



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ALIMENTOS  
PROCESADOS BASADOS EN CHILE HABANERO”**

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestra en Administración de Negocios Global**

**DIRECTOR:**

M.E. Mario Aceves Mejía

**Asesores:**

Dra. Adriana Muñoz Velázquez  
Dra. Rufina Georgina Hernández Contreras

**PRESENTA:**

Oralia Hernández Contreras

**Puebla, Pue. Septiembre 2022**



**BUAP**

**“HUP, 50 años de enseñanza y salud”**

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0022/2022

Asunto: Digitalización de la Tesina

C. *HERNÁNDEZ CONTRERAS ORALIA*

*PRESENTE*

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesina denominada “MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ALIMENTOS PROCESADOS BASADOS EN CHILE HABANERO”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL MODALIDAD A DISTANCIA.

Sin más por el momento, quedo de usted.

**ATENTAMENTE**

*“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”*

H. Puebla de Z., 24 de agosto de 2022

*DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ*  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesina denominada: "**MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ALIMENTOS PROCESADOS BASADOS EN CHILE HABANERO**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

**ORALIA HERNÁNDEZ CONTRERAS**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 05 de agosto de 2022



**M.E. MARIO ACEVES MEJÍA**

c.c.p. Alumno(a)

**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesina denominada: "**MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ALIMENTOS PROCESADOS BASADOS EN CHILE HABANERO**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

**ORALIA HERNÁNDEZ CONTRERAS**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 05 de agosto de 2022



**DRA. ADRIANA MUÑOZ VELÁZQUEZ**

c.c.p. Alumno(a)

**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

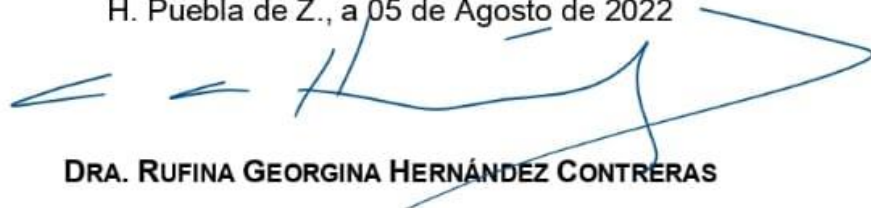
Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesina denominada: **“MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE ALIMENTOS PROCESADOS BASADOS EN CHILE HABANERO”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

**ORALIA HERNÁNDEZ CONTRERAS**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 05 de Agosto de 2022



**DRA. RUFINA GEORGINA HERNÁNDEZ CONTRERAS**

c.c.p. Alumno (s)

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por la vida, por iluminar mi camino y por hacer este logro una realidad.

Agradezco a mis padres, hermanos y sobrinos su apoyo incondicional a lo largo de todo este camino y por la confianza que siempre han tenido en mí.

Finalmente agradezco todo el apoyo, la enseñanza, la paciencia y la confianza de la Dra Rufina Georgina Hernández Contreras y del Mtro Mario Aceves Mejía.

¡Muchas gracias!

Oralia

## **Dedicatoria**

A mis padres, porque siempre hemos sido un equipo, por enseñarme con el ejemplo a no rendirme, por confiar en mí y por darme esa fuerza necesaria para superar las adversidades.

A mi hermana, por animarme a comenzar esta aventura y por el invaluable apoyo a lo largo de todo el camino hasta el final y por enseñarme que nunca es tarde.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	i
OBJETIVOS.....	i
ALCANCES Y LIMITACIONES.....	ii
METODOLOGÍA.....	ii
JUSTIFICACIÓN.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	iv
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO.....	1
Agronegocio.....	1
Origen e importancia del chile habanero.....	3
Cadena de valor .....	4
Infraestructura de la empresa.....	5
Provisiones e insumo del producto.....	7
Comercialización.....	9
Competencia.....	10
Industria del chile habanero.....	13
Calidad e inocuidad del producto.....	14
CAPITULO II. METODOLOGÍA Y DESARROLLO DEL TRABAJO.....	15
Planeación estratégica.....	16
Antecedentes del proyecto.....	20
Análisis de la situación del mercado.....	22
Cadena de valor.....	28
Plan estratégico: misión, visión, estrategias.....	28
Responsabilidad social.....	34
Evaluación del ambiente externo del proyecto.....	35
CAPITULO III CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	39
Conclusiones.....	39
Recomendaciones.....	42
REFERENCIAS.....	43
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS	
Tabla 1. Análisis de competidores.....	10
Tabla 2. Técnicas del análisis de PE .....	15
Tabla 3. Estrategias competitivas genéricas a aplicar.....	22
Tabla 4. Análisis PESTEL del proyecto.....	23
Tabla 5. Análisis FODA del proyecto.....	27
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos del proyecto .....	37
Figura 1. Diversificación de los agronegocios.....	2
Figura 2. Cadena de valor del proyecto.....	29

## **Resumen del Proyecto**

Los retos de una empresa que necesita innovar para permanecer en el mercado, que requiere visualizar un futuro con mayor cuota de mercado, que quiere exportar sus productos van desde aspectos financieros, legales, de optimización y certificación de una planta de la industria alimenticia.

A saber, los objetivos que la empresa quiere lograr con relación al proceso de exportación se pueden analizar a partir de todas y cada una de las materias del programa de la Maestría en Negocios Global, además de producir con base en dichos fundamentales un modelo de negocio capaz de competir y sostenerse, considerando la alta volatilidad que presentan los mercados de *comoditties* al igual que los desafíos y amenazas derivadas de la pandemia por SARS-CoV 2. Es así como en el presente trabajo se elaboró un apropiado modelo de negocio, calificado para identificar competidores, documentar el proceso de producción para obtener resultados más eficientes, y además lograr una participación creciente en los mercados.

### **Objetivo General**

Planear la implementación de una empresa productora de pasta de chile habanero (agronegocio).

### **Objetivos del trabajo terminal**

- Analizar el proceso de producción de pasta de chile habanero en el sector de agronegocios con base en algunos hechos estilizados.
- Examinar bajo un marco contextual el mercado donde la empresa podría participar, así como los factores a favor y en contra, internos y externos.
- Acotar las estrategias que permitan la participación de un agronegocio en el mercado.

## **Alcances y Limitaciones**

Los alcances del presente trabajo son un análisis y revisión de aproximación de agronegocio que será fundamentado mediante observación y planeación. Por su parte, en las limitaciones se enfatizará la dinámica de la política actual para los proyectos emprendedores; a su vez, se resalta el aspecto ambiental, en cuanto al cumplimiento de los objetivos sobre el cuidado y conservación del entorno de la flora y fauna dictaminados por la SEMARNAT (2021), para finalizar con algunos hechos estilizados de orden cualitativo, toda vez que se trata de una monografía o tesina.

## **Metodología estudio descriptivo**

La información será recolectada sin cambiar el entorno, información necesaria, por lo cual se pretende revisar la literatura que existe, para poder documentar los procesos y conceptos de la industria, posteriormente, analizar la situación del mercado para implementar una estrategia para una empresa productora.

La investigación será de tipo cualitativo, toda vez que pretende analizar primeramente de la producción, el consumo, así como la competitividad que podría tener una empresa del giro; posteriormente visualizar algunas competencias para negocios de ramo, para finalmente elegir o acortar lo que mejor se adecúe a la situación económica, legal, tecnológica, sustentable, social que pueda tener mejores oportunidades de subsistencia e impulso de una empresa. Se trata de una investigación cualitativa, de análisis, investigación del mercado y las condiciones que afectan a una empresa productora de pasta de chile habanero.

La pregunta de investigación del presente trabajo es ¿cómo funciona el mercado de pasta de chile habanero? ¿será exitoso un negocio de pasta de chile habanero para exportación?, estas preguntas responderán al final en las conclusiones.

## **Justificación**

Una empresa antes de existir debe comprobar las opciones disponibles si es que desea lograr subsistir en un mercado. La competencia es voraz y las herramientas que tiene la planeación estratégica permiten conseguir resultados esperados y posibles, antes de invertir algún recurso. El plan estratégico ayuda a mejorar la toma de decisiones de manera razonable.

La falta de planes estratégicos en cualquier organización o proyecto, así como la falta de estructura organizativa, los cálculos de costos y la estimación del alcance de los competidores han causado serias dificultades para la empresa.

Lo anterior justifica plenamente en los retornos económicos de un proyecto de negocio teniendo en cuenta la situación económica y financiera y el contexto, la empresa debe tener en cuenta elementos y criterios para planear antes de salir al mercado.

En este proyecto se debe contar con datos y elementos de juicio para contextualizar el problema del mercado de chile habanero, y productos procesados derivados del producto o empacados, evaluando factores importantes que permitan a una empresa mejorar para mejorar, y como consecuencia conservar los empleos que dependen de esta microempresa, analizar factores endógenos y exógenos que ayuden a esta pequeña organización a desarrollarse y a tener mejores oportunidades en un mercado global de los negocios.

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar la provisión y logística de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (Chiavenato, 2017; Mercedez, Germán y Marcela, 2017). En ese sentido es que el presente trabajo tiene por objetivo planificar la posibilidad de negocio en del sector primario, de tal manera que se pueda ver la factibilidad de invertir en dicho emprendimiento.

Se trata de un trabajo de tipo cualitativo, en donde el análisis, la factibilidad, y la posibilidad de aplicar estrategias en el mercado de productos derivados del fruto conocido como chile habanero. Las herramientas aplicadas al análisis cualitativo estuvieron desde más simple como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); análisis de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales que afectan al proyecto (PESTEL); así como análisis de los competidos de la industria como matriz de perfil competitivo (MPC), matriz de evaluación de factores externos (EFE); y otros más trascendentales como la cadena de valor (CV) que se implementaría.

Finalmente, se terminan conclusiones al respecto de los análisis obtenidos, y se presentan en forma de posibles escenarios (óptimo, regular y peor), con la finalidad de determinar al final y al cabo la factibilidad de dicho emprendimiento. En conclusión, se opta por esperar al mediano plazo para emprender el negocio, debido a algunos resultados obtenidos en los estudios realizados en el presente trabajo.

## **CAPITULO I. MARCO TEORICO**

### **Agronegocio**

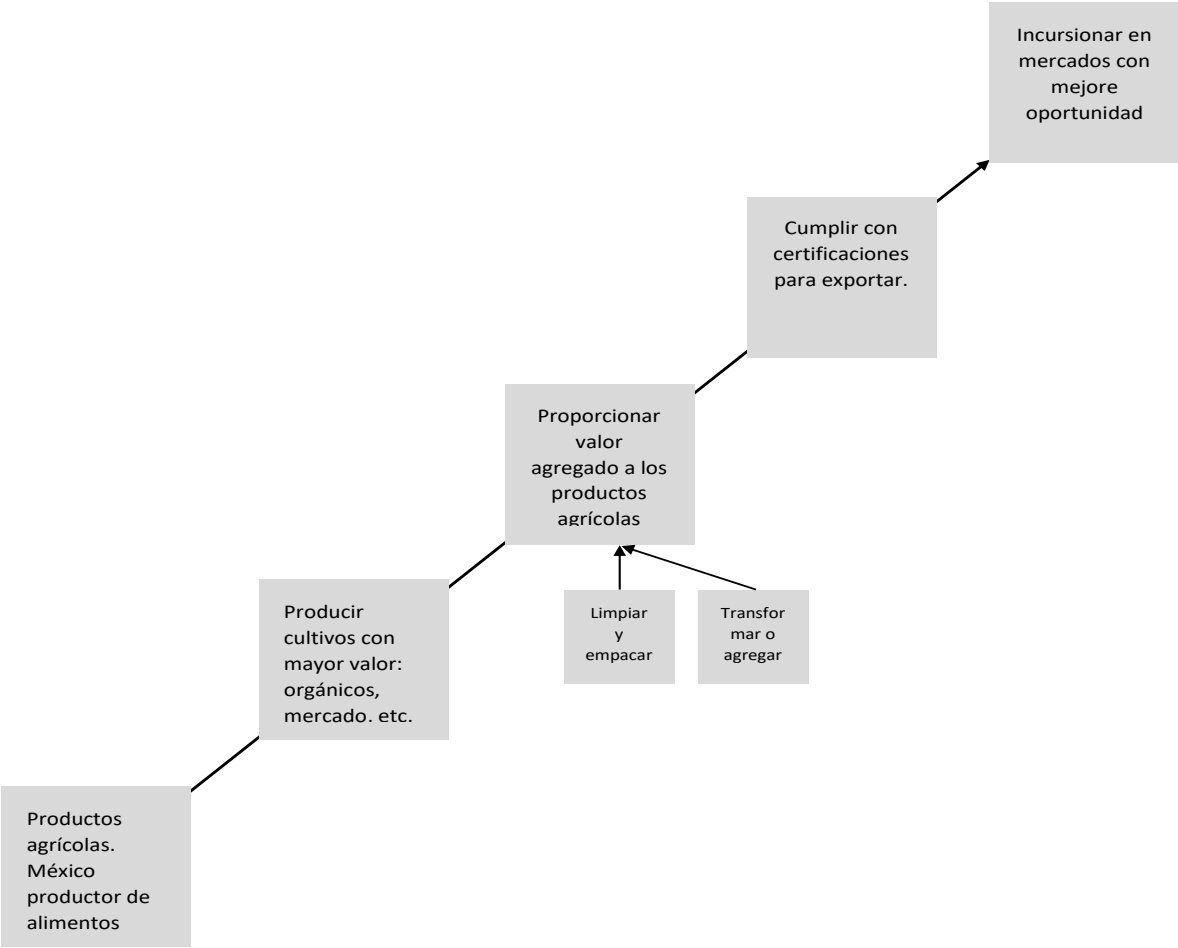
Se entiende por agronegocio una actividad económica realizada en el medio rural, relacionada principalmente con el aprovechamiento de los recursos agropecuarios y forestales, en la que se obtiene una utilidad económica en forma de ganancia para quienes organizan y emprenden dicha actividad (González y otros, 2008).

Los agronegocios a través del tiempo han cambiado, sobre todo en las últimas décadas, dichos cambios han hecho que los agronegocios se consoliden como una actividad muy importante dentro de la economía, al momento son la clave para resolver retos como reducción de pobreza en pequeños agricultores, así como alimentar a la población. El agronegocio puede funcionar formando cadenas de valor, que permita a los productores del campo, reducir los costos, mejorar sus capacidades y su calidad, para convertirse en eslabones ante el gobierno y el sector privado (Cedeño, 2015).

Cuando se habla de agronegocio donde interviene una actividad económica realizada por un medio rural, es posible que se hable de economía solidaria, economía popular o economía del trabajo. La economía solidaria es una economía en la que lo más importante es la aportación de trabajo de los integrantes de una empresa, que generalmente se organiza de manera asociativa y tiene relaciones de cooperación con otras empresas con la misma orientación (Gadotti, 2016; González y otros, 2008). La colaboración en la economía de las empresas en condiciones de las comunidades indígenas se expresa en formas solidarias de ayuda mutua, de apoyarse de manera recíproca, tanto en trabajo como en especie, inclusive se llegan a dar préstamos sin intereses (González y otros, 2008).

Asimismo, las estrategias de un agronegocio fomentan el desarrollo de la industria agroalimentaria, posibilitando la inclusión de socios capitalistas. De esta forma, a partir de una mayor vinculación de la agroindustria con el campo se puede lograr la formación de visión empresarial en las zonas rurales, cambiar empresas de tipo informal a formal, coadyuvar en la administración profesional de los agronegocios y generar agronegocios de vanguardia en aspectos tecnológicos de producción, transporte, conservación y almacenamiento, así como comunicaciones y comercialización. A saber, estas actividades se resumen en la figura 1 como sigue:

**Figura 1. Diversificar los agronegocios.**



**Figura 1.** Elaboración propia con basado en Chiavenato (2017).

## **Origen e importancia del chile habanero**

El Chile Habanero se considera una planta 100% mexicana con denominación de origen, es la principal especie hortícola explotada comercialmente en el sureste, en Campeche, Chiapas, Tabasco y la península de Yucatán, se encuentra en diferentes formas, tamaños y colores, además de ser un símbolo de escozor posee características de interés comercial debido a sus altos contenidos de capsaicinoides acumulados en el fruto. Los contenidos de estas sustancias se cree que pueden variar en condiciones de estrés hídrico o nutrimental (Borges Gómez y otros, 2010).

La importancia de cultivar el chile habanero, o sólo es por la parte económica sino también porque a lo largo del tiempo, se ha demostrado que es una fuente de colorante, además de tener un aporte vitamínico y mineral a la dieta del ser humano (Ruiz-Lau y otros, 2011). Posee además por su composición, elementos que se usan en la medicina para combatir la atonía gastrointestinal y también diarrea, además de utilizarse para la circulación sanguínea.

Dado que el chile habanero, como se ha mencionado, se cultiva en la zona sur de América, tiene gran demanda en Estados Unidos, por su sabor, su aroma y además por el grado de picor que posee; el consumo local, se centra en el consumo fresco, mientras que para la exportación es a través de pasta o bien de salsa (Ruiz-Lau y otros, 2011).

## **Cadena de valor del producto**

La globalización de la cadena de suministros alimentarios, la creciente importancia de la Comisión del *Codex Alimentarius* y las obligaciones contraídas en el marco de los Acuerdos de la Organización Mundial de Comercio (OMC) han estimulado la elaboración de normas y reglamentos alimentarios; también han obligado al fortalecimiento de la infraestructura de control de los alimentos en los diversos países; en este último aspecto es de destacar el aporte de la FAO/OMS (Arispe y Tapia, 2007).

Es así como, las actividades evaluadas del sector primario, tanto a nivel nacional como a nivel regional para Tamaulipas, se encuentran representadas por un número relativamente pequeño de redes agropecuarias que aportan un valor al desarrollo de la economía, también relativamente pequeño (Galvan, Garcia y Serna, 2019, p 1).

Una cadena de valor corresponde a un conjunto de actividades o acciones trascendentes de la organización, que incluyen también acciones de apoyo que son aquellas que sirven para que las actividades centrales (Chiavenato, 2017) que son realizadas como parte de la creación de valor que se ofrece al cliente o consumidor.

La cadena de valor tiene actividades primarias

Las actividades primarias:

1. Introducir materiales en la organización (logística de
2. entrada).
3. Convertirlas en productos finales (operaciones).
4. Sacar los productos finales (logística de salida).
5. Comercializarlos (marketing y ventas).
6. Brindar asistencia técnica (servicios).

## **Infraestructura de la empresa**

Al respecto del análisis que se de realizar para una organización, Chiavenato considera que las acciones a realizar deben partir de la “Cadena de Valor” propuesta por Porter, mismas que se realizan en el presente trabajo.

Por consiguiente, las actividades de apoyo son las necesarias para apoyar a la empresa u organización, como la dirección general de la organización, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo legal y las relaciones con el gobierno. Por medio de la infraestructura, la organización trata de identificar de forma eficaz y consistente las oportunidades y las amenazas externas, los recursos y las capacidades, así como brindar apoyo a las competencias esenciales (Chiavenato, 2017; Guzmán *et al*, 2018; Morales y Díaz 1995).

La administración de recursos humanos debe ser analizada como parte de las actividades relacionadas con el reclutamiento, la selección, la admisión, el entrenamiento, el desarrollo y la remuneración del personal que es este caso la organización deberá considerar como mejor alternativa (Chiavenato, 2017; Morales y Díaz, 1995; Palacios, 2020).

Por su parte, en cualquier organización la tecnología es un punto básico para el desarrollo de las operaciones: las actividades que se llevan a cabo con el objetivo de mejorar el producto, y los procesos utilizados para su fabricación. El desarrollo asume diversas formas, como equipamiento del proceso, investigación básica, diseño del producto y procedimientos de servicios de cualquier organización (Chiavenato, 2017; Palacios, 2020).

En sentido similar, en la cadena de valor se analizan también los servicios de suministro y materiales: en este caso son las actividades realizadas con miras a comprar los materias e insumos necesarios para fabricar los productos; así como los activos fijos: maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamientos y

materiales de oficina y edificios que se requieren para las operaciones de la empresa (Chiavenato, 2017).

Además de las actividades anteriores, la logística interna representa un aspecto decisivo toda vez que corresponde a las actividades vinculadas con allegar las materias primas, y el manejo del almacenaje, y control de inventarios, utilizadas para recibir y distribuir los insumos de un producto (Chiavenato, 2017, Morales y Díaz 1995; Guzmán *et al*, 2018).

Las operaciones que realiza o realizará en este caso la empresa conciernen a las actividades indispensables para administrar los insumos suministrados por la logística interna, transformarlos en un producto final para posteriormente distribuirlos. En este proyecto, la fabricación, el embalaje, el montaje y el mantenimiento del equipamiento (Chiavenato, 2017).

La logística externa que se refiere a las actividades de recolección, el almacenamiento, y la distribución física del producto final al cliente, como el almacenaje de productos terminados, el manejo de materiales y el procesamiento de pedidos, y todo lo relacionado a la distribución (Chiavenato, 2017; Mercedes, *et al*, 2017; Morales y Díaz 1995).

El marketing y ventas como actividades esenciales de la cadena de valor son acciones para proporcionar los medios que induzcan a los clientes a comprar los productos, y que les permitan adquirirlos, como las campañas de publicidad y promoción, la elección de canales de distribución adecuados, la selección, el desarrollo y el apoyo de la fuerza de ventas (Chiavenato, 2017).

Los servicios que debe otorgar la empresa dentro de la cadena de valor son las actividades destinadas a realzar o mantener el valor de un producto, como la instalación, la reparación, el entrenamiento y la asistencia. Cada actividad debe ser

estudiada en relación con las capacidades de la competencia y evaluada como superior, equivalente o inferior (Chiavenato, 2017; Guzmán *et al*, 2018).

El éxito de la organización no solo depende de lo bien que desempeñe su trabajo cada unidad o departamento, sino también de lo bien coordinadas e integradas que estén las diversas actividades de la organización, siendo primordial cada uno de ellos independientemente del tamaño y giro de la empresa (Chiavenato, 2017; Palacios, 2020).

Para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, las empresas están obligadas al análisis de todas las actividades que integran la cadena de valor. Esto les ayudará a identificar las deficiencias o sus puntos críticos que afectan negativamente su productividad y a diseñar e implementar estrategias que maximicen sus recursos (Galván, García y Serna, 2019).

### **Provisiones e insumos del producto**

Particularmente, los principales insumos del cultivo del chile son las semillas, los fertilizantes y los servicios especiales como asesorías, productos especiales para el desarrollo de las plantas (Oddone, y Reynoso, 2017). Adicionalmente, los productores que cultivan en invernaderos requieren materiales para la construcción y mantenimiento. Es así como, los principales proveedores es este primer eslabón son las compañías internacionales fabricantes de insumos y los intermediarios que distribuyen al mayoreo (Oddone, y Reynoso, 2017); por lo cual se hace necesario proporcionar valor agregado, y no necesariamente vender el producto de forma directa.

En específico, el 80% de la producción de chile habanero se comercializa como fruto fresco y el 20% restante se dirige a la elaboración de salsas, pastas y deshidratados. Se exporta principalmente a Estados Unidos, Japón, Corea del Sur, Italia y Alemania (Ahumada, Barbosa, Lama y Reyes, 2015).

No obstante, si bien el chile habanero se produce en distintos estados de México, en todos los casos los suelos son heterogéneos con lo cual sus costos son variables. Los suelos del estado de Yucatán donde se cultiva chile habanero tienen una alta diversidad debido a la variación de las características físicas y químicas del territorio (Borges-Gómez, Moo-Kauil, Ruíz-Novelo, Osalde-Balam, González-Valencia, Yam-Chimal, y Can-Puc, 2014).

En cuanto a las consideraciones sobre el comercio exterior, el chile habanero es considerado como un producto 100% mexicano que tiene la denominación de origen en Yucatán, México y es uno de los principales estados productores, junto con otros estados como Campeche, Tabasco, Chiapas (Peña y Medina, 2019).

Asimismo, la producción de chile habanero deriva en varios productos e insumos, por lo que además del chile habanero, el proceso de producción de pasta de chile preparada como salsa, tiene que considerar insumos como el ajo, aceite vegetal comestible, benzoato de sodio al 0.01 % como conservador, y especias, para realizar la pasta del chile habanero que dará origen al producto terminado (Ahumada, Barbosa, Lama y Reyes, 2015).

De esta forma, el proceso continúa con el lavado y esterilización de los envases y tapas. Posteriormente se realiza la selección de los chiles, para lavar, secar y recortar los tallos. A continuación, se prepara la pasta del chile habanero, para posteriormente sazonar y transformar en salsa. Realizar el envasado y sellado del producto, previo a la pasteurización (Ahumada, Barbosa, Lama y Reyes, 2015).

Finalmente, se realiza el proceso de etiquetado, así como el registro del lote y fecha de caducidad, y sello de garantía, así como empaquetado para cumplir con los pedidos correspondientes, o llegar al mercado de distribución (Ahumada, Barbosa, Lama y Reyes, 2015).

## **Comercialización**

El producto al cual se refiere el presente proyecto es salsa elaborada con chile habanero fresco, con consistencia espesa y producida de manera artesanal, para competir con niveles de calidad que permitan la competencia con algunos productos que pueden ser considerados como sustitutos, logrando satisfacer a los clientes, además de competir en el mercado internacional como condimento para acompañar alimentos (Ahumada, Barbosa, Lama y Reyes, 2015).

A saber, México cuenta con 12 tratados de libre comercio a la fecha, estos le permiten a los productores del país potencializar las actividades dedicadas a exportación con especial énfasis en algunos rubros de los agronegocios, por lo cual, las exportaciones de productos del campo son tienen mayores beneficios públicos e igualmente su recepción en el exterior implica un nivel de demanda proporcional al incremento de ingresos internacionales por su propia naturaleza como bien del sector de alimentos (INEGI, 2018).

Asimismo, a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio en 1994, el comercio agrícola bilateral ha aumentado, sin embargo, en este rubro las ventajas han sido para México al exportar mucho más de lo que importa en cuanto a productos como el chile. Si bien, nuestro país es dependiente en semillas, es gran productor de hortalizas y concretamente de chiles, mismos que se exportan a mercados estadounidenses, cumpliendo los mecanismos de transmisión referentes a la condición Marshall-Lerner (Witker y Madrigal, 2011).

En este sentido, de acuerdo con datos estadísticos históricos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO por las siglas en idioma inglés), Estados Unidos de América es el principal consumidor de chiles a nivel mundial (Álvarez, Bravo y Armendariz, 2011).

Desde la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), México se ha consolidado como el primer socio comercial de EE. UU., e igualmente en cuanto a productos alimenticios, el país mantiene un consumo incremental de productos mexicanos (INAH, 2019). Cabe señalar que este Tratado de Libre Comercio fue sustituido en los últimos años por el Tratado entre México, EE. UU. y Canadá (T-MEC), que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación en junio del 2020, el cual entró en vigor el 1 de julio del mismo año (Gobierno de México, 2022).

## Competencia

Hasta hace unos años las marcas que competían en el mercado de chile habanero es la modalidad de alientos procesados, eran pocas, dentro de las empresas de salsas de habanero que se producen en el país se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Análisis de competidores**

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	COMPAÑÍA MUESTRA			El Yucateco (competidor 1)			Chimal (competidor 2)		
	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Mercado	0.16	4	0.64	0.25	4	1	0.12	3	0.36
Calidad del producto	0.14	3	0.42	0.18	4	0.72	0.16	3	0.48
Marketing	0.15	3	0.45	0.18	2	0.36	0.14	4	0.56
Capacidad de llegar justo a tiempo (tiempo de entrega)	0.12	2	0.24	0.15	1	0.15	0.25	2	0.5
Precio	0.18	3	0.54	0.22	3	0.66	0.19	4	0.76
Competencia con productos similares y sustitutos	0.09	1	0.09	0.15	2	0.3	0.11	3	0.33
Costos de insumos	0.13	4	0.52	0.26	1	0.26	0.15	3	0.45
imagen	0.03	2	0.06	0.1	3	0.3	0.04	1	0.04
	<b>1</b>		<b>2.9</b>	<b>1.49</b>		<b>3.45</b>	<b>1.16</b>		<b>3.44</b>

Fuente: elaboración propia en base David, F. R. (2011).

El Yucateco, empresa fundada desde 1968, que exporta desde hace veinte años produce y comercializa salsas de chile habanero, y durante los últimos años sus ventas principalmente a se destinan a Estados Unidos. Esta salsa tiene presencia en México, E.U., Canadá, Unión Europea, Australia, Nueva Zelanda y Singapur, de

hecho, en Estados Unidos cuentan con una planta de distribución nacional para dicho país (Ahumada *et al*, 2015, p. 18).

El competidor denominado salsa habanera Chimal se considera 100% Original de Tabasco, fundada en 2001, tiene un posicionamiento más nacional, y actualmente tienen ventas que rebasan las 50,000 unidades de 150ml, tienen una capacidad de producción de 4,800 unidades por día de 150ml (Ahumada *et al*, 2015, p. 18).

Por su parte, considerando a otros competidores, salsa Castillo la cual se trata de una empresa fundada desde hace 69 años en Sonora, México, se ha posicionado como una empresa perteneciente a la industria manufacturera de salsas picantes y afines que se distribuye al interior y exterior de la República Mexicana. Se han iniciado exportaciones a nuevos mercados como China, Japón, Brasil y Kuwait (Ahumada *et al*, 2015, p. 18).

Aunque hay muchos competidores, se analizaron los que se consideraron *ad hoc* al proyecto, como salsa Jalapeño, que cuenta con cuatro productos como salsa de jalapeño, salsa habanera roja, salsa habanera verde y salsa picante es la marca que actualmente representa a la empresa en el extranjero y que trae reconocimiento en los mercados en todo el mundo; la característica es que usa chile habanero en los últimos productos mencionados (Ahumada *et al*, 2015, p. 18).

En cuanto a una última empresa con miras en el análisis comparativo, el competidor capitán Bravo, que tiene en el mercado una gama de productos diferentes derivados del chile habanero bajo el concepto *gourmet* y *extra gourmet* de comercialización Nacional e Internacional (Ahumada *et al*, 2015, p. 18), tiene como principal característica que vende en línea (*Idem*, 2015).

Por consiguientes, es posible notar que el éxito de una empresa depende, por un lado, de un adecuado aprovechamiento de sus fortalezas y la disminución de sus debilidades, y por otro lado, de sacar partido de las oportunidades y sortear las amenazas que se presentan en el ambiente (Valladares, 2002). Al pensar en un

modelo de negocio se deben considerar puntos importantes, retos actuales como que los mercados son globales, por lo que la competencia y las oportunidades son a nivel mundial, ya no local; que los clientes son cada vez más exigentes y buscan productos que tengan calidad desde la presentación de estos.

La importancia de un método para el desarrollo de proyectos de viabilidad y atracción de inversiones es en el cual se considere la vertiente de la sustentabilidad económica, pero también la social y ambiental.

De esta forma, es posible hacer uso de la metodología de *Tres segmentos* (Neves, 2008) que consideran una primera etapa que tiene que ver con la viabilidad técnica y económico-financiera; la segunda tiene que ver con la viabilidad organizativa, es decir, la capacidad que tienen los agentes de coordinar transacciones de forma eficiente; la tercera tiene relación con la competitividad del Sistema Agroindustrial (SAG) existente; y finalmente, la cuarta, se refiere la sustentabilidad.

En cuanto a las ventajas competitivas sustentables (VCS) del Precio, calidad y servicio competitivo internacionalmente la Participación en el mercado se hacen mediante hipercompetencia global. Así, la velocidad con que se cierra a brecha de competitividad con el líder y se amplía con el que viene atrás y empresas como WAL-MART que otorgan “prestigio” para poder aceptar el producto (Villareal, 2006).

Por consiguiente, la competencia busca obtener la preferencia del consumidor, por lo que el producto o servicio que se ofrece debe reunir al menos las cualidades fundamentales siguientes: Ser mejor en precio: precio más accesible; ser mejor en calidad: de características más deseables, por ejemplo: productos orgánicos; ser más accesibles en distancia al consumidor; brindar más y mejores servicios al cliente; cuidar y desarrollar el ambiente.

Ahora bien, un control adecuado de los procedimientos de manipulación de alimentos frescos y procesados deben garantizar un alimento sano y de calidad (Chunab y otros, 2011). Esta empresa trata de obtener salsas a base de chile

habanero, por lo que a continuación se considera la obtención de una pasta, como inicio del proceso de transformación:

Obtención de la pasta: El chile es picado y luego triturado en una homogeneizadora marca Blender de capacidad de 4lt. para obtener una pasta homogénea y posteriormente poder agregar el resto de los ingredientes (sal, ácido acético, ácido Ascórbico, Benzoato de sodio), una vez logrando lo mencionado, se envasa para los análisis y tratamientos posteriores. La concentración de carotenos conforme avanza su vida de anaquel, en el chile ya procesado en forma de pasta, empieza a disminuir y hace que el producto vaya perdiendo el color (Chunab y otros, 2011).

### **La industria del chile habanero en México**

Al respecto, México sobresale en la generación de variedades de chile en el mundo, alrededor del 90% de chile que se consume a nivel mundial es de origen mexicano. Otros países productores son China, Indonesia, Turquía, España, Estados Unidos y Nigeria (Ahumada *et al*, 2015, p.17).

A saber, debido a las condiciones del suelo del estado junto con las costumbres y la gastronomía típica permiten que Yucatán sea uno de los principales estados productores de chile habanero.

Por tal motivo, el chile es un producto altamente apreciado como ingrediente en la comida mexicana, y reconocido por su sabor en gastronomía internacional, obtuvo su denominación de origen "Chile Habanero de la Península de Yucatán", el 04 de junio del 2010. En 2011, en el estado se registró una producción de poco más de 3, 400 toneladas. Sus principales municipios productores son Halachó, Peto, Tekax, Tixmehuac, Tizimín y Tzucacab (Ahumada *et al*, 2015, p.17).

## **Calidad e inocuidad del producto**

Para poder participar en el mercado cualquier producto debe contar con ciertas cualidades o características que permitan la aceptación de este. Por lo anterior, se recomienda un proceso controlado que puede garantizar la calidad. El concepto de calidad total es recomendable para un agronegocio, la calidad total se puede resumir de la siguiente manera según Granados (2000):

En cualquier agronegocio la idea principal es que al pensar y actuar en la calidad antes que, en las utilidades, a pesar de que en la mira de un negocio siempre son las ganancias las que permitirán mantenerlo. Las utilidades vendrán por adición y el negocio podrá mantenerse en el largo plazo. De ahí la importancia de la inocuidad como parte de la calidad.

A menudo tiende a confundirse la inocuidad con la calidad. A saber, el concepto de calidad abarca una compleja gama de atributos que influyen en su valor o aceptabilidad para el consumidor. Por su parte, la inocuidad de los alimentos es una cuestión fundamental de salud pública, está asociada a todos los riesgos, ya sean crónicos o agudos debido a la presencia en ellos de patógenos microbianos, biotoxinas y/o contaminantes químicos o físicos que puedan afectar la salud de los consumidores (Arispe y Tapia, 2007).

Por lo tanto, en las industrias alimentarias, la inocuidad de los productos debe considerarse sin ninguna duda, la prioridad máxima (Arispe y Tapia, 2007), por lo tanto forma parte del proceso de calidad; evitando así problemáticas al agronegocio; pero también competir en el mercado.

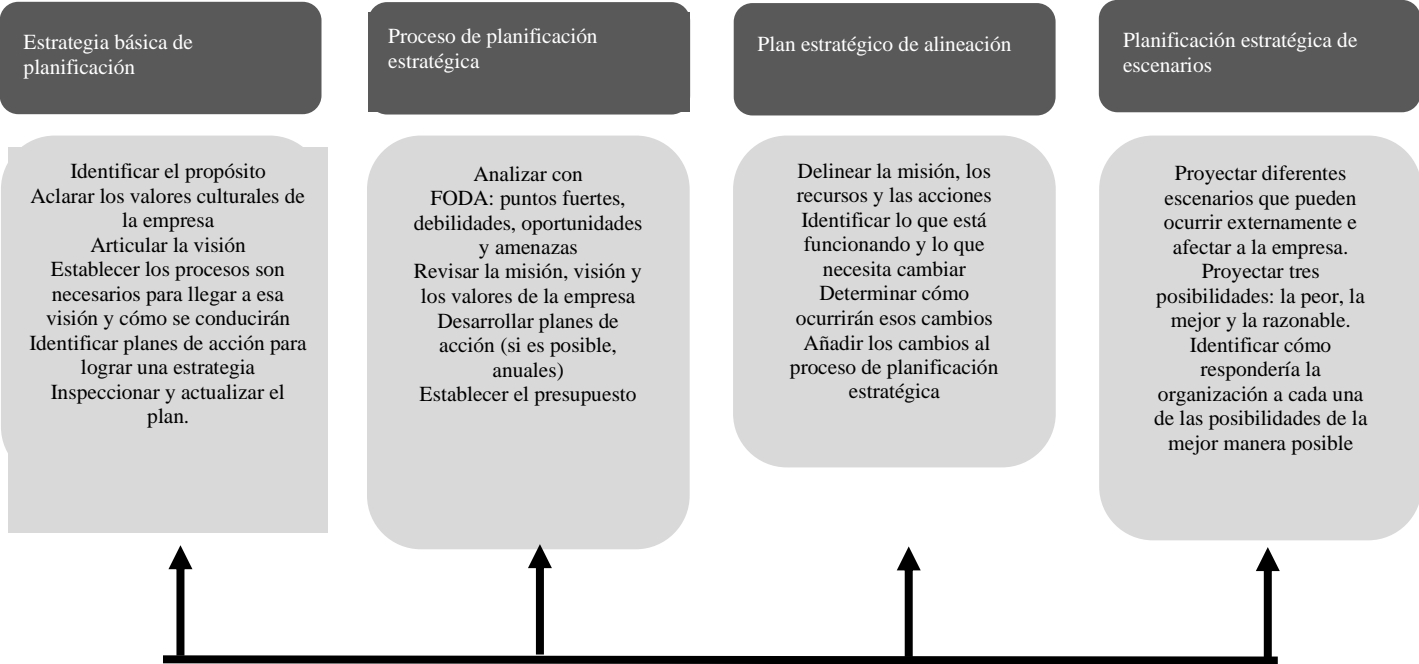
Finalmente, para concluir con los fundamentales teórico-conceptuales es necesario integrar los conceptos de verificación y vigilancia en los cuales se basa en la Norma Oficial Mexicana (PROY-NOM-187-SCFI-2012), sobre la información comercial sobre la calidad de los productos agropecuarios y pesqueros. Particularmente, la

verificación y vigilancia del presente proyecto de norma oficial mexicana, estará a cargo de la Secretaría de Economía y la Procuraduría Federal del Consumidor, conforme a sus respectivas atribuciones.

**CAPÍTULO II. METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente trabajo ha documentado en el marco teórico lo relacionado a la dinámica de la planeación estratégica referente a los agronegocios, elementos que se resumen como sigue en la tabla 2:

**Tabla 2. Técnicas del análisis de PE**



Fuente: elaboración propia, en base a Chiavenato (2017).

Pero ¿cómo se debe comenzar con esta intención o planeación estratégica? determinando la misión, la visión, los valores, los grupos de interés, la propuesta de valor y por supuesto los objetivos. La misión se refiere tanto al propósito, al alcance de la empresa y conocer el negocio actual. Debe responder a la pregunta ¿Cuál es el negocio de la organización? y debe definirse en términos de la satisfacción de

alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio (Chiavenato, 2017).

## **Planeación Estratégica**

Todas las organizaciones están expuestas a la competencia, es por eso que se apoyan de la planeación estratégica para guiarse en su desarrollo y en la generación de estrategias para sostenerse en el mercado. La estrategia es reflexión y acción, es pensar para actuar y no tan sólo pensar antes de actuar (Chiavenato, 2017; Morales y Díaz, 1995; Palacios, 2020). La estrategia debe obtenerse considerando todas las áreas de la organización además de factores internos y externos.

Particularmente, la competencia y la estrategia tienen una relación muy estrecha, pues se genera la estrategia para seguir compitiendo en el mercado; de acuerdo con la biología, dos especies que consiguen su alimento de la misma forma no podrán, las dos sobrevivir, solamente una, lo mismo pasa con las empresas.

De esta manera, se pueden definir dos estrategias, la directa y la indirecta, aplicados a la competencia, la directa implica productos mejorados, conquistar mayor mercado y mejorar el uso de los canales de distribución; la indirecta por su parte se enfoca en buscar océanos no explorados, crear nuevos canales de distribución y generar competencias tecnológicas, es decir “ganar antes de que comience la batalla” (Chiavenato, 2017; Guzmán *et al*, 2018; Morales y Díaz, 1995; Palacios, 2020).

La estrategia cuenta con dos elementos básicos, la táctica y la logística. La táctica es el arte de utilizar las armas en el combate para un mejor rendimiento, la logística es la ciencia de movimientos y los reabastecimientos. (Chiavenato, 2017; Morales y Díaz 1995). Existe una perspectiva del deporte, al respecto de la competencia estratégica, los elementos de dicha perspectiva son: capacidad para entender como se comporta la competencia, capacidad para predecir el movimiento y cambio en la

competencia, capacidad para determinar qué recursos se pueden tomar para invertir, poder prever riesgos y capacidad para actuar en cualquier momento.

Ahora bien, al generar estrategias, se debe buscar una ventaja competitiva mediante un valor agregado a los productos y servicios, para lograrlo se requieren de tres competencias que a continuación se anotan: estabilidad y continuidad, que se debe tener tanto en empleados, proveedores y clientes; la reputación de la empresa y marca y la tercera es la innovación, que se apoya de la tecnología, la investigación y el desarrollo.

En la actualidad, se identifican dos visiones de la estrategia, dichas visiones son básicas y se anotan a continuación: visión estructuralista y reestructurista, la primera se refiere a la relación entre el mercado, participantes y organización, la segunda se refiere a una visión más interna, mediante el uso de la innovación y creación de valor, para esta visión no existe lo atractivo y no atractivo, todo se puede volver atractivo mediante una buena estrategia (Chiavenato, 2017; Morales, 1995; Palacios, 2020).

La planeación estratégica es el proceso que ayuda a formular y llevar a cabo las estrategias de las organizaciones con el único fin de insertarla en el contexto que se encuentra (Guzmán *et al*, 2018; Morales y Díaz, 1995; Palacios, 2020). Para poder realizar una planeación estratégica, se deben tomar en consideración las respuestas a ciertas preguntas, tales como: ¿Cuál es la situación actual de la empresa?, ¿cuál es la satisfacción de los clientes?, ¿cuál es la satisfacción de los clientes al respecto de la competencia?, ¿cómo se visualiza la empresa a corto y mediano y largo plazo?, y así, con base en las respuestas de las preguntas realizadas, ¿Qué decisiones se deben tomar?, y ¿qué riesgos existen?

Las organizaciones requieren de una planeación estratégica si desean incrementar su desempeño, dicho plan debe incluir cambios en la cultura organizacional y en el liderazgo actual, así como en la administración en general. De esta forma, algunos

de los beneficios de realizar una planeación estratégica, se encuentran: tener una visión mucho más clara de lo que la organización persigue, generar consciencia de que la organización se encuentra en un entorno cambiante y competitivo, generar un espíritu y comportamiento proactivo en cada uno de los integrantes de la organización y generar una interdependencia con el entorno externo.

Todas las organizaciones, nacen de ideas con el propósito de satisfacer una necesidad, o bien, crear una necesidad para poder satisfacerla, así que toda organización debería tener una intención estratégica, pero no solo tenerla sino, saber transmitirla y asegurar que sea entendible para quien va dirigida con el único fin de impulsar a la organización; sin embargo para lograr éxito, no solo basta con generar la intención estratégica, sino que es necesario conocer la intención de todos los externos involucrados tales como clientes, proveedores, socios y competencia.

Para que una organización funcione, es necesario que todos los que forman parte de ésta, sin importar el nivel jerárquico, deben tener la “libertad” para expresarse al respecto de los procesos pues de ahí pueden surgir grandes ideas en beneficio de todos, deben saber claramente en qué sentido va la organización y el futuro que ésta pretende construir.

Así, algunas empresas realizan la misión considerando utilidades, sin embargo, el obtener éstas es lo que todas las empresas buscan, la razón de generarse, por lo que en realidad no transmiten lo que son y a donde van.

Las organizaciones deben estar conscientes que al hacer la declaración de su misión se comprometen a cumplirla en satisfacción tanto de su propia empresa como de la satisfacción de sus clientes. De acuerdo, con Chiavenato (2017) una misión debe tomar en consideración la razón de ser de la empresa, la empresa de cara a la sociedad, la naturaleza del negocio, el valor hacia sus grupos de interés y reconocer las actividades en las que la empresa deba poner mayor atención.

La visión organizacional, se refiere a la imagen de la empresa proyectada al futuro, como se ve la organización a largo plazo. La visión correcta, debe transmitir claramente las aspiraciones de la empresa a todas las partes interesadas y debe contribuir a que todos los involucrados, vayan en la misma dirección. Al elaborar una visión, se debe considerar ser explícitos, proyectar hacia el futuro, ser hasta cierto punto flexible, ser viable, lograr que la visión sea una frase que se pueda recordar fácilmente. La visión de los negocios debe cumplir con estas premisas: adherencia a los hechos reales, adherencia a los hechos reales, equilibrio de todos los grupos de interés (Chiavenato, 2017; Morales y Díaz, 1995; Palacios, 2020).

Asimismo, los objetivos organizacionales son una parte fundamental y deben relacionarse de forma directa con la misión y la visión, siendo esenciales también para saber en qué dirección va la organización. Los objetivos deben ser claros, medibles y alcanzables, por lo tanto en medida que se puedan y vayan alcanzando, se hablará de la eficiencia de la organización; por lo anterior, tienen la función de medir el éxito en base a tiempo o competidores y ayudar a coordinar las acciones de todas las partes de la compañía, pues todos buscan el logro de los objetivos, que son comunes.

Por su parte, los valores y principios organizaciones, son la filosofía de la empresa. Los valores, también llamados valores fundamentales se refieren a las creencias con las que la organización se identifica y que sobre todo cumple en el día a día en las acciones que realiza cada miembro de la organización sin importar en qué nivel se encuentran; se consideran las virtudes que tiene la organización y que proyecta con cada acción y en cada momento. De forma general, las empresas definen y los rige de 4 a 8 valores.

## **Antecedentes del proyecto**

A continuación, se expone un esbozo agregado referente a la misión y visión, así como los objetivos y valores de la empresa (proyecto), considerando que esta se dedicará a la producción de salsa de chile habanero fresco, elaborada de forma artesanal, y que busca competir en un mercado internacional (Guzmán *et al*, 2018; Morales y Díaz, 1995; Palacios, 2020):

**MISION:** Proporcionar mejores experiencias artesanales de sabor en cada comida, con productos de calidad, apoyando la producción de insumos nacionales.

**VISION:** Ser parte diariamente necesaria en la mesa de los consumidores, estando siempre cerca y a tiempo.

### **VALORES:**

- **Responsabilidad:** se desarrolla al cumplir con los compromisos, no solo con el cliente final, sino con los clientes internos que son los colaboradores, la responsabilidad, debe ser parte del ADN de cada miembro de la empresa.
- **Honestidad:** se desarrolla al hablar con la verdad tanto interna, como externamente, al ser capaces de aceptar los errores y no “vender” cosas que no se puedan lograr.
- **Pasión:** se desarrolla en cada parte del proceso, al tener gusto por lo que cada colaborador tiene por la parte que le toca y tratar de hacerlo, cada día mejor.
- **Orientación a la satisfacción del cliente:** se desarrolla al ser empático con el cliente y trabajar en cada momento pensando en sus necesidades y sus sueños.
- **Competitividad:** se desarrolla al estar conscientes de que, aun cuando se trata de una empresa nueva y pequeña, al hacer cada actividad con responsabilidad y pasión, pensando siempre en la satisfacción del cliente, se es competitivo.

## **OBJETIVOS:**

### **Corto plazo:**

- Darse a conocer en el mercado meta, mediante campaña de mercadotecnia virtual y promociones al público

### **Mediano plazo:**

- Lograr hacer leales a los clientes captados e ir incrementándolos mes con mes en un 15%

### **Largo plazo:**

- Incrementar un 18% las ventas al año, considerando tanto un aumento de clientes como un aumento de consumo en clientes leales.
- Lanzar nuevos productos con la base que es el chile habanero.



La planeación estratégica de una organización es una parte fundamental para que toda la compañía esté enfocada en lo mismo y logren si no mejores resultados, al menos los esperados en el corto, mediano y largo plazo.

La visión, la misión, los objetivos y los valores no deben ser solo “frases hechas” sino una forma de vivir y perseguir en el día a día por cada miembro de la organización, es por eso tan importante que, a cada nuevo ingreso a cualquier empresa, se le debe dar a conocer esta información para que sea consciente de lo que se busca y sea capaz de creer en el producto o servicio que ofrece así como de forma general, sentirse parte de una empresa a la que aporte, sabiendo que lo primordial es la satisfacción del cliente interno y por supuesto externo y final.

## Análisis de la situación del mercado

El presente análisis de situación de mercado se enfoca en las empresas productoras y comercializadoras de salsa de chile habanero. De esta manera, mediante la tabla 3 se realiza una síntesis comparativa de la competencia de la empresa (proyecto) considerando algunos fundamentales causales (Ahumada *et al*, 2015; Chiavenato, 2017; Guzmán *et al*, 2018; Morales y Díaz, 1995; Palacios, 2020):

**Tabla 3. Estrategias competitivas genéricas a aplicar**

		VENTAJA COMPETITIVA	
		ENFASIS EN LA CALIDAD	
		COS 	
<b>AMBITO COMPETITIVO</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<p><b>Líder en costos.</b> "El Yucateco" es una empresa de Yucatán como su propio nombre lo dice, dedicada a la elaboración de salsas de chile habanero, es líder en costos pues cuenta con planta manufacturera en Yucatán, teniendo la materia prima cerca que le permite reducir costos de producción y costos por transporte de materia prima, además de que la mano de obra es pagada en pesos y su venta en parte, en dólares; sin embargo, esa "reducción de costos" la utiliza para incrementar ganancias o quizá nuevos proyectos, pero no para bajar el precio de sus productos.</p>	<p><b>Líder en diferenciación.</b> "Chimay" es una empresa tabasqueña también dedicada a la elaboración de salsa de chile habanero, creada en 2001, con una estrategia con enfoque de diferenciación, pues, aun cuando solo tiene 4 productos, no utilizan colorantes ni saborizantes artificiales, sus productos son con aspecto casero, conservando más propiedades del chile habanero que otras; sus 4 productos, se diferencian solamente en el nivel de picor; todos éstos factores le generan valor que se refleja en un mercado de clientes leales.</p>
	<b>SEGMENTO</b>	<p><b>Enfoque en costos.</b> "Sasas Castillo", también es una empresa productora de salsas de chile habanero fundada en Hermosillo Sonora, utiliza la estrategia en costos debido a los volúmenes que maneja, a la tecnología en maquinaria con la que cuenta y la experiencia que posee; esta reducción en costos, le ayuda a generar valor al cliente final proporcionándole un precio más bajo que la competencia. Como su propia misión lo indica es una empresa muy competitiva respaldada por su experiencia y los procesos automatizados que posee.</p>	<p><b>Enfoque en diferenciación.</b> "La anita", es una empresa dedicada a la fabricación de salsas de chile habanero, es una empresa fundada desde 1913, en Yucatán, tiene gran experiencia en el mercado no solo nacional, sino internacional, surgió como producto artesanal, es líder en diferenciación debido a que, además de tratar de conservar el sabor y calidad de una salsa artesanal, está siempre disponible en tiempo y forma para sus clientes y cuenta con una amplia gama de productos para satisfacer a muchos gustos.</p>
			
		ENFASIS EN LA CALIDAD	

Fuente: elaboración propia en base a Remington (2005).

Así, una vez analizando la competencia, se observa que la empresa en proceso de creación se enfrentará a grandes, medianas y pequeñas empresas, unas fuertes en volumen, lo que les genera menores costos, otras con tecnología que les permite llegar al cliente en tiempo, forma y cantidad y otras que con solo calidad en los insumos y en el proceso de producción, logran permanecer en el mercado.

En específico, la empresa en creación de salsa de chile habanero, al ser nueva en el mercado, debe enfocarse en la generación de valor para el cliente mediante la calidad de los insumos, realizando el proceso de forma artesanal para lograr que los pocos clientes con los que se inicie, se conviertan en clientes leales y poco a poco poder crecer y hablar entonces de reducción de costos. También, es importante no descuidar la parte financiera, tratando de lograr buenos acuerdos con los productores de chile habanero; si bien, es un gran reto, generando una planeación estratégica real, se tiene posibilidades de lograr los objetivos de la empresa como se observa en la tabla 4 a continuación:

**Tabla 4. Análisis PESTEL del proyecto.**

FACTOR	ASPECTO	INFORMACIÓN ADICIONAL	TIEMPO DE IMPACTO			TIPO DE IMPACTO		
			CORTO (1 a 2 años)	MEDIANO (3 a 5 años)	LARGO (5 o más)	POSITIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE
<b>POLITICO</b>	Cambios a las políticas de T-MEC	Políticas del tratado que pudieran llegar a cambiar en términos de exportación a Estados Unidos, como aumento de aranceles, por ese motivo se anota como impacto negativo		X			X	
	Politica de impuestos (SHCP)	Se refiere al pago de impuestos por la venta de productos, debido a la situación y tendencia, se anota como un impacto negativo.	X				X	
	Políticas de apoyo de la SAGARPA	Políticas de SAGARPA de poder impulsar mediante incentivos a los productores agrícolas, específicamente de chile habanero	X			X		
	Separación de la Agencia Nacional de Aduanas del SAT	La separación genera confusión en los procesos además de aumentar el tiempo de respuesta de los mismos	X				X	

	Políticas proteccionistas	Cuando surgen, se enfocan en satisfacer el consumo local y no abastecen a las empresas exportadoras, en éste caso, no abastecerían de Chile habanero	X				X	
<b>ECONOMICO</b>	Devaluación del peso	Se anota como un impacto negativo pues afecta al comprar la materia prima y en general todos los procesos de elaboración	X				X	
	Pandemia		X				X	
	Devaluación del dólar	Se trata de un aspecto negativo en para la venta de los productos	X				X	
	No vender un producto de primera necesidad	Ante cualquier cambio negativo en la economía, los clientes, incluso leales, dejarían de comprar el producto	X				X	
	Competencia		X				X	
<b>SOCIAL</b>	Globalización en el estilo de vida "natural"	La sociedad en la actualidad, busca un estilo de vida saludable, este producto es a base de productos naturales que cuentan con vitaminas y antioxidantes además de agregar sabor a los platillos, por lo que se considera un impacto positivo	X				X	
	Ubicación geográfica del mercado meta	Dado que el producto se venderá en un país con un porcentaje importante de mexicanos y latinos, se considera un impacto positivo	X				X	
	Centros de trabajo responsables respecto a COVID-19	Las empresas pequeñas, medianas y grandes, deben tener protocolo covid-19	X				X	
	Costumbres del mercado meta	El mercado meta es Estados Unidos en donde se encuentra un porcentaje importante de mexicanos y latinos acostumbrados a consumir Chile en sus comidas	X				X	
	Trabajadores que buscan no solo remuneración económica, sino estabilidad emocional en el centro de trabajo que se encuentren			X			X	

<b>TECNOLOGICO</b>	Medios de comunicación remota	Internet que colabora con el marketing virtual y para una empresa exportadora resulta muy positivo	X			X		
	Competencia con equipo automatizado de producción			X			X	
	Mejor control de calidad generado por la tecnología		X				X	
	Investigación y desarrollo del producto	Gracias a las investigaciones, se sabe que el chile habanero tiene vitaminas, antioxidantes y propiedades	X			X		
<b>ECOLOGICO</b>	Uso de empaques no amigables con el medio ambiente	La empresa considera el uso de plástico biodegradable, por lo que sería un factor indiferente por el momento	X			X		
	T-MEC en lo relacionado a acuerdos del medio ambiente y conservación	Se refiere a todo lo relacionado con el daño a la capa de ozono, la conservación de las especies, no incluye los procesos que se manejan en la empresa, por lo que es indiferente			X			X
	Uso de maquinaria poco amigable con el medio ambiente			X			X	
	Calentamiento global	La producción de Chile habanero requiere de ciertos factores naturales, sol, agua, etc, debido al cambio climático, se puede ver afectada la producción del mismo y por lo tanto el abasto de la base del producto en estudio		X			X	
	Uso de fertilizantes prohibidos	Hacer uso de sustancias que provoquen el crecimiento abundante o en menor tiempo del Chile habanero pero que afecten la constitución y propiedades del mismo		X			X	
	<b>LEGAL</b>	Artículo 5 LFT (ley federal del trabajo)	Referente a no contratar personal por medio de outsourcing, es indiferente dado que la empresa no contrata con outsourcing, está prohibido desde 2021.	X				

	NOM 35 (Ley federal del trabajo)	Norma referente a las condiciones de bienestar de los trabajadores, bienestar psicosocial, va en contra de toda violencia laboral, las empresas deben no tener riesgos psicosociales. Se considera positivo, pues al aplicar, se puede incluso lograr mejores resultados de productividad en la empresa	X				X	
	Política de etiquetado frontal de alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados (SSA) NOM 051	Se trata de una política que lanzó el primero de octubre de 2021 la Secretaría de Salud con el nuevo etiquetado en los productos que se comercializan en el país, que incluye sellos de acuerdo a los excesos en calorías, azúcares, grasas saturadas, grasas trans y sodio, no causa impacto pues los productos se venden fuera del país	X					X
	Ley Federal de Variedades Vegetales	Dado que el chile habanero ya se encuentra registrado, la ley resulta indiferente	X					X

Fuente: elaboración propia en base a Thompson y Strickland (2014)

A saber, realizar el análisis estratégico de una organización implica aspectos externos, aquellos sobre los que la organización no tiene una influencia pero que le impactan de forma positiva o negativa; en este caso en particular, se observa que la empresa tiene repercusiones para bien y para mal en cada uno de los factores externos (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) analizados.

Por lo tanto, no se puede emprender una empresa si no se tiene conocimiento de leyes, políticas, entorno social etc., tanto de México como también del país al que se exportará, y es así que se debe tener “control” sobre todo lo que implica y se puede generar; en caso de no tenerlo, existen consecuencias que no solo afectarían de forma económica, sino inclusive legal.

Por su parte, el análisis FODA es una herramienta muy efectiva para las organizaciones, porque expone no las fortalezas de las empresas, al igual que las áreas de oportunidad de la misma, con el único fin de mejorar. En éste caso en

particular, es muy importante continuar conservando la calidad en los productos para generar una lealtad en los clientes y poder de alguna forma, ganar mercado, para poder en un futuro llegar a innovar con nuevos productos, el análisis no solo se trata de “mirar” las partes débiles y actuar en base a éstas, sino también de fortalecer en lo que se está haciendo bien y que quizá la competencia está dejando de lado. Considerando una síntesis de dicho análisis se presenta a continuación la tabla 5:

**Tabla 5. Análisis FODA del proyecto**



Fuente: elaboración propia en base a Porter (1985).

## **Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta de mucho apoyo para las empresas, porque ayuda a conocer qué actividades se realizan adecuadamente y en cuales existen áreas de oportunidad y se debe poner atención. Sin embargo, el éxito de una cadena de valor, no es solo realizarla, sino hacerla muy apegada a la realidad y con detalle. La empresa en creación, si bien tiene claro el suministro de materiales, las operaciones y la logística interna, es necesario que trabaje tanto en la logística de entrega, determinando con claridad cuáles son los medios y tiempos de transporte, así como en la capacidad de producción de la empresa y en la cantidad de clientes, buscando siempre abrir su camino.

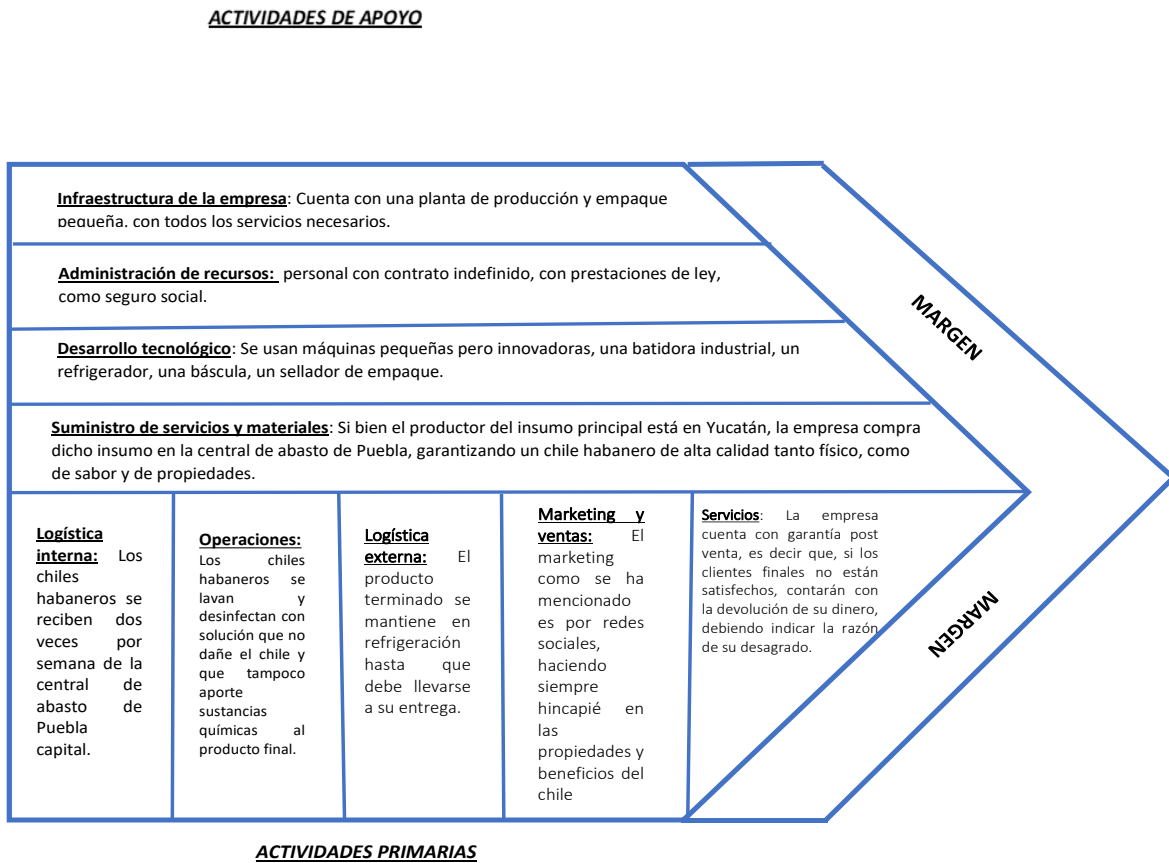
Así, la cadena de valor es de alguna forma ideal para el inicio de una empresa y éste es el caso, por lo que será de mucha ayuda en el camino del emprendimiento. En este caso se trata de una empresa dedicada a la elaboración de salsa de chile habanero para su exportación a Estados Unidos.

## **Plan estratégico: misión, visión, estrategias**

Elaborar salsas con insumos de calidad con denominación de origen, conservando el sabor de la cocina mexicana, logrando proporcionar excelentes experiencias de sabor en cada platillo.

En este sentido, la cadena de valor del agronegocio es una estructura que se integra de distintos elementos referentes a la infraestructura, el desarrollo tecnológico, la logística de suministros, entre otros, como se define en la figura 2, en donde se muestran las actividades estratégicas de la cadena de valor.

**Figura 2. Actividades de apoyo de la cadena de valor del proyecto**



Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato (2017).

Donde se destacan los siguientes elementos:

**Infraestructura de la empresa**

- La inversión inicial es familiar, es decir no hay préstamos.
- Cuenta con una planta de producción y empaque pequeña, con todos los servicios necesarios.
- Existe un contador, dedicado tanto a asuntos contables como legales, se tienen dos personas en producción dado que la producción es pequeña, existe el director general y una persona encargada de mercadotecnia y la parte comercial.

## **Administración de recursos humanos**

- El reclutamiento se realiza de forma virtual, por medio de las redes sociales de la empresa, se analiza el curriculum vitae de cada candidato, una vez seleccionando, se tendrá una entrevista presencial para conocer tanto las capacidades del candidato como sus aspiraciones y estar en condiciones de determinar si se puede generar una relación laboral con dicho candidato.
- Se proporciona un pequeño plan de entrenamiento para el uso de la poca maquinaria con la que se cuenta.
- Todos los empleados tienen un sueldo fijo.
- El personal reclutado, tendrá un periodo de adaptación y prueba de tres meses, posterior a este tiempo, si ambas partes están interesadas en seguir, se firmará un contrato por tiempo indefinido.
- Cuando se tenga el contrato indefinido, se darán prestaciones de ley, como seguro social.

## **Desarrollo tecnológico**

- Se usan máquinas pequeñas pero innovadoras, una batidora industrial, un refrigerador, una báscula, un sellador de empaque.
- Desarrolla productos de calidad, mediante el estudio de las propiedades del chile habanero con la finalidad de cuidar que éstas se queden en el producto final.
- El diseño del producto es ergonómico y de tamaño ideal para consumo de unos días para evitar su descomposición y desperdicio.
- Se busca innovar y mejorar día a día por lo que se toma en consideración la opinión del cliente final, no solo en cuestión del producto sino en cuestión del tiempo de entrega.
- Se toma de ejemplo la experiencia de otras empresas del mismo ramo, para seguir innovando.

## **Suministro de servicios y materiales**

- Si bien el productor del insumo principal está en Yucatán, la empresa compra dicho insumo en la central de abasto de Puebla, garantizando un chile habanero de alta calidad tanto físico, como de sabor y de propiedades.
- El resto de los ingredientes de la salsa, ajo, aceite vegetal comestible, benzoato de sodio y especias, también se compran de calidad.
- La empresa compra envases de plástico reciclado con un productor local, buscando tanto una reducción en los costos como un daño menor al medio ambiente.
- Se compra maquinaria para la producción: una batidora industrial, un refrigerador, una báscula, un sellador de empaques, aun cuando no se trata de una empresa grande, se busca “maquinaria” de calidad y lo más amigable con el medio ambiente.
- Se compra equipo de cómputo, paquetería y oficina: computadora con paquetería (no solo la básica, sino también referente a contabilidad), escritorio, estante de metal, sillas.

## **Logística interna**

- Los chiles habaneros, ajos y especias se reciben de la central de abasto de Puebla Capital, dos veces por semana, posterior se realiza el proceso de elaboración de las salsas, el envasado y etiquetado de las mismas.
- Se recibe de super mercado el aceite vegetal comestible, el benzoato de sodio
- Se recibe directamente de pequeños productores las botellas y etiquetas.
- Se procesa y empaca el producto; se almacena en refrigeración hasta que es enviado al consumidor.

## **Operaciones**

- Los chiles habaneros se lavan y desinfectan con solución que no dañe el chile y que tampoco aporte sustancias químicas al producto final.

- Se realiza la mezcla de los ingredientes necesarios para realizar la pasta de chile, es decir, el chile habanero, ajo, aceite vegetal comestible y especias.
- La pasta se mezcla con agua purificada para lograr el espesor deseado.
- Obteniendo el líquido anterior, se agrega el conservador (benzoato de sodio)
- Se empaqueta el producto en botellas de plástico 180 mililitros cerradas perfectamente.
- Finalmente se etiquetan anotando la fecha de elaboración y la fecha de caducidad.
- Todo el proceso se realiza con las medidas sanitarias, de inocuidad y calidad.
- El proceso de venta es online y telefónico.
- El marketing es un proceso mediante redes sociales.

### **Logística externa**

- El producto terminado se mantiene en refrigeración hasta que debe llevarse a su entrega
- Los pedidos son enviados a puntos específicos que son centros de distribución.
- Se trata de no tener inventario, pues se toma el pedido cada semana, tratando de producir solo el pedido, evitando desperdicios por falta de venta.
- Cuando se produce un excedente o existe una cancelación de pedido se desecha para evitar venderlo posteriormente con un tiempo de vida muy corto.
- El pago de las ventas es por transferencia.
- El envío es mediante agente aduanal y debe transportarse en cajas frigoríficas.

## **Marketing y ventas**

- El marketing como se ha mencionado es por redes sociales, haciendo siempre hincapié en las propiedades y beneficios del chile habanero como parte de la dieta y sin tener exceso.
- Un punto importante es que conservan un sabor de producto artesanal, aun cuando se trata de un producto que utiliza maquinaria, también tiene la parte artesanal con la que el producto obtiene un plus.
- Se da a conocer también que se trata de un producto que utiliza su ingrediente base con denominación de origen.

## **Servicios**

- La empresa cuenta con garantía post venta, es decir que, si los clientes finales no están satisfechos, contarán con la devolución de su dinero, debiendo indicar la razón de su desagrado.
- En todo momento se está en comunicación con los clientes finales y los intermediarios para dar conocer tanto la información nutricional, como todas las dudas que se tengan del producto y aceptando cualquier tipo de comentario para mejorar.
- La producción cuenta con un protocolo de bioseguridad interno, que proporciona al cliente una mayor confianza.

## **Responsabilidad social**

En la actualidad, la responsabilidad social y el valor compartido son elementos indispensables en la estrategia de cualquier organización. Al respecto, para la dedicada a la producción de salsa de chile habanero se identifican fortalezas en la parte social, debido a que se buscará un ambiente de trabajo adecuado y empleados satisfechos en el día a día que se tratan con respeto, se sienten parte de la organización y les genera un ingreso que les ayuda a vivir dignamente.

Sin embargo, al respecto de la parte económica y ambiental falta por hacer, es necesario establecer estrategias encaminadas por ejemplo a programas que ayuden a lograr cosechas con mayor sustentabilidad o bien apoyar a programas de ayuda a comunidades marginadas en la parte económica.

Al respecto, a corto plazo la empresa, debe considerar una mayor contribución al ambiente, por ejemplo, generando menores desechos, o bien, buscando la forma de acomodar éstos para lograr su aprovechamiento, así como cambiar sus envases. Si bien el tema de responsabilidad social es inmenso y hay muchísimo por hacer a nivel mundial, es muy importante comenzar con pequeñas acciones que posiblemente no tengan grandes impactos pero que por lo menos no contribuyan de forma negativa.

## **Evaluación del Ambiente Externo del proyecto**

El entorno actual de los negocios se caracteriza por cambios rápidos, profundos y discontinuos que afectan a las personas, las organizaciones y la sociedad en general (Chiavenato, 2017). Particularmente, existe una inmensa cantidad de datos, información y factores, que cada organización debe ser capaz de filtrar, para saber cuál le afecta para analizar y poner atención, es decir deben saber seleccionar del ambiente externo; el ambiente externo es en el que todas las organizaciones se desarrollan y los factores (externos) que lo conforman son económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos, de medio ambiente y legales y tomando en cuenta que nada queda sin cambio, las organizaciones deben estar preparadas para los cambios constantes de esos factores que no están en sus manos, debido a que el seguimiento es la única forma de lograr el éxito en ese sentido.

De esta forma, el diagnóstico estratégico externo, también llamado “análisis del entorno” o “auditoría de la posición”, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella (Chiavenato, 2017; Morales y Díaz, 1995).

En el entorno interno, se encuentran dos dimensiones que a continuación se anotan:

- Entorno contextual o macroentorno: se refiere al entorno en el que la organización casi no tiene influencia, pero le afecta cualquier cambio que pueda presentarse
- Entorno de las relaciones o microambiente: es el entorno más cercado a la organización y en lo que sí tiene influencia directa, aunque no tiene control total.

Para poder realizar un diagnóstico externo, es necesario primero poder identificar cuatro fuerzas, la urbanización, el cambio tecnológico, la edad avanzada de la población, el gran flujo de comercio.

Ahora bien, también se debe evaluar el ambiente competitivo de la empresa, para esto, es necesario realizar un análisis que de acuerdo con Thompson y Strickland (2014) responda a las siguientes preguntas: ¿qué tan decisivas deben ser las

fuerzas competitivas de la industria?, ¿qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y en la rentabilidad de la industria?, ¿Cuáles son las posiciones que ocupan los rivales de la industria?, ¿qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?, ¿Cuáles son los efectos claves para el éxito de la industria?, ¿la industria ofrece perspectivas buenas de obtener ganancias atractivas?.

En teoría el análisis de las respuestas que se dan debe proporcionar un panorama para poder realizar una estrategia considerando por supuesto a la competencia.

Al respecto, de la evaluación del ambiente externo y de la competencia de una empresa, existen dos matrices que ayudan a dicha evaluación, EFE Y MPC (evaluación de factores externos y matriz de perfil competitivo).

#### EFE Y MPC

A continuación, se presenta una matriz de evaluación de factores externos (EFE). A saber, EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (Hernández, 2019).

La empresa que se evaluará con EFE, se dedica a la comercialización y exportación de salsa de chile habanero en Estados Unidos, la matriz incluye los factores externos que afectan a la empresa, así como la importancia que tiene cada uno para poder obtener el peso ponderado y posteriormente poder interpretar como sigue en la tabla 6:

**Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos del proyecto**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>Oportunidades</b>			
T-MEC	0.15	3	0.45
Tipo de cambio	0.1	4	0.4
Medios de transporte	0.1	2	0.2
Calidad de los insumos	0.1	3	0.3
Tecnología para facilitar la comunicación con todos los involucrados hasta llegar al cliente final	0.1	1	0.1
El país al que se exporta tiene un mercado mexicano	0.05	2	0.1
Producción con costo en pesos y venta en dólares	0.05	2	0.1
<b>Amenazas</b>			<b>0</b>
Inflación	0.05	4	0.2
Tipo de cambio	0.1	4	0.4
Pandemia	0.05	3	0.15
No ofrecer un producto de primera necesidad	0.05	3	0.15
Producción del chile habanero solo en ciertas temporadas del año	0.05	2	0.1
Conflicto entre Rusia y Ucrania	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.7</b>

Fuente: elaboración propia en base a Remington (2005).

Por su parte, el factor de tipo de cambio se anota tanto como amenaza como oportunidad porque depende del valor que tenga se sabe si afecta o no, aunque si se toma el resultado de acuerdo con la historia, en los últimos 30 años, sería favorable, pues al tener mano de obra e insumos en pesos y vender en dólares, se tiene indudablemente un beneficio para la empresa. Otro punto importante para resaltar es que al vender un producto que no es de primera necesidad, cualquier factor que afecte la economía del mercado meta, afectará la compra de los productos, aun cuando se trate de clientes con lealtad. De forma general, al obtener un resultado de 2.7 se puede interpretar que el proyecto es viable pues está por encima del promedio que es 2.5

En cuanto al análisis de la competencia se identifican dos competidores relevantes que son 1) “El Yucateco” una empresa fundada desde 1968, que exporta desde hace 20 años principalmente a Estados Unidos; y 2) Salsa Habanera Chimal, empresa de Tabasco, fundada en 2001, que tiene un posicionamiento nacional, pero que actualmente está generando ventas en otros países:

Se da mucho peso al mercado, pues se lanzará en Estados Unidos, donde se encuentra una población mexicana que gusta de consumir picante, por otra parte, también se tienen como punto fuerte los insumos, pues se obtienen de la Península de Yucatán que tiene una alta producción y de muy alta calidad, además de que, comprar en México, en moneda nacional, en este caso resulta un beneficio pues la venta, como se ha mencionado, es en dólares.

De forma general, el resultado de la matriz, indica que la competencia es fuerte y que las áreas que debemos trabajar internamente de acuerdo con los puntos que se tomaron como factores, es en la competencia de productos similares, en la imagen y en el tiempo de entrega, si bien es una empresa que apenas se va a lanzar, debe trabajar para que desde el inicio sea más agresiva, con mayores impactos hacia su competencia.

## **CAPÍTULO III. CONCLUSIONES Y RECOMENTACIONES**

### **Conclusiones**

Las conclusiones se realizar de acuerdo con la herramienta de creación de escenarios que tiene la planeación estratégica, y se encuentran los siguientes hallazgos.

#### **Escenario 1:**

El peor escenario se genera en una sociedad que quiere una alimentación evitando al máximo los productos procesados, por lo tanto, no se considera la salsa artesanal de chile habanero en su dieta.

Al respecto de los trabajadores que ya no estén a gusto con las condiciones laborales o bien que ya no estén de acuerdo con los valores de la empresa y deseen salir de la misma de forma repentina o peor aún, generar un ambiente de trabajo poco favorable para la misma.

En relación con recursos naturales, en la actualidad a nivel mundial se tienen cambios en el clima, en este escenario se considera que, por dichos cambios, se tengan lluvias abundantes que ocasionen que solo poca producción se logre cosechar y menor calidad o bien nada, para el primer caso el costo se elevaría y para el segundo pues simplemente se dejaría de producir.

Utilizar plásticos que no sean biodegradables por el costo que éstos tengan.

En lo político, en este escenario se considera que se desate la tercera guerra mundial, que, por supuesto afectaría a todos y en el caso específico de esta empresa, a Estados Unidos que es el mercado meta.

Se considera en este escenario que vuelva a surgir alguna variante de COVID que traiga como consecuencia un nuevo confinamiento que haga que los consumidores solo obtengan los alimentos básicos, en donde por supuesto no se encuentra la salsa de chile habanero.

Que el dólar se devalúe, haciendo que el poder adquisitivo disminuya y nuevamente al no tener a la venta un producto de primera necesidad, el mercado dejaría de comprarlo.

## **Escenario 2:**

La sociedad quiere una alimentación balanceada pero no tan restringida, le permite comer alimentos tanto naturales como procesados.

Se cuenta con trabajadores satisfechos en la parte de remuneración, pues se ha mantenido intacta, pero no de acuerdo con las políticas y valores de la empresa

Estaciones del año diferenciadas, con algunos excesos de lluvia, calor y frío, por el cambio climático pero controlable que otorga cosechas con un valor igual, aunque la calidad un poco afectada

Al respecto de lo político, una situación de guerra, pero no mundial, incertidumbre pero que permite realizar una vida “normal”, consumiendo los productos que habitualmente se consumen por cada familia o persona

En cuanto a las repercusiones de la pandemia, en este escenario se considera una situación como la actual, en la que poco a poco se va recuperando el movimiento económico, político, social.

Utilizar materiales biodegradables, aunque sean de un costo más elevado.

## **Escenario 3:**

Que la sociedad ve a la salsa de chile habanero, si bien un producto proceso, un aditivo a sus comidas, elaborado artesanalmente y en el que el chile habanero conserva sus propiedades para que sigan consumiendo el producto, aun cuando la dieta sea saludable.

En éste escenarios se cuenta con empleados identificados con la empresa y sus valores, así como satisfechos y conscientes de que la remuneración es justa y su clima organización adecuado.

Que, debido al tiempo de confinamiento, la situación climática se estabilice logrando que no existan excesos en la misma que proporcionen desastres ni alteraciones en las cosechas de chile habanero.

Que se cuente con empaques, maquinaria y envases biodegradables.

En este escenario se considera que COVID, esté cada día con menos fuerza para poder ir retomando a cada momento la incorporación a las actividades, económicas y sociales que se vea reflejado sino en el aumento de venta de producto, en la permanencia de este.

Que se cuente con un dólar estable, no depreciado.

Por lo anterior, se puede concluir que, si las organizaciones realizan una planeación estratégica e invierten en ella recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, podrán lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y estarán de cierto modo preparadas para hacer frente a cambios externos e internos, ajenos a la organización; dicha estrategia debe tomar en consideración que todos los competidores tienen la capacidad de ganar clientes y de ir un paso adelante.

Las organizaciones deben tener claro que su estrategia, no se realiza solamente por una persona, debe ser un trabajo en conjunto, que abarque a colaboradores de varios niveles jerárquicos, pues cada uno aportará desde la visión que tenga desde su posición.

La planeación estratégica debe considerar que, si el entorno cambia, inevitablemente la organización debe cambiar, tomar iniciativas, ser proactiva y enfrentar los desafíos constantes.

Todas las organizaciones dependen de factores internos sino también de externos, los primeros dominan y corrigen la organización para seguir, mientras que los externos afectan indirecta o directamente pero no puede controlarlos por completo, pues se trata de factores económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos, de medio ambiente y legales; dado que no es posible controlarlos, existen algunas herramientas que ayudan a dar una mayor certeza del cambio de dichos factores y poder trabajar en ellos para estar preparados, de cierto modo ante sus cambios, sin embargo, lo más importante quizá no es solo contar con éstas herramientas, sino de realizar un correcto y detallado análisis, pues de nada servirá, aplicarlas si los datos no son lo más pegados a la realidad.

## **Recomendaciones**

A través de la planeación se logran objetivos, por lo cual antes de emprender se realizaron análisis para verificar y discutir la situación que guarda el mercado, así como, los planes que deberá tener una empresa de agronegocios en el mercado de la pasta de chile habanero y sus productos finales. Sin embargo, hay que tener en cuenta que ciertas limitaciones de la planeación y que deben considerarse también aspectos tan importantes como el derecho fiscal, y las condiciones de las empresas en México.

La información que soporta el presente proyecto, así como las conclusiones a través de la creación de escenarios dan evidencia de que las predicciones en las que se basa la planeación pueden no ser tan atractivas en estos momentos, no hay suficiente evidencia de que el proyecto debiera llevarse a cabo. Analizar y hacerlo consistente con lo externo (mercado); otras limitaciones pueden ser la resistencia interna, el tiempo requerido para ejecutar el proceso, la necesidad de que la alta dirección participe en el proceso de planificación y el talento necesario para analizar situaciones críticas.

Para obtener los resultados esperados del plan estratégico, se necesita asegurar la factibilidad. Para obtener éxito del proceso de planeación estratégica, se necesita contar con mucho más seguridad y mayor alternativa, de lo contrario sería un riesgo muy alto para la inversión, así como integrar formalmente los sistemas de información, con lo cual se recomienda que no comprometer recursos que podrían simplemente invertirse en un instrumento financiero a tasa fija, esperando mejores condiciones para implementar el proyecto.

## REFERENCIAS:

1. Ahumada Durante, P. D. L. A., Barbosa Sumuhano, L. A., Lama Vázquez, F. M., & Reyes González, K. I. (2015). Proyecto de exportación salsa de chile habanero La Criolla a Costa Rica (Doctoral dissertation, Universidad Veracruzana. Facultad de Administración. Región Veracruz).
2. Álvarez, T., Bravo, E., & Armendaris, E. (2014). Soberanía alimentaria y acceso a semillas hortícolas en el Ecuador. *LA GRANJA: Revista de Ciencias de la Vida*, 20(2), 45-57.
3. Arispe, I., & Tapia, M. S. (2007). Inocuidad y calidad: requisitos indispensables para la protección de la salud de los consumidores. *Agroalimentaria*, 12(24), 105-118.
4. Borges-Gómez, L., Cervantes Cárdenas, L., Ruiz Novelo, J., Soria Fregoso, M., Reyes Oregel, V., & Villanueva Couoh, E. (2010). Capsaicinoides en chile habanero (*Capsicum chinense* Jacq.) bajo diferentes condiciones de humedad y nutrición. *Terra latinoamericana*, 28(1), 35-41.
5. Borges-Gómez, L., Moo-Kauil, C., Ruíz-Novelo, J., Osalde-Balam, M., González-Valencia, C., Yam-Chimal, C., & Can-Puc, F. (2014). Suelos destinados a la producción de chile habanero en Yucatán: características físicas y químicas predominantes. *Agrociencia*, 48(4), 347-359.
6. Caballero García, M. A., & Santoyo Cortés, V. H. (2019). Agronegocios. Desafíos, estrategias y modelos de negocio.
7. Calsina, S. O. (2012). Un nuevo paradigma de agronegocio sostenible: análisis y propuesta teórica. *Agroalimentaria*, 18(35), 31-42.
8. Cedeño, M. D. M. (2015). De la agricultura arcaica al agronegocio y los modelos asociativos. Su impacto social. *Journal of Agriculture and Environmental Sciences*, 4(2), 137-145.
9. Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
10. Chunab, N. C., Duch, E. S., Castillo, L. O., & Burgos, J. I. R. (2011). Evaluación de la calidad en la industrialización del chile habanero (*Capsicum*

- chinense). Revista Iberoamericana de Tecnología Postcosecha, 12(2), 222-226.
11. Collins and Rukstad (2008). "Can you say What your Strategy Is?", Harvard Business Review, 008. p. 82-90.
  12. David, F. R. (2011). Strategic management: Concepts and cases. Peason/Prentice Hall.
  13. Desing Thinking (2008). Que es y cómo hacer una "CADENA DE VALOR ". Recuperado el 12 de marzo del 2022 de: <https://www.youtube.com/watch?v=BIAXFytkpw>
  14. El Economista (2020). Publican protocolo que sustituye al TLCAN por el T-MEC. Consultado el día 29 de diciembre del 2021 en: <https://www.economista.com.mx/empresas/Publican-protocolo-que-sustituye-al-TLCAN-por-el-T-MEC-20200629-0031.html>
  15. El Yucateco. (2020). Recuperado el 06 de marzo del 2022 de: <https://www.elyucateco.com/mexico>
  16. Gadotti, M. (2016). Educación popular y economía solidaria. Economía social y solidaria en movimiento, 73.
  17. Galván-Vera, A., García-Fernández, F., & Serna-Hinojosa, J. A. (2019). Diversificación en agronegocios en México y Tamaulipas; una propuesta de modelo para el desarrollo regional. AGROProductividad, 12(12).
  18. Gobierno de México, (2012). Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-187-SCFI-2012, Información comercial sobre la calidad de los productos agropecuarios y pesqueros. Consultada el día 29 de enero del 2022 en: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5241908&fecha=03/04/2012](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5241908&fecha=03/04/2012)
  19. Gobierno de México. (2022). T-MEC. Consultado el día 15 de julio del 2022 en: <https://www.gob.mx/t-mec>
  20. González, G. G., Calderón, E. X. G., & Calderón, Y. G. G. (2008). Perspectivas de los agronegocios en el desarrollo indígena: caso Querétaro. Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible, 4(3), 607-624.
  21. Granados Montelongo, J. A. G. (2000). Fundamentos de calidad total en los agronegocios. Revista Mexicana de Agronegocios, 4(6).

22. Guerras, L. y Navas, J. (2018). La evaluación y selección de estrategias. Recuperado el 12 de marzo del 2022 de: <https://www.youtube.com/watch?v=D7pTP-mR-50>
23. Guzmán, J. C. N., Rivera, P., & Mojica, F. J. S. (2018). *Dimensiones de la Competitividad. Factores internos y externos a las empresas*. Plaza y Valdés.
24. Hernández Contreras, R. G., et al. (2018). La Planeación Estratégica Para El Desarrollo Sostenible En México (Strategic Planning for Sustainable Development in Mexico). *Revista Global de Negocios*, 6(1), 15-28.
25. INAH. (2019). Chiles y salsas en México. Un sabor a identidad. Consultado el día 1 julio del 2022 en: <https://www.inah.gob.mx/reportajes/597-chiles-y-salsas-en-mexico-un-sabor-a-identidad>
26. Innovare Consultoría (2017). Innovación Disruptiva. Recuperado el 27 de marzo de 2022 de: [https://www.youtube.com/watch?v=NjC2JRQR\\_-E](https://www.youtube.com/watch?v=NjC2JRQR_-E)
27. La Anita. (2021). Recuperado el 06 de marzo del 2022 de: <https://www.laanita.com/nosotros/>
28. Lepatru (2019). Análisis PESTEL: Ejemplo. Recuperado el 02 de marzo del 2022 de: [https://www.youtube.com/watch?v=Dx47L\\_jSRr0](https://www.youtube.com/watch?v=Dx47L_jSRr0)
29. López-Puc, G., Canto-Flick, A., & Santana-Buzzy, N. del chile habanero.
30. Marañón Pimentel, B., López Córdova, D., Sosa Ferreira, A. P., Villarespe Reyes, V., Rubio, M., & Rojas Herrera, J. J. (2013). La economía solidaria en México.
31. Mercedes, P. A., Germán, R. G., & Marcela, L. P. L. (2017). *Emprendimiento y creatividad: Aspectos esenciales para crear empresa*. ECOE ediciones.
32. Michael E. Porter and Mark R. Kramer. (2011). "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January - February 2011, pp. 62-77
33. Morales, P. B., & Díaz, H. J. (1995). *Planeación estratégica*. ITESM.
34. Neves, M. F., & Thomé, L. (2008). Agronegocio y desarrollo sustentable. *Revista agroalimentaria*, 14(27), 43-53.
35. Oddone, N. & Padilla, R. (2017). Fortalecimiento de cadenas de valor rurales. Fortalecimiento de cadenas de valor rurales. Santiago: CEPAL, 2017. LC/TS. 2017/24. p. 81-134.

36. ONU (2022). Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado el 19 de marzo del 2022 de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>
37. Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).
38. Ramírez, L., & Molano, M. J. (2003). Hacia la creación de un Centro Mexicano para el desarrollo de Agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 7(12).
39. Remington (2005). Estrategias Genéricas de Michael Porter. Recuperado el 05 de octubre del 2018 en: <https://es.slideshare.net/remington2009/estrategias-genericas-michael-porter>
40. Ruiz-Lau, N., Medina-Lara, F., & Martínez-Estévez, M. (2011). El chile habanero: su origen y usos. *Ciencia*, 63(3), 70-76.
41. Salsa de chile habanero Chimay. (2021). Recuperado el 06 de marzo del 2022 de: <https://chimay.com.mx/quienes-somos/>
42. Salsas Castillo. (2021). Recuperado el 06 de marzo del 2022 de: <https://www.salsascastillo.com/page/homepage>
43. Thompson y Strickland (2014) Administración Estratégica; Textos y Casos. Segundo Capítulo. McGraw-Hill. 19a edición.
44. UDE CUCEA (2015). Análisis de FODA. Recuperado el 02 de marzo del 2022 de: <https://www.youtube.com/watch?v=8Dnw5Mmxzc8>
45. Universidad el Caribe. Maya, M.F. (2015). Pensamiento disruptivo. Recuperado el 27 de marzo de 2022 de: <https://www.youtube.com/watch?v=dVXSc9b5SBE>
46. SEMARNAT. (2021). Normas Oficiales Mexicanas (Actualizado en junio de 2021). Recuperado el 26 de julio de 2022 de: <https://www.semarnat.gob.mx/gobmx/biblioteca/dof.html>
47. Valladares, E. V. (2002). Análisis financiero en los agronegocios. *Revista mexicana de agronegocios*, 6(10).
48. Villareal, R. (2006). El modelo de competitividad sistémica de los agronegocios en la cadena global de valor. México: IOSD y CECID, 6.

49. Witker, J., & Madrigal, I. D. (2011). El tratado de libre comercio de América del Norte. Defensa jurídica tardía del campo mexicano. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (12), 149-168