede autorizar a un importador para retener temporalmente un embarque rechazado para ser reconstituido antes de que se tome una decisión final sobre la admisión del producto; todos los procesos deben ser atendidos por un investigador de la FDA, cuyos gastos pagará el importador.

Requerimientos Principales de la Ley de Alimentos. Seguridad de la salud. Un alimento se considera "ilegal" o "adulterado" si se le añade o si produce alguna sustancia venenosa producida naturalmente por él y que pueda ser perjudicial para la salud. Los aditivos deben ser seguros a criterio de la FDA antes de que se utilicen en los alimentos o formen parte de uno de ellos, como resultado del procesamiento, empaque, transporte o almacenamiento.

Un alimento se considera "ilegal" si está preparado, empacado o almacenado bajo condiciones insalubres. Además, los envases de alimentos deben estar libres de cualquier sustancia venenosa o dañina para la salud. Un alimento se considera "ilegal":

- Si contiene uno o más colorantes que no sean seguros.
- Si cualquiera de sus partes está sucia, podrida o descompuesta.
- Si está preparado en condiciones insalubres.
- Si está empacado en condiciones insalubres (en las cuales se haya ensuciado).
- Si contiene o es producto de un animal que no haya muerto intencionalmente para procesarse.

Se debe cumplir con:

1. Personal encargado en la fabricación. Dicho personal deberá contar con una certificación médica de buena salud, no tener heridas abiertas o excoriaciones o cualquier foco de infección microbiológica que pueda afectar al alimento a través de contacto directo.
2. Condiciones de Fábrica. La fábrica deberá contar con condiciones sanitarias que protejan al producto de cualquier contaminación, adecuada ventilación y con pisos lisos y pulidos.
3. Procedimientos sanitarios. Condiciones sanitarias que prevengan la contaminación del producto, manteniendo higiénicos los utensilios y el equipo que se utilice para limpieza de las áreas de trabajo.
4. Proceso de Producción. Todas las operaciones del procesamiento del alimento, deben de ser revisadas, desde la recepción de la materia prima, preparación, hasta el transporte y empaque.
5. Aditivos permitidos. Hay aditivos en los cuales la FDA tiene un límite de uso permitido. (Sólo aplica para los productos que se encuentren enlatados.)

Etiqueta Un producto alimenticio debe contar con una etiqueta ubicada en una parte visible del producto en donde se incluya la información necesaria para el consumidor y adecuar dos o más etiquetas adicionales que llevarán el nombre de etiquetas alternativas. La etiqueta debe estar en inglés.

La información que debe incluir la etiqueta principal para conocimiento del consumidor es:

Nombre del Alimento. Indica el nombre común y describe la forma en que se encuentra preparado para su venta. En este concepto se aceptan diseños novedosos siempre y cuando el nombre del producto se pueda leer.

Cantidad del Producto. Se define la cantidad neta descrita en unidades métricas o en el sistema inglés comúnmente utilizado en Estados Unidos.

Nombre y dirección del productor, empaçador o distribuidor.

Lista de ingredientes. Se deben incluir en orden decreciente de predominio por peso o por volumen

Etiqueta de Ingredientes. Descripción de nutrientes en la etiqueta por porcentajes.

La información debe imprimirse en un tamaño adecuado para poder ser vista fácilmente por el comprador y redactarse en forma clara, es importante resaltar que la etiqueta puede hacerse en otro idioma distinto al inglés, pero nunca lengua extranjera exclusivamente.

Código de Barras Conocido como UPC (Universal Product Code) es un sistema numérico que identifica a los diferentes fabricantes o proveedores y a los diversos productos que son comercializados. Éste es indispensable para los productos que se comercializan en las tiendas de autoservicio o supermercados. Es necesario registrar un código de barras por cada producto a exportar.

Para la solicitud del Código de Barras se debe enviar una solicitud a la *Uniform Code Council INC.* o bien, dirigirse a su representación en México AMECOP, A. C. En Estados Unidos, para la comercialización de productos al menudeo, se requiere que la etiqueta tenga impreso el código de barras que identifique al producto.

Es importante señalar que el código de barras no es un requerimiento de entrada al mercado para la FDA, sin embargo se recomienda su uso, ya que además de identificar el producto le permitirá integrarse a distintos puntos de venta en el mercado.

Capítulo 4

Cuerpo Directivo

4.1 Antecedentes de los Ejecutivos Clave

El funcionario clave de Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. es su Director General, el Dr. Gustavo Baños Alarcón.

El Dr. Gustavo Baños Alarcón obtuvo el título de médico cirujano en el año de 1978. Sin embargo, por pertenecer a una familia dedicada al comercio, desde muy joven trabajó como vendedor técnico y foráneo. Gracias a la experiencia adquirida, se convirtió en Gerente de Ventas de empresas dedicadas a la elaboración de mole, su desarrollo profesional en las mismas le facilitó conocer la operación del negocio, que le permitió en 1993 la creación de su propia empresa en la cual incursionó como Director de la misma.

Las empresas en las que ha laborado en el área de ventas son:

1. Mole San Martín, S. A. de C. V.
2. Productos Fedex, S. A. de C. V.
3. Empacadora San Jerónimo, S. A. de C. V.

4.2 Estructura organizacional de la Empresa

Como se encuentra estructurada la empresa actualmente, se describe en la sección 2.3 Forma de Organización.

4.3 Estructura organizacional del Área Internacional

Debido al tamaño de la empresa, el área de comercio internacional estará a cargo de su Director General, el Dr. Gustavo Baños Alarcón, quien contará con el apoyo de personal especializado en esta rama a través de un servicio de Outsourcing brindado directamente por el Banco de Comercio Exterior, S. N. C.

Además, se buscará capacitar a los Jefes de Departamento y al Dr. Gustavo Baños por medio de cursos que el mismo Banco recomiende, con la finalidad de que el personal tenga claro todos los aspectos que involucre proporcionar un servicio al extranjero, para que con ello se comprenda la responsabilidad de cada departamento en la operación y permita dar cumplimiento a un contrato en tiempo y con la calidad establecida.

4.4 Descripción de Funciones

El Dr. Gustavo Baños será la persona que se encargue de las siguientes funciones:

1. Evaluar las participaciones en ferias y eventos promocionales, así como darles seguimiento.
2. Seleccionar distribuidores.
3. Preparar, negociar y dar seguimiento a contratos (compra-venta, representación, distribución, transporte, seguros).
4. Analizar la cartera de clientes.
5. Gestión financiera.
6. Estimación de ofertas exportables y cotizaciones.
7. Coordinar todos los departamentos de la organización con la finalidad de mantener un vínculo muy estrecho.

Jefe de Producción. Esta persona debe estar encargada de que en el proceso de producción no falte materia prima, así como estar al pendiente

del mantenimiento de la maquinaria. Este departamento está dirigido por el Sr. Héctor Salinas López.

Jefe de Calidad. Este departamento se encuentra dirigido por el Químico Luis Cadena Martínez, quien debe vigilar que la producción cumpla con todos los requerimientos establecidos por la FDA y SSA.

Jefe de Ventas. Esta persona está orientada a otorgar un servicio permanente a los clientes, dar una atención personalizada con espíritu de servicio y seguimiento de las ventas establecidas, buscar apertura de mercado, promociones, etc. Deberá supervisar a vendedores, así como guardar un estrecho vínculo con la jefatura de producción. Esta jefatura está a cargo del Sr. Cuauhtémoc Baños Treviño.

4.5 Asesores Externos

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. contará con Bancomext como su principal asesor externo en el área de Comercio Internacional, principalmente para las operaciones de comercialización.

4.6 Socios, Alianzas Estratégicas

Por el momento, Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. no tiene contemplado la asociación con alguna otra empresa ni alguna alianza estratégica. Sin embargo, esta posibilidad no está descartada.

4.7 Participación Accionaria

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. está integrada por 5 accionistas, quienes aportaron el 100% del capital social con el que cuenta la empresa. El principal accionista y administrador es el Doctor Gustavo Baños Alarcón con el 96% del total de acciones, los otros cuatro socios tienen el 1% cada uno siendo la Sra. Margarita Alarcón Ibarra, el Sr. Jesús Baños Alarcón, la Sra. Ma. Elena Baños Alarcón y la Sra. Ruth Baños Alarcón.

Capítulo 5

Operaciones

5.1 Consideraciones internacionales.

5.1.1 Actividades de Desarrollo de Mercado.

- Se deberá desarrollar un producto de alta calidad que genere una propuesta bien definida considerando el tipo de nicho de mercado al que estamos dispuestos a ingresar (Mercado Hispano). Para ello, Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. se encuentra en la mejor disposición de aceptar las propuestas de comercialización que brinden los distribuidores, sabiendo que ellos conocen ampliamente el sector (Ver punto 5.2 Lista de Distribuidores).

Es importante considerar que un importador o distribuidor calificado debe tener no sólo la experiencia de realizar promociones, sino que éstas sean eficaces y exitosas una vez que se conozcan el tipo, los lugares y horarios adecuados para llevar a cabo las mismas.

- Será importante diferenciar a nuestro producto de tal forma que aparezca como único y original. En este sentido, se buscará apoyo de los distribuidores para definir el sabor adecuado al paladar del nicho de mercado.
- Se matendrá un presupuesto destinado especialmente para el desarrollo y adquisición de productos promocionales tales como: plumas, mandiles, portapapeles y hojas para tomar notas.

5.1.2 Logística Internacional, Requisitos formales para exportar/importar, Barreras arancelarias y no arancelarias, cotizaciones (INCOTERMS), Transporte, Envase/Embalaje, Seguros, etc.

Requisitos obligatorios para exportar alimentos procesados.

Para el caso de alimentos procesados se deben de cumplir con los siguientes requisitos y normatividad:

- Obtener el Código de Barras. En este caso, al ser necesario también en Estados Unidos se puede solicitar a la AMECE que sea tramitado para el mercado estadounidense.
- Se realizarán los trámites necesarios a fin de quedar inscritos en el "Padrón Sectorial de Exportadores".
- Se deberá contar con un "Certificado Fitosanitario Internacional" otorgado por la SAGARPA.
- Se incluirá el "Certificado de Origen", para poder aplicar los beneficios del "Tratado de Libre Comercio de América del Norte".
- Se deberá de cumplir con la norma NOM-142-SSA1 de la Secretaría de Salud (Especificaciones sanitarias y etiquetado sanitario comercial).

Para poder iniciar todos los trámites arriba mencionados, primero deberá obtenerse el permiso de la SSA (Secretaría de Salud) y para ello se deberá mandar analizar una muestra del producto a exportar a los laboratorios autorizados por la SSA, para posteriormente enviarlos a su análisis a laboratorios autorizados por la FDA (Food and Drug Administration).

Requisitos formales que deberá de cumplir el importador americano.

- Código de Barras (UPC, Universal Product Code)
- Certificado de aprobación de etiqueta (Certificate of Label Approval)

Barreras Arancelarias y no Arancelarias.

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, se eliminó el impuesto de importación a la F.A. 2103.90 "Preparaciones para salsas y salsas preparadas" para productos provenientes de nuestro país.

Entre las barreras de tipo no arancelario que afectan la importación del mole en los Estados Unidos, se encuentran principalmente las reglamentaciones de la FDA¹ y el certificado de aprobación de etiquetado.

Cotizaciones.

La cotización que realiza Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. es considerando una distribución del producto por vía terrestre (pues una cotización por vía marítima ocasiona que los costos sean muy elevados); por ello el Incoterm² a manejar es:

- DAF (Deliver At Frontier—Entrega en frontera en punto designado)
Por vía terrestre desde la fábrica hasta la ciudad fronteriza de Tijuana, donde Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. asume todas las responsabilidades y los costos hasta la liberación de la mercancía por la aduana del país importador.

Envase. El mole tendrá una presentación de 250 grs. en envases de vidrio cilíndricos. Se eligió este tipo de envase debido a que presenta las siguientes ventajas:

1. Estabilidad química.
2. 100% impermeable.
3. Esterilidad.
4. Refractable.

¹Food and Drug Administration.

²INCOTERMS: International Commercial Terms emitidos por la Cámara de Comercio Internacional (I.C.C.) Son reglas de compraventa internacionales, voluntariamente adoptadas entre las partes, que definen de modo preciso cuáles son los derechos y obligaciones tanto del vendedor (exportador) como del comprador (importador), así como el momento de transferencia de los gastos y riesgos de la mercancía.

5. Envase aprobado por la FDA.

6. Presentación de calidad.

Embalaje. El embalaje se realiza en una caja de cartón corrugado compuesto por 3 capas, dos caras y una flauta de papel Kraft y semi-Kraft para darle resistencia. El material es ecológico y reciclable. Las dimensiones de la caja son las siguientes: L= 0.32, W=0.24, H=0.14 mts.

Cada caja contendrá 12 piezas.

Se enviará mensualmente un contenedor con 2,500 cajas que corresponde a la oferta de exportación de 10,000 kg. mensuales.

Los costos de transportación a Tijuana a través de transportación consolidada son los siguientes:

1. Seguro \$6,800.00
2. Carga y descarga \$3,800.00
3. Transportación de 10,000 kg.\$20,500.00

Los costos³ de transportación por año serán los siguientes:

Año	Precio	Contenedores	Total
2002	\$32,500	6	\$195,000
2003	\$33,963	7	\$237,741
2004	\$35,491	9	\$319,419
2005	\$37,088	11	\$407,968
2006	\$38,757	12	\$465,084

Tabla 5.1: Costos de Embarque.

5.1.3 Contratos y Formas de Pago.

Se utilizará el contrato de distribución (Apéndice B)

La forma de pago que se utilizará será únicamente por medio de una Irrevocable Letter of Credit at sight, ya que Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. busca negociar contratos de la manera más segura.

³El precio original de \$31,100.00 se le calculó la inflación de 4.5%.

5.1.4 Contactos en el Extranjero.

A la fecha se ha mantenido un interés de un Distribuidor y de E de la Garza Inc. por adquirir el producto.

Sus datos se mencionan a continuación:

Sr. Alejandro Barrios

International Marketing Team CCI

Tel México: (52) 56 04 20 31

044 85 63 61 99

e-mail: mauser@prodigy.net.mx

17151 Vintage St.

Northridge, Ca. 91325

Phone: (818) 21 61 982

E de la Garza Inc.

634 E Fonton St.

Brownsville, E. U. A.

(956) 425 52 10

5.2 Estrategias de mercado o comercialización**5.2.1 Producto**

En lo que a este aspecto se refiere, hay que recordar que la función primordial de un producto o servicio es satisfacer una necesidad del consumidor. Un producto que no cumpla con esta característica está propenso a fracasar. Para lograr atraer al consumidor habrá que adaptar el producto al mercado meta, considerando la presentación y beneficios.

Las ventajas competitivas con las que contará el Mole Rancho Viejo, serán:

- Calidad
- Servicio
- Precio competitivo

5.2.2 Precio

Conociendo que la determinación de los precios y la presentación de una cotización en el mundo actual implica también un análisis del mercado y la competencia internacional para el producto, se consideró definir el precio del producto por medio de la utilización del método de COSTING.

Etapa	Costo pesos	Porcentaje
Costo Directo	3.89	0.28%
Costo Indirecto	0.09	0.01%
Costo Fijo	0.16	0.01%
Costo Total de Producc.	4.14	0.30%
Carga y descarga	0.10	0.01%
Transporte	0.51	0.04%
Seguro de Riesgo	0.17	0.01%
Arancel	0.00	0.00%
Gastos de Exportación	0.78	0.06%
Costo de Exportación	4.92	0.36%
Utilidad 80%	8.86	0.64%
Precio DAF	13.78	1.00%
Comisión del Distribuidor	0.69	5%

Tabla 5.2: Precio de venta en presentación de 250 grs.

El precio arriba determinado corresponde a la presentación de 250 grs. de mole en su cotización DAF (Entrega en frontera en punto designado) en la Ciudad de Tijuana, BCN.

El precio de venta por kilogramo conforme al precio de cotización en la presentación de 250 grs. es de \$55.12.

El Distribuidor cobrará 5% sobre el precio DAF de las ventas efectuadas; al cliente E de la Garza Inc. se le dará el mismo precio DAF, pero con ellos no se manejará ningún tipo de comisión.

5.2.3 Promoción

La promoción que se realizará para las ventas de exportación será por medio de las sugerencias recibidas por parte del distribuidor (quien tiene conocimien-

to del mercado), así como el obsequio de plumas, blocks de notas, mandiles con el logotipo y datos de la compañía.

5.2.4 Distribución

La comercialización del mole en el sureste de los Estados Unidos, se hará utilizando los canales de distribución típicos de alimentos mexicanos que a continuación se muestra.

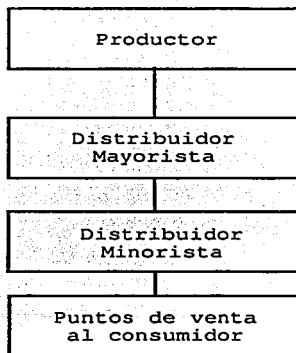


Figura 5.1: Distribución

Actualmente, Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. tiene 2 opciones para comercializar el Mole Almendrado Especial.

La primera es utilizar un distribuidor localizado en la Ciudad de Los Angeles, Ca. quien además distribuye también en los Estados de Nevada y Colorado. Este distribuidor se encuentra muy interesado en comercializar el producto. A continuación se presentan sus datos:

Sr. Alejandro Barrios
International Marketing Team CCI
Tel México: (52) 56 04 20 31
044 85 63 61 99
e-mail: mauser@prodigy.net.mx

17151 Vintage St.
Northridge, Ca. 91325
Phone: (818) 21 61 982

E de la Garza Inc.
634 E Fonton St.
Brownsville, E. U. A.
(956) 425 52 10

La segunda es utilizar los negocios propiedad de mexicanos quienes realizan sus importaciones directamente y distribuyen a pequeños detallistas, tiendas y restaurantes del ramo. En la siguiente lista se encuentran los negocios con los que se ha iniciado contacto y de quienes se espera respuesta para poder comercializar el producto a través de ellos.

Distribuidores de Comida Mexicana.

1. Carmelita Chorizo - 2901 W Floral Dr. MPk 262 67 51
2. El Dorado Mexican Food - 2928 N. Main 225 17 37
3. El Molino Mexico Delicatessen - 1573 W. Adams Blvd. 733 86 45
4. El Tapatío Foods - 3400 E Slauson Av 586 92 44
5. La Chapalita Inc. - 1815 N Main 221 04 00
6. J Berber & Company Inc. - 104 Paseo de la Plaza LA 628 74 94

Adicionalmente, se logró el contacto de E de la Garza Inc., empresa interesada en adquirir 6,000 kg. anuales de mole (Sus datos se obtuvieron de la base de datos SIMPEX de Bancomext).

5.3 Plan de Producción

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. clasifica su producción en 3 grupos de productos:

- Mole

- Chiles
- Especias

En el año 2001, la producción promedio mensual ha sido de 69,008 kg.; resultando los siguientes montos por grupo de productos:

Grupo de Producto	Kg. Mensuales	Precio Venta Promedio	Kg. Anuales	Ingreso Anual
Mole	20,782	\$18.85	249,384	\$4,700,888
Chiles	17,351	\$ 8.42	208,212	\$1,753,145
Especias	30,875	\$11.66	370,500	\$4,320,030
Total	69,008		828,096	\$10,774,063

Tabla 5.3: Ventas por grupo de Producto 2001.

Los pronósticos de producción de la compañía son de incrementar la capacidad productiva actual en un 30% con la incorporación de un Molino Micropulverizador alemán Marca Pallman a partir del 2002. Dicho incremento representa un volumen de 248,000 kg. anuales, el cual se distribuirá de la siguiente manera en la producción de grupo de productos:

Grupo de Producto	Kg. Anuales	30% de Incremento	Incremento kg.	Oferta para Ventas Nacionales
Mole	249,384	371,114	121,730	251,114
Chiles	208,212	208,212	0	208,212
Especias	370,500	497,199	126,699	497,199
Total	828,096	1,076,525	248,429	956, 525

Tabla 5.4: Capacidad productiva por grupo de Producto 2002.

La producción del mole representa el 34% de la producción total, la producción de chiles el 19% y finalmente las especias el 47%. El incremento de 248,429 kg.se distribuirá en 49% para la producción del mole y 51% para las especias; la producción de chiles se mantiene ya que es el grupo de productos que genera menos utilidad y tiene menores ventas.

La capacidad de exportación de Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. para el 2002 será de 10,000 kg. mensuales.⁴ Este monto no afecta el suministro del mercado doméstico de la Compañía.

De acuerdo con el distribuidor Alejandro Barrios, con el que se ha estado realizando contacto para poder firmar como distribuidor de la Compañía en Estados Unidos, se considera que las ventas del producto serán de la siguiente forma, contemplando el proyecto de exportación a 5 años.

A partir del 2002, se tiene una oferta de mole exportable de 120,000 kg. anuales, de los cuales en el primer año de operaciones se pronostica ventas de 50,000 kg y para los años siguientes se buscará incrementar las ventas en un 25% cada año. Estos valores nos los proporcionó el distribuidor considerando el mercado hispano de los 3 estados en los cuales él trabaja.

Año	Ventas kg. Distribuidor	Ventas kg. E de la Garza Inc. ⁵
2002	50,000	6,000
2003	62,500	6,000
2004	78,125	6,000
2005	97,656	6,000
2006	116,000	6,000

Tabla 5.5: Ventas Exportación por año.

Al término del quinto año se estará en condiciones de vender la totalidad de producción disponible para exportación.

5.3.1 Personal

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. tiene 5 socios, de los cuales únicamente el socio mayoritario es quien trabaja en la compañía.

Socios

1. Dr. Gustavo Baños Alarcón
2. Sra. Margarita Alarcón Ibarra

⁴Una vez que el Molino Pallman comience a funcionar Febrero 2002.

3. Sr. Jesús Baños Alarcón
4. Sra. Ma. Elena Baños Alarcón
5. Sra. Ruth Baños Alarcón

Personal.

1. Sr. Héctor Salinas López - Jefe de Producción
2. Sr. Quim. Luis Cadena Martínez - Jefe de Control de Calidad
3. Sr. Cuauhtémoc Baños Treviño - Jefe de Ventas
4. Se cuenta con 18 obreros, 2 choferes y 1 secretaria.

El recurso más importante en cualquier compañía es el humano, Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. cuenta con una fuerza productiva de 21 trabajadores y 4 directivos, divididos en 2 turnos.

5.3.2 Servicio al cliente

Los servicios al cliente en el extranjero se hará al poner un buzón de sugerencias en la página de internet de la compañía.

Además, en las etiquetas estará impreso un número telefónico que funcionará como buzón en el cual podrán hacer cualquier sugerencia.

5.3.3 Planes futuros de investigación y desarrollo

Los planes futuros de investigación y desarrollo que la compañía tiene contemplados es la utilización de los avances tecnológicos para mejorar la producción con la finalidad de reducir costos e implantar mejores controles de calidad que permitan elaborar un producto que cumpla con todos los requerimientos de la FDA.

Capítulo 6

Riesgos Críticos.

6.1 Riesgos Internos

Riesgos Internos del Producto.

1. **Producto.** El mole por ser un producto perecedero tiene como principal inconveniente la fecha de caducidad.
2. **Conservadores.** Por ser un producto perecedero se pueden utilizar conservadores muy agresivos que no cumplan con los límites establecidos por la FDA¹. Por no utilizar conservador se podría ver alterada la fecha de caducidad de 1 año del producto.
3. **Terminado del Producto.** El mole debe de tener un color y molido exacto, es decir, su tostado debe ser el apropiado para no amargar el sabor y el granulado no debe ser muy grande ya que ocasionaría que el producto se apelmace.
4. **Cambio en la secuencia de los procesos de producción** originando una textura diferente.

Riesgos Internos de la Empresa.

1. **Tamaño de la empresa.** Si se realizan compromisos mayores a la capacidad instalada se corre el riesgo de perder el mercado por incumplimiento. Por otra parte, la capacidad ociosa generaría un incremento de

¹Food and Drug Administration (FDA)

los costos que no permitiría alcanzar la suficiente competitividad en el mercado internacional.

2. **Actitud.** El personal de la compañía debe estar capacitado para atender clientes de carácter internacional, ya que una actitud negativa provocaría la pérdida de clientes potenciales.
3. **Habilidad Administrativa.** Una mala administración de recursos humanos, materiales y financieros, ocasionaría una desorganización, la cual provocaría la obtención de menores utilidades a las esperadas.
4. **Sucesión de los Administradores.** Los planes de inversión y desarrollo de los mercados deberán de elaborarse a mediano y largo plazo, con la finalidad de que no obstante existiera cambio en el personal administrativo, se mantuviera la continuidad de los planes ya aprobados o en marcha.
5. **Cumplimiento de Ventas.** Se deberán respetar los compromisos contraídos tanto en volumen, como tiempos de entrega y calidad.
6. **Reputación.** Se deberá cuidar la imagen corporativa de la empresa cumpliendo de manera cabal con todos los contratos establecidos.

6.2 Riesgos Externos

Riesgos Externos del Producto.

1. La excesiva humedad del ambiente provoca que la consistencia del producto no sea la adecuada.
2. Inadecuada presentación del producto para ser vendido. Esto aplica cuando el envase del producto se encuentre roto o bien, las etiquetas no se encuentren adheridas al envase, dañando la imagen de la empresa.

Riesgos Externos de la Empresa.

1. Incumplimiento en la entrega de materia prima (principalmente chiles) por venir del interior de la República.
2. Alza excesiva del precio de materia prima por pérdida de cosecha ocasionada por el mal tiempo.

3. Dificultad en el transporte del producto final a su destino provocado por las las inclemencias del clima(nortes o huracanes).
4. Cambios imprevistos que se pudieran generar por alguna campaña negativa.

6.3 Planes de Contingencia

1. Pérdida de un distribuidor. La compañía cuenta con una lista de distribuidores ubicados en Los Angeles, California, que obviamente cumplen con todos los requisitos del distribuidor anterior.
2. Falta de abastecimiento de materia prima. Se tienen localizados otros proveedores en la Central de Abastos, además de los ubicados en Guajuato, Aguascalientes y San Luis Potosí, que cuentan con chiles de la calidad y tamaño requeridos.
3. Contracción del mercado meta. Además de los Estados Unidos, se han estudiado otros mercados con grandes posibilidades para el mole, ya que en éstos es considerado como un alimento étnico muy llamativo, tal es el caso de España y Francia. En América, Costa Rica es un país que está demandando el producto por formar parte de su dieta alimenticia.
4. Caducidad del Producto. El mole por ser un producto perecedero se le adiciona un 1% de benzonato de sodio como conservador; y al tener la presentación de pasta, el producto tiene mayor resistencia a los cambios de temperatura.
5. Sabor y textura adecuada. Cuando el producto no cuente con el sabor y la textura apropiada, el producto (en caso de ser posible) debe de ser reprocesado, en caso contrario el producto no podrá ser vendido y tendrá que ser eliminado.

6.4 Provisión de Seguros

Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. cuenta con los siguientes seguros en materia de exportación:

- Seguro de Transporte de Carga.² El cual incluye una serie de coberturas para resarcir al asegurado por pérdidas ocurridas durante su transporte por cualquier medio o combinación de medios.
- Seguro sobre riesgos comerciales. Este seguro cubre exclusivamente riesgos de carácter comercial originados por la incapacidad financiera del importador para cubrir sus deudas tales como la insolvencia legal, insolvencia de hecho y mora prolongada. Este seguro se está cotizando con Guerling COMESEC.
- Seguro de Responsabilidad Civil. Este cubre los daños, así como los perjuicios y el daño moral que uno de los productos comercializados por el asegurado pueda causar a terceros y por los que éste deba responder, en apego a la legislación aplicable en la nación destinataria.³

²Este seguro se contratará con Seguros Comercial América el cual cubre: robos por robo total o parcial, oxidación, contaminación, derrame.

³NOTA: El costo de este seguro debe incorporarse al precio de exportación o negociarlo con el cliente.

Capítulo 7

Proyecciones Financieras

7.1 Proyecto de Exportación

7.1.1 Información Financiera Histórica

Para el proyecto de exportación no existe información financiera histórica.

7.1.2 Requerimientos del capital para el proyecto

El proyecto de exportación de Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S.A. de C. V. está calculado a 5 años (2002 al 2006). Al formar el proyecto de exportación parte de la operación de la empresa, éste va a participar proporcionalmente del financiamiento que Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. requiere para cubrir su falta de liquidez en el 2002. El importe es de \$27,933.00, el cual representa el 11% de \$253,935.00¹.

El 11% está calculado sobre la cantidad que representan los 120,000 kg. a exportar de la totalidad de la producción 1,076,525 kg. (producción estimada para 2002).

El importe correspondiente de intereses para el monto de la inversión a una tasa de interés del 15% anual, es de \$4,190.00.

En el caso de las operaciones de exportación, se estima que no existirá problema de liquidez ya que tanto el Distribuidor como E de la Garza Inc. deben pagar con carta de crédito irrevocable confirmada, calculando que

¹capital de trabajo que requiere Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. para la operación de toda la empresa

la recepción del cobro se hará con un margen de 10 días hábiles a partir de la fecha en que la mercancía sea entregada al transportista.

7.1.3 Determinación del Flujo de Efectivo

En la Tabla 7.1 se encuentra el flujo de caja y en la Tabla 7.2 se muestran los flujos netos de efectivo para el proyecto de exportación.

	2002	2003	2004	2005	2006
INGRESOS					
Saldo Inicial		1,871,821	3,378,792	4,460,700	5,418,008
Ventas	3,190,880	4,034,650	5,122,371	6,4525,145	7,808,400
Aportación Socios					
Financiamiento	27,933				
Subtotal	3,218,813	5,906,471	8,501,163	10,985,845	13,226,408
EGRESOS					
Costo de Ventas	927,139	1,181,825	1,498,283	1,901,154	2,261,028
Gastos de Administración	78,213	81,731	85,409	89,253	93,271
Gastos de Embarque	195,000	237,741	319,419	407,968	465,084
Gastos de Comercialización	142,450	184,063	237,852	307,372	370,899
Intereses	4,190				
ISR	-	655,137	1,477,389	2,226,070	2,898,034
PTU	-	187,182	422,111	636,020	828,010
Subtotal Egresos	1,346,992	2,527,679	4,040,463	5,567,837	6,916,326
Saldo	\$1,871,821	\$3,378,792	\$4,460,700	\$5,418,008	\$6,310,082

Tabla 7.1: Flujo de Caja Proyecto de Exportación 2002-2006.

	2002	2003	2004	2005	2006
INGRESOS					
Exportación	3,190,880	4,034,650	5,122,371	6,4525,145	7,808,400
Costo de Ventas	927,139	1,181,825	1,498,283	1,901,154	2,261,028
Utilidad Bruta	2,263,741	2,852,825	3,624,088	4,623,991	5,547,372
Gastos de Operación					
Gastos de Administración	78,213	81,731	85,409	89,253	93,271
Gastos de Embarque	195,000	237,741	319,419	407,968	465,084
Gastos de Comercialización	142,450	184,063	237,852	307,372	370,899
Total Gastos	415,663	503,535	642,680	804,593	929,254
Utilidad de Operación	1,848,078	2,349,290	2,981,408	3,819,398	4,618,118
Costo Integral de Financiamiento					
Intereses	4,190	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	1,8843,888	2,349,290	2,981,408	3,819,398	4,618,118
ISR	645,361	822,252	1,043,493	1,336,789	1,616,341
PTU	184,389	234,929	298,141	381,940	461,812
Utilidad Neta	\$1,014,138	\$1,292,109	\$1,639,774	\$2,100,669	\$2,539,965
Depreciación	8,142	8,142	8,142	8,142	8,142
Flujo neto de efectivo	\$1,022,280	\$1,300,251	\$1,647,916	\$2,108,811	\$2,548,107

Tabla 7.2: Flujo de Neto de Efectivo Proyecto Exportación 2002-2006.

7.1.4 Estados Financieros Proforma

En las tablas 7.3, 7.4 y 7.5 se encuentran los Estados de Resultados, los Balances Generales Proforma y el Estado de Costo de producción de lo vendido 2002 - 2006 para el proyecto de exportación.

	2002	2003	2004	2005	2006
INGRESOS					
Ventas	3,190,880	4,034,650	5,122,371	6,4525,145	7,808,400
Costo de Ventas	927,139	1,181,825	1,498,283	1,901,154	2,261,028
Utilidad Bruta	2,263,741	2,852,825	3,624,088	4,623,991	5,547,372
Gastos de Operación					
Gastos de Administración	78,213	81,731	85,409	89,253	93,271
Gastos de Embarque	195,000	237,741	319,419	407,968	465,084
Gastos de Comercialización	142,450	184,063	237,852	307,372	370,899
Total Gastos	415,663	503,535	642,680	804,593	929,254
Utilidad de Operación	1,848,078	2,349,290	2,981,408	3,819,398	4,618,118
Costo Integral de Financiamiento					
Intereses	4,190	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	1,8843,888	2,349,290	2,981,408	3,819,398	4,618,118
ISR	645,361	822,252	1,043,493	1,336,789	1,616,341
PTU	184,389	234,929	298,141	381,940	461,812
Utilidad Neta	\$1,014,138	\$1,292,109	\$1,639,774	\$2,100,669	\$2,539,965

Tabla 7.3: Estado de Resultados Proforma Exportación 2002-2006

7.1.5 Análisis del punto de Equilibrio

En el proceso de planeación de una empresa se debe estar consciente de tres elementos para encauzar su futuro:

1. Costos
2. Volúmenes
3. Precios

Alimentos Tradicionales Rancho Viejo, S. A. de C. V.					
Balance General					
	2002	2003	2004	2005	2006
ACTIVO					
CIRCULANTE					
Caja y bancos	1,764,127	3,353,878	5,355,776	7,907,244	10,755,262
Inventarios	-	-	-	-	-
Clientes	137,680	70,200	106,764	27,034	104,634
Suma de Activo Circulante	1,901,807	3,424,078	5,462,540	7,934,278	10,859,896
FIJO					
Maquinaria y Eq.	81,412	81,412	81,412	81,412	81,412
Depreciación Acumulada	(9,140)	(17,282)	(25,424)	(33,566)	(39,704)
Suma de Activo Fijo	72,272	64,130	55,988	47,846	39,704
SUMA DE ACTIVO	1,974,079	3,488,208	5,518,528	7,982,124	10,899,600
PASIVO					
Proveedores	46,777	44,366	150,459	136,291	154,378
ISR por pagar	645,361	822,252	1,043,493	1,336,789	1,616,341
PTU	184,389	234,929	298,141	381,940	461,812
SUMA DE PASIVO	879,527	1,101,547	1,492,093	1,855,020	2,232,531
CAPITAL CONTABLE					
Capital Social	80,414	80,414	80,414	80,414	80,414
Utilidades Acumuladas	-	1,014,138	2,306,247	3,946,021	6,046,690
Resultado del Ej.	1,014,138	1,292,109	1,639,774	2,100,669	2,539,965
SUMA CAPITAL CONTABLE	1,094,552	2,386,661	4,026,435	6,127,104	8,667,069
SUMA DE PASIVO MAS CAPITAL	1,974,079	3,488,208	5,518,528	7,982,124	10,899,600

Tabla 7.4: Balance General Proforma Exportación 2002 - 2006.

Alimentos Tradicionales Rancho Viejo, S. A. de C. V.					
Estado de Costo de Producción					
	2002	2003	2004	2005	2006
Inventario inicial Produc. Proceso	0	0	0	0	0
Material utilizado en el Proceso					
Inventario inicial Materias Primas	0	0	0	0	0
(+)Compras Mat. Pri- ma	876,453	1,120,336	1,415,808	1,795,915	2,141,275
Mat. prima disponible	876,453	1,120,336	1,415,808	1,795,915	2,141,275
(-) Inventario final de Materias Primas	0	0	0	0	0
Total	861,999	1,101,859	1,392,096	1,765,383	2,104,338
Mano de obra directa	31,038	38,919	54,229	70,836	81,425
Costo primo	907,491	1,159,255	1,470,037	1,866,751	2,222,700
Gastos Indirectos Pro- duce.	19,648	22,570	28,246	34,403	38,328
Costo Incurrido	927,139	1,181,825	1,498,283	1,901,154	2,261,028
(-)Inv. final prod. pro- ceso	0	0	0	0	0
Costo producción artículos terminados	927,139	1,181,825	1,498,283	1,901,154	2,261,028
(+) Inv. inicial de Produc. terminados	0	0	0	0	0
(-) Inv. final de Produc. terminados	0	0	0	0	0
Costo de lo vendido	927,139	1,181,825	1,498,283	1,901,154	2,261,028

Tabla 7.5: Estado de Costo de Producción - Exportación.

El éxito dependerá de la creatividad e inteligencia con que se manejen estas tres variables. En la tarea de planeación el punto de equilibrio es un instrumento útil que nos señala el momento en que los ingresos son iguales a los costos y por lo tanto no hay pérdida ni beneficio.

Punto de Equilibrio:

$$\frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable}} = \frac{76,800}{13.09 - 3.98} = 8,430\text{kg.}$$

Año	Costos fijos	Precio Exp.	Costo Variable	P.E.	P.E. en kg.
2002	78,213	13.54	1.93	6,738	1,685
2003	81,731	13.99	2.46	7,090	1,773
2004	85,409	14.46	3.12	7,533	1,883
2005	89,253	14.95	3.96	8,122	2,031
2006	93,271	15.46	4.71	8,677	2,169

Tabla 7.6: Punto de Equilibrio - Exportación.

Con la venta de 8,430 frascos de 250 grs. que equivale a 2,108 kg. de mole al año en operaciones de exportación, nos encontramos en el punto de equilibrio en donde no obtenemos ni utilidades ni pérdidas.

El proyecto de exportación contempla la venta de 120,000 kg. anuales con lo que se rebasa el punto de equilibrio, que sucede desde el primer año, en el cual se tienen pronosticados la colocación de 56,000 kg. de mole. En la tabla 7.6 se encuentra detallados el punto de equilibrio para cada año.

NOTA: Para los cinco años se está considerando la diferencia entre el precio DAF y la comisión del 5% del Distribuidor pues ésta se convierte en un gasto y por lo tanto se tiene que vender más producto para poder cubrirla.

7.1.6 Razones Financieras

A continuación se detallan algunas razones financieras, el desglose de las mismas se encuentra en el Apéndice I.

Prueba del Circulante

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

En todos los años, la empresa siempre dispone por lo menos de \$2.16 por cada \$1.00 que debe y tiene registrado en su pasivo a corto plazo. Este importe va en aumento año con año hasta llegar a \$4.86 de activo por cada \$1.00 de pasivo. Es necesario mencionar que para el proyecto de exportación sólo se está produciendo lo que se vende anualmente, por lo tanto no hay inventarios.

Prueba de Acido

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Como se puede apreciar, para el proyecto de exportación, la razón del ácido presenta los mismos resultados que la razón del circulante, debido a que únicamente se está produciendo lo que ya se tiene comprometido de acuerdo al proyecto de ventas y no existen inventarios.

Rotacion de inventarios

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

La rotación de inventarios es de uno, es decir, se produce únicamente lo necesario para cumplir con el pronóstico de ventas de exportación.

Rotacion de Activos Fijos

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos Fijos netos}}$$

La rotación de activos que se tiene va en aumento año tras año hasta representar en el quinto de operación 196.67.

Razon de Endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Totales}}$$

Significa que inicialmente, en el 2002, que los pasivos de la compañía representan el \$0.45 respecto a \$1.00 de activo total. Durante el transcurso de los años, esta relación va disminuyendo hasta llegar el pasivo a representar \$0.20 por cada \$1.00 de activo total. Esto significa que la empresa siempre cuenta con solvencia.

Razon de Pasivo a Capital

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital}}$$

El importe de los pasivos en el primer año de operación del proyecto es del 80% del capital, sin embargo conforme aumentan las utilidades de la compañía por sus ventas, la razón de pasivo a capital va disminuyendo hasta representar en el quinto año el 26%.

Rendimiento sobre Capital (ROE)

$$\frac{\text{Ut. de Operacion}}{\text{Capital Contable}}$$

El rendimiento va disminuyendo, en el 2002 el ROE representa 168% y en el 2006 finaliza el proyecto con una ROE de 53%.

Rendimiento sobre Activos (ROA)

$$\frac{\text{Ut. de Operacion}}{\text{Activos Totales}}$$

El ROA del proyecto en el primer año es de 93% y finaliza con un ROA de 42%, lo que permite observar que la empresa cuenta con una solvencia muy buena.

7.1.7 Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno**Costo de Capital**

El tipo de financiamiento que Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. eligió es externo, mediante la solicitud de un préstamo a una persona física con una tasa de interés del 15% anual, pagadera en el primer año del proyecto.

El costo de capital ponderado se detalla a continuación:

1. El riesgo que los inversionistas están asumiendo en el proyecto, es la tasa del 26.75%, la cual representa el valor de las utilidades del 2001 proporcionales al monto del capital social.
2. Integración: el valor total del capital social se conforma por la parte proporcional de la maquinaria que se utiliza para el proyecto, que representa el 26.75%.
3. Costos de Capital del préstamo. El importe proporcional del préstamo para el proyecto es de \$27,933.00 con una tasa de interes del 15%.

Concepto	MOI	MOI Proy. Export.	Dep. Acum Proporc.	Dep. Proporc. al activo
1 Maq. Alemana	95,000	45,600	-	4,560
4 molinos	-	-	-	-
disco presión	47,900	-	-	-
2 mol. micropulv.	36,800	-	-	-
2 mol martillo	25,070	-	-	-
1 empastadora	9,850	6,895	345	690
2 tostadores	7,600	836	167	84
2 básculas electr.	10,700	1,177	235	118
2 freidores	11,400	1,254	251	125
1 Empacadora	25,650	25,650	-	2,565
Total	269,970	81,412	998	7,372

Tabla 7.7: Capital Proyecto de Exportación

Así, el monto original de inversión de la máquina alemana para el proyecto de exportación es el 48% de su valor total, el de la empastadora es del 70%, el de los tostadores, básculas y freidores es del 11% basado en la producción total. La empacadora está destinada al 100% para el proyecto de exportación.

El valor presente neto del proyecto de exportación (Ver apéndice G) es \$4,216,733.00 considerando una duración del mismo de 5 años y un costo de capital ponderado de 23.72%. Tabla 7.8

El valor de los flujos netos de efectivo es de \$8,627,365.00, el beneficio a valor presente es de \$4,325,080.00 con una inversión inicial de \$108,347.00. La Tasa Interna de Rendimiento (TIR) es de 971%, es decir, el rendimiento

Concepto	Monto	%	Interés	Costo Ponderado
Préstamo a corto plazo	27,933	0.26	15	3.87
Capital Social	80,414	0.74	26.75	19.85
Total	108,347	1.00		23.72%

Tabla 7.8: Costo de Capital Proyecto de Exportación.

que genera el proyecto es muy superior al costo de capital ponderado de 23.72%, por lo que el proyecto es muy rentable.

La información anterior se encuentra en las tablas 7.9, 7.23 y 7.10

Costo de Capital Ponderado		23.72%
Tasa Interna de Retorno	TIR	971%
Periodo de Recuperación de la Inversión	PRI	2 meses
Tasa Promedio de Rentabilidad	TPR	1585%
Indice de Rendimiento a Valor Presente	IRR	3991%

Tabla 7.9: Valuación Proyecto de Exportación.

Año	Flujo Neto Efectivo	Factor	Valor Presente Neto
2002	1,022,280	0.8083	826,285
2003	1,300,251	0.6533	849,469
2004	1,647,916	0.5281	870,193
2005	2,108,811	0.4268	900,074
2006	2,548,107	0.3450	879,059
Total	8,627,107		4,325,080

Tabla 7.10: Valor Presente Proyecto Exportación.

Año	Flujo Neto Efectivo	Factor	Inversión
2002	1,022,280	0.0934	95,482
2003	1,300,251	0.0087	11,343
2004	1,647,916	0.0008	1,343
2005	2,108,811	0.0001	160
2006	2,548,107	0.0000	18
Total	8,433,495		108,347

Tabla 7.11: Cálculo de la TIR - Exportación.

7.2 Proyección Integral

7.2.1 Información financiera histórica

Balance General

En la tabla 7.12 se encuentra el Balance General de la Compañía de los 2 últimos años²

Estado de Resultados.

El Estado de Resultados se encuentra en la tabla 7.13. Los datos de octubre, noviembre y diciembre del presente año están proyectados conforme a promedios móviles (Ver Apéndice C)³

²El Balance General de 2001 está proyectado de acuerdo a las ventas del presente año.

³Promedio móvil es un método que permite estimar el comportamiento de una variable que aísla, en general, el efecto tendencia. Es utilizado principalmente cuando se trata de

Alimentos Tradicionales Rancho Viejo, S. A. de C. V. Balance General		
	2000	2001
ACTIVO		
CIRCULANTE		
Caja y bancos	343,390	143,605
Inventarios	179,840	175,123
Clientes	127,906	135,953
Deudores Diversos	253,951	122,626
Suma de Activo Circulante	905,087	577,307
FIJO		
Terrenos	650,000	650,000
Construcciones		420,000
Maquinaria y Eq.	119,970	269,970
Mobiliario	29,775	29,775
Eq. de Transporte	371,602	532,030
Depreciación Acumulada	(367,875)	(530,857)
Suma de Activo Fijo	803,472	1,370,918
SUMA DE ACTIVO	1,708,559	1,948,225
PASIVO		
Proveedores	767,329	426,974
Acreedores Diversos		178,200
ISR por pagar	29,322	153,832
PTU por pagar	8,378	43,952
SUMA DE PASIVO	805,029	802,958
CAPITAL CONTABLE		
Capital Social	737,490	737,490
Reservas	220,805	220,805
Utilidades Acumuladas	(100,842)	(54,765)
Resultado del Ej.	46,077	241,737
SUMA CAPITAL CONTABLE	903,530	1,145,267
SUMA DE PASIVO MAS CAPITAL	1,708,559	1,948,225

Tabla 7.12: Balance General Históricos

una serie cronológica con un fuerte efecto estacional. Fuente: Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo *Preparación y Evaluación de Proyectos* Mc Graw Hill, Segunda Edición 1990. pp. 84-93.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Alimentos Tradicionales Rancho Viejo, S. A. de C. V.				
Estado de Resultados				
	2000	%	2001	%
Ventas				
Nacionales	3,336,393	100.00	10,614,886	100.00
Ventas Totales	3,336,393	100.00	10,614,886	100.00
Costo de Ventas	1,980,159	59.36	7,364,004	69.37
Utilidad Bruta	1,356,234	40.65	3,250,882	30.63
Gastos de Operación				
Gastos Admon	605,178	18.14	843,384	7.95
Gastos Venta	667,279	20.00	1,967,977	18.54
Utilidad de Operación	83,777	2.51	439,521	4.14
ISR	29,322	0.88	153,832	1.45
PTU	8,378	0.25	43,952	0.41
Utilidad Neta	46,078	1.38	241,737	2.28

Tabla 7.13: Estado de Resultados Histórico 2000-2001

7.2.2 Requerimientos del capital para el proyecto

La empresa Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S.A. de C.V. para poder operar y cubrir su falta de liquidez del 2002 requiere un financiamiento de \$253,935.00, el cual le permitirá hacer frente a sus costos fijos en su primer semestre de operaciones sin ningún requerimiento adicional en los siguientes meses de actividades, en los cuales sus operaciones serán más fluidas ya que contará con los recursos obtenidos de sus ventas.

Este importe de \$253,935.00 corresponde a sueldos de obreros por 6 meses (Sueldo anual de 18 obreros 2002 \$507,870.00 entre 2 semestres \$253,935.00). Dicho monto es un financiamiento necesario para que Alimentos Tradicionales

de Rancho Viejo, S. A. de C. V. pueda cubrir la falta de liquidez que presenta al término del 2001. Estos recursos serán obtenidos a través de un préstamo que realice a la empresa el hermano del Dr. Gustavo Baños, con una tasa de interés del 15% anual; tanto el principal como los intereses deberán ser cubiertos en diciembre del 2002.

El proyecto está diseñado para obtener financiamiento de nuestros proveedores hasta por 30 días, el cual representa un crédito comercial sin pago de intereses por el financiamiento. En cuanto a las ventas de exportación, tanto el Distribuidor como E de la Garza Inc. deben pagar con carta de crédito irrevocable confirmada, por lo que estimamos que esto tendrá un margen de 10 días hábiles a partir de la fecha en que la mercancía sea entregada al transportista.

7.2.3 Determinación del Flujo de Efectivo

En la Tabla 7.14 se encuentra en flujo de caja y en la Tabla 7.15 se muestra el flujo neto de efectivo.

	2002	2003	2004	2005	2006
INGRESOS					
Saldo Inicial		3,284,483	5,381,626	6,480,757	7,149,023
Ventas Nacionales	14,095,896	14,475,715	14,789,667	15,016,644	15,309,624
Ventas de Exportación	3,190,880	4,034,650	5,122,371	6,525,145	7,808,400
Aportación Socios					
Financiamiento	253,935				
Subtotal	17,540,711	21,794,848	25,293,664	28,022,546	30,267,047
EGRESOS					
Costo de Ventas	10,193,506	10,718,258	11,277,430	11,881,062	12,487,178
Gastos de Administración	868,003	900,000	933,434	968,373	1,004,885
Gastos de Venta	2,819,179	2,895,143	2,957,933	3,003,329	3,061,925
Gastos de Embarque	195,000	237,741	319,419	407,968	465,084
Gastos de Comercialización	142,450	184,063	237,852	307,372	370,899
Intereses	38,090				
ISR	-	1,149,569	2,400,875	3,348,659	4,009,055
PTU	-	328,448	685,964	956,760	1,145,444
Subtotal Egresos	14,256,228	16,413,222	18,812,907	20,873,523	22,544,470
Saldo	\$3,284,483	\$5,381,626	\$6,480,757	\$7,149,023	\$7,772,577

Tabla 7.14: Flujo de Caja 2002-2006.

7.2.4 Estados Financieros Proforma

En las tablas 7.16, 7.17 y 7.18 se encuentran los Estados de Resultados Proforma, los Balances Generales y el Estado de Costo de Producción de lo Vendido 2002 - 2006. En el Apéndice J se encuentran los costos de exportación, los

	2002	2003	2004	2005	2006
INGRESOS					
Nacionales	14,095,896	14,475,715	14,789,667	15,016,644	15,309,624
Exportación	3,190,880	4,034,650	5,122,371	6,525,145	7,808,400
Ventas Netas	17,286,776	18,510,365	19,912,038	21,541,789	23,118,024
Costo de Ventas	10,193,506	10,718,258	11,277,430	11,881,062	12,487,178
Utilidad Bruta	7,093,270	7,792,107	8,634,608	9,660,727	10,630,846
Gastos de Operación					
Gastos de Administración	868,003	900,000	933,434	968,373	1,004,885
Gastos de Venta	2,819,179	2,895,143	2,957,933	3,003,329	3,061,925
Gastos de Embarque	195,000	237,741	319,419	407,968	465,084
Gastos de Comercialización	142,450	184,063	237,852	307,372	370,899
Total Gastos	4,024,632	4,216,947	4,448,638	4,687,042	4,902,793
Utilidad de Operación	3,068,638	3,575,160	4,185,970	4,973,685	5,728,053
Costo Integral de Financiamiento					
SUBTOTAL	38,090	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	3,030,548	3,575,160	4,185,970	4,973,685	5,728,053
ISR	1,060,692	1,251,306	1,465,090	1,740,790	2,004,819
PTU	303,055	357,516	418,597	497,369	572,805
Utilidad Neta	\$1,666,801	\$1,966,338	\$2,302,284	\$2,735,527	\$3,150,429
Depreciación	183,982	183,982	183,982	183,982	183,982
Flujo neto de Efectivo	1,850,783	2,150,320	2,486,265	2,919,508	3,334,411

Tabla 7.15: Flujo Neto de Efectivo 2002-2006.

de ventas nacionales y el integral.

	2002	2003	2004	2005	2006
INGRESOS					
Nacionales	14,095,896	14,475,715	14,789,667	15,016,644	15,309,624
Exportación	3,190,880	4,034,650	5,122,371	6,525,145	7,808,400
Ventas Netas	17,286,776	18,510,365	19,912,038	21,541,789	23,118,024
Costo de Ventas	10,193,506	10,718,258	11,277,430	11,881,062	12,487,178
Utilidad Bruta	7,093,270	7,792,107	8,634,608	9,660,727	10,630,846
Gastos de Operación					
Gastos de Administración	868,003	900,000	933,434	968,373	1,004,885
Gastos de Venta	2,819,179	2,895,143	2,957,933	3,003,329	3,061,925
Gastos de Embarque	195,000	237,741	319,419	407,968	465,084
Gastos de Comercialización	142,450	184,063	237,852	307,372	370,899
Total Gastos	4,024,632	4,216,947	4,448,638	4,687,042	4,902,793
Utilidad de Operación	3,068,638	3,575,160	4,185,970	4,973,685	5,728,053
Costo Integral de Financiamiento					
SUBTOTAL	38,090	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	3,030,548	3,575,160	4,185,970	4,973,685	5,728,053
ISR	1,060,692	1,251,306	1,465,090	1,740,790	2,004,819
PTU	303,055	357,516	418,597	497,369	572,805
Utilidad Neta	\$1,666,801	\$1,966,338	\$2,302,284	\$2,735,527	\$3,150,429

Tabla 7.16: Estado de Resultados Proforma 2002-2006

7.2.5 Análisis del punto de Equilibrio

El punto de equilibrio para el total de las operaciones de Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. es de:

Punto de Equilibrio:

$$\frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio - Costo Variable}} = \frac{868,003}{13.38 - 9.25} = 210,170\text{kg.}$$

Con la venta de 210,170 kg. de productos al año (incluyendo las operaciones de exportación), nos encontramos en el punto de equilibrio en donde la compañía no obtiene ni utilidades ni pérdidas.

7.2.6 Razones financieras 2001.

Prueba del Circulante

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

En todos los años, la empresa siempre dispone por lo menos de \$1.99 por cada \$1.00 que debe y tiene registrado en su pasivo a corto plazo. Este importe va en aumento año con año hasta llegar a \$5.31 de activo por cada \$1.00 de pasivo. Es necesario mencionar que para el proyecto de exportación sólo se está produciendo lo que se vende anualmente, por lo tanto no hay inventarios.

Prueba de Acido

$$\frac{\text{Activo circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Como se puede apreciar, la razón del ácido tiene una muy pequeña diferencia con la prueba del circulante como consecuencia de los inventarios tan bajos.

Rotación de inventarios

$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

La rotación de inventarios es de 59.41 en el primer año hasta llegar a 60.57 veces de rotación. Como se puede apreciar la compañía mantiene un alto índice de rotación de inventarios.

Rotación de Activos Fijos

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos Fijos netos}}$$

En la operación total de la empresa, la rotación de activos fijos no es muy alta como en el proyecto de exportación.

Razón de Endeudamiento

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activos Totales}}$$

Significa que inicialmente, en el 2002, que los pasivos de la compañía representan el \$0.37 respecto a \$1.00 de activo total. Durante el transcurso de los años, esta relación va disminuyendo hasta llegar el pasivo a representar \$0.18 por cada \$1.00 de activo total. Esto significa que la empresa siempre cuenta con solvencia.

Razón de Pasivo a Capital

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital}}$$

El importe de los pasivos en el primer año de operación del proyecto es del 62% del capital, sin embargo conforme aumentan las utilidades de la compañía por sus ventas, la razón de pasivo a capital va disminuyendo hasta representar en el quinto año el 22%.

En estas dos razones de endeudamiento, las operaciones globales de la compañía no manifiestan una gran diferencia.

Rendimiento sobre Capital (ROE)

$$\frac{\text{Ut. de Operacion}}{\text{Capital Contable}}$$

El rendimiento va disminuyendo, en el 2002 el ROE representa 108% y en el 2006 finaliza el proyecto con una ROE de 44%.

Rendimiento sobre Activos (ROA)

$$\frac{\text{Ut. de Operacion}}{\text{Activos Totales}}$$

El ROA para las operaciones globales es bajo comparado con el obtenido en el proyecto de exportación.

NOTA: Los precios de venta y el costo variable (costos variables entre el total de kg. producidos) son promedios de los precios de todos los productos.

7.2.7 Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno

Costo de Capital

El tipo de financiamiento que Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. eligió es externo (tanto para el proyecto de exportación como para la operación de la empresa), mediante la solicitud de un préstamo a una persona física con una tasa de interés del 15% anual, pagadera en el primer año del proyecto.

El costo de capital se detalla a continuación:

1. El riesgo que los inversionistas están asumiendo en el proyecto, una la tasa del 26.75% y el costo de capital ponderado es de 24.62%.
2. La tasa de interés del préstamo solicitado por \$253,935.00 es de 15%.

El valor presente neto de la operación total de Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V., incluyendo el proyecto de exportación, es \$5,074,897.00; considerando una duración del mismo de 5 años y un costo ponderado de capital de 24.62%.

El valor de los flujos netos de efectivo es de \$12,741,287.00, el beneficio a valor presente es de \$6,474,099.00 con una inversión inicial de \$1,399,202.00. La tasa interna de Rendimiento (TIR) es de 145%, esto significa que las operaciones globales de la empresa debería de generar al menos 145% . Tablas 7.21 y 7.22

El préstamo solicitado para el pago de los sueldos de 6 meses al igual que el monto de los intereses es cubierto el primer año de operaciones.

Alimentos Tradicionales Rancho Viejo, S. A. de C. V.					
Balance General					
	2002	2003	2004	2005	2006
ACTIVO					
CIRCULANTE					
Caja y bancos	2,903,187	5,293,498	8,055,657	11,338,469	15,021,095
Inventarios	171,588	182,356	190,002	197,805	206,157
Clientes	319,529	327,764	198,995	135,909	137,533
Deudores Diver- sos	65,926	72,453	68,953	88,979	53,179
Suma de Activo Circulante	3,460,230	5,878,071	8,513,607	11,761,162	15,417,964
FIJO					
Terrenos	650,000	650,000	650,000	650,000	650,000
Construcciones	420,000	420,000	420,000	420,000	420,000
Maquinaria	269,970	269,970	269,970	269,970	269,970
Mobiliario	29,775	29,775	29,975	29,975	29,975
Eq. Transporte	532,030	532,030	532,030	532,030	532,030
Depreciación Acumulada	(714,839)	(898,821)	(1,082,803)	(1,266,785)	(1,450,767)
Suma de Activo Fijo	1,186,936	1,002,954	818,972	634,990	451,008
SUMA DE AC- TIVO	4,647,166	6,879,025	9,332,579	12,396,152	15,868,972
PASIVO					
Proveedores	178,597	334,447	260,354	252,829	275,254
Acreedores Div.	193,200	157,350	107,850	88,950	49,450
ISR por pagar	1,060,692	1,251,306	1,465,090	1,740,790	2,004,819
PTU por pagar	303,055	357,516	418,597	497,369	572,805
SUMA DE PA- SIVO	1,735,544	2,100,620	2,251,891	2,579,937	2,902,328
CAPITAL CONTABLE					
Capital Social	737,490	737,490	737,490	737,490	737,490
Reservas	220,805	220,805	220,805	220,805	220,805
Utilidades Acum.	186,972	1,853,773	3,820,110	6,122,393	8,857,920
Resultado del Ej.	1,666,801	1,966,338	2,302,284	2,735,527	3,150,429
SUMA CAP- ITAL CON- TABLE	2,812,068	4,778,405	7,080,688	9,818,215	12,966,644
SUMA DE PA- SIVO MAS CAPITAL	4,647,166	6,879,025	9,332,579	12,396,152	15,868,972

Tabla 7.17: Balance General Proforma 2002 - 2006

Alimentos Tradicionales Rancho Viejo, S. A. de C. V.					
Estado de Costo de Producción					
	2002	2003	2004	2005	2006
Inventario inicial					
Produc. Proceso	0	0	0	0	0
Material utilizado en el Proceso					
Inventario inicial					
Materias Primas	0	0	0	0	0
(+)Compras	9,300,523	9,810,144	10,328,871	10,890,897	11,453,871
Mat. Prima					
Mat. prima disponible	9,300,523	9,810,144	10,328,871	10,890,897	11,453,871
(-) Inventario final					
de Materias Primas	0	0	0	0	0
Total	9,300,523	9,810,144	10,328,871	10,890,897	11,453,871
Mano de obra directa	620,730	648,662	677,853	708,356	740,232
Costo primo	9,921,253	10,458,806	11,006,724	11,599,253	12,194,103
Gastos Indirectos	257,119	267,474	278,296	289,604	301,421
Produce.					
Costo Incurrido	10,178,372	10,726,280	11,285,020	11,888,857	12,495,524
(-)Inv. final	0	0	0	0	0
prod. proceso					
Costo producción					
artículos terminados	10,178,372	10,726,280	11,285,020	11,888,857	12,495,524
(+) Inv. Inicial					
producto terminado	175,123	171,588	182,356	190,002	197,805
(-) Inv. final					
producto terminado	171,588	182,356	190,002	197,805	206,157
Costo de lo vendido	10,193,506	10,718,258	11,277,430	11,881,062	12,487,178

Tabla 7.18: Estado de Costo Producción de lo Vendido.

Año	Costos fijos	Precio Exp.	Costo Variable	P.E.
2002	868,003	13.56	9.47	212,226
2003	900,000	14.13	9.96	215,827
2004	933,434	14.72	10.48	220,150
2005	968,373	15.35	11.04	224,681
2006	1,004,885	16.00	11.61	228,903

Tabla 7.19: Punto de Equilibrio.

Concepto	Monto	%	Interes	Costo Ponderado
Préstamo a a corto plazo	253,935	0.18	15	2.72
Capital Social	1,145,267	0.82	26.75	21.90
Total	1,399,202	1.00		24.62

Tabla 7.20: Costo de Capital.

Costo de Capital Ponderado		24.62%
Tasa Interna de Retorno	TIR	145%
Periodo de Recuperación de la Inversión	PRI	10 meses
Tasa Promedio de Rentabilidad	TPR	168%
Indice de Rendimiento a Valor Presente	IRR	462%

Tabla 7.21: Valuación.

Año	Utilidad Histórica	Factor	Valor Presente Neto
2002	1,850,783	0.8024	1,485,068
2003	2,150,320	0.6439	1,384,591
2004	2,486,265	0.5167	1,284,653
2005	2,919,508	0.4146	1,210,428
2006	3,334,411	0.3327	1,109,359
Total	12,741,287		6,474,099

Tabla 7.22: Valor Presente.

Año	Flujo Neto Efectivo	Factor	Inversión
2002	1,850,783	0.4078	754,717
2003	2,150,320	0.1663	357,569
2004	2,486,265	0.0678	168,590
2005	2,919,508	0.0277	80,728
2006	3,334,411	0.0113	37,598
Total	12,741,287		1,399,202

Tabla 7.23: Cálculo de la TIR - Exportación.

Capítulo 8

Conclusiones

El proyecto de exportación para Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. por sí sólo es altamente conveniente, ya que comparándolo con las ventas que la Compañía realiza a nivel nacional, la utilidad que generan las ventas de exportación en el primer año representan el 61% (\$1,014,138 de \$1,666,801); siendo que el importe de la utilidad que genera el proyecto incrementa hasta llegar a representar el 80% de las utilidades totales en el quinto año de operación (\$2,539,965 de \$3,150,429).

Las utilidades tan grandes que genera el proyecto de exportación se debe a que la utilidad por kg. vendido es del 68%, además que la comisión que cobra el Distribuidor es sólo del 5% de las ventas, comparada con la comisión del 20% que se cobra por las ventas nacionales.

El proyecto de exportación cumpliría con su cometido, ya que éste le permitiría diversificar las operaciones a Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. al no depender únicamente de las ventas nacionales y además, las exportaciones sólo representarían el 11% de la producción total, lo cual presenta la rentabilidad del proyecto, pues con sólo vender 120,000 kg. (11% de la producción total de la Compañía) logran generar al quinto año del proyecto el 80% de la utilidades netas.

El colocar su producto en Estados Unidos de América, podría facilitar la entrada a otros mercados que en un principio resultarían complicados por los gastos excesivos de transportación, como el europeo, pero sin contrarrestar las oportunidades de negocios existentes en él. Este mercado presenta excelentes opciones pues está interesado por productos mexicanos ya que la cocina mexicana está catalogada como "exótica".

Sin embargo, también hay que considerar los siguientes puntos, refiriéndonos

a la situación actual que atraviesa Estados Unidos:

Como consecuencia de los atentados que sufrió esta nación, las empresas estadounidenses de todos los sectores han recrudecido el proteccionismo de sus productos.

Si anteriormente la Food and Drug Administration (FDA) tenía una rigurosa lista de requisitos que debía de cumplir todo producto extranjero que deseara ingresar al país, sobretodo en el caso de análisis de laboratorio del producto, actualmente estos análisis son ya demasiado exhaustivos debido al temor de una guerra microbiológica. Es decir, estos estudios son más estrictos y los laboratorios autorizados por la FDA para realizar estos estudios de calidad del producto tardan más tiempo para dar una respuesta.

La situación económica que prevalece en Estados Unidos ha provocado que la población disminuya el gasto personal. En septiembre de 2001 se esperaba una baja del 0.9% en este concepto, siendo en realidad del 1.8%¹ y estiman que los resultados de las medidas económicas tomadas por el Gobierno para reactivar la economía, se verán hasta el segundo trimestre del 2002.

Finalmente, la fuerte relación comercial de México con Estados Unidos² hace que las exportaciones mexicanas se vean debilitadas por la lenta recuperación de la economía de Estados Unidos; pues ésta al no reactivarse no permitiría el aumento de sus compras del exterior, situación en que se encuentran las exportaciones mexicanas, lo cual mantendría la contracción en nuestra producción y continuaría aumentando el desempleo a nivel nacional.

Afortunadamente no todo es negativo, el Banco de Comercio Exterior recomienda que cuando se valúa un proyecto y éste genera utilidades, las exportaciones se convierten en una excelente opción y el empresario mexicano debe decidirse y poner en marcha el proyecto.

¹ Fuente: Asociación Nacional de Administradores de Compras (NAPM)

² Estados Unidos es nuestro principal socio comercial.

Apéndice A

Costos del Mole

Los costos de empaque y de mano de obra se desglozan de la siguiente manera (todos los importes están calculados para un lote de 1,000 kg.).

Los costos de producción del grupo de chiles se desgloza en la Tabla A.4.

En la Tabla A.5 se encuentra el costo de producción de cada uno de los productos del grupo de las Especies.

	Ingredientes	Precio kg.	Para 1000 kg Ingredientes	Costo Prod. 1000 kg
1	Plátano	2.8	65	182
2	Galleta	2.2	129	283.8
3	Almendra	33.5	32	1072
4	Cebolla	2	24	48
5	Chile pasilla 4.5	15	73	1095
6	Chile mulato 3 1/4	20	89	1780
7	Chile ancho 3 1/4	13	65	845
8	Anjonjolí	7.5	129	967.5
9	Cacahuete	7.5	65	487.5
10	Pasas	10	65	650
11	Maíz tostado	2.2	40	88
12	Pimienta	24	3	72
13	Canela	35	4	140
14	Ajo	5	12	60
15	Clavo	100	1	100
16	Anis	20	2	40
17	Hierbas de olor	2	3	6
18	Chocolate	4.2	81	340.2
19	Azúcar	4.4	117	514.8
20	Cocoa negra	4	5	20
21	Jenjibre	15	5	75
22	Aceite	6.5	81	526.5
23	Sal	1.5	8	12
	Costo Total			9,405.30
			Costo Mat prima	9.41 kg.
			Empaque	5.70
			Mano de Obra	0.45
			COSTO DIRECTO	15.56

Tabla A.1: Costo de Directo de Mole

Material	Cantidad	Precio	Total
Envase 250grs.	4,120	\$1.15	\$4,738.00
Tapa	4,040	\$0.18	\$ 727.20
Caja Colectiva	63	\$3.8	\$239.40
Total			\$5,685.70
Precio para 1 kg.			\$ 5.70

Tabla A.2: Costos de Empaque.

Hrs anuales por empleado	2,288
18 empleados hrs anuales	41,184
Importe M.O. anual exportación	\$53,460
Precio para 1 kg.	\$ 0.45

Tabla A.3: Costo de Mano de Obra para Exportación.

	Costo Produc. kg.	Produc. Mes kg.	Costo Mensual \$
Piquín con limón	6.15	15,979	98,271
Piquín sin limón	6.15	99	609
Guajillo molido	11.54	210	2,423
Guajillo martajado	15.38	69	1,062
Guajillo alpro	10	431	4,310
Chile de árbol	10	563	5,630
Total		17,351	112,366

Tabla A.4: Costo de Chiles.

	Costo Producc. kg.	Produce. Mes kg.	Costo Mensual \$
Pipián polvo	10.63	404	4,293
Reserva de la Casa	15.63	38	594
Preparada Especial	9.38	11,175	104,766
Preparada Ranchera	6.88	2,528	17,380
Preparada Serrana	6.25	2,407	15,044
Preparada Cambray	10	1,006	10,060
Pimentón naranja	5.63	523	2,942
Pimentón rojo	5.63	1,463	8,229
Sabripollo	3.75	9,197	34,489
Especias preparadas	11.25	142	1,598
Sal de ajo	2.81	68	191
Canela RV	5.63	463	4,341
Camarón molido	9.38	463	4,341
Haba molida	7.50	181	1,358
Cacahuete pasta	7.50	18	135
Anjonjolí	8.13	10	81
Sal cura	4.38	9	39
Camarón matamoros	18.75	944	17,700
Comino	21.88	2	44
Cocoa molida	2.50	4	10
Pepita pama	9.38	15	141
Cabeza de camarón	5.63	35	197
Chocolate	4.38	60	263
Orégano molido	23.75	1.00	24
Sal nitro	4.38	4.	18
Anis molido	15.63	3	47
Total		30,876	224,974

Tabla A.5: Costo por producto de Especies.

Apéndice B

International Distribution Agreement

This Agreement is signed Day/month of 2001, between Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C. V. a Mexican Corporation ("Company"), and Name of the Distributor an American Corporation ("Distributor"). Company is engaged the production and sale mole and is desirous of having possesses qualified personnel and sufficient financial and physical resources to promote fully use of Company's Product, and is desirous of acting in the capacity of a distributor for the Company's products, within the territory hereafter described: and it is the desire of the parties that all of the terms and provisions of their Agreement be set forth in and governed by written instrument.

THEREFORE, it is agreed as follows between the parties:

1. Appointment and Territory. Company hereby agree that during the term of this Agreement, distributor will act as the authorized distributor of Company's products within the territory described in Exhibit "A", which is attached and incorporated by reference, and Company will not appoint or sells its products through any other distributor in the territory so described —or as it may subsequently be enlarged, reduced or otherwise changed in area or in scope in accordance with the terms of this Agreement— is hereafter referred to as the "Territory".
2. Term. If either party decides in this discretion —either with or without cause— to cancel this Agreement, the Agreement will terminate thirty

(30) days after written notice of cancellation has been given in accordance with the terms of this Agreement. If Company decides in this discretion either with or without cause to modify the area or scope the Territory, the Territory will be so modified forty five (45) days after written notice of the modification has been given by the Company in accordance with the terms of this Agreement. Distributor and Company each hereby release the other from any and all claims or causes of action of monetary loss, damages and other relief resulting from the termination or modification. The rights and obligations of each party accrued prior to determination or modification of these agreement will be unaffected by the termination or modification, but Distributor will in no event be entitled to receive any payment from Company (other than with respect to any such accrued rights and obligations) notwithstanding any investment or capital expenditures incurred by Distributor in other to facilitated sale of Company's products.

3. License. Company hereby grants to Distributor the no transferable rights, during the terms of this agreements, to use forms and advertising materials, if any, in the marketings of Company's foregoing grant register, in Distributor's own name in the Territory or elsewhere, the trade name, trademarks, service marks, etc. Upon termination of this agreements for any reason, Distributor —except as agreed by Company in writing— will immediatley discontinue to use of Company's trade name, trademarks, service marks, copyright, forms, any existing stocks of the Company's products (but without in any way authorized Distributor of Company of its products).
4. Distributor as Independent Contractor. Distributor and Distributor's personnel are not employees or agents of Company, and have no authority to enter in to any agreement or contract —or to make any promise, affirmation, description or representation— on behalf of Company. distributor has no right or authorization to create obligation ofr any kind, or to incur any liabilitie wherever on behalf interest in common with Company as part of any joint venture.
5. Expenses. Distributor will pay all expenses and costs incurred by distributor or by any of Distributor's personnel in connection with the solicitation of sales of Company's products, and Company will not be

liable to Distributor or to any other person or entity for payment of the expenses or costs, or any part hereof.

6. Term of Sale. All sales of products by Company to Distributor will be governed by and will be in accordance with Company's standards, Terms and Conditions of sale then in effect.
7. Price. Distributor will be pay standard lists prices for the Company's products, and he will received a 5% commission for the total sales.
8. Delivery. Company will not be liable to Distributor or to any other person to entity for any failure to deliver, or delay in delivering, any product where that failure or secure materials from usual sources of supply, governmental action or any other circumstances beyond Company's control which in any way interference with Company's ability to make delivery in the normal course of business. Company assumes costs of freight, and insurance of delivery of products.
9. Warranty. The Company warrants that all products solve by it to the Distributor shall be free from the effects in workmanship or materials. In the even that any such products or parts hereof shall prove to be defective in workmanship or materials within a period of months the same without costs to Distributor, the Company shall reply the same without cost to Distributor. EXCEPT AS HEREIN STATED, THE COMPANY SHALL NO BE LIABLE FOR ANY DAMAGE OF FOR THE BREACH OF ANY WARRANTY, EXPRESS OR INPLIED, WHETHER OF MERCHANTABILITY OR FITNESS FOR ANY ACCOUNT OF THE PRODUCTS COVERED BY THIS AGREEMENT WHICH IT MAY SELL TO THE DISTRIBUTOR.
10. Notices. All notices and other communications under this agreement will be made in writting and will be deemed to have been given of the date of personal delivery, facsimile transmissions (with confirmation of receipt), or mailing, if delivered personally, send by facsimile or mailed first class postage prepaid.

Apéndice C

Promedios móviles

Para la determinación de las ventas del cuarto trimestre de 2001 (Oct-Dic) se utilizaron los promedios móviles con la finalidad de poder considerar el ejercicio 2001 como completo.

Se basó empleando las ventas trimestrales del 2000 y 2001. A continuación se muestran los datos.

Trimestre	2000	2001	Promedios Móviles
1er trim	71,629	220,786	63,954
2do trim	56,280	218,341	101,243
3er trim	46,047	195,614	141,759
4to trim	81,861	179,150	179,150
Total	255,816	813,890	

Tabla C.1: Promedios Móviles.

Apéndice D

Ventas Proyectadas de Exportación

Las ventas proyectadas de exportación que definió el Distribuidor con el que se han iniciado pláticas para negociar un contrato, son las siguientes:

Año de operación	Ventas Proyectadas (kg.)
2002	50,000
2003	62,500
2004	78,125
2005	97,656
2006	114,000

Tabla D.1: Ventas proyectadas de Exportación.

Además de estos importes, hay que considerar que anualmente E de la Garza, Inc. estará demandando 6,000 kg. anuales de producto.

El Distribuidor promoverá el producto en tres estados de la Unión Americana en los cuales realiza operaciones comerciales, los cuales son:

1. California
2. Nevada
3. Colorado

El estado en el cual se realizará con mayor énfasis la promoción del producto es California, principalmente en la ciudad de Los Angeles. Sin embargo,

aunque Nevada y Colorado no cuentan con un alto índice de población hispana, también se buscará colocar el producto, aprovechando el conocimiento del mercado que tiene en estos estados el Distribuidor.

Apéndice E

Precios de Venta 2002-2005

El precio DAF que se cotizó es de \$55.12 kg., pero a este precio se le está aplicando el 3.375% de inflación¹ para los 5 años del proyecto, además se encuentra el monto de los ingresos de acuerdo a las ventas estimadas para cada año. Tabla E.1

Año	Precio DAF (kg.)	Ventas	Ingreso
2002	\$56.98	56,000	3,190,880
2003	\$58.90	68,500	4,034,650
2004	\$60.89	84,125	5,122,371
2005	\$62.95	103,656	6,525,145
2006	\$65.07	120,000	7,808,400

Tabla E.1: Precio de Venta e Ingresos de Exportación 2002-2006.

Para las operaciones locales, el precio de venta considerando la inflación estimada por la SHCP² para el 2002 son:

El proyecto de exportación tiene contemplado la producción y venta de 120,000 kg. anuales, sin embargo esta cifra es alcanzada hasta el quinto año de operación del proyecto, por tal motivo, se ha considerado que la diferencia entre los 120,000 kg. destinados a la exportación y la cantidad vendida, va a

¹Inflación que tuvo Estados Unidos de América en el 2001 y que es la que se estima para el siguiente año. Fuente: United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics.

²La inflación estimada para el 2002 por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para el 2002 es de 4.5%.

Año de operación	Mole	Chiles	Espicias
2002	\$19.70	\$8.80	\$12.18
2003	\$20.59	\$9.20	\$12.73
2004	\$21.52	\$9.61	\$13.30
2005	\$22.49	\$10.04	\$13.90
2006	\$23.50	\$10.49	\$14.53

Tabla E.2: Precio de Venta Nacional 2002-2006.

producirse para venderse en el mercado nacional. En la tabla E.3 se encuentra el cálculo de los ingresos por ventas nacionales.

Mole			
Año	Precio	kg.	Ingreso
2002	\$19.70	315,114	6,207,746
2003	\$20.59	302,614	6,230,822
2004	\$21.52	286,989	6,176,003
2005	\$22.49	267,458	6,015,130
2006	\$23.50	251,114	5,901,179
Chiles			
Año	Precio	kg.	Ingreso
2002	\$8.80	208,212	1,832,266
2003	\$9.20	208,212	1,915,550
2004	\$9.61	208,212	2,000,917
2005	\$10.04	208,212	2,090,448
2006	\$10.49	208,212	2,184,144
Espicias			
Año	Precio	kg.	Ingreso
2002	\$12.18	497,199	6,055,884
2003	\$12.73	497,199	6,329,343
2004	\$13.30	497,199	6,612,747
2005	\$13.90	497,199	6,911,066
2006	\$14.53	497,199	7,224,301

Tabla E.3: Ingresos Venta Nacional 2002-2006.

Apéndice F

Depreciaciones

El activo fijo de Alimentos Tradicionales de Rancho Viejo, S. A. de C.V. se deprecia conforme a las tasas permitidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, y son las siguientes:

Activo	Valor	Depreciación anual	%
Terrenos	\$0	\$0	0%
Construcción	\$420,000	\$21,000	5%
Maquinaria y Equipo	\$269,970	\$26,997	10%
Mobiliario	\$29,775	\$2,977	10%
Equipo de Transporte	\$532,029	\$133,007	25%
Total	\$1,251,774	\$183,982	

Tabla F.1: Depreciaciones Anuales.

La compañía pronostica una vida útil a toda la maquinaria de 10 años, ya que se le da mantenimiento mensual para que ésta se encuentre en óptimas condiciones. Dentro de los gastos se está considerando un importe de \$56,430.00 anuales por reparaciones a la maquinaria.

La depreciación para el proyecto de exportación es únicamente de maquinaria y equipo y su importe es de \$8,142.00

Apéndice G

Valuación Proyecto de Exportación

G.1 Periodo de Recuperación de la Inversión. (PRI)

$$\frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Beneficio Anual}}$$

Año	Inversión Inicial	Beneficio	PRI
2002	108,347	1,014,138	0.10684

Tabla G.1: Periodo de Recuperación de la Inversión.

El resultado de 0.10 años indica el tiempo en el que se espera recuperar la inversión, es decir, en dos meses. Al ser el PRI tan baja, practicamente el proyecto está generando 4.92 años de utilidad.

G.2 Tasa Promedio de Rentabilidad. (TPR)

$$\frac{\text{Beneficio Anual}}{\text{Inversión inicial}}$$

Año	Beneficio	Inv. Inicial	TPR
2002	1,014,138	108,347	936%
2003	1,292,109	108,347	1192%
2004	1,639,774	108,347	1513%
2005	2,100,669	108,347	1938%
2006	2,539,965	108,347	2344%
Total			1585%

Tabla G.2: Tasa Promedio de Rentabilidad.

La tasa promedio de rentabilidad es del 1585%, este resultado al compararlo con el costo de capital del proyecto de 23.72% nos indica que la tasa promedio de rentabilidad del proyecto se encuentra por encima del costo de capital a lo largo de los 5 años de operación.

G.3 Índice de Rendimiento a Valor Presente.

$$\frac{\text{Beneficio a Valor Presente}}{\text{Egresos a Valor Presente}} = \frac{4,325,080}{108,347} = 3991$$

Los beneficios que va a generar el proyecto a lo largo de sus 5 años de vida útil será de 3991%, es decir, la inversión se recupera desde el primer año de operaciones con mucha facilidad.

Apéndice H

Valuación Integral

H.1 Periodo de Recuperación de la Inversión. (PRI)

$$\frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Beneficio Anual}}$$

Año	Inversión Inicial	Beneficio	PRI
2002	1,399,202	1,666,801	0.83945

Tabla H.1: Periodo de Recuperación de la Inversión.

El resultado de 0.83945 años indica el tiempo en el que se espera recuperar la inversión, es decir, en diez meses. Al ser el PRI menor que la vida del proyecto, está generando 4.2 años de utilidad.

H.2 Tasa Promedio de Rentabilidad. (TPR)

$$\frac{\text{Beneficio Anual}}{\text{Inversión inicial}}$$

La tasa promedio de rentabilidad es del 169%, este resultado es en cifras históricas, y al compararlo con el costo de capital, la TPR nos indica que el proyecto es conveniente.

Año	Beneficio	Inv. Inicial	TPR
2002	1,666,801	1,399,202	119
2003	1,966,338	1,399,202	141
2004	2,302,284	1,399,202	165
2005	2,735,527	1,399,202	195
2006	3,150,429	1,399,202	225
Total		845	169%

Tabla H.2: Tasa Promedio de Rentabilidad.

H.3 Índice de Rendimiento a Valor Presente.

$$\frac{\text{Beneficio a Valor Presente}}{\text{Egresos a Valor Presente}} = \frac{6,474,099}{1,399,202} = 462\%$$

Los beneficios que va a generar el proyecto a lo largo de sus 5 años de vida útil será de 462%, es decir, la inversión se recupera desde el primer año de operaciones.

Apéndice I

Razones Financieras

I.1 Proyecto de Exportación

Año	Activo Circulante	Pasivo	Prueba del Circulante
2002	1,901,807	879,527	2.16
2003	3,424,078	1,101,547	3.11
2004	5,462,540	1,492,093	3.66
2005	7,934,278	1,855,020	4.28
2006	10,859,896	2,232,531	4.86

Tabla I.1: Prueba del Circulante - Exportación.

Año	Activo Circulante	Inventarios	Pasivo a corto plazo	Prueba de Acido
2002	1,901,807	0	879,527	2.16
2003	3,424,078	0	1,101,547	3.11
2004	5,462,540	0	1,492,093	3.66
2005	7,934,278	0	1,855,020	4.28
2006	10,859,896	0	2,232,531	4.91

Tabla I.2: Prueba del Ácido - Exportación.

Año	Costo de Ventas	Inventarios	Rotación de Inventario
2002	927,139	0	0
2003	1,181,825	0	0
2004	1,498,283	0	0
2005	1,901,154	0	0
2006	2,261,028	0	0

Tabla I.3: Rotación de Inventarios - Exportación.

Año	Ventas Netas	Activos Fijos	Rotación de AF
2002	3,190,880	72,272	44.15
2003	4,034,650	64,130	62.91
2004	5,122,371	55,988	91.49
2005	6,525,145	47,846	136.38
2006	7,808,400	39,704	196.67

Tabla I.4: Rotación de Activos Fijos - Exportación.

Año	Pasivo Total	Activos Totales	Razón de Endeudamiento
2002	879,527	1,974,079	0.45
2003	1,101,547	3,488,208	0.32
2004	1,492,093	5,518,528	0.27
2005	1,855,020	7,982,124	0.23
2006	2,232,531	10,899,600	0.20

Tabla I.5: Razón de Endeudamiento - Exportación.

Año	Pasivo Total	Capital	Razón
2002	879,527	1,094,552	0.80
2003	1,101,547	2,386,661	0.46
2004	1,492,093	4,026,435	0.37
2005	1,855,020	6,127,104	0.30
2006	2,232,531	8,667,069	0.26

Tabla I.6: Razón de Pasivo a Capital - Exportación.

Año	Ut. Operación	Capital Cont.	Razón
2002	1,843,888	1,094,552	1.68
2003	2,349,290	2,386,661	0.98
2004	2,981,408	4,026,435	0.74
2005	3,819,398	6,127,104	0.62
2006	4,618,118	8,667,069	0.53

Tabla I.7: Razón de Rendimiento sobre Capital (ROE) - Exportación.

Año	Util. Operac.I	Activos Totales	Razón
2002	1,843,889	1,974,079	0.93
2003	2,349,290	3,488,208	0.67
2004	2,981,408	5,518,528	0.54
2005	3,819,398	7,982,124	0.48
2006	4,618,118	10,899,600	0.42

Tabla I.8: Razón de Rend. sobre Activos (ROA) - Exportación.

I.2 Proyección Integral

Año	Activo Circulante	Pasivo	Prueba del Circulante
2002	3,460,230	1,735,544	1.99
2003	5,876,071	2,100,620	2.8
2004	8,513,607	2,251,891	3.78
2005	11,761,162	2,579,937	4.56
2006	15,417,964	2,902,328	5.31

Tabla I.9: Prueba del Circulante - Integral.

Año	Activo Circulante	Inventarios	Pasivo a corto plazo	Prueba de Acido
2002	3,460,230	171,588	1,735,544	1.89
2003	5,876,071	182,356	2,100,620	2.71
2004	8,513,607	190,002	2,251,891	3.7
2005	11,761,162	197,805	2,579,937	4.48
2006	15,417,964	206,157	2,902,328	5.24

Tabla I.10: Prueba del Acido - Integral

Año	Costo de Ventas	Inventarios	Rotación de Inventario
2002	10,193,506	171,588	59.41
2003	10,718,258	182,356	58.78
2004	11,277,430	190,002	59.35
2005	11,881,062	197,805	60.06
2006	12,487,178	206,157	60.57

Tabla I.11: Rotación de Inventarios - Integral.

Año	Costo de Ventas	Inventarios	Rotación de Inventario
2002	10,193,506	171,588	59.41
2003	10,718,258	182,356	58.78
2004	11,277,430	190,002	59.35
2005	11,881,062	197,805	60.06
2006	12,487,178	206,157	60.57

Tabla I.12: Rotación de Inventarios - Integral.

Año	Ventas Netas	Activos Totales	Razón
2002	17,286,776	1,186,936	14.56
2003	18,510,365	1,002,954	18.46
2004	19,912,038	818,972	24.31
2005	21,541,789	634,990	33.92
2006	23,118,034	451,008	51.26

Tabla I.13: Prueba Rotación Activos Fijos - Integral.

Año	Pasivo Total	Activos Totales	Razón
2002	1,735,544	4,647,166	0.37
2003	2,100,620	6,879,025	0.31
2004	2,251,891	9,332,479	0.24
2005	2,579,937	12,396,152	0.21
2006	2,902,328	15,868,972	0.18

Tabla I.14: Razón de Endeudamiento - Integral

Año	Pasivo Total	Capital	Razón
2002	1,735,544	2,812,068	0.62
2003	2,100,620	4,778,405	0.44
2004	2,251,891	7,080,688	0.32
2005	2,579,937	9,816,215	0.26
2006	2,902,328	12,966,644	0.22

Tabla I.15: Razón de pasivo a capital - Integral

Año	Ut. Operación	Capital contable	Razón
2002	3,030,548	2,812,068	1.08
2003	3,575,160	4,778,405	0.75
2004	4,185,970	7,080,688	0.59
2005	4,937,685	9,816,215	0.51
2006	5,728,053	12,966,644	0.44

Tabla I.16: Razón de rendimiento sobre capital (ROE) - Integral.

Año	Ut. de Operac.	Activos Totales	Razón
2002	3,030,548	4,647,166	0.65
2003	3,575,160	6,879,025	0.52
2004	4,185,970	9,332,579	0.45
2005	4,973,685	12,396,152	0.4
2006	5,728,053	15,868,972	0.36

Tabla I.17: Prueba Rendimientos Sobre Activos (ROA) - Integral.

Apéndice J

Costos

GASTOS VARIABLES	Unidad	Cantidad	P.Unitario	Costo Mensual	Costo Anual	2002
Obreros	Persona	18	2,250	4,455	53,460	25,394
Materia prima mole	Kg.	120,000	\$ 9.41	94,100	1,129,200	550,673
Envases Exportación	Piezas	494,400	1.15	47,380	568,560	269,192
Caja Colect.	Piezas	15,120	1.90	2,394	28,728	14,454
Tapas	Piezas	484,800	0.18	7,272	87,264	42,134
COSTO DIRECTO				731,433	1,867,212	901,847
Jefe de Producción	Persona	1	4,500	495	5,940	2,822
Jefe de Calidad	Persona	1	4,500	495	5,940	2,822
Gas	Litros	1,250	2.65	364	4,368	2,077
Luz	kw	7,500	1.25	1,031	12,372	5,878
Eq. Higiénico	Piezas	540	0.50	30	360	169
Mantenimiento maquinaria		1	4,500	495	5,940	2,822
Agua	m3	850	1.05	98	1,176	560
Depreciación		1	8,142	679	8,142	8,142
COSTO INDIRECTO				3,687	44,238	25,292
COSTOS FIJOS						
Sueldos						
Contador	Persona	1	4,500	495	5,940	6,207
Secretaría	Persona	1	2,400	264	3,168	3,311
Chofer	Persona	2	2,400	528	6,336	6,621
Jefe de Ventas	Persona	1	4,500	495	5,940	6,207
Director General	Persona	1	15,000	1,650	19,800	20,691
Teléfono		1	5,000	550	6,600	6,897
Renta		1	-	-	-	-
Gasolina		1	5,500	605	7,260	7,587
Vigilancia		1	1,800	198	2,376	2,483
Alimentación	Persona	1	8,700	957	11,484	12,001
Papelería		1	2,000	220	2,640	2,759
Seguros		1	2,500	275	3,300	3,449
COSTOS FIJOS				6,237	74,844	78,213
TOTAL COSTOS				741,357	1,986,294	1,005,352

Tabla J.1: Costos de Mole Exportación.

GASTOS VARIABLES	2002	2003	2004	2005	2006
Obreros	25,394	31,843	44,369	57,956	66,621
Materia prima mole	550,673	703,903	903,366	1,163,186	1,407,189
Envases Exportación	269,192	344,097	422,586	520,697	602,798
Caja	14,454	18,477	23,712	30,532	36,937
Tapas	42,134	53,859	66,144	81,500	94,351
COSTO DIRECTO	901,847	1,152,179	1,460,177	1,853,871	2,207,896
Jefe de Producción	2,822	3,538	4,930	6,440	7,402
Jefe de Calidad	2,822	3,538	4,930	6,440	7,402
Gas	2,077	2,605	3,630	4,741	5,450
Luz	5,878	7,371	10,270	13,416	15,421
Eq. Higiénico	169	212	296	386	444
Mantenimiento maquinaria	2,822	3,538	4,930	6,440	7,402
Agua	560	702	978	1,278	1,469
Depreciación	8,142	8,142	8,142	8,142	8,142
COSTO INDIRECTO	25,292	29,646	38,106	47,283	53,132
GASTOS FIJOS					
Sueldos					
Contador	6,207	6,486	6,778	7,083	7,402
Secretaría	3,311	3,460	3,616	3,779	3,949
Chofer	6,621	6,919	7,230	7,555	7,895
Jefe de Ventas	6,207	6,486	6,778	7,083	7,402
Director General	20,691	21,622	22,595	23,612	24,675
Teléfono	6,897	7,207	7,531	7,870	8,224
Renta	-	-	-	-	-
Gasolina	7,587	7,928	82,85	8,658	9,048
Vigilancia	2,483	2,595	2,712	2,834	2,962
Alimentación	12,001	12,541	13,105	13,695	14,311
Papelería	2,759	2,883	3,013	3,149	3,291
Seguros	3,449	3,604	3,766	3,935	4,112
COSTOS INDIRECTOS	78,213	81,731	85,409	89,253	93,271
TOTAL COSTOS	1,005,352	1,263,556	1,583,692	1,990,407	2,354,299

Tabla J.2: Proyección de Costos de Mole Exportación.

GASTOS VARIABLES	Unidad	Cantidad	P. Unitario	Costo Mensual	Costo Anual	2002
Obreros	Persona	18.00	2,250	36,045	432,540	482,476
Materia prima mole	Kg.	20,782	9.41	195,559	2,346,708	3,098,658
Materia prima chiles	Kg.	17,351		112,366	1,348,392	1,409,070
Materia prima especias	Kg.	30,875		223,574	2,682,888	3,768,817
Bolsas y Botes	pzas ao	100,000	1.55	12,917	155,004	161,979
COSTOS INDIRECTOS				580,461	6,965,532	8,921,000
Jefe de Producción	Persona	1.00	4,500	4,005	48,060	53,608
Jefe de Calidad	Persona	1.00	4,500	4,005	48,060	53,608
Gas	Litros	1,250	2.65	2,948	35,376	39,468
Luz	kw	7,500	1.25	8,344	100,128	111,685
Eq. Higiénico	piezas	540	0.50	240	2,880	3,217
Mantenimiento maquinaria		1	4,500	4,005	48,060	53,608
Agua	m3	850.00	1.05	794	9,528	10,638
Depreciación Maquinaria		1	2,250	2,250	18,855	18,855
COSTOS INDIRECTOS				26,591	310,947	344,687
GASTOS FIJOS						
Sueldos						
Contador	Persona	1	4,500	4,005	48,060	50,223
Secretaria	Persona	1	2,400	2,136	25,632	26,785
Chofer	Persona	2	2,400	4,272	51,264	53,571
Jefe de Ventas	Persona	1	4,500	4,005	48,060	50,223
Director General	Persona	1	15,000	13,350	160,200	167,409
Teléfono		1	5,000	4,450	53,400	55,803
Renta		1	0.00	0.00	0.00	0.00
Gasolina		1	5,500	4,895	58,740	61,383
Vigilancia		1	1,800	1,602	19,224	20,089
Alimentación	Persona	1	8,700	7,743	92,916	97,097
Papelería		1	2,000	1,780	21,360	22,321
Seguros		1	2,500	2,225	26,700	27,901
Depreciaciones		1	10,085	10,085	121,020	156,985
COSTOS INDIRECTOS				60,548	726,576	789,790
TOTAL COSTOS				665,350	7,984,200	10,055,477

Tabla J.3: Costos Nacionales.

GASTOS VARIABLES	2002	2003	2004	2005	2006
Obreros	482,476	498,881	510,238	521,608	539,023
Materia prima mole	3,098,658	3,109,648	3,081,795	3,001,307	2,944,706
Materia prima Chiles	1,409,070	1,472,478	1,538,740	1,607,983	1,680,342
Materia prima especias	3,786,373	3,956,760	4,134,814	4,320,881	4,515,321
Bolsas y botes	161,979	169,268	176,885	184,845	193,163
COSTO DIRECTO	8,921,000	9,188,689	9,423,301	9,616,590	9,851,619
Jefe de Producción	53,608	55,431	56,693	57,956	59,892
Jefe de Calidad	53,608	55,431	56,693	57,956	59,892
Gas	39,468	40,810	41,739	42,670	44,094
Luz	111,685	115,482	118,111	120,742	1124,774
Eq. Higiénico	3,217	3,326	3,401	3,477	3,593
Mantenimiento maquinaria	53,608	55,431	56,693	57,956	59,892
Agua	10,638	11,000	11,251	11,501	11,885
Depreciación	18,855	18,855	18,855	18,855	18,855
COSTO INDIRECTO	344,687	355,766	363,436	371,113	382,877
GASTOS FIJOS					
Sueldos					
Contador	50,223	52,483	54,845	57,313	59,892
Secretaría	26,785	27,990	29,249	30,565	31,940
Chofer	53,571	55,982	58,502	61,135	63,886
Jefe de Ventas	50,223	52,483	54,845	57,313	59,892
Director General	167,409	174,943	182,815	191,041	199,637
Teléfono	55,803	58,315	60,939	63,681	66,547
Renta	-	-	-	-	-
Gasolina	61,383	64,146	67,032	70,048	73,200
Vigilancia	20,089	20,993	21,937	22,924	23,955
Alimentación	97,097	101,466	106,032	110,803	115,789
Papelería	22,321	23,326	24,375	25,471	26,617
Seguros	27,901	29,157	30,469	31,841	33,274
Depreciaciones	156,985	156,985	156,985	156,985	156,985
COSTOS INDIRECTOS	789,790	818,269	848,025	879,120	911,614
TOTAL COSTOS	10,055,477	10,362,724	10,634,762	10,866,823	11,146,110

Tabla J.4: Proyección de Costos Nacional.

Alimentos Tradicionales Rancho Viejo, S. A. de C. V.					
Estado de Costo de Producción					
	2002	2003	2004	2005	2006
Inventario inicial Produc. Proceso	0	0	0	0	0
Material utilizado en el Proceso					
Inventario inicial Materias Primas	0	0	0	0	0
(+)Compras Mat. Prima	8,438,524	8,689,808	8,913,063	9,094,982	9,312,596
Mat. prima disponible	8,438,524	8,689,808	8,913,063	9,094,982	9,312,596
(-) Inventario fi- nal de Materias Pri- mas	0	0	0	0	0
Total	8,456,080	8,708,154	8,932,234	9,115,016	9,33,532
Mano de obra di- recta	589,692	609,743	623,624	637,520	658,807
Costo primo	9,028,216	9,299,551	9,536,687	9,732,502	9,971,403
Gastos Indirec- tos Produc.	237,471	244,904	250,050	255,201	263,093
Costo Incurrido	9,265,687	9,544,455	9,786,737	9,987,703	10,234,496
(-)Inv. final prod. proceso	0	0	0	0	0
Costo produc- ción artículos termi- nados	9,265,687	9,544,455	9,786,737	9,987,703	10,234,496
(+) Inv. Inicial producto termi- nado	175,123	174,443	182,465	190,055	197,850
(-) Inv. final producto termi- nado	174,443	182,465	190,055	197,850	206,196
Costo de lo ven- dido	9,266,367	9,536,433	9,779,147	9,979,908	10,226,150

Tabla J.5: Estado de Costo Producción de lo Vendido Nacional.

GASTOS VARIABLES	Unidad	Cantidad	P. Unitario	Costo Mensual	Costo Anual
Obreros	Persona	18	2,250	40,500	486,000
Materia prima mole	Kg.	20,782	9.41	195,559	2,346,708
Materia prima chiles	Kg.	17,351		112,366	1,348,392
Materia prima especias	Kg.	30,875		223,574	2,682,888
Bolsas y Botes	pzas ao	100,000	1.55	12,917	155,004
Envases Exportación		480,000	1.15	0.00	0.00
Cajas		15,120	1.90	2,394	28,728
Tapas		480,000	0.18	0.00	0.00
COSTOS DIRECTOS				587,310	7,047,720
Jefe de Producción	Persona	1	4,500	4,500	54,000
Jefe de Calidad	Persona	1	4,500	4,500	54,000
Gas	Litros	1,250	2.65	3,313	39,756
Luz	kw	7,500.00	1.25	9,375	112,500
Eq. Higiénico	piezas	540.00	0.50	270	3,240
Mantenimiento maquinaria		1	4,500	4,500	54,000
Agua	m3	850	1.05	893	10,716
Depreciación Maquinaria		1	2,250	2,250	26,997
COSTOS INDIRECTOS				614,661	7,402,929
GASTOS FIJOS					
Sueldos:					
Contador	Persona	1	4,500	4,500	54,000
Secretaria	Persona	1	2,400	2,400	28,800
Chofer	Persona	2	2,400	4,800	57,600
Jefe de Ventas	Persona	1	4,500	4,500	54,000
Director General	Persona	1	15,000	15,000	180,000
Teléfono		1	5,000	5,000	60,000
Renta		1	0.00	0.00	0.00
Gasolina		1	5,500	5,500	66,000
Vigilancia		1	1,800	1,800	21,600
Alimentación	Persona	1	8,700	8,700	104,400
Papelería		1	2,000	2,000	24,000
Seguros		1	2,500	2,500	30,000
Depreciaciones		1	11,332	11,332	135,985
Subtotal costos				68,032	816,385
TOTAL COSTOS				682,693	8,219,314

Tabla J.6: Costos Totales (Nacional y Exportación).

GASTOS VARIABLES	2002	2003	2004	2005	2006
Obreros	507,870	530,724	554,607	579,564	605,644
Mat. Prima Mole	3,649,331	3,813,551	3,985,161	4,164,493	4,351,895
Mat. Prima Chiles	1,409,070	1,472,478	1,538,740	1,607,983	1,680,342
Mat. Prima Especias	3,786,373	3,938,414	4,115,643	4,300,847	4,494,385
Bolsas y Botes	161,979	169,268	176,885	184,845	193,163
Envase Exportación	269,192	344,097	422,586	520,697	602,798
Cajas	14,454	18,477	23,712	30,532	36,937
Tapas	42,134	53,859	66,144	81,500	94,351
COSTOS DIRECTOS	9,822,847	10,340,868	10,888,478	11,470,461	12,059,515
Jefe de Producción	56,430	58,969	61,623	64,396	67,294
Jefe de Calidad	56,430	58,969	61,623	64,396	67,294
Gas	41,545	43,415	45,369	47,411	49,544
Luz	117,563	122,853	128,381	134,158	140,195
Eq. Higiénico	3,386	3,538	3,697	3,863	4,037
Mantenimiento maq.	56,430	58,969	61,623	64,396	67,294
Agua	11,198	11,702	12,229	12,779	13,354
Depreciación Maquinaria	26,997	26,997	26,997	26,997	26,997
COSTOS VARIABLES	10,192,826	10,726,280	11,285,020	11,888,857	12,495,524
Sueldos					
Contador	56,430	58,969	61,623	64,396	67,294
Secretaria	30,096	31,450	32,865	34,344	35,889
Chofer	60,192	62,901	65,732	68,690	71,781
Jefe de Ventas	56,430	58,969	61,623	64,396	67,294
Director General	188,100	196,565	205,410	214,653	224,312
Teléfono	62,700	65,522	68,470	71,551	74,771
Renta	-	-	-	-	-
Gasolina	68,970	72,074	75,317	78,706	82,248
Vigilancia	22,572	23,588	24,649	25,758	26,917
Alimentación	109,098	114,007	119,137	124,498	130,100
Papelera	25,080	26,209	27,388	28,620	29,908
Seguros	31,350	32,761	34,235	35,776	37,386
Depreciaciones	156,985	156,985	156,985	156,985	156,985
COSTOS FIJOS	868,003	900,000	933,434	968,373	1,004,885
TOTAL COSTOS	11,060,829	11,626,280	12,218,454	12,857,230	13,500,409

Tabla J.7: Costos 2002 - 2006 (Nacional y Exportación)

Bibliografía

- [1] Mc Daniel, Carl. *Mercadotecnia: Curso de Mercadotecnia*. Addison-Wesley, segunda edición, Ed. Harla 1993, ISBN 0-201-52983-1.
- [2] Banco de Comercio Exterior, S. N. C. *Directorio de Comercio 2001*. Bancomext, 2001.
- [3] Morales Troncoso, Carlos. *Plan de Exportación* Primera Edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana 2000, ISBN 970-17-0362-6.
- [4] Stutely, Richard. *Plan de Negocios: La Estrategia Inteligente* Prentice Hall Hispanoamericana, Primera Edición 2000, ISBN 970-17-0370-7.
- [5] Finnerty, John. *Financiamiento de Proyectos* Prentice Hall Hispanoamericana, Primera Edición 2000.
- [6] Banco de Comercio Exterior, S.N.C. *Oportunidades de Negocios: Alimentos Estilo Mexicano* Bancomext, 3a edición 2000.
- [7] Banco de Comercio Exterior, S.N.C. *Guía de Exportación Sectorial: Alimentos Procesados*. Bancomext 2000.
- [8] Banco de Comercio Exterior, S.N.C. *Formación del precio de exportación* Bancomext 1999.
- [9] Sapag Chain, Nassir y Sapag Chain, Reinaldo. *Preparación y Evaluación de Proyectos* Mc Graw Hill, Segunda Edición 1990. pp. 84-93.
- [10] Weston, Fred y Brigham, Eugene. *Fundamentos de Administración Financiera*. Mc Graw Hill, Décima Edición 2000.

- [11] Rivera Carmona, Alfredo. *La Administración Financiera: Ante el reto actual de la crisis en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Editorial Pac, Primera Edición 1997.
- [12] Thompson, Arthur y Strickland, A. J. *Administración Estratégica, Conceptos y casos*. Mc Graw Hill, Undécima Edición 2000. pp. 28-72.