

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias y Humanidades

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPORTACIÓN, INTRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE SALSA PICANTE “DE LA VIUDA” EN LA CIUDAD
DE GUATEMALA.**

**Guatemala
2007**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPORTACIÓN, INTRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE SALSA PICANTE “DE LA VIUDA” EN LA CIUDAD
DE GUATEMALA.**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA


Facultad de Ciencias y Humanidades

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPORTACIÓN, INTRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE SALSA PICANTE “DE LA VIUDA” EN LA CIUDAD
DE GUATEMALA.**

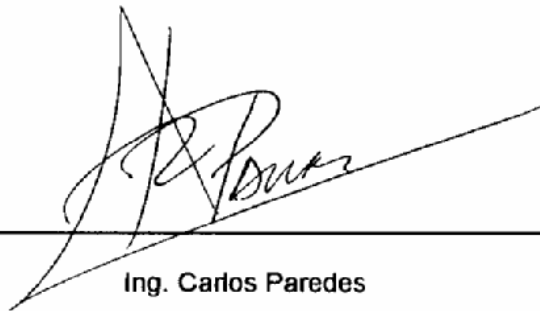
**Trabajo de investigación presentado
por Pablo Delgado Rüegg
para optar al grado de Licenciado en Ingeniería Industrial**

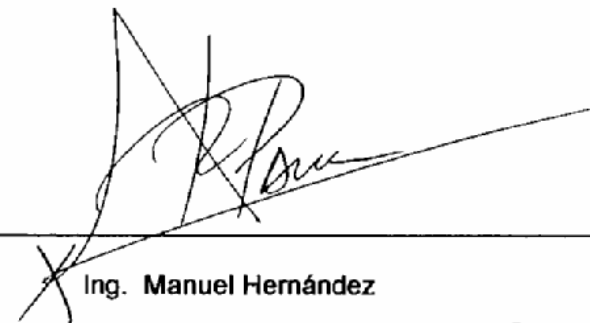
**Guatemala
2007**

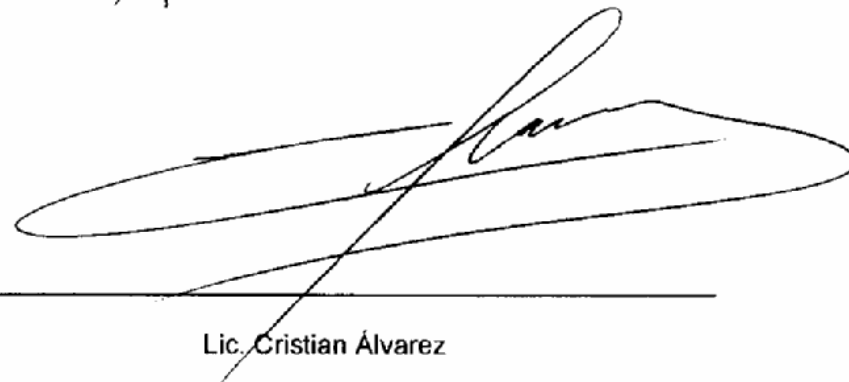
Vo.Bo. :

(f) 
Ing. Manuel Hernández

Tribunal Examinador:

(f) 
Ing. Carlos Paredes

(f) 
Ing. Manuel Hernández

(f) 
Lic. Cristian Álvarez

Guatemala, 10 de febrero del 2007

CONTENIDO

LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE FIGURAS	vii
RESUMEN	viii
CAPÍTULOS	
I. INTRODUCCIÓN	1
II. OBJETIVOS	2
III. JUSTIFICACION	3
IV. ASPECTOS GENERALES	4
A. Cultivos de chile	4
B. Escala Scoville	4
C. Chile de Árbol	5
D. Salsas picantes	5
V. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	7
A. Selección de la población o universo	7
B. Tamaño de la muestra	8
C. Tabulación de datos de fuentes primarias	8
D. Análisis de las fuentes primarias	9
E. Proyección de la demanda	13
VI. ANÁLISIS DE LA OFERTA	14
A. Productos picantes	14
1. Generalidades	14
2. Envases y etiquetas	14
3. Color y sabor	15
B. Características de los principales productores	15
C. Precios del mercado	16
D. Productos sustitutos	17

VII.	ANÁLISIS DE PRODUCTO	18
	A. Descripción del producto	18
	B. Análisis FODA del producto	19
	C. Análisis de costos	20
	1. Costos de importación	20
	2. Costos del producto	21
	3. Gastos administrativos y operativos	22
	D. Establecimiento del precio del producto	23
	E. Consumidores potenciales	24
	F. Canales de distribución	24
	G. Comercialización	25
VIII.	ANÁLISIS TÉCNICO	26
	A. Estructuración de la empresa	26
	B. Requisitos legales	26
	1. Registro mercantil	26
	2. Registro sanitario	26
	3. Registro de importador	26
	C. Administración	27
IX.	ANÁLISIS FINANCIERO	28
	A. Estructura de capital	28
	B. Análisis financiero	28
	C. Análisis de sensibilidad	30
	D. Análisis del punto de equilibrio	31
X.	PLAN DE MERCADEO Y VENTAS	32
	A. Participación en el mercado	32
	B. Estrategias de mercadeo	32
XI.	CONCLUSIONES	34
XII.	RECOMENDACIONES	35
XIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	36
XIV.	APÉNDICES	37

LISTA DE CUADROS

CUADRO	PAG
1. Información censal	7
2. Población segmentada según nivel socio económico	7
3. Ventas estimadas para 1er año	13
4. Costo del producto	22
5. Gastos de operación	23
6. Determinación del precio de “De la Viuda”	24
7. Análisis de sensibilidad	30

LISTA DE FIGURAS

FIGURAS	PAG
1. Chile rojo de árbol	5
2. Consumo de salsas picantes	9
3. Edad	9
4. Estado civil	9
5. ¿Qué le gusta de las salsas picantes?	10
6. ¿Qué precio pagó en la última compra?	10
7. ¿Última vez que consumió salsa picante?	11
8. ¿Qué tamaño de envase compró la última vez?	11
9. ¿Qué cantidad consume mensualmente de salsa picante?	11
10. ¿Ocasión en que acostumbra a consumir salsa picante?	12
11. ¿Dónde compró la salsa picante?	12
12. ¿Por qué no consume salsa picante?	13
13. Productos más mencionados por las persona	15
14. ¿Qué condimentos utiliza con mayor frecuencia	17
15. Salsa picante “De la Viuda”	18
16. Análisis de sensibilidad	30
17. Análisis punto de equilibrio	31

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio consiste en realizar el análisis mercadológico y financiero, para ver la factibilidad de introducir la salsa picante “De la Viuda” en el mercado guatemalteco. La idea de este proyecto también surge con el propósito de cubrir la demanda insatisfecha de salsas picantes en Guatemala, ofreciendo un producto de alta calidad, excelente sabor y buen precio.

La salsa picante “De la Viuda” es una salsa casera elaborada en México desde 1956 por la Casa Cuervo, una empresa sólida y altamente reconocida a nivel mundial. Dicha salsa posee características únicas, tales como: sabor picante suave, textura, color, aroma exquisito, que pueden ser aceptadas rápidamente por los consumidores que no están acostumbrados a condimentar sus alimentos con salsas picantes.

Para la viabilidad de introducir este producto al mercado guatemalteco, primero es necesario realizar un estudio de mercado. Dicho estudio busca identificar y cuantificar un número suficiente de consumidores del producto que puedan presentar una demanda que justifique la inversión en el proyecto. Se deben estudiar todos los factores del mercado que influyen en el comportamiento de un producto nuevo.

Se continúa con el análisis financiero, donde se evalúa la rentabilidad de importar, distribuir y vender dicho producto en el país. Asimismo se hace el análisis de sensibilidad del proyecto para determinar cuales son las variables que mas pueden afectar los resultados financieros del proyecto

Finalmente se propone un Plan de Mercadeo que involucra la distribución, ventas y la fijación de precios del producto, para la óptima comercialización del producto en Guatemala.

I. INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación pretende demostrar que la comercialización de salsa picante “De la Viuda” en Guatemala es factible y rentable. Para poder lograr el objetivo principal, se recurrió a un estudio de mercado actual de las salsas picantes en el país. A la vez se realizó un estudio financiero para demostrar la factibilidad de introducir una nueva marca de salsa picante al mercado, tomando en cuenta el criterio de la Tasa Interna de Retorno positiva como base para la ejecución del proyecto.

El trabajo se divide en tres secciones principales: Primero, estudio de mercado que analiza a la competencia directa y el mercado potencial. Segundo, un estudio técnico para la importación del producto desde México. Tercero, análisis financiero para determinar la rentabilidad del proyecto y crear un Plan de Mercadeo para que su introducción sea rápida y exitosa.

El objetivo del proyecto surge con la idea de introducir productos de alta calidad al mercado guatemalteco. Se decidió diseñar una estrategia de mercadeo en la cual se muestra al consumidor los beneficios que ofrece este producto. Dicho producto cuenta con características especiales que influyen en la diferenciación del mismo, lo que lleva a mostrar ciertas fortalezas con respecto a la competencia.

En Guatemala existen numerosas salsas picantes con variedad de presentaciones, sabores, calidades y consistencias y la tendencia a emplear estos productos para condimentar los alimentos es cada vez mayor. Salsa picante “De la Viuda” posee sabor y consistencia especial, conservando la receta casera mexicana, que le otorga sabor exclusivo y diferente a las existentes en el país. Para darlo a conocer, es necesario tomar en cuenta varios factores como el sabor, presentación, precio y necesidades del consumidor que justificarán una aceptación positiva en el mercado demandante. Las instalaciones de la empresa importadora y comercializadora se ubican en la ciudad capital para optimizar la distribución dentro de la ciudad.

Las principales marcas de salsa picante que compiten en el mercado nacional, son: Salsa Picamas, Maya-Ik, Chipica, Pica diablo, Marie Sharp, Tabasco, entre otros.

II. OBJETIVOS

A. General:

- Analizar la factibilidad mercadológica y financiera de comercializar la salsa picante “De la Viuda” en el mercado guatemalteco, tomando en cuenta la importación, distribución y venta de la misma a nivel nacional.

B. Específicos:

- Conocer el perfil del mercado enfocado a esta clase de productos.
- Determinar si existe una demanda insatisfecha de salsas picantes en el país.
- Establecer la oferta de participantes en el mercado para este tipo de productos.
- Evaluar financieramente la viabilidad del proyecto.
- Establecer el Plan de Mercadeo correspondiente.

III. JUSTIFICACIÓN

Con la idea de introducir productos de alta calidad al mercado guatemalteco, se decidió diseñar una estrategia de mercadeo para introducir salsa picante “De la Viuda”, en la cual se muestran al consumidor los beneficios que ofrece este producto. Dicho producto cuenta con características especiales que influyen en la diferenciación del mismo, las que se consideran fortalezas con respecto a la competencia.

En Guatemala existen numerosas salsas picantes con variedad de presentaciones, sabores, calidades y consistencias. Salsa picante “De la Viuda” posee sabor y consistencia especial, conservando la receta casera mexicana, que le otorga sabor exclusivo y diferente a las existentes en el país. Para darlo a conocer, es necesario tomar en cuenta varios factores como el sabor, la presentación, el precio y las necesidades del consumidor, que justificarán una aceptación positiva en el mercado demandante.

IV. ASPECTOS GENERALES

Para conocer un poco más sobre las salsas picantes y su origen, se debe comenzar con la descripción de los distintos cultivos de chile que existen en el mundo. Luego se debe aprender cómo se clasifica el nivel de picante que poseen las variedades más populares de chile lo cual les dá una peculiaridad a cada especie. Finalmente, se tiene un enfoque del chile empleado en las salsas picantes envasadas, las cuales se han vuelto muy populares en los mercados actuales debido a su calidad y versatilidad.

A. Cultivos de chile

Todas las variedades de chiles desde los más picantes, hasta los pimientos dulces son originarios de América. Alrededor del 90% de los chiles que en la actualidad se consumen a nivel mundial son de origen mexicano y pertenecen a la clasificación de los botánicos llamados *capsicum annum*. Entre las variedades de chile que se pueden encontrar en México, se tienen: el poblano serrano, pasa, manzana, chipotle, chiltepin, piquín, mulato, chile ancho, mirasol, chilaca, chilchote, jalapeño, habanero, de árbol, cascabel, entre otros. Otras variedades tienen su origen en Centroamérica, el Caribe y Sudamérica, sobre todo en Perú y en la cuenca amazónica que corresponden a las familias de *capsicum chinense* y de *capsicum frutescens*.

Los chiles tienen poco aroma, pero su sabor varía mucho, desde suave hasta extremadamente picante. Normalmente las variedades grandes, redondas y carnosas son más suaves que las pequeñas, puntiagudas y de piel fina. La sensación del picor del chile se debe a una sustancia llamada "capsaicina" que es el principio picante del chile, la cual es ausente en las variedades de chiles dulces. Este principio se encuentra en las semillas, en las nervaduras y en la piel, en cantidades variables, según las especies. (Nuez, et al; 1996).

B. Escala Scoville

La Escala Scoville es una medida para establecer el picor en los chiles. Estas frutas del género *Capsicum* contienen capsaicina, un componente químico, el cual estimula el receptor térmico en la piel, especialmente las membranas mucosas. El número de unidades Scoville (SHU)¹ indica la cantidad presente de Capsaicina.

Esta escala fue nombrada por Wilbur Scoville, quien desarrolló el examen organoléptico Scoville en 1912. Este consiste en una solución con extracto de chile, que es diluida un número de veces en azúcar y agua hasta que el picante ya no puede ser detectado por un comité de

¹ SHU: Scoville Heat Units

examinadores; el número de veces que es diluido el extracto da el grado en la escala. Entonces un chile dulce que no contiene Capsaicina, tiene cero en la escala de Scoville. Sin embargo entre los chiles más picantes como el habanero, se encuentra un grado de 300,000 o más. Esto indica que el extracto fue diluido 300,000 veces antes que la Capsaicina fuese indetectable. La gran debilidad de este método recae en su imprecisión, pues la prueba es sujeta a la subjetividad humana

C. Chile de árbol

El Chile de Árbol, con el que está elaborada la salsa picante “De la Viuda”, es un tipo de chile que posee un grado de picante medio según la escala de Scoville (15,000 a 30,000). Su color es verde cuando está fresco y se torna rojo al madurar, se puede conseguir en los mercados populares muy fácilmente. Es muy común especialmente para las salsas de mesa. Este chile no crece en árbol como lo sugiere su nombre, simplemente la planta de donde crece es más alta que el promedio de las otras especies. ²

Figura 0:



D. Salsa picante

La salsa picante es una composición o mezcla de varias sustancias comestibles desleídas, que se hace para aderezar o condimentar la comida, además que las salsas son unas preparaciones suaves o líquidas que sirven para humedecer, contrastar, proporcionar sabor o deleite a las comidas, cubrir o enmascarar a un alimento, para realzarlo y hacerlo más apetitoso (*Dziezak, 1991*). Las salsas toman sostén del peculiar, impulsivo y característico sabor del chile. (*Harald Liere, 2001*)

Según informes de la FAO³, el 75% de la población en el mundo y en casi todas las culturas y gastronomías del mismo, existe un gran gusto por el picante como condimento y potencializador especial del sabor en toda comida

² Consejo Estatal de Productores de Chile, Guanajuato S.C

³ FAO: Organización de alimentos y agricultura, 2002

Las salsas picantes líquidas se encuentran en su mayoría, en presentaciones de vidrio y también las hay en envases plásticos. Los volúmenes frecuentemente encontrados en el mercado son: envase pequeño de 75 ml, envase mediano de 150 ml, y envase grande de 300 ml; siendo el envase mediano el más común. Este tamaño es el más práctico ya que su volumen puede ser consumido en un corto tiempo antes de que el producto cambie su sabor original o caduque.

V. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

A. Selección de la población o universo.

Población o universo es un conjunto de elementos que representa todas las mediciones de interés para quien obtiene la muestra (Mendenhall, 1990). Se estableció el universo como todos los hombres y mujeres, consumidores de salsas picantes líquidas comprendidos entre las edades de 18 a 60 años o más, de Niveles Socioeconómicos (NSE) A, B, C+, C/2, C- y D, residentes en la ciudad capital de Guatemala. No se tomó en cuenta el NSE "E" por considerar que no tiene capacidad de compra, ni es producto prioritario para dicho NSE.

Según el Cuadro 1, la población de ambos sexos que reside en la ciudad capital de Guatemala, que pertenecen al perfil de consumidor se estima en 1, 296,206 habitantes, tomando en cuenta que el 51% de los residentes en la ciudad tienen 18 ó más años de edad. Para el estudio se contempla un promedio de 4 habitantes por hogar, dando como resultando un universo de 259,241 consumidores potenciales, como se observa en el Cuadro 2.

Cuadro 1: Información censal

Proyecto Piloto :	Departamento de Guatemala		Distribución por edades	
Población del departamento de Guatemala :	2,541,581	Habitantes		47% : Edad 18- 64
Departamento de Guatemala (edades 18 - más) :	1,296,206	Habitantes		4% : Edad 64 - más
			51% : TOTAL	

Fuente: INE (2002)

Cuadro 2: Población segmentada según NSE.

	NSE*	%*	Habitantes	Hogares**
1	A	2%	25,924	6,481
2	B	4%	51,848	12,962
3	C +	8%	103,697	25,924
4	C ½	13%	168,507	42,127
5	C -	18%	233,317	58,329
6	D	35%	453,672	113,418
	TOTAL	80%	1,036,965	259,241

* NSE (Nivel Socio Económico), Fuente: Multivex (2002).

** Promedio de 4 personas por hogar en la ciudad capital, Fuente: INE (2002).

B. Tamaño de la muestra

Se conoce por muestra a aquel conjunto de elementos que tienen las mismas características del Universo que se desea estudiar. (Mendenhall, 1990). Para determinar el tamaño apropiado de la muestra, es decir, para que sea representativa del universo se utiliza la fórmula para poblaciones finitas menores a 500,000 elementos, utilizando un error muestral del 7% y un nivel de confianza del 95% ($z=1.95$), así como una proporción del evento favorable del 50% ($p=0.5$) y del evento desfavorable del 50% ($q=0.5$). El detalle es el siguiente:

Para $N \leq 500,000$

Donde:

n =	Tamaño de la muestra	
z =	Nivel de Confianza del 95%	1.95
p =	probabilidad de ocurrencia	50%
q =	probabilidad de no ocurrencia	50%
E =	error muestral	7%
N =	Poblacion o Universo total	259,241

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.95)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 259241}{(0.07)^2 \cdot (259241-1) + (1.95)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

n = 194 Encuestas o entrevistas

El resultado de la operación es de 194 elementos muestrales, que serán utilizados para representar el universo en estudio de 259,241 hogares. Con este número de elementos se obtendrá un dato significativo para estudiar el mercado de los consumidores de salsa picante en la ciudad capital.

C. Tabulación de datos de fuentes primarias

Se determinó que 194 elementos o más son significativos para representar a todo el universo, por lo tanto se encuestaron a 204 personas pertenecientes al mercado objetivo especificado para los consumidores de salsa picante líquida (Anexo 1). Se empleó a dos encuestadores para realizar 40 encuestas verbales las cuales fueron corridas en distintos supermercados, tiendas de barrio y restaurantes de la ciudad. Además se utilizaron los medios de Internet y el teléfono para realizar 114 y 50 encuestas, respectivamente, para cubrir a las personas que representan al universo en estudio. Para las encuestas a través de teléfono se utilizó la guía telefónica para seleccionar personas aleatoriamente en distintas zonas de la ciudad capital y se empleó el correo electrónico para enviar la encuesta a más de 300 destinatarios y al llegar al número deseado, la encuesta fue concluida.

D. Análisis de las fuentes primarias

Luego de realizar las encuestas, se estudiaron los resultados de cada pregunta y se combinaron para comprender el mercado de salsas picantes. Para conocer el proceso de decisión de compra del consumidor, debemos conocer los siguientes pasos para poder planear una buena estrategia de mercado. Primero debe existir la necesidad, luego identificar las alternativas que tiene el consumidor y evaluarlas, la decisión del consumidor de comprar o no comprar y finalmente el comportamiento post compra. El consumidor se ve influenciado fuertemente por fuentes comerciales y sociales que deciden su compra. Estas fuentes pueden ser por lealtad al producto, impulso, cultura, clase social, grupos de referencia, familia, entre otros. En Guatemala existe una cultura que se resiste a cambios en el mercado, para el caso específico de las salsas picantes, se estudia el comportamiento del mercado ante la gran variedad de salsas picantes y los factores que más influyen en la decisión de compra.

A continuación se presentan los resultados del estudio y el análisis de las preguntas de la encuesta para determinar el comportamiento del mercado y su reacción ante una marca nueva. Se observa en la figura 1 que el 81% de las personas han consumido o comprado salsa picante. Con este dato se puede determinar un número aproximado de consumidores potenciales en el universo. También puede observarse en la figura 2, que el 70% de las personas entrevistadas son solteras y la gran mayoría se encuentran en el rango de edad de 18 a 30 años. El conjunto de estos datos puede ser atractivo para la introducción de la salsa picante “De la Viuda” en Guatemala. Debido a que estos jóvenes están creando el hábito de consumir salsas picantes desde edades muy tempranas, es probable que al acostumbrar su paladar, continúen consumiendo esta clase de productos.

Figura 1: Consumo de salsas picantes

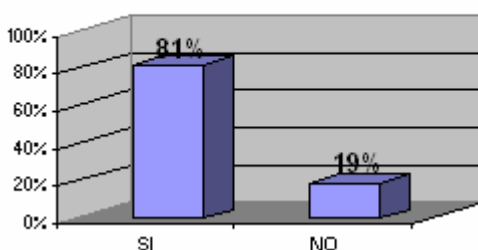


Figura 2: Edad

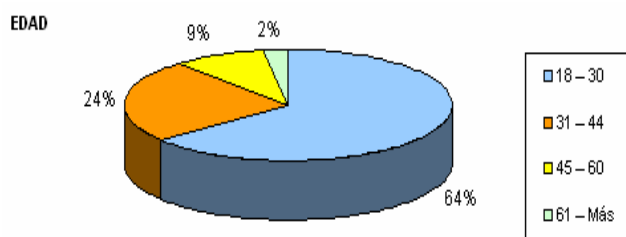
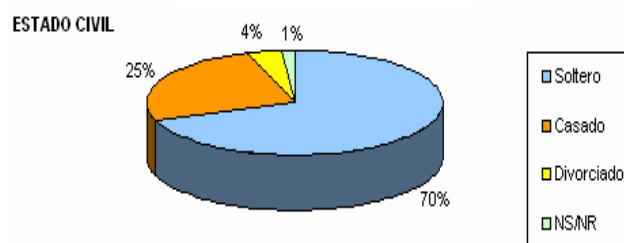


Figura 3: Estado civil



Un dato muy importante es que la decisión de compra de las personas entrevistadas que consumen salsas picantes, no se ve afectada tanto por el precio del producto, sino más bien por el sabor y popularidad de la marca. En la Figura 5, se observa que aproximadamente el 25% de la muestra no se recuerda del precio del producto que pagó en la última compra, sin embargo, un 19% paga un aproximado de 6 a 10 quetzales por salsa y otro 17% paga de 11 a 15 quetzales. Este dato puede darnos a conocer los factores más importantes que toma en cuenta el consumidor a la hora de adquirir el producto, siendo éstos: el sabor (51%), nivel de picante (19%) y el precio (4%) como se muestra en la Figura 4. El resultado de los precios del mercado puede dar una estimación del precio promedio que los consumidores están dispuestos a pagar. Esto debe ser tomado en cuenta a la hora de asignarle el precio a la salsa picante “De la Viuda”, para que sea competitiva con las marcas actuales del mercado.

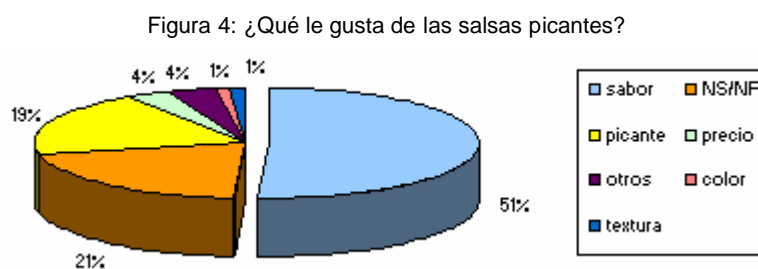
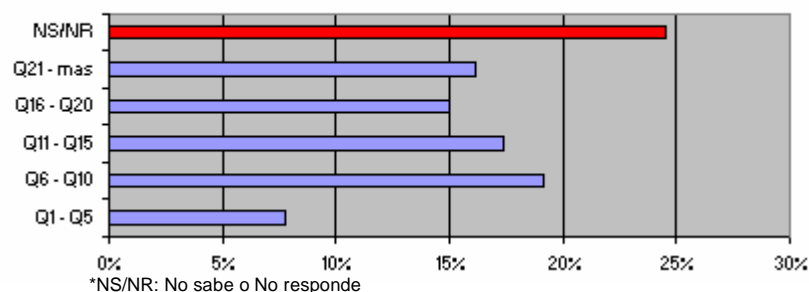


Figura 5: ¿Qué precio pagó en la última compra?



Según la figura 6, el 48% de la población entrevistada consume frecuentemente salsa picante, ya que la gran mayoría contestó que la consumió hace menos de 15 días. La población de Guatemala tiene un fuerte potencial para consumir este tipo de condimentos y en muchos hogares ya existe el hábito de condimentar las comidas con salsas picantes. Otro porcentaje más pequeño indicó que consumió salsa picante hace más de 15 días, pero eso sigue siendo una ventaja debido a que las personas sí la consumen.

Figura 6: ¿Última vez que consumió salsa picante?



El tamaño del envase es algo muy importante para el consumidor. Los tamaños de envase más populares en el mercado son de 75 ml o envase pequeño, 150 ml o envase mediano y el envase grande de 300 ml aproximadamente. El 50% de la población entrevistada prefiere el envase pequeño, esto puede corroborarse con la Figura 7. Luego un 39% prefiere el envase mediano pues es un volumen adecuado para consumir en corto tiempo y el precio por volumen es menor. En la Gráfica 8 se observa que la mayoría de los entrevistados, siendo el 83%, consumen máximo una botella al mes. Esto puede deberse a que la salsa picante no es un producto que la mayoría de las personas consume en exceso, si no que la mayoría de las personas la van empleando en cantidades pequeñas para darle el nivel de picante que desean.

Figura 7: ¿Qué tamaño de envase compró la última vez?

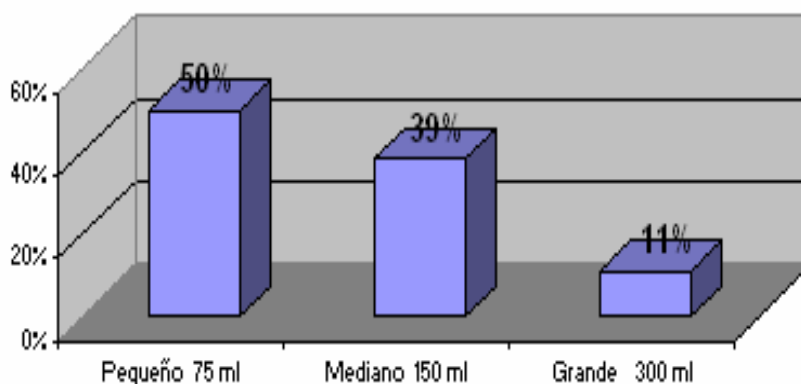
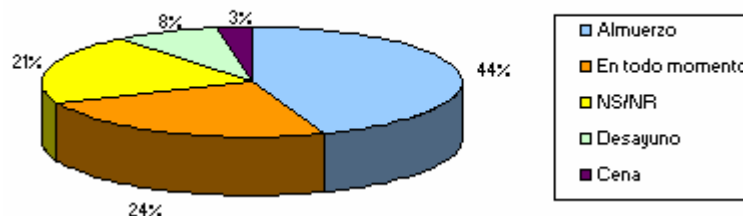


Figura 8: ¿Qué cantidad consume mensualmente de salsa picante?



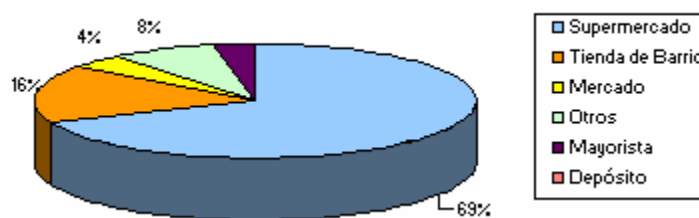
La salsa picante líquida es un producto que se puede emplear en cualquier ocasión, sin embargo los resultados de las encuestas indican que el 44% de las personas lo consume mayormente a la hora del almuerzo sin dejar de mencionar que otro 24% lo consume en todo momento.

Figura 9: ¿Ocasión en que acostumbra a consumir salsa picante?



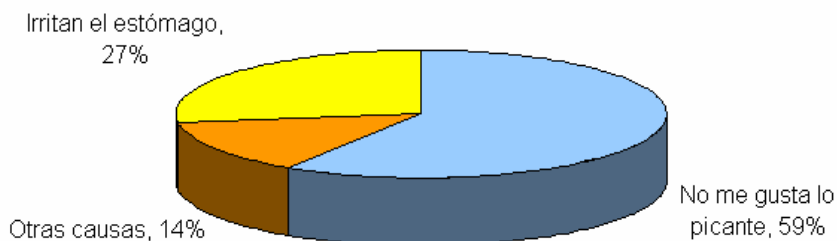
Al ver la Figura 10 queda claro que el punto de venta de este tipo de producto es en los supermercados, representado por un 80% de los entrevistados. En los mercados, depósitos y mayoristas se ofrecen salsas picantes, en su mayoría con envase de plástico, ya que estos canales de distribución prefieren comercializar productos con envase plástico para evitar que se quiebren los mismos.

Figura 10: ¿Dónde compró la salsa picante?



En la primera pregunta de la encuesta se preguntó si al entrevistado le gustan o no las salsas picantes. De la muestra seleccionada, el 19% respondió que no le gusta consumir ese producto por diversas razones. Entre las razones mayormente mencionadas, el 59% respondió que no le gusta el sabor ni la sensación de picante. Entre otras razones se puede encontrar que al 27% les irrita el estómago y otras causas al porcentaje restante. Conocer los disgustos del mercado puede ser una herramienta clave para determinar oportunidades del producto "De la Viuda" y crear una estrategia para inducir a estas personas a consumir salsas picantes e incrementar la oportunidad de mercado.

Figura 11: ¿Por qué no consume salsa picante?



E. Proyección de la demanda

Con los resultados obtenidos de la encuesta, se utilizó la siguiente fórmula para el cálculo de ventas estimadas para el primer año.

*Ventas estimadas para 1 año: Universo * Mercado Potencial * Cuota de mercado * Indicador de consumo en un mes * Meses del año.*

Para esta fórmula se toma un universo de 259,241 hogares potenciales para consumir salsa picante; se estima que el mercado representa un 81% del universo total, el cual consume una botella de salsa picante en 1 mes. Ahora bien, la cuota de mercado representa el porcentaje en el universo que se tendrá del total, considerando las distintas marcas actuales en el mercado, se pretende obtener un 5% de participación de mercado en el primer año. Lograr el aumento de la cuota de mercado en los siguientes años es un objetivo importante para la viabilidad del proyecto. Con las condiciones mencionadas anteriormente se obtiene un estimado de ventas para el primer año de 126,000 unidades, lo que representa 3,600 cajas de salsa picante “De la Viuda”.

Cuadro 3: Estimación de Ventas de Salsa Picante “De la Viuda” para el primer año.

Universo	Mercado potencial	Participación de mercado	Promedio de consumo mensual	Meses	Unidades mensuales	Unidades anuales
259241	81%	5%	1	12	10,500	126,000

Para este proyecto se asume que las salsas picantes se consumen durante todo el año en la misma proporción; este producto no es estacionario y se encuentra disponible todo el año. Con la estimación de ventas para el primer año se pueden proyectar las ventas de los años subsiguientes, contemplando una expansión del mercado del 2.5% anual según estadísticas del Banco de Guatemala. A partir del segundo año, la participación de mercado se pretende incrementar en 10% anual, ya que el producto entrará en fase de crecimiento con el fin de aumentar las utilidades de la empresa. Se espera que del tercer año en adelante, el producto disminuya su tasa de crecimiento y alcance una estabilidad de consumo y ventas, por lo que en el estudio financiero se evalúan los primeros 3 años de venta para proyectar un comportamiento futuro.

VI. ANÁLISIS DE LA OFERTA

A. Productos picantes

1. Generalidades. En Guatemala existe una gran variedad de condimentos picantes que se utilizan tradicionalmente desde hace muchos años. Años atrás, para brindarle el sabor picante a los alimentos, las personas compraban chile fresco y lo preparaban para incluirlo en sus comidas, poco a poco se fueron introduciendo los picantes envasados, que han ido evolucionando con la vida más práctica y sencilla de la actualidad.

Los condimentos picantes se utilizan en su mayoría para sazonar los alimentos y brindarles el gusto individual de cada consumidor. Dada la gran variedad en las preparaciones y tipos de alimentos, el mercado ofrece una gran gama de picantes entre los cuales se encuentran presentaciones en polvo, líquido, espeso, deshidratado, en conserva, natural, entre otros. Además, existen los picantes en forma de chirmol, que es preparado principalmente con tomate y otros vegetales. La calidad de este producto se puede determinar como el conjunto de características del mismo que determinan su capacidad de satisfacer necesidades personales. Sin embargo, no existe concordancia sobre una definición de la calidad en esta clase de productos, ya que la calidad es subjetiva y muy particular para cada persona.

2. Envases y etiquetas. El empaque se hace con la intención de cumplir con varios propósitos, entre los más importantes está proteger el producto en su trayectoria al consumidor y después de su compra. Además del envase, tienen etiquetas para identificarlos, las que se utilizan para transmitir información sobre la salsa picante y su marca. La marca facilita la identificación del mismo, lo cual ayuda a los compradores para escoger rápidamente su producto preferido. Se utilizan distintos envases y etiquetas para presentar todas las variedades de productos picantes. Los envases más populares son los de plástico y de vidrio; también se encuentran en lata y en bolsa, pero son para usos específicos. Los envases plásticos tienen la ventaja que el costo de producirlos es menor y pueden contener productos tanto líquidos como en polvo. Otra gran ventaja del envase plástico es que no se quiebra, esto es muy importante para las personas que trabajan este producto en mercados de la capital, depósitos y negocios mayoristas y supermercados.

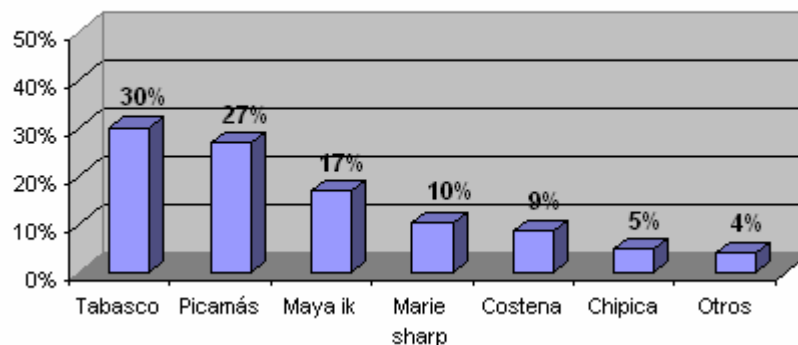
En los lugares mencionados anteriormente, no existe el cuidado necesario para manipular envases de vidrio, pues este tipo de envase es muy frágil y es muy propenso a quebrarse. En contraste, el envase de vidrio como viene la presentación de "De la Viuda", es un material rígido que le da una mejor presentación y apariencia al producto, lo cual es una ventaja para la decisión final de compra del consumidor.

3. Color y sabor. El color del producto es a menudo el factor determinante en la aceptación o el rechazo de un producto por el cliente. En cuanto a las salsas picantes líquidas, los colores más comunes en el mercado son el rojo y verde. El color rojo se ve destacado por chiles maduros y algunos con bases de tomate, brindándole su color característico. Los verdes, contienen una mezcla de jitomate, chiles frescos y otros ingredientes. Es muy importante que el contenido del producto esté visible ya que el consumidor se basa en el color del contenido, su apariencia y la experiencia que tuvo en su última compra para incluirlo en su menú. Para las salsas picantes no existen sabores agradables y desagradables, todo se basa en la subjetividad del consumidor y su gusto particular. Por esto existe la gran variedad de productos picantes, para lograr satisfacer las distintas necesidades de los consumidores. El nivel de picante también es un factor muy importante para el consumidor, ya que las salsas con intensidades de picante muy elevado pueden ser de desagrado para el promedio de los consumidores. La salsa picante "De la Viuda" está elaborada con chile rojo de árbol, el cual es una especie de chile con un nivel de picante promedio, lo que le brinda su color rojo característico. El nivel de picante de una salsa está ligado a la cantidad que se emplea en la comida, por lo tanto esta salsa podría ser consumida en mayor volumen. Adicional al nivel de picante, la salsa tiene una consistencia poco espesa, lo que permite combinarla con muchos tipos de comida y su envase de vidrio le resalta su textura para hacerla más atractiva al potencial comprador.

B. Características de los principales productores

En el estudio de campo realizado por medio de las encuestas, se preguntó a los entrevistados que nombraran los primeros tres nombres de salsas picantes que conocían. Al contestar esto, se determina qué marcas tiene el consumidor en mente. Los resultados son los siguientes, los cuales están ilustrados en la Figura 12, considerando a las 4 marcas más mencionadas con un porcentaje arriba de 80%.

Figura 12: Productos más mencionados por las personas



Entre las marcas más mencionadas se encuentra Tabasco, Picamás, Maya Ik y Marie Sharp con 30%, 27%, 17% y 10% de participación, respectivamente. Dichas marcas son vendidas en supermercados, tiendas de barrio, mercados, etc. y además son empleadas por los restaurantes para el consumo de sus clientes. Esto puede ayudar a que la popularidad de estas marcas sea superior a las demás variedades que componen el mercado de salsas picantes. Tabasco es una marca reconocida internacionalmente y es comúnmente utilizada por los restaurantes y otros negocios que sirven comida. Esta marca se envasa en vidrio y se pueden encontrar los tres tipos de tamaño en el mercado. El color más común es el rojo, sin embargo dicha marca produce salsas de color verde que no son comercializadas en Guatemala. Su picante se encuentra en un nivel medio según la escala Scoville, su consistencia es bastante líquida y su sabor es distintivo de las demás marcas. Tabasco posee una presencia a nivel mundial tan grande que muchos consumidores conocen su sabor peculiar. Picamás es una salsa guatemalteca envasada en plástico, con tres presentaciones de tamaño, color verde y una textura espesa. Esta marca se hace popular no tanto por su sabor sino por su precio y envase, el cual es comercializado por mayoristas que lo distribuyen en todo el país. La presencia en los departamentos y la capital es tan fuerte que muchas personas se refieren a las salsas picantes con el nombre de "Picamás". Maya Ik también es una salsa nacional envasada en plástico, la cual posee dos presentaciones para el consumidor, rojo y verde. Esta marca tiene una alta presencia en el mercado, pero su nombre no es tan recordado por los consumidores como la mencionada anteriormente, Picamás. Su precio es altamente competitivo y accesible para todo tipo de personas y su textura es espesa, dándole individualidad para sazonar ciertos tipos de comida. Marie Sharp es una marca recientemente introducida en el país. Esta marca tiene la ventaja que ofrece una amplia variedad de tamaños de envase y varios grados de picante, lo cual le brinda al cliente una amplia gama de productos a escoger. Otros tipos de marca como Chipica, Costena, Pica Diablo, entre otras, también son reconocidos por la población, pero con una menor participación de mercado.

C. Precios del mercado

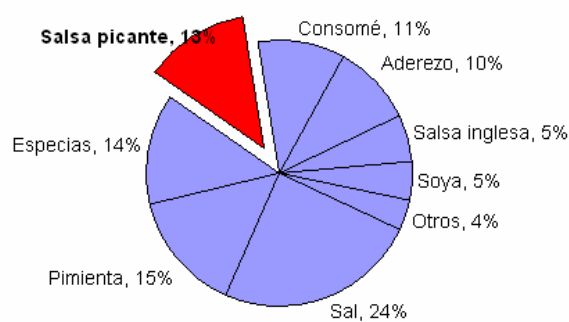
Se clasificaron las salsas picantes actuales en el mercado, según tipo de envase y tamaño de presentación. La salsa picante "De la Viuda" entra en la categoría de envase mediano de vidrio con un volumen de 150 ml, por lo tanto en el Anexo 2 se observa que el valor promedio de los productos líderes con las mismas características que "De la Viuda", en tamaño y envase, es de aproximadamente Q.19.85 para salsa Marie Sharp y Q31.75 para salsa Tabasco. Además se analizó que el promedio de todas las marcas con estas características es de Q18.75, lo cual puede brindar una referencia para asignarle un precio introductorio y por debajo del promedio, a la salsa picante "De la Viuda".

Los productos envasados en plástico por lo general tienen un costo menor ofreciéndole precios inferiores al consumidor, en aproximadamente Q6.00 por unidad, pero su calidad y presentación son inferiores a los productos envasados en vidrio.

D. Productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden ofrecer el mismo servicio o beneficios para el consumidor que el producto analizado. Las salsas picantes son utilizadas en su mayoría para condimentar las comidas y darle sabor al igual que otros productos. Existen muchos productos que cumplen esta función, tales como: la sal, pimienta, especias, consomé, aderezo, salsa inglesa, soya, entre otros. Según los resultados de la encuesta, las salsas picantes son el cuarto producto utilizado para condimentar la comida con un 13% de frecuencia de consumo, como se observa en la Figura 13.

Figura 13: ¿Qué condimentos utiliza con mayor frecuencia?



Otros: Chirmoles, Salsas preparadas no picantes, salsas caseras, etc
 Todos los condimentos pueden ser productos sustitutos de la salsa picante

La sal y la pimienta son condimentos considerados primarios en la cocina y el resto de condimentos son catalogados como secundarios para preparaciones más específicas y para complementar la sazón. Las salsas picantes toman sostén del peculiar e impulsivo sabor del chile que puede agregarle un sabor envidioso a las comidas, lo que lo hace un producto provocativo para el consumidor.

VII. ANÁLISIS DEL PRODUCTO

A. Descripción del producto

La salsa picante “De la Viuda” es un producto elaborado en México por la Casa Cuervo, con sede en México Distrito Federal. Esta empresa también se dedica a la fabricación del famoso Tequila “José Cuervo”, así como otros productos, que mantienen una óptima calidad en su elaboración. Salsa picante “De la Viuda” está elaborada con ingredientes especiales que le dan un sabor diferente a las actuales, posee una textura y color agradable a la vista, además de un aroma, sabor y picante único del chile rojo de árbol. Se emplea tanto en el consumo de la mesa como un condimento a la hora de cocinar. Sus ingredientes principales son chile rojo de árbol, agua, ácido acético, sal yodada, condimentos, especias y goma de xantán.

La salsa picante líquida “De la Viuda” es envasada en vidrio transparente con un volumen de 150 ml, tapadera roscada, una caducidad de más de 6 meses y no necesita refrigeración. Este producto se empaca en una caja de cartón con dimensiones 0.25m X 0.195m X 0.34m. Cada caja contiene 35 botellas de la salsa con un peso de 300 grs. cada unidad. El peso neto de la caja es de 11,050 grs. (24 lb).

Figura 14: Salsa picante “De la Viuda”



B. Análisis FODA del producto

Se presenta un análisis FODA donde se enumeran las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del producto con respecto a su competencia, tomando en consideración los aspectos del entorno que enfrenta la industria y la empresa en el mercado.

1. Oportunidades

- La salsa picante es un producto que siempre será utilizado en el mercado culinario nacional, el cual se caracteriza por su constante expansión.
- “De la Viuda” puede ser ofrecida al empresario restaurantero, no sólo por su precio competitivo, sino por su presentación y la calidad del producto.
- Salsa picante “De la Viuda” posee un sabor distinto y característico del chile rojo de árbol que lo hace diferente a los sabores actuales en el mercado.
- Su grado de picante puede ser agradable para la mayoría de consumidores, ya que se encuentra en un rango intermedio de picante.

2. Amenazas

- Existe una diversidad muy grande de marcas en el mercado de las salsas picantes en Guatemala, lo que representa una fuerte competencia.
- Cuando se introduce un producto nuevo, se corre el riesgo de que a l poco tiempo una empresa ajena desarrolle un producto muy similar, igualando envase, color, sabor y a un mejor precio.
- Posible rechazo por consumidores tradicionalistas que se resisten a cambiar sus hábitos y gustos porque no están dispuestos a probar un producto nuevo.

3. Fortalezas:

- Gracias al novedoso diseño del envase y logotipo, el consumidor puede distinguir fácilmente el cuerpo y textura natural de la salsa picante.
- La salsa la fabrica la Casa Cuervo, una marca reconocida mundialmente que le puede dar prestigio y renombre a la salsa picante “De la Viuda”
- En la vida moderna y globalizada, el mercado de los alimentos envasados es cada vez mayor, debido al cambio y desarrollo de la economía y globalización de los valores y costumbres culturales. Cada vez más personas dejan de preparar su propia salsa picante por la facilidad de la compra actual y por la calidad que se ofrece en los productos envasados.

- “De la Viuda” es un producto que no necesita refrigeración y al ser un producto no perecedero a corto plazo, mantiene su color y principalmente su sabor durante varios meses.

4. Debilidades

- En los negocios detallistas, se encuentran varios competidores fuertes que también cuentan con un buen posicionamiento en el mercado y con una clientela establecida.
- El mercado guatemalteco se caracteriza por su oposición muy fuerte de cambiar tradiciones de consumo y escogen el producto popular.
- Salsa picante “De la Viuda” sólo posee un envase del tamaño medio lo cual limita la facultad de escoger del consumidor.
- Los productos importados deben pagar transporte e impuestos para ingresar al país, lo cual incrementa los costos del producto y limita competir con los precios del producto local.

En resumen, se observan varias ventajas positivas para salsa “De la Viuda” lo que puede favorecer su exitosa introducción y aceptación en el mercado guatemalteco. La limitante más grande de este producto es que solamente existe un tamaño y tipo de presentación. Sin embargo, la relación precio-calidad es competitiva comparado con los demás productos picantes.

C. Análisis de costos

1. Costo de importación. Se estudiaron las tres vías para la importación del producto, vía terrestre, marítima y aérea; por lo tanto se determinó y concluyó que la más viable y económica es la vía terrestre. Gracias a la cercanía de México con Guatemala, el transporte terrestre es relativamente más barato que los otros dos mencionados anteriormente y el tiempo de entrega es menor a 10 días hábiles. El tiempo de entrega es un factor muy importante a considerar, ya que esto nos puede ayudar a mantener un nivel de inventario óptimo para todo el año.

Para importar un producto se requieren los siguientes documentos :

a. Conocimiento de embarque (Bill of Lading). Este documento incluye el número de documento, número de factura que envió el exportador, nombre del exportador, dirección, nombre de el importador y sus datos, del agente de carga, de dónde a dónde va la mercadería, el número de paquetes o bultos, la descripción del producto, el peso neto y el total del flete.

b. Póliza de importación. Es un documento exigido por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), incluye el costo del producto, el seguro y el flete en dólares y en

quetzales. Además incluye el derecho arancelario de importación (DAI), el impuesto sobre valor agregado (IVA) y otras multas.

c. Factura contable de la mercadería y certificado de origen. Para el transporte terrestre se utilizan comúnmente contenedores de 20 y 45 pies de largo con una capacidad de 1,360 y 3,143 pies cúbicos respectivamente. Cada caja de salsa “De la Viuda” contiene 35 unidades y un volumen de 0.59 pies cúbicos. Tomando en cuenta las unidades anuales estimadas, se realizarán 4 pedidos semestrales de 900 cajas con la idea de mantener producto en inventario todo el año, reducir la inversión inicial, reducir riesgo y espacio en bodega, también mantener producto más reciente, entre otras ventajas. Para minimizar costos de transporte se decidió utilizar el contenedor de 45’ consolidado con otras cargas. Dicho flete tiene un valor de US\$1,470.00 (Q11,319.00) de México D.F. hasta la ciudad de Guatemala (Anexo 3). Adicionalmente al valor del flete, se deben agregar costos en relación al valor del producto a transportar. Para el seguro de transporte de mercadería se aplica 1% sobre el valor del producto y otro 0.8% para cubrir manejos aduanales. Se debe pagar aranceles equivalentes al 15% (Anexo 4) para todos los productos picantes aplicado con la nueva legislación del Tratado de Libre Comercio (TLC)⁴. Según las degravaciones aplicadas a productos envasados picantes, estos quedarán exentos de impuestos en un periodo de cinco años. También se tienen gastos de pólizas de almacenaje, custodia, semáforo, Impuesto al valor agregado y adicionalmente se contempla US\$500.00 de imprevistos para proteger la mercadería.

Para realizar el pago al fabricante, se utilizan comúnmente las aceptaciones bancarias, es decir, cartas de crédito. Estas se utilizan para asegurar tanto al comprador como al vendedor. Al comprador lo beneficia, ya que se asegura que la mercadería le sea entregada y al vendedor le asegura su pago.

2. Costo del producto. El producto se importará desde México, D.F., donde el proveedor y productor del mismo lo enviará por medio de un contenedor hasta la ciudad de Guatemala. Para efectos de los precios en dólares, se usará el tipo de cambio actual, siendo éste de Q 7.70⁵ por cada dólar americano. También se considera una inflación en México del 4%⁶ anual, basado en años anteriores lo cual incrementará el costo del producto a importar y una inflación en Guatemala del 6%.

⁴ Tratado de Libre comercio entre triángulo norte y México

⁵ Tasa de Cambio US\$ a Quetzales para el 2007. Fuente: Banco de Guatemala

⁶ Inflación en México estimada para el 2007, Fuente: Banco Bbva

El costo de la caja de 35 unidades de salsa picante es de US\$15.00 (Q115.50), lo que representa US\$0.49 (Q3.77) por unidad. Para determinar el costo de transporte de 900 cajas se calcula según la cuadro 4 de estructura de costos primaria:

Cuadro 4: Costo del producto

Costo del producto:			
Costos	US \$		Quetzales
No. Cajas	900		
Costo del producto (\$15/caja)	\$	13,500	Q 103,950
Seguro y trámites aduanales (1.8%)	\$	243	Q 1,871
Flete	\$	1,470	Q 11,319
Subtotal	\$	15,213	Q 117,140
Impuestos (15%)	\$	2,282	Q 17,571
Subtotal	\$	17,495	Q 134,711
IVA (12%)	\$	2,099	Q 16,165
Imprevistos	\$	500	Q 3,850
Total	\$	20,094	Q 154,726
Costo por caja	\$	22.33	Q 171.92
Costo por unidad	\$	0.64	Q 4.91

* Tasa cambio: Q7.7 por US\$1.00

Luego de adicionarle todos los costos incurridos en la importación del producto hacia Guatemala, se obtiene un costo unitario de US\$0.64 (Q4.91). Esto representa US\$0.15 (Q1.16) adicionales al precio de fábrica.

3. Gastos administrativos y operativos. Los gastos de operación y administración son el conjunto de erogaciones incurridas en la gestión general de una empresa. Se toman en cuenta las siguientes consideraciones para cubrir los gastos de administración y operación:

- Sueldos del personal que se requiere para poner en marcha el negocio que incluye un administrador general, un bodeguero, un contador y un vendedor ejecutivo.
- Prestaciones laborales: 8.33% de aguinaldo, 8.33% de bono 14, 9.72% de indemnización, 4.17% vacaciones y 12.63% de cuota patronal. Esto suma un total de 44.89% de los sueldos que hay que ir reservando mes a mes.
- Alquiler de una bodega de 200 mt² con área administrativa donde la renta se pagará mensualmente.
- Seguro contra hurtos o percances sobre la mercadería con un valor de Q1,000.00 quetzales mensuales.
- Gastos de distribución los cuales representan el 7% de las ventas; este servicio se va a subcontratar a través de una empresa rutera que cuenta con un camión repartidor y realizará la distribución física del producto en toda la ciudad de Guatemala. Se establece un documento de lealtad para contar con distribución mientras opere el negocio.

- Los gastos de publicidad se realizarán mensualmente con un presupuesto de Q10,000.
- Se asume que el 50% de los compradores pagan al contado recibiendo como beneficio 2% de descuento en el producto y la otra mitad gozan de crédito con un plazo de 30 días. Para las ventas al crédito, se considera un 5% para las cuentas incobrables.
- Los gastos por servicios públicos incluyen: servicio de teléfono, luz, agua, Internet, extracción de basura y demás equipo de oficina.

Se resumen los gastos de operación el Cuadro 5:

Cuadro 5: Gastos de operación

Tipo de Gasto	Posición	Funciones	Gasto mensual	Gasto anual
Sueldos	Administrador general	Administración del negocio	Q 7,000	Q 84,000
Sueldos	Vendedor ejecutivo	Sueldo base y comisiones	Q 2,000	Q 24,000
Sueldos	Bodeguero	Despacha y recibe producto	Q 2,000	Q 24,000
Sueldos	Contador	Contabilidad del negocio	Q 2,000	Q 24,000
Subtotal			Q 13,000	Q 156,000
Servicios públicos	Servicios públicos	Tel, agua, luz, internet, equipo oficina	Q 2,000	Q 24,000
Alquiler	Alquiler bodega/oficina	Oficina y bodega de 200m2	Q 4,500	Q 54,000
Seguros	Seguro de la mercancía	Seguro del producto	Q 1,000	Q 12,000
Publicidad	Publicidad	Periodico, vallas, bolantes	Q 18,000	Q 216,000
Total			Q 38,500	Q 462,000

Prestaciones laborales	
Aguinaldo	8.33%
Bono 14	8.33%
Indemnización	9.72%
Vacaciones	5.83%
Cuota patronal	12.67%
Total	44.89%

D. Establecimiento del precio del producto

La distribución del precio en el mercado varía según el canal de distribución utilizado. Para obtener un precio de venta al consumidor final se debe considerar un margen de ganancia de 10% para el mayorista y 25% para el detallista. Esto quiere decir que el precio de lista se incrementará un poco más del 35%, lo cual da como resultado el precio de venta que el consumidor final analizará si está dispuesto a pagar. Se debe considerar un precio de lista atractivo para que cada canal de distribución tenga un margen mínimo de ganancia y además, para crear una oportunidad de compra, un precio por debajo de los productos líderes en el mercado.

Al haber analizado los precios de las marcas líderes en el mercado y considerando solamente productos con las mismas características que salsa "De la Viuda", es decir mismo envase y volumen, se estableció un precio de lista de Q12.50 para el primer año. Conociendo el precio que se ofrece al consumidor final y considerando el porcentaje de ganancia que obtiene cada canal, se puede estimar un precio de venta de Q16.50 según el Cuadro 6. Se observa que el precio de salsa picante "De la Viuda" se encuentra Q2.66 por debajo de salsa picante Marie Sharp y Q14.56 por debajo de Tabasco siendo estas las marcas líderes. Considerando también un precio promedio de Q18.75 para las salsas picantes que entran en las mismas características que "De la Viuda", dicha salsa esta por debajo de la competencia en Q1.56.

Cuadro 6: Determinación del precio de "De la Viuda"

Determinación del precio de "De la Viuda" en base a las competencias líderes

Posición en el mercado	Envase	Tamaño	Marca	Precio de lista	10%		25%	
					Precio de mayoreo	Precio de venta		
1	Introducción	Vidrio	150 ml	De la Viuda	Q 12.50	Q 13.75	Q 17.19	
2	Marcas líder	Vidrio	150 ml	Marie Sharps	Q 14.44	Q 15.88	Q 19.85	
3	Marcas líder	Vidrio	150 ml	Tabasco	Q 23.09	Q 25.40	Q 31.75	

E. Consumidores potenciales

Dentro del mercado potencial se encuentran varios grupos de consumidores con diferentes necesidades cada uno. Entre los principales demandantes del producto están:

- Consumidores finales
- Restaurantes (Cafeterías, cevicherías, bares, etc.)
- Hoteles
- Otros

Cada uno de estos demandantes emplea el producto por razones individuales. Un consumidor final para su gusto personal, un hotel para preparar sus platillos y un restaurante para presentar este producto ante sus comensales y brindarles opciones para condimentar sus alimentos. Es importante crear un plan de ventas para llegar a todos los consumidores potenciales. Los hoteles y restaurantes pueden ser consumidores no solo demandantes del producto sino también pueden ayudar a que el producto se de a conocer más rápidamente y las personas se identifiquen con la marca cada vez que la vean.

F. Canales de distribución

Los canales de distribución consisten en el conjunto de personas, empresas e instituciones comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al consumidor o usuario final. El canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como a cualesquiera intermediarios como los detallistas y mayoristas. (Stanton, 2004)

Las principales formas de distribución para el mercado de salsa picante en la capital son: Por medio de una distribución directa del fabricante al detallista y/o mayorista, y distribuidores exclusivos, los cuales se encargan de suplir cada cierto tiempo a los supermercados, depósitos, mercados y tiendas de barrio.

Los términos de crédito se manejan según el cliente ya sea con un pago al crédito con plazo de 30 días ó pago al contado. Los mayoristas o detallistas que pagan el producto al contado, por lo general solicitan descuentos sobre la mercadería de aproximadamente 2%.

La frecuencia de visita a los establecimientos varía para los distribuidores, pero se maneja en un rango de 15 a 30 días entre pedidos. Las tiendas generalmente compran de una a tres docenas de producto o el equivalente a 1 caja, mientras que a los supermercados se les consigna entre cinco a diez docenas equivalentes a dos o tres cajas cada mes.

G. Comercialización

Para comercializar salsa picante “De la Viuda”, se deben aprovechar todos los canales de distribución para lograr captar al mercado guatemalteco lo más rápido posible. En la ciudad capital hay alrededor de 22,000 tiendas de barrio y más de 100 supermercados. Para lograr cubrir varias zonas de la capital, se trabajará la comisión del vendedor de la siguiente manera: Para el primer año se tienen estipuladas 3600 cajas de salsa lo que representa 300 cajas al mes. El vendedor deberá cubrir 150 puntos de venta en el primer año, lo que representa 7% de todas las tiendas y supermercados de la ciudad. Para los años siguientes, se estima ampliar los puntos de distribución en 5% anual. De esta manera se logra mayor cobertura en la ciudad lo que acelerará el proceso de introducción de la nueva marca.

Aparte de una logística de distribución, también es importante complementar una rápida y exitosa comercialización con publicidad directa e indirecta. Se utilizará publicidad directa con respuesta rápida tales como promociones en los puntos de venta, descuentos, impulsadoras, degustaciones, etc. También está la publicidad indirecta que trata de estimular la demanda en un período extenso. Los medios que se pueden utilizar para este tipo de publicidad son: la televisión, correo directo, periódicos, radio, revistas, Internet y el mercadeo visual exterior.

VIII. ANALISIS TÉCNICO

A. Estructuración de la empresa

La empresa está conformada por un propietario individual con fines de obtención de utilidades. Esta es la forma más sencilla para que un negocio pueda conducirse y debido a su simplicidad, es la forma más económica de organización. El propietario individual tiene completa libertad en la administración de su negocio. Esta organización es fácil de disolver pues existen muy pocas restricciones legales para que el dueño cese de operar.

Las empresas individuales tienen la gran ventaja de ser fáciles de organizar, se requiere poco capital, se posee control total por parte del dueño y existen ciertos ahorros fiscales y algunos beneficios. También existen desventajas tales como la responsabilidad ilimitada, restricción en la obtención de capital y restricción en cuanto a tamaño del negocio.

B. Requisitos legales

Para estar registrado como comerciante individual y poder realizar la importación de un producto comestible al país, se necesita cumplir con los siguientes requisitos⁷:

1. Registro mercantil. Una empresa o comerciante individual debe ser inscrito en el Registro Mercantil y necesita lo siguiente: Formulario de inscripción de comerciante individual y de empresa con firma autenticada del propietario, presentar certificado contable, cédula de vecindad, realizar la orden de pago por Q100.00 para inscripción de empresa y Q75.00 para inscripción del comerciante.

2. Registro sanitario. Para el registro sanitario se debe tramitar lo siguiente: etiqueta original del producto, fotocopia de la licencia sanitaria emitida por el Departamento de Regulación, formulario para registro de productos nuevos y control de alimentos⁸ y constancia de pago.

3. Registro de importador. Un comerciante debe obtener un registro y código de importador para poder realizar una importación. Toda mercadería importada de México debe pagar los derechos arancelarios correspondientes, los cuales varían de acuerdo al producto (Anexo 4).

⁷ Cámara de Industria de Guatemala

⁸ Formulario DRCA 32-2006, Registro Sanitario

Es importante mencionar que al tomar vigencia el TLC para la gran mayoría de productos, los derechos arancelarios se eliminarán ya sea de forma inmediata o paulatinamente en un plazo máximo de 9 años. Asimismo, México deberá eliminar algunos de los requisitos mencionados como la tarifa por trámites aduanales y los aranceles específicos de algunos productos.

Los productos de importación deben cumplir con los aspectos no arancelarios tales como: normas técnicas, etiquetado y calidad para poder ingresar al país sin ningún problema. Para poder importar un producto desde México se deberá demostrar que el mismo cumple con las normas técnicas mexicanas⁹. Estas normas varían de acuerdo al producto y para las salsas picantes se exige: fecha de caducidad o fecha recomendada para su consumo, país de origen, lista de ingredientes, contenido neto, nombre fabricante, entre otros.

C. Administración

La administración estará dirigida por un administrador general. Dicha persona tiene como tarea principal ejecutar la operación del negocio, coordinar importación del producto, implementar sistemas de distribución, captar ingresos de la empresa, coordinar distribución y abastecimiento de mercadería y velar por que la operación del negocio sea sana y eficaz.

Bajo su cargo se encuentra un bodeguero, quien es responsable de recibir mercadería, almacenarla, llevar el control de inventarios y despachar la mercadería cuando sea necesario. Un contador se encarga de la parte legal de la empresa y de la contabilidad además tiene asignado la responsabilidad de realizar los pagos laborales. Finalmente se cuenta con un vendedor rutero con un salario base y un incentivo de 4% de comisiones sobre ventas.

⁹ NOM-051-SCFI-1994 para alimentos preempacados y bebidas no alcohólicas

IX. ANÁLISIS FINANCIERO

A. Estructura de capital

La inversión inicial del proyecto es de Q200,000 de los cuales, Q154,726 serán utilizados para realizar el primer pedido de 31,500 unidades de salsa “De la Viuda”. El resto se utiliza para cubrir los gastos de constitución de empresa, equipo y mobiliario para el inicio de operaciones.

La política de estructura de capital implica una intercompensación entre el riesgo y el rendimiento. El usar una mayor cantidad de deudas aumenta el grado de riesgo de las utilidades de la empresa, sin embargo, una razón de endeudamiento más alta generalmente conduce a una tasa más alta de rendimiento esperada. (*Weston, 1993*).

Para realizar esta inversión se tomará 50% de capital propio y 50% con préstamo bancario. Si el proyecto no es rentable con esta relación capital-préstamo, se reevaluarán las proporciones para determinar la rentabilidad del proyecto. El mercado ofrece préstamos en financieras y préstamos en bancos, se ha optado por un préstamo bancario con una tasa de 12% anual y amortización del capital en 3 años. En las entidades no reguladas como las financieras, los intereses no son deducibles del Impuesto Sobre la Renta (ISR) por lo que no se analizará esta opción.

B. Análisis financiero

El análisis financiero consiste en un análisis numérico del proyecto y sirve para determinar la viabilidad económica del mismo. La rentabilidad del proyecto se puede medir de diversas formas: en unidades monetarias, en tasa, en porcentaje, en el tiempo de demora de la recuperación de la inversión, etc. En este proyecto se tomarán los criterios de Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para determinar si el proyecto es factible.

Se realizó un flujo de efectivo de ventas esperadas para los primeros 3 años de la puesta en marcha del negocio. Se asume que a partir del cuarto año en adelante, el proyecto seguirá un crecimiento constante hasta llegar a su punto de madurez, en este punto se deberá realizar una reevaluación numérica del proyecto para ver si este sigue siendo rentable. En el flujo de efectivo (Anexo 5) se pueden observar las entradas y salidas de efectivo durante los 3 años de estudio, tomando en consideración lo siguiente:

- El tamaño de mercado crece a un ritmo del 2.5% anual.
- Las ventas durante el primer año representan el 5% de la participación del mercado y aumentan su participación de mercado a un ritmo de 0.5% en los siguientes años.
- Se estima un incremento de venta del 10% para los siguientes años.
- Las comisiones de ventas y la distribución física subcontratada se tratarán como un costo variable representando un 4% y 7% respectivamente, de las ventas.
- El Impuesto Sobre la Renta (ISR) será calculado sobre el 31% de las utilidades.
- Se toma en consideración una inflación de 4% para México, que se aplica directamente al costo del producto y una inflación para Guatemala del 6%.

Se estableció una tasa de costo de capital o Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) de 17% para determinar si el proyecto supera las expectativas del inversionista. La TMAR se obtuvo considerando la tasa máxima otorgada por los bancos del 6%, además se consideró un riesgo del propio inversionista del 5% y la inflación del país de 6%.

Luego de concluir el análisis numérico en los Anexos 6, 7, 8 y 9 se calculó una tasa interna de retorno del 48% y un valor presente neto de Q85,280 calculados con una TMAR de 17%. Los cálculos anteriores se basaron en una proyección de ventas esperadas para los primeros 3 años del proyecto.

La Tasa Interna de Retorno determina la relación entre la inversión inicial y los flujos netos de caja. Debido a que la tasa es 30.1% mayor a la tasa de costo de capital, el rendimiento supera al costo de capital invertido, por lo tanto el proyecto es rentable. Una desventaja de la TIR es que si existen algunos flujos negativos, puede existir más de una tasa.

El VPN representa la suma de los flujos de caja actualizados, incluyendo la inversión inicial. Con este valor positivo de Q85,280, se puede inferir que el capital de la empresa está aumentando y superando la tasa atractiva de retorno, por lo que el proyecto es factible. El VPN tiene como ventaja que considera en el análisis todos los flujos netos de caja, así como también sus vencimientos, al corresponder a distintas épocas se los debe homogenizar, trayéndolos a un mismo momento en el tiempo. (Blanj, 2004)

Se obtuvo el estado de resultados para observar los ingresos, costos y gastos proyectados para los primeros tres años (Anexo 5). Con la proyección del estado de resultados para estos años se obtiene un margen bruto de utilidad sobre las ventas del 2% (Q23,546) para el primer año, 6% (Q92,828) para el segundo y 10% (Q147,632) para el tercer año. El objetivo de este

cálculo es obtener la razón que demuestre la relación de utilidades por cada quetzal que se vende, lo cual evalúa la capacidad del proyecto para generar dinero. Este proyecto genera ingresos desde el primer año ya que la inversión inicial es la compra del producto el cual se espera vender en el primer año con ganancia en cada unidad vendida.

C. Análisis de sensibilidad

Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro de la empresa, se efectuó el análisis de sensibilidad, el cual indicará las variables que más afectan el resultado económico del proyecto y cuales son las variables que tienen poca incidencia en el resultado final.

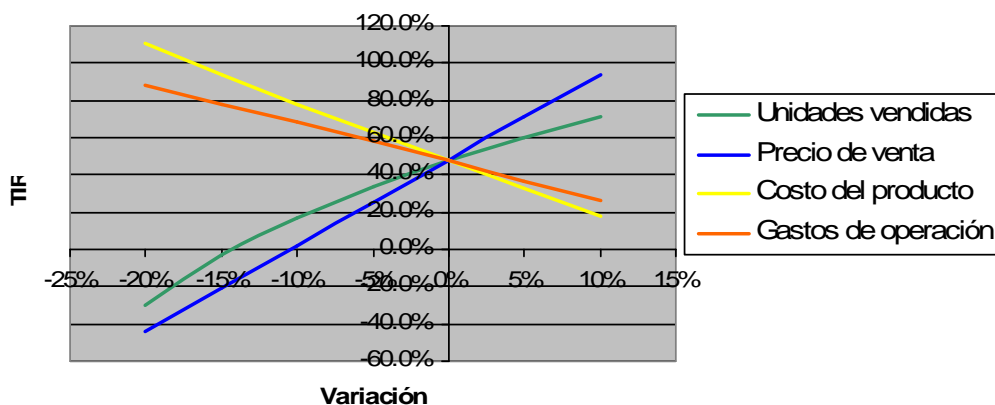
En un proyecto individual, muchas de las variables que determinan los flujos de efectivo de un proyecto están sujetas a una distribución de probabilidad en lugar de conocerse con certeza. El análisis de sensibilidad debe hacerse con respecto a los parámetros más inciertos; en este caso se tiene una incertidumbre con respecto al precio de venta de la salsa picante, volumen de venta, valor del préstamo y los gastos de operación. En el Cuadro 7 se realizan los cambios porcentuales de cada variable considerando las demás fijas para ver la sensibilidad que tiene cada una en la tasa de retorno del proyecto. En la Figura 14 se observa que la variable "Precio de Venta", es la más sensible ya que tiene una mayor pendiente que las demás variables. Se observa que si el valor del precio se reduce más del 5%, no se podrá alcanzar la tasa mínima atractiva de retorno, afectando considerablemente las utilidades de la empresa. Igualmente si las unidades vendidas se reducen en 10%, el proyecto no alcanzara la tasa mínima deseada.

Cuadro 7: Análisis de sensibilidad

Variación	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
Precio de venta	-44.0%	-21.0%	2.0%	25.0%	48.0%	71.0%	94.0%	117.0%	140.0%
Unidades vendidas	-30.0%	-3.0%	17.0%	34.0%	48.0%	60.0%	71.0%	81.0%	90.0%
Costo del producto	111.0%	94.0%	78.0%	63.0%	48.0%	33.0%	18.0%	2.0%	-16.0%
Gastos de operación	88.0%	78.0%	68.0%	58.0%	48.0%	37.0%	26.0%	14.0%	2.0%

TIR

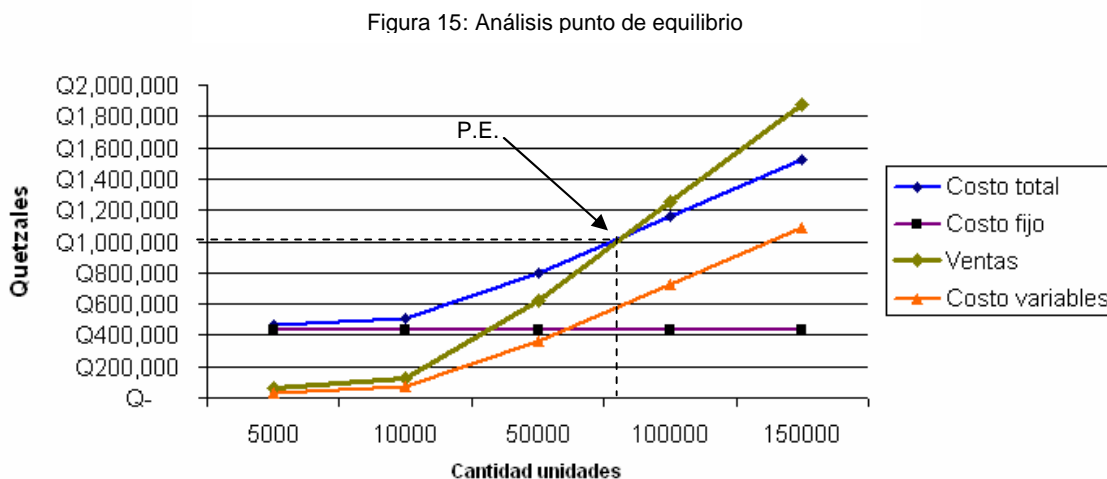
Figura 14: Análisis de sensibilidad



D. Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Se graficaron los costos fijos, variables, totales y las ventas con el fin de determinar el punto de equilibrio para este proyecto (Figura 15). Se determinó que el punto de equilibrio es de 82,000 unidades anuales, lo que representa 68% de las ventas estimadas para el año 1, según estudio de mercado. Este análisis nos ayuda a visualizar la cantidad mínima de unidades que hay que vender en un año para evitar pérdidas en el proyecto y proporciona referencias a la hora de crear un plan de ventas.



X. PLAN DE MERCADEO Y VENTAS

A. Participación en el mercado

Objetivos:

- Lograr una participación de mercado del 5% en el primer año de operaciones.
- Incrementar las ventas en 10% para los siguientes años
- Lograr obtener una presencia de 5% en las tiendas de barrio y presencia en 50% de los supermercados en la ciudad de Guatemala

Para que las estrategias de mercado sean exitosas es necesario determinar cuáles son las necesidades de los consumidores, ubicar a los competidores, determinar el precio del producto, detectar sus ventajas y desventajas, analizar la demanda, elegir los canales de distribución más adecuados, analizar el consumo y sobre todo ubicar las oportunidades de mercado.

Salsa picante “De la Viuda” es un producto complementario, ya que puede acompañar a una gran variedad de platillos. No se cataloga como un producto principal, pues el consumidor puede decidir si utiliza o no este producto para acompañar su comida.

Las salsas picantes ya se encuentran en el mercado, aunque la presentación y consistencia son completamente diferentes. Para que el producto se dé a conocer, hay que implementar estrategias, tomando en cuenta los gustos, necesidades del consumidor, así como la ubicación de los competidores y los beneficios que éstos ofrecen.

B. Estrategias de mercadeo

La primera estrategia para la introducción de salsa “De la Viuda”, es hacer una degustación del producto a través de impulsadotas cuando éste sea introducido. Esto ayudará a reducir el tiempo que el consumidor generalmente se da, entre el probarlo por primera vez y decidirse a comprarlo. El lanzamiento de ofertas y promociones puede atraer a clientes potenciales. Emplear publicidad en el punto de venta empleando exhibidores, afiches, banderines, publicidad en volantes, folletos tanto en mayoristas como supermercados y tiendas de barrio.

Tomando en cuenta que los clientes potenciales son los supermercados y tiendas en general que funcionan como distribuidores al consumidor final, es conveniente mencionar que se pueden lograr negociaciones estratégicas de conveniencia mutua. A este tipo de clientes se les podría

ofrecer descuentos del 2% al 5% para este tipo de clientes, sin afectar considerablemente las utilidades de la empresa.

Para los clientes tales como restaurantes, cafeterías, hoteles, etc, se les darán muestras del producto para que lo utilicen sus clientes. Esto puede ayudar a que la marca sea reconocida y las personas puedan degustar de un producto nuevo. Esto puede inducir a las personas que lo probaron, a adquirir este producto en el supermercado o tienda para incluirlo en su casa.

Para mantener a los clientes, se pueden realizar promociones exclusivas para comerciantes, como por ejemplo regalar una botella en la compra de una caja, adjuntar productos promocionales, publicidad en el punto de venta, entre otros.

Es muy importante mencionar que una vez ubicado el producto en el mercado, no se puede descuidar la opinión de los consumidores finales; se deben llevar a cabo sondeos por lo menos cada año para conocer la aceptación del producto y así establecer las necesidades de la población.

Se debe crear una campaña intensiva de distribución, es decir, colocar el producto en varias localidades con suficiente publicidad para que el consumidor logre una buena percepción de éste y tome la decisión de comprarlo. Para este proyecto se presupuestaron Q18, 000 de publicidad como un apoyo a las ventas, logrando llegar al consumidor lo más rápido posible y hacerle ver al cliente que salsa "De la viuda" está presente en el mercado y que puede ser adquirido en los distintos puntos de venta de la ciudad capital.

Se espera que el comportamiento de los productos líderes sea el de reducir sus precios. En cuanto a salsa picante "De la Viuda", su precio se encuentra por debajo de la competencia, pero se debe estar preparado para no perder participación en el mercado. Esto puede evitarse otorgando promociones e innovaciones que sean atractivas para el consumidor.

XI. CONCLUSIONES

Con base a los resultados financieros, se puede concluir que el proyecto será viable tomando en consideración todos los parámetros que se establecieron al estudiar la factibilidad de la introducción de un producto nuevo al mercado de Guatemala. Este proyecto presenta utilidades desde el primer año y recuperación del capital a corto plazo, permitiendo hacer una reinversión para aumentar las dimensiones del negocio. Para la viabilidad del proyecto en los años posteriores, se debe enfatizar mucho en la publicidad del producto y en mejorar los canales de distribución para hacer llegar el producto a más puntos de venta dentro de la capital. Con el proyecto piloto realizado en la capital se puede realizar un estudio para ver la factibilidad de introducirlo a nivel república.

La introducción de este producto genera poco impacto ambiental, ya su empaque es de vidrio y puede ser reciclado para su reutilización. Este proyecto es un proyecto limpio que no contamina el agua ni el aire por lo que tendrá una mejor aceptación en las entidades ambientales, municipales y sanitarias del país.

Este producto favorecerá al consumidor, ya que será una alternativa más dentro de la gama de salsas picantes que se encuentran en el mercado. Además posee un gran sabor y una calidad incomparable que lo diferencia de las demás salsas.

XII. RECOMENDACIONES

- En los años siguientes, contemplar lograr otro agente de distribución que posea su flota de vehículos para realizar la distribución local del producto.
- Mantener un alto presupuesto en publicidad para lograr una fuerte presencia en el mercado.
- Estudiar otros tipos de estructura de capital para obtener una mejor tasa de rendimiento sobre el proyecto en el mercado.
- Luego de completar los tres años del proyecto, se deberán realizar proyecciones para los siguientes años y evaluar la posición del proyecto.
- Estudiar la introducción de nuevos productos utilizando los mismos canales de distribución y analizando su impacto financiero dentro de la empresa.

XIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armando Ortega Pérez de León, *Contabilidad de Costos*, Editorial Limusa, México 1994
(Ortega, 1994)

Blanj, Leland y Tarquin, Anthony. 2004. *Ingeniería Económica*. 3ra ed. México D.F.747 págs.
(Blanj, 2004)

Charles T. Homgren y George Foster, *Contabilidad de Costos*, Editorial Prentice Hall, México 1991
(Homgren, 1991)

Dziezak, J. 1991. *Getting savory on sauces*. Food Technology 45. Presente y pasado del chile en México. INIA. México.

Instituto Nacional de Estadística, Guatemala Población estimada por departamento ambos sexos INE

J. Fred Weston y Eugene F Brigham, *Fundamentos de Administración Financiera*. Editorial McGraw Hill, Mexico 1993 pag 797
(Weston, 1993)

MULTIVEX, S.A. *Índice Multimedia República de Guatemala Estudio de Radio*, Zona Metropolitana No 6 enero 1999

Nuez, F. Gil R. y Costa. J. 1996. *El cultivo de pimientos, chiles y ajíes*. Ed. Mundi-prensa. Barcelona, España. Pág. 607

Stanton, William J. y Etzel, Michael J. 2004. *Fundamentos de Marketing*. 13a ed. México D.F. 764 págs.

William Mendenhall, *Estadística para Administradores*, 2da Editorial Iberoamericana, México 1990 Pág. 4
(Mendenhall, 1990)

XIV. APÉNDICE

ANEXO 1: ENCUESTA

Objetivos:

- Evaluar y determinar los hábitos sobre el consumo y compra de las salsas picantes líquidas en su mercado objetivo.
- Determinar cual es la primera mención de salsas picantes líquidas entre el mercado.
- Analizar la frecuencia de consumo de la salsa picante líquida relacionado al tamaño del envase.
- Estudiar los canales de distribución mayormente empleados para adquirir salsas picantes líquidas.

Buenos días/tardes, gracias por su tiempo, no le tomara mas de 5 minutos contestar la encuesta. Es una encuesta tipo académica y le ruego completa sinceridad a la hora de responder a las siguientes preguntas. La información será confidencial. Marcar con una **X** dentro del cuadro la o las opciones deseadas, y para las preguntas directas completar en la línea. MUCHAS GRACIAS

Nombre: _____.

Lugar donde realiza la encuesta: _____.

Fecha: _____.

• Edad:

- | | |
|--------------------------|----------|
| <input type="checkbox"/> | 18 – 30 |
| <input type="checkbox"/> | 31 – 44 |
| <input type="checkbox"/> | 45 – 60 |
| <input type="checkbox"/> | 61 – Más |

• ¿En qué zona o municipio vive? _____.

1. Estado Civil:

- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Soltero |
| <input type="checkbox"/> | Casado |
| <input type="checkbox"/> | Divorciado |
| | Otros: _____. |

2. ¿Alguna vez ha consumido o comprado salsas picantes?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | sí |
| <input type="checkbox"/> | no (Pasar a pregunta 14) |

3. Mencione 3 marcas de salsas picantes que conoce:

- _____.
- _____.
- _____.

4. ¿Conoce alguna de estas marcas de salsa picante?

- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Picamás |
| <input type="checkbox"/> | Maya IK |
| <input type="checkbox"/> | Tabasco |
| <input type="checkbox"/> | Costeña |
| <input type="checkbox"/> | Marie Sharp |
| <input type="checkbox"/> | Pica Diablo |
| <input type="checkbox"/> | Knorr |
| | Otras: _____. |

5. ¿Cuándo fue la última vez que consumió salsas picantes?
- 1 -15 días
 15 - 30 días
 Mas de 30 días
6. ¿Qué marca de salsa picante compró la última vez?
- _____.
7. ¿Qué le gustó de la salsa que compró la última vez?
- _____.
8. ¿Qué tamaño de salsa picante compró la última vez?
- Envase Pequeño 75 ml
 Envase Mediano 150 ml
 Envase Grande 300 ml
9. ¿Se recuerda del monto que pagó la última vez por la salsa picante?
- _____.
10. ¿En qué ocasiones acostumbra a utilizar salsa picante?
- Desayuno
 Almuerzo
 Cena
 En todo momento
11. ¿Qué condimentos utiliza con mayor frecuencia?
- Sal
 Pimienta
 Especies
 Consomé
 Soya
 Salsa Picante
 Aderezo
Otros: _____.
12. ¿Cuántas salsas picantes consume al mes aproximadamente?
- 0 – 1 Botella
 2 – 3 Botellas
 4 – Mas botellas
13. ¿Dónde compró la salsa picante la última vez?
- Supermercado
 Tienda de Barrio
 Depósito
 Mayorista
 Mercado
Otros: _____.
14. ¿Por qué no consume salsas picantes?
- _____.
15. ¿En qué rango se encuentra su ingreso mensual?
- 0 – 2000
 2001 – 5000
 5001 - mas

ANEXO 2: Cuadro de precios del mercado para salsas picantes líquidas

Marca	Nombre	Envase plástico		Envase vidrio		
		Pequeña	Mediana	Pequeña	Mediana	Grande
Tabasco	SALSA TABASCO 2 ONZ			Q14.95		
MCK	SALSA MCK HENNYCO PICANTE HABANERO TABASCO 2 OZ			Q22.25		
MCK	SALSA MCK HENNYCO PICANTE JALAPEJO TABASCO 2 OZ			Q14.65		
MCK	SALSA MCK HENNYCO PICANTE CON AJO 2 OZ			Q15.45		
MCK	SALSA MCK HENNYCO PICANTE HABANERO TABASCO 2 OZ					
Ana Belly	SALSA VERDE ANA BELLY 97ML			Q2.45		
Pica Diablo	SALSA PICA DIABLO PICANTE TIPO TABASCO 5.45 ONZ				Q5.85	
C&Q	SALSA C & Q PICANTE JALAPEÑO 5 ONZ 1 UND		Q4.85			
C&Q	SALSA C & Q PICANTE COBANERO 5 ONZ		Q4.85			
Don Munoy	SALSA DON MUNOY CHILE HABANERO 5 OZ		Q6.55			
Chipica	SALSA CHIPICA PICANTE VIDRIO 5 ONZ				Q5.25	
Marie Sharps	SALSA PICANTE MARIE SHARPS HABANERO EXTRA FUERTE 5 ONZ				Q19.85	
Marie Sharps	SALSA PICANTE MARIE SHARPS HABANERO FUERTE 5 ONZ				Q19.85	
Marie Sharps	SALSA PICANTE MARIE SHARPS HABANERO SUQUE 5 ONZ				Q19.85	
Tabasco	SALSA TABASCO PICANTE ROJA CON SABOR A CHIPOTLE 5 ONZ				Q33.25	
Tabasco	SALSA TABASCO 5 ONZ				Q31.75	
Maya-ik	SALSA MAYA-IK PICANTE ROJA 6 OZ		Q6.25			
Maya-ik	SALSA MAYA-IK PICANTE VERDE 6 OZ		Q6.25			
Marie Sharps	SALSA MARIE SHARPS HABANERO FUERTE 10 ONZ				Q35.25	
Marie Sharps	SALSA PICANTE MARIE SHARPS HABANERO SUAVE 10 ONZ				Q35.25	
Marie Sharps	SALSA PICANTE MARIE SHARPS HABANERO EXTRA FUERTE 10 ONZ				Q39.25	
Del Pasto	SALSA DEL PASTO TIPO CHIRMOL 16 OZ				Q16.45	
Knorr	PICANTE KNORR CHILE 62 GRM	Q3.25				
Picamas	SALSA PICAMAS VERDE 89 GRS	Q2.75				
Sabemas	SALSA DE CHILE PICANTE SABEMAS 150 GRAMO	Q4.80				
Picamas	SALSA PICAMAS 200 GRS	Q4.85				
Chipica	SALSA CHIPICA PICANTE VIDRIO 324 gr				Q14.35	
Santa Cruz	SALSA SANTA CRUZ CHUNKY SUAVE 415 GRM.				Q18.75	
B&B	SALSA B & B MILTOMATE 425 GRS				Q11.25	
Costena	SALSA LA COSTEÑA DIP REGULAR 453 GRM				Q15.45	
Costena	SALSA LA COSTEÑA MEXICANA VERDE 16 OZ				Q16.95	
Costena	SALSA LA COSTEÑA MEXICANA CASERA 475 GRM.				Q16.95	
Costena	SALSA LA COSTEÑA TAQUERA BOTELLA 475 GR				Q16.95	
Precio promedio		Q3.91	Q5.75	Q13.95	Q18.75	Q22.25

ANEXO 3: Costo de transporte México - Guatemala.
Costo de transporte:

	Contenedor de 45' consolidado	
	US \$	Quetzales
Flete	\$ 1,200.00	Q 9,240.00
Manejos aduanales	\$ 170.00	Q 1,309.00
Custodio	\$ 20.00	Q 154.00
Semaforo	\$ 25.00	Q 192.50
Poliza DI (importación)	\$ 55.00	Q 423.50
TOTAL	\$ 1,470.00	Q 11,319.00

ANEXO 4: Aranceles de Guatemala: Nueva legislación de aranceles para TLC.

Código	Descripción	Tasa base	Categoría
07096010	Pimientos (chiles) dulces	15%	C11
07096020	Chile tabasco (Capsicum frutescens)	15%	C11

ANEXO 5: Estado de resultados para 3 años

Estado de resultados

Proyecto: Salsa "De la Viuda"

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
Unidades	126,000		138,600		152,460	
Precio / unidad	Q 12.50		Q 13.00		Q 13.50	
Ventas	Q 1,457,531	100.0%	Q 1,729,760	100.0%	Q 1,976,023	100.0%
Costos de ventas	Q 875,706		Q 1,001,116		Q 1,142,900	
<i>Compras</i>	Q618,906		Q708,028		Q808,786	
<i>Comisión sobre ventas</i>	Q67,800	4%	Q76,872		Q87,128	
<i>Comisión sobre distribución física</i>	Q110,250	7%	Q126,126		Q144,075	
<i>Descuentos y promociones</i>	Q78,750	5%	Q90,090		Q102,911	
Utilidad de ventas brutas	Q 581,825	39.9%	Q 728,643	50.0%	Q 833,123	57.2%
Gastos de operación	Q 482,000		Q 534,206		Q 565,058	
Utilidades de operaciones	Q 99,825	6.8%	Q 194,437	13.3%	Q 268,065	18.4%
Gastos financieros	Q 45,333		Q 41,333		Q 37,333	
Utilidades antes de impuestos	Q 54,492	3.7%	Q 153,104	10.5%	Q 230,732	15.8%
ISR	Q 30,946	31%	Q 60,276		Q 83,100	
Utilidad neta	Q 23,546	1.6%	Q 92,828	6.4%	Q 147,632	10.1%

ANEXO 6: Flujo de efectivo para 3 años**Flujo de efectivo**

Proyecto: Salsa "De la Viuda"

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capital propio	Q 100,000			
Deuda del préstamo	Q 100,000	Q 66,667	Q 33,333	Q -
Unidades		126000	138600	152460
Precio		Q 12.50	Q 13.00	Q 13.50
Total ventas del mes		Q 1,575,000	Q 1,801,800	Q 2,058,210
INGRESOS				
Cobros ventas al contado		Q 771,750	Q 882,882	Q 1,008,523
Cobros ventas crédito 30 días		Q 685,781	Q 846,878	Q 967,500
Total ingresos	Q -	Q 1,457,531	Q 1,729,760	Q 1,976,023
EGRESOS				
Costo de importación	Q 154,726	Q 464,179	Q 708,028	Q 808,786
Comisiones s/ ventas		Q 63,000	Q 72,072	Q 82,328
Viáticos		Q 4,800	Q 4,800	Q 4,800
Descuentos y promociones		Q 78,750	Q 90,090	Q 102,911
Comisión distribución física		Q 110,250	Q 126,126	Q 144,075
Gastos de operación		Q 474,000	Q 502,440	Q 532,586
Prestaciones laborales		Q 19,500	Q 26,000	Q 26,000
Intereses préstamo		Q 12,000	Q 8,000	Q 4,000
Amort. capital ptmo.		Q 33,333	Q 33,333	Q 33,333
Constitución empresa	Q 12,000			
ISR		Q 33,426	Q 62,335	Q 84,911
IVA		Q 40,716	Q 31,955	Q 41,006
Total egresos	Q 166,726	Q 1,333,955	Q 1,665,179	Q 1,864,737
Mov neto	Q (166,726)	Q 123,576	Q 64,580	Q 111,287
Bancos saldo inicial	Q 200,000			
Bancos saldo final	Q 33,274	Q 190,276	Q 317,191	Q 513,388

ANEXO 7: VPN y TIR para 3 años

Valor Presente Neto	55,554.62	
TMAR	17.0%	
TIR	38%	
dif	20.55%	TIR supera a la TMAR

ANEXO 8: Flujo de efectivo para el primer año

Flujo de efectivo	Año 1												Año 1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Capital propio	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 66,667
Deuda del préstamo	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 100,000	Q 66,667
Unidades	Q 10500	Q 10500	Q 10500	Q 10500	Q 10500	Q 10500	Q 10500	Q 10500	Q 10500	Q 10500	Q 10500	Q 10500	Q 126000
Precio	Q 12,50	Q 12,50	Q 12,50	Q 12,50	Q 12,50	Q 12,50	Q 12,50	Q 12,50	Q 12,50	Q 12,50	Q 12,50	Q 12,50	Q 12,50
Total ventas del mes	Q 131,250	Q 131,250	Q 131,250	Q 131,250	Q 131,250	Q 131,250	Q 131,250	Q 131,250	Q 131,250	Q 131,250	Q 131,250	Q 131,250	Q 1,575,000
INGRESOS													
Cobros ventas al contado	Q 64,313	Q 64,313	Q 64,313	Q 64,313	Q 64,313	Q 64,313	Q 64,313	Q 64,313	Q 64,313	Q 64,313	Q 64,313	Q 64,313	Q 771,750
Cobros ventas crédito 30 días	Q 62,344	Q 62,344	Q 62,344	Q 62,344	Q 62,344	Q 62,344	Q 62,344	Q 62,344	Q 62,344	Q 62,344	Q 62,344	Q 62,344	Q 695,791
Total ingresos	Q 126,656	Q 126,656	Q 126,656	Q 126,656	Q 126,656	Q 126,656	Q 126,656	Q 126,656	Q 126,656	Q 126,656	Q 126,656	Q 126,656	Q 1,457,531
EGRESOS													
Costo de importación	Q 154,726	Q 154,726	Q 154,726	Q 154,726	Q 154,726	Q 154,726	Q 154,726	Q 154,726	Q 154,726	Q 154,726	Q 154,726	Q 154,726	Q 1,816,711
Comisiones s/ ventas	Q 5,250	Q 5,250	Q 5,250	Q 5,250	Q 5,250	Q 5,250	Q 5,250	Q 5,250	Q 5,250	Q 5,250	Q 5,250	Q 5,250	Q 63,000
Viáticos	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 4,800
Descuentos y promociones	Q 6,563	Q 6,563	Q 6,563	Q 6,563	Q 6,563	Q 6,563	Q 6,563	Q 6,563	Q 6,563	Q 6,563	Q 6,563	Q 6,563	Q 78,750
Comisión distribución física	Q 9,188	Q 9,188	Q 9,188	Q 9,188	Q 9,188	Q 9,188	Q 9,188	Q 9,188	Q 9,188	Q 9,188	Q 9,188	Q 9,188	Q 110,250
Gastos de operación	Q 39,500	Q 39,500	Q 39,500	Q 39,500	Q 39,500	Q 39,500	Q 39,500	Q 39,500	Q 39,500	Q 39,500	Q 39,500	Q 39,500	Q 474,000
Prestaciones laborales	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 1,000	Q 19,500
Intereses préstamo	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 33,333
Amort. capital p/mo.	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 90,456
Constitución empresa	Q 69,438	Q 69,438	Q 69,438	Q 69,438	Q 69,438	Q 69,438	Q 69,438	Q 69,438	Q 69,438	Q 69,438	Q 69,438	Q 69,438	Q 833,250
ISR	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 2,786	Q 33,426
IVA	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 7,538	Q 90,456
Total egresos	Q 166,726	Q 166,726	Q 166,726	Q 166,726	Q 166,726	Q 166,726	Q 166,726	Q 166,726	Q 166,726	Q 166,726	Q 166,726	Q 166,726	Q 1,993,955
Movimiento	Q (6,125)	Q 57,219	Q (60,930)	Q 57,219	Q 57,219	Q (67,930)	Q 57,219	Q 57,219	Q (60,930)	Q 57,219	Q 57,219	Q 11,385	Q 123,576
Bancos saldo inicial	Q 200,000	Q 33,274	Q 28,149	Q 85,367	Q 4,437	Q 61,656	Q 118,875	Q 30,945	Q 86,164	Q 145,383	Q 64,453	Q 121,671	Q 179,890
Bancos saldo final	Q 33,274	Q 28,149	Q 85,367	Q 4,437	Q 61,656	Q 118,875	Q 30,945	Q 88,164	Q 145,383	Q 64,453	Q 121,671	Q 178,890	Q 190,276

Flujo de efectivo

Proyecto: Salsa "De la Vauca"

ANEXO 9: Flujo de efectivo para el segundo año

Flujo de efectivo	Año 2												Año 2
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Capital propio													
Deuda del préstamo	Q 66,667	Q 66,667	Q 66,667	Q 66,667	Q 66,667	Q 66,667	Q 66,667	Q 66,667	Q 66,667	Q 66,667	Q 66,667	Q 66,667	Q 33,333
Unidades	11550	11550	11550	11550	11550	11550	11550	11550	11550	11550	11550	11550	138600
Precio	Q 13,00	Q 13,00	Q 13,00	Q 13,00	Q 13,00	Q 13,00	Q 13,00	Q 13,00	Q 13,00	Q 13,00	Q 13,00	Q 13,00	Q 13,00
Total ventas del mes	Q 150,150	Q 150,150	Q 150,150	Q 150,150	Q 150,150	Q 150,150	Q 150,150	Q 150,150	Q 150,150	Q 150,150	Q 150,150	Q 150,150	Q 1,801,800
INGRESOS													
Cobros ventas al contado	Q 73,574	Q 73,574	Q 73,574	Q 73,574	Q 73,574	Q 73,574	Q 73,574	Q 73,574	Q 73,574	Q 73,574	Q 73,574	Q 73,574	Q 882,882
Cobros ventas crédito 30 días	Q 62,344	Q 71,321	Q 71,321	Q 71,321	Q 71,321	Q 71,321	Q 71,321	Q 71,321	Q 71,321	Q 71,321	Q 71,321	Q 71,321	Q 846,878
Total ingresos	Q 135,917	Q 144,895	Q 144,895	Q 144,895	Q 144,895	Q 144,895	Q 144,895	Q 144,895	Q 144,895	Q 144,895	Q 144,895	Q 144,895	Q 1,729,760
EGRESOS													
Costo de importación	Q 177,007	Q 177,007	Q 177,007	Q 177,007	Q 177,007	Q 177,007	Q 177,007	Q 177,007	Q 177,007	Q 177,007	Q 177,007	Q 177,007	Q 706,028
Comisiones s/ventas	Q 6,006	Q 6,006	Q 6,006	Q 6,006	Q 6,006	Q 6,006	Q 6,006	Q 6,006	Q 6,006	Q 6,006	Q 6,006	Q 6,006	Q 72,072
Viáticos	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 4,800
Descuentos y promociones	Q 7,508	Q 7,508	Q 7,508	Q 7,508	Q 7,508	Q 7,508	Q 7,508	Q 7,508	Q 7,508	Q 7,508	Q 7,508	Q 7,508	Q 90,090
Comisión distribución física	Q 10,511	Q 10,511	Q 10,511	Q 10,511	Q 10,511	Q 10,511	Q 10,511	Q 10,511	Q 10,511	Q 10,511	Q 10,511	Q 10,511	Q 126,126
Gastos de operación	Q 41,870	Q 41,870	Q 41,870	Q 41,870	Q 41,870	Q 41,870	Q 41,870	Q 41,870	Q 41,870	Q 41,870	Q 41,870	Q 41,870	Q 502,440
Prestaciones laborales													Q 26,000
Intereses préstamo	Q 667	Q 667	Q 667	Q 667	Q 667	Q 667	Q 667	Q 667	Q 667	Q 667	Q 667	Q 667	Q 8,000
Amort. capital pmo.													Q 33,333
Constitución empresa													
ISR	Q 5,195	Q 5,195	Q 5,195	Q 5,195	Q 5,195	Q 5,195	Q 5,195	Q 5,195	Q 5,195	Q 5,195	Q 5,195	Q 5,195	Q 62,335
IVA	Q (9,980)	Q 8,985	Q 8,985	Q (9,980)	Q 8,985	Q 8,985	Q (9,980)	Q 8,985	Q 8,985	Q (9,980)	Q 8,985	Q 8,985	Q 31,955
Total egresos	Q 233,987	Q 75,945	Q 75,945	Q 233,987	Q 75,945	Q 89,945	Q 233,987	Q 75,945	Q 75,945	Q 233,987	Q 75,945	Q 121,279	Q 1,665,179
Mov neto	Q (98,070)	Q 68,950	Q 68,950	Q (89,093)	Q 68,950	Q 54,950	Q (89,093)	Q 68,950	Q 68,950	Q (89,093)	Q 68,950	Q 23,616	Q 64,580
Bancos saldo inicial	Q 190,276	Q 92,206	Q 161,155	Q 230,105	Q 141,012	Q 209,962	Q 264,911	Q 175,819	Q 244,768	Q 313,718	Q 224,625	Q 293,575	Q 317,191
Bancos saldo final	Q 92,206	Q 161,155	Q 230,105	Q 141,012	Q 209,962	Q 264,911	Q 175,819	Q 244,768	Q 313,718	Q 224,625	Q 293,575	Q 317,191	Q 317,191

ANEXO 10: Flujo de efectivo para el tercer año.

Flujo de efectivo	Año 3												Año 3	
	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
Capital propio														
Deuda del préstamo														
Unidades														
Precio														
Total ventas del mes														
INGRESOS														
Cobros ventas al contado	Q 84,044	Q 84,044	Q 84,044	Q 84,044	Q 84,044	Q 84,044	Q 84,044	Q 84,044	Q 84,044	Q 84,044	Q 84,044	Q 84,044	Q 84,044	Q 1,008,523
Cobros ventas crédito 30 días	Q 71,321	Q 81,471	Q 81,471	Q 81,471	Q 81,471	Q 81,471	Q 81,471	Q 81,471	Q 81,471	Q 81,471	Q 81,471	Q 81,471	Q 81,471	Q 967,500
Total ingresos	Q 155,365	Q 165,514	Q 165,514	Q 165,514	Q 165,514	Q 165,514	Q 165,514	Q 165,514	Q 165,514	Q 165,514	Q 165,514	Q 165,514	Q 165,514	Q 1,976,023
EGRESOS														
Costo de importación	Q 202,197			Q 202,197			Q 202,197			Q 202,197			Q 202,197	Q 808,786
Comisiones s/ventas	Q 6,861	Q 6,861	Q 6,861	Q 6,861	Q 6,861	Q 6,861	Q 6,861	Q 6,861	Q 6,861	Q 6,861	Q 6,861	Q 6,861	Q 6,861	Q 82,328
Viáticos	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	Q 4,800
Descuentos y promociones	Q 8,576	Q 8,576	Q 8,576	Q 8,576	Q 8,576	Q 8,576	Q 8,576	Q 8,576	Q 8,576	Q 8,576	Q 8,576	Q 8,576	Q 8,576	Q 102,911
Comisión distribución física	Q 12,006	Q 12,006	Q 12,006	Q 12,006	Q 12,006	Q 12,006	Q 12,006	Q 12,006	Q 12,006	Q 12,006	Q 12,006	Q 12,006	Q 12,006	Q 144,075
Gastos de operación	Q 44,382	Q 44,382	Q 44,382	Q 44,382	Q 44,382	Q 44,382	Q 44,382	Q 44,382	Q 44,382	Q 44,382	Q 44,382	Q 44,382	Q 44,382	Q 532,586
Prestaciones laborales	Q 333	Q 333	Q 333	Q 333	Q 333	Q 333	Q 333	Q 333	Q 333	Q 333	Q 333	Q 333	Q 333	Q 26,000
Intereses préstamo	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 4,000
Amort. capital ptmo.	Q (11,025)	Q 10,638	Q 10,638	Q (11,025)	Q 10,638	Q 10,638	Q (11,025)	Q 10,638	Q 10,638	Q (11,025)	Q 10,638	Q 10,638	Q 10,638	Q 33,333
Constitución empresa	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 7,076	Q 84,911
ISR	Q (11,025)	Q 10,638	Q 10,638	Q (11,025)	Q 10,638	Q 10,638	Q (11,025)	Q 10,638	Q 10,638	Q (11,025)	Q 10,638	Q 10,638	Q 10,638	Q 41,006
Total egresos	Q 263,729	Q 83,197	Q 83,197	Q 263,729	Q 83,197	Q 97,197	Q 263,729	Q 83,197	Q 83,197	Q 263,729	Q 83,197	Q 83,197	Q 128,530	Q 1,964,737
Mov neto	Q (108,365)	Q 82,318	Q 82,318	Q (98,215)	Q 82,318	Q 68,318	Q (98,215)	Q 82,318	Q 82,318	Q (98,215)	Q 82,318	Q 82,318	Q 36,984	Q 111,287
Bancos saldo inicial	Q 317,191	Q 208,826	Q 291,144	Q 373,461	Q 275,246	Q 357,564	Q 425,882	Q 409,984	Q 409,984	Q 492,302	Q 394,087	Q 476,404	Q 476,404	Q 513,388
Bancos saldo final	Q 208,826	Q 291,144	Q 373,461	Q 275,246	Q 357,564	Q 425,882	Q 327,666	Q 409,984	Q 492,302	Q 394,087	Q 476,404	Q 513,388	Q 513,388	Q 513,388

Flujo de efectivo

Proyecto: "Salva 'De la Viuda"