# INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN MERCADOTECNIA GLOBAL




# AUTOPSIA Y EUGENESIS MERCADOLÓGICA: UN EXAMEN POS MORTEN DE LA TOSTADA Y TOTOPO RASPADO DEL METATE

Trabajo recepcional que para obtener el grado de

MAESTRA EN MERCADOTECNIA GLOBAL

Presenta: Marivel Ortega Arreola

Asesor: Mtro. Humberto Valdivia

Tlaquepaque, Jalisco. 15 de julio de 2016

Dedicatoria

Al llegar al término de este camino es mi deseo honrar y agradecer en todo lo que vale al Mtro. Humberto Valdivia porque con su visión y enseñanza me condujo por pasajes que jamás imagine transitar, y tocar la profundidad con los claros oscuros que implica una necropsia pero también su Eugenesis y tener la certeza de que su luz, estuvo siempre ahí para no perderme.

A mis entrañables profesores Enrique Hernández, Rubén Hernández, Enrique Ortiz, Sergio Rodea y Hernán Bado, por la mezcla mercadológica de sus saberes y su sentida calidad humana.

A Paty Pocovi, por haber sido la responsable directa al introducirme a un mundo desconocido en ese momento, que terminó siendo un área de aprendizaje profesional y personal, gracias a esa entrevista que me hiciste en Morelia como candidata a la Maestría.

A Eduardo Revilla, quien fue el primer profesor de la maestría, y detonante para abrir una expectativa que no tenía, la interculturalidad un tema que me apasiona y que fue el mejor para darme la bienvenida.

A mis compañeros Lupita Romero, José Luis Pérez, Cinthya Calderón, y Gerardo Rosas, que con el tiempo más allá de su compañerismo, se convirtieron en mis hermanos intelectuales. A Pilar Ramírez coordinadora de la Maestría en Morelia, por haber sido testigo y cómplice de esta maravillosa aventura.

Dedico este informe a mi amada Majo, quién mejor para heredarlo y cumplir con un gran sueño, nuestra ilusión. Gracias a ella, que sin proponérselo aprendió de mercadotecnia durante todas las tardes-noches que compartió conmigo y nutrió con sus comentarios.

A mis padres Flavio Ortega y Elvira Arreola por su amor infinito e incondicional.

Este esfuerzo estuvo acompañado también por una institución muy querida, que desde 1995 me ha permitido formar parte de su proyecto, en un primer momento como profesora de asignatura y desde el año 2012 como directora de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, gracias a la Universidad Latina de América, al rector Dr. Luis Roberto Mantilla Sahagún, al Vicerrector Académico Dr. Ernesto Rodríguez Moncada por su confianza y respaldo.

## Palabras Claves

Tostada y Totopo Artesanal, errores y aciertos de pequeños negocios, información para decidir estrategias mercadológicas, riesgos de los negocios familiares.

## Abstract

Ver a la necropsia más allá de una perspectiva médica o forense vista desde la mercadotecnia para vincular y reflexionar en torno al porqué fracasan los pequeños emprendedores aún y cuando estén colmados de buenas ideas de negocio. El reporte que se expone corresponde a un testimonio basado en la historia de una pequeña fábrica de tostada y totopo artesanal.

**Índice**

# Contenido


Introducción ..... 6

Capítulo I ..... 9

"El cuerpo antes de morir". ..... 9

Planteamiento del Proyecto ..... 9

1.1.1 Origen de la idea de Negocio ..... 10

1.1.2 Principio de la Historia ..... 10

1.1.3 Exploración inicial. ..... 11

1.1.4 Primeras acciones, más personales que mercadológicas. ..... 11

1.2 Definición del problema ..... 12

1.2.1 Objetivo ..... 12

1.2.2 Justificación del proyecto ..... 13

1.2.3 Límites y alcances del proyecto ..... 13

Capítulo II ..... 15

2.2 Paradigma y Metodología de la Disección. ..... 15

2.2.1 Primeros cortes: Investigación cualitativa ..... 15

2.2.2 Storytelling. ..... 16

Capítulo III ..... 18

3.3 Autopsia: Inspección externa del cadáver ..... 18

3.3.1 Incisión del Producto. ..... 18

3.3.2 Auditoria de las Finanzas. ..... 19

3.3.3 Anatomopatología Forense de la Producción. ..... 20

3.3.4 Testigos oculares del Mercado. ..... 25

3.3.5 Testigos presenciales del Segmento. ..... 28

3.3.6 Testigos directos de la Distribución. ..... 29

3.3.7 El finado de la Marca ..... 30

Capítulo IV ..... 33

"Reconociendo las entrañas de su muerte" ..... 33

4.4. Necropsia Mercadológica, inspección Interna ..... 33

4.4.1 Aciertos ..... 34

4.4.3 Desaciertos ..... 39
4.4.4 Omisiones ..... 44
Capítulo V ..... 50
"De la Muerte a la esperanza de Vida" ..... 50
5.5 Eugenesis ..... 50
5.5.1 Lo que hoy se observa del Mercado (Necesidad) ..... 51
5.5.2 Retratos Compuestos del Segmento. ..... 60
5.5.3 Producto, reflejo de la marca. ..... 63
5.5.4 Marca, integración holística. ..... 65
5.5.5 Reingeniería, Proceso de Producción. ..... 73
5.5.6 Distribución. ..... 75
Capítulo VI ..... 78
"Finanzas: Antídoto fundamental" ..... 78
6.6. Alternativas saludables. ..... 78
6.6.1 Primer rompimiento de paradigma: ..... 80
6.6.2 Etapa de Prospección y Gestación ..... 81
6.6.3 Los Productos ..... 83
6.6.4 Bases para el Análisis Financiero ..... 87
6.6.5 Gastos Fijos ..... 88
6.6.6 Costos Directos de los Tres Productos ..... 90
Conclusiones y recomendaciones ..... 113
Bibliografía ..... 118
ANEX0S ..... 121

## Introducción

Un trabajo cuyo título es “Autopsia y Eugenesis Mercadológica: Un examen pos morten de la Tostada y Totopo Raspado DEL METATE, podría sugerir varias interpretaciones. Por tanto, las siguientes líneas, marcarán algunas pautas que expliquen al lector la dimensión de lo que se pretende plantear en el presente informe.

La Maestría en Mercadotecnia Global y los conocimientos aprendidos y desaprendidos durante este proceso, han culminado y han llevado al encuentro de una realidad inminente:

Emprender es un asunto que requiere no sólo de actitud y ganas.

Emprender va más allá de buenas ideas de negocio.

El emprendimiento no limita su objetivo a la búsqueda de dinero, en realidad su obtención es la consecuencia de las acciones y estrategias bien logradas a través de la mirada holística de una empresa.

Emprender demanda que la toma de decisiones se tomen con base a información, no de meras suposiciones o del fantasma del me late, sin que el sentido común represente por ello un adversario a vencer.

El emprendimiento es un estilo de vida que se puede compartir a otros para seguir creciendo.

Para el caso que nos ocupa, el estudio pos morten, partió del pensamiento de un negocio que arrancó formalmente en el 2001 y que 12 años después moriría como tal, por lo que los contenidos de los capítulos narran sus primeras prácticas, su

desarrollo, su permanencia en el mercado, hasta llegar al punto de su cierre, el cual podría verse como la muerte de un gran sueño que no pudo mantenerse.

Sin embargo, de los aspectos que aquí se comparten se subraya uno en especial, la mayoría de los emprendedores de este país, se hacen a prueba y error, de aciertos y desaciertos, mi caso no fue la excepción, asumiendo que se aprende más de los fracasos. No obstante, lo que se descubre es que lo que se pierde es el esquema de modelo de negocio, no las ideas, no el proyecto.

Así en el 2001 iniciaría una travesía que dejó muchos aprendizajes, entre ellos, que no es suficiente pensar que hay que ofrecer un producto o servicio, sino tener presente que hay muchos factores que están a su alrededor y que como consecuencia se acercarán al logro de los resultados que se persiguen o bien a su naufragio, como fue el ejemplo que aquí se expone.

Bajo estas consideraciones, y sin pretender realizar una filosofía de la muerte, llegado el momento pueden asumirse al menos dos posiciones:

La primera, creerse que si no resultó el modelo de negocio, nada funciona, o bien, la segunda, aprender de los aciertos, desaciertos y de las omisiones, para generar lo que Sir Francis Dalton, definiría como Eugenesis **(Álvarez, 1985).** Un proceso que desde la perspectiva de la biología es posible incidir en la eliminación de enfermedades que favorezcan a contar con una raza humana más pura y más sana.

Por lo que se ha planteado la posible Eugenesis del proyecto que se describe, desarrollando estrategias antes no vistas, escenarios no considerados, y sobre todo dimensionar lo que comenta Sergio Rodea[1] "No hay que depender únicamente de un producto, la marca permite hacer negocios siempre , en la medida que se logra la construcción de su propio reino", agregando que el conocimiento de las diversas herramientas mercadológicas, del contexto, de las condiciones socioeconómicas, del mercado y sobre todo la detección oportuna de las necesidades de los consumidores, y asumir que es posible mejorar cada día la Eugenesis de los

[1] Comentario que se rescata en clase de la materia de Branding dela Maestría en Mercadotecnia Global, UNLA-ITESO, Morelia, 12 de Marzo 2016.

modelos de negocio, generando prácticas más sanas y benéficas para todos: emprendedor, colaboradores, consumidores, mercado, economía, y comunidad en su conjunto.

Al llegar al término de la necropsia, de todos los cortes practicados y del respectivo análisis del cuerpo, el espíritu inspirador de la Eugenesis, rebasó por mucho los objetivos expuestos inicialmente. La razón es que no sólo se llegó a identificar las propuestas o buenas prácticas a partir de la Eugenesis.

La dosis de energía generada durante el proceso, explotó y superó las expectativas iniciales, gracias a la generación de nuevas ideas, de un nuevo esquema, que hoy tiene un nombre y una imagen. Al llegar a las últimas líneas del Capítulo V, el lector encontrará antes de las conclusiones finales, lo que aquí se declara.

Finalmente es pertinente señalar que la Maestría en Mercadotecnia Global, significó en realidad una encrucijada para dimensionar la intervención de factores que actúan en una evaluación de proyecto y el valor que tiene contar con la información necesaria para la toma de decisiones.

## Capítulo I

## "El cuerpo antes de morir".

### Planteamiento del Proyecto

"*Para levantar una carga muy pesada, es preciso conocer su centro.*
*Así, para que los hombres puedan embellecer sus almas, es necesario que conozcan su naturaleza."*

Egonáutica[2]

Resulta pertinente retomar el sentido de las líneas anteriores, porque significan y nos conducen al camino mismo, que guía al presente proyecto.

A mediados del siglo pasado muchas de las empresas que ofrecían algún producto o servicio, lo habían hecho sin reparar en el fondo en las implicaciones de lo que hacían, más allá incluso de suponer que su razón de ser era generar únicamente utilidad, óptica limitada y nada menos que alejada de todo lo que puede implicar la visión holística de la mercadotecnia y de un modelo de negocio.

Como lo refiere el **Dr. Salvador Mercado (2004)** poco antes de los años 50´s del siglo pasado, empresas norteamericanas de aerolíneas dejaron de pensar que eran sólo transportadores, cambiando su postura al considerarse como parte integral de un servicio más completo.

Refiere incluso que en la primera mitad de la década de los años 50´s muchos bancos norteamericanos mantuvieron una actitud indiferente frente a su propio mercado. Sin duda, esta mentalidad como lo afirma ha cambiado.

Sin embargo, a pesar del análisis y de las valiosas aportaciones de importantes autores que han trascendido al estudio de la visión estratégica, de la investigación de mercados, de la comercialización, de la distribución de los productos, de las necesidades y deseos de los consumidores, de la innovación, de la mejora continua, así como de las distintas variantes de la misma mercadotecnia, este conocimiento es aún limitado para algunos sectores de emprendedores, sobre todo de las PYMES, que en su mayoría carecen de este conocimiento, y en muchos casos, terminan

[2]Fragmento de un poema de Rolf Behncke C. que aparece en el Prefacio de del mismo autor, publicado en el libro de Maturana H. y F. Varela.

practicando una mercadotecnia que podríamos definir como intuitiva, con no buenas prácticas y toma de decisiones, que la mayoría de las veces, como el proyecto que se expone, no fue suficiente para mantener el negocio que inició en su orígenes con la idea de generar un ingreso económico que brindará cierta independencia financiera y libertad económica.

Hoy la experiencia nos convoca a conocer su centro. Aquí el inicio.

### 1.1.1 Origen de la idea de Negocio

Después de laborar por muchos años en el sector gubernamental, el pensamiento de emprender un negocio cobró más fuerza en los tiempos de la década de los 90`s.

En Noviembre de 2000, se presentó la oportunidad de conocer al Dr. Jesús, médico retirado, originario de los Reyes. Michoacán y quien desarrolla una serie de técnicas y herramientas caseras, que favorecieron la elaboración de una tostada tradicional y artesanal de la región de donde era oriundo mejor conocida como Tostada Raspada.

Bastaron dos encuentros con el Dr. y su esposa Rosa, para realizar la transacción de compra –venta del traspaso del negocio. Asumiendo que el objetivo principal era incursionar en el mundo de los emprendedores, a través de la elaboración de un producto del que todo se desconocía, excepto que era un buen acompañante para el pozole y comida práctica como las tostadas.

### 1.1.2 Principio de la Historia

La producción que el médico Juan y su esposa Rosa realizaban, era casera, la tostada se elaboraba en uno de los cuartos de la casona de su propiedad localizada en el centro histórico de la Cd. de Morelia. Un elemento central en el proceso de elaboración, es el uso de la piedra de metate, que brinda a la tortilla una vez que se fríe, un aspecto de burbujas en una de sus caras, además de convertirse en una tostada delgada y a la vez resistente.

El negocio lo habían iniciado aproximadamente hacia unos cuantos años antes, contaban con 2 empleadas, una encargada de raspar y la otra de freír y tender en azotea para deshidratar, ambas participaban también en su envoltura.

Después de algún tiempo, la pareja decide traspasar el negocio cuyo producto se vendía sólo a 3 clientes, únicamente producían una presentación con un diámetro de 20 cm.

### 1.1.3 Exploración inicial.

Al realizarse la operación de compra –venta del traspaso de negocio, se recibe la capacitación para continuar con la producción, de esta primera etapa cabe destacar lo siguiente:

1. Sólo se producía una presentación.
2. La tostada carecía de marca y logo.
3. La bolsa en la que se empacaba el producto era de plástico.
4. Uso de ligas para sellar el empaque.
5. La comercialización limitada a sólo tres clientes.
6. Condiciones no higiénicas para su elaboración.
7. Insumos de baja calidad.
8. Infraestructura limitada para incrementar la producción.
9. Carente de permisos para su operación formal.

### 1.1.4 Primeras acciones, más personales que mercadológicas.

Sin estrategia formal, con decisiones basadas en la intuición y congruencia de valores personales, se resolvió modificar algunas prácticas que contribuyeran a la mejora de la calidad (identificada inicialmente con más higiene) y presentación del producto. De ahí que se implementaron las siguientes acciones:

1. Uso de insumos de mejor calidad.
2. Modificación y simplificación de proceso de producción.
3. Modificación en el empaque, a través del uso de un papel menos permeable a la humedad y de mejor presentación.
4. Sellado del empaque para una mejor preservación del sabor del producto.
5. Etiqueta con nombre e información del producto.
6. Adquisición de maquinaria que eliminó 3 etapas del proceso con lo que se logró disminuir la carga de trabajo para el personal, reducción de tiempos y aumento en la producción.
7. Se amplió la cartera de clientes.

8. Se efectuó estudio nutrimental del producto.
9. Diversificación en presentaciones del producto.

## 1.2 Definición del problema

### 1.2.1 Objetivo

El objetivo central del presente trabajo, es realizar un análisis profundo de la experiencia obtenida durante la operación de la fábrica de Tostada Raspada Del Metate, para identificar aciertos, desaciertos y omisiones cuyo resultado final, condujeron a su cierre, y que para efectos del presente trabajo, fueron sustantivos para proceder a la necropsia desde el conocimiento de la mercadotecnia y a la propuesta de su Eugenesis[3], esto es, recuperar la experiencia pasada, identificar los padecimientos que desencadenaron en las enfermedades que desarrolló hasta propiciar su deceso, y asumir la postura de que es posible plantear un nuevo proyecto de negocio que supere los errores y omisiones cometidas y retome los aciertos tenidos.

Se parte de la Eugenesis como un concepto desarrollado por Francis Dalton , y que para fines de este informe, se retoma como una analogía, cuyo concepto procedente de la teoría de Dalton de la Eugenesis, plantea la idea de la mejora de las especies, como una forma de asegurar su supervivencia, brinda un lente y lógica para encontrar los medios que permitan invertir procesos, que a su vez contribuyan a aprender a seleccionar y a mejorar lo que se tenga que mejorar de la experiencia de los aciertos, desaciertos y omisiones efectuadas durante la operación del negocio, para poner en acción buenas prácticas y toma de decisiones basadas en información que al menos vislumbren riegos y posibles acciones que se anticipen a los escenarios que se presenten. Es decir, cuando hablamos de Eugenesia desde la óptica de Galton “Eugene” **Raquel Álvarez (1985),** hablamos de bien nacido.

[3] Sir Francis Galton, padre de la Eugenesia, citado anteriormente.

### 1.2.2 Justificación del proyecto

Dos años y medio que fue el tiempo en el que se tuvo la oportunidad de conocer océanos antes no explorados, y que abrieron a través de la Maestría en Mercadotecnia Global, ventanas no sólo hacia el conocimiento, sino a la comprensión de los entornos y contornos que la conforman y que hasta antes de esta aproximación, dificultaron mayormente el dimensionar que los aciertos, desaciertos y omisiones pueden llevar al suicidio de una empresa, sin importar, qué tan bueno o malo sea un producto, o poco o mucho que tenga de presencia en el mercado.

Hoy en día sabemos que la oportunidad de negocio, exige contar con una mirada holística y humilde para mantenerse y no morir en el intento.

En este sentido, se espera que el análisis vertido, pueda ser una lectura de interés para quienes quieran incursionar en el mundo de los negocios, sin importar su tamaño o giro, y trasladen en lo posible, la experiencia que aquí se comparte a sus propios escenarios.

### 1.2.3 Límites y alcances del proyecto

Se pretende que los alcances del proyecto, permitan realizar la autopsia mercadológica de la que se ha hablado en líneas anteriores, cuyos resultados de análisis y reflexión, ofrezcan también elementos que contribuyan a la formulación de posibles acciones de mejora, es decir, de su Eugenesis, que más que una resurrección de proyecto, conducirá a definir los puntos centrales para plantear un nuevo proyecto de negocio. Por lo que, su alcance está limitado a este nivel de disertación, sin pretender en este momento plantear su lanzamiento.

Asimismo, se pretende trascender y aprender de los errores para construir oportunidades y estimar la posibilidad de generar comunidad de aprendizajes que se comparten con otros emprendedores, cuyas ideas son también valiosas y merecen pensarse en grande, retomando la reflexión de Sergio Rodea, profesor de la materia de Branding [4]que de manera similar plantea" implica el mismo trabajo venderle a 14 clientes chiquitos que a uno grande, piensa en grande".

[4] 16 de Abril 2016, Maestría de Mercadotecnia Global ITESO-UNLA, instalaciones de la Universidad Latina de América.

En este nivel de acercamiento y de exploración se asume que existe un grado de Intersubjetividad que se asocia con lo que plantean los autores **FE González, MM Villegas (2009):**

*"Así que la intersubjetividad (o mundo conocido en común) resulta cuando las estructuras de sentido potencialmente distintas de un grupo de personas individuales resultan ser las mismas, devienen las mismas con el paso del tiempo, o se mezclan en determinadas formas"*

Por lo que más allá, de limitar los alcances del presente documento a un cumplimiento académico, que sin duda es fundamental e importante, se espera rebasar éstos parámetros y compartir con otros pares esta experiencia de vida, de aprendizajes, de caídas y levantadas, nadie nace siendo empresario, es tiempo de aprender a serlo, y una forma puede ser empezar compartiendo.

El haber participado por tres años en las exposiciones de la Asociación Civil "Consume lo que Michoacán Produce", brindó entre otras cosas, conocer a emprendedores hombres y mujeres, con los que en su momento compartimos sueños, preocupaciones, por lo que en un primer momento, este será el primer escenario de incidencia para poder generar una comunidad de aprendizajes conjuntos.

## Capítulo II

### 2.2 Paradigma y Metodología de la Disección.

Frente al cuerpo procede efectuar la disección y para ello, es necesario definir el paradigma y la metodología que delimitará el lente y los instrumentales para proceder a los cortes y acciones necesarias para su intervención, la cual conducirá a conocer, entre otras cosas, las causas que detonaron su deceso.

Como en la necropsia humana, se requiere de una serie de pasos a seguir. No sin antes establecer, que el objeto de estudio, nace de un interés personal y no externo, esperando dar evidencia de lo que afirma **Xavier Vargas (2010)** en su texto "El interés y la pasión por saber algo es el mejor punto de partida y pronostica los mejores resultados de cualquier investigación". Trabajaremos para ello.

Cabe entonces, mencionar que el paradigma a utilizar será hermenéutico-interpretativo, ya que sus particularidades se centran en el estudio de los significados de las acciones humanas, y coadyuva desde su mirada y dinámica, a contar con los elementos necesarios para abordar el objetivo central del presente trabajo.

> **Xavier Vargas (2010)**
> *"Bajo este paradigma, el conocimiento es la construcción subjetiva y continua de aquello que le da sentido a la realidad investigada como un todo donde las partes se significan entre sí y éstas en relación con el todo. El conocimiento avanza a través de formulaciones de sentido común que se van enriqueciendo con matices nuevos y depurando con mejores interpretaciones hasta llegar a conjeturas cada vez más ciertas".*

#### 2.2.1 Primeros cortes: Investigación cualitativa

Dadas las particularidades y la naturaleza del objeto de estudio que nos ocupa, aunado a la existencia de un testigo que más que ocular, cercano a su origen, desarrollo y muerte, sea estimado que la perspectiva de la investigación cualitativa, es el marco idóneo para realizar la intervención y "rescatar la experiencia, el sentir, y opinión" [5] del testigo que por momentos se convierte también en sujeto –objeto con respecto a lo que se investiga.

[5] Patricia Pocovi, Investigación cualitativa: Una alternativa viable

Como bien lo apunta **González y Villegas (2010)** la selección del método de la investigación no es un asunto meramente técnico; cada problema de investigación reclama y exige su propio método específico de abordaje; por tanto, no hay un "método único" susceptible de ser aplicado en todos los trabajos de investigación, sino que cada caso de estudio en concreto, requiere de la construcción de un método en particular.

En principio se pretende que dicho lente metodológico brinde las siguientes aportaciones que menciona **Jorge Martínez (2011)**

> *"La investigación cualitativa busca la comprensión e interpretación de la realidad humana y social, con un interés práctico, es decir, con propósito de ubicar y orientar la acción humana y su realidad subjetiva, reconstruir y comprender su pasado, como el contexto y las situaciones presentes en los que se hallan, metodológicamente es naturalista, es decir, estudia a las personas y a los grupos en su ambiente natural y en la vida cotidiana."*

Es a través de esta metodología, con la que se realizarán los primeros cortes de la disección del estudio, por lo que se pretende la obtención de datos descriptivos, elaborados a partir de las observaciones. En este sentido la estructura narrativa será guiada por la brújula de los conceptos de la mercadotecnia y su eficacia, se planteará en los mismos términos de lo mercadológico.

### 2.2.2 Storytelling.

Si bien desde la mercadotecnia misma, se cuentan con herramientas, información e innumerables ejemplos de empresas de éxito emblemáticas como también de fracaso, resulta oportuno compartir una historia que aunque aparentemente individual, mantiene un vínculo intersubjetivo con otros proyectos que como el que se expone, nacieron con una búsqueda de independencia, y han caminado por senderos en donde ha habido decisiones acertadas y otras no , con una variable constante al miedo a pensar en grande y sin las herramientas suficientes y necesarias para asumir el reto con una mirada distinta.

Si el propio **Maturana (1994)** sostiene que el observador se hace en la observación, ¿cómo es que el emprendedor se hace emprendedor? y en ¿qué punto el marketing forma parte de su proceso y aprendizaje?

Es por ello, que se plante que una forma de lograr una aproximación de las posibles respuestas a estas interrogantes es a través de la herramienta narrativa de Storytelling "historia de vida", un método cuyas características nos acerca, a conocer desde lo cotidiano, desde la biografía del proyecto, desde lo vivido, elementos que nos conduzcan a su estudio profundo.

De acuerdo con **Martín García (1995)** **"***Cuando se reúnen los distintos relatos de una misma vida, lo que se busca es identificar tanto aquellas etapas corrientes, naturales o hechos normativos, como también los períodos críticos, no normativos, que han conformado esa vida desde la perspectiva del protagonista"*

Luego entonces, las piezas que conforman el rompecabezas de la presente investigación, se nutren de información tanto objetiva como subjetiva, que a su vez, brindarán elementos que nos acerquen a la explicación, la interpretación, deducción, inferencia, análisis, reflexión, que puedan incluso despertar el diálogo o discusión, con respecto a la idea de lo que significa el emprendimiento, su éxito, fracaso, las buenas y malas prácticas para ejercerlo. Sin olvidar que todo proyecto emprendedor sin importar su naturaleza al final del día, lo que tiene que lograr es su propia rentabilidad.

Es pertinente externar que los alcances y resultados a los que se lleguen, no se limitan sólo a contar una historia , la vida de un proyecto o negocio, su trascendencia estará vinculada también al paradigma crítico, es decir, investigar para proponer, para hacer algo, para transformar, encontrar acciones que favorezcan a los cambios que se buscan para que trasciendan al sentido pragmático de la acción, asumiendo con ello también, que la realidad es no sólo transformable, sino es posible plantear su propia Eugenesis.

## Capítulo III

### 3.3 Autopsia: Inspección externa del cadáver

En este capítulo efectuaremos los primero cortes de la disección para auscultar los inicios y las primeras etapas de desarrollo del proyecto por lo que aquí inicia el storytelling a través de una breve narrativa descriptiva.

En un primer momento recibir el negocio de la tostada raspada, implicó por un mes permanecer en el lugar que se producía originalmente, para asegurar la capacitación necesaria y la interacción con dos personas que formaban parte del equipo de trabajo anterior, y que más tarde, serían consideradas como parte del personal para continuar con el desarrollo del proyecto.

Bajo este escenario fue complicado pretender la alineación de los objetivos y transmitir no sólo las ideas nuevas que habían surgido, sino lograr que nuestro principal cliente interno, asumiera como suyo el proyecto por lo que, hubo inercias que fueron imposibles de romper, en tanto que se encontraba en un terreno, en donde había que acatar y hacer las cosas como se venían haciendo anteriormente.

Por ello, fue fundamental decidir un cambio de domicilio, y poner distancia entre la nueva administración y los anteriores propietarios, quienes a pesar de haber cerrado la operación, insistieron, en seguir teniendo injerencia con el personal. Fue así que se tuvo claro que para promover cambios, antes era imperioso efectuar la mudanza a otras instalaciones. Ya que por algunos meses, se produjo sólo una presentación, con una producción limitada que dificultó la expansión del producto en el mercado, dado que no se cubrían los pedidos que se tenían.

Decididos a la metamorfosis e Instalados en un espacio independiente iniciaron las acciones.

#### 3.3.1 Incisión del Producto.

El producto, se trabajó en los primeros meses con la presentación que ya se venía manejando, esto es, una tostada de 20 cm. de diámetro bautizada como Jumbo, con

10 piezas que durante algún tiempo fue la única presentación[6] . Al abrir mercado y al detectar que las necesidades del consumidor y de los que la comercializaban, sugirieron el manejo de presentaciones de menor tamaño, lo que conllevó a que meses después se ampliaría la línea de productos, se manejaron 3 presentaciones más, la tostada con 20 piezas de 14 y 12 cm. de diámetro con 20 y 50 piezas.

Posterior a esta etapa, se observó que las personas que colaboraban en la fábrica, con la tostada rota, preparaban chilaquiles, cuya consistencia, presentación y sabor, eran apetecibles a ojo y a paladar. De ahí que a la línea de producción que se venía manejando, se sumaran dos presentaciones más, la bolsa de totopo para chilaquil y el totopo de tira para sopa Tarasca o azteca, ambos en presentación de 225 g.

Posteriormente, a solicitud de algunos restaurantes se manejó la bolsa con 500 g.

### 3.3.2 Auditoria de las Finanzas.

El financiamiento inicial del proyecto fue con recursos propios, la operación para iniciar se efectúo con los ahorros personales disponibles. La producción, insumos, pago de salarios y prestaciones se obtenían de los recursos de la venta semanal, cuando las ventas sufrían caídas, se disponían de recursos económicos procedentes de ingresos devengados por otras actividades externas al proyecto de la tostada.

En un segundo momento, ante la necesidad de compra de equipamiento para que se aumentará la producción, se solicitó un préstamo familiar, que fue complicado cubrir debido a que el propio esquema de negocio dificultó su pago, por lo que después de algún tiempo, se cubrió con recursos totalmente ajenos a los que se obtenían de la comercialización del producto.

Durante los 12 años en los que el negocio permaneció abierto, únicamente se tuvo ese préstamo, los créditos que se manejaban a plazo de un mes eran los que correspondían al pago de ciertos insumos como el aceite, bolsa, además de los pagos semanales que incluían salarios, consumo de masa, agua, sal, más gastos fijos.

[6] Se muestra en ANEXO I Imagen que corresponde a la primera presentación que se manejó de la Tostada denominada como Jumbo, diámetro de 20 cm.; 14 y 12 cm; presentación de totopo para Chilaquil y tira para sopa.

Cabe mencionar, que en el primer año se contó con personal integrado por dos empleadas que recibían el pago de sus honorarios de manera semanal con las prestaciones de ley, dos miembros más, que no recibían un salario formal.

Transcurrido el primer semestre y con el objetivo de incrementar la producción y la distribución del producto, se contrató a dos personas más, lo que contribuyó a aumentar la producción de los 50 kilos iniciales de masa, aumentaron a 100.

Los primeros años, los gastos de fijos y de operación se cubrían casi en su totalidad con las ventas directas de cada semana. El record máximo de unidades vendidas llegó a ser de 500 paquetes por semana. Entre los gastos a considerar estaban los que se cubrían de manera semanal, como el pago de materia prima, y salarios. De manera mensual pago de servicios como luz, renta del local en el que se producía, impuesto de hacienda y de nómina de gobierno del Edo.

De los 12 años que se estuvo en el mercado, los últimos 4 años manifestaron los primeros síntomas de la enfermedad, la liquidez monetaria lograda por ventas fue disminuyendo, las temporadas de las buenos ingresos, fueron reduciendo el tiempo de su prolongación, la contracción económica del estado y la inseguridad de los últimos años, detonó entre otras cosas, al cierre de negocios, pagos pendientes a proveedores por parte de gobierno, lo cual sin duda impacto en la disminución del poder adquisitivo de las personas.

Lo anterior acompañado, de una falta total de control de ingresos, y por tanto de su administración, incluso nunca se determinó el salario para los dueños que también trabajaban.

### 3.3.3 Anatomopatología Forense[7] de la Producción.

El proceso de producción tuvo varias etapas.

[7] Anamapatología Forense es un término que aplica al estudio del cadáver, tanto externa como internamente, para determinar elementos de interés criminalístico, tales como la causa de la muerte, el intervalo post-mortem o data de muerte, entre otros; así como contribuir con la determinación de la manera en que se produjo la muerte (natural, homicidio, suicidio, accidental) y la identidad del fallecido.

La primera identificada como la más rústica. Dos personas dedicadas primero a pesar bolas de a kilo de masa de tortilla, posteriormente esas mismas bolas, eran aplanadas por un cabezal, que lograba obtener una tortilla gruesa de 2cm. de espesor por 20 cm de diámetro, la cual era colocada en un comal. Cocida de una de sus partes, la tortilla, se tomaba, para colocarse en la piedra de metate, para proceder a su raspado con un rodillo.

Luego de armar montones de cien tortillas, se procedía a su deshidratación, que consistía en colocar la tortilla en un tendedero de malla al aire libre, rociarla de agua con sal y esperar, si el clima lo permitía una hora después para recogerla. En temporada de lluvias, el asunto se complicada notablemente ya que la tostada no se alcanzaba a secar con facilidad, por lo que se tenía que recurrir a su secado a través del aire de ventiladores.

Al asegurar su secado, se recogía para colocarse en cajas de plástico, para proceder a freír las tostadas. Una vez fritas, se daba un tiempo de hasta una hora para su escurrimiento, para finalmente proceder a su envoltura de 10 tostadas por paquete, mismas que debían sellarse con una liga.

Cabe aclarar que las características particulares de la tostada raspada reducen la absorción del aceite durante su cocción, por lo que la freidora utilizada de forma cuadrada con un diámetro de 80 cm. y profundidad de 10 iniciaba su proceso con 5 litros, a lo cuales se agregaba uno adicional, una vez que disminuía el nivel de la freidora. El consumo promedio a la semana de litros de aceite era de 12 a 24 litros a dependiendo de la producción.

Es pertinente mencionar que regularmente el aspecto de la tostada era no graso, sin embargo, en algunas ocasiones, el empaque del producto, no podía realizarse hasta en tanto la tostada no presentará aspecto grasoso, variable que se podía controlar en la medida que no se rebasarán los tiempos de deshidratación, ya que al excederse, la cocción no se lograba de manera adecuada, quedando con un aspecto transparente, afortunadamente no siempre ocurría.

A pesar de la exposición del producto al aceite, en realidad esta parte no representó ningún problema para la aceptación y consumo del producto, ya que la vida de anaquel llegaba a ser de hasta de 3 meses, no exponiéndose al sol, y por otro lado, las devoluciones del producto vinculadas a sabor rancio fueron contadas.

Contrario a lo que se podría suponer, no se tuvo problemas de devolución del producto, luego de las mejoras implementadas, las cuales se abordan con mayor

detenimiento más adelante, el desplazamiento que se tenía era bastante aceptable ya que los establecimientos se visitaban por lo menos una vez a la semana y los que mejor venta reportaban se atendían 2 o 3 veces por semana.

Cabe mencionar que, con este procedimiento en la producción, el número de paquetes no sólo era muy limitado, sino más pesado para el personal, por lo que además, difícilmente podría aumentarse el número de cartera de clientes, si no se contaba tampoco, con más capacidad de producción para su distribución y venta.

Fue entonces, que se visitó en la Cd. de Guadalajara a un fabricante de máquinas de tortilla de harina y de maíz, "Villamex", a quien luego de exponer el flujo de trabajo, desarrolló una máquina especial , con la que se logró eliminar tres momentos del proceso: peso de las bolas, forma de la tortilla y cocimiento.

Es importante mencionar, que cuando la máquina se adquirió hubo resistencia y escepticismo por parte del personal que había iniciado en el proyecto, por lo que luego de un par de meses, se logró aumentar la producción y simplificar el proceso que permitió entre otras cosas, la reducción del número de empleados pasando de 5 a 3.

Es así, que después de esta modificación en el proceso se llegó a producir hasta un promedio de 500 paquetes de tostada a la semana.

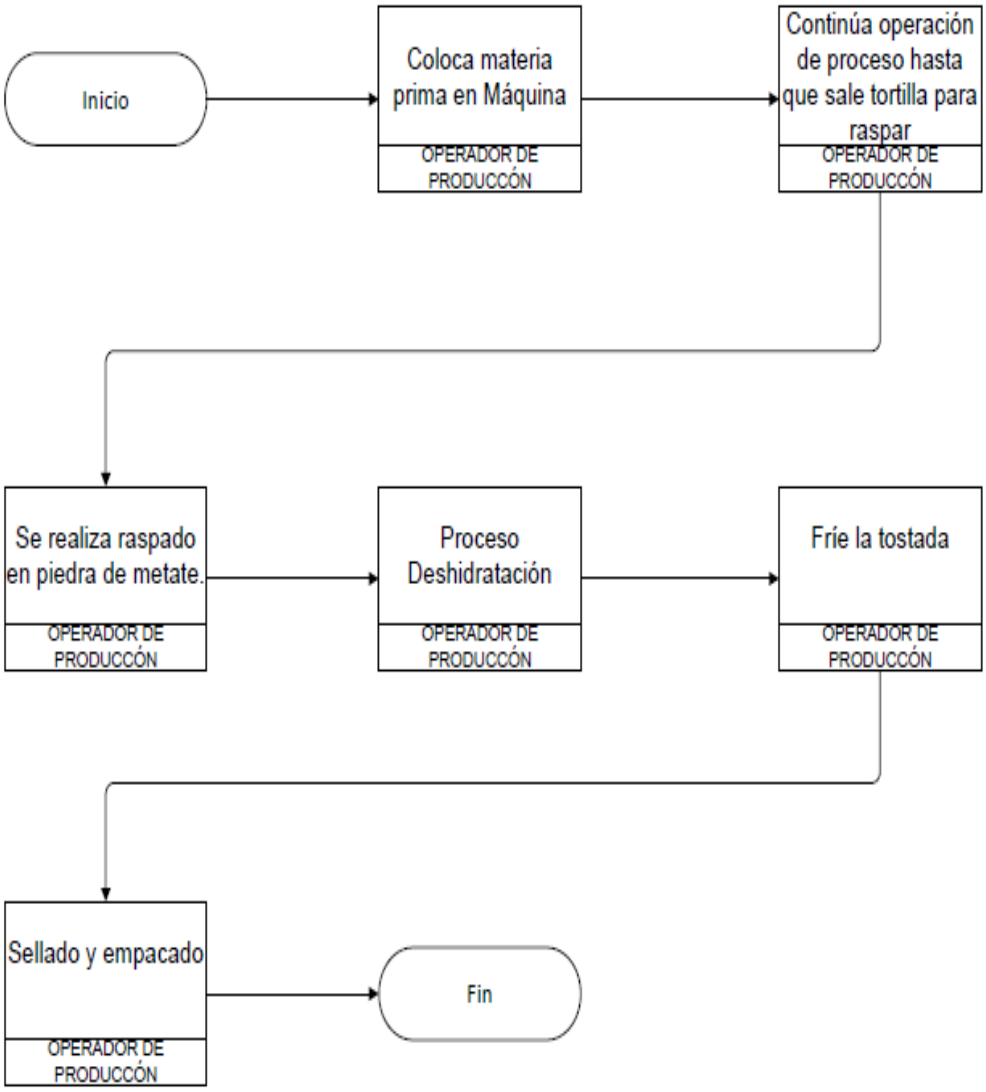
Al efectuar estos primeros cambios tanto en la mejora del proceso como el de su presentación, los resultados no se hicieron esperar, propiciando menos esfuerzo físico una mayor producción, un manejo en su elaboración más cuidado, homogeneización y control del proceso mismo, logrando incluso una mayor optimización de los recursos humanos y materiales utilizados.

Los pasos hacia la mejora no se detuvieron, continuaron después de algunos meses, 6 aproximadamente, ya que adicional al tamaño de tostada grande que se producía, se introdujeron dos más, la de 14 y 12 cm. de diámetro en paquetes de 20 y 50 piezas respectivamente. La decisión de incluir dos tamaños adicionales respondió a la sensibilidad que se tuvo de observar y escuchar a los consumidores y tenderos , ya que cada vez se recibieron más comentarios alusivos al tamaño , literal decían: ¿oiga no tiene un tamaño más pequeño?

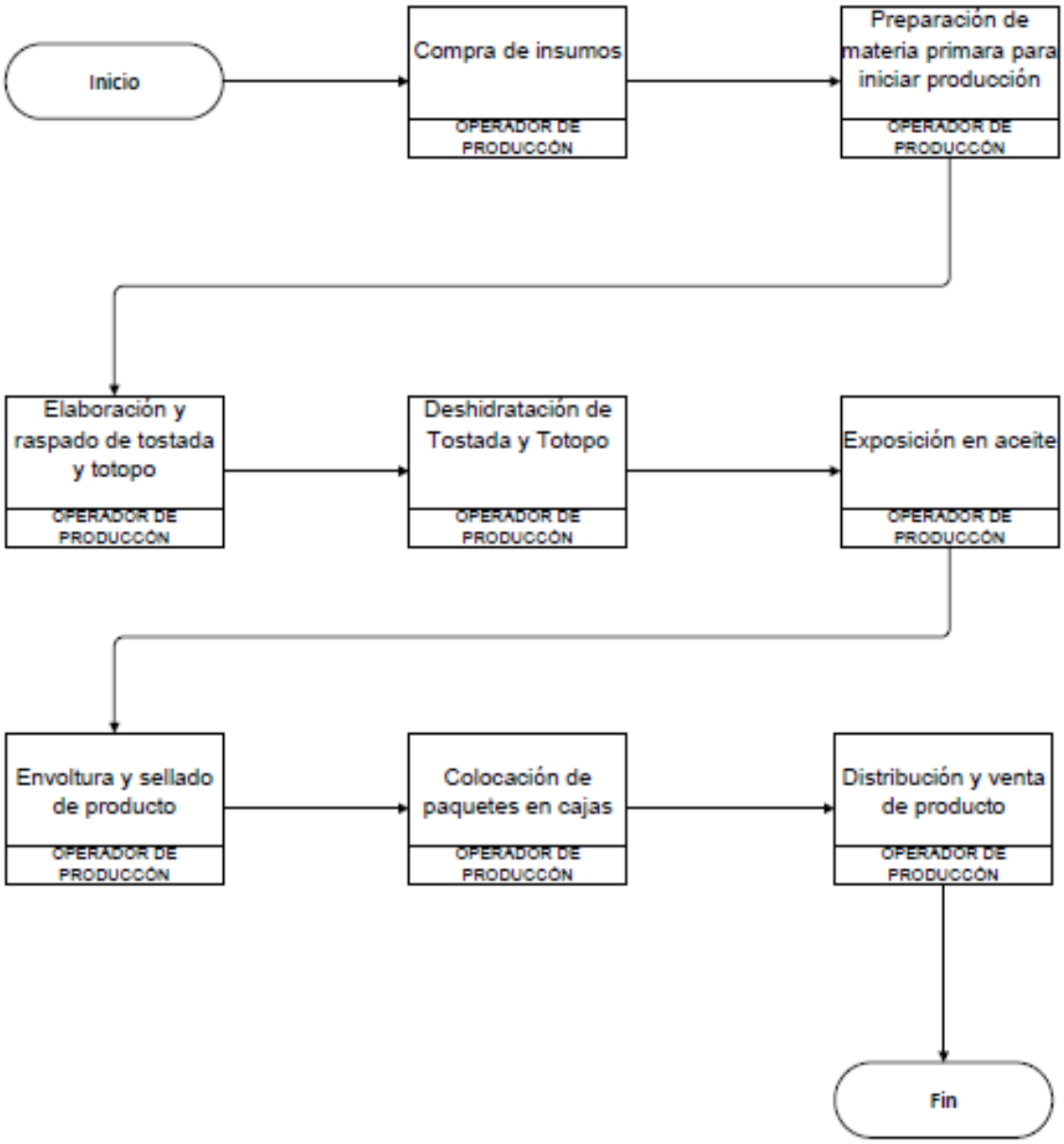
El tiempo daría como respuesta que la decisión fue acertada. La ampliación en la línea de producto, dio la posibilidad de comercializar no una sino 3 o 4 de sus presentaciones.

Estableció el siguiente flujo:

## Flujo de Producción



# FLUJOGRAMA DE PREPRODUCCÓN, PRODUCCÓN Y POST PRODUCCIÓN



El flujograma de trabajo de la preproducción, producción y post producción de la tostada y totopo raspado incluían varios momentos del proceso.

La primera fase que se identifica como la de preproducción, contenía la compra de los insumos para su elaboración, los proveedores que se tenían abastecían la masa de maíz nixtamal, el agua de garrafón, sal, aceite, gas, bolsa, ligas y etiqueta.

La segunda fase corresponde al proceso de producción, en el que la materia prima e insumos se transformaban a través de las herramientas de trabajo que se tenían dispuestos para ello, además de la mano de obra que intervenía para su elaboración, para dar paso al proceso de deshidratación, fritura y envoltura.

Tercera fase, los paquetes elaborados se depositan en cajas de cartón, con capacidad de 20 piezas. Se colocaban con precaución en el vehículo en el que se trasladaba el producto para su comercialización y venta, previa definición de los canales y rutas de distribución.

Los recorridos para su comercialización y venta se hacían bajo el criterio de visitar al menos una vez a la semana a los establecimientos que tenían una muy buena rotación del producto y los que menos, cada quince días. Al momento de surtir el establecimiento, el repartidor entregaba una nota de remisión con el monto a pagar en efectivo.

Excepcionalmente el producto se dejó a consignación a la cadena Wal-Mart y Superama, a quienes se les surtía cada semana y se cobraba a finales de cada mes, dado que los procesos que tienen para el cobro de factura, implicaban permanecer por lo menos 2 hrs. y se trataba de optimizar mayormente los tiempos.

### 3.3.4 Testigos oculares del Mercado.

El ejercicio de volver la mirada de este presente al pasado, hace reparar en algo que en aquel momento nunca se pensó, no se tenía la menor idea del terreno que se

pisaba. En primera instancia había un desconocimiento total del mercado, se conocieron con el tiempo las marcas que se encontraban en ese momento, sin embargo, una posición que contribuyó a seguir avanzando fue pensar más en el propio interés que se tenía con el proyecto, lo cual nos liberó de la idea de imitar o temer a lo que nos podríamos enfrentar.

Durante los 12 años de trabajo, el mercado de la tostada en la Cd. de Morelia, estuvo conformado con por lo menos 10 competidores directos de marcas, de ellas 4 con capacidad de distribución a nivel nacional y 6 más, con presencia sobre todo con carácter local y regional.

El entorno competitivo con la que se trabajó fue el siguiente:

| **Nombre de la Tostada** | **Años en el Mercado** | **Tipos de Presentaciones** |
|---|---|---|
| "Luzma" de Morelia, Mich. Presencia en el mercado local, regional y en algunas zonas de Estados Unidos.<br><br><br> | 30 Años | 1.-Tostada de Maíz Botanera con Ajonjolí.<br>2.-Tostada de Maíz horneada.<br>3.- Tostada Tradicional.<br>4.-Tostada Plana.<br>5.-Totopos.<br>6.- Churros.<br>7.- Chicarrones. |
| Tostada Arroyo de Sahuayo, Mich. Presencia en el mercado local, regional. | 3 años | Tostada Cuadrada.<br>Tostada cuadrada botanera. |

| | | |
|---|---|---|
| Tostadas ARROYO<br> | | |
| Tostada Milpa Real<br>Grupo Bimbo, presencia en el mercado a nivel nacional y en Estados Unidos.<br>Milpa Real<br> | 25 años | Tostadas Planas.<br>Tostadas Onduladas.<br>Tostadas Supremas.<br>Tostadas Regionales<br>Totopos.<br>Tortillas de Maíz. |
| Tostadas Charras.<br>Empresa Familiar Grupo Fiesta Charra, nace en Guanajuato,<br>actualmente produce en Monterrey, Nuevo León.<br>Presencia a nivel nacional y en Estados Unidos.<br>CHARRAS<br> | 33 años | Tostada Amarilla Tradicional.<br>Tostada Botanera.<br>Tostada Amarilla Docenera<br>Tostada Amarilla “Los Charros”.<br>Charritas.<br>Tostada Roja.<br>Tostada Ajonjolí.<br>Tostada Chipotle.<br>Tostada Jalapeño<br>Botana “Los Charros”<br>Tostada Horneada Tradicional.<br>Tostada Horneada Nopal y Linaza<br>Tostada Horneada Ajonjolí.<br>Tostada Casera.<br>Tostada Pozolera.<br>Tostada Cevichera.<br>Totopos estilo caseros. |

| | | |
|---|---|---|
| | | Crujinachos. |
| Tostada Salma Grupo Bimbo-Sanissimo   | 5 años | Línea Gourmet<br>Tostada Salma<br>Totopo Salma |
| Tostada La Zamorana | 20 años | Tostada paquete 10 pzas.<br>Tostada paquete de 20 pzas.<br>Tostada paquete pozolera 20 pzas. |
| Tostada Casera “ El Chino” | 5 años | Tostada paquete de 25 pzas. |
| Tostada Casera Sin Marca | 15 años | Tostada paquete de 20 y 30 pzas. |

Los datos de las marcas que se tenían del mercado permiten inferir que en ese periodo de tiempo la Tostada Luzma es la que tenía más presencia en el mercado, y que con el devenir, también logró diversificar la presentación de sus productos, y la distribución de los mismos, llegando a cubrir también una parte del Estado de Michoacán, y algunas ciudades de la Unión Americana.

### 3.3.5 Testigos presenciales del Segmento.

Durante la operación de la fábrica, la definición de la segmentación del mercado no se tenía clara, se trabajaba mayormente con criterios colmados de la intuición, que orientó en la mayoría de la ocasiones a basarse e intentar comercializar el producto en aquellas tiendas o establecimientos en los que se observaba un mayor número de productos y afluencia del consumidor y en muchos otros momentos, por el sentido común y me late, es decir, se veía movimiento de venta, el tendero le echaba ganas o lo hacía bien y cuidaba su negocio.

Pese a esta realidad, los consumidores de la tostada raspada lograron identificar ciertas diferencias con respecto a las que antes consumían, su sabor, no grasosa, oblea fina de maíz, suave, delgada y crujiente, recomendable para personas con dificultad en su dentadura, ligera en su peso, por lo que podrían consumirse de 3 a 4 tostadas sin llegar al peso de una tortilla.

Sin duda, estas particularidades abonaron significativamente a una mayor aceptación del producto, como se ha expresado, la recomendación de boca en boca fue un elemento importante en la promoción para la introducción y penetración en el mercado local.

### 3.3.6 Testigos directos de la Distribución.

Durante el tiempo que operó la fábrica y el negocio, se trató de lograr que la tostada y el totopo fueran consumidos en los cuatro puntos cardinales de la Cd. de Morelia.

Sin embargo, los puntos de venta en los que se apreciaba un mayor consumo y distribución eran en las tiendas de abarrotes de colonias sobre todo del segmento C+ y C y en las cremerías de los mercados.

Aunado a estos puntos de ventas, durante 5 veces al año, se participaba en una exposición de productores michoacanos, que organizados a través de la Asociación Consume lo que Michoacán Produce “CODEMI”, exhibían y comercializaban en los lugares a los que acudían diversos sectores de la población, regularmente de la capital michoacana.

La participación en este tipo de ferias, se aprovechaban mayormente con el objeto de dar a conocer y promover el producto, en algunas ocasiones, llegó a suceder que acudían propietarios de establecimientos que se interesaban en vender la tostada y el totopo, con lo cual se abría la posibilidad de cubrir un punto adicional para su venta.

En los dos últimos años de operación del proyecto, el producto se introdujo y comercializó en dos supermercados importantes con segmentos distintos de la cadena Waltmart en Morelia, y de sus tiendas existentes ,la que mejor ventas y

desplazamiento reportó fue la localizada en Calzada la Huerta , al igual que la tienda Superama.

Muy a pesar de los paradigmas y supuestos que se pudieran tener con respecto a la forma en la que opera esta cadena, fue un golpe de suerte que en su momento para el caso de Michoacán, concretamente en Morelia, a través de la Secretaria de Economía se implementó un programa de apoyo para la comercialización en esta cadena de productos michoacanos, por lo que se dio apertura sin tantos requisitos a la exhibición y venta de productos regionales, siendo uno de ellos la tostada.

Cabe mencionar que mientras se tuvo esta alianza se registraron ventas en las que había necesidad de surtir una vez por semana con un promedio de 35 a 60 paquetes. Con respecto al cobro de las ventas, en realidad se acumulaban las notas de venta para facturar por mes, y evitar invertir tiempo adicional para su cobranza, ya que resultaba un poco engorroso su proceso, sobre todo por la espera de las personas involucradas en el proceso.

### 3.3.7 El finado de la Marca

Con respecto a la marca, se sabía de la importancia de contar con una identidad o por lo menos, un nombre que permitiera reconocer y diferenciar el producto que se elaboraba con respecto al resto de la competencia, de ahí que sin haber realizado los estudios que validaran la propuesta y trámites correspondientes ante el IMPI, se contrataron los servicios profesionales de un diseñador gráfico, quien trabajó en una idea de diseño que retomó la iniciativa de que el logotipo comunicará que se trataba de una tostada elaborada con 100% grano de maíz. Fue así como nació la siguiente imagen:



Durante 12 años se trabajó con esta imagen. Sin embargo, al solicitar la asesoría por parte de la Secretaría de Economía de Gobierno del Estado de Michoacán, se vio la necesidad de realizar el registro.

Al iniciar los trámites, en el marco de la investigación fonética, se tuvo información de que el nombre Del Metate, se encontraba registrado y autorizado para su uso en Toluca, Edo. De México.

Luego de este hallazgo y primer intento, se trabajó con un diseñador que además era experto en el registro de marcas, por lo que nos dimos a la tarea de pensar en un nombre que en principio estuviera libre de uso y luego en lo posible, que se pudiera asociar con el producto, fue entonces, que se determinó que la opción del concepto de negocio, sería con el nombre de "La Hortelana". Efectuada la solicitud, transcurridos 6 meses se recibió, el registro de marca con el número y clave de asignación por parte del IMPI.

A pesar de haber logrado la autorización para el nuevo nombre y diseño de imagen de la marca, el cierre del negocio imposibilitó el manejo y lanzamiento de la nueva imagen.

La cual se presenta a continuación:




Nueva Imagen y nombre[8]

[8] En el apartado de ANEXO 2 se integra el registro obtenido del IMPI.

Aún después de esta primera experiencia, es necesario reconocer que jamás hubo un proceso que indicara un trabajo de branding. Desafortunadamente como muchos negocios, replicamos el mismo desacierto, partir del supuesto de que lo más importante es poner un nombre, una imagen, sin reparar ni tener claro, si con ello se está en condiciones de trabajar en la construcción de un reino en el mercado, lograr una diferenciación del producto, no sólo por lo que ofrece sino por la relación que se establece entre la marca y quien la consume, la edificación de relaciones emocionales, fue algo en lo que nunca se reparó.

Jamás se reflexionó en muchos de los aspectos que considera el branding, cómo definir los beneficios que se ofrecen a los consumidores, las razones por las que tendrían que creernos, la oferta de valor del producto o servicio, la personalidad de la marca, la categoría a la que se pretende pertenecer, así como el tema de su diseño.

Como se observa, la definición de una marca tiene una serie de implicaciones que la mayoría de los pequeños y medianos emprendedores desconocemos.

De ahí la importancia de saber qué es lo que se pretende con un nuevo negocio, más allá de ganar dinero o tener utilidades, se tienen una serie de implicaciones que son fundamentales para entablar las primeras relaciones con el consumidor, que si se logra, por añadidura se obtiene la lealtad del consumidor y por tanto utilidades.

## Capítulo IV

## “Reconociendo las entrañas de su muerte”

### 4.4. Necropsia Mercadológica, inspección Interna

Las siguientes líneas pretenden dar cuenta del himpas que fue necesario tomar, tras un proceso difícil, complejo, de un proyecto que nació sin una visión estratégica, y que como un cuerpo, sin muchas partes y a pesar de ello, sobrevivió por algún tiempo, hasta encontrar su propia muerte.

Como cualquier cuerpo inerte, en su examen pos morten, este apartado pretenderá llevar a cabo la disección, que como un símil del procedimiento médico, intentará introducirse a lo más profundo de sus entrañas, para evaluar y tener un diagnóstico que permita determinar las causas de sus aciertos, desaciertos y omisiones que conjuntamente, desencadenaron en tinos y complicaciones que por un lado, coadyuvaron a que permaneciera en el mercado por más de 10 años, y por otro, para encontrar su agonía final. Y que partiendo del planteamiento de Galton las preguntas que surgen son: ¿cuáles fueron las razones, que llevaron al cierre del proyecto?, ¿cuáles las buenas prácticas que le permitieron introducirse al mercado de consumo? para posteriormente en el capítulo V, estimar en lo posible las acciones que debieran ser convenientes considerar pensando en su Eugenesis.

Uno de los pasos a seguir de este proceso, considera abordar tres niveles de intervención, el primero reparar en los aciertos, por lo que es pertinente precisar el sentido de su definición: “habilidad o destreza en lo que se ejecuta, coincidencia, casualidad”[9]. El segundo los desaciertos y el tercero las omisiones, los tres una suma que ocasionó su mayor padecimiento, que desencadenó en su deceso.

[9] http://www.wordreference.com/definicion/acierto

### 4.4.1 Aciertos

> *"Tomar las decisiones de marketing adecuadas no siempre es fácil: Una encuesta de más de mil ejecutivos de alto rango de marketing y ventas, reveló que aunque el 83% sentían que las capacidades de marketing eran una prioridad principal, para el éxito de su organización, al evaluar su efectividad real de marketing, solamente el 6% sentía que estaba haciendo un trabajo "extremadamente bueno"* **Keller (2012)**

Si los ejecutivos de cuenta de los que habla Keller no tienen del todo la certeza de la eficacia de su trabajo, ¿cuáles son los indicadores que midan la eficacia y asertividad de un pequeño emprendedor?, ¿cuáles podrían considerarse como sus aciertos?

Tomar decisiones adecuadas nunca ha sido sencillo, sin embargo, haciendo un flashback, volviendo al pasado, una de esas decisiones y que a la distancia hoy se plantean como un acierto, fue haber incursionado en un área de oportunidad, que surgió de una necesidad legitima: probar nuevos horizontes en el ámbito de emprendedurismo, con la firme convicción de lograr libertad económica y financiera.

Decisión que se tomó, muy a pesar del desconocimiento del entorno, y del mercado al que se pretendía incursionar, era claro que nunca antes se había escuchado hablar y mucho menos probar de la tostada raspada. Producto desconocido por una buena parte de la población en Morelia, por lo que se vio como un área de oportunidad de negocio y la introducción al mercado para su consumo. Y que a la distancia aunque representó un acierto, la decisión no es suficiente cuando no se acompaña de una estrategia y plan de negocio. Sin embargo, con el tiempo se tendría la oportunidad de identificar sus particularidades de forma y sabor.

Con respecto a la forma, al ser una gorda de maíz cuyo grueso es de aproximadamente 2 cm. y al cocerse sólo uno de sus lados cuando pasa por la plancha de calor, al rasparse en la piedra de metate, queda en ella una película delgada de maíz, que después de deshidratarse y cocerse por completo adquiere en uno de sus lados un aspecto de burbujas diferente al común de las tostadas.





*Tostada Raspada* *Tostada Normal*

En relación a su sabor, éste es distinto a una tostada elaborada con harina de maíz, el de la raspada al ser elaborada con maíz de nixtamal no sólo conserva las propiedades nutrimentales del maíz, sino su sabor es calificado como más sabroso y natural, con el tiempo una parte del mercado en el que se introdujo el producto, terminó cambiando la marca que consumía anteriormente por la Del Metate.

Retomemos al cuerpo que nos ocupa, Tostadas y Totopos Raspados, el concepto en sí mismo llamaba la atención, una tostada que se elaboraba una a una, sin una producción en serie, colocada en una piedra de metate que tras el uso de un rodillo se obtenía una oblea fina de maíz, lo cual, entre otras cosas, ofrecía la posibilidad de darle una presencia en el mercado argumentando en el discurso de venta su proceso artesanal.

Aunado a este primer momento, se tuvo la visión de mejorar el proceso de producción y elaboración. Si bien hablamos de una tostada artesanal, ésta no sería la misma.

Uno de los elementos que se consideraron para modificar el proceso fue la adquisición de maquinaria que de manera exprofeso se diseñó para trabajar la masa de nixtamal de maíz en caliente, contribuyendo al ahorro de insumos como el gas, y agua, además de tres pasos que en el proceso de su elaboración anterior se tenía.

El uso de este equipo, derivó también en la innovación de un deshidratador hechizo que aprovechaba el calor de la misma máquina para secar la tostada, evitándose con esta modificación ya no bañarla de agua con sal, como anteriormente se hacía, una vez que se tendía en tendederos y al sol. Por tanto se controló y logró tener un proceso más higiénico en su elaboración, lo cual ayudó a que el producto fuera de consumo confiable.

Sin tener una idea clara de esta etapa, en realidad lo que se estaba atendiendo era una parte del proceso que estaba detrás, mejor conocido en los términos

mercadológicos como el backstage, la observación de los tiempos, del proceso de producción, de los recursos humanos que intervenían, fueron determinantes en la toma de decisión para la adquisición de una maquinaria, cuyo innovación, permitió la reorganización de la forma de trabajo, reinvención y mejora de los pasos para su producción, empaque y distribución, ya que con la nueva herramienta fue posible también incrementar los niveles de producción y paquetes a la semana, lo cual entre otras cosas, contribuyó también a aumentar la distribución, la penetración y comercialización del producto.

Con la implementación de este nuevo proceso, que por cierto, provocó ciertas resistencias por parte del personal, se redujo el capital humano, de 5 empleados que se tenían como parte del proceso de producción se redujo a 3, medida que dio pie a una reducción importante de gastos fijos en pago a salarios y prestaciones.

Uno de los aciertos significativos fue haber sido receptivos a dos aspectos: a los comentarios de los colaboradores y consumidores.

De los colaboradores, en una ocasión una de las empleadas preparaba chilaquiles con los trozos de las tostadas que se rompían, probándolos nos dimos cuenta de lo bien que quedaban en su aspecto, del delicioso sabor que se lograba y de lo práctico que resultaba para su preparación, incluso con la posibilidad de controlar su consistencia de duros o suaves.

De esta experiencia nacieron dos presentaciones más, el totopo para chilaquil y el totopo para sopa tarasca, este último en la forma de una tira delgada. La presentación que se comercializó fue de dos tipos la de 225 g y 500 g.

En cuanto a la escucha de los clientes consumidores, derivó en plantear el manejo de varios tamaños de tostada, adicional a la de 20 cm. que se comercializaba, constantemente se recibían sugerencias de que si no manejábamos una tostada más pequeña. Lo que condujo a la adquisición de dos moldes más, que permitieron introducir en el mercado la presentación de tostadas de 14 y 12 cm de diámetro, logrando con ello, ampliar dos líneas más de productos. De tal suerte, que al año de operaciones se trabajan con más presentaciones cuyas empaques contenían 10, 20 y 50 piezas de tostadas.

Este escenario en ningún momento fue previsto, y tampoco se reparó en que la demanda del mercado podría haber sido un posible desplazamiento positivo a favor de la tostada raspada con respecto a la competencia, ya que al preguntar el consumidor por más opciones de tamaño, esto también hablaba en cierta forma de su preferencia para su consumo.

Del manejo del mismo producto, el uso de bolsa de plástico para empacar la tostada, traería consigo ciertas complicaciones, una de ellas, que al detectar que era una bolsa de material permeable, limitaba la conservación y presentación de la tostada, por lo que una de las decisiones que resultaron exitosas fue haber establecido comunicación con una empresa de Zacapu quien a partir de ese momento se convirtió en el proveedor de los diferentes tamaños de bolsas cuyo material tipo Celofán, que no sólo prolongaba la vida de anaquel del producto, sino además ofrecía una mejor exhibición del mismo. Con esta medida se redujeron los cambios de producto, que aunque nunca fueron significativos, debido al buen desplazamiento y venta de la tostada, contribuyó directamente a darle una mejor presentación.

Aunado a este proceso, no bastaba realizar la promoción hablando de las características de la tostada, el discurso de venta, se centraba en exponer que era una tostada artesanal, lo cual explicaba que ninguna fuera uniforme en su aspecto, que se trataba de una oblea de maíz fina y resistente, elaborada a base de masa de maíz de nixtamal, y que no tenía conservadores. Estas características se sintetizaban en el enunciado de Tostada Raspada.

Sin contar con etiqueta, era mucha la responsabilidad que se dejaba al consumidor para identificarla, si había producto en la tienda era fácil reconocerla por su aspecto, pero si no, el consumidor o no recordaba sus características o terminaba preguntando por la grandota, de la natural, de la casera, de la raspada, por lo que los calificativos podrían ser numerosos.

De ahí que se tomase la decisión de darle un nombre al producto, sin dimensionar la importancia de lo que hoy conocemos como branding, de la personalidad de la marca y los valores que debe transmitir, este sin duda, fue un desacierto del que hablaremos más adelante, sin embargo, en este punto se rescata, el beneficio que trajo consigo el darle un nombre al producto tomando en cuenta lo que en ese momento se consideraron como las características propias. Con el tiempo la tostada dejó de ser la delgadita, la casera, la suavecita, y fue reconocida más por la Del Metate.

Uno de los puntos que fueron estratégicos y resultó un gran acierto, fue el haber asumido, que la venta del producto sería en efectivo, no a consignación, aspecto que brindó la oportunidad de tener capacidad de liquidez, además de un manejo y control de inventarios, lo cual también no sólo se tradujo en la capacidad que se tenía de su desplazamiento, sino de aprovechamiento en la época de temporadas estimadas como altas de su venta, relacionadas a celebraciones como semana

santa, festividades como el grito de Independencia y fiestas decembrinas, tiempos en los que se incrementaba la producción ante la demanda del producto.

Es oportuno comentar que aunque hablamos de una participación pequeña de consumidores y con cierta frecuencia de compra, de acuerdo al estudio efectuado por CRECE de Michoacán la participación en el mercado para Del Metate era del orden de .9% en tanto que la ponderación de los competidores se calculó en un 2.6%

Se suma a lo ya expuesto, la vinculación que se sostuvo con la Secretaría de Economía estatal, para realizar algunas mejoras de la imagen, registro de código de barras y de marca. Entre las acciones que se llevaron a cabo, en abril del 2009, fue la realización de un estudio nutrimental del producto en un Bufete Químico de la Cd. de Guadalajara, Jal. Certificado en ISO17025, obteniendo el valor nutricio, cuyo resultado, de acuerdo a la interpretación de expertos en nutrición, señalaron que se trataba de un producto que contenía omega 3, Cero Colesterol, Vitamina C, Calcio, Hierro y Fibra Dietética. Información que se aprovechó para incluirla en el nuevo diseño de etiquetas y del material de promoción impreso[10].

La vinculación con la Asociación Civil ,Consume lo que Michoacán Produce "CODEMI", que aglutina a más de 100 productores de la entidad de diferentes giros productivos, y la participación durante tres años en las ferias y exposiciones que organizaba en diferentes épocas del año, fue una estrategia de promoción y publicidad para el producto, ya que en los momentos de la feria, algunos medios de televisión realizaban entrevistas, o bien periódicos o agencias digitales realizaban reportajes, en los que sin costo alguno, se obtenía promoción. Sin embargo, una de las mejores formas de publicidad gratuita, pero a su vez delicada cuando es negativa, fue la que se logró tener del propio consumidor, pues se podría asegurar que desde la experiencia del negocio, la promoción de boca en boca contribuyó a lograr tener una mayor participación en el mercado.

[10] La información obtenida de los estudios efectuados, se adaptó al contenido de separadores para libros en los que se describían las características del producto y se incluía una receta. En ANEXO 3 aparecen ejemplos del catálogo.

### 4.4.3 Desaciertos

> *" En todo negocio siempre hay errores, sin embargo, es mejor aprender de los errores de otros que en los propios"*[11]*. No obstante, un error si se le reconoce y se tiene la actitud, también puede convertirse en una oportunidad de aprendizaje.*

La lista de desaciertos es amplia, y se relacionan con varios aspectos del campo de la mercadotecnia, de las finanzas, del marketing, del branding, del comportamiento del consumidor, e innovación.

Sin embargo, es más que necesario subrayar la importancia de tener respuestas a las siguientes preguntas, que casi nunca nos hacemos los nuevos emprendedores.

Uno de los grandes desaciertos fue no haber planteado estas interrogantes y mucho menos conocer de sus respuestas. El tiempo, las caídas y los derrumbes vividos han brindado información para hoy conocer de ellas.

Emprender implica tomar decisiones, sin embargo, antes de tomarlas, vale la pena plantearse las siguientes preguntas:

¿Qué te hace suponer que el negocio que pretendes emprender puede funcionar?
¿Lo piensas a partir de tus necesidades personales o de las necesidades de los consumidores? , sí pesa más lo primero que lo segundo, habría que repensarlo, ya que no es un argumento que garantice la aceptación de un producto o servicio,
¿Quién estará dispuesto a pagar por él?

Uno de los aspectos que se complejizó más fue el hecho de haber trabajado como empresa familiar, y no haber dimensionado las implicaciones que tendría con el tiempo.

Como lo señala Agustín Irurita[12] la visión de la mayoría de las empresas de este tipo, es de corto plazo y está ligada a su supervivencia y justo este criterio fue una constante por mucho tiempo que permeó la forma de trabajo.

[11] Cita del Mtro. Rubén Hernández, profesor de la materia de Precios y Finanzas de la maestría de Mercadotecnia Global ITESO- UNLA, 4 de Septiembre 2015.
[12] Autor del prólogo del libro Empresas Familiares, escrito por Imanol Belausteguigoitia.

Hoy se puede afirmar que asegurar un buen resultado en combinación entre el campo familiar y la empresa no es peccata minuta, resultó una tarea difícil y complicada, cuyos resultados podrán apreciarse a lo largo de la descripción de la necropsia realizada.

¿Conoces si hay competencia del mercado al que pretendes ingresar?

Una vez más se repetía la historia un muy buen producto que nunca se introdujo al segmento adecuado, ni con el diseño de empaque que comunicara su valor Premium. A la distancia y con las herramientas que se tienen de conocimiento mercadológico, hoy podemos afirmar que no basta tener, ni buenas ideas, ni buenos proyectos o productos, las razones que lo argumentan deben estar no sólo a la vista sino deben ser percibidas por el target o segmento al que satisface.

¿Cuentas con elementos diferenciadores del producto o servicio que pretendes ofertar?

Sin haberlo considerado en su momento, se obtuvo información que abonó a contar con más elementos de la oferta de valor y de los beneficios del producto al consumidor: Producto 100% natural, elaborado con maíz, con trabajo artesanal, con nutrientes naturales, sin conservadores. Derivado de este proceso, un gran desacierto fue no haber comunicado adecuadamente estos valores, ni haber dirigido la distribución del producto a los segmentos adecuados, a pesar de que las más de 2 mil tiendas que existen en Morelia, según datos del INEGI, observamos que la mayoría vende tostadas, y que la población en gran conjunto consume tostada, en algunas zonas de la Cd. de Morelia, Del Metate, era un producto que se percibía como caro.

¿Sabes y tienes claro si cuentas con una oferta de valor que te distinga de los demás?

De ahí que no todos los segmentos estuvieran dispuestos a pagar por un producto cuya percepción sea de más por más, esto es, esperar más y pagar más por ello. Algunas de las zonas en las que se comercializaba correspondían a un nivel socioeconómico C-, D, cuyo perfil de necesidades era de más por menos, esto es obtener más pagando menos. Luego entonces, un proyecto que se está emprendiendo, no puede ni debe apostar solo a saber que cuenta con un buen producto, lo importante es que el consumidor o el cliente, no sólo lo perciba, sino lo aprecie y sobre todo, esté dispuesto a pagar por él lo que sea, con tal de tenerlo.

Adicional a estos esfuerzos vendrían otros, que abonaron a la experiencia, aunque los resultados no hayan sido del todo satisfactorios.

Uno de ellos fue el intento de diversificar la línea de productos a través de un proyecto de flautas elaboradas con la tortilla raspada rellenas de pollo, res, papa, queso y frijoles. Se presentaban en una charola de 20 piezas. Su sabor era muy bueno al paladar, su aspecto agradable y al freír absorbían poco grasa. Sin embargo, los costos y tiempos que implicaban su preparación, llevaron a tomar la decisión de no producir más, ya que el cliente percibía que se trataba de un producto muy bueno, sin embargo, la gran mayoría no estaba dispuesto a pagarlo, nuevamente el target no estaba bien direccionado.

- ¿Has estimado el recurso financiero, capital de trabajo, los ingresos y egresos que requieres para soportar los primeros 6 meses o 12 meses para su operación?

En materia de finanzas y de administración, fueron aspectos muy complicados y azarosos. El escenario bajo el que se trabajó se describe de la siguiente forma:

- El proyecto y negocio nace por iniciativa personal y con los ahorros de quien escribe estas líneas.
- Se suma al proyecto el cónyuge y se convierte en un negocio familiar.
- El único financiamiento solicitado durante sus 12 años de operación fue para la adquisición de la maquinaria, el cual se obtuvo a través de un préstamo familiar.
- Se conocían los gastos fijos de operación.
- Falta de registro y control del monto total de los ingresos por ventas.
- Negativa a la apertura de solicitud de créditos para la mejora e innovación del proceso de producción y del producto, el endeudamiento era un factor de enorme miedo.
- A pesar de algunos intentos, llevar los controles de producción, pagos fijos, pasivos, ingresos se tornó un asunto complejo, ya que los datos que se tenían no fueron analizados e interpretados para la toma de algunas de las decisiones.
- El haber nacido como negocio familiar, complejizó los controles, nunca se establecieron salarios para los familiares, por lo que el pago de monto por concepto de salario nunca se supo, ni definió.
- Nunca se tuvo la certeza del rendimiento real del negocio ni de su rentabilidad, ya que los estados financieros no se lograron tener del todo.

- La falta de sistematización y control administrativo, el desconocimiento del balance general del negocio, no fueron elementos que se incluyeran y estuvieran en la mesa para proyectar a futuro el negocio.
- Las decisiones se tomaban en el momento, no se consideraban los escenarios posibles de sus consecuencias, fueran estas positiva o negativas.

Se sueña tanto y se supone que todo marchará excelente, que se logrará el punto de equilibrio en los primeros meses.

Una decisión que inicialmente podía juzgarse como acierto, y terminó no siéndolo fue haber iniciado el registro de marca con el nombre Del Metate, después de haber operado con este nombre durante 10 años. Se preparó el trámite ante el IMPI, los resultados no fueron alentadores, todo indicó que el proceso se había efectuado al revés, y ahora se tendrían que asumir las consecuencias de haber hecho uso de un nombre que ya había autorizado a alguien más dedicado a la comercialización de chocolate. Este hecho, fue también una importante omisión, que conllevó a iniciar trámites y solicitar un nuevo nombre y diseño para el producto, que se obtuvo el 30 de marzo del 2012[13] logrando el registro con el nombre de La Hortelana, que con el cierre de la empresa no se utilizó.

Es oportuno reparar en algunos detalles. De acuerdo al estudio realizado por **Imanol Belausteguigoitia (2007)** se estima que *"9 de cada 10 empresas en América Latina son familiares. En México y el resto de América Latina, se calcula que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor".*

Para el caso mexicano de acuerdo a un artículo publicado[14], según datos del gobierno las empresas familiares representan entre el 70% y 90% del total de unidades de negocio en nuestro país, sin embargo, también es cierto, que a pesar de estas cifras, existe un alto índice de fracaso. De cada 100 organizaciones familiares que se crean, sólo 30 llegan a manos de la segunda generación y 10 a la tercera.

Ejemplos de estos negocios de familia que alguna vez empezaron siendo pequeños, y que hoy representan monopolios, encontramos a Grupo Bimbo (origen 1945), Grupo Televisa, Grupo Carso, Grupo Cemex y Comercial Mexicana (1930) por mencionar algunos. E independientemente de sí estamos o no de acuerdo en la

[13] Aparece en ANEXO 2 el registro ante el IMPI de La Hortelana.
[14] "Alto Nivel" que aborda el tema de las empresas familiares más grandes de México http://www.altonivel.com.mx/17316-las-empresas-familiares-mas-grandes-de-mexico.html (23 Noviembre 2011)

forma como algunas de ellas se han conducido, la pregunta obligada en todo caso que se puede plantear es: ¿Qué prácticas desarrollaron y ejecutaron que las llevaron a la obtención de estos resultados? Y qué otras tantas hicieron inadecuadamente que hoy en día forman parte de las estadísticas de su cierre, del error y del fracaso, y para ejemplo baste un botón.

**Imanol Belausteguigoitia (2007)** realiza varios señalamientos en este sentido. Algunos de los cuales terminan siendo causales del cierre de micro y pequeñas empresas familiares.

- Carencia inadecuada de los sistemas administrativos, y por tanto, de manejo ineficiente de los recursos y falta de control.

- La dirección se hace de manera improvisada, sin un sistema lógico.

- Falta de planeación, las decisiones se toman al momento con rapidez e intuición.

A estos señalamientos por la experiencia tenida, se puede agregar que las tomas de decisiones se complican cuando las cabezas no sólo tienen estilos, sino formas distintas de operar, lo cual puede generar en ocasiones, que los colaboradores se confundan, e incluso se inclinen hacia alguna de las partes, o bien, aprovechen este clima para dejar de cumplir como se debe con sus encomiendas.

Bajo este contexto, paradójicamente durante los más de 10 años que se trabajó no se tuvo dilemas de rotación del personal, siendo uno de los problemas comunes que enfrentan la mayoría de la Pymes en Morelia.

Un no acierto, fue haber depositado la confianza y la responsabilidad a una persona del capital humano que se tenía, debido que al decidir dejar de colaborar en el proyecto, se le dio el poder de poner en riesgo total la continuidad del mismo, ya que a este escenario se agregaron otros de carácter personal, que detonaron en la decisión del cierre definitivo, y con ello, la imposibilidad de seguir produciendo el producto que meses después siguió reportando vía telefónica solicitudes de pedidos.

La decisión tomada no fue sencilla, implicó dejar atrás a una cartera de más de 100 clientes, algunos habían iniciado con el proyecto. La falta de tiempo, la imposibilidad de capacitar a nuevo capital humano, la combinación con otras actividades laborales, y los problemas personales terminaron invadiendo al terreno, de tal suerte

que, limitaron significativamente tener claridad en las ideas, los miedos invadieron, los fantasmas estaban presentes, ¿Cuál sería la mejor decisión intentar emprender o emprender para otros?

La disyuntiva implicaba varios espacios: algunos, permanecer en el cuadrante del que habla Robert Kiyosaki en su libro "El Flujo del Cuadrante del Dinero", empleados que esperan quincenalmente un salario seguro o pasar al cuadrante de la libertad financiera, con la única seguridad de que nada es seguro.

Por el momento, la primera opción era más viable. No estaban dadas las condiciones para tomar distancia y razonar con inteligencia para tomar decisiones en otro sentido.

### 4.4.4 Omisiones

De esta cadena de visibilizaciones se suman las omisiones[15], cuyo grado de reflexión nos conducen a reconocer abiertamente que fueron éstas, actos que pueden adjetivarse como desatención, cuyo origen en la mayoría de los casos se asumen como resistencia a cambios, incredulidad y/o a la falta de humildad y escucha para asumir que uno no lo sabe todo, y que hubo caminos que se pudieron haber evitado e incluso puentes de salvación que nunca se tomaron en cuenta.

En este tenor, se tuvo la oportunidad de contar con dos informes, uno de ellos resultado de un trabajo de corte académico y el otro realizado gracias al apoyo de un programa de mejora de PYMES, impulsado por el Ayuntamiento de Morelia a través de la Asociación Civil CRECE de Michoacán, conformado por un grupo de asesores mercadológicos, que realizaban estudios y diagnósticos de pequeñas empresas que formaron en ese momento parte del programa. Del Metate fue una de las 20 microempresas que se integraron al proyecto.

[15]Falta por haber dejado de hacer algo necesario o conveniente en la ejecuciónde una cosa o por no habe rla ejecutado. http://dle.rae.es/

Con respecto al primer reporte, en noviembre de 2007 un grupo de estudiantes de Mercadotecnia y Ventas de la Universidad Vasco de Quiroga, con la asesoría de la Mtra. Ruth Hernández Jacobson, profesora de asignatura, efectuaron un análisis de investigación de mercado de la empresa Del Metate. De los resultados obtenidos de ese estudio se recibieron las siguientes recomendaciones:[16]

De la carpeta de información destaca la oportunidad de negocio que representaba la Tostada y Totopo Del Metate, en el momento de su estudio se obtuvieron datos que permitieron conocer que en los focus groups efectuados, las personas preferían el producto Del Metate, sobre otros que contaban con más presencia en el mercado como las Tostadas Luzma, quien es una de las marcas que en ambos estudios reportaba un buen posicionamiento de marca, en tanto que la tostada Del Metate aunque gustaba más, su nombre era desconocido.

Con respecto al Producto.

> *"A partir de los resultados obtenidos se logró encontrar que la información del empaque era un factor primordial a la hora de la toma de decisiones, por lo que se recomienda que agregue al empaque la información nutrimental, la caducidad y las bondades del producto*."

La recomendación se consideró parcialmente ya que se solicitó a un diseñador gráfico el rediseño del empaque, sin embargo, el proyecto se mantuvo a ese nivel a falta de recursos económicos y financiamiento, sin haber abierto la oportunidad de conocer los alcances de la recomendación recibida y plantearse una estrategia para lograrlo.

> Plaza
> "Por otra parte nos dimos cuenta que las personas que conocían el producto, lo preferían por encima de la competencia, por lo que se recomienda que incremente su número de distribuidores locales para que de esta manera logre posicionar su producto en las distintas zonas de la ciudad".

La idea de seguir aumentando la cartera de clientes, se mantuvo siempre presente, sin embargo, no todos los canales para su comercialización eran los adecuados, por lo que se omitió trabajar en un plan que permitiera la identificación del segmento que

[16] En el apartado de ANEXO 4 se incluyen algunas de las láminas de los resultados presentados por parte de los alumnos que realizaron la investigación.

convenía para su consumo, se seguía insistiendo en zonas en donde la satisfacción de la necesidad de consumo de la tostada era rebasado por el precio, importando más su costo que el producto en sí.

Promoción

"Debido a la falta de comunicación visual en los puntos de venta, se recomienda implementar un plan de marketing, para que de esta manera se logre captar la atención de los consumidores, basado en los puntos que a continuación se estipulan:

- Diseño de porta banner a la entrada del punto de venta.
- Diseño de cenefas en los exhibidores de tostadas."

Esta propuesta se omitió por completo, ya que en la mayoría de los establecimientos en los que se comercializaba el producto, la exhibición del mismo se compartía con el resto de la competencia, eran escasos los establecimientos en los que se podía aprovechar para hacer promoción visual a través de los porta banners o cenefas.

El Segundo estudio lo realizó el Centro Regional para la competitividad CRECE[17] de Michoacán, quien en coordinación con la Secretaría de Economía y el H. Ayuntamiento de Morelia, lanzaron una convocatoria para apoyar con el 50% de los recursos para efectuar el diagnóstico de un Plan de Comercialización de la Tostada, realizado 3 años después del primero en Octubre a Diciembre del 2010.

Cabe mencionar que en ambos estudios se detectaron que Tostada Del Metate tenía a pesar de su limitada presencia, una aceptación en los puntos que atendía, además de áreas de oportunidad no sólo de mejora sino para potencializar mayormente su participación en el mercado.

Crece[18] asignó a un asesor, con quien se sostuvo también una serie de reuniones de trabajo en las que se le proporcionó información del negocio. Transcurridos algunos meses de trabajo, se recibieron los resultados del estudio, análisis de la empresa y del producto, los cuales coincidían con aspectos del informe anterior.

[17] Plan de Comercialización Del Metate Octubre –Noviembre 2010, Crece de Michoacán.
[18] Plan de Comercialización Del Metate Octubre –Noviembre 2010, Crece de Michoacán.

En relación a sus derivaciones, rescatamos de su metodología lo siguiente: El estudio de mercado y comercialización, consideró 200 entrevistas a sujetos con el perfil determinado de entre 17 a 64 años de edad, sexo femenino, estado civil casado, nivel socioeconómico E a B, madres de familia con actividad cotidiana en el hogar. De los datos obtenidos en el análisis de atributos del producto, el puntaje más bajo que obtuvo Tostadas del Metate con respecto a la competencia fue en el rubro de la Imagen de la Empresa, en tanto los puntos relativos a su fórmula, calidad y servicio su evaluación fue de 10.

Aunado a lo anterior, se rescatan las observaciones y/ o recomendaciones estratégicas más relevantes del estudio para efectos del presente trabajo, se mencionan a continuación:

- Se sugería que se ampliara la línea de productos ante las necesidades y expectativas del mercado.
- CRECE de Michoacán observó poco posicionamiento de la marca y del producto en el mercado, en el NSE de D y E por lo que había que actuar en corto plazo.
- Con respecto a los niveles de calidad de producto, se omitió dimensionar la importancia y cumplimiento al 100 por ciento de las normas de calidad existentes en el país que corresponden al giro de las tostadas y totopos, siendo estas la NMX`s relativa al producto y NOM`S e información de su etiquetado.
- El negocio centró sus esfuerzos más hacia el producto, descuidando la cultura organizacional de la empresa lo cual tampoco contribuyó a su imagen e identificación.
- No integró, ni promovió una administración saludable.
- Definición del mercado meta, fundamental determinar el sector al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa a través de sus productos y/o servicios, teniendo claridad en la definición de sus perfiles para poder enfocar las estrategias mercadológicas para lograrlo.
- Para Crece de Michoacán, el mercado meta se encontraba en un rango de edad de 17 a 64 años, sexo indistinto, sin preferencia de estado civil, con un Nivel Socioeconómico E (bajo) y B (medio alto) planteando un mercado meta a alcanzar de más de 300 mil personas, además de incluir como segundo objetivo el mercado empresarial, conformado por propietarios de empresas que consuman como insumo el producto o para su distribución.

- Definición de la cadena de valor del producto con respecto a la diferenciación de la competencia. Esto es, la generación de un mapa de actividades que se sumen a la estrategia mercadológica.
- Definición y utilización de un empaque más atractivo y comercial para con el mercado (top of mind)
- Definición y utilización de una etiqueta en el producto atrayente y explicita para el consumidor real.

A pesar de esta información que sin duda para la toma de decisiones era significativa, hubo una serie de factores que lejos de favorecer a su encuentro y aprovechamiento, dificultaron no sólo su seguimiento e implementación, sino fueron alejando cada vez más de la posibilidad de lograr el objetivo inicial. En los subsiguientes capítulos nos acercaremos a la determinación de las causales y de los elementos necesarios e imprescindibles para plantear su Eugenesis.

Podemos concluir este apartado, aceptando que a pesar de contar con información valiosa, por un lado, no se dimensionó adecuadamente las aportaciones y sugerencias recibidas, y por otro, que la dinámica familiar, sin duda fue uno de los factores decisorios que inhibieron la posibilidad de actuar al respecto, y por tanto, es hasta este momento de reflexión y desarrollo del presente informe, que han cobrado mayor significado y aprendizaje.

¿Qué ideas se rescatan a partir de la necropsia practicada para evitar el suicidio de un negocio?

a. La mayoría de los emprendedores sin importar tamaños, como fue el caso terminamos haciendo las cosas al revés. Por tanto es ineluctable el rompimiento de paradigmas. Pensamos en el producto no en el mercado, en el nombre no en una marca, en las utilidades, no en los consumidores, hablamos de clientes no de mercado, ni de segmento, mucho menos de nichos. Soñamos sin ver y no se escucha a las realidades.

b. Aunque el mercado de consumo exista, no es un sinónimo de que el producto o servicio sea para todos. Piensa bien qué quieres, qué necesidades satisfaces y a quién se las vas a ofrecer. Hay una gran realidad, todos somos consumidores pero no todos están dispuestos a pagar lo mismo, así encontramos por ejemplo una gran variedad de taxis: probablemente a tu mente pueden venir algunos nombres, sin embargo, UBER es un servicio que tiene un reino diferente. ¿en qué territorio te quieres mover?

c. Una buena idea, no es sinónimo de un buen negocio, hay que pensar en grande aunque se sea pequeño. Tener objetivos, allegarse de información para la toma de decisiones adecuadas, establecer estrategias de acción, y medir resultados, lo cual no es privativo de las grandes empresas.

d. Los estudiosos de marketing consideran que la fidelidad de los consumidores es una aspiración que cualquier empresa puede plantearse, pocas lo logran, sin embargo, es un proceso que exige mucho cuidado, lleva tiempo, por tanto, cada paso se tiene que dar pensando en los clientes internos (colaboradores de la empresa) y clientes externos (consumidores), el equilibrio entre estos y otros factores son determinantes para llegar a la meta, que los productos y servicios se distingan como la mejor opción, la única y por tanto quienes perciben y satisfacen sus expectativas, estarán dispuestos a adquirirlos una y otra y otra vez.

e. El negocio familiar demanda al igual que cualquier otra empresa estructura, orden control, disciplina, por tanto desde su origen hay que definir políticas de su operación y una estructura administrativa y financiera. De lo contrario, se corre un alto riesgo de trabajo, invadido por estrés, presiones innecesarias y desgastes internos que se pueden no sólo controlar sino disminuir.

Se comprenderá entonces que se ha llegado el momento de los últimos puntos del pespunte del cadáver.

## Capítulo V

## “De la Muerte a la esperanza de Vida”

### 5.5 Eugenesis

Después del duelo, a la distancia del 2013 a la fecha, ha transcurrido un tiempo de impaz necesario, para empezar a aceptar la muerte del negocio emprendido, y abrir una posible puerta, con la que nace una esperanza más razonada, que se presenta tras una nueva lógica, e intenta no quedar en el nivel de la intuición o sentido común, y que como Dalton, dibuja una mejora de lo que él llamaría “el linaje que permita prevalecer sobre los menos convenientes” (Peláez, 1985.), para intentar a través de la Eugenesis, que las deformaciones o enfermedades que pretendan hacer acto de presencia, no pongan de nueva cuenta en riesgo al proyecto en sí , y más bien generen ideas, toma de decisiones y acciones estratégicas que conduzcan y detonen su amplio potencial para cimentar las bases de su nacimiento, desarrollo, transformación y posible permanencia.

Sin embargo, guardando las debidas proporciones, el punto que nos ocupa, es asumir que Tostada y Totopos raspados Del Metate, se presentó como una oportunidad de negocio, con un proyecto interesante para desarrollarse y hacerlo crecer.

A pesar de ello, y de acuerdo a la necropsia realizada, se puede afirmar que las razones de su deceso fueron multifactoriales. En este sentido, es delicado intentar establecer el grado de participación de cada una de las causales, lo cual podrá abordarse con mayor detenimiento en el apartado de las conclusiones, lo que si podemos anticipar es que todos los elementos involucrados contribuyeron para encontrar su etapa final.

Es pertinente también externar que luego, de realizar este tránsito de reflexión, descubrimos que lo que murió fue un negocio, no el proyecto, por lo que, la lectura y la reflexión de lo experimentado, se aúnan a los conocimientos y metodologías

adquiridas en materia de mercadotecnia, para estimar que es posible plantear no sólo mejoras, sino estrategias y un plan de negocio que en un futuro pueda retomarse como un proyecto nuevo , acrecentando la experiencia de aprender a desaprender lo aprendido, para volver a generar un nuevo aprendizaje.

### 5.5.1 Lo que hoy se observa del Mercado (Necesidad)

A diferencia de lo que ocurría en el año 2000, periodo en el que únicamente se pensaba en una iniciativa de carácter personal, y las ganas de seguir un proyecto que respondía más a los intereses del emisor, sin estimar la importancia de lo que en materia de comunicación se conoce como receptor, y desde los conceptos de mercadotecnia, el mercado, segmento o nichos.

Pensar en un plan de negocio elaborado desde sus cimientos principales, nos permite hacerlo a partir de lo que conocemos como mezcla de la mercadotecnia, en donde es fundamental tomar en cuenta una serie de indicadores y variables para estimar la viabilidad de la operación del negocio que se plantea a partir de toma de decisiones con base a la información y conocimiento del entorno, del contexto que lo rodea , de lo contrario, se estaría de nueva cuenta propiciando una muerte más y probablemente un homicidio.

El consumo de la Tostada se encuentra profundamente ligado al origen del maíz y a una de sus formas de más alto consumo a través de la tortilla; los antecedentes que se tienen de este grano, refieren a por lo menos 5 mil años en América[19], cuya historia también se encuentra ligada a la religión, arte y gastronomía.

Desde tiempos remotos el maíz ha constituido toda una tradición gastronómica cuyo consumo es multiforme; ofrece una variedad extensa de posibilidades: en todo el mundo como palomitas, fresco como elote, en polvo como pinole, hojuelas de maíz para el desayuno, fermentado para la producción de una bebida alcohólica tejuino. Sin dejar de mencionar también que actualmente muchos componentes del maíz están presentes en la mayoría de los alimentos procesados. Ejemplos de ello,

[19] LA PRODUCCIÓN DE MAÍZ EN MÉXICO CON ENFÁSIS EN EL ESTADO DE GUANAJUATO, Tesis de Licenciatura , María Irene Saldaña Figueroa , Universidad Autónoma “Antonio Narro, División en Ciencias Socioeconómicas 2012

se encuentran en el aceite de maíz; almidón; en la maltodextrina que también es un carbohidrato que se puede obtener del almidón de maíz y se usa para crear volumen en los alimentos líquidos o gelatinosos. , jarabe de maíz de alta y baja fructosa, encontrándose también en salsas, aderezos y mostaza preparada, entre otros.

Sin embargo, el mayor consumo se da con la nixtamalización en donde se obtiene la masa, para producir una gran cantidad de tortillas, o preparación de pozole.

Con el maíz y el descubrimiento de herramientas que dieron pie a su transformación como producto alimentario como la tortilla de la que se estima que diariamente el 94% de los mexicanos la consumen acompañándola con los platillos típicos de la gastronomía mexicana, dando origen a una importante industria alimentaria de la tortilla, de la cual se tiene conocimiento que México es el principal consumidor de tortilla en el mundo y que según el Consejo Regulador de la Masa y la Tortilla (CRMT), en la República Mexicana se consumen al año aproximadamente 80 kilogramos de tortillas per cápita. Aunque de manera adicional el periódico Excélsior publicó que en el 2014, por mexicano se ingirió 90 kilos de tortilla de maíz.

Las cifras de producción también han aumentado, y actualmente se producen en México 22 millones de toneladas, de las cuales, 12 millones son de maíz blanco que se destina principalmente para la producción de tortillas.[20]

En nuestra nación, la tortilla es elemento esencial de la comida y se elabora a través de dos insumos: masa de maíz nixtamalizado y con harina de maíz. En el país, anualmente se producen tres millones de toneladas de tortilla de maíz, de las cuales 1.7 millones se obtienen de la producción de harina de maíz que representa el 14.3% del total, el 85.7% restante es elaborada con masa de maíz nixtamalizado.[21]

Mientras tanto, datos de Financiera Rural en el 2012 daba a conocer que en México había entre 10 mil y 12 mil molinos de nixtamal, en su mayoría microempresas que en conjunto elaboran la masa con la que se produce aproximadamente un 54 por ciento de las tortillas que se consumen en la república mexicana.

[20] Artículo periódico Excélsior " Consume cada mexicano 90 Kilo de tortillas al año" http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/09/19/982604

[21] http://www.sdpnoticias.com/columnas/2014/05/02/en-2014-mexico-espera-producir-8-millones-de-toneladas-de-tortilla

Por otro lado, un análisis realizado por la Dirección General de Industrias Básicas de la Secretaría de Economía, Ponderadores en el INPC y Canasta Básica, de los 10 principales productos alimenticios en México, entre los alimentos que consumen los mexicanos, la tortilla es el segundo producto más importante en la canasta básica, solo después de la carne de res, lo anterior, refleja la importancia que tiene este producto en la alimentación de la población mexicana.

Por su parte, el presidente de la Cámara de Industria de la Producción de la Masa y la Tortilla, Ramón Ramos Varguez, señaló que de 1998 al 2010 operaban unas 25 mil tortillerías en la república y que a partir de esta fecha el número de tortillerías aumentó a unas 125 mil en todo el país.

Lo cierto es que, la tortilla ofrece un importante valor nutricional al ser baja en grasas totales y grasas saturadas, libre de colesterol, libre de azúcar, baja en sodio y con un alto contenido de calcio, magnesio, potasio, fósforo y fibra. Algunas harineras adicionan vitaminas B1, B2, y niacina y un mayor porcentaje de ácido fólico y minerales como hierro y zinc.

Con el grano de maíz, transformado en tortilla y sometida a su deshidratación se transforma en lo que comúnmente identificamos como tostada, propiciando también el desarrollo de una industria adicional al de la tortilla, conformada por grandes y pequeñas empresas que hoy en día comercializan sus multiformas, texturas, sabores, diversos tamaños que acompañan los alimentos de cada día de las familias, cuya comercialización en algunos casos se tiene nivel nacional, internacional, local o regional.

Así de la tortilla suave, deja de serlo cuando se deshidrata y fríe para transformarse en una crujiente tortilla-tostada, que dada su firmeza cobra nuevas dimensiones de uso; como plato, como cuchara.

La variedad del producto, permite que sea también incluido parte del menú para la convivencia familiar o social a través de platillos tradicionales como las tostadas de pata, o botana que se acompaña con guacamole, o una buena salsa, o simplemente frijoles, además de ingredientes más contemporáneos como el jamón.

Así la tostada, como producto alimenticio, ha sido incorporado como platillo típico asociado a celebraciones como la de los meses de septiembre, diciembre o fechas como la de semana santa, además de incluirse por su practicidad a las convivencias familiares, de amigos y días de campo.

Por tanto, la tostada es un producto alimenticio que no se limita a una o dos ocasiones de consumo, se puede preparar por la mañana, tarde y noche, cada día y todos los días del año, especialmente en momentos de celebración y fiesta.

Datos recientes de CANACINTRA refieren que del mercado nacional de frituras el 19% corresponde al consumo de tostadas y totopos.[22] Información que es un hallazgo y que sin duda, confirma la importancia que tiene tanto la tostada como el totopo en el mercado.

Asimismo, la diversidad de sus presentaciones han llevado a la tostada a contar con otros derivados, que a través no sólo de la reducción de su tamaño, sino el juego de sus formas la han convertido en lo que se conoce como totopo para chilaquil o de tira, mismos que se utilizan precisamente para la elaboración de chilaquiles o bien la sopa de tortilla o tarasca, sin dejar de mencionar incluso la tostadita botanera cuyo tamaño llega a ser de 5cm. en forma redonda.

Los procesos de producción y elaboración de las tostadas, han transitado de las formas artesanales-tradicionales a la innovación de formas de producción masivas y automatizadas, generando el desarrollo de tecnologías aplicadas a esta industria, entre las cuales encontramos máquinas para elaborar tostada con capacidad de producción de hasta más de 50 mil piezas, máquina deshidratadora, y freidoras.

Frente a este escenario, se detecta que en cada región del país, encontramos marcas de tostadas cuya presencia llega a ser a nivel nacional, y otras tantas con alcance sólo regional.

[22] Food Tecnology Summit and Expo. (2014). Food Tecnology Summit and Expo. Abril 2016, de CANACINTRA-SOMEICCA

Bajo esta mirada, se aprecia que las tostadas que se comercializan en el mercado no logran diferenciarse en su sabor ya que en su proceso de elaboración hacen uso de harina de maíz y se fríen o se hornean, lo que cambian son sus presentaciones, algunas se perciben con más grasa que otras, y aunque todas se dicen deshidratadas, en realidad las tostadas que tienen más color son las que pasan por aceite.

Iniciado el siglo XXI y con las nuevas tendencias alimenticias consistentes en reducción del consumo de grasas, concepto de comida sana, comida gourmet, la industria de la tostada, ha introducido también en el mercado nuevas líneas de productos en los que se ofertan tostadas horneadas, deshidratadas y adicionadas con ingredientes como el nopal, ajonjolí, amaranto, y algunos chiles, cuyo aspecto en términos de presentación de producto son más amigables con el cuidado del ambiente.

De ahí se pueden identificar algunas de las marcas siguientes:




Tostadas Horneadas, son manufacturadas por el Grupo Fiesta Charra que desde 1982 inició la producción de tostada y cuya planta se localiza actualmente en José Iturbide, Guanajuato. Tiene presencia en las principales ciudades del país.




Sanissimo es una marca que corresponde a la línea de productos que maneja el grupo Bimbo quien inició en la comercialización de tostada desde 1990.

Sin embargo, a pesar del aumento de nuevas presentaciones y tamaños de este producto , se observan algunas fallas y a su vez oportunidades en el mercado para su consumo , detectando necesidades insatisfechas, ya que aunque la tostada es un complemento para la elaboración de algunos platillos, su uso depende de los alimentos con los que se combina, de tal suerte, que una tostada para acompañarse con ensalada podría ser distinta a la pozolera o a la que se consume con mariscos o con algunos otros ingredientes, de ahí que tendría que considerarse el grosor, aspecto, resistencia, crujiente, una tostada mala para el consumidor es la que se remoja o rompe fácilmente y que al comerse se sienta grasosa o bien que no ofrezca un buen sabor o sepa rancia.

Parte de estas afirmaciones se tuvo la oportunidad de conocer en una serie de entrevistas de profundidad realizadas en abril del 2015, cuyo propósito fue saber de entre un grupo de mujeres en la Cd. de Morelia en un rango de 27 a 60 años, algunas de sus opiniones con respecto a las cualidades positivas y negativas que apreciaban de una tostada.

De los comentarios obtenidos rescatamos los siguientes:

- *Apariencia física agradable.*
- *Que se vean sin grasa.*
- *Que no se vean doradas.*
- *Resistentes.*
- *Que sean deshidratadas pero con sabor.*
- *Color natural, que no se vea muy amarilla.*
- *Que no tengan conservadores.*
- *Que se vea fresca.*
- *No quemada.*

Al pretender ahondar en el conocimiento de su percepción con respecto a las particularidades de una tostada tipo gourmet y artesanal, lo primero que vino a su mente al pronunciar el nombre de gourmet, la asociaron con las siguientes palabras: elegante, diferente, producto cuidado, preparación especial, nutritiva, con calidad, fina elaboración, sabor delicado, más valor nutrimental, estéticamente bien presentada, cero grasa, y cuyo precio con respecto a la tostada tradicional es superior. Entre las razones que identificaron y que marcan dichas diferencias fueron: importante intervención del factor humano para su elaboración, un producto hecho para ti, lo gourmet cuesta, alimento para comidas especiales y que se combinan con otros alimentos específicos.

Adicional a este cuestionamiento entre los rasgos de diferenciación que identifican de una tostada artesanal gourmet a una comercial, estas fueron las cualidades y diferencias que percibieron:

| | **Tostada Artesanal** | **Tostada Tradicional o Comercial** |
|---|---|---|
| **1** | Más sanas | Más grasosas |
| **2** | Hecho como en casa | producción industrial |
| **3** | Te da más confianza | Sabor rancio |
| **4** | Más frescas | Conservadores |
| **5** | No conservadores | Todas iguales |
| **6** | Mejor sabor | |
| **7** | Naturales | |
| **8** | Más virgen | |
| **9** | Más caras | |

Por otro lado, entre los paradigmas que se identifican en la industria es que en la envoltura se informa al consumidor que la tostada es horneada, deshidratada, o bien que, están elaboradas de maíz, o maíz seleccionado, la barra nutrimental, que tienen aspecto plano, u onduladas, o cuadradas, de sus sabores y combinaciones, incluyendo la gran mayoría recetas para su preparación y que todas corresponden como producto industrial, a una producción en serie y que lo más próximo a lo artesanal son las tostadas caseras que se comercializan en el mercado sin marca.

Aunado a este escenario es pertinente hacer mención que en nuestro país, van en aumento las cifras relacionadas a las muertes cuya causal se vincula a los malos hábitos alimenticios y que según datos del Unicef, México ocupa el primer lugar a nivel mundial en casos de diabetes, además de los problemas de sobrepeso que refieren que al menos 1 de cada 3 adolescentes tienen problemas.

Por su parte, el Instituto Nacional de Salud Pública, ha dado voz de alarma acerca del incremento dramático que han tenido las tasas de sobrepeso y obesidad en México, ya que ha señalado que el 70% de los adultos mexicanos la padecen. El propio Instituto Nacional de Salud Pública, ha mencionado que el incremento se ha agravado en niños en edad escolar, aumentando de 18.4% en 1999 a 26.2% en 2006, es decir, a razón de 1.1 porcentual por año. La diabetes mellitus, importante complicación de la obesidad, es la primera causa de muerte en México.[23]

Luego entonces, se detecta en el mercado una oportunidad de negocio, que plantee un proyecto de producción y comercialización de una tostada artesanal-gourmet que podría ser una opción de consumo que satisfaga la necesidad para quienes se ocupan por satisfacer gustos más refinados, que aprecian la innovación y están dispuestos a ser cómplices de nuevas experiencias culinarias, sin dejar de considerar que incluyen en su búsqueda no sólo un buen sabor, sino que brinde la satisfacción de los enunciados descritos renglones arriba, sin descartar la posibilidad de tener también un producto que satisfaga la necesidad de un mercado cuya decisión de compra no esté basado en el precio , sino más bien en la calidad y satisfacción de la necesidad que ofrece el producto para el mercado y segmento, en ciudades que estratégicamente representan una opción de distribución y comercialización viable, considerando que la planta de producción se localiza en la Cd. de Morelia, y por su cercanía la propuesta que se plantea para su introducción son las ciudades de León, San Miguel Allende, Gto., Querétaro, Qro. y Guadalajara, Jal.

[23] Información obtenida del artículo publicado en el sitio del Instituto Nacional de Salud Pública (2015)




Ciudades para introducción de nuevo producto

El mercado que se plantea, a diferencia del primero que se trabajó con la Tostada y Totopo Del Metate en la Cd. de Morelia, tendrá por un lado, la dirección de una nueva brújula, orientada por dos imanes; el primero, en busca de nuevos territorios en las ciudades antes mencionadas, con una propuesta de producto tostada y totopo artesanal con categoría Premium, dirigido a satisfacer las necesidades de un nicho interesado en un consumo de gusto culinario sin escatimar su costo y el segundo que responde de manera estratégica , al aprovechamiento de los clientes que se tenían en la Cd. de Morelia a través de una presentación de la tostada normal con los cuales es posible retomar la relación comercial del pasado, comercializando el producto que se manejaba anteriormente.

Para el caso de la línea de productos en presentación normal, si consideramos que en la Cd. de las Canteras Rosas, según datos del INEGI , se tiene el registro de más de 2 mil tiendas de abarrotes, se pretendería manejar una presentación que capitalizará la experiencia anterior, cuya distribución se centraría en las colonias o fraccionamientos que cuentan con un poder adquisitivo que permita la compra de un producto con marca que se comercialice en las tiendas que destacan por su capacidad de ventas y variedad de diversos productos.

## 5.5.2 Retratos Compuestos del Segmento.

Antes de profundizar en las necesidades de los segmentos que se detectan en el mercado, es conveniente señalar que en los últimos años se ha observado un mayor número de establecimientos que responden a un mercado en el que los alimentos gourmet originarios de distintas partes del mundo, se incluyen cada día en las recetas y platillos novedosos que se consumen en momentos especiales, en la intimidad del hogar, con los amigos, entre otros.[24]

En este sentido, las tiendas gourmet han tomado un rol esencial en la construcción de una cultura de la cocina contemporánea en México. Estos lugares, suelen especializarse en la comercialización y venta de alimentos de lujo, cuyas características entre otras, sobresalen la delicadeza de sus productos, en donde tienen cabida mercancías como los vinos, quesos, panes y especias, cuyos precios altos los hacen de un consumo exclusivo dirigido a un segmento con NSE A, B.

Con base a estos datos, se estima que el segmento al que va dirigido la nueva marca que se plantea tiene tres características medulares: consumidores cuyo móvil personal es tener nuevas experiencias en el consumo de alimentos naturales y con poder adquisitivo que permite la adquisición de productos caros sin escatimar en sus precios con un rango de edad que va de 28 a 65 años. Esto es, personas económicamente activas y/o retiradas con capacidad económica de invertir en sus gustos y placeres, que de acuerdo a la Asociación Mexicana de Inteligencia de Mercado y Opinión (AMAI), el Nivel Socio Económicos (NSE) corresponda al identificado como A/B, es decir, sujetos con un alto nivel de estilo de vida cuya capacidad económica les permite de acuerdo a la Asociación que se menciona, cubrir por completo todas sus necesidades de bienestar, siendo el único nivel que cuenta con recursos para invertir en donde se encuentren sus intereses de consumo.

Aunado a este segmento se estima por cuestiones estratégicas incluir al mercado de la Cd. de Morelia. El objetivo es comercializar una de las líneas de producto que

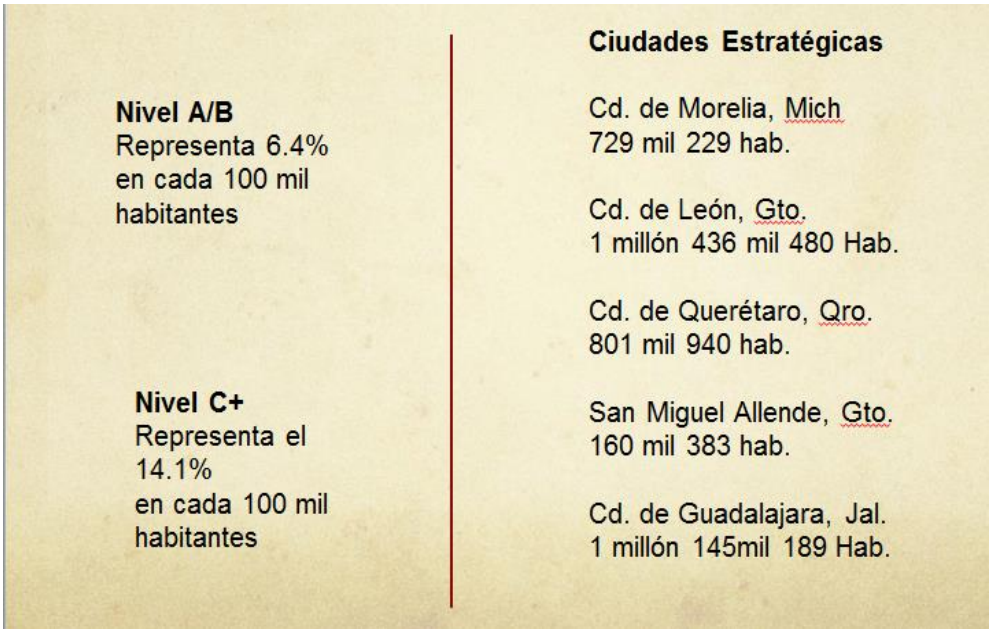
[24] En un texto publicado en el sitio web intitulado: TOP 6: LAS MEJORES TIENDAS GOURMET DE LA CIUDAD MXCITY , refiere al aumento importante que se registra en la Cd. de México de tiendas tipo Gourmet, las cuales destacan por la venta de alimentos considerados de lujo, procedentes de todo el mundo, lo cual ha dado origen a platillos novedosos http://mxcity.mx/2015/01/top-6-las-mejores-tiendas-gourmet-del-df/ , 11 de abril del 2016.

sea accesible para su consumo, dirigido a un segmento cuyo poder adquisitivo se identifica en el NSE: C y C+, sin que esto limite, la introducción de la nueva presentación en las escasas tiendas gourmet que se encuentran en la capital michoacana.

En este sentido estimando esta definición en el segmento y tomando en cuenta los datos del INEGI referenciados anteriormente con respecto a la existencia de más de 2 mil tiendas de abarrotes, que representan una oportunidad de mercado, en las cuales y de acuerdo a la experiencia del pasado, se puede afirmar que más del 90% de las tiendas de abarrotes, cremerías y centros comerciales ofertan al menos una marca de tostada.

El mapa de segmentación para la introducción del producto, basa su construcción a partir de la siguiente información cuya fuente es del INEGI. Sin embargo, es importante externar que hay que trabajar en un segundo momento en la estimación del mercado real, así como de los puntos y canales de distribución, ya que no hay un padrón o directorio, ni datos estadísticos que precisen la cantidad estimada de tiendas gourmet que existen actualmente, ya que las que se han llegado a identificar han sido a través de las páginas de sus sitios por internet o bien por Google Maps.

Valoración de segmento de habitantes con base a Nivel Socio Económico (NSE)

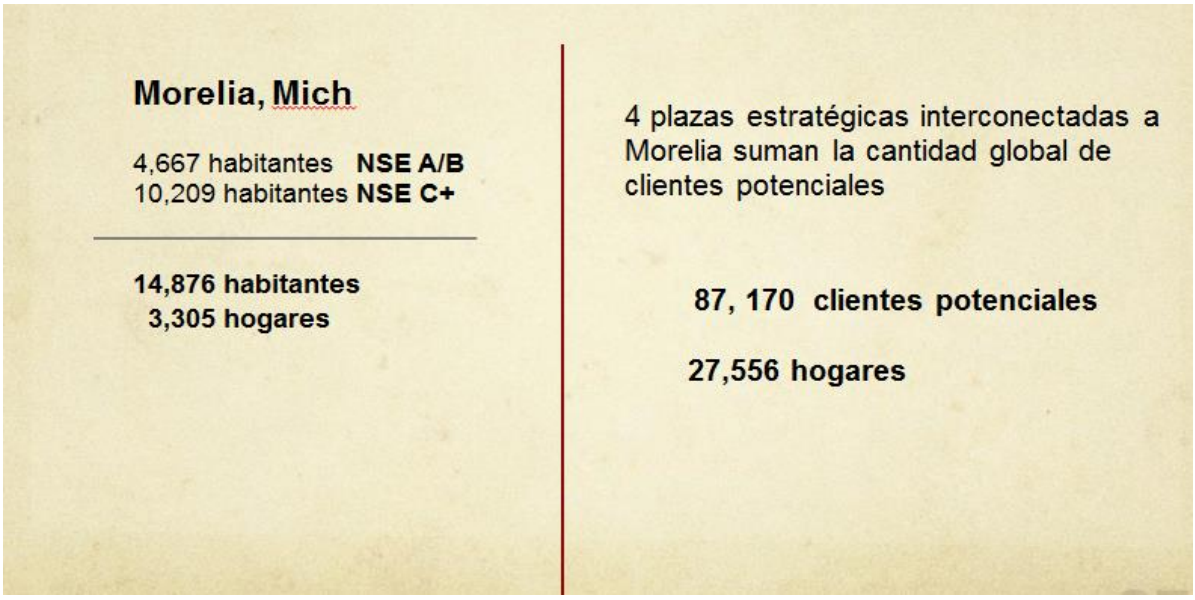



Fuente AMAI

Estimación de  hogares potenciales.




Fuente INEGI-AMAI




Fuente INEGI-AMAI

### 5.5.3 Producto, reflejo de la marca.

Uno de los mayores aprendizajes que han derivado del proceso de conocimientos adquiridos bajo la mirada de la mercadotecnia global, es que es importante romper con paradigmas que hasta hace algún tiempo permeaban en algunos ámbitos e incluso viven aún en algunos emprendedores que suponen que tener un buen producto o servicio, es sinónimo de ventas, y de capacidad competitiva.

He aquí que uno de los alcances logrados durante esta travesía, nos ha conducido hacia un camino inevitable:

1. Aceptar que un producto y el concepto que representa, va más allá del gusto de quien lo crea o promueve.
2. Que se encuentra muy distante de pretender sólo satisfacer la necesidad de quien lo produce.
3. Que ver a un producto o servicio de manera aislada, y divorciado de su promesa de valor la cual, debe comunicar adecuadamente a quien lo consuma, no sólo obliga a reconocer que cualquier producto o servicio en primera instancia y ante todo, existe para atender y satisfacer las necesidades del mercado.
4. Que el producto debe facilitar la relación y vinculo que tiene con el consumidor, lo cual incluye entre otras cosas, que el consumidor no sólo perciba los beneficios que ofrece, sino que vaya más allá de ese horizonte, y cumpla con las expectativas que tenga del producto, y rebase ese nivel, para asegurar la lealtad del cliente, un reino que pocos productos han logrado y que en consecuencia trae consigo una compra frecuente.

Como lo declara **Antonio Rial y Etal (2000)** "*Nuestra familia la forman no sólo nuestros parientes más cercanos sino también nuestras marcas, las empresas o entidades que, al ofrecernos sus servicios, nos hacen cada día la vida más sencilla y placentera"*

Es por ello, que lograr que el consumidor vea superada la percepción de costo – beneficio, favorecida entre otras cosas, por la facilidad de su distribución y comercialización para su consumo, son sin duda factores que coadyuvan a cerrar una parte importante del proceso.

Así el empoderamiento de una marca en un producto conocido por el mercado en términos mercadológicos se logra después de transcurrido un largo proceso cuando se cuenta por un lado, con la lealtad del consumidor, cuando éste llega a experimentar no sólo la satisfacción de sus necesidades sino percibe que el producto ha rebasado en lo positivo lo que esperaba de éste, dando como consecuencia entre otras cosas, el aseguramiento de su fidelización hacia el producto o servicio, que se convierte en un importante promotor que se encarga sin costo alguno, de hablar muy bien del producto o servicio e incluso incrementa su consumo.

Es el momento de plantear la innovación del producto que incluye 3 aspectos: primero el manejo de maíces que no se habían manejado antes como las variedades que comúnmente se conocen como azul, y morado, en segundo lugar, la tostada en forma de plato y del totopo presentado en forma de cuchara.



Variedades de Maíz  Tostada en forma de plato  Totopo en forma de Cuchara

Las dos presentaciones, son conceptos que están estrechamente vinculados a los usos y costumbres de la cultura mexicana en el que invariablemente los platillos se sirven en plato y los alimentos se llevan a la boca a través del utensilio como la cuchara, de ahí que la propuesta de producto combine los dos diseños, que permita a su vez, el manejo de una presentación uno a uno, esto es, por separado, con la opción para el usuario de adquirir de manera independiente el producto que requiera, sin condicionar su adquisición.

Por otro lado, esta propuesta disruptiva se acompaña de una idea, en la que los nuevos productos, puedan ser asociados como sustitutos en lo posible de los platos y cucharas desechables, sobre todo cuando se manejan alimentos que no impliquen el uso de líquidos que puedan ablandar la tostada en forma de plato, de tal manera que en una etapa posterior de su lanzamiento se pueda manejar una estrategia que comunique esta visión del producto.

### 5.5.4 Marca, integración holística.

En este sentido, hablamos de un producto cuya Eugenesis, recomienda de manera precautoria y para efectos del presente reporte una estrategia de marketing, que tome en cuenta reconocer no un factor sino una serie de factores o multifactores que considerar para el lanzamiento de un producto, o un servicio, este proceso exige por tanto, en principio definir la necesidad que pretende satisfacer el producto mediante el cual quedará satisfecha dicha necesidad, para posteriormente comunicar adecuadamente a través del branding la marca y desarrollar su estrategia de posicionamiento en el mercado.

La marca ofrece al consumidor la posibilidad de diferenciar un producto de otro y contribuye a la construcción de relaciones sustentables entre los consumidores y la empresa u organización. Es una relación que propicia una convivencia que en palabras de Sergio Rodea, “esta convivencia se puede edificar si la empresa logra identificar de los consumidores sus necesidades, sus motivadores, sus percepciones y valores, en síntesis la relación branding-consumidor, es un detonador de relaciones afectivas” [25]

Por tanto, producto- marca tiene que agregar valor en la percepción del mercado, tiene que lograr que se perciba como única, para que el propio mercado y segmento al que va dirigida le resulte difícil de comparación, ya que:

a) Si el producto es mayor que la expectativa, entonces, se tiene valor percibido.
b) Si el producto es menor que la expectativa, entonces no hay valor percibido.

Es por ello, que lo que se plantea es un reto mayúsculo, ya que el valor genera recompensa cuando logra ser percibido por el cliente-consumidor y trae consigo la venta por segunda o tercera ocasión del producto o servicio, lo cual acerca a la

[25] Referencia tomada de la clase de Branding con Sergio Rodea en la Maestría de Mercadotecnia Global, sábado 23 de enero 2016, instalaciones de la Universidad Latina de América, Morelia, Mich.

empresa a lograr el gran sueño mercadológico alcanzar más que la lealtad, la fidelidad de los clientes.

Luego entonces, la Marca desde una perspectiva holística, guarda enormes diferencias con respecto a lo que experimentamos en el pasado, en donde contábamos con una mirada minúscula al pensar que el logo o un símbolo son suficientes para representar al producto y vistos como una solución.

Como se ha planteado la marca, es la suma de varios elementos, conceptos integrales que de manera ligada deben comunicar, significar. Bajo estas consideraciones de la necropsia transitamos a la Eugenesis del producto y de su anterior modelo de negocio, por lo que sé plantea el siguiente esquema de valor y nueva categoría.

Para la Cd. de Morelia se visualizan dos escenarios, por un lado nuevos clientes y por el otro, trabajar con comparadores que ya se tenían y que pueden desarrollarse y crecer con la presentación de la tostada de 20 piezas que ya conocen.

| **Respecto al Pasado "Necropsia del Producto"** | **Respecto al "Nuevo ADN de producto"** |
|---|---|
| Tostada Raspada | Tostada Gourmet Artesanal |
| 100% natural | 100% natural |
| Uso de grano de maíz amarillo | Uso de variedades de granos de maíz: amarillo, azul y morado |
| Sin uso | Combinación de maíz con amaranto, y variedad de chiles. |
| Tostada Redonda, Totopo Chilaquil y tira | Diseño de producto innovador Tostada en forma de plato y totopo en forma de cuchara. |
| Empaque con paradigma de la industria | Diseño de empaque e innovador vinculado al concepto artesanal |
| Proceso semi automatizado | Flujo de producción automatizado que incluye manejo de moldes de nuevo diseño de producto e innovación tecnológica. |

**Estrategia de Marca**

- **Posicionamiento de Valor:** Más por más y aspiracional.
- **Posicionamiento de Beneficio:** Mejor Producto.
- **Personalidad de la Marca:** Exclusivo



**Producto Categoría Única**



**Nuevo Producto para Celebrar**



**Producto Exclusivo**

**Marca: VIDA MIA**

**Personalidad de la Marca**

Soy una mujer, segura, alegre, auténtica, natural.

Mis orígenes proceden del campo, de una familia con principios basados en la filosofía: “Cada instante es un momento para celebrar”.

Estoy convencida de que la convivencia con mis seres queridos son motivo suficiente de festividad, no importa en donde me encuentre, lo relevante es compartir con mi familia y amigos.

Me encanta y valoro el trabajo artesanal, me gusta lo original, lo exclusivo, lo que me hace sentir diferente, especial y única.

Cuando quiero expresar a las personas lo especial que son para mí, suelo decirles la siguiente frase: ***Vida Mía***

- **Pirámide de Posicionamiento:**

| MÁS POR MÁS | MEJOR PRODUCTO |
|---|---|
| **Promesa** | ***Alimentos elaborados con materias primas seleccionadas que nutren, preparadas con la dosis de amor que permitan su disfrute en los momentos para celebrar*** |
| **Beneficios** | ***Alimento para comer sabroso para acompañar a los mejores momentos.*** |
| **Razones para creerle :** | ***Única, Auténtica y Natural*** |
| **Valores** | ***Confianza, responsabilidad , proactividad, innovación, exploración de posibilidades*** |
| **Personalidad de la Marca** | ***Auténtica y Confiable*** |
| **Design Theme** | ***Alimentos para celebrar alegría*** |
| **Categoría única** | ***Tostadería Artesanal*** |

- **Tag Line:**
  Momentos para Celebrar.

- **Fonética de la Marca:**
  Vida Mía.

- **Slogan:**
  Alimentos para Celebrar.

- **Misión de la Marca:**
  Todos nuestros esfuerzos están encaminados a lograr que cada momento de tu día, sea una celebración de vida con alegría.

- **Visión de la Marca:**
  Cada uno de los productos que elaboramos, están pensados para acompañar a nuestros clientes y contribuir a que su experiencia, sea toda una celebración.

Hasta este punto, descubrimos que se tenía un ADN oculto, cuyo estudio citogenético ofrece información que sugiere que la propuesta de la nueva marca y su línea de productos, no sólo son innovadores al romper el paradigma de la industria con respecto a la forma de la tostada y totopo y de su empaque , sino además ,en virtud de sus características, ofrecen también un valor agregado de uso, al presentarse como un producto aliado y amigable con el medio ambiente al usarse como sustituto de los platos y cucharas desechables.

Por todo lo anterior, en este momento se presentan las propuestas de marca que nacen a partir de los conceptos expuestos, precisando que nada de lo aquí expuesto se desarrolló antes, la razón es simple, no se tenía la menor idea de su importancia, impacto y necesidad.

**Propuesta:**





- **Empaque:**

Dado que la línea de producción considera el manejo de tres productos y tres presentaciones distintas, a continuación se presenta el tipo de empaque que corresponde a cada uno de ellos:

**Diseño de Empaque de cada una de las presentaciones.**




Empaque en bolsa de celofan para la tostada artesanal con 20 pzas.




Caja de cartón resistente , cuyo diseño esta inspirado en el simil de una canasta y cuyo diseño incluye una parte que permita visibilizar el producto con 20 pzas. de plato de tostada.




Caja de cartón resistente en el que se exhibe la presentación del totopo en forma de cuchara con capacidad de 20 pzas.

**Imagen de aplicación para promoción**






**Diseño de bolsa nuevo concepto.**




## 5.5.5 Reingeniería, Proceso de Producción.

La innovación y las nuevas características de la línea de productos que se plantean derivados de la Eugenesis del modelo de negocio anterior, obligan por tanto a plantear un nuevo escenario y distinto esquema del proceso de producción, cuyos puntos centrales se enuncian a continuación:

1. Innovación tecnológica.- Desarrollo de una máquina que con la capacidad de dosificar la materia prima; masa de maíz, agua y sal, cuyo desarrollo de innovación considere la automatización del proceso de la raspada en piedra de metate, moldeado y corte de las diferentes líneas de producción, tostada plato, totopo cuchara, tostada normal de 14 y 12 cm, de diámetro y totopos chilaquil y tira para sopa.

2. Horno Deshidratador.- Con capacidad de aprovechamiento del calor que genera la maquina raspadora y de moldeado.

3. Freidora automatizada.- Con capacidad de freír la producción que se genere concluido el proceso de deshidratación y que en flujo de interconexión corresponda a la etapa final de la producción con el escurrimiento total del aceite.

4. Proceso de envoltura-empaque.- Desarrollar una empacadora del producto con base a las diversas presentaciones que se presenten de cada línea de producto para colocar posteriormente en cajas para su traslado y distribución.

La necropsia expuesta en las primeras líneas de este informe, mencionó la visión que se tuvo para tratar de mejor los procesos de producción, lo cual derivó en su momento, en la compra de una maquinaría especial lo cual permitió la optimización de los tiempos de producción y un producto mejor presentado al consumidor.

Dado que esta maquinaría ha estado en desuso desde el 2013, se tendrá que valorar la viabilidad de su re uso y adaptación a los nuevos requerimientos.

Una de las tácticas a considerar es buscar la vinculación con instituciones como el Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán CECYTE y el Instituto Tecnológico de Morelia, para establecer vinculación y alianzas estratégicas en busca de la innovación tecnológica que se requiere y pretende satisfacer.

## 5.5.6 Distribución.

En el 2002 el criterio que se tuvo para la distribución y comercialización se basó en el sentido común, identificación de las tiendas que presentaban un buen surtido de productos y con afluencia de constante de clientes.

Al transcurrir del tiempo se detectó que el desplazamiento del producto no registraba el mismo comportamiento en su movimiento de venta en las diversas colonias que se atendían, lo cual hoy se explica a partir de los diferentes niveles socioeconómicos y los segmentos en los que cada zona de la ciudad de Morelia se observan. De tal suerte, que para el lanzamiento del nuevo producto, es claro que la capital michoacana no representa una opción significativa ante la escasa presencia de tiendas gourmet, sin embargo, se comercializará la tostada que se venía ofreciendo anteriormente.

Con los años siguientes se detectaron nuevas áreas de oportunidad, se ampliaron los canales de distribución a las tiendas de abarrotes, se agregaron cremerías, fruterías y carnicerías.

Sin embargo y pese a ello, el producto y su calidad estaba por encima de la capacidad de pago de los consumidores y por otro lado, sus esfuerzos no se dirigieron al segmento que debía y podría percibir su valor. Frente a esta realidad, tiene cabida la mención de las siguientes herramientas que hoy se acepta que se desconocía de su existencia.

Uno de los aspectos a considerar en esta reingeniería de intervención al proyecto de negocio que se ha visualizado, es sin duda, lo relativo a la importancia de definir los mejores canales de distribución que permitan que el producto se presente al consumidor potencial y real, favoreciendo al desplazamiento del producto y por tanto a su venta.

Con base a los objetivos que se plantearon en el presente trabajo, vinculados más al análisis de la experiencia obtenida durante los 12 años de operación de la pequeña fábrica, es importante subrayar que se logró visualizar la interconexión que existe en todo el proceso, lo cual permitió con cierta facilidad identificar los canales de distribución y comercialización que serían idóneos para el nuevo concepto de marca que se proyecta.

## 5.5.7 Eugenesis Geográfica

Uno de los aspectos relevantes que se logran observar hasta este momento, es que un producto con las características de la tostada artesanal- gourmet, estuvo mal orientado. Morelia es en cierta forma una zona limitada para el desarrollo y crecimiento del proyecto, de ahí que resultado de la Eugenesis, se plantee una zona geográfica que incluye tres puntos que anteriormente se encontraban fuera.

Planta de Producción:
Cd. de Morelia.

Zonas Geográficas de Mercado Estratégico:
Cd. de Morelia
Cd. de León, Gto.
Cd. de San Miguel Allende, Gto. (Mercado de consumo turismo extranjero)
Cd. de Querétaro, Qro.
Cd. de Guadalajara, Jal.[26]

**Tiendas Especializadas Gourmet**




[26] La Cd. de Guadalajara es uno de los puntos de distribución a considerar en un futuro, sin embargo, se menciona a nivel de proyección, ya que es una de las zonas en las que la tostada raspada resulta un tanto cuanto más familiar, y geográficamente es más cercana en comparación a la distancia que se tiene con la Cd. de México.

Uno de los aspectos con los que se concluye este apartado, es haber confirmado que el mercado con el que se trabajó en la primera experiencia no fue con el que se debía, que se invirtieron recursos tanto humanos como financieros que lamentablemente terminaron en pérdidas que se pudieron haber previsto y evitado hasta llegar a su deceso.

El nuevo concepto que se propone está dirigido a un mercado que es selectivo y gusta de productos selectos y diferentes.

## Capítulo VI

## “Finanzas: Antídoto fundamental”

### 6.6. Alternativas saludables.

De la necropsia practicada al tránsito de la Eugenesis, han quedado solo como fantasmas, paradigmas que invadían al cuerpo del proyecto. Para dar paso en este momento a una nueva mirada, y a la necesidad de dar una respuesta a una pregunta que nació con el desarrollo del presente reporte, ¿Considerando la Eugenesis del proyecto de la Tostada y Totopo Artesanal es posible plantear su propia resurrección?

La respuesta la encontraremos una vez que se consideren una serie de variables, datos financieros y económicos, que a diferencia de la primera experiencia arrojen materiales duros, cuya estimación dibuje un panorama más real y cercano a los escenarios que son posibles para el proyecto de negocio.

Con el paso de los años se aprendió que si no hay mercado, no hay producto, que si no hay demanda tampoco hay producto, que además se tienen que contar con los recursos financieros para soportar al menos el primer año de operación. Hoy se puede afirmar que las tostadas y totopos fue un negocio generoso, ya que al tener inventarios bajos, ventas cuyo pago era en efectivo, venta de producto no a consignación, permitió contar con un flujo de efectivo que contribuyó a soportar los gastos de operación y fijos, pero que a su vez dificultó su refinanciamiento y menor soporte para su crecimiento sostenible. Asumiendo que pensar en deuda, resultó un tema delicado y de mucho miedo, por lo que en los 12 años de su operación sólo en una ocasión se tuvo un financiamiento de un monto de 8,000.00 (ocho mil pesos), cantidad que se invirtió en la compra de insumos, rubro que no inyectó más valor a los activos.

También se descubrió que un pequeño negocio tiene menos exigencias, lo que requiere en todo caso, es caminar poco a poco e interesarse en conocer a su mercado, ocuparse del desarrollo de estrategias creativas que lo acerquen a su

objetivo, si no posee la información necesaria, obtenida de datos ciertos, la toma de decisiones puede resultar inadecuada .Citando de nueva cuenta a Sergio Rodea *"Es mejor una mala estrategia bien ejecutada, que una buena estrategia sin ejecutar."*

Con honestidad se asume en este momento, que la estrategia que se tenía en la tostada y totopo Del Metate, fue no tenerla, pese a ello, hubo aciertos que permitieron su pervivencia, aunque nunca suficientes para mantenerse por siempre.

Aunado a lo anterior, deberán también tomarse en cuenta los ingresos que se pretenden obtener y que serán muy importantes para soportar los gastos. En este tenor, se tienen que tomar decisiones que implican la parte financiera, esto es, la forma en la que se obtendrán los recursos y los criterios que determinarán la aplicación de la inversión-dinero, las cuales indudablemente tendrán que responder a la estrategia que se tenga.

Los escenarios posibles de financiamiento que se visualizan son dos, el primero contar son dos socios que aporten capital, y el segundo la contratación de un crédito financiero cuya aprobación dependerá entre otras cosas, del análisis financiero que se efectúe y den respuesta a la solicitud que se les formule y determinar con ello, si el negocio que se pretende resucitar, puede o no generar los ingresos suficientes , que no sólo cubran los gastos de producción, sino que además, permitan la obtención de una utilidad igual o mayor a la inversión que se requiera, que resuelva tanto el pago de la deuda y la obtención de utilidad .

Esto implica proyectar también, la cantidad de producto suficiente que debe venderse, a un precio que genere recursos que permitan no sólo su lanzamiento, sino su desarrollo y crecimiento. Asimismo se tendrán que determinar los recursos necesarios para producir el producto, conocer su costo, definir el precio y proyectar la venta de producto para la recuperación de la inversión y obtención de utilidad.

Citando al Mtro. Rubén Rodríguez Beltrán (2015) *"Lo esencial no son los números, sino lo que se buscan medir, una organización es como un sistema social, necesita satisfacer las demandas que requieren, clientes, proveedores, empleados, y accionistas en el caso de que se tengan".*

Las proyecciones que se realizarán en las siguientes líneas parten de una fórmula que incluye varios elementos: Descripción de rubros a considerar, estimación de tiempos, de recursos financieros y económicos involucrados en el proceso, tanto de lanzamiento, como desarrollo y crecimiento del producto.

Asimismo, como lo señala **David Ramírez (2005)** "No se puede negar que todos los proyectos se justifican, pero no todos son realizables", por lo que es importante no sólo determinar si son o no rentables, ya que cuando hay escases de recursos , el destino de éstos deben canalizarse en las actividades más rentables, de ahí su importancia para ser evaluarlos.

**Muy importante subrayar que las estimaciones de venta, de costos y de márgenes de utilidad se construyeron tomando en cuenta el comportamiento histórico tenido de los 12 años de operación, y de la experiencia construida durante ese lapso.**

### 6.6.1 Primer rompimiento de paradigma:

Arrojar cualquier producto al mercado de consumo, exige primero centrarse en las acciones previas a la etapa inicial de su lanzamiento, crecimiento y maduración, a esta fase se le puede identificar como lo menciona el Mtro. Humberto Valdivia, fase de prospección y gestación.

Derivado del proceso de Eugenesis, llegamos a la etapa de prospección que a su vez nos hace tomar conciencia de que hablamos de un escenario que no se había experimentado antes.

La necesidad de encaminar los primeros esfuerzos a las líneas de acción para el desarrollo de la adaptación de la maquinaria e implementación de los nuevos prototipos que se plantean a partir de la nueva propuesta de diseño de producto,

inherentemente obligan a estimar tiempos de prueba y error, de cálculos y desarrollo de los aditamentos que se tendrán que adaptar a la maquinaria con la que aún se cuenta.

### 6.6.2 Etapa de Prospección y Gestación

Este lapso incluye varios aspectos uno de ellos corresponde al diseño, desarrollo y adaptación de maquinaria. Una vez que se concluya, será necesaria un periodo de pruebas con el cual, se podrá observar, contrastar la operación y resultados que se obtengan, para estimar y evaluar el cumplimiento de las derivaciones obtenidas. El proceso de pruebas requiere la contratación de una persona encargada que trabaje en esta fase con un promedio de 6 horas diarias además de los insumos que se requieren para el proceso. Cabe aclarar que esta etapa no requiere de la renta de un inmueble.

Otro elemento a considerar es que en paralelo, será importante iniciar con el registro de marca y del diseño del producto, ante el IMPI, ya que es un factor muy importante para asegurar la propiedad intelectual del proyecto y que permita a su vez el desarrollo e implementación del modelo de negocio. Esta fase es significativa ya que detona otras acciones, como el trabajo del diseño del empaque y búsqueda de proveedores.

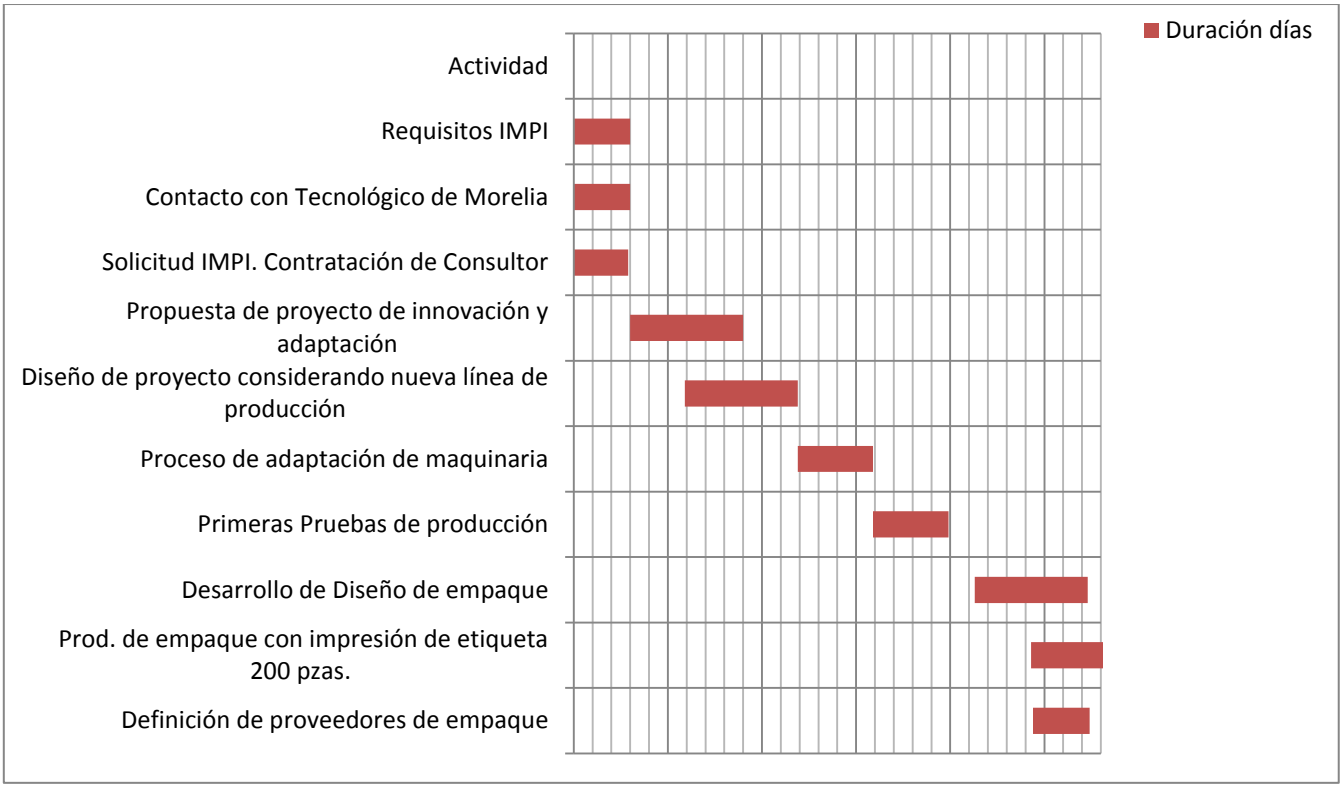
Es pertinente explicitar que se buscará la vinculación y alianza estratégica con el Instituto Tecnológico de Morelia, que cuenta en su mapa curricular con materias de desarrollo e innovación que vienen bien al proyecto que se ha expuesto.

El cronograma siguiente plantea una proyección de acciones, tiempos y recursos a considerar para la etapa de prospección y gestación del nuevo proyecto.

**Tabla 6.6.A Cronograma de Acciones de Prospección y Gestación**

| **Actividad** | **Fecha de Inicio** | **Duración días** | **Fecha de Termino** |
|---|---|---|---|
| Requisitos IMPI | 03/01/2017 | 30 | 02/02/2017 |
| Contacto con Tecnológico de Morelia | 03/01/2017 | 30 | 02/02/2017 |
| Solicitud IMPI. Contratación de Consultor | 02/01/2017 | 30 | 04/02/2017 |
| Propuesta de proyecto de innovación y adaptación | 02/02/2017 | 60 | 03/04/2017 |
| Diseño de proyecto considerando nueva línea de producción | 03/03/2017 | 60 | 02/05/2017 |
| Proceso de adaptación de maquinaria | 02/05/2017 | 40 | 11/06/2017 |
| Primeras Pruebas de producción | 11/06/2017 | 40 | 30/07/2017 |
| Desarrollo de Diseño de empaque | 04/08/2017 | 60 | 03/09/2017 |
| Primera Producción de empaque con impresión de etiqueta 200 pzas. | 03/09/2017 | 40 | 13/09/2017 |
| Definición de proveedores de empaque | 04/09/2017 | 30 | 03/10//2017 |

**Representación gráfica de Cronograma**




## 6.6.3 Los Productos

El proceso de Eugenesis derivó también en la propuesta de dos líneas nuevas de productos que podrían considerarse como disruptivos ya que su propuesta de uso rompe con los paradigmas que hasta ahora han sido manejados en el mercado y confirmó por otro, aprovechar la oportunidad de seguir produciendo como parte de la estrategia la tostada en la presentación de 14 cm. de diámetro.

A continuación se presenta la ficha técnica de cada uno de ellos.

### 6.6. B Ficha Técnica Tostada

| Ficha Técnica de Producto |
|---|
| Descripción del producto:<br>➢ Producto alimentario en forma de tostada elaborado artesanalmente, a base de grano de maíz 100% natural, sin conservadores. |
| Presentación y características del producto:<br><br>➢ Tipo de empaque: Bolsa de Polipropileno.<br>➢ Empaque: 20 pzas.<br>➢ Diámetro de c/pza: 14 cm.<br>➢ Forma: Redonda<br>➢ Peso aproximado por paquete: 230 gr. |
| Imagen del Producto<br> |

Esta ficha corresponde a la presentación de la tostada identificada como mediana, cuyo diámetro corresponde a 14 cm. y es uno de los productos que se manejaba en el pasado, el más comercializado en los centros de distribución, el cual se produjo durante 11 años, convirtiéndose en uno de los productos que tenía una posición estrella, gracias a su aceptación y venta.

### 6.6. C Ficha Técnica Plato

| Ficha Técnica de Producto |
|---|
| Descripción del producto:<br>➢ Producto alimentario, tostada tipo gourmet, en forma de plato elaborado artesanalmente, a base de grano de diversas variedades de maíz, 100% natural, sin conservadores. |
| Presentación y características del producto:<br><br>➢ Tipo Gourmet<br>➢ Tipo de empaque: Caja de cartón<br>➢ Empaque: 20 pzas.<br>➢ Diámetro de c/pza: 12 cm.<br>➢ Forma: Plato con una profundidad de 3mm.<br>➢ Peso aproximado por paquete: 280 gr. |
| Imagen de producto<br> |

Esta imagen corresponde a una de las innovaciones del producto, se trata de la presentación de una tostada en forma de plato, que a diferencia de una tostada tradicional, su diseño cuenta con una ligera profundidad que permite la concentración de alimentos, para evitar su derramamiento y mejor consumo.

La idea de dicha innovación, es simular un plato que satisfaga la necesidad de ser parte del mismo platillo que se consume.

### 6.6. D Ficha Técnica Cuchar

| Ficha Técnica de Producto |
|---|
| Descripción del producto:<br>➢ Producto alimentario, Totopo tipo gourmet, en forma de cuchara elaborado artesanalmente, a base de grano de diversas variedades de maíz, 100% natural, sin conservadores. |
| Presentación y características del producto:<br><br>➢ Tipo Gourmet<br>➢ Tipo de empaque: Caja de cartón<br>➢ Empaque: 20 pzas.<br>➢ Diámetro de c/pza: 6 mm de largo por 2.5 cm de ancho.<br>➢ Forma: Cuchara con una profundidad de 3mm.<br>➢ Peso aproximado por paquete: 200 gr. |
| **Imagen de Producto**<br> |

El totopo en forma de cuchara, corresponde a la segunda propuesta de diseño de ruptura con los diseños comunes, ya que las formas más tradicionales que se identifican en el mercado de este tipo de producto son los que se conocen como totopo de tira que se utiliza para preparar sopa de tortilla o Azteca y el totopo triangular, que regularmente se usa para la elaboración de chilaquiles.

La presente propuesta, pretende junto con la tostada en forma de plato, sugerir un concepto de vajilla, en el que el plato y la cuchara que regularmente están presentes en la mesa de los comensales se sumen a la celebración de los momentos especiales, y en donde la cuchara particularmente forme parte de la decoración de los alimentos que se presenten.

## 6.6.4 Bases para el Análisis Financiero

La etapa de gestación, llevó también a la necesidad de plantear a través de tablas identificadas como **6.6.F 6.6.G y 6.6.H**, los rubros para iniciar las operaciones de producción que son importantes estimar antes de abordar las etapas de lanzamiento, crecimiento y madurez del producto. Se consideran en este nivel tres aspectos: Las Inversiones en activos fijos, los gastos fijos y los costos directos por unidad, esta última estima a su vez tres esquemas, el primero identificado como **6.6.F** que corresponde a la proyección de gastos para la producción de la tostada raspada en bolsa normal con 20 pzas. a distribuirse en Morelia y en las nuevas regiones proyectadas**, 6.6.G** que corresponde a los costos directos por unidad de la nueva línea de producto en la presentación de tostada plato con 20 pzas. y la tabla **6.6.H** que corresponde a los costos directos por unidad de la nueva línea de producto en la presentación de cucharas.

Cabe señalar que la formulación para su producción en las tres líneas es la misma, la variante está en su espesor y su diseño.

**Tabla 6.6.F Inversiones en Activos Fijos**

| **Concepto** | **Recursos** | **% Dep. / Amort.** | **D & A Anual** | **D & A Mensual** |
|---|---|---|---|---|
| Maquinaria elaboración de producto (Nota 1) | $180,000.00 | 10% | $18,000.00 | $ 1,500.00 |
| Adecuación de Maquinaria (Nota 2) | $ 80,000.00 | 10% | $8,000.00 | $ 666.67 |
| Mobiliario complementarios de producción | $ 20,000.00 | 10% | $2,000.00 | $ 166.66 |
| Unidad Vehicular | $ 40,000.00 | 25% | $10,000.00 | $ 833.33 |
| Mobiliario de Oficina | $ 10,000.00 | 10% | $1,000.00 | $ 83.33 |
| Un equipo de cómputo (Nota1) | $ 15,000.00 | 30% | $4,500.00 | $ 375.00 |
| Monto Total | $ 345,000.00 | | $43,500 | $ 3,625 |

En el cuadro de las inversiones de activos fijos, se han referido algunas notas que es necesario precisar:

Nota 1:

Considera la maquinaria para la elaboración del producto y una unidad de computo, las cuales son equipos existentes proporcionadas por un inversionista. En el caso de la maquinaria es importante puntualizar que hablamos de un equipo que tendrá que sufrir adaptaciones que correspondan a las nuevas necesidades de las líneas de producción que se contemplan.

Nota 2:

Adecuación de Maquinaria, es un rubro necesario en la etapa de prospección, que implicará la inyección de recursos estimados en el orden de $80,000.00 (ochenta mil pesos) y que será resultado de un trabajo previo que tiene que ver con la vinculación que se plantea con el Instituto Tecnológico de Morelia, a quien se pretende realizar la solicitud para el desarrollo y adaptación de la maquinaria que se tiene y cuya inversión será procedente del mismo inversionista que aportó la maquinaria.

Información adicional a considerar:

Es necesario mencionar que una parte de los activos fijos tendrá que adquirirse en el segundo año de operaciones, siempre y cuando la demanda del producto así lo refiera, ello con el propósito de evitar la intervención de terceros y optimizar los recursos económicos, por lo que se plantea la adquisición de un equipo de nixtamalización (incluye Paila, Lavador Molino, batidora , horno) así como la adquisición de un filtro purificador de agua cuyo costo actual es de $28,000.00 (Veintiocho mil pesos)

### 6.6.5 Gastos Fijos

Con la experiencia tenida del pasado, es importante explicitar que el proceso de la Eugenesis, retoma la necesidad ineludible de diversos recursos de tipo material, humanos y financieros, sin los cuales sería imposible iniciar las operaciones en la producción de las tres líneas de producción que se plantean en la presente propuesta y que en tiempos atrás, fueron factores que debieron considerarse para tener control y tomar las decisiones más adecuadas.

La Eugenesis efectuada en busca de finanzas saludables nos conduce también a realizar un ejercicio más profundo, analizar el cálculo de los gastos fijos de operación versus ventas, más la depreciación de los activos fijos, lo cual aportará elementos para estimar el tiempo de recuperación de la inversión realizada y sobre todo sí es viable o no intentar retomar el proyecto con un nuevo modelo de negocio distinto al que se tuvo, resultado de la intervención Eugenética.

**Tabla 6.6.G Gastos Fijos**

| Concepto | Gasto Mensual | Gasto Anual |
|---|---|---|
| Sueldos (Nota1) | $ 8,000 | $96,000.00 |
| Renta Espacio | $ 5,000 | $60,000.00 |
| Servicios (Agua, Luz, Teléfono, Combustibles, etc.) | $ 6,000 | $72,000.00 |
| Mantenimiento | $ 3,000 | $36,000.00 |
| Promoción y Publicidad (Nota 2) | | $30,000.00 |
| Monto Total | $22,000.00 | **$ 264,000.00** |

La proyección que se presenta de gastos fijos, corresponden a la evaluación del primer año de operación.

Nota 1:

El monto de los sueldos corresponde a 3 personas que serán los colaboradores que deberán desahogar todas las etapas del proceso. Se ha considerado que cumplida la etapa de lanzamiento, será necesaria con base al aumento de la demanda que se registra, la contratación de más personal.

Nota 2:

En el rubro de la Promoción y Publicidad, ésta no aparece con un monto especial, en tanto que su gasto anual únicamente estima la cantidad de $30,000.00 (treinta mil pesos), misma que habrá de aplicarse sobre todo en los meses de lanzamiento correspondientes a las zonas A, B y C, D.

## 6.6.6 Costos Directos de los Tres Productos

La definición del precio del producto tomó principalmente dos criterios, el primero que parte que hablamos de un producto artesanal, por lo que su proceso es distinto a uno industrial y por otro, que la materia prima para su preparación es insumos de primera calidad. En este sentido, se estimó para el caso de la tostada de 20 pzas., un precio al público de $34.00 y para la presentación de la nueva línea de producto Tostada Plato $55.00 y para la presentación del totopo cuchara $ 25.00 .El primer precio sobre el costo de producción se aumentó en un 150% y para la línea de plato y cuchara se estimó sobre un 190%.

**Tabla 6.6.H Costos Directos por Unidad de Producción* de tostada.**

*El costo de la Unidad de producción se obtiene de la multiplicación de la cantidad de las unidades de materia prima que intervienen del proceso de producción por el precio unitario que corresponda a cada una, lo cual permite la obtención de datos cuantitativos que favorece a su vez estimar el costo por unidad de paquetes. La merma en el caso de la masa que se tiene puede llegar a ser de entre 3 a 5 kg. por jornada diaria y del aceite por semana de 3 a 5 litros.

| Concepto | Cantidad/UP | Unidad | Precio Unitario | Costo/UP |
|---|---|---|---|---|
| Masa de Maíz | 25 | Kg | $ 4.50 | $112.50 |
| Gas | 15 | L | $ 7.96 | $119.40 |
| Sal | 1 | G | $ 8.00 | $ 8.00 |
| Aceite | 2 | L | $21.50 | $ 43.00 |
| Agua | 1 | L | $ 1.30 | $ 1.30 |
| Empaque | 30 | Bolsa | $ 3.00 | $ 90.00 |
| Monto Total | 30 paquetes | | | $374.20 |

**Tostada de 14 cm. de diámetro con 20 pzas.**

**Costo estimado por paquete $12.47**

**Precio estimado por unidad para venta fabricante $ 26.00**

**Precio estimado por paquete para venta al público $34.00**

Esta es una presentación de tostada que se manejaba con anterioridad y que se rescata estratégicamente para retomar el mercado real con el que se contaba en la Cd. de Morelia.

**Tabla 6.6.H.1 Costos Directos por Unidad de Producción de Platos (Paquete con 20 pzas. c/u)**

| Concepto | Cantidad/UP | Unidad | Precio Unitario | Costo/UP |
|---|---|---|---|---|
| Masa de Maíz | 25 | Kg | $ 4.50 | $112.50 |
| Gas | 15 | L | $ 7.96 | $119.40 |
| Sal | 1 | Kg | $ 8.00 | $ 8.00 |
| Aceite | 2 | L | $21.50 | $ 43.00 |
| Agua | 1 | L | $ 1.35 | $ 1.35 |
| Empaque | 30 | Caja | $15.00 | $450.00 |
| Monto Total | 30 paquetes | | | **$734.20** |

**Costo estimado por paquete $ 24.47**

**Precio de Fabrica por paquete $ 42.00**

**Precio estimado por paquete para venta al público $ 55.00**

El precio que se maneja de esta nueva línea de producto que incluye la presentación de cuchara y de plato, es un concepto disruptivo, totalmente dirigido a establecimientos de tipo gourmet, cuyas características y perfil de consumidores satisface la necesidad de personas que gustan de productos artesanales, diferentes, con calidad, sabor y que pueden y están dispuestos a pagar precios altos, por productos que acompañen a sus momentos cotidianos o especiales. Los precios en los que se adquieren regularmente las mercancías que se comercializan en este tipo de establecimientos son diferentes al resto de las tiendas, ya que corresponden a un concepto selecto y exclusivo, por lo que el margen de utilidad que manejan estos puntos de venta también es diferente y más alto con respecto a otros centros de distribución.

**Tabla 6.6.H.2 Costos Directos por Unidad de Producción de Cuchara (Paquete con 20 pzas. c/u)**

| Concepto | Cantidad/UP | Unidad | Precio Unitario | Costo/UP |
|---|---|---|---|---|
| Masa de Maíz | 12.5 | Kg | $ 4.50 | $ 56.25 |
| Gas | 7.5 | L | $ 7.96 | $ 59.70 |
| Sal | ½ | G | $ 8.00 | $ 4.00 |
| Aceite | 1 | L | $ 21.50 | $ 21.50 |
| Agua | ½ | L | $ 1.35 | $ 0.70 |
| Empaque | 60 | Caja | $ 5.00 | $300.00 |
| Monto Total | 60 paquetes | | | **$442.15** |

**Costo estimado por paquete $ 7.37**

**Precio de Fabrica por paquete $ 19.00**

**Precio estimado por paquete para venta al público $ 25.00**

Si bien el ciclo de un producto considera las fases de lanzamiento, crecimiento, desarrollo, madurez y declinación, para efectos del presente trabajo sólo se consideraran para su proyección los primeros tres momentos.

Para la lectura de la siguiente tabla se identifica con la letra A, la zona correspondiente a Morelia en la cual se pretende introducir el producto en 3 puntos de venta, B la Cd. de León Guanajuato con 8 puntos de distribución, estos serán los dos primeros puntos del lanzamiento del nuevo producto y su estimación de desplazamiento del mismo se planteará por semanas, en total 8.

La segunda zona es la que se identifica con la letra C San Miguel Allende, Gto. con 3 puntos de venta y la Cd. de Querétaro con la letra D con 5, al igual que la primera, el tiempo de lanzamiento será de 8 semanas, es decir dos meses.

Posterior a esta etapa se tendrá un tercer momento que dependerá en mucho del crecimiento que se logre, por lo que se tiene proyectado ampliar la penetración en el mercado a través de la Cd. de Guadalajara, cuya proyección queda pendiente.

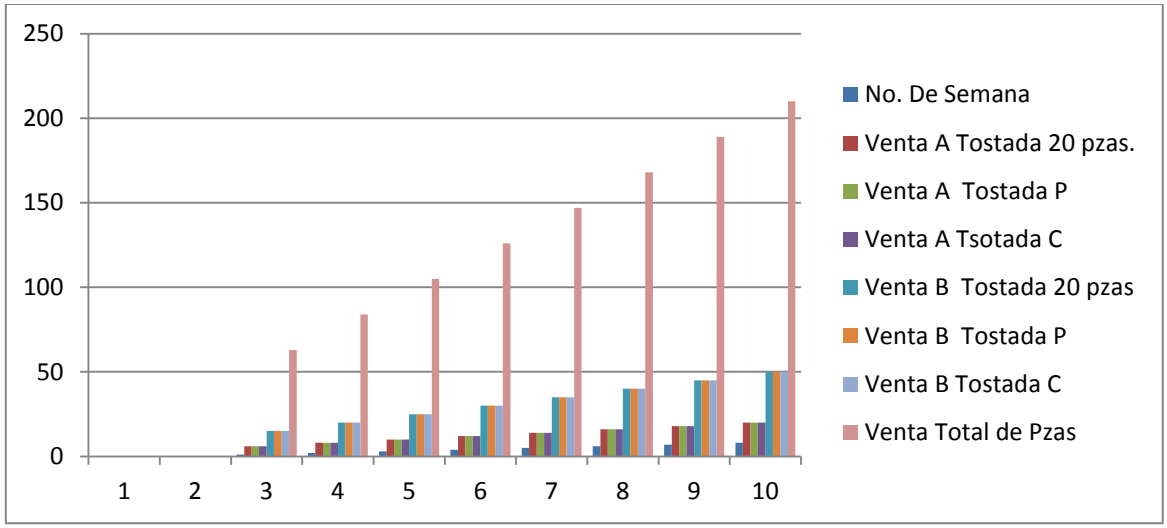
En todos los casos el lanzamiento contempla la introducción del producto en tiendas especializadas Gourmet, detectadas inicialmente a través de la identificación que se hizo de algunos puntos de distribución que aparecen en mapa google. Asimismo, se ha decidido para evitar riesgos de perdida, dejar un mínimo de 5 pzas., por punto de distribución, por lo que el cálculo y estimaciones parten de este criterio.

## Etapa de Lanzamiento A, B

Nota: P y C, refiere a la presentación de Tostada Plato y Cuchara

| No. De Semana | Venta A Tostada 20 pzas | Venta A Tostada P | Venta A Tostada C | Venta B Tostada 20 pzas | Venta B Tostada P | Venta B Tostada C |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 6 | 6 | 6 | 15 | 15 | 15 |
| 2 | 8 | 8 | 8 | 20 | 20 | 20 |
| 3 | 10 | 10 | 10 | 25 | 25 | 25 |
| 4 | 12 | 12 | 12 | 30 | 30 | 30 |
| 5 | 14 | 14 | 14 | 35 | 35 | 35 |
| 6 | 16 | 16 | 16 | 40 | 40 | 40 |
| 7 | 18 | 18 | 18 | 45 | 45 | 45 |
| 8 | 20 | 20 | 20 | 50 | 50 | 50 |
| **Total** | **104** | **104** | **104** | **260** | **260** | **260** |

**Gráfica Etapa de Lanzamiento Proyección de Venta de Producto**

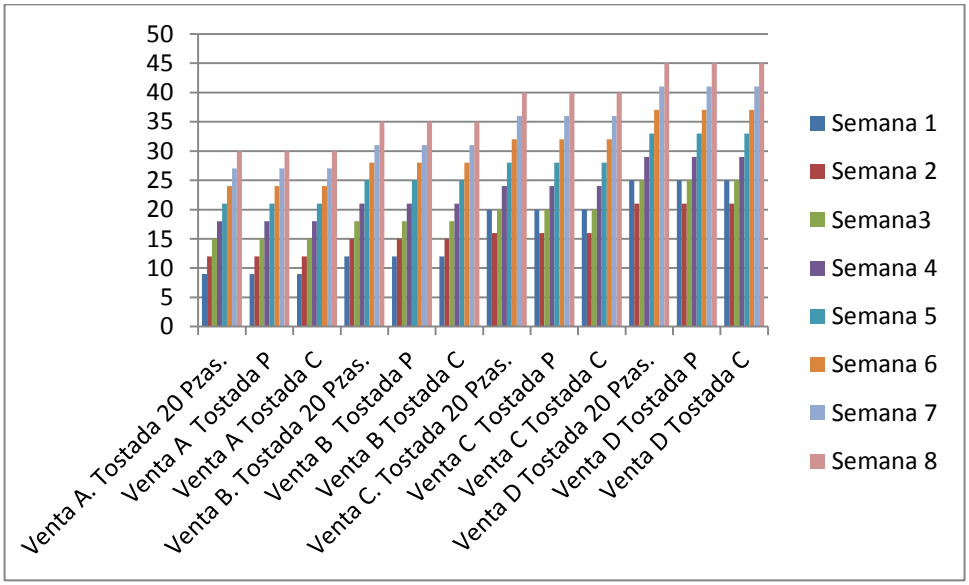



La visita a los canales de distribución se estima en el periodo de lanzamiento al menos una vez a la semana para evaluar el comportamiento del desplazamiento del producto, lo cual brindará información para determinar en un futuro si las visitas de atención se programen semanal o quincenalmente.

**Etapa de lanzamiento en las zonas C, D, se mantiene ruta de reforzamiento previsto en el lanzamiento de la primera etapa de A, B.**

| No. De Semana | Venta A. Tostada 20 Pzas. | Venta A Tostada P | Venta A Tostada C | Venta B. Tostada 20 Pzas. | Venta B Tostada P | Venta B Tostada C | Venta C. Tostada 20 Pzas. | Venta C Tostada P | Venta C Tostada C | Venta D Tostada 20 Pzas. | Venta D Tostada P | Venta D Tostada C |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 9 | 9 | 9 | 12 | 12 | 12 | 9 | 9 | 9 | 10 | 10 | 10 |
| 2 | 12 | 12 | 12 | 15 | 15 | 15 | 12 | 12 | 12 | 13 | 13 | 13 |
| 3 | 15 | 15 | 15 | 18 | 18 | 18 | 15 | 15 | 15 | 16 | 16 | 16 |
| 4 | 18 | 18 | 18 | 21 | 21 | 21 | 18 | 18 | 18 | 19 | 19 | 19 |
| 5 | 21 | 21 | 21 | 25 | 25 | 25 | 21 | 21 | 21 | 22 | 22 | 22 |
| 6 | 24 | 24 | 24 | 28 | 28 | 28 | 24 | 24 | 24 | 25 | 25 | 25 |
| 7 | 27 | 27 | 27 | 31 | 31 | 31 | 27 | 27 | 27 | 28 | 28 | 28 |
| 8 | 30 | 30 | 30 | 35 | 35 | 35 | 30 | 30 | 30 | 31 | 31 | 31 |
| Total | 156 | 156 | 156 | 185 | 185 | 185 | 156 | 156 | 156 | 164 | 164 | 164 |

**Gráfica de Segunda Etapa de Lanzamiento Proyección de Venta de Producto Zona C, D**




En la etapa de lanzamiento de los cuatro destinos geográficos para la introducción del producto se estima un crecimiento lento y conservador ya que los esfuerzos de su promoción al ser un nuevo producto serán importantes.

Para la zona C identificada por San Miguel de Allende se consideran al inicio 3 puntos de distribución para el punto D, Cd. de Querétaro 5.

Para efectos del análisis y contabilidad financiera se hará un ejercicio que nos conduce a un segundo momento de la proyección de activos fijos estimados en un periodo de 5 años, en los cuales los 3 primeros, reflejan estimaciones de un aumento en ventas de forma conservadora y en los años cuarto y quinto, los números se mantienen, ya que pretender aumentar la venta y su producción, llevaría a un escenario para el cual, aún no se está preparado, ya que tendría implicaciones como la adquisición de más maquinaria, gastos para su operación. Aunado a lo anterior, estos números no reflejan aumentos en el producto para su distribución y venta, como tampoco, los costos que podrían verse incrementados a su vez por el aumento en algunos de los insumos y capital de trabajo. Hecha la aclaración procedemos a las estimaciones.

## Tabla de Proyección de Crecimiento de Productos

| Año 1 | Venta A. Tostada 20 Pzas. | Venta A Tostada P | Venta A Tostada C | Venta B. Tostada 20 Pzas. | Venta B Tostada P | Venta B Tostada C | Venta C. Tostada 20 Pzas. | Venta C Tostada P | Venta C Tostada C | Venta D Tostada 20 Pzas. | Venta D Tostada P | Venta D Tostada C |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 54 | 54 | 54 | 66 | 66 | 66 | 54 | 54 | 54 | 58 | 58 | 58 |
| 2 | 66 | 66 | 66 | 78 | 78 | 78 | 66 | 66 | 66 | 70 | 70 | 70 |
| 3 | 78 | 78 | 78 | 90 | 90 | 90 | 78 | 78 | 78 | 82 | 82 | 82 |
| 4 | 90 | 90 | 90 | 102 | 102 | 102 | 90 | 90 | 90 | 94 | 94 | 94 |
| 5 | 102 | 102 | 102 | 114 | 114 | 114 | 102 | 102 | 102 | 106 | 106 | 106 |
| 6 | 114 | 114 | 114 | 126 | 126 | 126 | 114 | 114 | 114 | 118 | 118 | 118 |
| 7 | 126 | 126 | 126 | 138 | 138 | 138 | 126 | 126 | 126 | 130 | 130 | 130 |
| 8 | 138 | 138 | 138 | 150 | 150 | 150 | 138 | 138 | 138 | 142 | 142 | 142 |
| 9 | 150 | 150 | 150 | 168 | 168 | 168 | 150 | 150 | 150 | 154 | 154 | 154 |
| 10 | 162 | 162 | 162 | 180 | 180 | 180 | 162 | 162 | 162 | 166 | 166 | 166 |
| 1 | 174 | 174 | 174 | 192 | 192 | 192 | 174 | 174 | 174 | 178 | 178 | 178 |
| 12 | 186 | 186 | 186 | 204 | 204 | 204 | 186 | 186 | 186 | 190 | 190 | 190 |
| **Año 2** | **Venta A. Tostada 20 Pzas.** | **Venta A Tostada P** | **Venta A Tostada C** | **Venta B. Tostada 20 Pzas.** | **Venta B Tostada P** | **Venta B Tostada C** | **Venta C. Tostada 20 Pzas.** | **Venta C Tostada P** | **Venta C Tostada C** | **Venta D Tostada 20 Pzas.** | **Venta D Tostada P** | **Venta D Tostada C** |
| 1 | 198 | 198 | 198 | 216 | 216 | 216 | 198 | 198 | 198 | 202 | 202 | 202 |
| 2 | 210 | 210 | 210 | 228 | 228 | 228 | 210 | 210 | 210 | 214 | 214 | 214 |
| 3 | 222 | 222 | 222 | 240 | 240 | 240 | 222 | 222 | 222 | 226 | 226 | 226 |
| 4 | 234 | 234 | 234 | 252 | 252 | 252 | 234 | 234 | 234 | 238 | 238 | 238 |
| 5 | 246 | 246 | 246 | 264 | 264 | 264 | 246 | 246 | 246 | 250 | 250 | 250 |
| 6 | 258 | 258 | 258 | 276 | 276 | 276 | 258 | 258 | 258 | 262 | 262 | 262 |
| 7 | 260 | 260 | 260 | 280 | 280 | 280 | 260 | 260 | 260 | 265 | 265 | 265 |
| 8 | 260 | 260 | 260 | 280 | 280 | 280 | 260 | 260 | 260 | 265 | 265 | 265 |
| 9 | 260 | 260 | 260 | 280 | 280 | 280 | 260 | 260 | 260 | 265 | 265 | 265 |
| 10 | 260 | 260 | 260 | 280 | 280 | 280 | 260 | 260 | 260 | 265 | 265 | 265 |
| 1 | 260 | 260 | 260 | 280 | 280 | 280 | 260 | 260 | 260 | 265 | 265 | 265 |
| 12 | 260 | 260 | 260 | 280 | 280 | 280 | 260 | 260 | 260 | 265 | 265 | 265 |
| **Año 3** | **Venta A. Tostada 20 Pzas.** | **Venta A Tostada P** | **Venta A Tostada C** | **Venta B. Tostada 20 Pzas.** | **Venta B Tostada P** | **Venta B Tostada C** | **Venta C. Tostada 20 Pzas.** | **Venta C Tostada P** | **Venta C Tostada C** | **Venta D Tostada 20 Pzas.** | **Venta D Tostada P** | **Venta D Tostada C** |
| 1 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 2 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 3 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 4 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 5 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 6 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 7 | 275 | 275 | 275 | 290 | 290 | 290 | 275 | 275 | 280 | 275 | 275 | 275 |
| 8 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 9 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 10 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 1 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 12 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |

| Año 4 | Venta A. Tostada 20 Pzas. | Venta A Tostada P | Venta A Tostada C | Venta B. Tostada 20 Pzas. | Venta B Tostada P | Venta B Tostada C | Venta C. Tostada 20 Pzas. | Venta C Tostada P | Venta C Tostada C | Venta D Tostada 20 Pzas. | Venta D Tostada P | Venta D Tostada C |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 2 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 3 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 4 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 5 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 6 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 7 | 275 | 275 | 275 | 290 | 290 | 290 | 275 | 275 | 280 | 275 | 275 | 275 |
| 8 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 9 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 10 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 1 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 12 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| **Año 5** | **Venta A. Tostada 20 Pzas.** | **Venta A Tostada P** | **Venta A Tostada C** | **Venta B. Tostada 20 Pzas.** | **Venta B Tostada P** | **Venta B Tostada C** | **Venta C. Tostada 20 Pzas.** | **Venta C Tostada P** | **Venta C Tostada C** | **Venta D Tostada 20 Pzas.** | **Venta D Tostada P** | **Venta D Tostada C** |
| 1 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 2 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 3 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 4 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 5 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 6 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 7 | 275 | 275 | 275 | 290 | 290 | 290 | 275 | 275 | 280 | 275 | 275 | 275 |
| 8 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 9 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 10 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 1 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |
| 12 | 270 | 270 | 270 | 285 | 285 | 285 | 270 | 270 | 275 | 270 | 270 | 270 |

La proyección del crecimiento tiene un aumento mensual promedio de 100 piezas adicionales, inicia justamente cuando concluye el periodo de lanzamiento. De tal suerte, que se estima poder incrementar los puntos de venta y visitar en promedio cada 15 días las zonas consideradas en el plan de lanzamiento.

**Es fundamental externar y subrayar que la proyección del desplazamiento del producto actual se hizo de manera conservadora tomando como referencia el histórico tenido del primer modelo de negocio.**

El fortalecimiento de los periodos de crecimiento y madurez, se verán robustecidos con un punto más de penetración, para lo cual por cuestiones geográficas y de cercanía se ha visto la oportunidad en la Cd. de Guadalajara como punto creciente del mercado gourmet, sin embargo, para esta primera etapa, se plantea simplemente como una iniciativa a futuro correspondiente a un segundo momento, por lo que para efectos del presente trabajo sólo se enuncia, y llegado el tiempo, se tendrá que realizar también su proyección de lanzamiento, crecimiento y desarrollo.

## Flujo de Efectivo del Proyecto[27]

| | | Año 1 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Concepto** | **Mes 1** | **Mes 2** | **Mes 3** | **Mes 4** | **Mes 5** | **Mes 6** |
| 1 | Demanda Tostadas | 232 | 280 | 328 | 376 | 424 | 472 |
| 2 | Ingreso Tost. 20 Pzas $26 | $6,032 | $7,280 | $8,528 | $9,776 | $11,024 | $12,272 |
| 3 | Costo Tostada $12.47 | $2,893 | $3,491 | $4,090 | $4,688 | $5,287 | $5,885 |
| 4 | Contribución Marginal Tostada | $3,139 | $3,789 | $4,438 | $5,088 | $5,737 | $6,387 |
| 5 | Demanda Plato | 232 | 280 | 328 | 376 | 424 | 472 |
| 6 | Ingreso Plato 20 pzas. $42 | $9,744 | $11,760 | $13,776 | $15,792 | $17,808 | $19,824 |
| 7 | Costo Plato $24.47 | $5,677 | $6,851 | $8,026 | $9,200 | $10,375 | $11,549 |
| 8 | Contribución Marginal Plato | $4,067 | $4,909 | $5,750 | $6,592 | $7,433 | $8,275 |
| 9 | Demanda Cuchara | 232 | 280 | 328 | 376 | 424 | 472 |
| 10 | Ingreso Cuchara $19 | $4,408 | $5,320 | $6,232 | $7,144 | $8,056 | $8,968 |
| 11 | Costo Cuchara $7.37 | $1,709 | $2,063 | $2,417 | $2,771 | $3,124 | $3,478 |
| 12 | Contribución Marginal Cuchara | $2,699 | $3,257 | $3,815 | $4,373 | $4,932 | $5,490 |
| 13 | Utilidad Marginal | $9,905 | $11,955 | $14,003 | $16,063 | $18,102 | $20,152 |
| 14 | Gastos Fijos | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 |
| 15 | Utilidad. / Perdida de Operación | $12,095 | $10,045 | $7,997 | $5,937 | $3,898 | $1,848 |
| 16 | Dep. + Amort. acumulado | **$3,625** | **$7,250** | **$10,875** | **$14,500** | **$18,125** | **$21,750** |
| 17 | Utilidad/pérdida Bruta | $0 | $0 | $0 | $0 | $ | $ |
| 18 | Impuestos ISR | $0 | $0 | $0 | $0 | $ | $ |
| 19 | Utilidad/pérdida Neta | $0 | $0 | $0 | $0 | $ | $ |
| | | $0 | $0 | $0 | $0 | $ | $ |

[27] El lapso de 5 años de proyección, se determinó con base a la sugerencia recibida por parte del Contador especialista en finanzas, Mtro. Alejandro Mier, catedrático de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, quien recomendó que para poder estimar mayormente la rentabilidad del proyecto, cualquiera que este sea, es conveniente contar con un rango más amplio que permita un ejercicio de proyección pensando en que la información fuera a presentarse en un futuro a una institución bancaria, quien en su momento podría decidir autorizar o no los recursos bajo los criterios de rentabilidad.

# Flujo de Efectivo del Proyecto

| | | Año 1 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Concepto** | **Mes 7** | **Mes 8** | **Mes 9** | **Mes 10** | **Mes 11** | **Mes 12** |
| 1 | Demanda Tostadas | 520 | 568 | 616 | 664 | 712 | 760 |
| 2 | Ingreso Tost. 20 Pzas $26 | $13,520 | $14,768 | $16,016 | $17,264 | $18,512 | $19,760 |
| 3 | Costo Tostada $12.47 | $6,484 | $7,082 | $7,681 | $8,280 | $8,878 | $9,477 |
| 4 | Contribución Marginal Tostada | $7,036 | $7,686 | $8,335 | $8,984 | $9,634 | $10,283 |
| 5 | Demanda Plato | 520 | 568 | 616 | 664 | 712 | 760 |
| 6 | Ingreso Plato 20 pzas $42. | $21,840 | $23,856 | $25,872 | $27,888 | $29,904 | $31,920 |
| 7 | Costo Plato $24.47 | $12,724 | $13,898 | $16,248 | $16,248 | $17,422 | $18,597 |
| 8 | Contribución Marginal Plato | $9,116 | $9,958 | $9,624 | $11,640 | $12,482 | $13,323 |
| 9 | Demanda Cuchara | 520 | 568 | 616 | 664 | 712 | 760 |
| 10 | Ingreso Cuchara $19 | $9,880 | $10,792 | $11,704 | $12,616 | $13,528 | $14,440 |
| 11 | Costo Cuchara $7.37 | $3,832 | $4,186 | $4,539 | $4,893 | $5,247 | $5,601 |
| 12 | Contribución Marginal Cuchara | $6,048 | $6,606 | $7,165 | $7,723 | $8,281 | $8,839 |
| 13 | Utilidad Marginal | $22,200 | $24,250 | $25,124 | $28,347 | $30,397 | $32,445 |
| 14 | Gastos Fijos | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 |
| 15 | Utilidad. / Perdida de Operación | $200 | $2,250 | $3,124 | $6,347 | $8,397 | $10,445 |
| 16 | Dep. + Amort. Acumulado | **$25,375** | **$26,800** | **$28,175** | **$28,676** | **$25,954** | **$21,182** |
| 17 | Utilidad/pérdida Bruta | -$23,175 | -$24,550 | -$25,051 | $22,329 | $17,557 | $10,737 |
| 18 | Impuestos ISR | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 | Utilidad/pérdida Neta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

## Flujo de Efectivo del Proyecto

| | | Año 2 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Concepto** | **Mes 1** | **Mes 2** | **Mes 3** | **Mes 4** | **Mes 5** | **Mes 6** |
| 1 | Demanda Tostadas | 808 | 856 | 904 | 952 | 1,000 | 1,048 |
| 2 | Ingreso Tost. 20 Pzas $26 | $21,008 | $22,256 | $23,504 | $24,752 | $26,000 | $27,248 |
| 3 | Costo Tostada $12.47 | $10,075 | $10,674 | $11,272 | $11,871 | $12,470 | $13,068 |
| 4 | Contribución Marginal Tostada | $10,933 | $11,582 | $12,232 | $12,881 | $13,530 | $14,180 |
| 5 | Demanda Plato | 808 | 856 | 904 | 952 | 1,000 | 1,048 |
| 6 | Ingreso Plato 20 pzas $42. | $33,936 | $35,952 | $37,968 | $39,984 | $42,000 | $44,016 |
| 7 | Costo Plato $24.47 | $19,771 | $20,946 | $22,120 | $23,295 | $24,470 | $25,644 |
| 8 | Contribución Marginal Plato | $14,165 | $15,006 | $15,848 | $16,689 | $17,530 | $18,372 |
| 9 | Demanda Cuchara | 808 | 856 | 904 | 952 | 1,000 | 1,048 |
| 10 | Ingreso Cuchara $19 | $15,352 | $16,264 | $17,176 | $18,088 | $19,000 | $19,912 |
| 11 | Costo Cuchara $7.37 | $5,954 | $6,308 | $6,662 | $7,016 | $7,370 | $7,723 |
| 12 | Contribución Marginal Cuchara | $9,398 | $9,956 | $10,514 | $11,072 | $11,630 | $12,189 |
| 13 | Utilidad Marginal | $34,496 | $36,544 | $38,594 | $40,642 | $42,690 | $44,741 |
| 14 | Gastos Fijos | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 |
| 15 | Utilidad. / Perdida de Operación | $12,496 | $14,544 | $16,594 | $18,642 | $20,690 | $22,741 |
| 16 | Dep. + Amort. Acumulado | **$14,362** | **$5,491** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** |
| 17 | Utilidad/pérdida Bruta | -$1,866 | $9,053 | $12,969 | $15,017 | $17,065 | $19,116 |
| 18 | Impuestos ISR | $0 | $2,987 | $4,279 | $4,955 | $5,631 | $6,308 |
| 19 | Utilidad/pérdida Neta | $0 | $6,066 | $8,690 | $10,062 | $11,434 | $12,808 |

## Flujo de Efectivo del Proyecto

| | | Año 2 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Concepto** | **Mes 7** | **Mes 8** | **Mes 9** | **Mes 10** | **Mes 11** | **Mes 12** |
| 1 | Demanda Tostadas | 1,096 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 2 | Ingreso Tost. 20 Pzas $26 | $28,496 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 |
| 3 | Costo Tostada $12.47 | $13,667 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 |
| 4 | Contribución Marginal Tostada | $14,829 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 |
| 5 | Demanda Plato | 1,096 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 6 | Ingreso Plato 20 pzas $42. | $46,032 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 |
| 7 | Costo Plato $24.47 | $26,819 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 |
| 8 | Contribución Marginal Plato | $19,213 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 |
| 9 | Demanda Cuchara | 1,096 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 10 | Ingreso Cuchara $19 | $20,824 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 |
| 11 | Costo Cuchara $7.37 | $8,077 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 |
| 12 | Contribución Marginal Cuchara | $12,747 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 |
| 13 | Utilidad Marginal | $46,789 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 |
| 14 | Gastos Fijos | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 |
| 15 | Utilidad. / Perdida de Operación | $24,789 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 |
| 16 | Dep. + Amort. acumulado | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** |
| 17 | Utilidad/pérdida Bruta | $21,164 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 |
| 18 | Impuestos ISR | $6,984 | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 |
| 19 | Utilidad/pérdida Neta | $14,180 | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 |

# Flujo de Efectivo del Proyecto

| | | Año 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Concepto** | **Mes 1** | **Mes 2** | **Mes 3** | **Mes 4** | **Mes 5** | **Mes 6** |
| 1 | Demanda Tostadas | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 2 | Ingreso Tost. 20 Pzas | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 |
| 3 | Costo Tostada | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 |
| 4 | Contribución Marginal Tostada | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 |
| 5 | Demanda Plato | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 6 | Ingreso Plato 20 pzas. | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 |
| 7 | Costo Plato | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 |
| 8 | Contribución Marginal Plato | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 |
| 9 | Demanda Cuchara | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 10 | Ingreso Cuchara | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 |
| 11 | Costo Cuchara | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 |
| 12 | Contribución Marginal Cuchara | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 |
| 13 | Utilidad Marginal | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 |
| 14 | Gastos Fijos | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 |
| 15 | Utilidad. / Perdida de Operación | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 |
| 16 | Dep. + Amort. Acumulado | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** |
| 17 | Utilidad/pérdida Bruta | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 |
| 18 | Impuestos ISR | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 |
| 19 | Utilidad/pérdida Neta | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 |

# Flujo de Efectivo del Proyecto

| | | Año 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Concepto** | **Mes 7** | **Mes 8** | **Mes 9** | **Mes 10** | **Mes 11** | **Mes 12** |
| 1 | Demanda Tostadas | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 2 | Ingreso Tost. 20 Pzas | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 |
| 3 | Costo Tostada | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 |
| 4 | Contribución Marginal Tostada | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 |
| 5 | Demanda Plato | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 6 | Ingreso Plato 20 pzas. | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 |
| 7 | Costo Plato | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 |
| 8 | Contribución Marginal Plato | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 |
| 9 | Demanda Cuchara | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 10 | Ingreso Cuchara | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 |
| 11 | Costo Cuchara | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 |
| 12 | Contribución Marginal Cuchara | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 |
| 13 | Utilidad Marginal | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 |
| 14 | Gastos Fijos | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 |
| 15 | Utilidad. / Perdida de Operación | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 |
| 16 | Dep. + Amort. acumulado | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** |
| 17 | Utilidad/pérdida Bruta | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 |
| 18 | Impuestos ISR | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 |
| 19 | Utilidad/pérdida Neta | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 |

## Flujo de Efectivo del Proyecto

| | | Año 4 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Concepto** | **Mes 1** | **Mes 2** | **Mes 3** | **Mes 4** | **Mes 5** | **Mes 6** |
| 1 | Demanda Tostadas | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 2 | Ingreso Tost. 20 Pzas | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 |
| 3 | Costo Tostada | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 |
| 4 | Contribución Marginal Tostada | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 |
| 5 | Demanda Plato | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 6 | Ingreso Plato 20 pzas. | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 |
| 7 | Costo Plato | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 |
| 8 | Contribución Marginal Plato | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 |
| 9 | Demanda Cuchara | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 10 | Ingreso Cuchara | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 |
| 11 | Costo Cuchara | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 |
| 12 | Contribución Marginal Cuchara | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 |
| 13 | Utilidad Marginal | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 |
| 14 | Gastos Fijos | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 |
| 15 | Utilidad. / Perdida de Operación | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 |
| 16 | Dep. + Amort. acumulado | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** | **$3,625** |
| 17 | Utilidad/pérdida Bruta | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 |
| 18 | Impuestos ISR | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 |
| 19 | Utilidad/pérdida Neta | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 |

# Flujo de Efectivo del Proyecto

| | | Año 4 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Concepto** | **Mes 7** | **Mes 8** | **Mes 9** | **Mes 10** | **Mes 11** | **Mes 12** |
| 1 | Demanda Tostadas | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 2 | Ingreso Tost. 20 Pzas | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 |
| 3 | Costo Tostada | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 |
| 4 | Contribución MarginalTostada | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 |
| 5 | Demanda Plato | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 6 | Ingreso Plato 20 pzas. | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 |
| 7 | Costo Plato | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 |
| 8 | Contribución Marginal Plato | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 |
| 9 | Demanda Cuchara | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 10 | Ingreso Cuchara | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 |
| 11 | Costo Cuchara | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 |
| 12 | Contribución Marginal Cuchara | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 |
| 13 | Utilidad Marginal | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 |
| 14 | Gastos Fijos | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 |
| 15 | Utilidad. / Perdida de Operación | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 |
| 16 | Dep. + Amort. acumulado | $3,625 | $3,625 | $3,625 | $3,625 | $3,625 | $3,625 |
| 17 | Utilidad/pérdida Bruta | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 |
| 18 | Impuestos ISR | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 |
| 19 | Utilidad/pérdida Neta | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 |

## Flujo de Efectivo del Proyecto

| | | Año 5 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Concepto** | **Mes 1** | **Mes 2** | **Mes 3** | **Mes 4** | **Mes 5** | **Mes 6** |
| 1 | Demanda Tostadas | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 2 | Ingreso Tost. 20 Pzas | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 |
| 3 | Costo Tostada | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 |
| 4 | Contribución Marginal Tostada | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 |
| 5 | Demanda Plato | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 6 | Ingreso Plato 20 pzas. | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 |
| 7 | Costo Plato | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 |
| 8 | Contribución Marginal Plato | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 |
| 9 | Demanda Cuchara | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 10 | Ingreso Cuchara | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 |
| 11 | Costo Cuchara | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 |
| 12 | Contribución Marginal Cuchara | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 |
| 13 | Utilidad Marginal | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 |
| 14 | Gastos Fijos | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 |
| 15 | Utilidad. / Perdida de Operación | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 |
| 16 | Dep. + Amort. acumulado | $3,625 | $3,625 | $3,625 | $3,625 | $3,625 | $3,625 |
| 17 | Utilidad/pérdida Bruta | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 |
| 18 | Impuestos ISR | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 | $7,660 |
| 19 | Utilidad/pérdida Neta | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 | $15,554 |

## Flujo de Efectivo del Proyecto

| | | Año 5 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Concepto** | **Mes 7** | **Mes 8** | **Mes 9** | **Mes 10** | **Mes 11** | **Mes 12** |
| 1 | Demanda Tostadas | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 2 | Ingreso Tost. 20 Pzas | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 | $29,744 |
| 3 | Costo Tostada | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 | $14,265 |
| 4 | Contribución MarginalTostada | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 | $15,479 |
| 5 | Demanda Plato | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 6 | Ingreso Plato 20 pzas. | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 | $48,048 |
| 7 | Costo Plato | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 | $27,993 |
| 8 | Contribución Marginal Plato | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 | $20,055 |
| 9 | Demanda Cuchara | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 | 1,144 |
| 10 | Ingreso Cuchara | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 | $21,736 |
| 11 | Costo Cuchara | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 | $8,431 |
| 12 | Contribución Marginal Cuchara | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 | $13,305 |
| 13 | Utilidad Marginal | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 | $48,839 |
| 14 | Gastos Fijos | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 | $22,000 |
| 15 | Utilidad. / Perdida de Operación | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 | $26,839 |
| 16 | Dep. + Amort. acumulado | $3,625 | $3,625 | $3,625 | $3,625 | $3,625 | $3,625 |
| 17 | Utilidad/pérdida Bruta | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 | $23,214 |
| 18 | Impuestos ISR | $9,285 | $9,285 | $9,285 | $9,285 | $9,285 | $9,285 |
| 19 | Utilidad/pérdida Neta | $13,928 | $13,928 | $13,928 | $13,928 | $13,928 | $13,928 |

## Tabla de Concentrado de Flujo de Efectivo anualizado

| | Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Demanda Tostadas | 5,952 | 7,808 | 13,728 | 13,728 | 13,728 |
| 2 | Ingreso Tost. 20 Pzas $26 | $154,752 | $203,008 | $356,928 | $356,928 | $356,928 |
| 3 | Costo Tostada $12.47 | $74,221 | $97,365 | $171,188 | $171,188 | $171,188 |
| 4 | Contribución Marginal Tostada | $80,531 | $105,643 | $185,740 | $185,740 | $185,740 |
| 5 | Demanda Plato | 5,952 | $7,808 | 13,728 | 13,728 | 13,728 |
| 6 | Ingreso Plato 20 pzas $42 | $249,984 | $327,936 | $576,576 | $576,576 | $576,576 |
| 7 | Costo Plato $24.47 | $145,645 | $191,061 | $335,924 | $335,924 | $335,924 |
| 8 | Contribución Marginal Plato | $104,339 | $136,875 | $240,652 | $240,652 | $240,652 |
| 9 | Demanda Cuchara | 5,952 | 7,808 | 13,728 | 13,728 | 13,728 |
| 10 | Ingreso Cuchara $19 | $113,088 | $148,352 | $260,832 | $260,832 | $260,832 |
| 11 | Costo Cuchara $7.37 | $43,866 | $57,544 | $101,175 | $101,175 | $101,175 |
| 12 | Contribución Marginal Cuchara | $69,222 | $90,808 | $159,657 | $159,657 | $159,657 |
| 13 | Utilidad Marginal | $254,092 | $333,326 | $586,049 | $586,049 | $586,049 |
| 14 | Gastos Fijos | $264,000 | $264,000 | $264,000 | $264,000 | $264,000 |
| 15 | Utilidad. / Perdida de Operación | -$9,908 | $69,326 | $322,049 | $322,049 | $322,049 |
| 16 | Dep. + Amort. Acumulado | $43,500 | $43,500 | $43,500 | $43,500 | $43,500 |
| 17 | Utilidad/pérdida Bruta | -$33,592 | $25,826 | $278,549 | $278,549 | $278,549 |
| 18 | Impuestos ISR | $0 | $10,330 | $111,419 | $111,419 | $111,419 |
| 19 | Utilidad/pérdida Neta | -$33,592 | $15,495 | $167,129 | $167,129 | $167,129 |

**Tabla de Concentrado por año de venta de paquetes e ingreso y costo de las tres presentaciones en las 4 ciudades, proyectado a 5 años.**

| No. Año | Venta Tos 20 pzas. $26.00 | Ingreso Tos. | Venta Tos. P $42.00 | Ingreso P | Venta Tos C $19.00 | Ingreso C |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 5,952 | $154,752 | 5,952 | $$249,984 | 5,952 | $113,088 |
| 2 | 7,808 | $203,008 | 7,808 | $327,936 | 7,808 | $148,352 |
| 3 | 13,728 | $356,928 | 13,728 | $576,576 | 13,728 | $260,832 |
| 4 | 13,728 | $356,928 | 13,728 | $576,576 | 13,728 | $260,832 |
| 5 | 13,728 | $356,928 | 13,728 | $576,576 | 13,728 | $260,832 |

**Tabla de Concentrado por año de venta de paquetes y costo de las tres presentaciones en las 4 ciudades, proyectado a 5 años.**

| No. Año | Venta Tos 20 pzas. | Costo Tos. $12.47 | Venta Tos. P | Costo P $24.47 | Venta Tos C | Costo C $7.37 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 5,952 | $74,221 | 5,952 | $145,645 | 5,952 | $43,866 |
| 2 | 7,808 | $97,365 | 7,808 | $191,061 | 7,808 | $57,544 |
| 3 | 13,728 | $171,188 | 13,728 | $335,924 | 13,728 | $101,175 |
| 4 | 13,728 | $171,188 | 13,728 | $335,924 | 13,728 | $101,175 |
| 5 | 13,728 | $171,188 | 13,728 | $335,924 | 13,728 | $101,175 |

**Tabla de concentrado de ventas, ingresos, costos, utilidad marginal, gastos fijos y utilidad de operación.**

| No. Año | Venta Tos totales | Ingreso Totales | Costos totales | Utilidad Marginal | Gastos fijos | Utilidad de Operación |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 17,856 | $517,824 | $263,732 | $254,092 | $264,000 | -$9,908 |
| 2 | 23,424 | $679,296 | $345,970 | $333,326 | $264,000 | $69,326 |
| 3 | 41,184 | $1,194,336 | $628,287 | $566,049 | $264,000 | $302,049 |
| 4 | 41,184 | $1,194,336 | $628,287 | $566,049 | $264,000 | $302,049 |
| 5 | 41,184 | $1,194,336 | $628,287 | $566,049 | $264,000 | $302,049 |

Realizado el ejercicio del flujo de efectivo en líneas anteriores, se aprecia en las tablas trabajadas, que en los 5 años proyectados se observa un escenario favorable a partir del segundo año de producción, alcanzado un nivel superior en los años 3,4 y 5, periodos en los que se logra un ingreso que supera al doble los gastos fijos, de acuerdo al flujo realizado.

Los flujos de efectivo ofrecen elementos para saber que el margen de ganancia, se presenta prácticamente a partir del segundo semestre del segundo año, con un monto de $69,326.00 logrando en los tres años subsecuentes un ingreso antes de impuestos de $302,049.00.

Por otro lado, como se observa en las mismas paridades, rebasado el segundo semestre del segundo año, mes con mes se va equilibrando la parte de los ingresos versus egresos, hasta obtener utilidad, que al incrementar la venta de número de paquetes en las tres presentaciones, se puede estimar que en un periodo de año y medio puede lograrse la recuperación de la inversión inicial, para luego pasar a un segundo momento, que con base a la demanda del mercado, sea posible continuar con inversión de maquinaria, cuyo objetivo es que se pueda adquirir en un futuro con los propios recursos que genere el proyecto.

Como se comentó en una cita anterior, los números por sí solos no dicen mucho, en este sentido, lo que nos invitan a plantear, es que un proyecto de esta naturaleza tiene que llevar un análisis y evaluación de los preceptos mercadológicos, incluye también estimar una estrategia de acciones, de costos e implicaciones de cada una de los factores que se toman en cuenta tiene.

Es también necesario referir, que la participación del mercado, en la primera etapa de lanzamiento y crecimiento es de un orden del 2%, cifra mesurada, que cumplido el tiempo que se proyecta, pretenderá llegar a una participación del mercado del 5% en los segmentos antes referidos lo cual, por lo menos implica el desplazamiento de más de 3,000 unidades de producto por mes, como se observa en las tablas de flujo de efectivo de los primeros 5 años.

Es necesario seguir rompiendo supuestos, sobre todo los que en algún momento hicimos o hemos hecho emprendimiento. Rescatamos lo siguiente:

- El mercado y la demanda son factores que en la experiencia pasada, no se vieron con la óptica necesaria, hoy uno de los aprendizajes tenidos es que si no hay mercado, no hay forma, no hay proyecto viable.
- Hay puntos centrales que cualquier emprendedor tiene que preguntarse, algunas de estas interrogantes: se tiene la capacidad financiera para iniciar solo o se vislumbra un escenario de accionistas, ¿qué lo determina?
- Se cuenta con la infraestructura necesaria, si no es así, la inversión que se realice tiene considerada en la proyección del costo del producto, bajo qué criterios y cómo se define?
- Planear y estimar proyecciones, a corto plazo, abre una ventana por lo menos para anticiparse a escenarios adversos que pongan en alto riesgo al negocio y además de la enorme frustración. Por tanto, será ineluctable tener un plan A, B, C y plantados los pies en la tierra.
- El emprendimiento exige en sí disciplina, control, seguimiento, supervisión, virajes, y un ejercicio permanente para no desprenderse de la realidad, imaginar nunca será suficiente, cuando hay una realidad que esta de frente.

Antes de dar paso al cierre y a las conclusiones generales de este trabajo, es imperioso externar también que se transitó por un territorio no explorado antes, resultó difícil su ejercicio, ya que se abrió un mundo desconocido, y del que al menos hasta este día sabemos que intervienen muchas variables que determinan un manejo exitoso o de fracaso de un negocio.

Hoy se tiene la claridad y el conocimiento de las razones que llevaron a la muerte del primer modelo de negocio tenido, y sin que haya sido el planteamiento inicial del presente reporte, el posible lanzamiento de un nuevo proyecto basado en la disrupción de dos líneas de nuevos productos.

La Eugenesis del proyecto de la tostada y totopo raspado, ofrece elementos para establecer el siguiente dictamen mercadológico:

- Se valora un área de oportunidad con la nueva línea de producto disruptivo.

- De acuerdo a las proyecciones realizadas – de las que hemos insistido son mesuradas y construidas a partir de la primera experiencia- es viable el lanzamiento del nuevo producto, sin embargo, se recomienda continuar con el análisis y las proyecciones financieras que aseguren su lanzamiento, desarrollo y crecimiento.

- Tomar en cuenta que uno de los productos que corresponde a la tostada de presentación tradicional, tendrá que definir su precio de venta al público a partir de los parámetros que se encuentran en el mercado, por lo que el haber fijado en este ejercicio el precio de $40.00 puede colocarlo en una situación de riesgo por estar arriba de lo que se encuentra en el mercado de consumo. Sin embargo, como se ha planteado el producto responde a las necesidades de otro mercado con otras características y necesidades.

- En la línea de producto Premium que incluye la tostada en forma de plato y el totopo en forma de cuchara, es posible que dadas sus particularidades del producto se esté en condiciones de fijar un precio más elevado por lo novedoso y artesanal del producto. Sin embargo, en ambos casos será de suma importancia que el consumidor obtenga el grado de satisfacción y supere sus propias expectativas.

- El ejercicio de proyección efectuado de las finanzas no asegura el éxito del producto, sin duda ayuda a medirlo, más lo relevante siempre será tener una respuesta del mercado, por tanto, en caso de decidir llevar a cabo su lanzamiento, se tendrá hasta entonces la certeza de lo aquí expuesto.

## Conclusiones y recomendaciones

*“Tocar lo más profundo de las entrañas de un negocio que tuvo vida, no es más, que descubrir que la verdadera muerte está presente cuando fallecen las ideas, los negocios nacen y desaparecen, cuando no hay un mercado para ellos, pero se aniquilan por completo cuando no hay quien aprenda de ello y esté dispuesto a levantarse y reinventarse para trabajar en su propia Eugenesis y por tanto brindar la atención debida a las enfermedades que lo ponen en riesgo.”*

Marivel Ortega (2016)

Asumiendo esta declaratoria, se pueden externar las siguientes ideas, resultado de la necropsia, estudio pos morten y la Eugenesis del proyecto que se ha descrito en líneas anteriores.

Emprender tiene su riesgo, no siempre se gana, no siempre se pierde, Sin embargo, cuando se decide arriesgar, es recomendable sobre todo para los que deciden emprender tener el valor de enfrentar el peligro, no cometer acciones suicidas dando por hecho pensamientos tales como: mi producto es tan bueno que en automático se va a vender, ofrezco la mejor calidad de la competencia y eso asegurará las ventas, mi producto no tiene comparación con alguno otro de la competencia.

No bastan las afirmaciones, para tomar decisiones es fundamental tener información que nos ayude, a plantear estrategias que se llevan a la acción para obtener resultados, sobre todo los esperados.

Ya se ha ahondado en ello, no es suficiente tener un producto, es fundamental primero observar, conocer y detectar las necesidades de los consumidores y satisfacer sus deseos. Los productos no deben satisfacer la carencia de quien los produce, más bien las percepciones y expectativas que el mercado tenga.

A pesar de que a lo largo de la historia ha habido empresas familiares que lo han hecho muy bien, logrando permanecer en el mercado, gracias a la fidelidad de sus consumidores, lamentablemente también para el caso de América Latina, las empresas familiares son las que tienen un mayor índice de fracaso, razones varias hay en ello. La falta de estructura y claridad en las reglas de operación, en donde

opina más de uno, se crea confusión y un ambiente laboral que no contribuye a un sano desarrollo, cuando los esfuerzos no van en el mismo sentido, tampoco se llega a la meta, este escenario fue el que de manera personal viví por muchos años.

Las empresas son como un símil de un barco que se encuentra en altamar, la peor posición que puede tener y que pone en riesgo su sobrevivencia es cuando alguno de sus lados de encuentra en pique, lo más difícil es mantener a cada una de sus partes en completo equilibrio. Por tanto, es de sabios definir con claridad las políticas y objetivos que se persiguen, para evitar en lo posible desgastes nimios que con el tiempo generen un divorcio necesario entre las partes sin dar la mínima posibilidad a un desequilibrio financiero.

Las grandes ideas no son privativas de las grandes empresas, la creatividad, la innovación es más un asunto de visión y actitud. Los grandes iniciaron sus primeros pasos siendo pequeños. Por tanto, en la medida en que se sueñe en grande, en esa medida se rebasa el paradigma de emprender de manera limitada, esto es, ver más allá de un producto, es pensar en un mercado, en una marca que le permita reconocerlo, en un concepto que toque, que signifique a otros, de tal suerte que no sólo quieran tenerlo para satisfacer una necesidad sino que el cliente consumidor se emocione con él.

Una de los aprendizajes logrados es tener la seguridad de que el emprendedor, se hace emprendiendo, no lo sabemos todo, y terminamos aprendiendo de nuestros propios errores sobre todo cuando se reconocen, y lo mejor que cuando los socializamos con pares, para darnos cuenta que se pueden lograr mejores fórmulas de superación, y asumir que no somos los únicos que han vivido una situación de crisis.

Sergio Rodea lo dijo bien, "*vale más pensar en grande que en pequeño, después de todo, te significa el mismo esfuerzo"*.[28]

La mercadotecnia como herramienta fundamental para el conocimiento de los consumidores, del análisis del entorno, del mercado competido, no es exclusiva de

[28] Profesor de la materia de Branding en la Maestría de Mercadotecnia, UNLA-ITESO, Morelia, Mich. Marzo 2016

las grandes corporaciones o empresas, en el fondo los pequeños emprendedores con el tiempo logran sin saberlo desarrollar a través de la intuición y la propia experiencia, principios básicos del marketing. Dicha afirmación, nace de mi propia experiencia, porque sin proponerlo llegué a conocer las zonas y establecimientos en donde mejor se desplazaba el producto, sin conocer el concepto identifique en cierto grado segmentos o nichos de mercado, desarrollé mis propias formas para la definición de precios, viví de cerca la presión cuando no se cubrían los gastos fijos de operación, y asumí que tenía que lograr vender más, o bien producir menos para reducir gastos. Sin embargo, de la postura que se asuma en cualquiera de los escenarios mencionados, la falta de herramientas, la ignorancia de otras tantas, invitan a no temer acercarse sobre todo a quienes pueden orientar y abonar a la toma de decisiones estratégicas y medulares para continuar con la ruta a seguir. Por ejemplo, en cada entidad de la República Mexicana se cuentan con oficinas como la Secretaria de Economía o Fomento Económico que brindan asesorías, la mayoría de las veces gratuita, en este momento me doy cuenta que fue necesario propiciar un mayor acercamiento con estas instancias.

Uno de los aspectos a rescatar de la necropsia realizada, es también reconocer que una parte es el todo y el todo es una parte, dicho de otra manera, un emprendedor sea del tamaño que sea , guarda una relación consigo mismo, con él y sus colaboradores, él y sus consumidores, él y su marca, él y su competencia, su entorno, su ambiente, sus proveedores, sus distribuidores, su promoción, lo cual entre otras cosas, llevan a pensar en un modelo de emprendedor holístico, por lo que el emprendedor puede dimensionar la importancia que tiene cada una de estas partes, para comprender que hablamos de todo un sistema integral , incluyente, en donde al final del día concluyamos que si bien un modelo de negocio es para ganar dinero, éste se obtiene no por default, más bien es el resultado y consecuencia del engrane y trabajo vinculado y armónico de cada una de sus fragmentos y como consecuencia, si establecemos la relación business to business, ganar -ganar, será posible asumir un mercado de consumo responsable y compartido que conduzca a la mirada de una nueva mercadotecnia del siglo XXI. Estos aspectos que se mencionan, permanecieron con cierto aislamiento o bien, unos más vinculados con otros, pero no todos en conjunto.

Hasta este momento se tiene una idea de la posible proyección y estimaciones que serán la brújula a seguir durante la Eugenesis del nuevo producto. Justamente por la experiencia tenida, entendemos que este proceso es delicado y de suma importancia, actuar bajo la lógica y razonamiento: “es la demanda del producto, la

que determina la toma de decisiones para establecer los criterios de inversión y proyección de crecimiento del negocio, hay una idea equivocada, cuando se pretende hacer al revés, esto es primero inviertes y luego vendes", grave error que pone en mayor riesgo a los pequeños empresarios.

El trabajo desarrollado nos lleva a una conclusión: **la Eugenesis del proyecto podría ser viable en la medida en que se tome en cuenta que para arrancarlo, antes que nada se tendrá que efectuar la validación más precisa del precio del producto en cada una de las localidades, esto es, tener la certeza de que contamos con la autorización del mercado, no hacerlo constituiría un riesgo que nos llevaría nuevamente a repetir la historia no deseada.**

Finalmente hoy por hoy, se cuenta con un nuevo paradigma central, después de la necropsia realizada, la Eugenesis de Dalton brinda esperanza.

Esperanza para asumir que es posible iniciar de nuevo proyecto teniendo presente el pasado. La Eugenesis es un proceso permanente, no exclusivo de los modelos que han fracasado, su filosofía puede contribuir a la anticipación de los problemas y a su oportuna solución.

Que la Eugenesis integral desde la mirada mercadológica holística, es aquella que logra en el proyecto de negocio el equilibrio ,centrado entre el emprendedor, sus colaboradores, los proveedores, los distribuidores, los consumidores, todos son importantes en lo individual, pero juntos forman el gran cuerpo de la Eugenesis. Un cuerpo verdaderamente sano, tan fortalecido que podrá sostenerse muy a pesar de los ventarrones del entorno y del contexto.

Un padecimiento mal detectado, no sólo conlleva a la prescripción médica errónea, que puede derivar en la aplicación de medicamentos que no resuelven por un lado y por otro, terminan siendo no una buena inversión sino un gasto infructuoso y la enfermedad de fondo seguirá viva hasta cumplir con su cometido.

Finalizo estas líneas, asumiendo que fue un proceso que cada día me llevó a nuevos descubrimientos, pero también a ceder terreno a la aceptación de que el mercado no se encuentra en el emprendedor, esa es una realidad que aprendí.

Durante algún tiempo tuve resistencia a hablar de la mercadotecnia, por mi formación más en lo social, por lo que no me agradaba escuchar lo que muchos decían acerca de que su objetivo era crear necesidades. Hoy después de todo este proceso es más que claro que es una afirmación que sin duda está fuera de lugar.

La Maestría en Mercadotecnia Global, brindó un proceso de mi propia Eugenesis, sané falsas percepciones, para descubrir que el ser humano decide a partir de sus propias emociones y que son estas las que un mercadologo tiene que aprender a descifrar y conocer, observar y escuchar al mercado para ofrecer los satisfactores en los que está en constante busca.

Que el consumidor está en constante cambio, como su entorno, por lo que las estrategias mercadológicas tienen que estar a la altura de estos escenarios.

## Bibliografía


Antonio Rial Boubeta, Jesús Varela Mallou, Teresa Braña Tobío y Jean-Pierre Lévy Mangin*. (2000). Revista Anual de Psicología. Psicothema, 12, 247.

Artículo La Investigación Cualitativa de la Vida Cotidiana. Medio Para la Construcción de Conocimiento Sobre lo Social a Partir de lo Individual de la Revista Psicoperspectivas. Publicación de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 10, No. 2 (2011) Págs.: 35-59doi: 10.5027/psicoperspectivas-Vol10-Issue2-fulltext-147

Bielaczyc, K. y Collins, A. (1999). Learning communities in classrooms: A reconceptualization of educational practices. En C. M. Reigeluth (Ed.), *Instructional-design theories and models: A new paradigm of instructional theory* (269-292). New Jersey: Lawrence Erlbaum.

César Marcillo Alejandro Salcedo (2010). Economía Solidaria. España: Castilla la Mancha.

David Noel Ramírez Padilla (2005). Contabilidad administrativa, 7ª edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Excélsior "Consume cada mexicano 90 Kilo de tortillas al año" http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/09/19/982604

Food Technology Summit and Expo. (2014). Food Tecnology Summit and Expo. Abril 2016, de CANACINTRA- SOMEICCA Sitio web: http://www.enfasis.com/Presentaciones/FTSMX/2014/Gratuitas/Snacks_BLimonALeon.pdf

Fundamentos epistemológicos en la construcción de una metódica de investigación- ATOS DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO – PPGE/ME FURB ISSN 1809– 0354 v. 4, nº 1, p. 89-121, jan. /abr. 2009

González, F. y Villegas, M. (2010). Cómo elaborar proyectos de investigación en educación matemática. Dialógica. Revista Multidisciplinaria. Manuscrito en Prensa I, 137.

Hernán Osorio . (2015). Crece sobrepeso y obesidad infantil en México 1.1% al año. Abril del 2016, de Instituto Nacional de Salud Pública Sitio web: http://www.insp.mx/noticias/nutricion-y-salud/1200-crecen-sobrepeso-y-obesidad-infantil-en-mexico-11-al-ano.html

http://fumec.org.mx/v6/htdocs/alimentos.pdf Tendencias de consumo gourmet

http://www.wordreference.com/definicion/acierto

http://www.unioviedo.es/reunido/index.php/PST/article/view/7586/7450

http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/desarrollo/1/plan/L_04_C_01_EmpresasyModelo.pdf

https://www.researchgate.net/profile/Lyman_Mlambo/publication/233361855_Accounting_for_the_Depletion_of_Mineral_Resources_in_Zimbabwe_Using_the_User_Cost_Approach_A_Case_Study_of_the_Gold_Sector/links/0912f50edad6c599b7000000.pdf#page=1197

Jorge Martínez Rodríguez, Métodos de Investigación Cualitativa. Silogismos más que conceptos, Docente de la Universidad Santo Tomás y San Buenaventura Bogotá – Colombia, Nº 08 (1), 2011 JULIO - DICIEMBRE ISSN 1909-955X

keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México, Df.: Pearseon.

Martín García, A. V. (1995). Fundamentación teórica y uso de las historias y relatos de vida como técnicas de investigación en pedagogía social. Aula, 7, 41-60.

Maturana, H. R. (1994). La ciencia y la vida cotidiana: La ontología de las explicaciones científicas. En P. Watzlawick y P. Krieg, (comps), El ojo del Observador. Contribuciones al constructivismo. Barcelona: Gedisa.

Maturana H. y F. Varela. (2003.). El Árbol del Conocimiento: Bases Biológicas del Entendimiento Humano... Buenos Aires, Argentina.: Lumen.

Ministerio Público de Venezuela. (2013). Anatomopatología Forense. Marzo 2016, de Ministerio Público Bolivariano de Venezuela Sitio web: http://criminalistica.mp.gob.ve/anatomopatologia-forense/

Raquel Álvarez Peláez. (1985). Sir Francis Galton, padre de la Eugenesia. Madrid: Ed. Artes Gráficas.

Dr. Salvador Mercado H. (2004). "Mercadotecnia Programada". Febrero 2016, de Ed. Limosa Sitio web: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=lx-31bK5agMC&oi=fnd&pg=PA5&dq=origen+de+la+mercadotecnia&ots=yfqGX1Jawx&sig=raX4pFwB2jBdfWaJKO0eLCX_iQg#v=onepage&q=origen%20de%20la%20mercadotecnia&f=false

Xavier Vargas Beal. (2010). Cómo hacer Investigación Cualitativa. Guadalajara, Jal.: Unidad Académica de Contexto. ITESO.

# ANEX0S

***ANEXO 1***

*Imagen que corresponde a la primera presentación que se manejó de la Tostada.*

***Descripción del producto***

| |
|---|
| *Tostada Raspada Jumbo o Grande* |
| *Contenido: 10 piezas* |
| *Diámetro 20 cm.* |



*Imagen que corresponde a las tres presentaciones adicionales de tostada.*

***Descripción del producto***

| |
|---|
| *Tostada Raspada Mediana* |
| *Contenido: 20 piezas* |
| *Diámetro 14 cm.* |



*Imagen que corresponde a las tres presentaciones adicionales de tostada.*

***Descripción del producto***

| |
|---|
| *Tostada Raspada Chica* |
| *Contenido: 20 piezas y 50 piezas* |
| *Diámetro 12 cm.* |






*Imagen que corresponde a la presentación de las 2 líneas nuevas de producto:*

*Totopo triangular  y Totopo de Tira*

***Descripción del producto***

| |
|---|
| *Totopo para Chilaquil y Totopo para Sopa Tarasca* |
| *Contenido:  225g* |
| *Contenido 500 g* |



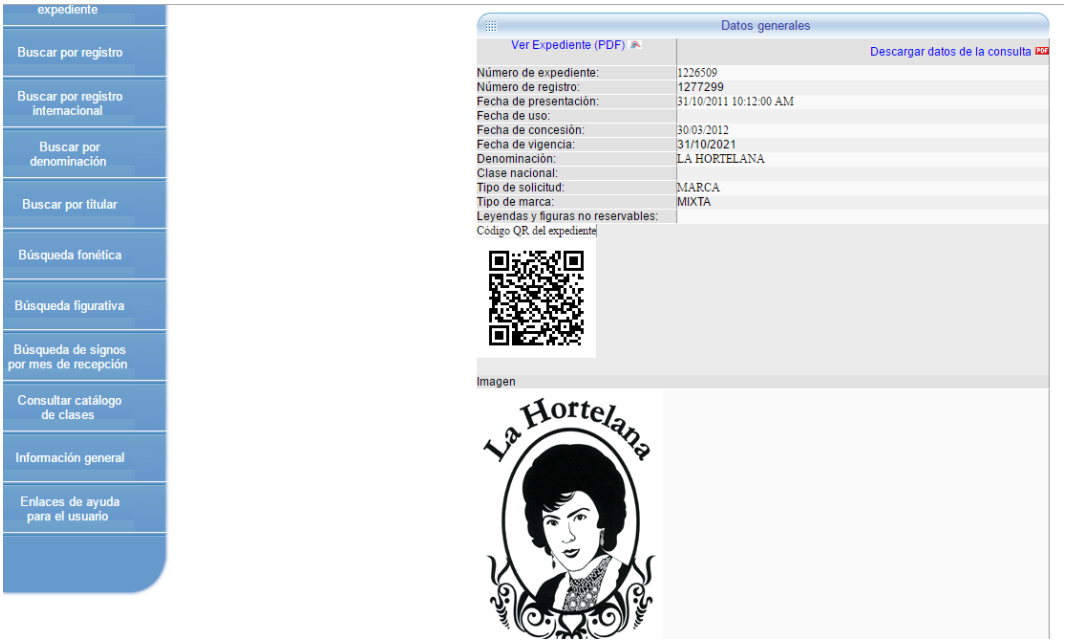



Totopos
Mega



## *ANEXO 2*

*Pantalla correspondiente al registro de marca efectuado ante el IMPI y obtenido en el año 2012 con vencimiento al 2021, la clase en la que se realizó dicho registro es en la número 30.*



## *ANEXO 3*

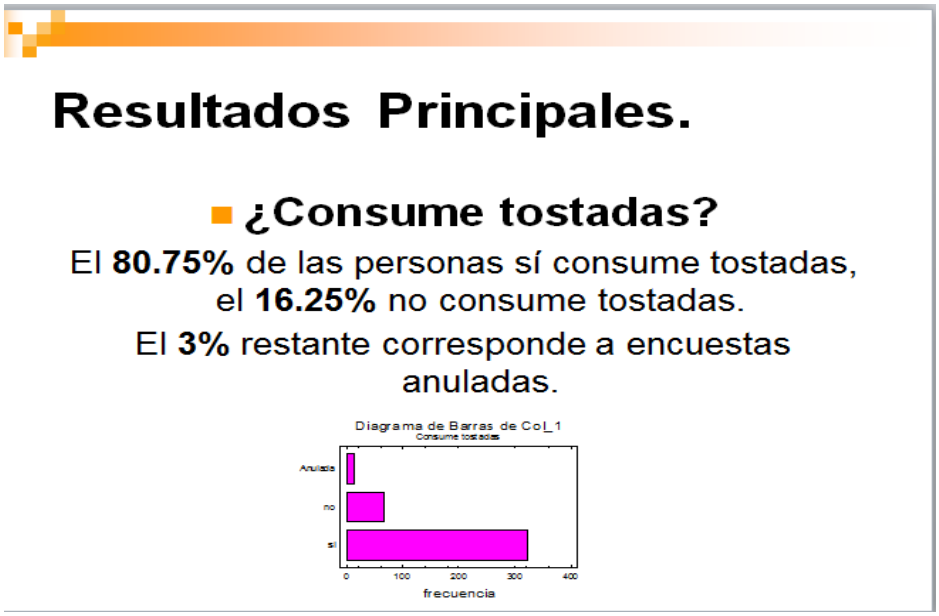
*Imagen que corresponde a los separadores que fueron la única publicidad impresa que se entregaba a los clientes en las exposiciones y/o se engrapaba a la presentación.*





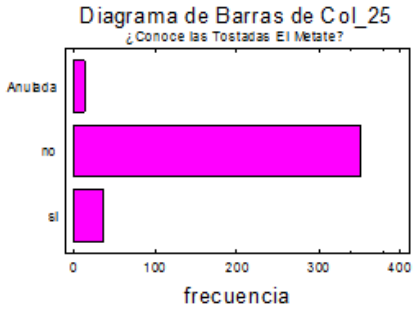

***ANEXO 4***

*Se presentan algunas de las láminas entregadas por el grupo de alumnos de la Universidad Vasco de Quiroga las cuales refieren y dan cuenta de los resultados y conclusiones obtenidas.*



## Resultados Principales:

- **¿Conoce usted las tostadas "Del Metate"?**
  - El **88.25%** de las personas no conoce las tostadas El metate, frente a un **8.75%** que si las conoce.




# Conclusiones

**Conclusión Producto**

- Producto muy consumido, buena oportunidad de desarrollo
- Factores o cualidades del producto a explotar para aumentar el consumo (dietas, diabetes, problemas digestivos y cardiovasculares)
- Las amas de casa son las que mas compran tostadas
- La tostada con mayor presencia en la mente del consumidor es la Luzma y Charras

***ANEXO 5***

*Exhibición en la que Walmart 24 de Marzo 2012*






## *ANEXO 6*

*Presentación de flautas elaboradas con tortilla raspada en Metate.*




## ANEXO 7

Pregunta No. 2 de la entrevista de profundidad realizada en Abril del 2015, en la materia de Investigación de Mercado con el Mtro. Pepe Habvi.

| No. | 2.-Conqué acostumbras comer tus comidas? | Pan | Bolillo | Tortillas | Tostadas |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | 1 | 1 |
| 2 | | | | | 1 |
| 3 | | | | 1 | 1 |
| 4 | | | | | 1 |
| 5 | | 1 | | 1 | 1 |
| 6 | | | | 1 | 1 |
| | | 1 | 0 | 4 | 6 |