

---

**CAPÍTULO V****PLAN DE EXPORTACIÓN****BASADO EN EL MODELO DE CARLOS MORALES TRONCOSO****5.1 RESUMEN EJECUTIVO**

Salsa Macha es una micro empresa originaria de Puebla, México, productora de una salsa picante 100% natural, conformada por 3 personas. Es un producto de elaboración artesanal creado a base de insumos naturales, otorgándole al cliente una salsa de calidad, con un precio más bajo en comparación con la competencia, de inigualable sabor y un mayor tiempo de vida, libre de conservadores a causa de sus ingredientes.

Entre las principales fortalezas de la compañía se encuentran el ser un producto sin conservadores, no necesita refrigeración, además de contar con un equipo de trabajo calificado. Mientras que las debilidades son la falta de recursos financieros para desarrollarse, provocando así una carencia de maquinaria y tecnología.

La empresa desea incursionar en la India. De acuerdo al análisis del mercado hindú, la viabilidad de exportación de la salsa se ve favorecida por la afinidad gastronómica con la que cuentan ambos países; además, la densidad de población de Nueva Delhi es de 13,782,976 habitantes en el 2004, con un nivel superior de ingresos en comparación al resto del país, contando con una vasta diversidad cultural y una alta tasa de crecimiento de la

---

población. Además de contar con una estabilidad política, sin barreras de entrada al mercado.

Aunque existen ciertas limitaciones, como son la falta de tratados comerciales con México, factores externos y la inestabilidad económica y social ocasionada por fenómenos naturales como el tsunami, no obstante, estos no son un obstáculo para continuar con las exportaciones.

La principal competencia son marcas hindúes, sin embargo la calidad del producto es mejor al no utilizar conservadores; por esta razón, asegura una buena entrada de la salsa al mercado hindú. Para la exportación de la salsa, el enfoque principal será introducir el producto por canales de acceso rápido, como son, tiendas gourmet y tiendas de autoservicio con la finalidad de darla a conocer.

Estimando en un horizonte a tres años, a partir del 2005 se obtendrían utilidades netas de \$95,100 pesos hasta alcanzar la suma de \$366,250 pesos en el 2008, suponiendo una constancia en las ventas nacionales, las exportaciones a la India y la incursión de exportaciones a otros países.

---

## **5.2 LA EMPRESA Y EL PERSONAL CLAVE**

### **5.2.1 Antecedentes de la empresa**

A mediados de 1993 se decidió comercializar la Salsa Macha de manera muy casera entre amigos y familiares, ya que se improvisaron frascos sin etiquetas ni identificación alguna. La única planta de fabricación se encuentra ubicada en la colonia La Paz, en la ciudad de Puebla.

A finales de 1996 se obtuvo un pequeño préstamo para lanzar el producto al mercado formalizando así la empresa. En 1998 se contacta a una cadena de restaurantes de comida mexicana en Seattle, EE. UU. En el 2004 se exportó a Taipei, Taiwán y a la tienda departamental Corte Inglés en España.

### **5.2.2 MISIÓN, OBJETIVOS Y METAS**

#### **Misión**

Elaborar y comercializar productos alimenticios sanos, libres de agentes químicos como conservadores y colorantes artificiales. Ser una empresa altamente productiva y plenamente humana, innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de clientes y consumidores, ofreciendo una salsa 100% natural.

#### **Objetivos**

- Conseguir por lo menos tres intermediarios para atender el mercado hindú en un lapso de tres años.

- 
- Vender regularmente el producto en el mercado hindú en los próximos tres años y continuar con las exportaciones a Seattle.

### **Metas**

- A partir de la factibilidad del plan de exportación, encontrar en el periodo 6 meses un distribuidor para iniciar las exportaciones recurrentes al mercado hindú.
- Lograr un volumen de exportación a la India de 1,632 frascos de 130g por pedido en un lapso de uno a tres años.

### **5.2.3 PORTAFOLIO DE NEGOCIOS**

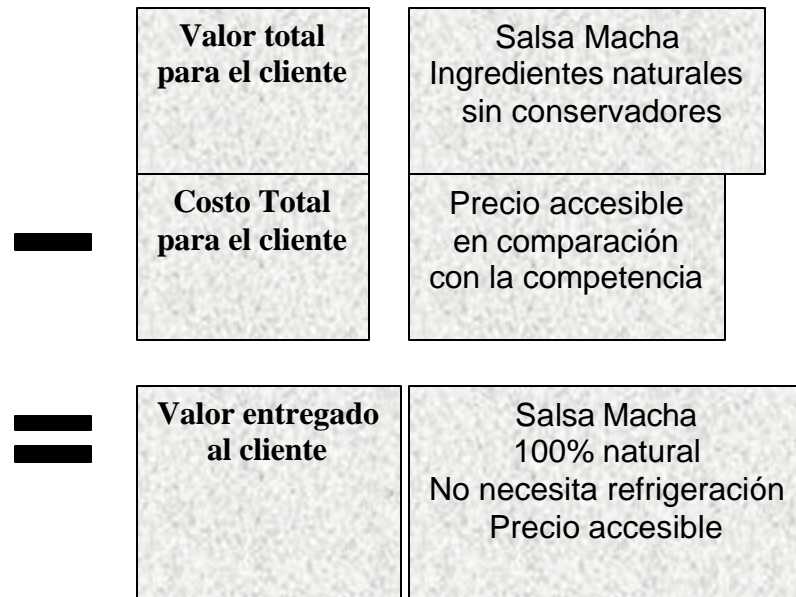
La matriz de crecimiento-penetración, diseñada en 1977 por el *Boston Consulting Group*, presenta una matriz que identifica cuatro grandes tipos de líneas de productos, que son: estrella, vaca, perro e interrogación.

La Salsa Macha de 130g es el producto estrella, porque es un producto de rápido crecimiento y aceptación, al ser el único en el que se concentran las ventas en la ciudad de Puebla. La empresa cuenta solamente con un producto en dos presentaciones, el frasco de 130g y la cubeta de un kilo.

**5.2.4 CADENA DE VALOR Y PROCESOS MEDULARES**

**Figura 15**

**VALOR PARA EL CLIENTE**



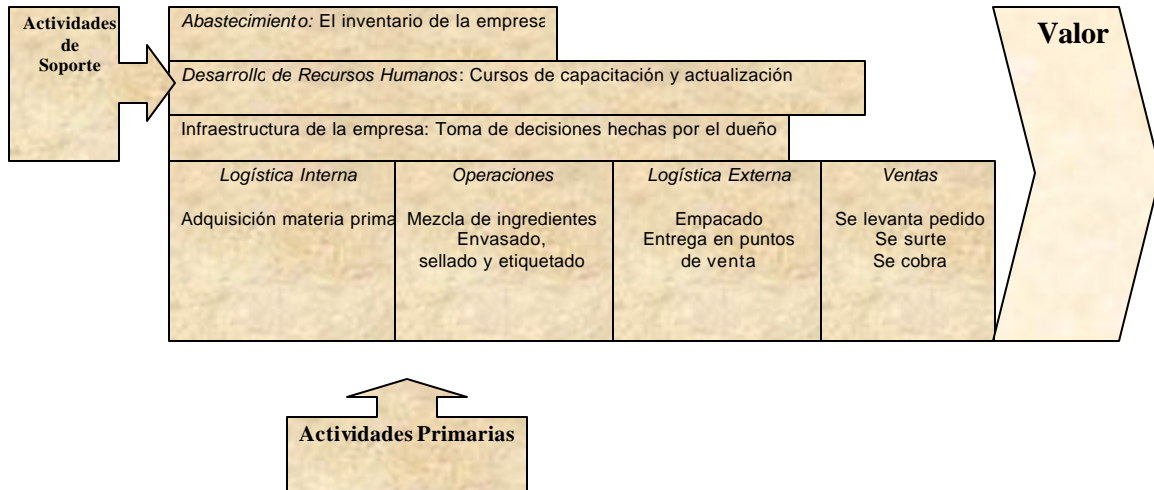
Fuente: Elaboración propia (2005).

**Procesos Medulares**

De acuerdo al análisis de las actividades que realiza la empresa Salsa Macha, a continuación se listan los procesos de mayor impacto que se explicarán más adelante con el propósito de detectar con precisión y objetividad las actividades que generan valor

- Proceso de manejo de eficiente de inventarios.
- Proceso de pedidos-pagos.

**Figura 16**  
**CADENA DE VALOR**



Fuente: Elaboración propia (2005)

### Cadena de Valor

Esta herramienta estructurada por Michael Porter, es utilizada para analizar cómo se encuentra actualmente la empresa Salsa Macha y qué se puede hacer para incrementar el valor que se ofrece a los clientes.

- Valor total para el cliente. Salsa Macha ofrece un producto a base de ingredientes naturales, libre de conservadores y no necesita refrigeración después de abierto. A pesar de ser una micro empresa exportadora, la atención sigue siendo personalizada.
- Costo total para el cliente. Es un producto con un precio accesible en comparación a la competencia. Salsa Macha se encuentra disponible en tiendas de autoservicio, gourmet y departamentales, además siempre se cuenta con producto en existencia en la fábrica.

- 
- Valor entregado al cliente. La oportunidad de disfrutar de una salsa de calidad para acompañar con las comidas.

Entre las actividades primarias se encuentran:

- Logística interna. Consiste en la adquisición de tapas, envases, etiquetas así como de materia prima para la fabricación de la salsa.
- Operaciones. Comienza con el tostado del chile, que después se mezcla con todos los demás insumos en el molino. Esta mezcla se vierte en el recipiente dosificador para luego pasar a la fase de envasado, sellado y etiquetado. Cabe mencionar que todo el proceso anteriormente descrito es artesanal.
- Logística externa. Una vez empacado el producto, se surte a los distintos puntos de venta. En el caso de las exportaciones, se entrega de acuerdo al INCOTERM que hayan acordado el importador y la empresa.
- Ventas. Distribución personalizada de los pedidos a los clientes. El proceso de pedidos-pagos tiene un buen seguimiento desde que se levanta el pedido, se surte y se cobra. Aunque, a veces a causa de la escasez de inventario, al momento de surtir surgen imprevistos. Respecto a las ventas internacionales, se hace a través de intermediarios para hacer las requisiciones específicas de la Salsa, se acuerda la forma de pago, se abastece y se cobra.

Las actividades de apoyo constan de:

- Abastecimiento. La empresa cuenta con un inventario de mediana eficiencia, puesto que no se lleva un registro de materias primas. Sin embargo, se sugiere tener un

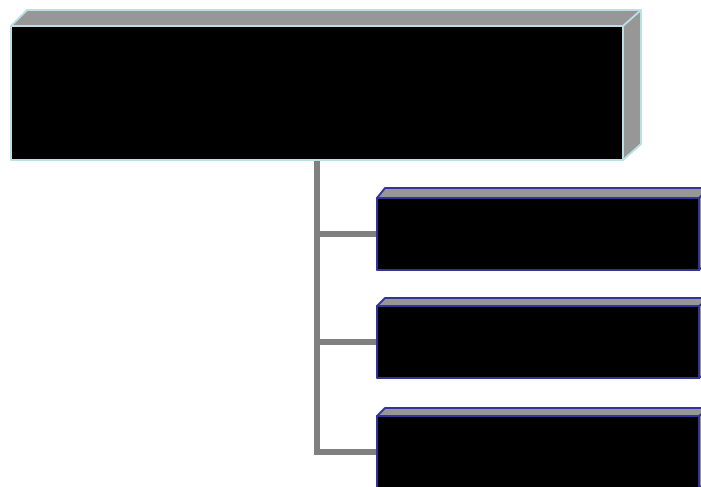
---

control sobre el suministro de los insumos, para que la cadena de valor al cliente no pierda su curso.

- Desarrollo de recursos humanos. El dueño de la empresa toma cursos de capacitación y actualización referentes al comercio internacional, al igual que su empleada.
- Infraestructura de la empresa. Puesto que es una pequeña empresa, todas las decisiones directivas son tomadas por el dueño.

### 5.2.5 ORGANIZACIÓN ACTUAL Y EQUIPO DIRECTIVO

**Figura 17**  
**ORGANIGRAMA**



Fuente: Elaboración propia basado con datos proporcionados por la empresa (2005)

**Sergio Giordano Sánchez Verín**

*Educación*

Licenciatura en Derecho



---

*Experiencia*

Diplomado “Alta dirección para micro y mediana empresa” 1998.

Seminario “Oportunidades de Negocio para productos mexicanos en Asia: caso Corea 2003.

Curso Fijación de Precio 1996.

Premio al mérito exportador 2003-2004.

Cursos FDA (*Federal Drug Administration*) 2001.

Curso Bioterrorismo 2001.

Feria Internacional de Alimentos Procesados en Puebla 2000.

*Idiomas:* Ingles 40%

**Manuel Velázquez**

Contador

Lic en Administración de Empresas

Trabajador externo

6 meses de experiencia en la empresa

**Jacqueline Trujillo**

4 años de experiencia en la empresa

Cursos “Practicas de Higiene y Bioterrorismo” 2001.

**Practicantes**

Apoyo en actividades administrativas, a cargo de estudiantes de la UDLA-P y la BUAP.

---

## **5.2.6 FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

### **Fortalezas**

- Producto 100% natural.
- Producto sin conservadores.
- Producto no necesita refrigeración.
- Cursos de actualización sobre comercio internacional y normas sanitarias tomados por los empleados.

### **Debilidades**

- Falta de recursos financieros para desarrollo.
- Falta de tiempo y dinero para asistir a ferias comerciales internacionales en el extranjero.
- Falta de maquinaria y tecnología, ocasionando poco margen en el inventario de salsa.

## **5.3 EL PRODUCTO A EXPORTAR**

### **5.3.1 CLASIFICACIÓN ARANCELARIA DE ACUERDO AL SISTEMA ARMONIZADO (SA)**

De acuerdo al Sistema Armonizado, la fracción arancelaria de Salsa Macha es 21.03.90.

21 Preparaciones alimenticias diversas

2103 Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazónadores, compuestos; harina de mostaza y mostaza preparada.

210390 Los demás.

---

**21039099** Los demás

### 5.3.2 PRINCIPALES PRODUCTOS COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS

De acuerdo al Sistema Armonizado publicado en la página de Internet del SIAVI, los siguientes productos provenientes del capítulo 21, son considerados como competidores indirectos de la empresa. Ya que pueden ser utilizados como sustitutos de la salsa picante.

- 210310 Salsa de soya.
- 210320 “Ketchup” y demás salsas de tomate.
- 210330 Mostaza preparada.

Se realizó un estudio de mercado de la ciudad de Puebla, el día 2 de Febrero del año en curso. En 4 tiendas gourmet con el fin de analizar el nivel de competencia directa.

Tabla 2  
**COMPETENCIA DIRECTA EN MÉXICO**

<b>Marca:</b>	<b>Baxter</b>
Nombre:	Salsa Picante de Arándano
Peso Neto:	300 gr.
Precio:	\$ 70.20 MN
Lugar de Fabricación:	Escocia

<b>Marca:</b>	<b>Baxter</b>
Nombre:	Salsa de Menta
Peso Neto:	140 gr.
Precio:	\$36.40 MN
Lugar de Fabricación:	Escocia

Peso Neto:	310 gr.
Precio:	\$ 37 MN
Lugar de Fabricación:	México D.F.

<b>Marca:</b>	<b>Cocina Mestiza</b>
Nombre:	Salsa agridulce de mango
Peso Neto:	310 gr.
Precio:	\$ 37.50 MN
Lugar de Fabricación:	México D.F.
<b>Marca:</b>	<b>Colman´s</b>
Nombre:	Salsa Menta
Peso Neto:	250 ml
Precio:	\$50 MN
Lugar de Fabricación:	México D.F.

<b>Marca:</b>	<b>De la Cocina de Don Fernando</b>
Nombre:	Salsa serrana
Peso Neto:	326 gr.
Precio:	\$ 28 MN
Lugar de Fabricación:	Cholula, Puebla.

<b>Marca:</b>	<b>De la Cocina de Don Fernando</b>
Nombre:	Salsa chipotle
Peso Neto:	480 gr.
Precio:	\$28 MN
Lugar de Fabricación:	Cholula, Puebla.

<b>Marca:</b>	<b>De la Cocina de Don Fernando</b>
Nombre:	5 de Mayo
Peso Neto:	122 ml
Precio:	\$18
Lugar de Fabricación:	Cholula, Puebla.

<b>Marca:</b>	<b>Diener</b>
Nombre:	Chipotle Mora
Peso Neto:	300 gr. / 350 ml
Precio:	\$ 36 MN
Lugar de Fabricación:	México D.F.

<b>Marca:</b>	<b>El Secreto Gourmet</b>
Nombre:	Mermelada de Chile Jalapeño
Peso Neto:	265 ml
Precio:	\$ 40.50
Lugar de Fabricación:	México, D.F.

<b>Marca:</b>	<b>El Secreto Gourmet</b>
Nombre:	Salsa de guayaba con chipotle
Peso Neto:	460 ml
Precio:	\$ 55 MN
Lugar de Fabricación:	México, D.F.

<b>Marca:</b>	<b>El Secreto Gourmet</b>
Nombre:	Higo con chile mora
Peso Neto:	265 ml
Precio:	\$ 40.50 MN
Lugar de Fabricación:	México, D.F.

<b>Marca:</b>	<b>El Secreto Gourmet</b>
Nombre:	Salsa de jalapeño
Peso Neto:	460 ml
Precio:	\$ 55 MN
Lugar de Fabricación:	México, D.F.

<b>Marca:</b>	<b>El Secreto Gourmet</b>
Nombre:	Salsa de jalapeño
Peso Neto:	265 ml
Precio:	\$ 40.50
Lugar de Fabricación:	México, D.F.

<b>Marca:</b>	<b>Esmica</b>
Nombre:	Macha de ajonjolí
Peso Neto:	200 gr.
Precio:	\$ 33 MN
Lugar de Fabricación:	México D.F.

<b>Marca:</b>	<b>Esmica</b>
Nombre:	Brava
Peso Neto:	200 gr.
Precio:	\$ 14 MN
Lugar de Fabricación:	México D.F.

<b>Marca:</b>	<b>Esmica</b>
Nombre:	Ranchera
Peso Neto:	200 gr.
Precio:	\$ 14 MN
Lugar de Fabricación:	México D.F.

<b>Marca:</b>	<b>Esmica</b>
Nombre:	Cacahuate
Peso Neto:	200 gr.
Precio:	\$ 33 MN
Lugar de Fabricación:	México D.F.

<b>Marca:</b>	<b>Esmica</b>
Nombre:	Catarina
Peso Neto:	200 gr.
Precio:	\$ 14 MN
Lugar de Fabricación:	México D.F.

<b>Marca:</b>	<b>Hanseatik</b>
Nombre:	Salsa picante de mango
Peso Neto:	260 ml
Precio:	\$33
Lugar de Fabricación:	México, D.F.

<b>Marca:</b>	<b>La Yuca</b>
Nombre:	Chipotle
Peso Neto:	250 ml
Precio:	\$ 36 MN
Lugar de Fabricación:	Edo. de México

<b>Marca:</b>	<b>Lee Kum Kee</b>
Nombre:	Salsa de ajos y frijoles negros
Peso Neto:	226 gr.
Precio:	\$ 30 MN
Lugar de Fabricación:	Hong Kong

<b>Marca:</b>	<b>Lee Kum Kee</b>
Nombre:	Salsa picante de ajos
Peso Neto:	226 gr.
Precio:	\$ 30 MN
Lugar de Fabricación:	Hong Kong

<b>Marca:</b>	<b>Lee Kum Kee</b>
Nombre:	Salsa picante sriracha
Peso Neto:	510 gr.
Precio:	\$ 27 MN
Lugar de Fabricación:	Hong Kong

<b>Marca:</b>	<b>Loltun</b>
Nombre:	Salsa Martajada
Peso Neto:	220 gr.
Precio:	\$ 20
Lugar de Fabricación:	México, D.F.

<b>Marca:</b>	<b>Salsa Maya Gourmet</b>
Nombre:	Cacahuete
Peso Neto:	185 gr.
Precio:	\$ 31 MN
Lugar de Fabricación:	México D.F.

<b>Marca:</b>	<b>Salsa Maya Gourmet</b>
Nombre:	Ajonjolí
Peso Neto:	185 gr.
Precio:	\$31 MN
Lugar de Fabricación:	México D.F.

<b>Marca:</b>	<b>Salsa Maya Gourmet</b>
<b>Nombre:</b>	Original
<b>Peso Neto:</b>	185 gr.
<b>Precio:</b>	\$ 31 MN
<b>Lugar de Fabricación:</b>	México D.F.

Fuente: Elaboración propia (2005)

### 5.3.3 PRINCIPALES TIPOS DE PRODUCTOS QUE ACTUALMENTE VENDE

Salsa Macha va dirigida al mercado de consumo, llegando hasta los hogares de los consumidores para que hagan uso directo del producto, a través de la distribución en las tiendas gourmet, departamentales, autoservicio y restaurantes. El tipo de mercado de exportación es el de reventa, ya que se pretende su distribución por medio de un intermediario en la India, ya sea una cadena de tiendas o restaurantes con el propósito de revenderlas sin perder su exclusividad y marca propia, de tal forma ser adquirido por los clientes.

### 5.3.4 NORMAS Y CONTROLES DE CALIDAD

Según la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, dado a conocer en el Diario Oficial de la Nación con fecha de aprobación y publicación de Julio 14 de 1986, la Norma Oficial Mexicana establece las especificaciones mínimas de calidad que debe cumplir el producto, el cual se describe a continuación:

Tabla 3  
**NORMA OFICIAL MEXICANA**

<b>Clave de la Norma:</b>	NMX-F-377-1986
<b>Título de la Normas:</b>	ALIMENTOS - REGIONALES - SALSAS PICANTES ENVASADAS
<b>Fecha de Publicación:</b>	14/07/1986
<b>Tipo de Norma:</b>	Definitiva
<b>Producto:</b>	SALSAS
<b>Rama de Actividad Económica:</b>	PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Fuente: Secretaría de Economía (2005)



## **Especificaciones**

La Salsa Picante Envasada en su único tipo con un solo grado de calidad debe cumplir con las siguientes especificaciones:

### **Sensoriales**

Color: Característico de la variedad de chile o mezcla de chiles empleados.

Olor: Característico de la variedad de chiles o mezcla de chiles empleados.

Sabor: Picante característico de la variedad de chiles o mezcla de chiles empleados.

Consistencia: Fluida, semifluida o viscosa.

### **Físicas y químicas**

La Salsa Picante Envasada debe cumplir con las especificaciones físicas y químicas anotadas, en la siguiente tabla.

Tabla 4  
**ESPECIFICACIONES FÍSICAS Y QUÍMICAS  
DE SALSA PICANTE**

ESPECIFICACIONES	MINIMO	MAXIMO
pH	2.8	4.0
sólidos solubles % ("Brix)	4.0	30.0
Sólidos totales	4.0	
% de acidez expresado como ácido acético	1.0	4.5
% de cloruros (NaCl)	-	4.5

Fuente: Secretaria de Economía (2005)

### **Regulaciones de la India en relación al embalaje y etiquetado**

Los requerimientos de embalaje y etiquetado a la India se encuentran localizados en puertos de regiones tropicales, lo cual significa que se debe tener un especial cuidado

---

cuando se envían los productos. Algunos daños pueden ser causados durante el trayecto por la humedad, calor, exposición al sol y la lluvia, insectos y hongos. Por lo tanto, envíos a prueba de agua son necesarios, así como el uso de empaques forrados de zinc.

Se necesita tener especial atención al empacar maquinaria de importación, la cual puede ser transportada a través de áreas tropicales o desérticas. También hay que tener precaución cuando se empaca contra la humedad, polvo y arena. Existen requisitos para el etiquetado de las mercancías exportadas. Las etiquetas deben indicar el país o lugar donde fueron producidos los bienes, o el nombre y dirección del fabricante. El etiquetado debe ser en inglés, indicando el país de origen el cuál debe ser tan extenso y prominente como cualquier otro etiquetado en inglés. Estos requisitos aplican a cualquier artículo, etiquetado o envoltura que contenga una leyenda en inglés. Hay estándares para la fabricación y etiquetado relacionado al peso y medidas para el embalaje de bienes importados a la India con el propósito de ser vendidos a detalle; *op. cit.* de Internet.

### **5.3.5 TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Como se había mencionado anteriormente en la cadena de valor, la elaboración es artesanal, así que no cuenta con maquinaria actualizada porque no dispone con la suficiente ayuda financiera, a pesar que la ha solicitado a instituciones de apoyo a la micro y mediana empresa como son: PYMEXPORTA, BANCOMEXT y CRECE, entre otros. Si se contara con maquinaria de punta, se podrían alcanzar las metas a corto o mediano plazo.

Las mejoras han sido lentas, pero han tenido buenos resultados, algunas de ellas son, la evolución de la etiqueta, así como la integración de un recetario al envase, otorgándole un plus a la imagen del producto. El liderazgo en costos se podría alcanzar si se contara con la inversión adecuada para adquirir un mayor volumen de materias primas. Mientras que para seguir manteniendo la diferenciación del producto basada en ser natural, tener un exquisito sabor, un precio bajo comparado con la competencia; sería recomendable que en un futuro se llevara a cabo un cambio en el envase.

### 5.3.6 COSTOS DE FABRICACIÓN

Tabla 5  
**COSTO UNITARIO**

	Precio
Chile	\$5.60
Cacahuete	\$3.88
Aceite	\$4.71
Sal	\$.06
Cebolla	\$.29
Especias	\$.04
Ajo	\$.98
Costo total en pesos	\$15.56

Nota: El costo total es para 1 Kg. de ingredientes  
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2005).

Tabla 6  
**COSTO DE MANO DE OBRA**

	Costo
Moler chile	\$.100
Moler cacahuete	\$.02
Cocer chile y cacahuete	\$.03
Moler especias y cebolla	\$.02
Mezclar toda la mezcla	\$.09
Envasar y Etiquetar	\$.83

<b>Total</b>	<b>\$1.10</b>
--------------	---------------

Nota: El costo total \$1.10 pesos es por 13 minutos de mano de obra  
Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa (2005).

Tabla 7  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS  
Y DE VENTAS**

	Costo
Luz/gas	\$ .30
Renta	\$7.00
Papelería	\$ .10
Gasolina	\$ .40
Teléfono	\$1.60
Sueldo	\$10
Seguro IMSS	\$ .57
Fletes	\$4
Internet	\$ .80
<b>Costo total</b>	<b>\$29.94</b>

Nota: El costo total es calculado en base al gasto mensual  
Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa (2005).

Tabla 8  
**COSTO TOTAL UNITARIO**

Frasco 130 gr.	Costo
Salsa	\$2.02
Mano de obra	\$ .31
Frasco y tapa	\$2.88
Etiqueta	\$ .70
Gastos de administrativos	\$3.89
<b>Costo Total en pesos</b>	<b>\$9.81</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por la empresa (2005).

### 5.3.7 VALOR PARA EL CLIENTE Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Salsa Macha ofrece ventajas competitivas que se ven reflejadas en el valor intrínseco para el cliente, como son:

- Mayor tiempo de vida de la Salsa.

- Calidad superior.
- Mejor sabor.
- Crédito y planes para facilitar la compra.
- Simpleza de operación.
- Precio más bajo que la competencia nacional.
- Producto de elaboración artesanal.
- Insumos naturales.

Tabla 9

**VENTAJAS COMPETITIVAS**

<b>Salsa Macha</b>	<b>Competencia Nacional</b>	<b>Competencia Internacional</b>
Insumos naturales	Colorantes artificiales	Colorantes artificiales
No necesita refrigeración	Conservadores	Conservadores
Precio	Mayor precio	Mayor precio
Atención personalizada	Mayores tramites	Mayores tramites

Fuente: Elaboración propia (2005)

Al realizar el análisis de las ventajas competitivas que ofrece Salsa Macha frente a la competencia, se explicarán las siguientes:

- Insumos naturales. Para la elaboración de la Salsa Macha se utiliza: aceite vegetal comestible, chile piquín, cacahuete, sal, cebolla, ajo y especias de origen natural; proporcionando el valor agregado al producto en contraste con los productores nacionales e internacionales que utilizan colorantes artificiales.
- No necesita refrigeración. Al mezclarse todos los ingredientes naturales que la conforman, se logra un conservador natural libre de agentes químicos, siendo ésta la mayor ventaja que ofrece Salsa Macha.

- 
- Precio. La competencia nacional e internacional tiene mayores costos de fabricación frente a Salsa Macha.
  - Atención personalizada. Desde el inicio de la negociación los empresarios reciben un trato directo con el dueño, de esta manera, la información siempre es congruente, porque es la misma persona la que le da seguimiento al pedido.

## **5.4. SELECCIÓN DEL MERCADO META**

### **5.4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA**

#### **Industria de Alimentos en India**

La información que a continuación se presenta fue extraída de una publicación en la página de Internet *India one stop* (<http://www.indiaonestop.com/foodprocessing.htm>).

- India es uno de los mayores productores de comida procesada pero sus cuentas son del 1.5% la industria de alimentos internacional. Esto indica una vasta oportunidad para inversionistas y exportadores. La exportación de alimentos en 1998 fue de \$5.8 billones de dólares, siendo que el total mundial fue de \$483 billones de dólares.
- La industria de transformación de los alimentos se estima en Rs (rupias) 70, incluyendo Rs 22 de productos de valor añadido. Se estima un crecimiento de 9-12%, en base de un índice de crecimiento estimado del PIB de 6-8%.
- Los ingresos totales de la industria alimenticia hindú es de Rs 140,000 anualmente al comienzo del año 2000.
- La industria requiere alrededor de Rs 29,000 en inversión sobre los próximos 5 años hasta el 2005 para la creación de infraestructura necesaria, expandir las facilidades de producción y un estado de arte tecnológico para unir la calidad internacional con los estándares.

- 
- La oficina de Asuntos de Agrícolas de USDA/ Servicios Exteriores Agrícolas en Nueva Delhi señala que uno de los logros más exitosos de la India ha sido el alcance de auto suficiencia en la producción de comida, y que el país produce una amplia variedad de productos agrícolas a precios que están al nivel o por debajo del precio mundial en la mayoría de los casos.
  - El paladar hindú está acostumbrado a la comida tradicional, especialmente a base de trigo y arroz, comparado con la comida occidental basada en papas y maíz. Desde la perspectiva de mercadotecnia, este es considerado un factor de suma importancia para los mercadólogos extranjeros.
  - El reporte del Departamento de Agricultura de Estados Unidos inicialmente declaraba que los productos alimenticios listos para consumirse probablemente deberían adaptarse para incluir condimentos hindúes así como ingredientes tradicionales. Además de los gustos tradicionales, hay otros factores sociales los cuales afectan el consumo en India. Los hindúes carnívoros suman aproximadamente un 80% de la población de la India, mientras que solamente el 25 o 30% son vegetarianos estrictos, la carne de res está prohibida en todo el país pero en dos estados (Kerala y al oeste de Bengálí) el consumo de otras carnes es limitada. Por cierto, India es el único país donde la franquicia estadounidense de McDonalds vende sus hamburguesas sin algún contenido de carne de res, hasta ofrece hamburguesas completamente vegetarianas.
  - El segmento de clase media hindú mantendrá la clave para el éxito o fracaso del mercado de comida procesada en India. Del total de la población hindú de un billón, el segmento de la clase media representa alrededor de 350-370 millones. Sin embargo, algunas familias en este segmento son amas de casa que no trabajan o

---

tienen las posibilidades de contratar ayuda doméstica, de tal manera que preparan los alimentos de acuerdo a sus gustos en sus propias cocinas; el perfil de la clase media está cambiando constantemente y la contratación de ayuda doméstica se está volviendo más costosa. Esto conducirá a una expansión en la demanda de los productos listos para comer estilo hindú.

- El sector de comida procesada hindú abarca frutas y vegetales; carnes y aves; leche y productos derivados; bebidas alcohólicas, pesca, plantaciones, cereales procesados y otros productos de consumo como confitería, chocolates y productos derivados del cacao, productos a base de soya, agua mineral, alimentos altos en proteínas, etc.
- De acuerdo a las últimas estadísticas oficiales, India exportó frutas y vegetales procesados con un valor de Rs 5240 millones en 1997-1998. La producción de horticultura es alrededor de 102 millones de toneladas. La inversión extranjera desde 1991, cuando la liberalización económica empezó, estuvo a Rs 8,800. Los productos están creciendo en demanda, especialmente en los países del Medio Oriente, como son: pepinillos, salsas picantes procedentes de la India, pulpa de frutas, frutas y vegetales enlatados, jugos concentrados, vegetales deshidratados, así como frutas y vegetales congelados.
- Se espera que el valor de los productos alimenticios aumente del 8% actual al 35% en el 2025. La fruta y el proceso vegetal que es actualmente alrededor del 2% de producción total aumentarán hasta el 10% antes del 2010 y hasta el 25% antes del 2025.
- La industria emplea a 1.6 millones de trabajadores directamente. El número de la gente empleada por la industria se pronostica para el año 2025 se emplearán 37 millones de trabajadores directos e indirectos.



- 
- Los alimentos procesados contribuyen el 40% de exportaciones de alimentos siendo el componente más grande de las exportaciones totales de la industria de transformación de los alimentos.
  - El mercado hindú de alimento abarca los productos de panadería, preparados listos para comer tales como salsas, aderezos y pastes, los currys, las virutas, los namkeens y otros alimentos procesados.
  - El tamaño total del mercado Hindú de alimentos se estima sobre 400.000 toneladas en términos del volumen y Rs 100 billones en términos del valor. Las tres categorías consumidas más grandes de alimentos empaquetados son té embalado, galletas y bebidas suaves.

#### **5.4.2 SELECCIÓN DEL PAÍS META**

La idea de exportar a la India comenzó cuando el dueño de la empresa conoció a un importador hindú en una feria comercial de Bancomext en la ciudad de México. En dicha feria, empresarios hindúes al probar la Salsa Macha se mostraron interesados en el producto, dando como resultado un interés en el dueño por conocer más acerca del país e indagar si es factible exportar a la India.

Tabla 10  
Matriz para la selección del mercado meta

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
<i>Parámetros Externos</i>					
Población					
PIB/PNB					
POB/PNB por hab.					
Requerimientos normativos para el producto					
Valor/Volumen de las importaciones					
Tamaño y tendencias del mercado					
Barreras arancelarias (Tratados Comerciales)					
Obstáculos burocráticos a las importaciones (licencias, permisos, trámites, documentación)					
Intensidad de la competencia					
Estabilidad social y política					
Estabilidad y apertura económica					
Afinidad cultural (idioma, religión y costumbres)					
Distancia Geográfica					
Apoyo Institucional de su país en el mercado					
Facilidad de distribución del producto					
Ferias y exhibiciones especializadas en el sector					
Familiaridad del consumidor con el producto					
<i>Parámetros Internos</i>					
Experiencia de su empresa en el país en cuestión					
Contactos de negocios previamente establecidos					
Personal disponible para atender ese mercado					
Recursos Financieros					

Nota: Los porcentajes califican a cada parámetro para la realización adecuada de la selección del mercado. Se evalúa cada aspecto en una escala de porcentajes del 0 al 100%. Siendo 0% cuando la información carece de

---

importancia y/o no afecta en demasía el estudio; 21-80% son los puntos intermedios de importancia; mientras que el 100% se otorga cuando la información es muy importante y/o cumple con todos los requerimientos.  
Fuente: Elaboración propia (2005)

## Indicadores Económicos

Los datos que a continuación se exponen fueron extraídos el 4 de febrero de 2005 de la página en Internet de la CIA (<http://www.cia.gov/>) y del Banco de México.

- De acuerdo al Fondo Monetario Internacional, la India se clasifica como un país en vías de desarrollo.
- Según la clasificación del Banco Mundial en el 2000, India es un país de ingreso medio bajo porque su PNB es de \$2,340 millones USD (ver anexo 3).
- La economía en India presenta signos de estabilidad y crecimiento durante el 2004, considerando el desempeño de la producción interna, el control del nivel inflacionario y la estabilidad en la balanza de pagos. El Producto Interno Bruto creció un 8% en el periodo 2003-2004, apoyado por una notoria recuperación del sector agrícola que registró un aumento de 9.1% con relación al 2003.
- El índice de crecimiento económico superior al 8% en la economía, sólo se había registrado quince años atrás cuando en el bienio 88-89 se logró una tasa de crecimiento de 10.5%.
- Además de la agricultura, los sectores industrial y de servicios han impulsado el crecimiento económico del país, toda vez que han registrado crecimiento de 6.4% y 7.1%, respectivamente durante el bienio 2002-2003. Mientras tanto, estos mismos sectores aumentaron 6.5% y 8.4% en el bienio 2003-2004.

- Se espera que la tendencia positiva de la economía india continúe en 2004, apoyada por el desempeño positivo de países como Estados Unidos y China que son grandes mercados para los productos hindúes.

Tabla 11

**Indicadores Económicos de India**

<b>PIB</b>	<b>\$3.033 trillones</b>
PIB real	8.3%
PIB per cápita	\$ 2,900
Deuda pública	\$ 59.7% del PIB
Población	1,065,070,607
Exportaciones (fob)	\$ 57.24 billones
Importaciones (fob)	\$ 74.15 billones

Fuente: Estadísticas 2004 USA

Tabla 12

**Comparativo de Indicadores Económicos México-India**

Concepto	2001		2002		2003	
	México	India	México	India	México	India
PIB % real	-0.30	5.40	.9	5.4	1.5	6.4
PIB (MMD)	618.6	477.60	637	478.30	587.8	578.6
PIB nominal per cápita USD	6,119	490	6,320	520	380	560
Inflación (%)	4.4	3.33	5.0	3.7	4.3	4.0
Exportaciones totales (MMD)	158.4	44.90	161	45.565	163.1	55,418
Exportaciones (% PIB)	25.6	9.40	25.3	9.5	27.7	9.6
Importaciones totales (MMD)	168.3	57.60	169	60.013	167.9	71,638
Importaciones (% PIB)	27.2	12.06	32.3	13.7	28.6	12.4
Saldo balanza comercial	-9.9	-12.70	-8.00	-14.44	-4.80	-16220
Población (mill./ habas)	101.1	1033.40	101.8	1,050.0	103.3	1,061.6

Tipo de cambio (final de año)**	9.16	47.19	9.66	48.62	11.00	46.52
Reservas internacionales (MD)	40,88	54,107	50.6	54106	48.3	93,017.2
Inversión extranjera directa total (MD)	11,67	4,200	ND	5,800	6,320	7,000

\*\* Rupias por 1 USD

ND- No Disponible

Fuente: Banco Mundial 2003

### *Exportaciones*

Productos de exportación: productos textiles, gemas y joyas, productos de ingeniería, químicos, manufactura de pieles.

Principales socios: Estados Unidos 20.6%, China 6.4%, Reino Unido 5.3%, Hong Kong 4.8%, Alemania 4.4% (2003).

### *Importaciones*

Bienes de importación: petróleo crudo, maquinaria, gemas, fertilizantes, químicos.

Principales socios: Estados Unidos 6.4%, Bélgica 5.6%, Reino Unido 4.8%, China 4.3%, Singapur 4% (2003).

Tabla 13  
**Instituciones de crédito locales en India**

<b>State Bank of India</b>	Sr. A. K. Purwar Chairman	New Administrative Bldg., Madam Cama Rd., Mumbai 400021 Tel. +91 22) 22022426 Fax. +91 22) 22816639
<b>Central Bank of India</b>	Dr. Dalbir Singh Chairman	Chandramukhi, Nariman Point Mumbai 400021 Tel. +91 22) 2202 6428 Fax. +91 22) 2204 4336

<b>Bank of India</b>	Sr. K. V. Krishna murthy Chairman	Express Towers Nariman Point Mumbai 400021 Tel. +91 22) 2202 3020 Fax. +91 22) 2202 4701
<b>Bank of Baroda</b>	Sr. P S. Shenoy Chairman/Managing Director	Suraj Plaza Bldg 1 Maganwadi Satyagaj Baroda 390005 Tel. +91 265) 2361 852 Fax. +91 265)2362 395
<b>Punjab National Bank</b>	Sr. Kohli S.S. Chairman / Managing Director	PNB House 7 Bhikaji Cama Palace New Delhi 110066 Tel. +91 11) 2610 2303 Fax. +91 11) 2619 6456
<b>Canara Bank</b>		112 J.C. Rd., Bangalore 560002 Tel. +91 80) 2222 1581 Fax. +91 80) 2222 2704

Fuente: Bancomext 2004

### 5.4.3 ASPECTOS CUALITATIVOS DEL MERCADO

Los datos e información que en seguida se presentan en este apartado fueron recolectados de diferentes organismos, como son el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, CIA, Secretaría de Economía de México, Secretaría de Economía de India, fichas de análisis por países de Bancomext, entre otros.

#### Aspectos Geográficos

Localización: Se encuentra al sur de Asia en frontera con el mar de Arabia y la bahía de Bengalí, entre Burma y Pakistán, (ver anexo 11).

Coordenadas geográficas: 20 00 N, 77 00 E

Tabla 14  
**Área geográfica de la India**

Total	3,287,590 km <sup>2</sup>
Territorial	2,973,190 km <sup>2</sup>
Agua	314,400 km <sup>2</sup>

Fuente: estadísticas 2004 USA

Capital: Nueva Delhi

Países colindantes: Bangladesh 4053km, Bután 605km, Burma 1463km, China 3380km, Nepal 1690km, Pakistán 2912km.

Clima: varía de tropical a templado en el norte.

Recursos naturales: carbón (cuarta reserva más grande del mundo), hierro, manganeso, mica, bauxita, titanio, gas natural, diamantes, petróleo, piedra caliza, tierra arable.

### Aspectos Demográficos

Tabla 15  
**Edad Promedio**

Total	24.4 años
Masculino	24.4 años
Femenino	24.4 años

Fuente: estadísticas 2004 USA

Tasa de crecimiento: 1.44% (est. Julio 2004). Respecto a la esperanza de vida, se muestra un comparativo mundial donde se observa la de India, en el anexo 4.

Nacionalidad: Hindú

Moneda: Rupia

---

Tipo de cambio (al 14 marzo de 2005): 1 Rupia= 0.25497 pesos mexicanos

1 Peso mexicano= 3.92196 rupias

Grupos étnicos: Indo-Aryan 72%, Dravidian 25%, Mongol y otros 3% (2000).

Religión: Hindú 81.3%, musulmana 12%, cristiana 2.3%, sikh 1.9%, otros grupos incluyendo budismo, jain, parsi 2.5%. Se recomienda ver en el anexo 5, la representación gráfica de las religiones del mundo.

Idioma: Hindi (nacional), inglés (comunicación económica, social, política, comercial).

Oficiales: bengalí, telugu, marathi, tamil, urdu, gujarati, malayalam, kannada, oriya, panjabí, assamese, cachemiro, sindhi, sánscrito.

Tabla 16  
**Alfabetización**

(A partir de la edad de 15 años,  
la población sabe leer y escribir)

Población total	59.5%
Masculino	70.2%
Femenino	48.3%

Fuente: estadísticas 2004 USA

Respecto a la capital, la página de la Secretaría de Economía en India en conjunto con la de turismo (<http://economywatch.com/stateprofiles/delhi/profile.htm>) expone que, Nueva Delhi, capital de la India y la tercera ciudad más grande de la India (ver anexo 6), tiene una altitud entre de 700 y 1.000 pies (213 y 305 metros). Situado en el río de Yamuna (un tributario del río de Ganges) Delhi es confinado con el este por el estado de Uttar Pradesh y con el norte, al oeste, y el sur por Haryana. Se ha presumido generalmente que la ciudad fue nombrada por Raja Dhilu, un rey que reinó en el primer siglo A.C., y que los



---

varios nombres que Raja Dhilu que dio a lo largo de la historia fueron Delhi, Dehli, Dilli, y Dhilli. Puesto que Nueva Delhi es la ciudad capital y el estado más próspero de la India, se ha convertido en un núcleo del comercio y de la industria en la región del norte.

La región tiene un clima tropical de la estepa. Predomina generalmente el aire continental que conduce a tener condiciones relativamente secas con veranos extremadamente calientes. Las temperaturas en enero son de 14.3°C máximas y mínimas 3°C; en junio la mínima de 34.5°C y máxima 47°C. La estacional climática principal es la monzón, típicamente a partir de junio a octubre. El total anual de la precipitación es 71.5 milímetros. La precipitación máxima ocurre en julio, es de 211 milímetros. Las lluvias pesadas del monzón actúan como "depurador". Los vientos de noroeste prevalecen generalmente; sin embargo, en junio y julio predomina los vientos. Las velocidades del viento son típicamente más altas en los períodos en verano y en el monzón.

## **Medios de Transporte**

### **Ferrocarriles**

- Total: 63.518 kilómetros (15.009 kilómetros electrificados; pista doble de 12.617 kilómetros).
- Ciudades con los sistemas del metro: Calcutta, Chennai, Nueva Deli, Bombay.
- Quinta red más grande del carril del mundo, con la longitud de la ruta de 63.518 kilómetros (2002). La red más grande del carril del mundo bajo una sola gerencia.

- 
- 300 yardas del almacenaje y del mantenimiento; 2.300 almacenes; 700 talleres de reparaciones; 8.300 locomotoras; 39.000 coches del pasajero; 350.000 carros carga.

### **Carreteras**

- Total: 3.319.644 kilómetros.
- Pavimentado: 1.517.077 kilómetros.
- Sin pavimentar: 1.802.567 kilómetros (est. 1999.)

### **Canales**

- 16.180 kilómetros; 3.631 kilómetros navegables.

### **Puertos**

- Calcutta, Chennai (Madras), Cochin, Jawaharal Nehru, Kandla, Mumbai (Bombay), Vishakhapatnam (ver anexo 7).

### **Mercancía marina**

- Total: 321 naves (1.000 GRT o excedente) que suman 6.647.268 GRT/11,074,025 DWT
- Naves por el tipo: bulto 124, cargo 69, petrolero químico 14, bulto 1, combinación ore/oil 4, envase 15, gas licue fecho 10, passenger/cargo 5, petrolero 75, pasajero 2, petrolero especializado 2 (de la combinación del petróleo del corto-mar -est. 1999).

---

**Aeropuertos:** 334 (2002)

- Aeropuertos – con cauces pavimentados: Total: 238; Sobre 3.047 m: 12; 2.438 a 3.047 m: 49; 1.524 a 2.437 m: 84; 914 a 1.523 m: 74; Bajo 914 m: 19 (*est. 1999*).
- Aeropuertos – cauces sin pavimentar: **Total:** 108; 2.438 a 3.047 m: 2; 1.524 a 2.437 m: 4; 914 a 1.523 m: 47; bajo 914 m: 55 (*est. 1999*.)

**Helipuertos:** 19 (2002)**Aspectos Político-Legales**

En lo referente a la política, la India enfrenta varios asuntos entre los que se encuentran: la disputa sobre parte de la frontera con China, el estatus de Cachemira con Paquistán, los problemas del repartimiento de aguas del río Indo, así como la definición de una parte de la frontera con Bangladesh.

Asimismo, las campañas de asamblea electoral están en actividad total; el Congreso ha sufrido algunos retrasos. El gobierno del estado de Uttar Pradesh ha caído. El proceso judicial en Gujarat se ha desarrollado lentamente. India experimenta una relación productiva con Israel a través de intereses comunes en industria de alta tecnología para mantener un crecimiento sustentable. El ritmo del proceso con Paquistán ha continuado lentamente.

Tabla 17  
**Gobierno y principales funcionarios India – México**

Forma de gobierno en la India	República Parlamentaria
Presidente	Dr. A. P. J. Abdul Kalam
Jefe de Gobierno	Dr Manmohan Singh (Primer Ministro)
Partido en el poder	Partido Bharatiya Janata (BJP)
Ministro de Finanzas	Shri P. Chidambaram
Ministro del Interior	L. A. L. Kali Advani
Ministro de Asuntos Exteriores	Mr. K. Natwar Singh
Ministro de Industria y Comercio	E.V.K.S. Elangovan
Organismo encargado del comercio exterior	Ministerio de Comercio e Industria
Embajador de la India en México	Emb. Surinder Singh Gill
Encargado de comercio exterior de India en México	Anup Kumar Mudgal (Consejero Económico de la Embajada de la India en México)
Embajador de México en la India	Emb. Julio Faesler Carlisle

Fuente: Banco Mundial (2004)

### *Partidos políticos*

Un partido político reconocido se ha clasificado como un partido nacional o partido del estado. Si un partido político se reconoce en cuatro o más estados, se considera como partido nacional.

- Partido del Congreso Nacional Indio (CNI), fundado en 1885; dirigido por Mahatma Gandhi, luchó por la independencia del dominio británico.
- El Frente Unido, ex Frente Nacional - Frente de Izquierda, de centro, es una coalición formada por el Janata Dal, Partido Janata, Lok Dal y otros partidos regionales.

- 
- El Partido Bharatiya Janata es nacionalista de derecha, supuestamente vinculado al Rashtriya Swayam Sevak Sangh (RSSS), que es una organización comunal parlamentaria, considerada responsable de una serie de actos violentos, especialmente contra los musulmanes.
  - El Partido Comunista de India - marxista. El Lok Dal busca expresar a los campesinos pobres, su principal respaldo proviene de la clase media y su objetivo es influir en el norte de India.
  - Los principales partidos regionales son el Anna Dravida Munetva Kazhagan Panindio (AIA-DMK), la Conferencia Nacional de los estados de Jammu y Cachemira, el Asom Ghana Parishad en el poder en el Assam, el Telegu Desam y el Akali Dal que propone una mayor autonomía del Punjab.

### **Relación política de México e India**

México y la India mantuvieron contactos amistosos aun antes del surgimiento de la India como Estado soberano e independiente. El 1° de agosto de 1951 iniciaron relaciones diplomáticas. Los numerosos puntos coincidentes en política exterior de ambos gobiernos y la similitud de criterios en la apreciación de variados problemas de interés mundial, se han traducido en el apoyo recíproco de varias iniciativas y en el copatrocinio de proyectos conjuntos de política internacional, como el impulso a la cooperación Sur-Sur y el Grupo de los Quince (G-15).

Los presidentes de México han efectuado visitas de Estado a la India en 1962, 1975, 1981 y 1985, y han sostenido reuniones en dos ocasiones con primeros ministros indios, en el marco de una reunión del Grupo de los 15, en Caracas, en 1991, y con motivo

---

de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo en Río de Janeiro en 1992. En el marco de las reuniones del G15, en Harare, El Cairo y Montego Bay, en 1996, 1998 y 1999, el Secretario de Relaciones Exteriores de México se entrevistó con autoridades indias.

El Secretario de Salud, Dr. Juan Ramón de la Fuente, efectuó una visita a la India en diciembre de 1998. Participó en la segunda reunión del Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el SIDA (ONUSIDA), del cual México fue elegido presidente. El Dr. De la Fuente se entrevistó con el Primer Ministro Vajpayee y con el Ministro de Salud, Dalit Ezhilmalai. El Presidente Zaid Singh efectuó una visita de Estado a México, en 1984, y los Primeros Ministros Nehru, Indira Gandhi y Rajiv Gandhi en 1961, 1981 y 1986.

Con el propósito de intensificar las relaciones bilaterales e incrementar la presencia mexicana en la India, en julio de 1994 se autorizó la apertura de consulados honorarios de México en Calcuta, con jurisdicción en el estado de Bengala Occidental; en Goa y en Bangalore, con jurisdicción en los estados de Karnataka y Andhra Pradesh. En reciprocidad, en 1996 el gobierno mexicano dio su anuencia para el establecimiento de un consulado honorario indio en Monterrey, con jurisdicción en el estado de Nuevo León y otro en Guadalajara, con jurisdicción en el estado de Jalisco.

## **RIESGOS DE INVERSIÓN EN LA INDIA**

De *India Server* (<http://business.indiaserver.com/investment-risks-india.html>) fue obtenida la información presentada en este apartado.

---

**Riesgo en la soberanía**

La India tiene una democracia parlamentaria desde hace más de 50 años. No hay movimiento revolucionario serio en la India; por lo tanto no hay posibilidad concebible de tomas de estado. Es sin embargo recomendable evitar invertir en las partes nororientales extremas de la India debido a las amenazas del terrorista. Cachemira en la extremidad del norte es también un área problemática pero las oportunidades de inversión en Cachemira son restringidas de todos modos por la ley (ver anexo 9).

**Riesgo Político**

La India sufrió la inestabilidad política por algunos años debido que ningún partido ganó la mayoría absoluta en el parlamento. Sin embargo, la inestabilidad política no cambió el curso económico de la India aunque retrasó ciertas decisiones referentes a la economía. No obstante, la estabilidad política ha vuelto desde las elecciones generales en 1999. La liberalización económica (en la cuál están interesados los inversionistas extranjeros) ha sido aceptada como necesidad por todos los partidos incluyendo el partido comunista de la India (marxista).

Así, la inestabilidad política en la India, en términos prácticos, no planteó ningún riesgo a los inversionistas directos extranjeros. Incluso la inestabilidad política puede volver en el futuro, las ocasiones de una revocación en la política económica están presentes. En cuanto a terrorismo, no hay grupos terroristas bastante fuertes como para causar disturbios al estado. A excepción de Cachemira en el norte y las partes del nordeste, la actividad del terrorista es demasiado débil. Por lo tanto, el riesgo político en la India es prácticamente no existente.

---

## **Riesgo Comercial**

El riesgo comercial existe en los negocios de cualquier país, como se muestra en el anexo 10. Cada producto o servicio puede ser vendido fácilmente, por lo tanto es necesario estudiar la situación de demanda para un producto particular o el servicio antes de hacer cualquier inversión importante. Hay una gran cantidad de firmas de estudios de mercado en la India que estudia la situación de demanda para cualquier producto/servicio y aconseja a inversionistas potenciales.

## **Fondo a las sanciones**

Los EE.UU. habían impuesto algunas sanciones contra la India debido a sus pruebas nucleares en mayo de 1998. Pero estas sanciones han sido teóricas. Dado el hecho de que la política extranjera de los EE.UU. en la época de la guerra fría son dictados por sus intereses económicos, se parecía de todos modos el más inverosímil que Irak o Libia, el tipo de sanciones sería impuesto siempre ante la India. La India es altamente autosuficiente en términos de la tecnología y de los requisitos básicos, por lo tanto las sanciones de la amenaza no la limitaba.

Sin importar que tan fuerte fuera la amenaza de sanciones, la visita del presidente de los EE.UU., Clinton, en 1999 a la India sirvió para hacer recapacitar todas las dudas de las sanciones. De hecho, los Estados Unidos han referido a menudo que la India es un gran socio comercial potencial así como, quizás, un socio político estratégico en Asia. La amenaza de sanciones extranjeras es por lo tanto de valor académico y especulativo.



---

**Convenios y Acuerdos Comerciales**

Económicos interinstitucionales (Llevados a cabo por la Secretaría de Economía de México)

- Convenio de Cooperación Económica y Protocolo de Cooperación Financiera, firmado en Nueva -Delhi, el 12 de noviembre de 1982. Entró en vigor el 11 de noviembre de 1983.
- Memorándum de Entendimiento entre la Confederación de la Industria de la India (CII) y la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), firmado en la III Reunión de la Subcomisión Mixta de Cooperación Económica México-India, el 20 de febrero de 1996.
- Memorándum de Entendimiento sobre Telecomunicaciones, firmado en la III Reunión de la Subcomisión Mixta de Cooperación Económica, el 20 de febrero de 1996.
- Memorándum de Entendimiento entre la Cámara de Comercio e Industria de Gujarat (GCCCI) y el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI), firmado en la ciudad de México, el 17 de octubre de 1996.

Entre Bancomext y diversas entidades de India

- Acuerdo de Cooperación entre BANCOMEXT y la Organización de Promoción Comercial de la India, firmado en México, el 19 de mayo de 1995.
- Convenio Bancomext – Eximbank de la India (*Export-Import Bank of India*), firmado en México, D.F, el 28 de noviembre 2001.

---

La firma del acuerdo se llevó a cabo en el marco del Seminario de Promoción del Comercio Bilateral India-México. La línea de crédito será de hasta 10 millones de dólares, mediante la cual se financiarán las importaciones mexicanas de bienes de capital, equipo y productos procedentes de la India.

#### De cooperación cultural, científica y tecnológica

- Convenio de Cooperación Cultural, firmado en Nueva Delhi, el 23 de julio de 1975. Entró en vigor el 13 de enero de 1977.
- Convenio sobre Cooperación en Ciencia y Tecnología, firmado en Nueva Delhi, el 23 de julio de 1975. Entró en vigor el 6 de junio de 1977.
- Memorándum de Entendimiento entre el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México y el Departamento de Ciencia y Tecnología del Gobierno de la India, firmado en 15 de noviembre de 1976.
- Protocolo sobre Biotecnología en el marco del Convenio de Cooperación en Ciencia y Tecnología, firmado el 30 de enero de 1985.
- Mecanismo Regular de Consultas Políticas, firmado el 5 de diciembre de 1995 y entró en vigor por canje de notas el 18 de diciembre de ese año.
- Convenio de Cooperación Turística entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de la República de la India, suscrito en México, el 28 de marzo de 1996. Entró en vigor en noviembre de 1996.

#### **Tratados Comerciales de la India con otros países**

- Afganistán
- Thailandia

- Nepal
- Bangladesh
- Bhután
- Ceylon
- Maldives
- Sri Lanka (FTA)
- GCC States (Emiratos Árabes, Bahrain, Arabia Saudita, Oman, Qatar, Kuwait)

Tabla 18  
Ferias en México

Evento	Fecha	Sector	Lugar
VI Feria del Mezcal 2002	Julio	Alimentos y bebidas	Oaxaca
Expo Nacional Ferretera	Septiembre	Mat. Construcción	Guadalajara, Jalisco
Expo Cihac	Octubre	Mat. Construcción	México, D.F.
Sapica Modama	Octubre	Calzado León,	Guanajuato
Exintex	Noviembre	Textil	Puebla, Puebla

Fuente: Bancomext 2004

Tabla 19  
Ferias en India

Evento	Fecha	Sector	Lugar
International Fair for Fabrics Yarns,	Oct 10 – 13, 2004	Textil	Mumbai, India
International Furniture Fair	Oct 13 – 17, 2004	Muebles	Mumbai, India
Indian Handicrafts & Gifts	Oct 13 – 17, 2004	Regalos	Nueva Delhi, India
Broadcast India 2004 Exhibition	Oct 28 – 30, 2004	Media	Mumbai, India

India-Chem 2004	Nov 3 – 5, 2004	Químico	Mumbai, India
India International Trade Fair 2004	Nov 14 – 27, 2004	Agricultura, IT	Nueva Delhi, India
Agro Tech 2004	Dec 3 – 6, 2004	Alimentos	Chandigarh, India
Print Pack India 2005	Jan 18 – 23, 2005	Papel	Nueva Delhi, India

Fuente: Bancomext 2004

### Aspectos Fiscales Generales

- Tasa del impuesto sobre la renta corporativa del 41.82%. Tasa del impuesto sobre la renta corporativa del 41.82% para empresas con 100% de inversión extranjera y para empresas con 100% de inversión extranjera y 36.59% para empresas con 36.59% para empresas con co-inversión India.
- Tasa máxima del impuesto sobre la renta para personas es del 30%.
- Los no residentes sólo pagan por los ingresos generados en India y no sobre los ingresos globales.
- No hay impuesto al pagar dividendos, pero el pago debe estar autorizado por el Banco Central (*Reserve Bank*).
- Tasa del impuesto sobre ventas (*sales tax*) del 5% en casi todos los productos.
- Las compañías deben registrarse ante las autoridades fiscales, Federales y Estatales.
- El ejercicio fiscal es irregular, del 1ero. de Abril al 31 Marzo.
- 20% retención en pago de regalías y asistencia técnica y por pagos de intereses al extranjero por préstamos en moneda extranjera.

---

### Propiedad Industrial e Intelectual

- India es miembro de la OMC que establece el Acuerdo sobre los Aspectos relacionados al Comercio de los Derechos de la Propiedad Intelectual (TRIPS) y de la Organización Mundial para la Protección de la Propiedad Intelectual (WIPO-OMPI).
- India tiene establecidos mecanismos para la protección de los derechos de propiedad intelectual.
- Existen diversas leyes en materia de propiedad industrial e intelectual:
  - Ley sobre las Marcas Registradas
  - Ley de las Indicaciones Geográficas
  - Ley de Diseños
  - Ley sobre Patentes
  - La vigencia de la marca es de 7 años y la renovación tiene que ser por el mismo periodo.
- El registro de las marcas es conforme a la clasificación internacional.
- Las patentes tienen una vigencia de 20 años.

### Aspectos Laborales

- Existe un salario mínimo de \$2,640.00 Rupias mensuales (Aprox. \$55.00 USD).
- Días laborales: lunes a viernes, los sábados y domingos generalmente son de descanso.
- Existen 17 días de descanso obligatorio.
- Existe la obligación de pagar un aguinaldo (*bonus*) igual a 15 días de salario.

- 
- El patrón y el empleado están obligados a aportar un porcentaje a un fondo de pensiones (*provident fund*) similar a las AFORES.
  - Existe una institución similar al IMSS que cubre la incapacidad (*Employees State Insurance*) y otorga servicios de salud.
  - Incapacidad por maternidad es de 3 meses.
  - Existe la obligación de pagar una prima de antigüedad igual a 15 días de salario por cada año terminado a partir de los 10 años de haber laborado en forma consecutiva.
  - Prohibición para los menores de 14 años de trabajar e inclusive los que ya cumplieron 14, sólo en algunas áreas.

#### Principales Leyes

- Ley Empresarial (*Companies Act*)
- Ley del Trabajo (Ley del Seguro Estatal para Empleados, Ley de Beneficios para la Maternidad, Ley de Pago del Aguinaldo, Ley del Salario Mínimo, etc.)
- Ley y reglamentación del Impuesto a los Ingresos
- Ley de Protección al Medio Ambiente
- Ley de Protección a los Animales Salvajes
- Ley de Protección al Consumidor
- Ley Hindú del Fideicomiso
- Ley Anti-dumping
- Ley de Conciliación y Arbitraje

---

## Principales Incentivos

Exención del pago del Impuesto Sobre la Renta durante los primeros cinco años en un periodo de ocho años para compañías en proyectos de:

- Generación de energía.
- Compañías exportadoras.
- Compañías dedicadas a la fabricación de computadoras.
- Compañías ubicadas en las zonas francas.
- Compañías que prestan servicios de infraestructura en éstas áreas.
- Deducción al 50% de las ganancias en el tipo de cambio para compañías constructoras y hoteles.
- Deducción de gastos en la etapa preliminar y pre operativa al constituir una empresa.
- Exención del pago de ISR sobre las ganancias de exportación.

## Aspectos Socioculturales

- Vestimenta Sugerida. Debido a las altas temperaturas y el clima húmedo durante todo el año, se recomienda usar ropa ligera y fresca. El código de vestimenta es semi-formal por lo general y formal para ciertos eventos importantes, ya sea sociales o de negocios.
- Diferencia de horario. + 10.5 horas con relación a México.
- Organizaciones sociales. Las más importantes son el INTUC (Congreso Nacional Indio de Sindicatos de Trabajadores), con más de cuatro millones de afiliados; el Bharatiya Mazdoor Sangh, con aproximadamente dos millones de afiliados; el Congreso Pan-Indio de Sindicatos (AITUC), con más de un millón de afiliados. El

---

Chattisgarb Mines Sharamik Sangthan (CMSS), es la organización nuclear para trabajadores mineros del hierro. Existe también el movimiento Chipko (abrazo), organización eco-feminista que promueve la protección de los bosques.

- Fiesta Nacional. 15 de agosto, día de la Independencia (1947) 26 de enero, día de la República (1950).

La Secretaría de Economía (<http://economywatch.com/stateprofiles/delhi/profile.htm>) de Nueva Delhi se caracteriza por la fácil asimilación de todas las influencias extranjeras entrantes, los hindúes lo consideran como la segunda gente nacional, aceptando la cultura o los demás idiomas. Delhi ha atraído a personas de todas las partes del mundo donde se han establecido diversos grupos culturales. Punjabis es la sección más dominante en la ciudad capital. Los idiomas comúnmente mas usados son Hindi, Punjabi, Urdu e ingles.

El carácter cosmopolita de su población, que viene de diversas partes de la India y del mundo y posee fondos culturales variados, ha influenciado la vida cultural de Delhi considerablemente. Mucho se ha pedido prestado y se ha adaptado de la cultura occidental, un proceso acelerado puesto de independencia por la influencia de los medios de comunicación modernos. Variadas instituciones culturales más importantes de la India incluyendo las academias nacionales de música, de danza, y de drama, del arte y de letras están situadas en Delhi, al igual que las bibliotecas, los archivos, y los museos numerosos.



---

Aparte de los festivales nacionales celebrados en Delhi, las ocasiones celebradas con mucho ánimo son Lohri (en enero); Día de la república (de enero el 26, un desfile espectacular bajo Rajpath, por los servicios de la defensa y los programas que exhiben el patrimonio cultural de la India); la demostración de Delhi Rose (en enero en la tumba de Safdarjung); la demostración de la flor de Delhi (en febrero en Purana Quila); Urs (Abril/Mayo y Noviembre/Diciembre - en la tumba de Hazrat Nizamuddin Aulia); Ki Sair (Septiembre/Octubre - un festival de los vendedores de la flor) y Dussehra (octubre) de Phool Walon.

### **Festivales Hindúes**

El calendario indio es una procesión larga de festivales. Éstos son tan variados en origen como son grandes en número. Hay festividades nacionales, regionales, locales, religiosas, estacionales y sociales innumerables. Esto no está sorprendiendo considerando el hecho de que la India es la tierra de dioses, de diosas, de santos, de gurúes y de profetas. Los festivales aquí son caracterizados por el color, la alegría, el entusiasmo, los banquetes y una variedad de rezos y de rituales. Por ende, se debe tomar en consideración las fechas más significativas del país al momento de entablar negocios.

#### **Resumen de fechas hindúes significativas**

<b>Fecha</b>	<b>Festival</b>
Octubre 6	Sarvapitri Amavasya
Octubre 3	Shree Durgasthami
Octubre 14	Shastra Pujan
Octubre 14	Navaratri Comienza

---

Octubre 14	Extremos De Navaratri
Octubre 15	Vijaya Dashami
Octubre 21	Kojagiri Purnima
Octubre 24	Karvachoutha
Noviembre 2	Dhan Treyodashi (Dhan Teras)
Noviembre 3	Kali Chaudas
Noviembre 4	Diwali
Noviembre 5	Año Nuevo
Noviembre 6	Bhai Duj
Noviembre 19	Revelador Jayanti De Nanak Del Gurú
Diciembre 15	Shree Gita Jayanti

### **Dimensiones culturales de Hofstede**

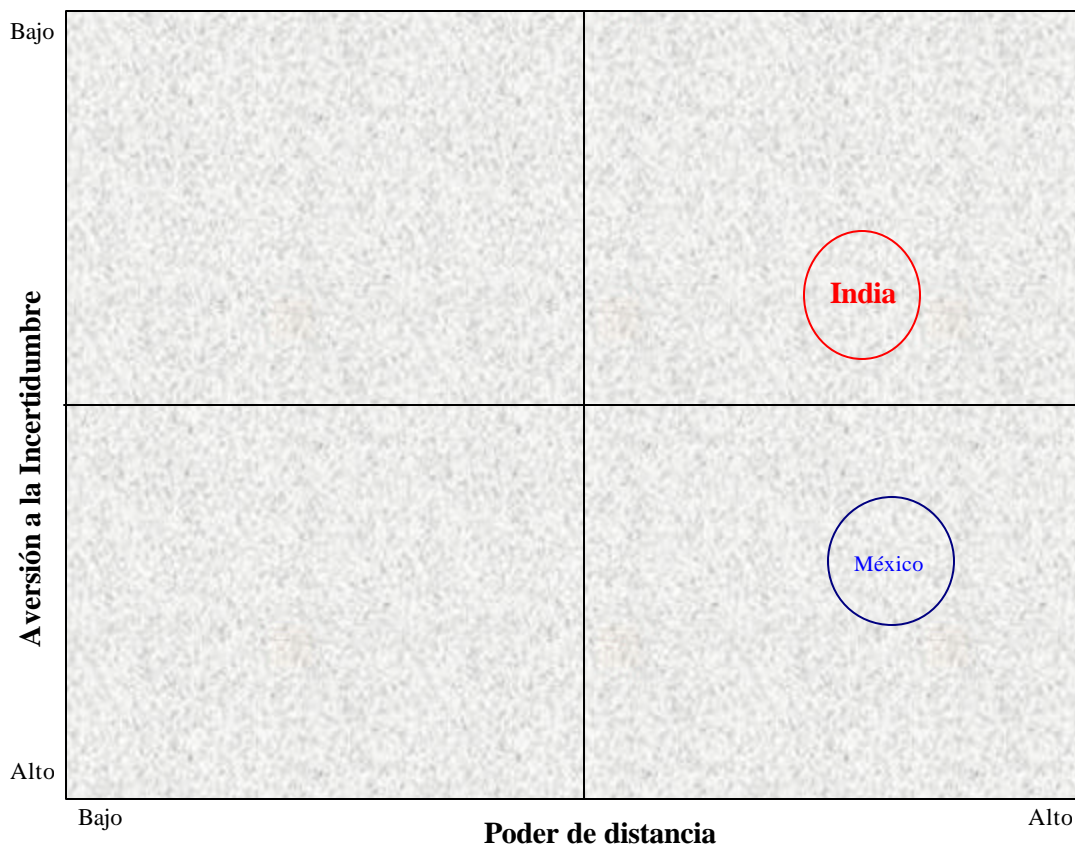
Con la finalidad de analizar los aspectos socioculturales, se lleva a cabo un estudio utilizando como herramienta las dimensiones culturales de Hofstede, clasificando a la India de la siguiente forma:

*Poder de distancia alta:* los hindúes demuestran que son perseverantes y parsimoniosos. Un poder de distancia alto indica que las desigualdades del poder y de la abundancia han permitido crecer dentro de la sociedad. Estas sociedades son más probables de seguir un sistema de casta que no permita la movilidad ascendente significativa de sus ciudadanos.

*Aversión a la incertidumbre baja:* se centra en el nivel de la tolerancia para la incertidumbre y la ambigüedad dentro de la sociedad, es decir, situaciones no estructuradas. La población puede tener pocas reglas y regulaciones con las cuales procura

el control de cada acontecimiento o situación desconocido e inesperado. Una graduación baja de la aversión a la incertidumbre indica que el país tiene menos preocupación por ambigüedad e incertidumbre y que tiene más tolerancia para una variedad de opiniones. Esto se refleja en una sociedad que cuando tiene demasiadas reglas se orienta menos al seguimiento de las mismas, acepta más fácilmente el cambio, tome más y mayores riesgos.

**Figura 18**  
**AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE VS PODER DE DISTANCIA**



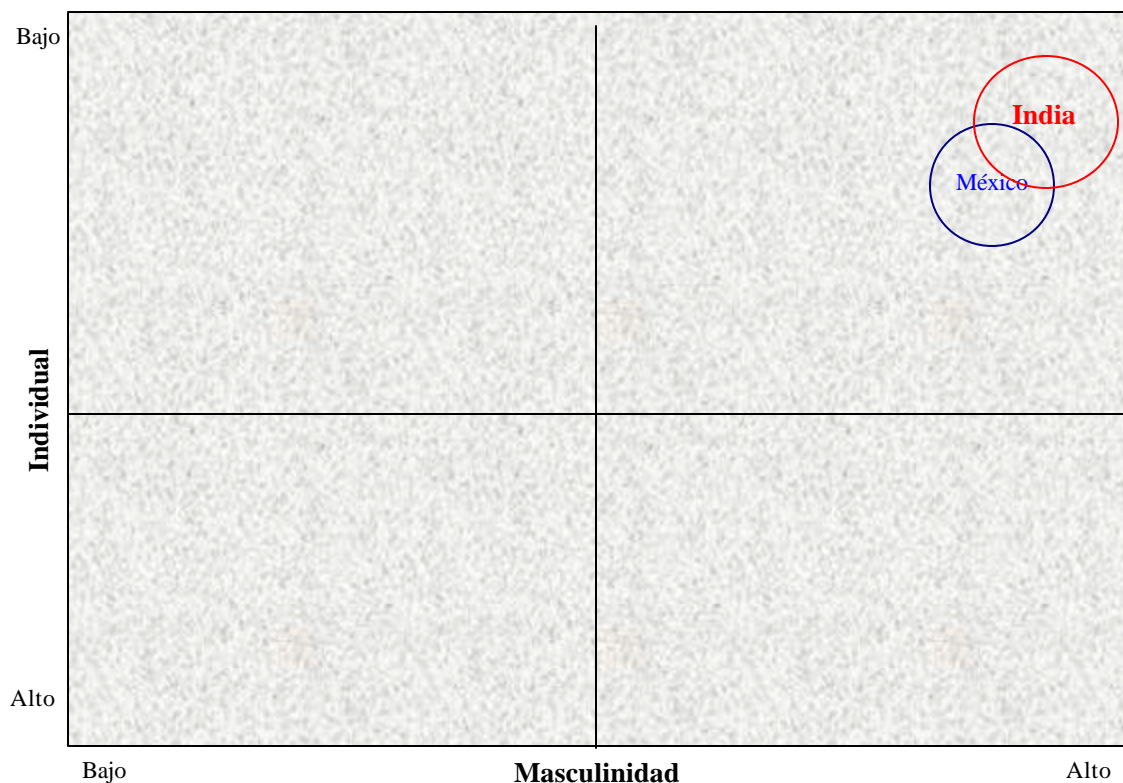
Fuente: Elaboración propia (2005)

*Masculinidad alta:* de acuerdo a ésta clasificación la India se ubica en tercer lugar general. La masculinidad se centra en el grado que la sociedad refuerza o no, el modelo

masculino tradicional del papel del trabajo del logro masculino, control y energía. Una alta graduación de masculinidad indica las experiencias del país al alto grado de diferenciación del género. En estas culturas, los varones dominan una porción significativa de la estructura de la sociedad y de la energía; mientras que las mujeres son controladas por la dominación masculina. Esto puede generar que la población femenina sea más competitiva y más asertiva.

*Individualismo baja:* se centra en el grado que la sociedad refuerza el logro individual o colectivo y relaciones interpersonales. Una graduación baja del individualismo caracteriza sociedades de una naturaleza más colectivista con los lazos cercanos entre los individuos. Estas culturas refuerzan las familias extendidas y las colectivas, donde cada una toma la responsabilidad de miembros del compañero de su grupo.

**Figura 19**  
**INDIVIDUAL VS MASCULINIDAD**



#### 5.4.4 ASPECTOS CUANTITATIVOS DEL MERCADO

##### Exportaciones

Las exportaciones de la India durante enero, 2005 se valoran en los EE.UU. \$6716.15 millones que es 33.17% más altos que el nivel de los EE.UU. \$5043.13 millones durante enero de 2004. Esto es substancialmente más alto que el crecimiento de 3.99% exportaciones en enero, 2004 enero excesivo de 2003. En términos de la rupia, las exportaciones eran Rs. 29386.16 que es 28.19% más altos que el valor de exportaciones durante enero de 2004.

Las exportaciones durante Abril-Enero, 2004-2005 se valoran en los EE.UU. \$60754.46 millones que es 25.55% más altos que el nivel de los EE.UU. \$ 48389.85 millones durante Abril-Enero de 2003-2004. Esto es substancialmente más alto que el crecimiento de 11.74% exportaciones en Abril-Enero, 2003-04 Abril-Enero excesivo de 2002-03. En términos de la rupia, las exportaciones eran Rs. 274313.37, durante Abril-Enero, 2004-2005 que es 23.09% más altos que el valor de exportaciones durante Abril-Enero de 2003-2004.

Tabla 20  
**EXPORTACIONES DE INDIA**

			<b>Valor en Millones de USD</b>
<b><u>EXPORTACIONES</u></b>	Abril 03-04	Abril 05-05	Crecimiento %
I.WEST EUROPE	999.25	1207.62	20.85
	<u>23.92</u>	<u>21.52</u>	

II .EAST EUROPE	36.5	49.82	36.51
	<u>0.87</u>	<u>0.89</u>	
III.CIS & BALTIC STATES	59.69	64.02	7.25
	<u>1.43</u>	<u>1.14</u>	
Russia	46.62	34.96	-25.03
	<u>1.12</u>	<u>0.62</u>	
IV.ASIA AND OCEANIA	1910.81	2759.73	44.43
	<u>45.75</u>	<u>49.18</u>	
V.AFRICA	244.77	302.75	23.69
	<u>5.86</u>	<u>5.4</u>	
VI.AMERICA	923.26	1202.03	30.19
	<u>22.1</u>	<u>21.42</u>	
Latin American Countries (Brazil, Argentina y México)	100.71	165.25	64.08
	<u>2.41</u>	<u>2.94</u>	
<b>TOTAL</b>	<b><u>416.92</u></b>	<b><u>5611.41</u></b>	<b><u>34.34</u></b>

Fuente: [http://commerce.nic.in/india\\_trade/region\\_analysis\\_apr2004-05.htm](http://commerce.nic.in/india_trade/region_analysis_apr2004-05.htm)

## Importaciones

Las importaciones durante Abril-Enero, 2004-2005 se valoran en los EE.UU. \$83441.55 millones que representan un aumento 34.72% del excedente que el nivel de importaciones valoró en los EE.UU. \$ 61937.79 millones de Abril-Enero de 2003-2004.

Las importaciones del aceite durante Abril-Enero, 2004-05 se valoran en los EE.UU. \$ 23461.21 millones que es 40.14% más altos que las importaciones del aceite valoradas en los EE.UU. \$ 16741.20 millones del período correspondiente el año pasado. Las importaciones del No-aceite durante Abril-Enero, 2004-05 se estiman en los EE.UU. \$ 59980.34 millones que es 32.71% más altos que el nivel de tales importaciones valoradas en los EE.UU. \$ 45196.59 millones de Abril-Enero de 2003-2004.

Las importaciones durante enero, 2005 se valoran en los EE.UU. \$ 9584.53 millones que representan un aumento 40.40% del excedente que el nivel de importaciones valoró en los EE.UU. \$ 6826.40 millones de enero de 2004. De términos de la rupia las importaciones aumentaron en 35.15%.

### Balanza Comercial

El déficit comercial para Abril-Enero de 2004-2005 se estima en los EE.UU. \$22687.09 millones que es más alta que el déficit en los EE.UU. \$ 13547.94 millones durante Abril-Enero de 2003-04.

Tabla 21  
IMPORTACIONES DE INDIA

Valor en  
Millones  
de USD

<b>IMPORTACIONES</b>	Abril 03-04	Abril 05-05	Crecimiento %
I.WEST EUROPE	1493.73	1410.03	-5.6
	<u>26.74</u>	<u>20.89</u>	
II.EAST EUROPE	24.88	29.03	16.69
	<u>0.45</u>	<u>0.43</u>	
III.CIS & BALTIC STATES	86.63	95.35	10.06
	<u>1.55</u>	<u>1.41</u>	
Russia	77.52	68.6	-11.51
	<u>1.39</u>	<u>1.02</u>	
IV.ASIA AND OCEANIA	1650.86	2209.1	33.81
	<u>29.55</u>	<u>32.72</u>	
V.AFRICA	413.78	217.89	-47.34

	<u>7.41</u>	<u>3.23</u>	
VI.AMERICA	464.98	463.58	-0.3
	<u>8.32</u>	<u>6.87</u>	
Latin American Countries(Brazil, Argentina y México)	91.41	104.79	14.63
	<u>1.64</u>	<u>1.55</u>	
<b>TOTAL</b>	<b><u>5586.52</u></b>	<b><u>6750.6</u></b>	<b><u>20.84</u></b>

Fuente: [http://commerce.nic.in/india\\_trade/region\\_analysis\\_apr2004-05.htm](http://commerce.nic.in/india_trade/region_analysis_apr2004-05.htm)

Tabla 22  
IMPORTACIONES DE LA INDIA DE SALSAS PICANTES

S.No.	HSCode	Commodity	2003-2004	%Share	2004-2005(Apr-Jun)	%Share	%Growth
1.	21039020	CHILLI SAUCE	0.04	0.0001	0.00	0.0000	
		<b>India's Total Import</b>	<b>78,149.61</b>		<b>23,537.46</b>		

Tipo de cambio:

2003-2004: 1US\$ = Rs. 45.9513

2004-2005(Apr-Jun): 1US\$ = Rs. 44.8962

Fuente: Departamento de Comercio de India (2005)

Tabla 23  
IMPORTACIONES DE SALSAS PICANTE DE LA INDIA POR PAÍSES

Commodity: 21039020 SALSAS PICANTE

Unidades: KGS

S.No.	Country	Values in US\$ Million			Quantity in thousands		
		2003-2004	2004-2005(Apr-Jun)	%Growth	2003-2004	2004-2005(Apr-Jun)	%Growth
1.	AUSTRALIA	0.00			1.60		
2.	CHINA P RP	0.01			0.50		
3.	HONG KONG	0.01			3.13		
4.	MALAYSIA		0.00			0.24	
5.	SINGAPORE		0.00			0.00	
6.	SOUTH AFRICA	0.01			4.90		



7.	SPAIN	0.00			0.02		
8.	THAILAND	0.00	0.00		1.26	0.02	
9.	U ARAB EMTS	0.00	0.00		0.16	0.05	
10.	U S A	0.00			0.16		
	<b>Total</b>	<b>0.04</b>	<b>0.00</b>				

Exchange rate:

2003-2004: 1US\$ = Rs. 45.9513

2004-2005(Apr-Jun): 1US\$ = Rs. 44.8962

Fuente: Departamento de Comercio de India (2005)

#### 5.4.5 BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO

Existen sólo 4 mercancías prohibidas: grasa de sebo, cuajo animal, animales salvajes y marfil sin procesar. Hay una lista de restricciones donde la mayoría de las mismas se encuentran en los argumentos de seguridad, de la salud y de la protección al medio ambiente ya que los bienes son reservados para la producción de las pequeñas y medianas empresas. El gobierno de la India establece que la política es alcanzar, con una serie de pasos progresivos, el nivel promedio de los aranceles en la región de ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations*). El arancel aduanero de importación para la salsa y otros productos básicos se extiende en rango a partir de 0 a 40% más un impuesto adicional de 2%, la tasa promedio es de 30%.

En las importaciones se permiten de un libre impuesto para la producción de la exportación bajo el esquema de exención del impuesto. Las normas de entrada y salida han sido especificadas para más de 4200 artículos. No hay restricciones cuantitativas en las importaciones de bienes de capital y de los intermediarios. La importación de bienes de segunda mano es permitida siempre que garanticen una vida residual mínima de 5 años. Existe un esquema de Promoción y Fomento a la Exportación Bienes de Capital (EPCG), el

---

cual permite a los exportadores importar bienes de capital (incluyendo sistemas computacionales) conforme al cumplimiento de las obligaciones especificadas de la Exportación.

#### **5.4.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA NACIONAL E INTERNACIONAL**

Sí hay una competencia nacional fuerte debido a la existencia de 12 marcas mexicana y extranjeras, cada una con diferentes líneas de productos. Por lo tanto, los consumidores pueden llegar a elegir alguna de las anteriores, viéndose afectado el consumo de la Salsa Macha. Sin embargo, los clientes de Salsa Macha la identifican gracias a su excelente sabor, calidad y precio. No obstante, el diseño del envase no es tan atractivo en comparación con otras marcas. A pesar de que es un producto de elaboración artesanal, no se ve reflejado en el envase, pudiendo ser ésta una ventaja para Salsa Macha.

Salsa Macha es única en su género debido a los ingredientes que la componen, por lo tanto, sería un bien sustituto de la competencia internacional; además que sería la única salsa mexicana de éste tipo en el mercado hindú.

#### **5.4.7 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

De acuerdo a los aspectos cualitativos y cuantitativos del mercado hindú, que ya fueron expuestos anteriormente, se deriva lo siguiente:

---

**Oportunidades**

- Afinidad cultural en el aspecto gastronómico, puesto que tienen gusto por el picante.
- Nueva Delhi es la capital de la India con una población de 13.782.976 habitantes.
- Ciudad con una vasta diversidad cultural, siendo así factible la venta del producto.
- Al ser la capital tiene un nivel superior de ingresos en comparación al resto del país, permitiendo un mayor poder de compra, cubriéndose así el análisis del aspecto económico.
- Actualmente, existe una estabilidad política en la capital, que se extiende a todo el país.
- Alta tasa de crecimiento de la población y migraciones de otras ciudades a la capital.

**Amenazas**

- Fenómenos naturales como el tsunami.
- En algunas zonas se percibe inestabilidad social a causa del fenómeno natural de diciembre de 2004, aunque este no es un obstáculo para continuar con las oportunidades comerciales.
- Falta de acuerdos comerciales con México.

---

## **5.5 ASPECTOS OPERACIONALES**

### **5.5.1 ADECUACIONES DE LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

#### **Producto**

Para poder alcanzar los volúmenes de producción que cubran las exportaciones a los Estados Unidos y a India al mismo tiempo, se tiene que modificar el proceso productivo con la contratación de más personal y subcontratar algunos servicios de transporte en México. La única modificación que se le hará a la etiqueta corresponde al idioma, utilizándose el inglés, por ser el idioma utilizado en el ámbito de negocios, además de ser el segundo idioma más hablado en el país. Los deseos que satisface el producto, se enfocan a cubrir las necesidades del mercado hindú de contar con una nueva salsa muy picante; así como la posibilidad de consumir un producto libre de agentes químicos. Las adecuaciones a la etiqueta y envase se detallan en el apartado de conclusiones y recomendaciones al final del proyecto. Debido a que la salsa es un producto, no requiere de servicio postventa, como sería en el caso de las empresas que se encuentran en el sector de servicios.

#### **Precio**

A continuación, se muestra el precio que se dará al intermediario entregando el producto hasta el puerto de salida del país. Para determinar dicho precio se utilizó el método de escalonamiento de precios, el cual sería de \$1,958.40 dólares/palet; el precio unitario es de \$1.20 dólares y el palet consta de 68 cajas con 24 frascos cada una, incluyendo el costo de transporte terrestre consolidado hasta el puerto de Manzanillo es de \$71.94 dólares.

---

**Plaza**

A pesar de los estragos causados por el tsunami en algunos puertos, como se muestra en el anexo 12, el comercio se ha reactivado, por lo tanto, se propone la llegada del producto al puerto de Cochin. Dicha propuesta se hace en base a los bajos costos en que se incurría por ser una zona de libre comercio y por la localización geográfica. (Ver anexo 13).

La compañía siempre se ha apoyado en los intermediarios, gracias a esto no se ha tenido que preocupar por los canales de distribución, puesto que los mismos le ofrecen los servicios para distribuir el producto; la obligación termina al entregar la mercancía en el puerto. También, el precio es competitivo porque no se ve envuelto en altos costos por el servicio de transportación, porque sólo tiene relaciones con un *broker*.

**Promoción**

Debido a que Salsa Macha es una micro empresa, su acción de venta personal y directa sólo alcanza el nivel de algunos de los intermediarios que participan en el proceso de distribución del producto. En los años que la empresa lleva exportando no ha tenido la necesidad de preocuparse por la promoción internacional del producto a un país, puesto que siempre se vale de intermediarios para hacer llegar el producto al mercado meta.

---

Esto es de gran ayuda, ya que expertos en la materia se ocupan de este aspecto para alcanzar el nicho de mercado que desean, porque conocen a los consumidores del país en cuestión. Salsa Macha se ha preocupado en asistir a las ferias internacionales en el sector de alimentos procesados, con lo cual obtiene contactos para exportar el producto y a la vez se da a conocer. Con el propósito de darle aún más realce a la salsa hace uso de dichas ferias internacionales, proporcionando catálogos y muestras a los empresarios interesados.

### **5.5.2 ESTRATEGIA DE ENTRADA AL MERCADO**

La estrategia global se utiliza para reducir costos y limitar la presión de adaptar la Salsa Macha al mercado hindú. Las estrategias y la toma de decisiones están a cargo de los gerentes, la compañía tiende a ofrecer un producto estandarizado. Las actividades de la cadena de valor están localizadas en un área, con el fin de ayudar a la compañía a reducir los costos. Por lo tanto, hace énfasis en la coordinación e integración de las actividades a través del producto, al igual que con el desempeño y desarrollo eficiente de la logística y distribución. Al utilizar esta estrategia existe una limitación, que es tener la habilidad para ajustar rápida y efectivamente un cambio con relación a las necesidades de los consumidores.

Salsa Macha utilizará la estrategia global para su posicionamiento en el mercado hindú, puesto que las obligaciones son hasta la entrega del producto al *broker*, en caso de existir algunas modificaciones el intermediario se hará cargo de ellas. También se considera que el producto entraría al mercado con un liderazgo de costos, porque trata de reducir el

precio para ser un producto competitivo frente a los demás productores, sin sacrificar la calidad aceptable.

### 5.5.3 INCOTERMS

De acuerdo con los datos obtenidos en las encuestas y los requerimientos del intermediario a la India, el Incoterm más solicitado fue el FOB (*Free on Board* –libre a bordo-). En este término, el vendedor cumple su obligación de entrega cuando pone las mercancías a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido sin despacharlas para la exportación en el medio de transporte. Además, el comprador asume todos los costes y riesgos desde la entrega de la mercancía.

Respecto a la transportación de la mercancía, se contrata el flete de la empresa transportista León-México, que se encarga de recogerla en Puebla para luego ser entregada en el puerto Manzanillo. Como el principal tramo de transporte es marítimo, se utiliza el término H/P (*House to Pier* –punto de salida a muelle de salida-) Puebla, Pue – Cochin, India; sin embargo, la decisión final al puerto de llegada la tomará el intermediario.

Tabla 24  
**COTIZACIÓN DE TRANSPORTE**

<b>Destino</b>	<b>Costo Promedio</b>
Cd. de México	\$600 pesos
Veracruz	\$400/500 pesos
Manzanillo	\$800 pesos

Fuente: Elaboración propia (2005)

### 5.5.4 ENVASE Y EMBALAJE

Tabla 25  
**Presentación de Frasco**

<b>Contenido por frasco:</b>	<b>130 grs.</b>
<b>Frascos por caja:</b>	24 frascos
<b>Dimensiones de la caja:</b>	34cm. X 23 cm. x 13.5 cm.
<b>Peso de la caja:</b>	7 Kg.
<b>Palet:</b>	1mt. x 1.10mt x 1.08 mt = 96 cajas por tarima
<b>Estibas:</b>	8 cajas

Tabla 26  
**Presentación de Cubeta**

<b>Contenido por cubeta:</b>	<b>4 kg.</b>
Cubetas por caja:	4 cubetas
<b>Dimensiones de la caja:</b>	90 cm x 90 cm x 22 cm
<b>Peso de la caja:</b>	17.5 Kg.
<b>Palet:</b>	1m x 1m x 96 cm. = 20 cajas por tarima
<b>Estibas:</b>	5 cajas/ 80 cubetas/350kg

Debido al ambiente húmedo existente en la India, el clima juega un factor importante durante el trayecto de la mercancía a su destino final, por lo tanto, se debe utilizar una película protectora de plástico para que el producto llegue en buen estado.

### 5.5.5 FORMAS DE PAGO

Respecto a las forma de pago, se sugiere el uso de cartas de crédito. De esta forma, no se corren riesgos y se asegura el pago cuando se trata de la primera exportación a un país, como sería el caso del mercad hindú.



### 5.5.6 PROGRAMA DE ACTIVIDADES A CORTO PLAZO

Para tener un mejor control de las actividades que se realizarán para la exportación del producto, se programarán las principales actividades del proyecto en un tiempo estimado de 6 meses.

Tabla 27

#### Programa de Actividades a Corto Plazo

<i>Actividad</i>			<i>Meses</i>			
	1	2	3	4	5	6
Adquisición de insumos						
Fabricación						
Diseño nueva etiqueta						
Impresión catálogos						
Creación página Web						
Capacitación						
Contratación de transportadoras						
Asistencia a feria						

Fuente: Elaboración propia (2005).

## 5.6 ASPECTOS FINANCIEROS

### 5.6.1 RECURSOS E INVERSIONES REQUERIDAS Y FORMAS DE FINANCIAMIENTO

Para realizar el proyecto de exportación, se conseguirá un préstamo por la cantidad de \$50,000 pesos, más los recursos propios de la empresa y la facilidad de crédito de los proveedores se lograría concretar el plan de inversión. Como resultado, el incremento del valor de las exportaciones va a reducir los costos de producción.

Tabla 28

**Costo por producto materia prima**

<b>COSTO POR PRODUCTO MATERIA PRIMA</b>			
	Peso/kgs.	Precio/u	Precio/X KG
Chile	0.19310	29	5.6
Cacahuete	0.25875	15	3.88
Aceite	0.38620	12.2	4.71
Sal	0.04828	1.2	0.06
Cebolla	0.02897	10	0.29
Especias	0.01931	2	0.04
Ajos	0.06565	15	0.98
<b>Total Costo pesos</b>	<b>1.00026</b>		<b>15.56</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2005).

Tabla 29

**Costo producto en tiempos de trabajo**

<b>COSTO PRODUCTO EN TIEMPOS DE TRABAJO</b>			
Mano de Obra	Minutos	Costo Hora	Costo
Moler chile	0.60	10.00	0.10
moler cacahuete	0.28	5.00	0.02
cocer chile y cacahuete	0.37	5.00	0.03
moler cebolla y especias	0.29	5.00	0.02
mezclar toda la receta	1.00	5.00	0.09
envasar y etiquetar	10.00	5.00	0.83
<b>Total tiempos y costo</b>	<b>13.00</b>	<b>1.05</b>	<b>1.10</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2005).

Tabla 30

**Costos administrativos y de ventas 2004**

<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS 2004</b>	
	Gasto anual
Luz/ gas	\$1,150
Rentas	\$0
Papelería	\$300
Gasolina	\$2,000
Teléfono	\$800
Depreciación equipos	\$5,850.00
Sueldos	\$5,000
seguro IMSS	\$228.00

Fletes	\$2,000
Internet	\$400
<b>Total costos directos</b>	<b>\$17,728.00</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2005).

Tabla 31  
**Activo fijo**

<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
maquinaria	\$20,960	\$125,960
Auto	\$54,000	\$54,000
computadora	\$12,000	\$12,000
Mobiliario	\$14,700	\$14,700
	\$101,660	\$206,660

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2005).

Tabla 32  
**Porcentaje Costo/Venta**

	<b>Frasco 130 gr.</b>	<b>COSTO/VTA</b>
Salsa	\$2.02	15.9%
mano de obra	\$0.31	2.4%
frasco	\$2.88	22.6%
Etiqueta	\$0.70	5.5%
gastos admón. y venta	\$3.89	30.5%
costo total	\$9.80	76.9%
más utilidad 30%	\$12.74	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2005).

Tabla 33  
**Presupuesto de inversión**

<b>PRESUPUESTO DE INVERSION</b>	
MOLINO	35000
MEZCLADORA	28000
DOSIFICADORA	19000
SELLADORA DE ENVASADO	8000
CAPACITACION TECNICA	0
ACONDICIONAR LOCAL	15000

MATERIAS PRIMAS	8000
TOTAL	113000

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2005).

\* Se cuenta con instalaciones físicas suficientes para la implementación y puesta en marcha de la maquinaria requerida.

\*\* El costo de capacitación se considera nulo, debido a que se recibirá por parte del proveedor de los equipos.

Tabla 34

**Plan Financiero**

<b>PLAN FINANCIERO</b>	
RECURSOS PROPIOS	55000
FACTORAJE	
BANAMEX	0
BANORTE	50000
PROVEEDORES	8000
TOTAL	113000

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2005).

\*El factoraje negociado con Banamex, está contratado a una tasa TIIE + 5 puntos el cual será utilizado a partir de la venta a clientes altamente solventes, como Sam's.

\*\*El crédito proveniente de los proveedores se considera mensual revolvente.

Tabla 35

**Plan de pagos**

<b>PLAN DE PAGOS</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
CAPITAL	50000	33333	16667	0
INTERES	4900	7350	4900	2450
ABONO A CAP		16667	16667	16667

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2005).

Tabla 36

**Ventas**

VENTAS	UNIDADES				
	2004	2005	2006	2007	2008
130 GR NACIONAL	14,637	20,000	25,000	30,000	36,000
130 GR EXPORT	2,400	3,600	15,000	19,500	25,350
TOTAL	17,037	23,600	40,000	49,500	61,350

VENTAS	PRECIO				
	2004	2005	2006	2007	2008
130 GR NACIONAL	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0
130 GR EXPORT	19.8	19.8	19.8	19.8	19.8

VENTAS	TOTAL				
	2004	2005	2006	2007	2008
130 GR NACIONAL	190,281	260,000	325,000	390,000	468,000
130 GR EXPORT	47,520	71,280	297,000	386,100	501,930
TOTAL	237,801	331,280	622,000	776,100	969,930

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2005).

\* El cliente realiza la venta de su producto en 2 presentaciones actualmente, frasco de 130 gr. y cubeta de 4 kg., para efectos de análisis financiero se considera únicamente la presentación en frasco de 130 gr., al representar el 97% de los ingresos; de acuerdo al estudio de mercado esta presentación le permite entrar a los diferentes segmentos de mercado nacional y extranjero.

\*\* Se propone lanzar al mercado meta una presentación más grande, misma que no tendrá un efecto importante en el precio de venta ni en el costo del producto (220 gr.).

Tabla 37

**Costo de ventas**

VENTAS	UNIDADES				
	2004	2005	2006	2007	2008
130 GR NACIONAL	14,637	20,000	25,000	30,000	36,000
130 GR EXPORT	2,400	3,600	15,000	19,500	25,350
<b>TOTAL</b>	<b>17,037</b>	<b>23,600</b>	<b>40,000</b>	<b>49,500</b>	<b>61,350</b>

VENTAS	PRECIO				
	2004	2005	2006	2007	2008
130 GR NACIONAL	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8
130 GR EXPORT	9.8	9.8	9.8	9.8	9.8

VENTAS	TOTAL				
	2004	2005	2006	2007	2008
130 GR NACIONAL	143,443	196,000	245,000	294,000	352,800
130 GR EXPORT	23,520	35,280	147,000	191,100	248,430
<b>TOTAL</b>	<b>166,963</b>	<b>231,280</b>	<b>392,000</b>	<b>485,100</b>	<b>601,230</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2005).

\*El cliente realiza la venta de su producto en 2 presentaciones actualmente, frasco de 130 gr. y cubeta de 4 kg., para efectos de análisis financiero se considera únicamente la presentación en frasco de 130 gr., al representar el 97% de los ingresos; de acuerdo al estudio de mercado esta presentación le permite entrar a los diferentes segmentos de mercado nacional y extranjero.

\*\* Se propone lanzar al mercado meta una presentación más grande, misma que no tendrá un efecto importante en el precio de venta ni en el costo del producto (220 gr.).

**Tabla 38****Estado de resultados 2002**

<b>Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de de diciembre de 2002</b>	
VENTAS	138,291
Materias primas	56,417
Mano de obra	22,500
Cargos indirectos	40,669
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>119,586</b>
UTILIDAD BRUTA	18,705
Gasto de ventas	15,255
Gasto de administración	10,741
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-7,291
Gastos financieros	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-7,291
Impuestos	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-7,291

Fuente: Datos proporcionados por la empresa (2005)

**Tabla 39****Estado de resultados 2003**

<b>Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de de diciembre de 2003</b>	
VENTAS	166,294
Materias primas	63,136
Mano de obra	14,500
Cargos indirectos	43,749
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>121,385</b>
UTILIDAD BRUTA	44,909
Gasto de ventas	19,729
Gasto de administración	5,704
UTILIDAD DE OPERACIÓN	19,476
Gastos financieros	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	19,476
Impuestos	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	19,476

Fuente: Datos proporcionados por la empresa (2005)

**Tabla**  
**Estado de resultados 2004**

<b>Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de de diciembre de 2004</b>	
VENTAS	237,800
Materias primas	73,718
Mano de obra	32,200
Cargos indirectos	59,450
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>165,368</b>
UTILIDAD BRUTA	72,432
Gasto de ventas	11,128
Gasto de administración	6,600
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>54,704</b>
Gastos financieros	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>54,704</b>
Impuestos	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>54,704</b>

Fuente: Datos proporcionados por la empresa (2005)



**Tabla 41**  
**Balance general 2002**

<b>Balance General al 31 de diciembre de 2002</b>	
<b>CIRCULANTE</b>	
Caja	500
Bancos	4,400
Clientes	17,764
Inventarios	16,143
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>38,817</b>
<b>FIJO</b>	
Inmueble	
Equipo de transporte	54,000
Maquinaria y equipo	18,660
equipo de oficina	16,300
depreciación	
<b>TOTAL FIJO</b>	<b>88,960</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>127,767</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>CORTO PLAZO</b>	
Proveedores	
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	
<b>CAPITAL</b>	
Capital patrimonial	135,058
Resultado del periodo	-7,291
Resultado ejercicios anteriores	
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>127,767</b>
<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>127,767</b>

Fuente: Datos proporcionados por la empresa (2005)

Tabla 42

## Balance general 2003

<b>Balance General al 31 de diciembre de 2003</b>	
<b>CIRCULANTE</b>	
Caja	2,000
Bancos	26,000
Clientes	11,000
Inventarios	13,260
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>52,620</b>
<b>FIJO</b>	
Inmueble	
Equipo de transporte	54,000
Maquinaria y equipo	20,960
equipo de oficina	16,300
depreciación	9,126
<b>TOTAL FIJO</b>	<b>82,134</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>134,754</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>CORTO PLAZO</b>	
Proveedores	12,000
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>12,000</b>
<b>CAPITAL</b>	
Capital patrimonial	110,569
Resultado del periodo	19,476
Resultado ejercicios anteriores	-7,291
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>122,754</b>
<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>134,754</b>

Fuente: Datos proporcionados por la empresa (2005)

Tabla 43

## Balance general 2004

<b>Balance General al 31 de diciembre de 2004</b>	
<b>CIRCULANTE</b>	
Caja	5,500
Bancos	21,587
Clientes	49,600
Inventarios	43,300
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>119,987</b>
<b>FIJO</b>	
Inmueble	
Equipo de transporte	54,000
Maquinaria y equipo	20,960
equipo de oficina	26,700
depreciación	16,200
<b>TOTAL FIJO</b>	<b>85,460</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>205,447</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>CORTO PLAZO</b>	
Proveedores	3,500
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>3,500</b>
<b>CAPITAL</b>	
Capital patrimonial	127,767
Resultado del periodo	54,704
Resultado ejercicios anteriores	19,476
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>201,947</b>
<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>205,447</b>

Fuente: Datos proporcionados por la empresa (2005)

## 5.6.2 ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

El siguiente estado de resultados y balance general se elaboraron con el fin de advertir las variaciones que se tendrán en los resultados, así como de realizar una correcta planeación financiera con proyecciones a 3 años, tomando en consideración la solicitud de un préstamo. En virtud de que aumentará su capacidad instalada para producir mucho más de lo que hasta ahora ha estado produciendo; los gastos de operación y las utilidades incrementan como consecuencia de las exportaciones.

Tabla 44

### Estado de resultados Proforma

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	2005	2006	2007	2008
VENTAS	331,280	622,000	776,100	969,930
Materias primas	47,672	80,800	99,990	123,927
Mano de obra	7,316	12,400	15,345	19,019
Cargos indirectos	84,488	143,200	177,210	219,633
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>139,476</b>	<b>236,400</b>	<b>292,545</b>	<b>362,579</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>191,804</b>	<b>385,600</b>	<b>483,555</b>	<b>607,352</b>
Gasto de ventas	59,673	101,140	125,161	155,123
Gasto de administración	32,131	54,460	67,394	83,528
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>100,000</b>	<b>230,000</b>	<b>291,000</b>	<b>368,700</b>
Gastos financieros	4,900	7,350	4,900	2,450
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>95,100</b>	<b>222,650</b>	<b>286,100</b>	<b>366,250</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>95,100</b>	<b>222,650</b>	<b>286,100</b>	<b>366,250</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2005).

Tabla 45

**Balance General Proforma**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>CIRCULANTE</b>				
Caja	5,500	5,500	5,500	5,500
Bancos	47,129	236,761	437,108	687,259
Clientes	40,000	60,000	70,000	80,000
Inventarios	25,000	25,000	25,000	30,000
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>117,629</b>	<b>327,261</b>	<b>537,608</b>	<b>802,759</b>
<b>FIJO</b>				
Inmueble				
Equipo de transporte	159,000	159,000	159,000	159,000
Maquinaria y equipo	20,960	20,960	20,960	20,960
equipo de oficina	26,700	26,700	26,700	26,700
<b>DEPRECIACION</b>				
<b>ACUMULADA</b>	<b>-26,533</b>	<b>-36,866</b>	<b>-47,199</b>	<b>-57,532</b>
<b>TOTAL FIJO</b>	<b>180,127</b>	<b>169,794</b>	<b>159,461</b>	<b>149,128</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>297,756</b>	<b>497,055</b>	<b>697,069</b>	<b>951,887</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>CORTO PLAZO</b>				
Proveedores	8,000	8,000	8,000	8,000
<b>TOTAL CORTO PLAZO</b>	<b>8,000</b>	<b>8,000</b>	<b>8,000</b>	<b>8,000</b>
<b>LARGO PLAZO</b>				
BANCOMEXT	50,000	33,333	16,667	0
<b>TOTAL LARGO PLAZO</b>	<b>50,000</b>	<b>33,333</b>	<b>16,667</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>58,000</b>	<b>41,333</b>	<b>24,667</b>	<b>8,000</b>
<b>CAPITAL</b>				
Capital patrimonial	127,767	127,767	127,767	127,767
Resultado del periodo	95,100	222,650	286,100	366,250
Resultado ejercicios				
anteriores	66,889	138,638	275,202	449,870
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>289,756</b>	<b>489,055</b>	<b>689,069</b>	<b>943,887</b>
<b>SUMA PASIVO Y</b>				
<b>CAPITAL</b>	<b>297,756</b>	<b>497,055</b>	<b>697,069</b>	<b>951,887</b>

DIAS INVENTARIO (INV/CV)	65	38	31	30
DIAS CLIENTES (CLI/VTA)	43	35	32	30

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2005).

---

En base a la información financiera obtenida en éste apartado, se demuestra que a través de un préstamo se podrá incrementar la producción de salsa, cubriendo las exportaciones a la India, sin descuidar las exportaciones a EE. UU. Además, a partir del aumento de la oferta de salsa, en un lapso aproximado de 3 a 4 años se puede exportar a otros países.