Estudio de factibilidad para la exportación de Queso Mozzarella de MOBA S.A., Managua, Nicaragua hacia Tegucigalpa, Honduras

Carlos F. Montiel Barillas

ZAMORANO
Carrera de Gestión de Agronegocios

Noviembre, 2005

ZAMORANO

CARRERA DE GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS

Estudio de factibilidad para la exportación de Queso Mozzarella de MOBA S.A., Managua, Nicaragua hacia Tegucigalpa, Honduras

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero en Gestión de Agronegocios en el Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

Carlos F. Montiel Barillas

Zamorano, Honduras
Noviembre, 2005

El autor concede a Zamorano permiso para
reproducir y distribuir copias de este trabajo
para fines educativos. Para otras personas
físicas o jurídicas se reservan los derechos de autor

Carlos F. Montiel Barillas

Zamorano, Honduras
Noviembre, 2005

Estudio de factibilidad para la exportación de Queso Mozzarella de MOBA S.A., Managua, Nicaragua hacia Tegucigalpa, Honduras

Presentado por:

Carlos Fernando Montiel Barillas

Aprobada:

Guillermo Berlioz, B Sc. Asesor Principal	Ernesto Gallo, M Sc. Director de Carrera de Gestión de Agronegocios
Moisés Molina, Ing. Asesor	George Pilz, Ph. D. Decano Académico
Marcos Vega, MGA. Asesor	Kenneth L. Hoadley, D.B.A Rector

Guillermo Berlioz, B.Sc.
Coordinador de Tesis y pasantías
de la carrera de Agronegocios

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios.

A mis padres y mis hermanos por su constante apoyo y amor.

A mis asesores por su gran apoyo y dedicación.

A la familia Echeverría por ser mi segunda familia lejos de casa.

A Daniel González por su gran apoyo y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme las fuerzas de realizar este trabajo.

A mi padre por su ayuda.

A mis asesores por sus consejos.

A mis amigos Daniel González, Oriana Messuti, Carlos Garay, Hernán Ramírez, Christian Freile, Erasmo Aguilera, Marcelo Garcés y todos mis colegas de AGN por su gran respaldo.

A Diana Echeverría por ser mi fuente de apoyo, energías, dedicación e inspiración.

A la familia Echeverría por su fineza y atención.

RESUMEN

Montiel, Carlos. 2005. Estudio de factibilidad para la exportación de Queso Mozzarella de MOBA S.A., Managua, Nicaragua hacia Tegucigalpa, Honduras. Proyecto de graduación del programa de Ingeniería en Gestión de Agronegocios, Zamorano, Honduras 40p

MOBA S.A. tiene la necesidad de expandir sus ventas a un ambiente internacional. Esta necesidad de expandirse surge debido a que la empresa tiene muy en cuenta que un mundo sin fronteras y globalizado está tocando las puertas de Nicaragua con el DR-CAFTA. Se realizo el estudio con el fin de decidir si es factible o no ingresar al mercado de Tegucigalpa; y así aumentar su participación maximizando sus índices de desempeño económico y financiero. MOBA S.A deseaba una investigación que proporcionara suficiente información que le ayude a entender mejor el tema de exportación que es relativamente desconocido para la empresa y de esta manera poder sacar conclusiones mas precisas para el proceso de toma de decisión. Se realizo una investigación exploratoria la cual ayudó a recopilar información para dar un marco mas amplio sobre las relaciones comerciales que la empresa llevaría con un detallista negociando directamente con el y así disminuyendo el riesgo de entrar abiertamente a un mercado. Se analizo las tendencias de consumo de queso de los hondureños para conocer mejor al mercado meta de exportación el cual ayudo a realizar un análisis de potencial de ventas del mercado de Tegucigalpa. Se realizo una entrevista al gerente de compras de los supermercados La Colonia el cual proporciono información para conocer los requisitos y parámetros para trabajar con ellos además se estableció la demanda inicial Se realizo un análisis de la competencia para conocer mejor al mercado hondureño y prepararse con estrategias de comercialización para la introducción exitosa de queso mozzarella de MOBA S.A al mercado hondureño. Dado que es un estudio de tipo incremental, solo se analizaron los costos y beneficios incrementales del proyecto. Se analizaron índices financieros como son el VAN, TIR, relación beneficio costo, rentabilidad y un análisis de sensibilidad en cuanto al precio y de los costos del producto. En cuanto lo legal los requisitos deben ser realizados por personal calificado.

Palabras clave: Exportación, demanda, factibilidad, queso mozzarella, oferta, precio, costo, flujo de caja, VAN, TIR, B/C, sensibilidad.

Guillermo Berlíoz, B.Sc.

CONTENIDO

PORTADILLA i
AUTORÍA ii
PÁGINA DE FIRMAS iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTOS v
RESUMEN vi
CONTENIDO vii
ÍNDICE DE FIGURAS ix
ÍNDICE DE CUADROS x
ÍNDICE DE ANEXOS xi

1. INTRODUCCIÓN 1
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 1
1.2 ANTECEDENTES 1
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO. 3
1.4 ALCANCES DEL ESTUDIO 4
1.5 LIMITES DEL ESTUDIO 5

2. OBJETIVOS 6
2.1 OBJETIVO GENERAL 6
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 6

3. REVISIÓN DE LITERATURA 7
3.1 DATOS GENERALES DE LA REPUBLICA DE NICARAGUA 7
3.2 LA INDUSTRIA DEL QUESO EN NICARAGUA 7
3.3 EL ENTORNO INTERNACIONAL 8
3.4 DATOS GENERALES DE LA REPUBLICA DE HONDURAS 9

4. MATERIALES Y MÉTODOS 10
4.1 MATERIALES 10
4.2 MÉTODOS 10
4.2.1 ESTUDIO DE MERCADO 10
4.2.1.1 ENTREVISTA CON EL DETALLISTA 11
4.2.1.2 MERCADO META DE EXPORTACIÓN 11
4.2.1.3 PROYECCIÓN DE VENTAS 11
4.2.1.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA 12
4.2.2 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN 12
4.2.3 ESTUDIO TÉCNICO 12
4.2.4 ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO 12
4.2.4.1 INDICADORES FINANCIEROS 13
4.2.5 ESTUDIO LEGAL 13

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN. 14
5.1 ENTREVISTA CON EL DETALLISTA 14
5.2 MERCADO META DE EXPORTACIÓN 15
5.3 ANÁLISIS DEL MERCADO 16
5.4 PROYECCIÓN DE VENTAS 17
5.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA 18
5.6 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN 20
5.7 ESTUDIO TÉCNICO 24
5.7.1 JUIGALPA 24
5.7.2 MANAGUA 25
5.7.3 CAPACIDAD DE LA PLANTA 25
5.7.3.1 JUIGALPA 25
5.7.3.2 MANAGUA 27
5.7.4 MAQUINARIA ADICIONAL: 28
5.8 ESTUDIO FINANCIERO 28
5.8.1 INVERSIONES 28
5.8.2 COSTOS 29
5.8.2.1 COSTOS VARIABLES 29
5.8.2.2 COSTOS FIJOS 29
5.8.3 INGRESOS 30
5.8.4 FLUJO DE CAJA 31
5.8.5 PUNTO DE EQUILIBRIO 31
5.8.6 INDICADORES FINANCIERO 31
5.8.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 32

6. TRÁMITES Y REQUISITOS LEGALES EN NICARAGUA 33
6.1 DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EXPORTAR. 33
6.2 REQUISITOS Y PASOS PARA ESTABLECER UNA EMPRESA 35
6.2.1 CONSTITUCIÓN DEL COMERCIANTE INDIVIDUAL 35
6.2.2 INSCRIPCIÓN EN LA CÁMARA DE COMERCIO 35
6.2.3 INSCRIPCIÓN DE REGISTRO TRIBUTARIO NACIONAL 36
6.2.4 INSCRIPCIÓN EN LA MUNICIPALIDAD LOCAL 36
6.2.5 REQUISITOS PARA IMPORTAR 36
6.2.6 DESADUANAJE DE LA MERCADERÍA 36

7. CONCLUSIONES 38

8. RECOMENDACIONES 39

9. BIBLIOGRAFÍA 39

10. ANEXOS 42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Comercio exterior de la industria agroalimentaria.....15

Figura 2: Evolución de de las exportaciones e importaciones de la industria agroalimentaria, 1996-1998.....15

Figura 3. Cálculo de la tendencia en ventas del queso Zamorella.....18

Figura 4. Ventas mensuales (en libras) de queso mozzarella en los supermercados La Colonia, 2005 19

Figura 5. Comparación de precios de proveedores a La Colonia, 2005.....19

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Valor de las importaciones de la industria de alimentos, 1998 16

Cuadro 2. Análisis de la demanda potencial de la cuidad de Tegucigalpa.....17

Cuadro 3. Cálculo de insumos de degustaciones por día, 2005 22

Cuadro 4. Calculo de insumos de degustaciones por mes, 2005.....22

Cuadro 5. Calculo de costos de impulsación durante la etapa inicial, 2005 23

Cuadro 6. Calculo de costos de impulsación anual del año 1, 2005 23

Cuadro 7. Calculo de costos de impulsación anual del año 2, 2005 24

Cuadro 8. Cálculo de producción diaria 26

Cuadro 9. Proyección de ventas totales en libras. 26

Cuadro 10. Calculo de cantidad de leche incrementada para la producción diaria.....27

Cuadro 11. Calculo de cantidad costos fijos. 30

Cuadro 12. Calculo de ingresos anuales.....30

Cuadro 13. Punto de equilibrio.....31

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a socio comercial 42

Anexo 2. Participación de productos lácteos y sus derivados 43

Anexo 3. Proyección de ventas mensuales en Tegucigalpa 44

Anexo 4. Flujo de proceso del queso mozzarella 45

Anexo 5. Sistema de distribución de queso mozzarella a los supermercados La Colonia .46

Anexo 6. Flujo de caja 47

1. INTRODUCCIÓN

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

MOBA S.A. tiene la necesidad de expandir sus ventas a un ambiente internacional. Esta necesidad de expandirse surge debido a que la empresa tiene muy en cuenta que un mundo sin fronteras y globalizado está tocando las puertas de Nicaragua con el DR-CAFTA, este tratado aumentaría la competitividad en el mercado. Si se pretende crecer es necesario buscar nuevos mercados, no solamente el nicaragüense sino ver las posibilidades de exportar. MOBA S.A. desea entrar inicialmente en el mercado hondureño debido a sus ventajas geográficas (menor costo de transporte) y culturales (culturas similares).

La empresa está consciente de que en dicho país los competidores llevan años de experiencia. Dado que la compañía estaría entrando por primera vez en el mercado hondureño establecerá vínculos con clientes detallistas con los cuales se gestionara las relaciones de negocios activos.

1.2 ANTECEDENTES

MOBA S.A surgió como una pequeña empresa familiar en Julio de 1990, se dedicaba a la producción de queso procesado amarillo en dos tipos de presentaciones (cortado en rodajas y queso para untar con sabores de ajo, cebolla y chile dulce). Posteriormente se comenzó a fabricar queso mozarela. Las instalaciones donde se produce el queso están ubicadas en el departamento de Chontales a cinco kilómetros de la cuidad de Juigalpa.

Finalmente en Enero de 1993 se consolida la empresa y se crea una nueva instalación en Managua, capital de Nicaragua, el cual adquirió equipo moderno además de contar con un proveedor de bolsas de empaque (Plastinic) para darle mayor valor agregado a los quesos (presentación, calidad). La empresa decidió sacar del mercado el queso de untar y se dedico solamente a la producción de las líneas de queso mozarela y queso amarillo baja la marca Quesos Santa Rosa.

La materia prima para la fabricación los quesos es obtenida de la producción de leche proveniente de las fincas familiares. Debido al incremento en la demanda, la empresa compra casi toda la producción de una recibidora de leche manejada de forma independiente por el Ing. Edwin Marín.

Las operaciones de la empresa se ubican en dos lugares, Juigalpa (en donde el queso amarillo y el mozarela se fabrican en bloques) y Managua (los quesos son transportados dos veces por semana a Managua) donde se le da valor agregado al queso el cual es posteriormente cortado (en rodajas en el caso del queso amarillo y rallado en el caso del mozzarella) y empacado en bolsas de plástico que contiene toda la información detallada (logotipo, registro sanitario, ingredientes, fecha de expiración y código de barras). Una vez empacados el queso se prosigue a su distribución. Los clientes son supermercados (La Colonia, La Unión y La Fe) y clientes pequeños y medianos. Este último segmento (25 clientes) representa el de mayor venta de la empresa. Toda la producción se vende en Nicaragua. Las ventas actuales de MOBA S.A. son de tres mil libras semanales de queso mozzarella y ochocientas libras semanales de queso amarillo.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

Se realizo el estudio con el fin de decidir si es factible o no ingresar al mercado de Tegucigalpa; y así aumentar su participación maximizando sus índices de desempeño económico y financiero.

Se debe conocer bien el mercado en el que se va a competir y prepararse con buenas estrategias ante la competencia, es por esto que se deben tomar decisiones sabias en el momento oportuno, el estudio proporciono la información adecuada para esto.

Zamorano podría beneficiarse del estudio utilizando la información generada como herramienta didáctica y para fines de consulta comercial.

1.4 ALCANCES DEL ESTUDIO

Exportar al mercado hondureño, específicamente en Tegucigalpa queso mozzarella por parte de MOBA S.A.

1.5 LIMITES DEL ESTUDIO

Los resultados del estudio son aplicables solamente a esta empresa, y dicha línea de quesos bajo las condiciones de entorno consideradas en el estudio.

El estudio se enfoco a determinar la factibilidad de la exportación solo de queso mozzarella al mercado de Tegucigalpa, no se determino calidad de la leche usada para su elaboración ni análisis de la composición química del mismo. El estudio no fue enfocado para hacer recomendaciones sobre mejoramiento del sistema de ordeño y aumentar producción de leche usada para los quesos.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

"Determinar la factibilidad de exportar Queso Mozzarella de MOBA S.A hacia Tegucigalpa, Honduras"

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Cuantificar la demanda inicial.
- Establecer los parámetros para trabajar con La Colonia.
- Determinar capacidad de la planta.
- Determinar los requerimientos de equipo de fábrica para la operación y el monto de inversión correspondiente.
- Cuantificar las necesidades de mano de obra por especialización.
- Identificar aspectos legales de exportación e importación y comercialización en Nicaragua y Honduras respectivamente.
- Calcular la inversión inicial.
- Determinar la factibilidad de exportar y comercializar Queso Mozzarella a detallistas dentro del mercado hondureño mediante los indicadores financieros (VAN y TIR).
- Determinar el periodo de recuperación de la inversión.

3. REVISIÓN DE LITERATURA

3.1 DATOS GENERALES DE LA REPUBLICA DE NICARAGUA

La Republica de Nicaragua se encuentra en América Central, limita con Honduras al norte y Costa Rica al Sur, tiene costas tanto en el océano Pacifico como en el Océano Atlántico. Su capital es la cuidad de Managua y se divide políticamente en 15 departamentos y dos regiones autónomas.

La cordillera que atraviesa de noreste a sudeste tiene varios volcanes, los lagos dominan gran parte del territorio.

Nicaragua tiene una extensión superficial de 129,541 $km^{2.}$. Esta ubicada en el centro del istmo centroamericano entre los 11° y 15° latitud norte, cerca del círculo ecuatorial. Su clima es tropical con variaciones locales inferiores a los 10 grados centígrados. Cuenta con dos estaciones, una seca y otra lluviosa, este régimen contribuye a la producción agropecuaria del país durante casi todo el año en cada una de las tres macro regiones naturales existentes: La del Pacifico (300 Km. de largo) en la que predomina suelos planos de amplio uso agropecuario, la región Central de relieve accidentado, formado por altas mesetas, serranías y llanuras fluviales y la región del Atlántico o caribe (500 Km. de largo) cubierta por bosques casi inexplorados por donde corren los ríos mas extensos y caudalosos del país.

La población de Nicaragua para el año 2003 fue de 5,505,000 personas aproximadamente, con una tendencia a crecer anualmente a una tasa promedio de 2.82%. El 56.5% de la población vive en el área urbana y el restante 43.5% reside en el área rural del país (UNICEF,2004).

La moneda oficial es el Córdoba oro que actualmente se cotiza a 17.05 precio de compra por dólar(US$$) y el idioma oficial es español.

3.2 LA INDUSTRIA DEL QUESO EN NICARAGUA

El queso fresco es la forma de consumo de aproximadamente el 87% de los lácteos producidos en Centroamérica. Uno de los procesos de cambio más generalizados en la cadena ganadera en los últimos diez años, ha sido la separación entre la producción de leche en finca y la transformación quesera. Las queserías surgieron masivamente y se han

consolidado como pequeñas y medianas empresas especializadas en la producción de queso, y con ello, la transformación en fincas ha disminuido. Actualmente, solo el 8% de la leche acopiada en las queserías proviene de los propietarios de la quesería. Los siguientes, son factores que han incidido en este desempeño
(Nitlapan, 2004:17).

- Cierta mejora (aunque no suficiente) en la infraestructura de caminos en las zonas ganaderas. Esto reduce los costos de acopio y de transporte.
- Las queserías medianas y grandes se han concentrado en la producción para exportación.
- Aumento de la demanda Salvadoreña de quesos elaborados con técnicas específicas.

Así, la producción de queso en Nicaragua ha aumentado consistentemente desde 1990. Se pasó de producir 15 millones de libras en 1990 a 44 millones en el 2001. Este crecimiento ha sido impulsado por el aumento de la producción en las queserías artesanales y semi-industriales. En promedio, estas queserías producen anualmente unos 29 millones de libras de queso. Por su parte, la producción de las plantas pasteurizadoras ha sido variable. Su producción ha variado de entre 287 y 557 mil libras en ese mismo período. La producción más baja la obtuvieron en 1991 y la más alta en el 2001. En promedio, las pasteurizadoras producen anualmente unas 382 mil libras de queso. Este repunte de la industria del queso, está intrínsicamente ligada al aumento en la producción de leche que pasó de 45 a 63 millones de galones de leche de 1990 al 2001, según indicadores del BCN (04/2002)

3.3 EL ENTORNO INTERNACIONAL

Los países de la región centroamericana son importadores netos de productos lácteos. Las importaciones de productos lácteos representaron, en el año 2001, aproximadamente US$260 millones contribuyendo los países del área con una cifra aproximada de US$50 millones. Si se incluye México y el Caribe, el mercado asciende a unos US$1,500 millones, a los cuales, los países de la región aportan un 7.8 %. El mayor exportador es México, exportando en el 2001, aproximadamente US$50 millones, casi lo mismo que los países centroamericanos juntos, pero importando cerca de US$900 millones (Reinventando Nicaragua, 2003).

El Salvador, como el principal socio comercial de Nicaragua en lácteos, consume más del 75% de la producción nicaragüense. En el 2003, El Salvador importó lácteos de Nicaragua por un monto de 20.4 millones de dólares. Importaciones de 2.8 y 1.0 millones de dólares corresponden a Guatemala y Costa Rica. Honduras importó lácteos de Nicaragua por unos 470 mil dólares. Del grupo de productos lácteos que Nicaragua vende a Centroamérica, el queso es el producto más representativo. La producción, consumo, importaciones y exportaciones de Centro América se han incrementado sustancialmente en los últimos años. El origen y destino de las importaciones y exportaciones son los mismos países del área. Nicaragua se está transformando en exportador neto de productos

lácteos. Nicaragua se ha posicionado como el primer exportador de quesos al mercado Centroamericano, especialmente a El Salvador y Honduras. Este mercado exige la pasteurización y los procedimientos térmicos para todo tipo de producto lácteo importado.

Los socios comerciales de Nicaragua con los que se han negociado (o se está en proceso) tratados de libre comercio son: México, Panamá, Estados Unidos, República Dominicana, Canadá, Chile, y los países Centroamericanos.

3.4 DATOS GENERALES DE LA REPUBLICA DE HONDURAS

La República de Honduras tiene una extensión territorial de 112.492 kilómetros cuadrados y es el segundo país más grande y montañoso de Centroamérica. Se encuentra ubicado entre el Mar del Caribe (al norte), Nicaragua (al sur y al este), el Golfo de Fonseca (en el Océano Pacífico), Guatemala (al oeste), y El Salvador (al suroeste). El país se estructura en dieciocho departamentos administrativos y su capital es Tegucigalpa . Otras ciudades importantes son San Pedro Sula), La Ceiba , El Progreso , Choluteca , Comayagua y Danlí. Tegucigalpa y San Pedro Sula son las principales zonas industriales y comerciales del país. Honduras ofrece una variada orografía. La cordillera centroamericana divide el país en dos grandes regiones, la oriental y la occidental. El clima es variado, cálido y húmedo en el litoral, y un clima más seco y fresco en la región central formada por tierras altas que alcanzan los 2.400 metros de altitud. La temperatura promedio oscila entre los 21 grados centígrados en el interior del país y los 27 grados centígrados en las zonas costeras. Existen únicamente las dos estaciones climáticas características del clima subtropical: la temporada lluviosa (junio - octubre) y la seca (noviembre - mayo). En 1998 la población hondureña ascendió a 6.153.033 habitantes, con una tasa de crecimiento del 2,9%, y una densidad demográfica de 54.7 habitantes por kilómetro cuadrado. La población rural es mayoritaria en Honduras y alcanza el 55%. La distribución por edades indica que se trata de una población muy joven, en la que el 42% son niños (0-14 años), y apenas un 3% supera los 65 años. El noventa por ciento de los hondureños son mestizos; otros grupos étnicos son: amerindios 7%, negros (garífunas) 2% y blancos 1% (Insitito Español de Comercio Exterior).

La tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más es del 27.3%, valor que se sitúa por debajo del promedio de la región centroamericana con un 29.3%(Proyecto Estado de la Región). Existen grandes desigualdades en la capacidad adquisitiva de los hondureños. Tres cuartas partes de la población viven en un nivel de subsistencia y la clase media es muy reducida. En San Pedro Sula y Tegucigalpa se concentra la clase alta, con gran poder adquisitivo e ingresos muy elevados. El 20% más rico de la población posee el 58% de la riqueza, mientras que el 20% más pobre el 3.4%. Además, el 41.9% de este último grupo más pobre tiene un ingreso menor a US$2 diarios (Procomer, 1999)

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1 MATERIALES

USB Memory stick
Disco compactos
Resma de papel bond, T/carta F/continua.
Cartucho para impresoras.
Binder.

4.2 MÉTODOS

4.2.1 Estudio de mercado

El estudio de mercado es más que un análisis y determinación de la oferta y demanda o de los precios del proyecto, muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizaran como estrategia comercial (Sapag y Sapag, 2000).El mercado estudiado dentro de Honduras será Tegucigalpa, por la facilidad que tiene el tesista de realizar los estudios, por de ser considerado uno de los mercados metas de MOBA S.A.

Por lo general los diseños de la investigación se califican según los objetivos de la investigación o los tipos de investigación. En este caso MOBA S.A deseaba una investigación que proporcionara suficiente información que le ayude a entender mejor el tema de exportación que es relativamente desconocido para la empresa y de esta manera poder sacar conclusiones mas precisas para el proceso de toma de decisión. MOBA además deseaba poder identificar si existe oportunidad de ingresar al mercado hondureño por las razones ya mencionadas en la justificación del estudio.

El tipo de investigación que se perfiló con los objetivos de la empresa era la investigación exploratoria, la investigación exploratoria es apropiada cuando los objetivos de la investigación incluyen identificación de problemas y oportunidades (kinnear y Taylor 1998) además hay que considerar que la empresa no ha tenido experiencia previa con exportaciones y desconoce el mercado hondureño, la investigación exploratoria ayudó a

recopilar información para dar un marco mas amplio sobre las relaciones comerciales que la empresa llevaría con un detallista negociando directamente con el y así disminuyendo el riesgo de entrar abiertamente a un mercado.

La recolección de datos es primordial para toda investigación. Se consulto información secundaria con respecto al desarrollo de la industria de quesos en Honduras para analizar el crecimiento que este ha tenido a través de los años con el fin de tratar de proyectar como se desenvolverá el queso de la empresa en el mercado hondureño. Se analizaron datos estadísticos con respecto al consumo de quesos en Honduras con el fin de poder realizar un calculo de demanda potencial para MOBA S.A. Para poder proyectar el crecimiento que pueda tener el queso en el mercado se recopilo y analizo los registros de ventas del Zamorella para poder encontrar una tendencia en el mercado y así proyectar la demanda. Para la recopilación de la información primaria dado el objetivo de conocer la manera en que la empresa establecería una relación comercial con un detallista para saber las implicaciones y parámetros en que esta relación consistiría se entrevisto al gerente de compras de La Colonia que es una persona inmersa en este tema. La entrevista implico hacer preguntas en forma oral, y el cuestionario en forma escrita.

4.2.1.1 Entrevista con el Detallista

Para la obtención de datos que permitan cumplir con los objetivos fijados, se formuló un cuestionario (**ver Anexo 1**) con el cual se entrevisto directamente al gerente de compras de lácteos de La Colonia (Ingeniero Javier López). El uso de esta investigación proporciono datos sobre la capacidad de La Colonia de manejar otra línea de quesos mozzarella además de procedimientos a seguir y cuanto seria la demanda inicial.

4.2.1.2 Mercado Meta de Exportación

En este segmento es donde se analiza el mercado hondureño con respecto al queso mozzarella. Se recopilo información sobre la importancia de este rubro en las importaciones del país, así como el consumo per. capita de queso por año y que porcentaje de ese consumo pertenecía a los quesos mozarella esto con el fin de poder calcular un potencial de ventas y descubrir que tan atractivo era el mercado.

4.2.1.3 Proyección de Ventas

Para poder determinar como seria el crecimiento en el mercado de Tegucigalpa se tomo como base los registros históricos de ventas de una línea de quesos mozzarella el cual es comparativo al de MOBA S.A dado que no es producido por una empresa de lácteos a gran escala como ser SULA y Leyde y tener una participación en el mercado reducido. La línea de quesos tomada fue la de Zamorella producida por la empresa universitaria de lácteos de Zamorano. Se utilizaron los registros de ventas por un periodo de 18 meses. Usando el método de regresión lineal, primero es necesario establecer la pendiente y la intersección de la tendencia los cuales establecen los parámetros de la misma. Al tener

una tendencia se procede a proyectar el crecimiento que este tendrá por un periodo determinado, en el caso de este estudio será por un periodo de 5 años el cual es el tiempo establecido de el proyecto. Al tener una tendencia porcentual en el crecimiento de las ventas este porcentaje se utilizara para proyectar las ventas mensuales de MOBA S.A partiendo de 2000 libras el cual es el pedido inicial establecido por La Colonia.

4.2.1.4 Análisis de la competencia

La entrevista al gerente de compras también proporciono información sobre los volúmenes de queso que se vende en ese supermercado. Se recopilo información acerca de las empresas nacionales e internacionales con quien trabaja La Colonia para conocer sus volúmenes de venta en los establecimientos y los precios de venta de ellos. Esto con el motivo de poder analizar mejor la competencia.

4.2.2 Estrategias de Comercialización

Al momento de entrar en un nuevo mercado es importante que la empresa cuente con las estrategias requeridas para poder satisfacer las necesidades de sus clientes. En este caso aunque el cliente directo de MOBA S.A será los supermercados La Colonia el consumidor final del producto es la población de Tegucigalpa que compran en estos supermercados. La empresa debe estar bien organizada con respecto a complacer a sus dos clientes, es importante tener bien organizado su sistema de distribución y pedidos con el supermercado además de contar con estrategias de marketing para atraer al consumidor final.

4.2.3 Estudio técnico

Se determinó cuales son los requerimientos de equipo de fábrica para la operación y el monto de inversión correspondiente. Del análisis de las características y especificaciones técnicas de las maquinas se preciso su disposición en la planta, la que a su vez permitió dimensionar las necesidades de espacio físico para su normal operación. Este análisis permitió cuantificar las necesidades de mano de obra por especialización y asignarles un nivel de remuneración para el cálculo de los costos de operación. Este estudio tiene por objetivo proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes.

4.2.4 Estudio económico y financiero

Se realizara un estudio de análisis incremental, en donde se determinara la inversión de capital fijo necesario para iniciar operaciones en el mercado hondureño. Se calculara la cantidad del capital de trabajo mediante el método de período de desfase además de los diversos costos de embarque, trámites legales de exportación y la proyección de utilidades

del proyecto para reflejarlos en los flujos de caja. La evaluación del proyecto se realizara sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios incrementales.

4.2.4.1 Indicadores Financieros

Para poder determinar la viabilidad del proyecto se calcularán diversos indicadores. Se evaluará las razones financieras del VAN y de la TIR sin financiamiento. Para este enfoque se determino el período de recuperación de la inversión, su relación costo/beneficio, además de su punto de equilibrio. Esto se cálculo sobre la base de flujos incrementales donde se determinara si los beneficios netos futuros superan la inversión inicial. Se realizo un análisis de sensibilidad para observar la variación en las razones antes mencionadas frente a cambios posibles en los precios y costos.

4.2.5 Estudio Legal

En este estudio se determino cuales son los requisitos, restricciones, trámites y regulaciones a las que está sometido el queso mozzarella previo a su exportación. Se estudiaron las leyes internas de Honduras para conocer cuales son las regulaciones del mercado, tales como registros sanitarios, regulaciones del ministerio de salud, calidad de exportación, aranceles, y otros requisitos

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

5.1 ENTREVISTA CON EL DETALLISTA

La cadena de super mercados La Colonia, actualmente cuenta con once establecimientos ubicados en diferentes puntos de Tegucigalpa, para Mayo del 2006 se espera la apertura de un nuevo establecimiento en el nuevo mall Trébol. Con este supermercado suman doce el total en Tegucigalpa el cual lo hace un detallista muy atractivo con quien trabajar ya que su cobertura según López 2005 es "Completa". Con respecto a la capacidad de La Colonia de poder manejar otra marca más en la línea de queso mozzarela ocho (incluyendo el nuevo) de ellos están en capacidad de poder manejar otra línea de quesos.

Para iniciar operaciones con La Colonia se presenta la alternativa al proveedor de dar el primer llenado gratis el cual ayuda a fortalecer la relación comercial entre ambos y el proveedor se ve beneficiado ya que se facilita su entrada a la cadena de supermercados. MOBA S.A contará inicialmente con tres caras en la vitrina y esto podrá ir aumentando según las ofertas (descuento por volumen y degustaciones) y los precios que de la oferta. El proveedor se ve beneficiado de realizar estas actividades ya que La Colonia lo incluye en los catálogos que publican dos veces a la semana en los periódicos lo cual es un ahorro para la empresa en publicidad.

La rotación de inventarios va a depender del movimiento que este tenga el cual será manejado por las impulsadoras. Con respecto a las impulsadoras el número y días en que trabajen en los diferentes puntos de venta va a depender de la empresa. Se debe notificar al gerente de la tienda los días y la persona que va a impulsar el producto. La única política de La Colonia con respecto a las impulsadoras es que deben ayudar a impulsar los productos norteamericanos debido a que estos no cuentan con impulsadoras y representan un mercado importante para la cadena de supermercados. Los pedidos para cada súper son cada dos días, estos se pueden realizar llamando a cada colonia para preguntar y manejar los pedidos o bien las impulsadoras de cada colonia pueden llevar un manejo de inventario y levantar los pedidos para luego comunicárselo a la empresa. Para iniciar operaciones con la empresa se estableció que la demanda inicial de 2,000 libras mensuales distribuidas a los ocho puntos de ventas distintos (materno, La Concordia, Kennedy, Castaños, Concordia, Seguro Social, boulevard hacienda, nuevo mall Trébol) que tiene La Colonia en Tegucigalpa. Con respecto al tiempo en que La Colonia realiza los pagos a sus proveedores es en un lapso de quince a treinta días.

5.2 MERCADO META DE EXPORTACIÓN

El mercado meta de exportación para la empresa MOBA S. A es la cuidad de Tegucigalpa capital de Honduras. MOBA S.A ha enfocado su visión hacia el mercado hondureño ya que este en este país el desarrollo de la industria agroalimentaria es incipiente (IICA Junio, 2000). Esto convierte a Honduras en un gran importador de productos de la industria agroalimentaria (Figura 1)

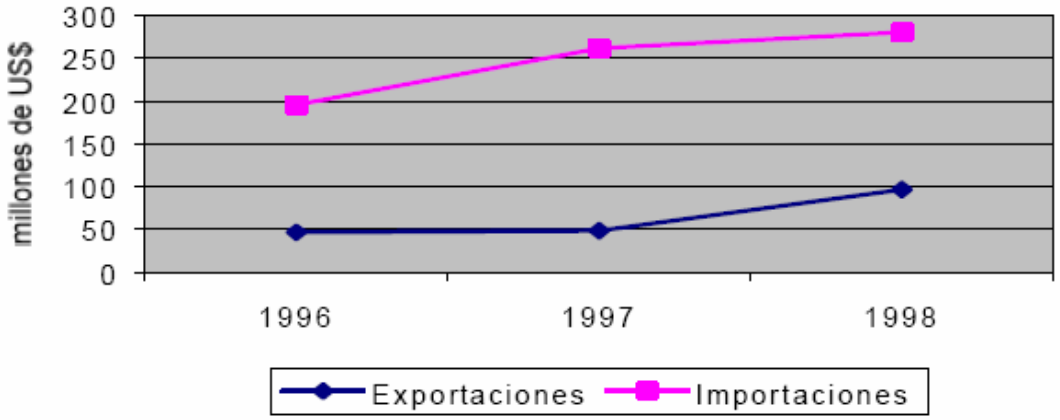
Comercio exterior de la industria agroalimentaria. 1996-1998 (en millones de U.S$)

	1996	**1997**	**1998**
Exportaciones IAA	46.47	48.52	96.8
Importaciones IAA	195.56	261.8	280.77
Balanza comercial IAA	149.09	213.28	183.97
Porcentaje de las importaciones IAA/importaciones totales	10.6%	12.2%	11.2%

Fuente: IICA. Elaborado por el autor. Zamorano Honduras, 2005

Figura 1. Comercio exterior de la industria agroalimentaria

Como podemos observar las importaciones de productos agroalimentarios ascendieron a un total de US$ 280.78 millones, mostrando un ritmo de crecimiento medio anual durante el periodo 1996-1998 de 36.7% (IICA Junio, 2000). Es importante notar la importancia de este ya que para el año 1998 este representaba un 11.2 % del total de las importaciones hondureñas siendo los mayores socios comerciales Estados Unidos y los paises centroamericanos. Con respecto a la balanza comercial es notable la gran diferencia entre la exportación de este rubro con respecto a las importaciones ya que poseen una balanza comercial negativa de mas de 100 millones de dólares durante el periodo de 1996-1998. En la figura 2 podemos observar con mas detalle la diferencia en la balanza comercial de los productos exportados contra los importados.



Fuente: Series alimentarios estudios/país IICA 2000.Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras,2005

Figura 2: Evolución de de las exportaciones e importaciones de la industria agroalimentaria, 1996-1998

Es importante tomar en cuenta que de todas las importaciones de la industria agroalimentaria el sector de lácteos es el que mayor participación, en el año 1998 obtuvo 14.3% de participación en las importaciones totales del sector agroalimentario (Ver Figura 3). Esto factor es muy importante para MOBA S.A ya que representa una muy buena oportunidad para incursionar en un mercado amplio.

Productos lácteos	**14.3%**
Frutas y hortalizas procesadas	12.4%
Panificación	12.3%
Fabricación de piensos para animales	11.3%
Molinería	7.9%
Aceites y grasas vegetales y animales	7.6%
Matanza de ganado y preparación y conservación de carne	5.2%
Cacao, chocolate y confites	3.4%
Azúcar	1.4%
Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas	1.4%
Elaboración y conservación de pescados	1.1%
Bebidas no alcohólicas y agua minerales	1.1%
Bebidas malteadas	0.4%
Industria vinícola	0.4%
Otros productos alimenticios	19.9%
Total de las importaciones de la industria de alimentos	100.0%

Fuente: Series alimentarios estudios/país IICA 2000.Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras,2005

Cuadro 1. Valor de las importaciones de la industria de alimentos, 1998

Como podemos observar en el cuadro existe un alto consumo de productos lacteos por parte de la población honduraña, al analizar la tendencia de consumo de productos lacteos de la población. El hondureño consume un equivalente a 110 kilogramos por año convirtiéndolo en el segundo país en la región centroamericana de mayor consumo de este tipo de productos. Este es consumido en forma de leche fluida, mantequilla, quesos, cuajada, leche en polvo y crema (**Ver Anexo 2)** siendo los quesos el de mayor consumo con 40.8% el cual es equivalente a 44.8 Kg de consumo per capita por año (Estudio de series agroalimentarias IICA 2005)

5.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

Con la información recolectada se puede realizar un cálculo de la demanda del queso mozzarella en la cuidad de Tegucigalpa. Para realizar este calculo se utilizó información de estadística del Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras además de series agroalimentarias realizado por el IICA. Una vez que se conoció el consumó per capita de quesos de la población hondureña (44.8 Kg.) se procedió a investigar que porcentaje del

total de quesos se le puede atribuir a los quesos mozzarella. Según los datos recopilados por el estudio de series agroalimentarias el queso mozzarella tiene una participación de 12.10% del total de quesos consumidos. Al tener esta información se procedió a realizar el cálculo de la demanda potencial de la cuidad de Tegucigalpa.

Potencial de ventas del mercado de Tegucigalpa	
1,229,234.99	Población de Tegucigalpa
602,325.15	Poblaciòn total NO POBRE de Tegucigalpa (49%)
44.8	Kilogramos de consumo de queso per capita/año
26,984,166.72	Kilogramos totales de consumo anual de queso
12.10%	Porcentaje de queso mozzarella/total de quesos consumidos
3,265,084.17	Kilogramos totales de consumo anual de queso mozzarella
7,248,486.86	Libras totales de consumo anual de queso mozzarella

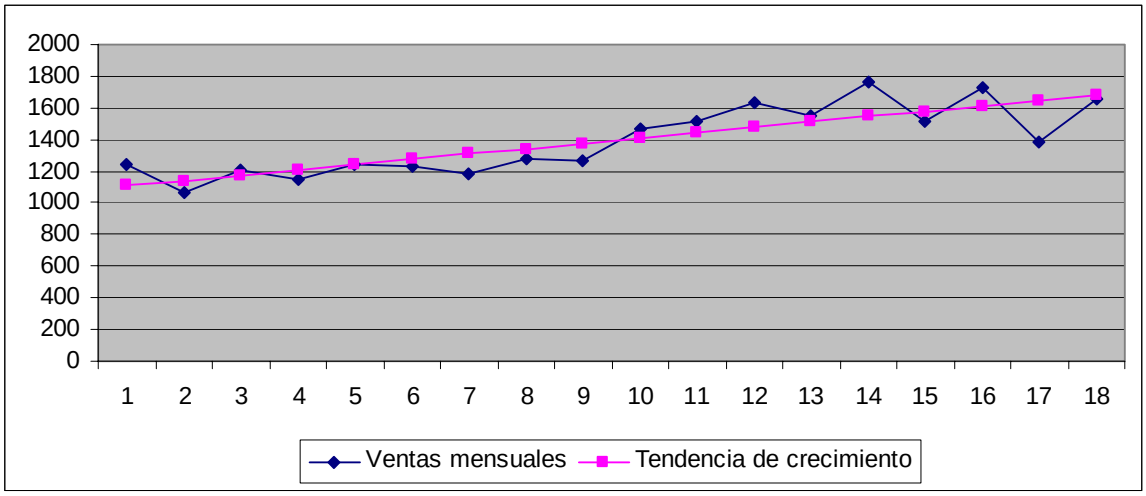
Fuente: Series alimentarios estudios/país IICA 2000, INE 2005.Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras,2005

Cuadro 2. Análisis de la demanda potencial de la cuidad de Tegucigalpa.

Se tomó la población total de Tegucigalpa y se procedió a segmentarla para tomar en cuenta solo a la población no pobre de Tegucigalpa. Esta población corresponde a la población de estratos sociales medios a altos, tomamos en cuenta solo esta población dado a que el producto se enfoca a estos mercados por ser un producto importado y que será accesible en puntos de ventas como supermercados. Una vez tomado este segmento de la población se utilizo el dato de consumo de queso per capita per año para determinar el total de kilogramos de consumo de queso de la población. Dado que el mercado de quesos es bien amplio se necesita especificar que porcentaje de ese consumo es representa el queso mozzarella. Al saber que el 12.10% corresponde a el queso mozzarella se procedio a calcular cuantos kilogramos totales anules de queso mozzarella consume la población de Tegucigalpa. Esto nos dio el resultado de 3,265,084.16 kilogramos de consumo de queso mozzarella por año el cual en libras representa 7,248,486.81 libras de queso.

5.4 PROYECCIÓN DE VENTAS

Es importante para toda empresa que planea ingresar a un mercado internacional conocer las tendencias de crecimiento (si es que hay crecimiento) en el mercado con respecto al producto que ellos desean exportar para así facilitar la toma de decisiones. En el caso del mercado de Tegucigalpa con respecto al consumo de queso mozzarella se procedió a determinar usando registros históricos de ventas de una marca competidora como es la línea de Zamorella de Zamorano. Los registros corresponden a las ventas en libras del Zamorella en la cuidad de Tegucigalpa en los últimos 18 meses.



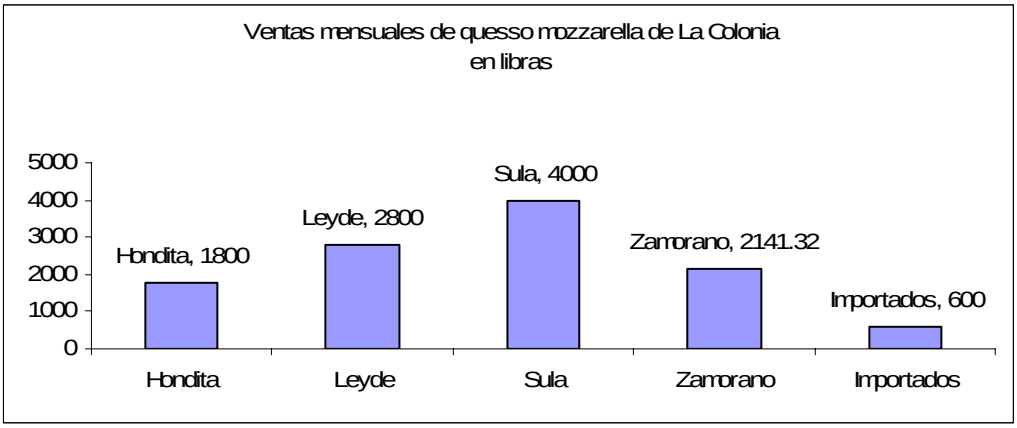
Fuente: Zamorano.Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras,2005
Figura 3. Cálculo de la tendencia en ventas del queso Zamorella.

Como podemos observar existe una tendencia de crecimiento en las ventas mensuales de Zamorella, este crecimiento mensual es de 3.05%. Esto significa que Zamorano cada crece un 3.05% mensualmente con respecto a la base que seria el primer mes registrado. Esta misma tendencia puede ser utilizada para proyectar el desarrollo de las ventas de MOBA S.A ya que reflejan las ventas en el mercado de Tegucigalpa.

El análisis del aumento en la demanda refleja el aumento mensual de libras de queso que MOBA S.A puede llegar a vender en el mercado de Tegucigalpa Honduras(ver anexo 3). Para la conclusión del periodo de prueba de 5 años la empresa habrá vendido en Tegucigalpa un total de 287,621 libras de queso mozzarella.

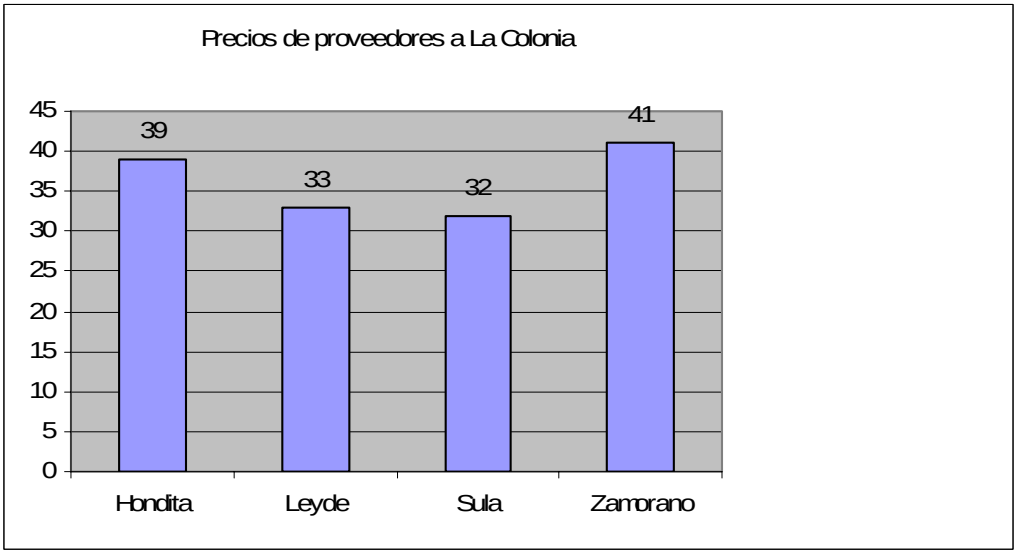
5.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En la cadena de supermercados La Colonia existen tres proveedores nacionales (Hondita, Sula y Leyde) que representan las mayores ventas en quesos mozzarella para la cadena de supermercados. Con respecto a los productos importados, estos son de origen americano y representan un mercado selectivo con un volumen de ventas bajo. Al mes esta cadena de supermercados vende 9735 libras de queso mozzarella entre los diferentes proveedores.



Fuente: Entrevista con el gerente de compras de La Colonia. Elaborado por el autor
Zamorano, Honduras, 2005

Figura 4. Ventas mensuales (en libras) de queso mozzarella en los supermercados La Colonia, 2005



Fuente: Entrevista con el gerente de compras de La Colonia. Elaborado por el autor
Zamorano, Honduras, 2005

Figura 5. Comparación de precios de proveedores a La Colonia, 2005

Como podemos observar en el grafico, Hondita es el tercer productor de queso mozzarella de mayores ventas en los supermercados La Colonia. Esta compañía no distribuye a todos los supermercados de La Colonia y se enfocan en las tiendas mas grandes (materno, las torres, castaños, boulevard hacienda) donde mueven altos volúmenes incluso mayor que Sula y Leyde. Esto es debido a que el mercado de estos supermercados es más selectivo y gozan de mayor poder adquisitivo, prefieren este producto y los americanos.

Leyde es el segundo productor nacional de queso mozzarella de mayores ventas en los supermercados La Colonia. Esta compañía si está presente en todos los puntos de venta de la cadena de supermercados y goza de mayores ventas en los puntos mas pequeños donde el mercado busca mas como estirar el lempira y no se fija tanto en la calidad. Leyde también esta presente en los puntos grandes de mercado selectivo pero sus ventas son menores ya que esta presente la competencia de Hondita y los productos americanos.

Sula es el productor nacional de queso mozzarella con mayores ventas en los supermercados La Colonia. Al igual que Leyde este se encuentra en todos los puntos de venta de la cadena de supermercados y también goza de mayor rotación en los puntos de venta pequeños ya que en las tiendas grandes (materno, las torres, castaños, boulevard hacienda) el mercado es mas selectivo y prefiere las marcas americanas y Hondita.

El queso mozzarella importado es proveniente de Estados Unidos. Se manejan tres marcas diferentes las cuales son Cristal Faros, Great Lake y Land O´lakes. Estas tres marcas no están en los once puntos de venta de La Colonia, solo están en los cuatro mas grandes (materno, las torres, castaños, boulevard hacienda) ya que a estos puntos de venta son donde van personas de mayor poder adquisitivo y le dan mayor importancia a la calidad sobre el precio del producto. Individualmente estas marcas no venden mucha cantidad (200 libras a la semana cada uno) pero en conjunto representan un mercado importante.

5.6 ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

MOBA S.A al iniciar operaciones en Tegucigalpa iniciaría trabajando solamente con La Colonia, esto servirá para que la empresa evalúe el mercado antes de tomar la decisión de invertir en el país creando una base de recibo y distribución de producto. Al iniciar operaciones en todos los proyectos es importante tratar de reducir el la cantidad de costos a incurrir para apresurar la recuperación de capital. Si bien es cierto que contar con un solo socio comercial en el país es bastante riesgoso, invertir en el país capital para crear una base y entrar al mercado de una manera mas amplia también es considerado un alto riesgo por el nivel de riesgo país que ostenta Honduras, este país cuenta con un IRPA (Índice de Riesgo País alterno) de 11.06 el cual según la escala es una situación critica. Tomando estos factores y el nivel de volumen a venderse es conveniente para la empresa exportar y distribuir su producto de manera propia usando el camión de la empresa en los días que no esta en uso. El camión entrará por el puesto fronterizo de Las Manos para luego viajar a Tegucigalpa. El camión repartirá a los ocho supermercados antes establecidos. Se estableció una ruta crítica (ver anexo 4) para ser más eficientes en el proceso de distribución con respecto a tiempo y distancias. En esta ruta crítica se detalla el orden en que el chofer deber entregar el producto a los diferentes supermercados. La ruta crítica fue establecida con la ayuda del Ing. Moises Molina quien es el encargado de la fuerza de ventas de Zamorano. Buscando la manera de reducir la cantidad de viajes al mes a realizarse se consultó con el gerente de cárnicos y refrigerados cuantas veces en el mes es lo mínimo que se puede entregarles producto, el cual es un mínimo de 1 vez cada 15 días. Este resulta un período razonable ya que permite a la empresa tener mayor velocidad de respuesta en cuanto a pedidos, además de mantener en inventario una

cantidad que le permita mantener sus 3 caras de anaquel llenas y no perderlas a la competencia.

Una vez que el producto se encuentre en el supermercado las encargadas de colocarlo en los anaqueles y realizar degustaciones serán las impulsadoras. Para garantizar una supervisión constante de los labores de las impulsadoras se contratara los servicios de una empresa especializada (Merpro) en estos servicios. Esta sociedad proveedora de servicios, cuenta con una división especializada en suministrar a las empresas que requieren de servicios de promotoras y/o impulsadoras de productos calificados así como, supervisión y soporte administrativo brindado mensualmente. La compañía proporcionará y pondrá a disposición de MOBA S.A, personal capacitado para promocionar, impulsar y degustar masivamente a los productos alimenticios que MOBA S.A distribuye y comercializa en Tegucigalpa. El servicio comenzará a prestarse con un número de dos personas, pero éste podrá ser incrementado según el desempeño del producto en el mercado hondureño. El costo del servicio es de US$ 225 mensuales el cual será sometido a revisión periódica por parte de Merpro tomando en consideración el alza en los precios de combustibles ya que la empresa provee la movilización de las impulsadoras.

Las impulsadoras tendrán como funciones (Merpro 2005):

- Prestar su servicio en forma pronta, eficaz y personalizada.
- Presentar informe en forma semanal de sus actividades y toda vez que se lo requiera MOBA S.A
- Presentar reportes de inventarios semanales a MOBA S.A del producto en cada establecimiento donde se encuentre asignado personal, en este caso son los 8 supermercados La Colonia
- Cumplir con las leyes fiscales, laborales y de seguridad social de la República de Honduras, en todo lo relativo al desempeño de sus funciones.
- Seguir todas las indicaciones e instrucciones que sean emitidas por MOBA S. A
- La compañia se obliga a supervisar el labor del Personal
- Distribuir el Personal para prestar el servicio a MOBA S.A en los puntos de ventas establecidos por MOBA S.A

Es importante al entrar a un mercado nuevo implementar estrategias de promoción para que el producto se de a conocer con los clientes de La Colonia. Esto se realizara a través de degustaciones dada por las impulsadoras en los puntos de ventas. Al iniciar las operaciones en Tegucigalpa se debe entrar con una campaña agresiva de promoción, el cual será por un periodo de dos meses en los días jueves, viernes, sábado y domingo debido a que son los días en que mas clientes llegan a los supermercados, por lo general las personas hacen sus compras al final de la semana. Se degustara el producto usando un complemento de sabor simple como ser el pan. Dado que el queso viene rallado se enfoca mas como un producto que seria utilizado de ingrediente para otras comidas calientes como son pizzas, canelones, lasagnia entre otros por lo que se recomienda que este sea calentado en un hornito junto al pan para que los consumidores puedan degustar como será el queso al estar derretido. Para poder calcular la cantidad de queso y pan que será utilizado en las degustaciones en la etapa inicial se determino que cada rodaja de pan se puede dividir en 4 pedazos el cual es un tamaño razonable de bocado para una

degustación, al cuadro de pan se le agrega media onza de queso el cual es un una cantidad ideal para cubrir el cuadro de pan y poder degustar el sabor del queso.

Degustaciones por día	
Personas	300.00
Cuadro de pan por persona	1.00
Cuadros de pan totales	300.00
Cuadros de pan por barra	72.00
Barras de pan totales	4.17
Onzas por cuadro	0.50
onzas totales	150.00
Onzas por paquete	16
Paquetes de queso total	9.38

Fuente: Elaborado por el autor Zamorano, Honduras, 2005

Cuadro 3. Cálculo de insumos de degustaciones por día, 2005

Como podemos observar en la figura 6 al tomar en cuenta que al dividir una rodaja de pan en 4 porciones para darle una porción a cada persona se necesitaría 4 barras de pan aproximadamente y 9 paquetes de media libra de queso aproximadamente para realizar degustaciones a 300 personas en un día. Durante la etapa inicial de promociones se había recomendado que este durara 2 meses, haciendo degustaciones semanales en los días antes mencionados. Para calcular la cantidad de insumos requeridos por mes se multiplico el cálculo de insumos por día por la cantidad de días a degustarse.

Degustación Por Mes Etapa Inicial	
Días	12
Personas	3600.00
Cuadro de pan por persona	1.00
Cuadros de pan totales	3600.00
Cuadros de pan por barra	72.00
Barras de pan totales	50.00
Onzas por cuadro	0.50
onzas totales	1800.00
Onzas por paquete	16
Paquetes de queso total	112.50

Fuente: Elaborado por el autor Zamorano, Honduras, 2005

Cuadro 4. Calculo de insumos de degustaciones por mes, 2005

Como podemos observar durante un mes de degustaciones se pretende haber degustado producto a 3600 personas y optimizando los recursos se ve un gran ahora en los costos ya que solo se utilizarían 112.5 paquetes de 16 onzas al mes en todos estos cálculos son por cada supermercado, las degustaciones a este nivel como habíamos mencionado solo se realizaran los primero dos meses. Una vez concluido este periodo se realizaran periódicamente en los diferentes establecimientos de La Colonia. Se pretende negociar con La Colonia ofrecerles descuentos por volumen o en el precio durante algunos días martes del mes, este día es muy estratégico debido a que es la promocion de La Colonia

de martes frescos. Al negociar con La Colonia descuentos tambien se negociara la inclusión de queso Santa Rosa de MOBA S.A en el catálogo que sale en los periódicos para promocionar los productos que están en oferta durante ese día.

Para poder determinar los costos de la impulsación del producto se tomaron los costos de de los paquetes de quesos usados además de las barras de pan usadas.

Cálculo de costo etapa inicial	
Paquetes de queso	450.00
Costo por paquete	2.00
Costo Total de queso	900
Barras de pan	100.00
Costo de pan	1.19
Costo total de Pan	119.02
Costo total de degustación	16304.36

Fuente: Elaborado por el autor Zamorano, Honduras, 2005

Cuadro 5. Calculo de costos de impulsación durante la etapa inicial, 2005

Durante el primer año primero se calculo cuanto seria el costo de promoción durante la etapa inicial de promoción que durara dos meses, dado que la intensidad de promoción durante el periodo inicial es mayor con respecto a los demás meses del año el costo anual para primer año será elevado.

Cálculo de Degustaciones anuales año 1	
Barras de pan totales	4.17
Costo de pan	1.19
Costo total del pan	4.96
Paquetes de queso total	19
Costo por Paquete	2.00
Costo total de queso	38
Días	4
Costo mensual	1374.70
Etapa Inicial	16304.36

Fuente: Elaborado por el autor Zamorano, Honduras, 2005

Cuadro 6. Calculo de costos de impulsación anual del año 1, 2005

Como podemos observar el costo del primer año de promociones será de US$ 30,051.32, este se calculo sumando los costos de degustación de la etapa inicial y el costo de 10 meses de degustación a un nivel norma (4 días al mes en los supermercados).

Para los siguientes años el costo de degustación será menor debido a que no se realizara dos meses de degustaciones intensivas como en la etapa inicial.

Cálculo de Degustaciones anuales año 2	
Barras de pan totales	4.17
Costo de pan	1.19
Costo total del pan	4.96
Paquetes de queso total	19
Costo por Paquete	2.00
Costo total de queso	38
Días	4
Costo mensual	1374.70
Costo anual	16496.36

Fuente: Elaborado por el autor Zamorano, Honduras, 2005

Cuadro 7. Calculo de costos de impulsación anual del año 2, 2005

Como podemos observa el cálculo anual de degustaciones para el año 2 es de US$ 16,496. Durante los siguientes años se espera que el costo sea igual dado a que se mantendrá el mismo nivel de intensidad de degustaciones (4 veces al mes por supermercado).

5.7 ESTUDIO TÉCNICO

Las operaciones del proceso del queso mozzarella de MOBA S.A se radica en dos lugares, el primero es en Juigalpa, Chontales en donde la leche es procesada y el queso es puesto en moldes de 20 libras. Este luego es transportado a Managua donde posteriormente es rallado, empacado y distribuido. La información usada para el estudio fue proveído por MOBA S.A

5.7.1 JUIGALPA

Es acá donde inicia el flujo de proceso (**Anexo 5)** en la elaboración del queso mozzarella. Se recibe la leche donde esta pasa a dos tinas de 400 galones cada una. Es acá donde la leche es precalentada hasta 32° C. Una vez calentada la leche se le agrega fermento lácteo (Lacto Bacilus Vulgaris). Se utiliza 1 bolsa de fermento lácteo por cada 100 litros de leche. Luego se procede a agregar el cuajo (de 7 a 10 cc por 100 litros de leche) a la leche. En un recipiente se mezcla el cuajo con una cantidad igual de agua, luego se vierte en la leche y se mezcla lentamente durante tres minutos y se deja reposar la leche durante 45 minutos. Después de realizar el corte de la cuajada se vuelve a calentar hasta 35° C y se realiza el desuerado. El cuajo deshidratado es luego puesto en sacos para que se acidifique y es guardado a 10º C.

Para la realización del hilado y salado del queso mozzarella, el cuajo deshidratado es cortado en trozos y se le agrega agua caliente a una temperatura que oscila entre 85º C y 90º C. El agua (proveniente de un ojo de agua ubicado en la parte montañosa de la finca, esta desciende por gravedad en tuberías) es calentada en ollas con capacidad de 50 litros cada uno donde se tarda un tiempo aproximado de una hora para llegar a la temperatura deseada. Se utiliza leña para calentar el agua. Debido a que el tiempo de calentamiento de agua es tardado se utilizan tres ollas para mantener una producción continua. Una vez procesado el queso mozarella se hecha en moldes de 20 libras y es guardado en los freezer (3 en total) con capacidad para almacenar 1,000 libras cada uno, el numero de freezers es adecuado para la producción debido que este no permanece mucho tiempo en Juigalpa ya que el queso es transportado a Managua los días Lunes y Jueves en el camión de la empresa. La mano de obra con que cuenta la empresa para la operación en Juigalpa es de seis operarios

5.7.2 MANAGUA

Una vez transportado el queso a Managua en los moldes de 20 libras este pasa en refrigeración hasta el día siguiente donde se prosigue a las actividades de rallarlo, empacarlo y distribuirlo. Estas actividades son realizado por tres trabajadoras mas el chofer que se dedica a estas actividades mientras no esta distribuyendo el queso.

La maquinaria para el rallado y empacado consiste en una moledora de queso la cual esta en capacidad para rallar 600 libras de queso por hora. El queso rallado es puesto en tinas de plastico y este pasa luego al área de empacado. El queso es puesto en las bolsas de media libra y cada una es pesada para asegurar la cantidad exacta de queso. Una vez pesado las bolsas son selladas (se utilizan 2 máquinas selladoras) y se lleva al freezer donde permanece hasta su distribución.

5.7.3 Capacidad de la planta

5.7.3.1 Juigalpa

Como se ha mencionado anteriormente las ventas de MOBA S.A son de 3,000 libras (1363.3 Kg.) semanales de queso mozzarella en la cuidad de Managua. Es necesario saber la cantidad de leche usada para la elaboración de queso para saber a cuanto esta trabajando la capacidad de las tinas donde se recibe y se elabora el queso, se debe tomar en cuenta que el rendimiento de la leche es de 12% (Osorio 2005), esto significa que por cada litro de leche se produce 0.12 Kg. de queso mozzarella.

Calculo de Producción diaria	
Queso producido mensualmente	5455 Kg.
Leche usada mensualmente	45455 Lt.
Días de producción	30 días
Producción diaria de leche	1515 Lt.
Cantidad de Queso diario	182 Kg.

Fuente: MOBA S.A. Elaborado por el autor Zamorano Honduras, 2005
Cuadro 8. Cálculo de producción diaria

Al saber la cantidad de leche procesada diaria se determinó a que capacidad estaban trabajando las tinas en donde se procesa la leche. Las tinas usadas para la producción del queso (dos en total) tiene capacidad para 3,028 litros de leche. Dado que la producción diaria es de 1515 litros de leche las tinas están siendo utilizadas a 50% de su capacidad. Hay que tomar en cuenta que debido al tiempo que toma el proceso se usan dos tinas para agilizar el proceso.

Una vez que sabemos a que capacidad esta trabajando la planta en la actualidad, se calculó a cuanto estará trabajando la planta con el aumento de la demanda de Tegucigalpa. Tomando los datos de proyección de ventas tanto de nicaragua como las de Tegucigalpa se pudo conocer la cantidad de queso que la planta deberá procesar.

Proyección de ventas totales					
	2006	2007	2008	2009	2010
Nicaragua	153,600.00	161,760.00	169,920.00	178,080.00	186,240.00
Tegucigalpa	28,026.00	38,283.52	52,295.28	71,435.36	97,580.70
Ventas totales Proyectadas	183,632.00	202,050.52	224,223.28	251,524.36	285,830.70

Fuente: MOBA S.A. Elaborado por el autor Zamorano Honduras, 2005
Cuadro 9. Proyección de ventas totales en libras.

Al proyectar las ventas y saber la cantidad de queso que se procesara podemos usar esa cantidad para determinar a que cantidad estarán trabajando la maquinaria, se utilizó el dato proyectado del ultimo año ya que es el de mayor cantidad para saber si la planta va a estar en capacidad. Si tomáramos en cuenta las 97,580.70 libras (44,345.86Kg.) de queso mozzarella para cubrir la demanda de Tegucigalpa anual además de las 186,240 de la demanda de Nicaragua se necesitaría producir 285,830.70 libras de queso mozzarella anualmente. Para hacer el calculo mensual se dividió la cantidad de queso anual para los 12 meses del año, el cual resulto en 23,819.22 lo cual significa un aumento de 1492 litros de leche diario y un aumento en la capacidad usada de las tinas a un 99%.

Cálculo de Producción diaria	
Queso producido mensualmente	10826.9 Kg.
Leche usada mensualmente	90224 Lt.
Días de producción	30 dias
Producción diaria de leche	3007 Lt.
Cantidad de Queso diario	360.90 Kg.

Fuente: MOBA S.A. Elaborado por el autor Zamorano Honduras, 2005

Cuadro 10. Calculo de cantidad de leche incrementada para la producción diaria

Una vez obtenido el queso mozzarella este pasa a los freezers donde se mantiene hasta que es transportado a Managua los días lunes y jueves ya que estos dos días son los de menor movimiento de producto en Managua. Para determinar si es necesario más freezers para el almacenaje del queso se calculo en que porcentaje son usados con respecto a su capacidad máxima. Como habíamos mencionado existe capacidad para almacenar 3,000 libras de queso mozzarella. Se utilizaron las cantidades proyectadas para determinar si es necesario invertir en mas maquinaria. Dado que el queso es transportado a Managua los días lunes y jueves no permanece mucho tiempo en Juigalpa. Para los días lunes los freezers están con la producción de viernes, sábado y domingo (la producción del lunes pasa de la planta al camión refrigerado para transportarse a Managua). Esto representa producción de 3 días que equivale a 2403.57 libras, esto significa que estará a 80% de su capacidad. Con respecto a los días jueves los freezers están siendo usados para almacenar la producción de los días martes, miércoles (igual que el lunes la producción de jueves es transportada a Managua) mismo lo cual equivale a 1602.38 libras de queso. Esto equivale a 53% de capacidad usada. El queso es transportado en un camión marca Daihatsu con capacidad para cuatro toneladas el cual dado las cantidades que transporta esta bastante sub utilizado.

5.7.3.2 Managua

En Managua se realiza el proceso de rallar, empacar y distribuir el queso. Para rallar el queso la empresa cuenta con una maquina ralladora que tiene capacidad de 500 libras por hora. La maquina no pasa en uso todo el día sino que el queso se ralla según los pedidos que se realizan a la empresa. Esto significa que esta en plena capacidad para poder cubrir la demanda de Tegucigalpa sin ningún problema. Para operar la maquina solo se necesita un operario por lo que no es necesario contratar otro. Para el empacado del queso mozzarella se cuenta con cuatro personas para realizar la actividad de pesar el producto y sellar las bolsas con la maquina selladora. Con respecto a la eficiencia de los empleados estos están en capacidad de empacar 100 libras de queso mozzarella en bolsas de media libra por hora (fuente: MOBA S.A.) Esto nos indica que las instalaciones en Managua no esta siendo utilizada a su máxima capacidad y podría procesar la demanda de Tegucigalpa sin necesidad de incurrir en inversión de maquinaria o de mano de obra adicional.

5.7.4 Maquinaria adicional:

Como requisito legal para poder exportar a Honduras el queso debe estar pasteurizado. Dado que el queso no cumple este requisito se necesita comprar una pasteurizadora. Al consultar para saber que tipo de pasteurizadora se puede adquirir sin elevar mucho los costos de inversión se encontró que una pasteurizadota en línea como los que tienen las plantas de lácteos industriales requiere de una alta inversión. Como alternativa se puede adquirir una pasteurizadora por tandas con capacidad de 2000 litros por tanda. Cada tanda tarda entre una hora y media a dos horas Además de la pasteurizadota por tandas la empresa debe adquirir una descremadora con el fin de aprovechar al máximo el rendimiento de la leche y no desaprovechar la grasa de esta misma. Con respecto a la mano de obra, no es necesario contar con una persona adicional ya que no se requiere de estar realizando actividad con la pasteurizadora una vez que este esta en el proceso de pasteurización durante esas dos horas el operario se puede dedicar a las otras actividades de elaboración de queso.

Dado que la empresa transportará y distribuirá el producto con su propio camión no se será necesario establecer base en Tegucigalpa. Con respecto a mano de obra adicional, se recomienda contratar a un ayudante para el conductor cuando se realicen los viajes a Tegucigalpa para ayudar a descargar producto.

5.8 ESTUDIO FINANCIERO

Una vez que se recolecto la información del estudio de mercado, y de haber estimado la proyección de ventas potencial del producto en la ciudad de Tegucigalpa, se procedió a presupuestar la inversión inicial del proyecto, se elaboró el flujo de caja, el cual cuenta con un tiempo de vida de 5 años, con la finalidad de evaluar financieramente el proyecto y determinar la rentabilidad del mismo.

El proyecto esta dolarizado, con el fin de disminuir la fluctuación de precios dada por la inflación que se tiene en Honduras.

La tasa cambiaria que se utilizo fue de L. 19.00 por $ 1.00, esta es un aproximado de la tasa actual que se encuentra en L.18.902 y se redondeo con el fin de facilitar cálculos.

5.8.1 Inversiones

El cálculo de la Inversión se realizó tomando en cuenta los costos de la maquinaria nueva que se tiene que adquirir para poder cumplir con los objetivos del proyecto. Se incluyo tanto el costo de la pasteurizadora como la descremadora.

Para calcular el capital de trabajo, que también se encuentra contemplado en la inversión inicial, se utilizó el método del período de desfase, el cual consiste en dividir los costos anuales entre en número de días laborales de la planta y multiplicar este resultado por el

número de días de desfase con el cual trabaja la planta. El costo de la inversión de capital de trabajo fue de $6,818.71

Una vez que tenemos los costos de maquinaria nueva a adquirir además del costo de la inversión de capital de trabajo se procedió a calcular el monto total de la inversión el cual fue de $55,518.71

5.8.2 Costos

Se realizó un presupuesto de operación para poder cuantificar u ordenar los costos de exportacion (costos fijos y costos variables) de MOBA S.A.

5.8.2.1 Costos variables

El costo variable unitario se tomó con base en el costo del queso mozzarella puesto en Managua dado que es el único costo variable en este proyecto. Este valor es asignado por la empresa, este costo fue de $0.8 por lb. de queso mozzarella El costo variable total para el primer año fue de $22,420.80 y este va a aumentar de acuerdo al volumen de queso vendido, como se especificó anteriormente. Dado el aumento en ventas proyectadas los costos variables para el quinto año llegaran a ser $78,064.56

5.8.2.2 Costos Fijos

Dado que el estudio es incremental solo se determinaron los costos fijos incrementales a incurrir. No es necesario incluir costos de mano de obra en Nicaragua ya que la mano de obra con que cuenta la empresa es suficiente para poder cubrir la demanda de Tegucigalpa.

Los costos fijos a incurrir son los que se le atribuyen a la actividad de exportación en donde se tiene que pagar un valor por el flete además de los servicios de un ayudante adicional cada vez que se realicen viajes a Tegucigalpa. Se tomaron en cuenta los costos legales como ser el registro sanitario además de los costos por los servicios a contratar para la impulsación del producto así mismo como los costos de degustaciones del producto. Durante el primer año se tomo en cuenta el costo del primer llenado gratis el cual se había mencionado anteriormente.

En el cuadro 12 se puede observar con mas detalles los costos fijos a incurrir.

Costos fijos					
Impulsadoras	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00
Registro Sanitario	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Depreciación	4,870.00	4,870.00	4,870.00	4,870.00	4,870.00
Degustaciones	30,051.32	16,496.36	16,496.36	16,496.36	16,496.36
Gasto por servicios	240.00	240.00	240.00	7,278.77	240.00
Flete	7,278.77	7,278.77	7,278.77	7,278.77	7,278.77
Primer llenado gratis	2,000.00				
Total costos fijos	50,780.10	35,225.13	35,225.13	42,263.90	35,225.13

Fuente: Elaborado por el autor Zamorano Honduras, 2005
Cuadro 11. Calculo de cantidad costos fijos.

Como podemos observar en el primer año es donde mayor costos fijos se incurren, esto es debido a la campaña inicial de degustaciones el cual eleva los costos de degustaciones además de el pago del primer llenado gratis.

5.8.3 Ingresos

Para definir cuantos serian los ingresos esperados del proyecto fue necesario usar la estimación proyectada de ventas. Este dato se utilizo con el fin de saber cuantas libras de queso mozzarella se venderían anualmente. Con este dato se puede calcular el ingreso anual del proyecto multiplicando las ventas anuales en libras por el precio de cada libra de mozzarella que fue establecido en $2.00. Dado que se espera un crecimiento anual en la cantidad de libras vendidas, el ingreso anual también aumentara a lo largo del proyecto.

La cantidad de ingresos anuales se puede apreciar en el cuadro 13.

Ingresos					
Ingreso por libra	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Libras anuales vendidas	28026.00	38283.52	52295.28	71435.36	97580.70
Ingreso por ventas	56,052.00	76,567.03	104,590.57	142,870.71	195,161.39

Fuente: Elaborado por el autor Zamorano Honduras, 2005
Cuadro 12. Calculo de ingresos anuales.

5.8.4 Flujo de caja

Con los datos obtenidos de ingresos se procedió a restarle los costos totales para proyectar un flujo de caja por un periodo de 5 años el cual es el tiempo de duración del proyecto (ver anexo 5).

5.8.5 Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio se tomo el total de costos fijos para luego dividirle el margen de contribución.

Cálculo del Punto de Equilibrio	
Costos Fijos	50780.10
Margen de Contribución	1.20
Punto de Equilibrio	**42317**
Porcentaje sobre producción anual	150.99%

Fuente: Elaborado por el autor Zamorano Honduras, 2005

Cuadro 13. Punto de equilibrio

Como podemos observar el porcentaje de producción anual es de 150.99%. Esto es debido a que el punto de equilibrio es mayor a la cantidad proyectada a vender durant el primer año del proyecto.

5.8.6 Indicadores financiero

Se trabajo con una tasa de descuento del 15% a manera de castigar el proyecto dado el riesgo de solo contar con un socio comercial.

Se obtuvo un VAN de $34,794.80 por lo tanto se puede concluir que el proyecto es rentable.

La TIR obtenida fue de 28%, esto es debido al alto costo de inversión inicial del proyecto además de los ingresos relativamente bajos debido a sus ventas. Sin embargo este índice se puede tomar de una manera favorable ya que esta en un parámetro bastante optimo para un proyecto de factibilidad.

El período de recuperación de la inversión inicial es de 2 años 8 meses y la relación beneficio costo del proyecto fue de 1.34.

5.8.7 Análisis de sensibilidad

Se utilizó un modelo bidimensional, donde se fluctuó el precio del queso y los costos variables unitarios, analizando los cambios reflejados en el VAN (Valor actual neto) con variaciones porcentuales de 2, utilizando un rango de -20% a 20%, de esta manera se observó la sensibilidad del proyecto y se pudo ver que el VAN ante cambios en los precios, puede ser positivo hasta no más del 10% de disminución del precio establecidos (Anexo 6).

6. TRÁMITES Y REQUISITOS LEGALES EN NICARAGUA

Al iniciar el proceso de exportación, es necesario que MOBA S.A. llene ciertos requisitos legales, y trámites previos a la salida del producto de Nicaragua y entrada a Honduras. El producto a exportar es queso mozzarela de MOBA S.A

El CETREX (Centro de Tramites de Las Exportaciones) es la institución que se encarga de la promoción y el tramite de las exportaciones, en Nicaragua y de las cuales se tomaran las referencias de los requisitos básicos para exportar.

Dentro de los Requisitos Básicos para inscribirse como Exportador ante el CETREX, que como Persona Jurídica MOBA S.A necesitará, están:

1. Fotocopia de N° RUC (Registro Único de Los Contribuyentes)
2. Escritura de Constitución con sus Estatutos.
3. Poder General de Administración. (Inscritos en el Registro Público Mercantil)
4. Constancia de Contribuyente D.G.I (Dirección General de Ingresos) Actualizada.
5. Registro de Firmas.
6. Poder Especial para las Agencias Aduaneras.

Una vez se tienen los documentos pertinentes, dicha institución inscribe la compañía y emite una licencia de exportación. No se paga ningún tipo de impuesto solamente se necesita que la empresa este constituida en el país.

6.1 DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EXPORTAR DESPUÉS DE ESTAR INSCRITOS.

Se presenta ante el CETREX, facturas de exportación, lista de empaques del producto a exportar, formulario de exportación, y documentos adicionales

Factura de exportación: Fotocopia de facturas firmadas y selladas por el exportador, o la persona autorizada a firmar por la empresa ante el CETREX.

La factura de exportación debe contener los siguientes datos:

- Número de factura
- Fecha de factura

- Razón social de la empresa o nombre del exportador
- N° RUC (registro único de contribuyentes)
- Dirección física completa del exportador
- Teléfono del exportador
- Datos completos del consignatario, nombre, dirección física, teléfono
- Cantidad, detalle y valor FOB de la mercancía a exportar
- Peso bruto y peso neto

1. Formulario de exportación: El formulario de exportación requerido según destino de la exportación y del origen de las mercancías.

2. Documentos adicionales:

   - Ministerio de Agricultura y Ganadería: Para la exportación de mercancías de origen animal, se requiere tramitar un permiso Zoosanitario.

   - Ministerio de Salud: para certificación de productos aptos para el consumo humano.

   - El Ministerio Agropecuario Forestal (MAG-FOR), Permiso y Certificado Sanitario de Exportación.

Estos son los principales trámites, el resto de requisitos se encargan las Agencias Aduaneras y Empresas Navieras.

La legislación de Nicaragua también requiere que se cumplan ciertas formalidades previas a la exportación o durante se realice el proceso de exportación.

Dentro de estos requisitos están:

- Permiso o Licencia para Exportar.
- Es Obligatoria la intervención del Agente de Aduanas en Representación del exportador, lo que implica la contratación de un tramitador o agente aduanero.
- En alguna ocasión la mercancía será sometida a reconocimiento físico, con base en determinados criterios de selección, en su mayoría de forma aleatoria, como expresa el Arto. 28, del capítulo 2 de la Ley de Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo y de Facilitación de las exportaciones

Otros Trámites Previos a la Exportación:

- Declaración de exportación con toda la información firmada por el interesado y el corredor de aduana con el número de su licencia.
- Factura consular, documento exigido por el Consulado del país al que va dirigido el producto.
- Certificado de inspección de planta que se solicita a la división de control de alimentos y vigilancia veterinaria del Ministerio de Salud, se extiende cada tres meses.
- Además el certificado médico veterinario que se solicita en donde se origine el producto o empaque, que se tramita en la oficina de sanidad Animal.
- Amparo de tratados bilaterales o multilaterales
- Tramitaciones en cuarentena agropecuaria.
- Permisos de salida de mercancía con su aprobación de exportación.
- Normas y procedimientos para acogerse a los beneficios de incentivos y certificado de abono tributario.
- Sistema de fijación de precio de la mercancía de exportación.
- Modelo de contrato de compra-venta internacional con su seguridad jurídica.
- Declaración, liquidación unificada de aduanas.
- Formulario para solicitar importación de productos amparados por los TLC y de intercambio preferencial.
- Formulario básico para la aplicación del sistema de compensación de pagos y de créditos.
- Formulario aduanero declaración de salida.
- Documentos de exportación, personas físicas y jurídicas.
- La carta de crédito.
- Documentos de Transporte, (B/L - vía marítima) prueba del contrato marítimo, que fija las condiciones en que el transporte se realiza, es un título de propiedad transferible, permite al que posee una de las copias, negociables reclamar la entrega de los productos.

6.2 REQUISITOS Y PASOS PARA ESTABLECER UNA EMPRESA COMERCIAL

6.2.1 Sobre la constitución del comerciante individual o sociedad mercantil

El código de comercio establece que la constitución como comerciante individual o como sociedad se debe hacer mediante una Escritura Publica otorgada ante un Notorio Publico. Este, debe hacer saber al individuo o a los socios su obligación de registrar la escritura de constitución de sociedad, sobre los efectos del registro y acerca de las sanciones por infringir tal disposición legal

6.2.2 Inscripción en la Cámara de Comercio

Es obligatorio que un comerciante individual también se registre en la cámara de comercio e industrias de de su localidad. En la cámara de comercio para la inscripción de un comerciante individual se presenta la siguiente documentación:

Constancia de la inscripción en el registro publico de comercio
Original y una fotocopia de la escritura de constitución como comerciante individual
Solicitud de registro de comerciante debidamente llenado

6.2.3 Inscripción de Registro Tributario Nacional

El sistema de Registro Tributario Nacional (RTN) para identificar a los contribuyentes sometidos al régimen tributario nacional. El RTN esta a cargo de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI), organismo responsable de administrar el sistema tributario del país. Haberse declarado como tributante, lo hace sujeto a los tributos administrados por la DEI, tienen la obligación de inscribirse en el RTN dentro de 45 días hábiles siguiente a la fecha de inscripción en el Registro de propiedad Mercantil de su escritura de constitución.

6.2.4 Inscripción en la Municipalidad local para la obtención de permiso de operación

Para que un establecimiento comercial pueda operar, es obligatorio que se obtenga previamente el permiso de operación, el cual se renueva en el mes de Enero de cada año. Los permisos de operación de negocios son extendidos por la oficina de Administración de Tributaría de la corporación municipal.

6.2.5 Requisitos para importar ante las Secretarías de Estado respectivas:

a) En el ministerio de salud pública se presenta el registro de marcas y patentes, ellos se encargan de asignar el número de registro sanitario.
b) Solicitud de permiso de operación sanitaria del establecimiento.
c) Se debe solicitar un Permiso de Importación o Fitosanitario de Importación. Registrarse como importador ante SENASA.

6.2.6 Documentos a presentar para el desaduanaje de la mercadería:

a) RTN (Registro Tributario Nacional).
b) Es necesario presentar la factura comercial. Esto es un documento privado expedido por el vendedor, el cual contiene toda la información relativa al contrato de compra-venta internacional de mercaderías. La factura sirve como documento base para el retiro de la mercadería en el país de destino.
c) Lista de Empaque debe incluir la lista de los artículos embalados donde se encuentra detallado por bultos, con la respectiva indicación de las unidades contenidas en cada uno, y su contenido es comparado con el de otros documentos como la factura comercial y el conocimiento de embarque (carta de Porter).
d) Permiso Fitosanitario de Exportación (emitido en Nicaragua por el MAG).

e) Permiso fitosanitario de Importación (emitido por SENASA) Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria.

7. CONCLUSIONES

El mercado debe ser evaluado por un periodo antes de realizar una alta inversión para establecer una base.

La Colonia se presenta como un buen socio comercial dado su gran cantidad de puntos de ventas y una cobertura completa en Tegucigalpa.

Honduras posee un alto potencial de mercado para productos lácteos al ser el segundo país de la región de mayor consumo de estos productos siendo quesos el de mayor porcentaje.

Honduras es un país con un alto nivel de importaciones para suplir su demanda local
El hondureño consume en promedio de 44.8 Kg de queso por año siendo el 12.10% queso mozzarella.

El potencial de ventas del mercado de Tegucigalpa es de 7,248,486.86 libras de queso mozzarella anuales.

MOBA S.A se encuentra con suficiente capacidad de planta para poder suplir la demanda de Tegucigalpa.

El estudio demostró que es factible exportar queso mozzarella hacia el mercado de Tegucigalpa, Honduras.

8. RECOMENDACIONES

Realizar un estudio de aceptabilidad del producto para determinar la formulación ideal del queso para satisfacer el paladar hondureño

Aumentar la producción de leche requerida para suplir la demanda de Tegucigalpa

Evaluar periódicamente el mercado para responder de una manera rápida las necesidades del mismo

9. BIBLIOGRAFÍA

Kinnear, T. C., Taylor, J. R. 2000. Investigación de Mercado. 5 ed. Bogota, CO. McGraw-Hill Interamericana S. A. 874p.

IICA, 2001. Series alimentarios estudios/país.Elaborado por el autor. Zamorano, Honduras. 84p.

Sapag, N., Sapag, R. 2000. Preparación y Evaluación de Proyectos. 4 ed. Chile. McGraw- Hill Interamericana de Chile Ltda. 439p.

10. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta a socio comercial

1. Están en capacidad con respecto a instalaciones y equipo de poder manejar otra línea de quesos mozarella brindando el manejo adecuado para asegurar su vida de anaquel establecida?

2. Con cuantas empresas sostienen en la actualidad relaciones comercial que producen y/o comercializan quesos?

3. Con respecto a las marcas de productores nacionales cuantas marcas se venden en La Colonia, que empresa mueve mayor cantidad dentro de sus establecimientos de este tipo de queso. Se puede saber cuanto?

4. Con respecto a las marcas de queso mozarella importadas, cuantas de ellas se venden en sus establecimientos, que marca es la que mas se vende, se puede saber cuanto? Por que cree que se vende mas esa marca?

5. Como calificaría su cobertura en la ciudad de Tegucigalpa?

6. Como serán negociados los espacios en anaqueles.

8. Como manejan la rotación de inventarios?

9. Como es manejado el tema de las impulsadoras?

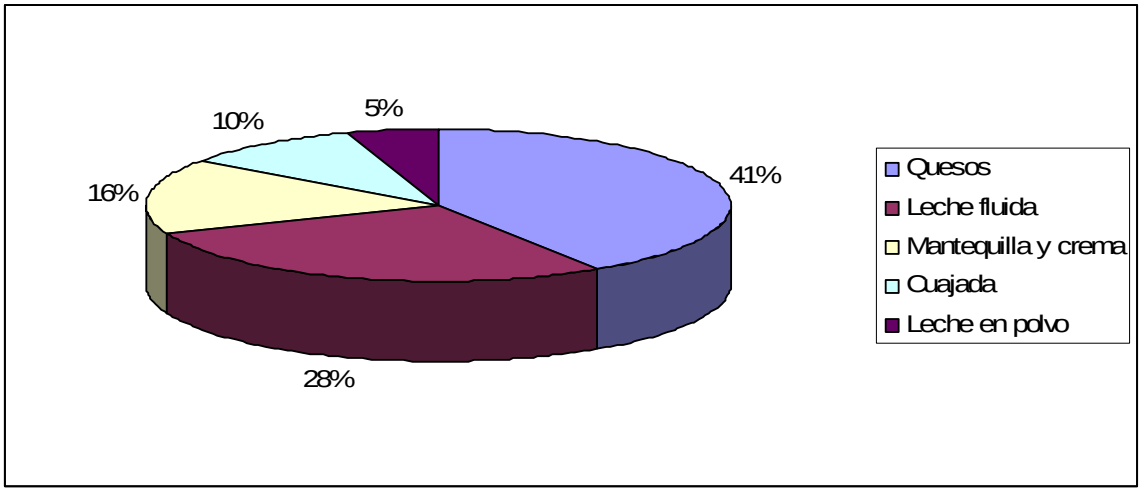
10. Con respecto a la distribución del producto por parte del proveedor, es necesario tener la capacidad para cubrir las 11 colonias en Tegucigalpa?

11. Como se manejan los pedidos, cada colonia es independiente en la cantidad requerida?

12. Cual seria la demanda inicial y que mecanismos utilizan para proyectar su desempeño en el mercado?

13. Cual es el procedimiento con respecto al pago hacia el proveedor (tiempo de crédito ect.)
14. Como manejan ustedes la política de devoluciones?

15. ¿Cómo sería el programa de introducción en lo referente a ofertas y demás?

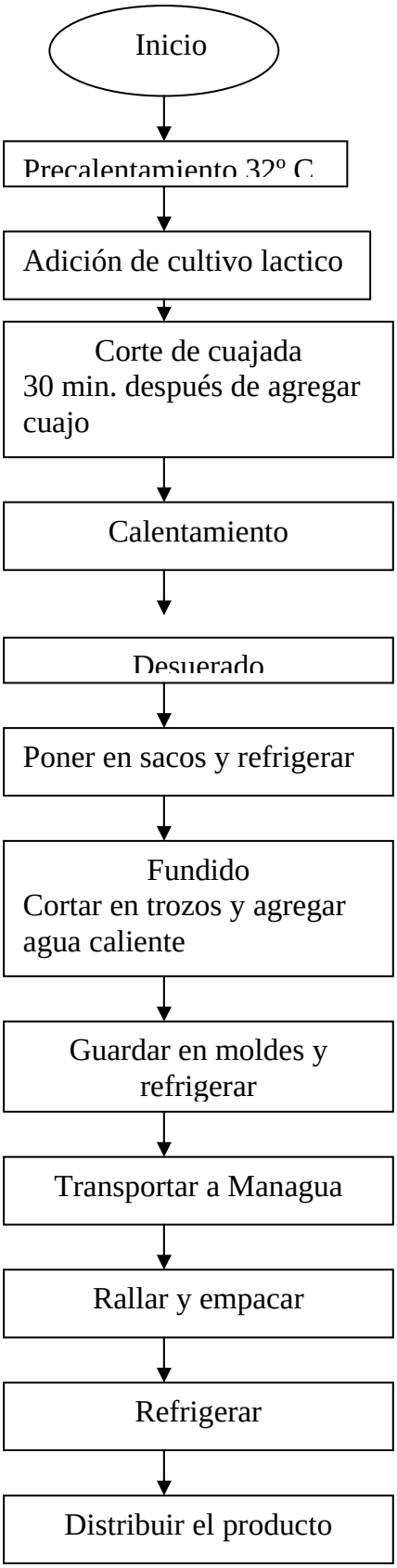


Anexo 2. Participación de productos lácteos y sus derivados
Elaborado por el autor Zamorano, Honduras.

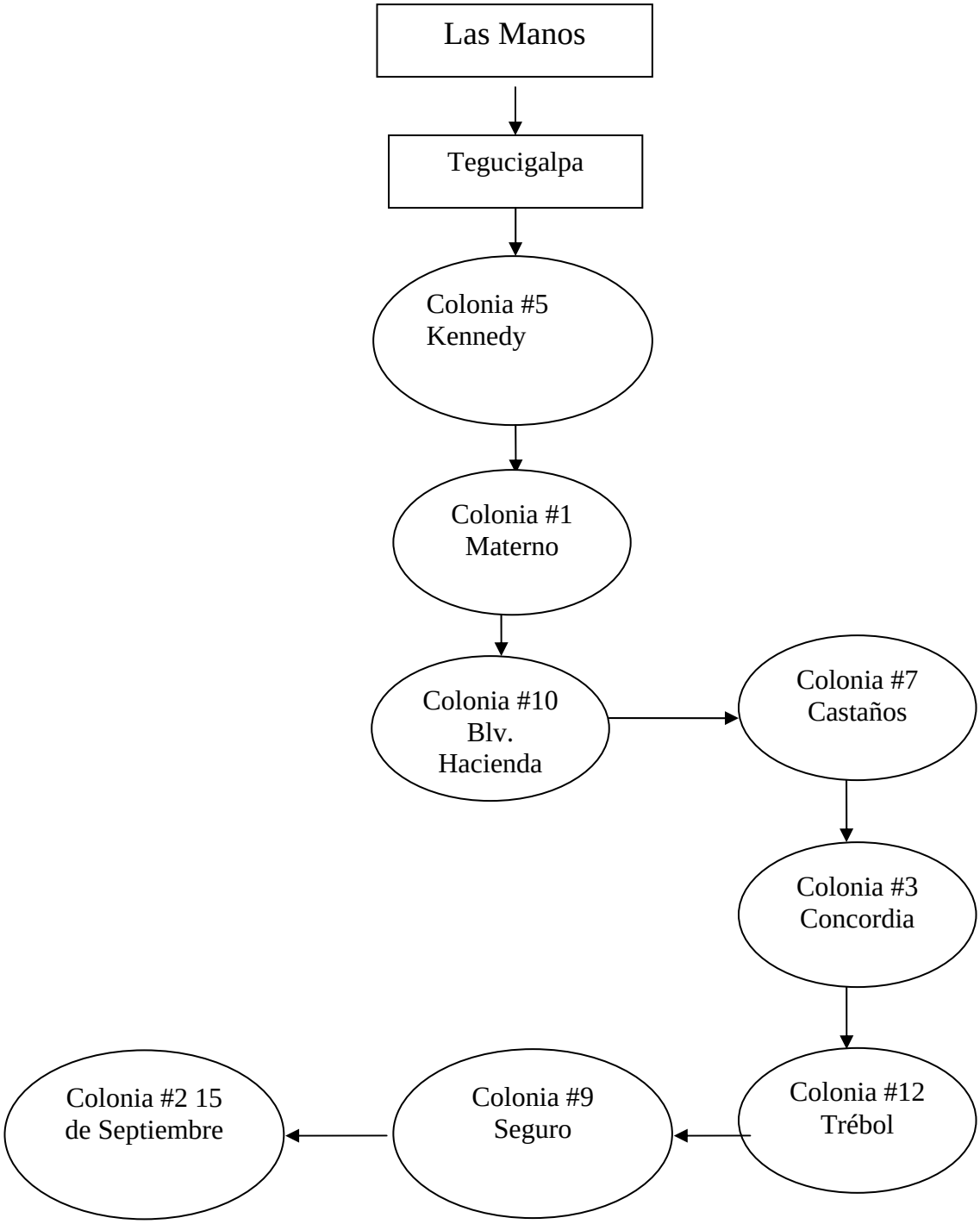
Anexo 3. Proyección de ventas mensuales en Tegucigalpa

Ventas proyectadas en Tegucigalpa													
Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
2006	2,000	2,061	2,122	2,183	2,244	2,305	2,366	2,427	2,488	2,549	2,610	2,671	28,026
2007	2,732	2,815	2,899	2,982	3,065	3,149	3,232	3,315	3,399	3,482	3,565	3,649	38,284
2008	3,732	3,846	3,960	4,073	4,187	4,301	4,415	4,529	4,642	4,756	4,870	4,984	52,295
2009	5,098	5,253	5,409	5,564	5,720	5,875	6,031	6,186	6,342	6,497	6,653	6,808	71,435
2010	6,964	7,176	7,388	7,601	7,813	8,026	8,238	8,450	8,663	8,875	9,087	9,300	97,581

Anexo 4. Flujo de proceso del queso mozzarella



Anexo 5. Sistema de distribución de queso mozzarella a los supermercados La Colonia Elaborado por el autor Zamorano, Honduras.



Anexo 6. Flujo de caja

Año	0	1	2	3	4	5
Inversion inicial						
Descremadora	20,000.00					
Pasteurizadora por tandas	28,700.00					
ICT	6,818.71					
Total de inversion inicial	55,518.71					
Ingresos						
Ingreso por libra		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Libras anuales vendidas		28026.00	38283.52	52295.28	71435.36	97580.70
Ingreso por ventas		56,052.00	76,567.03	104,590.57	142,870.71	195,161.39
Costos fijos						
Impulsadoras		6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00	6,300.00
Registro Sanitario		40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
Depreciacion		4,870.00	4,870.00	4,870.00	4,870.00	4,870.00
Degustaciones		30,051.32	16,496.36	16,496.36	16,496.36	16,496.36
Gasto por servicios		240.00	240.00	240.00	7,278.77	240.00
Flete		7,278.77	7,278.77	7,278.77	7,278.77	7,278.77
Primer llenado gratis		2,000.00				
Total costos fijos		50,780.10	35,225.13	35,225.13	42,263.90	35,225.13
Costos Variables						
Queso de MOBA S.A		22,420.80	30,626.81	41,836.23	57,148.29	78,064.56
Total costos variables		22,420.80	30,626.81	41,836.23	57,148.29	78,064.56
Total de costos		73,200.90	65,851.94	77,061.36	99,412.19	113,289.69
UAI		17,148.90	10,715.09	27,529.21	43,458.52	81,871.70
Impuesto		0.00	2,143.02	5,505.84	8,691.70	16,374.34
Undi		17,148.90	8,572.07	22,023.37	34,766.82	65,497.36
Depreciacion		4,870.00	4,870.00	4,870.00	4,870.00	4,870.00
Valor de rescate						24,350.00
Liberacion de capital de trabajo						6,818.71
Flujo neto efectivo	**55,518.71**	**12,278.90**	**13,442.07**	**26,893.37**	**39,636.82**	**101,536.08**
Tasa de descuento	**15%**					
VAN	**34,794.80**					
TIR	**28.12%**					
PRI	**2.69**					
Beneficio/Costo	**1.34**					