



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS SALSAS DE TOMATE DE LA EMPRESA ITALIANA “GUSTO ROSSO” EN MÉXICO.

Autora: Eider Ormazabal Apiñaniz
Director: Pedro Palencia Alacid

RESUMEN

Este trabajo de fin de grado es un estudio orientado a establecer un plan de introducción de la empresa italiana “Gusto Rosso”, de la cual se dan todos los datos, en el mercado de Latinoamérica. Para lograrlo, se realiza un exhaustivo análisis de los países de la región con el fin de identificar aquellos donde el producto de “Gusto Rosso” puede tener mayor éxito. Este análisis incluye la evaluación de factores demográficos, económicos, sociales y de seguridad jurídica de cada país.

Además, se investigan las posibles barreras de entrada que podrían existir tanto a nivel nacional como en la estructura de distribución de alimentos en cada país considerado. Estas barreras pueden incluir aspectos legales, regulaciones, competencia y costos logísticos, entre otros.

Una vez realizado el análisis, se determina que México es el país objetivo para la introducción de “Gusto Rosso”. A partir de esta elección, se establece una estrategia específica que abarca diferentes aspectos, como la adaptación del producto a las preferencias y necesidades del mercado mexicano, la fijación de precios competitivos, la implementación de estrategias de marketing y promoción para dar a conocer la marca, y la identificación de los canales de distribución más adecuados para llegar de manera efectiva al consumidor mexicano.

Palabras clave: salsas de tomate, producto italiano, internacionalización, adaptación, México.

ABSTRACT

This undergraduate thesis is a study aimed at establishing an introduction plan for the Italian company “Gusto Rosso”, providing all the necessary data, in the Latin American market. To achieve this, an exhaustive analysis of the countries in the region is conducted to identify those where “Gusto Rosso” product can have the greatest success. This analysis includes the evaluation of demographic, economic, social, and legal security factors in each country.

Additionally, potential barriers to entry are investigated, both at the national level and in the food distribution structure of each considered country. These barriers may encompass legal aspects, regulations, competition, and logistical costs, among others.

After conducting the analysis, Mexico is determined as the target country for “Gusto Rosso” introduction. Based on this choice, a specific strategy is established, covering different aspects such as product adaptation to the preferences and needs of the Mexican market, setting competitive prices, implementing marketing and promotional strategies to raise brand awareness, and identifying the most suitable distribution channels to effectively reach the Mexican consumer.

Keywords: tomato sauces, Italian product, internationalization, adaptation, Mexico.

ÍNDICE

1. INTRODUCCION.....	1
1.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	1
1.3. ESTRUCTURA.....	2
1.4. METODOLOGÍA	3
2. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA.....	4
2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA.....	4
2.2. MODELO DE NEGOCIO	5
2.3. SITUACIÓN FINANCIERA	7
2.4. CARTERA DE PRODUCTOS.....	11
2.5. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	13
2.6. DAFO	17
2.6.1. OPORTUNIDADES	17
2.6.2. FORTALEZAS.....	18
2.6.3. AMENAZAS	19
2.6.4. DEBILIDADES	20
3. ANALISIS DE LOS MERCADOS OBJETIVOS Y ELECCIÓN DEL PAÍS	21
3.1. CRITERIOS DE SELECCIÓN.....	21
3.1.1. ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO	23
3.1.2. TAMAÑO DEL MERCADO.....	24
3.1.3. RIESGO PAÍS.....	25
3.2. ESTUDIO DE PAÍSES ELEGIDOS.....	26
3.2.1. ARGENTINA	27
3.2.2. BRASIL	28
3.2.3. COLOMBIA	28
3.2.4. MÉXICO.....	29

3.3.	ELECCIÓN DEL PAÍS	30
4.	MERCADO MEXICANO.....	31
4.1.	INTRODUCCION AL MERCADO MEXICANO.....	32
4.2.	ESTRUCTURA DEL COMERCIO DE LA ALIMENTACIÓN.....	33
4.3.	ESTUDIO DE LA CATEGORIA.....	35
4.4.	DIMENSION DEL MERCADO MINORISTAS.....	36
4.5.	CLIENTES	39
4.6.	COMPETIDORES	46
4.7.	MODO DE ENTRADA	48
4.8.	LEGISLACIÓN Y ARANCELES	50
4.8.1.	SALSA DE TOMATE CON CARNE VACUNA Y CERDO	50
4.8.2.	SALSA DE TOMATE CON QUESO	52
5.	MARKETING MIX	52
5.1.	PRODUCTO	53
5.2.	PRECIO.....	58
5.3.	DISTRIBUCIÓN.....	59
5.4.	PROMOCIÓN.....	61
5.5.	PLAN DE LANZAMIENTO	61
5.6.	ESTUDIO FINANCIERO.....	62
6.	CONCLUSIÓN	66
7.	LIMITACIONES Y PROSPECTIVA	67
8.	BIBLIOGRAFIA.....	68
9.	ANEXO	72

ÍNDICE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Modelo de negocio de “Gusto Rosso”</i>	6
<i>Ilustración 2: Salsas de tomate preparadas para pasta, de la división Rossi</i>	13
<i>Ilustración 3: Etapas del proceso de producción de la empresa “Gusto Rosso”</i>	14
<i>Ilustración 4: Imagen del lineal y del espacio destinado a las salsas de tomate en un Walmart de Ciudad de México</i>	41
<i>Ilustración 5: Imagen del lineal y del espacio destinado a las salsas de tomate en un supermercado de Soriana de Ciudad de México</i>	42
<i>Ilustración 6: Imagen del lineal y del espacio destinado a las salsas de tomate en un supermercado de Chedraui de Ciudad de México</i>	43
<i>Ilustración 7: Imagen del lineal y del espacio destinado a las salsas de tomate en un supermercado de La Comer de Ciudad de México</i>	44
<i>Ilustración 8: Imagen del lineal y del espacio destinado a las salsas de tomate en un supermercado Costco de Ciudad de México</i>	45
<i>Ilustración 9: Imagen del lineal y del espacio destinado a las salsas de tomate en un supermercado de Sam’s Club de Ciudad de México</i>	45
<i>Ilustración 10: Imágenes de los lineales con todas las marcas y sabores de salsas de tomate que tienen por orden los supermercados: Walmart, Soriana y Chedraui</i>	53
<i>Ilustración 11: Imagen de ejemplos de productos acabados, que se comercializan en el mercado italiano</i>	54
<i>Ilustración 12: Imagen de salsas de tomate preparadas Ragú, en un supermercado Walmart, de Ciudad de México, con las etiquetas obligatorias para su comercialización en el mercado</i>	55
<i>Ilustración 13: Imagen de salsas de tomate preparadas Barilla en un supermercado Walmart, en Ciudad de México</i>	57

ÍNDICE TABLAS

<i>Tabla 1: Cuenta de resultados a cierre año 2022 y expectativa realizada por la propia empresa del año 2023.</i>	8
<i>Tabla 2: Resumen de los datos económicos a cierre de año 2022 y expectativa realizada por la propia empresa del año 2023.</i>	8
<i>Tabla 3: Población total, de los 18 países más poblados de Latinoamérica.</i>	24
<i>Tabla 4: Tabla comparativa de los países seleccionados.</i>	30
<i>Tabla 5: Datos necesarios para el estudio financiero del lanzamiento.</i>	63
<i>Tabla 6: Facturación de 2023 de “Gusto Rosso”.</i>	64
<i>Tabla 7: Facturación de 2024 de “Gusto Rosso”.</i>	64
<i>Tabla 8: Facturación de 2025 de “Gusto Rosso”.</i>	65
<i>Tabla 9: Facturación de 2026 de “Gusto Rosso”.</i>	65
<i>Tabla 10: Previsión del margen bruto, el EBITDA y de la inversión en marketing a 3 años...</i>	65

ÍNDICE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Evolución de los índices económicos y expectativa del año 2023.</i>	10
<i>Gráfico 2: Desglose del volumen del volumen de negocios en el año 2022.</i>	21
<i>Gráfico 3: Cuota de mercado de las principales cadenas de supermercados en 2022.</i>	39

1. INTRODUCCION

1.1. CONTEXTUALIZACIÓN

“Gusto Rosso” Alimentari es una empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos, especializada en salsas y cremas en Italia. En los últimos 10 años, “Gusto Rosso” ha destacado como una de las principales empresas de salsas para pasta en Italia y ha logrado una sólida presencia en los mercados de Estados Unidos y Europa. A partir de esta exitosa trayectoria, la empresa se plantea como objetivos futuros la entrada en los mercados de Asia y Latinoamérica. En este momento crucial, “Gusto Rosso” necesita evaluar si vale la pena invertir y expandirse hacia estas nuevas regiones. Para ello, es necesario analizar los impulsores y las barreras de los mercados latinoamericanos y asiático, y en caso de ser favorable, definir una estrategia y proponer un plan de acción.

Como se acaba de mencionar, la empresa tiene la intención de internacionalizarse en Asia y/o Latinoamérica en los próximos años. Debido a que el estudio del territorio asiático ya ha sido asignado a un equipo, este trabajo se enfoca en el análisis de la región de América Latina y los factores que impulsan la introducción de esta categoría de productos en dichos países.

Es importante tener en cuenta que este caso se basa en una situación real, por lo que se utilizarán datos financieros, estrategias reales y se tratará información privada. Por esta razón, se ha solicitado que el nombre real de la empresa no se mencione. A lo largo del informe, se utilizará un nombre ficticio, “Gusto Rosso”, tanto para referirse a la empresa en sí como a cualquier marca relacionada. Además, dado que se trata de un proyecto en desarrollo, gran parte de la documentación es confidencial para evitar el espionaje industrial o la competencia desleal.

1.2.OBJETIVOS

La empresa “Gusto Rosso” vende sus productos en el mercado italiano y quiere expandir su línea de productos de salsas de tomate a Latinoamérica. Por lo que el objetivo principal de este proyecto es hacer un plan de negocio y evaluar la viabilidad de introducir las salsas de tomate de pasta italiana, en el mercado latinoamericano.

Para lograr el objetivo principal de este trabajo, es necesario considerar una serie de objetivos más específicos:

1. Analizar cuidadosamente las oportunidades y desafíos que implica expandir el negocio hacia América Latina, considerando factores como el potencial del mercado, las tendencias económicas y las preferencias del consumidor en cada país.
2. Evaluar detalladamente las condiciones y características de los distintos países latinoamericanos, utilizando información confiable y actualizada. Realizando un análisis exhaustivo de cada mercado, teniendo en cuenta aspectos como el tamaño del mercado, el nivel de competencia, las barreras de entrada, los aspectos legales y regulatorios, y la receptividad del público objetivo.
3. Analizar de manera integral y estratégica los datos obtenidos para determinar cuál de los países latinoamericanos ofrece las mejores condiciones y oportunidades para el negocio de salsas de tomate. Esto permitirá tomar decisiones fundamentadas y diseñar una estrategia de entrada al mercado sólida y eficiente.
4. Tomar una decisión informada y estratégica sobre la expansión al mercado latinoamericano, maximizando las posibilidades de éxito y aprovechando al máximo las oportunidades comerciales que esta región ofrece.
5. Realizar un plan de marketing mix y un plan de lanzamiento para ajustar los productos al mercado específico del país.

1.3. ESTRUCTURA

Este trabajo se estructura en cuatro secciones principales para presentar la información de manera ordenada y clara. Cada sección se enfoca en estudiar aspectos específicos relacionados con el tema.

En primer lugar, en este apartado se realizará un análisis detallado de la empresa “Gusto Rosso”. Se explorará la historia de la compañía, desde sus inicios hasta la actualidad, destacando hitos importantes en su desarrollo. Se analizará el modelo de negocio de “Gusto Rosso”, examinando cómo genera ingresos y qué estrategias utiliza para alcanzar el éxito. Además, se evaluará la situación financiera de la empresa, teniendo en cuenta aspectos como su estado financiero y su rentabilidad. También se examinará la cartera de productos de “Gusto Rosso”, identificando los diferentes productos que ofrece y su relevancia en el mercado. Por último, se realizará un análisis DAFO para evaluar la posición competitiva de la empresa.

En la segunda sección se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los mercados objetivo y se seleccionará el país más adecuado para expandir las salsas de tomate. A continuación, se realizará un estudio detallado de los países seleccionados, evaluando su potencial como mercado objetivo. Y finalmente, se tomará la decisión de elegir el país más favorable para la expansión de “Gusto Rosso”.

En este tercer apartado se analizará en profundidad el mercado mexicano, que es uno de los mercados objetivo para “Gusto Rosso”. Del mismo modo, se proporcionará una introducción al mercado mexicano, destacando su importancia y características relevantes y se examinará la estructura del comercio de la alimentación en México.

En último lugar, se creará un plan de marketing mix para las salsas de tomate “Gusto Rosso” en el mercado objetivo. En este estudio, se analizará tanto el producto, estableciendo sus características y beneficios, como la estrategia de precios y la estrategia de distribución para alcanzar al mercado de manera efectiva. También se diseñará una estrategia de promoción para dar a conocer las salsas de tomate. Y por último, se elaborará un plan de lanzamiento con acciones y plazos para introducir con éxito los productos de “Gusto Rosso” en el mercado objetivo.

1.4.METODOLOGÍA

La metodología empleada en este proyecto se basa principalmente en un enfoque cualitativo junto a datos obtenidos de tipo cuantitativo. La investigación se centra mayormente en la recopilación de datos obtenidos de documentos cedidos por la empresa en cuestión y de fuentes académicas, así como también de conversaciones extensas y detalladas con los trabajadores de los distintos departamentos, y estudios realizados con datos obtenidos de centros de investigación. Por ejemplo, en el caso del estudio de mercado, se realizará un estudio macroeconómico utilizando los datos del Instituto Nacional de Estadística que permitirá conocer toda la información necesaria para tomar la decisión correcta en cuanto a la elección del país al cual internacionalizar.

Por otra parte, hay un gran estudio de campo que se llevó a cabo en marzo de 2023 en Ciudad de México, que permitió obtener datos e información específica sobre la competencia y otros

aspectos relevantes del mercado del país. Permitió también conocer de primera mano los gustos de los consumidores de esa región.

Gracias a los apartados más numéricos, y la utilización de un enfoque más cuantitativo, se logra analizar de manera más precisa y profunda el tema en cuestión. Los datos numéricos se utilizarán mayoritariamente a la hora de hablar de la situación financiera de la empresa, y en el estudio de la categoría de las salsas de tomates en México. Esto ayudará a entender mejor el funcionamiento de la empresa y de la categoría, y ayudará a tomar decisiones más actualizadas.

Finalmente, el método utilizado a lo largo del trabajo será el deductivo, ya que permite seguir un orden lógico desde las premisas establecidas al inicio, hasta llegar a las conclusiones. Con este enfoque, se busca garantizar que las conclusiones estén respaldadas por la información y los datos recopilados con anterioridad.

2. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA

Analizar una empresa es esencial para conocer su historia, cómo opera, su situación financiera, los productos que ofrece y cómo los produce, así como para identificar oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades. Esta evaluación proporciona información clave para tomar decisiones estratégicas, mejorar el rendimiento y competir eficazmente en el mercado.

2.1.HISTORIA DE LA EMPRESA

Gracias a los datos obtenidos de fuentes de la propia empresa se puede decir que “GUSTO ROSSO” ALIMENTARI es una Sociedad de responsabilidad limitada cuya sede se encuentra en Sicilia. Tiene alrededor de unos 200 trabajadores. No es propietaria, y tampoco posee acciones o cuotas en otras empresas. Por lo tanto, según los criterios definidos por el Decreto del 18/04/2005 del Ministerio de Actividades Productivas (publicado el 12 de octubre de 2005 en el Boletín Oficial) y en aplicación de los criterios europeos, Gutibus Alementari es una Mediana Empresa.

La empresa tiene un modelo de organización, gestión y control conforme al Decreto Legislativo 231/2001, que se denomina abreviadamente Modelo 231. Este modelo persigue la máxima eficacia y eficiencia. Busca total transparencia hacia todas las partes, con el máximo respeto

por la misión y los valores de la empresa. Constituye un sistema de normas y actividades de control que garantiza condiciones de transparencia y equidad en las actividades para proteger su imagen, los intereses de los accionistas y el trabajo de los empleados.

En 2009 la empresa nace de la idea de su fundador, que es miembro de una familia de agricultores que trabajan el trigo y el tomate, que son los productos propios de esa zona. En un primer lugar, “Gusto Rosso” empieza como comercializadora en el sector intermediario. Tras una gran inversión de 20 millones euros entre 2016 y 2021, consigue pasar de una empresa comercial a una empresa predominantemente manufacturera, y comienza a transformar “productos de KM0” en productos acabados y los ofrece a los consumidores a través de la gran distribución.

En 2015 inicia la construcción de la Fábrica, en el municipio de Assoro. Esta zona industrial está situada en una ubicación estratégica ya que se encuentra cerca de las vías férreas de Palermo-Catania, del nudo de autopistas y de la zona industrial Dittaino. Lo que es una gran oportunidad para todos aquellos empresarios que desean invertir en el territorio siciliano. Está bien comunicado, por un lado, tiene el eje Mar del Norte- Mar mediterráneo, que va de Inglaterra hasta las regiones adriáticas de Italia, eje tradicionalmente desarrollado. Por otro lado, está la gran cuenca mediterránea que se extiende hasta el mar Egeo, que es la puerta a Asia y África, siendo estos, mercados en desarrollo y en fuerte evolución.

Hoy en día, la empresa cuenta con una superficie de 13.000 m² cubiertos y 27.000 m² no cubiertos. A esto se le debe añadir la nueva adquisición, de una planta colindante de 10.000m². Esto demuestra que tiene superficie con la planificación suficiente para un crecimiento rápido y sostenido, acompañando al crecimiento del mercado.

2.2. MODELO DE NEGOCIO

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.” (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005)

Ilustración 1: Modelo de negocio de “Gusto Rosso”.



Fuente: elaboración propia con la información obtenida de fuentes de la propia empresa.

A partir de la información obtenida de la propia presentación corporativa de la empresa se sabe que “Gusto Rosso” Alimentari, tiene un equipo de expertos en el campo de las tecnologías alimentarias y de la nutrición, especializado en la Investigación, Desarrollo y Fabricación de productos alimentarios de Marca Propia. Su I+D estudia las recetas y las fases de elaboración, asesorándose también, por prestigiosas empresas de consultoría externas, con el fin de innovar tanto en términos de producto como de procesos, alcanzando una producción más eficiente en términos cualitativos y de seguridad alimentaria.

Además, dispone dentro de su departamento de Suply Chain, de un área agrónoma compuesta por ingenieros agrícolas, que monitorizan los campos, tanto propios, como ajenos, y las cosechas. Desde las variedades a plantar, los cuidados, los fitosanitarios permitidos, etc. Hasta un control de la recogida y transporte a la fábrica, que le permite definir las calidades y tener una trazabilidad total del producto y de la materia prima.

La producción tiene lugar en un único centro de producción, con modernas líneas de producción altamente automatizadas y equipadas con robots antropomórficos para reducir la intervención humana y así aumentar la productividad. La empresa ha invertido en automatización robótica, adquiriendo plantas y maquinarias inteligentes y colaborativas, introduciendo el concepto de “interconexión” en el proceso de producción. Los principales recursos de producción, desde la maquinaria hasta las personas, están en comunicación en tiempo real y son capaces de llevar a cabo procesos de forma rápida y eficiente. Esto permite que se puedan observar todos los pasos del proceso simultáneamente y poder localizar averías y planificar intervenciones con gran facilidad y precisión.

Las fases de marketing y ventas son gestionadas íntegramente por el área comercial, que define las políticas de precios, los canales de distribución, las actividades promocionales, la participación en ferias italianas e internacionales, la marca y el posicionamiento competitivo de cada línea de productos.

La logística de salida se gestiona internamente hasta la preparación de las mercancías que se enviarán al cliente final. El transporte y la entrega de los productos se confían íntegramente a terceros.

El departamento de atención al cliente supervisa las entregas confiadas a los distintos transportistas, con total trazabilidad, gestionando con rapidez cualquier retraso, falta de entrega o entrega parcial. También hay una división especial que recoge cualquier informe relativo a aspectos de calidad del producto y lo envía a garantía de calidad para una posible respuesta.

2.3. SITUACIÓN FINANCIERA

Analizar los balances y las cuentas de pérdidas y ganancias permite hacer un estudio de la situación financiera de la empresa. Es de gran importancia, ya que indica si “Gusto Rosso” puede afrontar con rentabilidad la comercialización. Estos informes financieros, proporcionan información sobre los activos, pasivos, ingresos, gastos y flujo de efectivo de la empresa. Por una parte, los datos financieros ayudan a identificar patrones y tendencias a lo largo del tiempo. Y por la otra, pueden proporcionar información sobre el crecimiento o declive de la empresa, y su estabilidad financiera. Finalmente, las ratios ayudan a comprender la eficiencia, rentabilidad y solidez financiera de la empresa (Escobar , Portilla, & Arias, 2009).

Tabla 1: Cuenta de resultados a cierre año 2022 y expectativa realizada por la propia empresa del año 2023.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2019	2020	2021	2022	2023E
Ingresos netos	20.579 €	29.019 €	45.580 €	70.630 €	99.244 €
(+/-) Variación de existencias de productos terminados	788 €	1.176 €	1.823 €	2.734 €	4.101 €
(+) Contribuciones de explotación y de capital	116 €	147 €	450 €	300 €	300 €
(+) Otros ingresos	474 €	80 €	100 €	120 €	125 €
Valor de la producción	21.957 €	30.422 €	47.953 €	73.785 €	103.770 €
(-) Compras de bienes	14.148 €	20.555 €	31.906 €	48.029 €	67.486 €
(+/-) Variación de existencias de materias primas	- 775 €	- 649 €	- 900 €	- 1.200 €	- 1.400 €
Margen sobre el producto	8.584 €	10.516 €	16.947 €	26.956 €	37.684 €
(-) Compras de servicios	3.978 €	5.006 €	7.521 €	11.301 €	15.879 €
(-) Utilización de activos de terceros	197 €	262 €	737 €	904 €	957 €
(-) Gastos diversos de explotación	175 €	229 €	456 €	706 €	992 €
Valor añadido	4.234 €	5.019 €	8.233 €	14.045 €	19.856 €
(-) Costes laborales	1.891 €	2.344 €	3.874 €	5.650 €	7.443 €
(-) Provisión para indemnizaciones	75 €	106 €	174 €	254 €	335 €
Margen bruto de explotación (EBITDA)	2.268 €	2.569 €	4.185 €	8.140 €	12.078 €
(-) Amortización del inmovilizado inmaterial	18 €	27 €	201 €	201 €	201 €
(-) Amortización del inmovilizado material	688 €	933 €	1.314 €	1.617 €	2.179 €
(-) Provisiones	- €	50 €	59 €	86 €	105 €
Beneficio de explotación (EBIT)	1.562 €	1.559 €	2.610 €	6.236 €	9.593 €
(+) Ingresos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
(-) Gastos financieros	265 €	407 €	431 €	456 €	561 €
EBIT completo	1.297 €	1.152 €	2.179 €	5.780 €	9.032 €
(+) Ingresos no operativos	- €	5 €	- €	- €	- €
(-) Gastos no operativos	490 €	- €	- €	- €	- €
Resultado antes de impuestos	807 €	1.157 €	2.179 €	5.780 €	9.032 €
(-) Cargas fiscales	214 €	334 €	566 €	1.503 €	2.348 €
RESULTADO NETO	593 €	823 €	1.612 €	4.277 €	6.684 €

Fuente: datos internos, obtenidos de la propia empresa.

Tabla 2: Resumen de los datos económicos a cierre de año 2022 y expectativa realizada por la propia empresa del año 2023.

€m	2019	2020	2021	2022	2023E
Ingresos	21,0	29,0	45,6	70,6	99,2
% interanual	35,4%	41,0%	57,1%	55,0%	40,5%
EBITDA	2,3	2,6	4,2	8,1	12,1
Margen	11,0%	8,9%	9,2%	11,5%	12,2%
EBIT	1,6	1,6	2,6	6,2	9,6
Margen	7,6%	5,4%	5,7%	8,8%	9,7%
Beneficio neto	0,6	0,8	1,6	4,3	6,7
Margen	2,9%	2,8%	3,5%	6,1%	6,7%

Fuente: datos internos, obtenidos de la propia empresa.

En el análisis financiero de “Gusto Rosso”, se utilizan indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar su situación financiera. Los KPIs son medidas cuantitativas que permiten evaluar el rendimiento financiero de una empresa. Estas medidas son utilizadas para medir el progreso hacia los objetivos financieros y para identificar áreas que requieren atención o mejora. Los KPIs se enfocan en los aspectos más críticos del desempeño organizacional, que son determinantes para el éxito presente y futuro de la empresa. (Martínez R. , 2021)

En primer lugar, se estudia el crecimiento. Este indicador evalúa el crecimiento de la empresa, como el crecimiento de los ingresos o el crecimiento del margen de beneficio. Los ingresos de “Gusto Rosso” crecen de 21 millones de euros en 2019 a 70, 6 millones de euros en 2022, lo que es más del 300%. Y se prevé que siga subiendo en los próximos años, gracias a su presencia en nuevos mercados, y al lanzamiento de nuevos productos. La empresa está logrando aumentar el volumen de sus ingresos por ventas de forma acelerada.

Asimismo, el EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization), es un indicador utilizado en diferentes sectores para comparar el rendimiento financiero de las empresas. Al eliminar los factores no relacionados con las operaciones y la forma en que están financiadas, se hace más fácil comparar empresas de diferentes tamaños y niveles de endeudamiento. Sirve para analizar cómo una empresa genera ganancias a través de su actividad principal, sin considerar factores financieros externos (Restrepo, 2017).

El EBITDA de 2019 a 2022 ha aumentado en un 400%. Ha pasado de 2,3 millones de euros a 8,1 millones de euros. Esto indica que la empresa está generando más beneficios antes de tener en cuenta, los gastos financieros, la depreciación y la amortización. Es importante porque muestra la capacidad de “Gusto Rosso” para generar beneficios a partir de sus operaciones principales, lo que puede ser utilizado para invertir en nuevos proyectos, pagar dividendos a los accionistas o reducir la deuda.

El crecimiento de las ventas, el EBITDA y el margen sobre beneficios, son indicadores de que una empresa está financieramente y operativamente saludable y que tienen una sostenibilidad a largo plazo. (Restrepo, 2017)

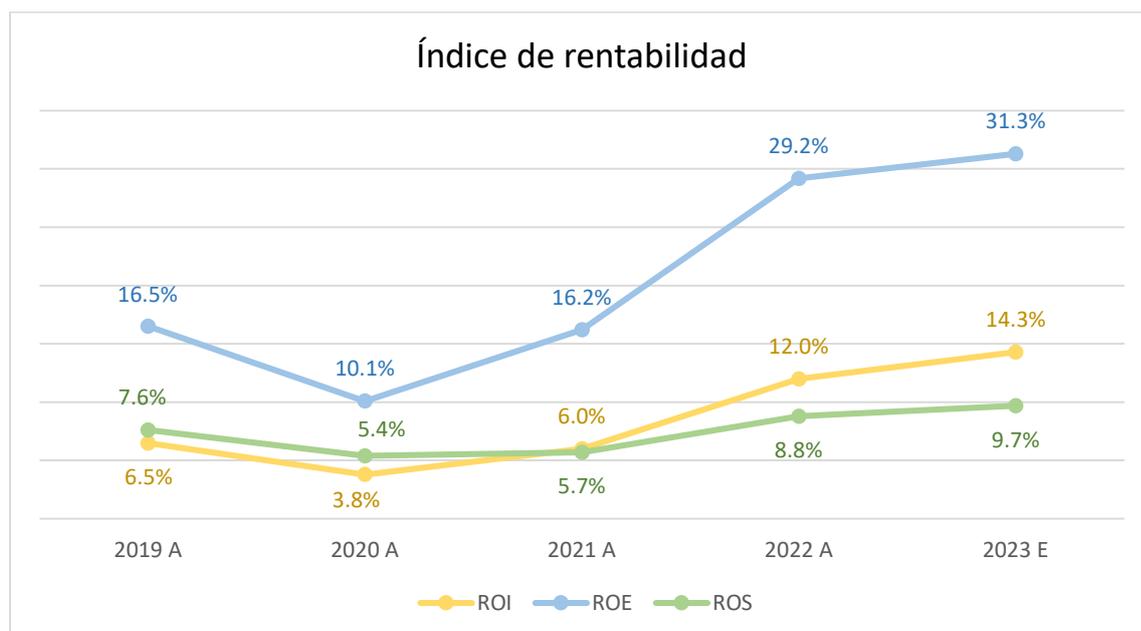
Por otro lado, con los siguientes indicadores se estudia la rentabilidad y se mide la capacidad de la empresa para generar beneficios.

El ROI es una medida que indica la capacidad de una empresa para generar ganancias a partir de su inversión. Se calcula dividiendo la ganancia neta entre el costo de la inversión y se expresa como un porcentaje. Es una medida clave para evaluar el rendimiento financiero y la eficiencia de la empresa. (Zaldívar, Godwall, Leyva, Lozada, & Cantero, 2011).

El retorno de los fondos propios (ROE) mide el rendimiento del capital invertido por los accionistas y, por tanto, determina qué porcentaje del dinero invertido por los accionistas es remunerado. Es la relación entre el beneficio neto del ejercicio, que es la remuneración de los accionistas, y el capital invertido en la empresa, es decir, los fondos propios (Restrepo, 2017)

El ROS (retorno de las ventas) relaciona los ingresos de explotación y los ingresos por ventas, expresando la rentabilidad de explotación de la empresa en relación con los ingresos obtenidos en un periodo determinado, es decir, la cantidad de ingresos netos obtenidos por euro de facturación. (Restrepo, 2017)

Gráfico 1: Evolución de los índices económicos y expectativa del año 2023.



Fuente: elaboración propia gracias a los documentos financieros internos.

Entre 2019 y 2020 se observa que estos tres indicadores tienen una disminución notable, esto se debe a la crisis mundial provocada por el Covid-19 y a un fuerte plan de inversiones que ya estaba aprobado con anterioridad. El ROI es positivo, lo que indica que las inversiones a lo largo de estos años han generado beneficios, a excepción de la época de Covid-19, se observa que crece continuamente y se espera que lo siga haciendo en el futuro. A partir de 2021, el ROE aumenta rápidamente, lo que es favorable para la empresa ya que indica que la empresa está generando mayores beneficios en relación con el capital invertido y que la situación económica empieza a mejorar. Finalmente, el ROS, aunque tiene un crecimiento más paulatino, es positivo, lo que indica que la empresa está generando un margen de beneficio sólido, lo cual es conveniente también para “Gusto Rosso”.

2.4. CARTERA DE PRODUCTOS

En el ámbito empresarial, la cartera de productos es considerada un conglomerado de marcas, productos o servicios ofrecidos que son presentados por una organización, con esto amplía su portafolio de productos y la capacidad de complacer las necesidades de nuevos clientes. (Rojas & Medina, 2012)

La producción actual de “Gusto Rosso” se ha agrupado en tres divisiones dentro de Unidad Estratégica de Negocio (catálogo de muestras de la empresa, 2022).

División Rossi

Esta división engloba los mercados de salsas y purés tradicionales y los de salsas preparadas. A día de hoy, los consumidores cada vez tienen menos tiempo para dedicar a la cocina y tienden cada vez más hacia los alimentos listos para consumir. En este sentido, las salsas preparadas permiten un ahorro considerable en el tiempo de decisión dedicado a la compra. Esta división tiene las siguientes líneas de productos:

- Salsas y purés de tomate cherry
- Salsas y purés de tomate Datterino
- Salsas de tomates cherry amarillos
- Puré de tomates cherry rústicos
- Salsas preparadas de tomates cherry
- Salsas de tomate preparadas

- Salsas preparadas con carne
- Salsas preparadas con pescado
- Salsas blancas preparadas

División de Pestos, "Pestati"

Los pestos se obtienen a partir de una base de tres ingredientes característicos. El primero de ellos de origen vegetal, el más común es la albahaca, después, aceite de oliva, y finalmente, distintos tipos de quesos. A esta base, se le suele añadir otros ingredientes que varían en función de las recetas típicas de las distintas zonas o regiones del país. Inicialmente destinadas a acompañar la pasta. La empresa tiene como objetivo extender su uso también como aderezo, condimento, o relleno para brochetas o sándwiches. La división incluye las siguientes líneas de productos:

- Pesti (Albahaca, Pistacho, Rojo, Trapanese, Tomates secos)
- Condimentos
- Entrantes y guarniciones

División de cremas

Incluye conservas a base de grasas vegetales, cacao en polvo bajo en grasa, manteca de cacao y aromas, o a base de ingredientes distintos del cacao, por ejemplo: almendras, pistachos, avellanas, etc. Esta división surge de la historia de la compañía, que, en su época de comercializadora, introdujo otros productos típicos de la zona, y que se pueden hacer con las tecnologías disponibles. No es una división estratégica de la compañía, ya que en la región han surgido empresas dedicadas a este tipo de productos. Aun así, la división incluye las siguientes líneas de productos:

- Pistachos dulces para untar
- Dulces de avellana para untar con avellanas en grano
- Almendras dulces para untar con avellanas en grano
- Café dulce para untar
- Cacahuets dulces para untar
- Turrón dulce para untar

Ilustración 2: Salsas de tomate preparadas para pasta, de la división Rossi



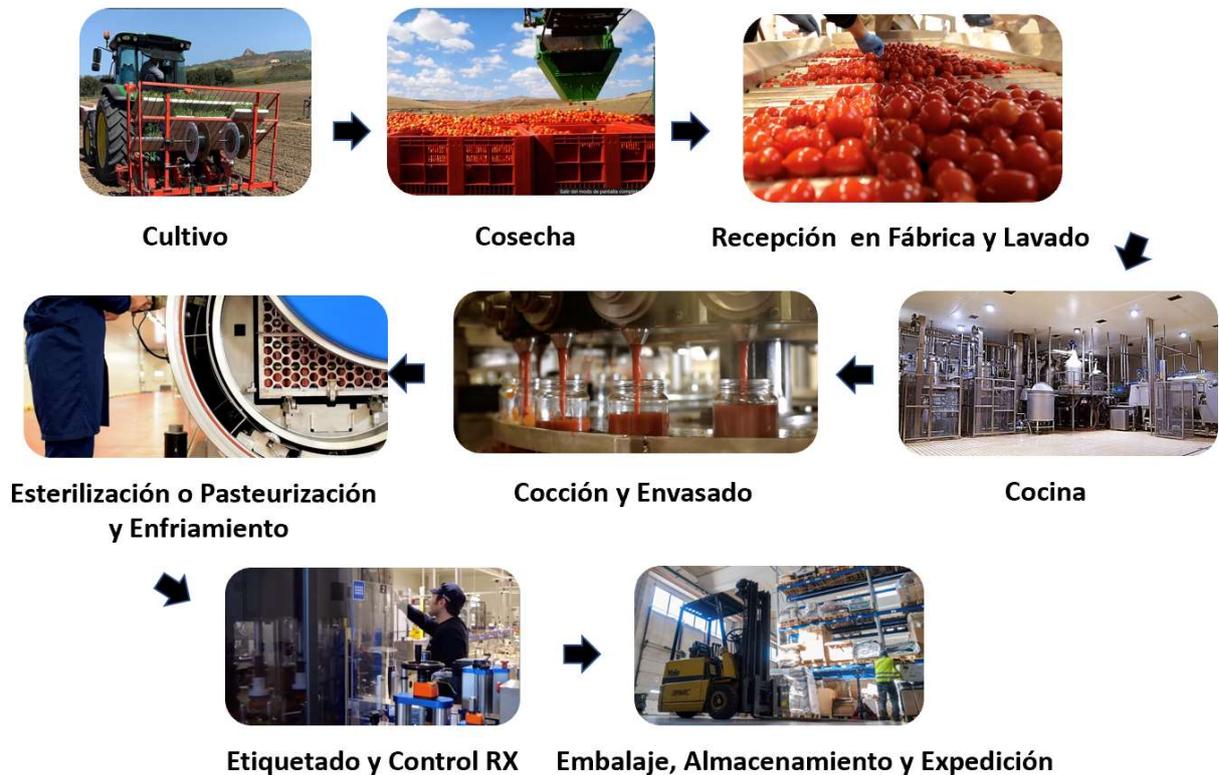
Fuente: catálogo de la empresa.

Este trabajo trata sobre las salsas de tomate preparadas para pasta ya que la empresa se está centrando en estos productos como estratégicos para el desarrollo en esta categoría, especializándose en I+D e internacionalizándose en Latino América y Asia.

2.5.PROCESO DE PRODUCCIÓN

Un proceso de producción es la serie de acciones y tareas que se realizan para convertir materias primas o insumos en productos finales. Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo en un entorno de producción con el fin de crear productos o servicios que sean útiles y demandados por los consumidores. (Marx, 2001)

Ilustración 3: Etapas del proceso de producción de la empresa “Gusto Rosso”.



Fuente: Elaboración propia con la información obtenida de fuentes de la propia empresa.

Para obtener información sobre el proceso de producción de esta empresa, se ha consultado al jefe de producción. Este experto, basándose en documentos internos, su experiencia y conversaciones con otros empleados, ha proporcionado los detalles necesarios para realizar un estudio exhaustivo de dicho proceso de producción.

Para el cultivo de los tomates, la preparación del suelo es de gran importancia, es lo que va a enriquecer el suelo con nutrientes y obtener una buena materia prima. El suelo se prepara mediante la eliminación de maleza y la adición de compost o estiércol. Del mismo modo, se utilizan técnicas específicas para proteger y nutrir las plantas. Aunque existan muchas variedades de tomates que se cultivan en Italia. “Gusto Rosso” selecciona cuidadosamente la variedad de tomate que mejor se adecua al clima y al suelo que tiene en su región, que en este caso son datterino y cilegino.

Los tomates necesitan temperaturas cálidas y consistentes para crecer y desarrollarse adecuadamente, con temperaturas ideales entre 20 y 30 grados Celsius. Son un cultivo de

temporada cálida y generalmente los cultivan en verano al aire libre. Aun así, “Gusto Rosso” cuenta con una superficie cubierta que le permite sembrar las semillas de tomate en el interior durante el invierno. Con la ayuda de su equipo de expertos en el campo de I+D, consiguen proteger los tomates de las plagas y enfermedades mediante la aplicación de productos fitosanitarios que ellos mismos desarrollan. Este mismo equipo también se encarga de hacer el mejor sistema de riego y fertilización, utilizan un sistema de riego por goteo que proporciona a los tomates la cantidad adecuada de agua y nutrientes.

Antes de la cosecha inspeccionan los tomates para detectar signos de daño, enfermedades o plagas. Los tomates dañados o enfermos se eliminan para evitar la propagación. (Buczacki, 1996) Los agricultores cortan los tomates seleccionados cuidadosamente de la planta con las herramientas de cosecha, tijeras o cuchillos afilados, y los colocan en recipientes o cajas para transportarlos.

Determinar el momento adecuado para la cosecha no es sencillo. Hay que esperar a que maduren, alcancen su tamaño y se vuelvan de color rojo. Se buscan aquellos tomates que están maduros y aquellos de los cuales van a obtener el mejor sabor y calidad. En “Gusto Rosso” esta selección se hace con mucha precisión, por lo que esta tarea la hacen un grupo de expertos que se encargan de seleccionarlos y de recogerlos a mano para así también evitar que se dañen.

Una vez que se ha hecho la cosecha, los camiones o contenedores cargados con los tomates llegan a la fábrica y se descargan en el área de recepción específica, dónde se vuelve a hacer una inspección para asegurarse de que no hay ningún tomate defectuoso o golpeado. Los que pasan ese control, se lavan para eliminar la suciedad, polvo y residuos que puedan haber quedado en la superficie de los frutos. (Gaitán, 2013) Utilizan máquinas lavadoras y cepilladoras para limpiarlos cuidadosamente. A continuación, se clasifican por tamaño, calidad y madurez, y se separan aquellos que no cumplen con los estándares de calidad de la fábrica. Este proceso se realiza utilizando tecnología de clasificación y separación, que, gracias a su equipo de expertos en innovación, tiene sistema de visión artificial y equipo de pesaje.

A continuación, son lavados y seleccionados, se utiliza una máquina de pelado para eliminar la piel. Los tomates pelados se cortan en trozos pequeños o se trituran, según el tipo de salsa que se esté haciendo. Se vierten en grandes ollas, junto con otros ingredientes como cebolla, ajo, aceite de oliva, sal y azúcar y se cocinan. La mezcla se cocina lentamente a fuego lento

para desarrollar los sabores y reducir el líquido. Después de que la mezcla se ha cocinado, se pasa por una máquina de triturado para obtener una salsa de tomate suave y uniforme.

Cuando se tiene la salsa, se envasa en tarros de vidrio esterilizados. Los envases se llenan con la salsa de tomate caliente y se sellan herméticamente para evitar la entrada de aire y contaminación. La pasteurización se lleva a cabo mediante el calentamiento de los envases llenos a una temperatura alta pero inferior a la esterilización, para matar cualquier microorganismo presente en la salsa (Muñoz, 2013). Después de la pasteurización, los envases se enfrían rápidamente para evitar la proliferación de bacterias y así prolongar la vida útil de la salsa de tomate.

Se hacen unos controles de calidad a las salsas envasadas, que son necesarios para garantizar que la salsa de tomate es segura para el consumo humano y está libre de contaminantes o defectos. Los envases de salsa de tomate se etiquetan con información detallada sobre el producto, como la fecha de producción, los ingredientes, el peso neto, el número de lote y la fecha de caducidad. También se pueden incluir advertencias o instrucciones de uso. Los envases se someten a una inspección mediante equipos de detección de rayos X, que permiten detectar cualquier cuerpo metálico o contaminante presente en la salsa de tomate (De La Cruz, 2022). Los envases también se inspeccionan visualmente para asegurarse de que no presenten defectos o daños, y que se hayan llenado y sellado correctamente.

Finalmente, después de que la salsa de tomate haya sido envasada y etiquetada, se procede al embalaje en cajas y pallets. El tamaño de las cajas y palets se realiza siempre adaptándose a las necesidades del cliente. En la definición de unidades por caja, se estudia el nivel de rotación del producto y el tamaño de los puntos de venta. Se ajusta con un programa a las dimensiones del palet, europeo o americano, y a la altura del contenedor, teniendo en cuenta siempre las limitaciones del cliente. Las cajas o pallets con los envases de salsa de tomate se trasladan a un área de almacenamiento, donde se mantienen en condiciones óptimas, como temperatura y humedad controladas, para garantizar su calidad y frescura. Durante el almacenamiento, se realizan inspecciones periódicas para asegurarse de que la salsa de tomate mantenga su calidad y no presente signos de deterioro. Cuando se recibe un pedido de salsa de tomate, se procede a su expedición. La salsa de tomate se retira del área de almacenamiento. En este momento, se genera una documentación detallada que acompaña el envío, incluyendo información como la cantidad de envases, la fecha de producción, el número de lote y la fecha de caducidad.

2.6.DAFO

El DAFO, “es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos o áreas de una organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos de carácter estratégico, dado que provee excelente información para la toma de decisiones. El beneficio que se obtiene con su aplicación es el conocimiento de las condiciones reales en que se encuentra una organización, para asumir el riesgo y aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno.” (Pérez J. , 2011).

Factor externo	OPORTUNIDADES Fabricar y vender con marca del distribuidor Made in Italy	AMENAZAS Escenario global post Covid-19 Situación económica complicada Guerra de Ucrania Mercados financieros inestables Entrada de nuevos competidores
Factor interno	FORTALEZAS Organización empresarial Filosofía empresarial e innovación Integración agroalimentaria Italianidad	DEBILIDADES Tamaño Inexperiencia en el mercado de destino

2.6.1. OPORTUNIDADES

Fabricar y vender con marca del distribuidor

La capacidad de fabricar y ofrecer salsas de tomate con la marca del distribuidor brinda a la empresa la oportunidad de establecer alianzas estratégicas con minoristas y supermercados. Al mismo tiempo le puede generar un flujo constante de pedidos y una mayor visibilidad en el mercado, ya que los productos se comercializan bajo el nombre reconocido de los distribuidores. De este modo, “Gusto Rosso” también puede ofrecer productos de alta calidad,

a veces superiores a los fabricados por los líderes del mercado, a un precio muy competitivo, sin tener que soportar los costes de comercialización típicos de la industria de marca.

Además, al introducirse en el mercado con una marca de distribuidor, la empresa puede utilizar la capacidad de producción no utilizada de su fábrica. Esto significa que puede aprovechar los recursos de producción adicionales para fabricar productos bajo la marca del distribuidor. De esta manera, la empresa puede optimizar su capacidad de fabricación y aprovechar al máximo sus recursos. Al utilizar la capacidad excedente de la fábrica, la empresa puede generar más ingresos y mejorar su eficiencia operativa.

Made in Italy

El origen italiano de las salsas de tomate puede ser una ventaja competitiva distintiva. La reputación de Italia en cuanto a la calidad y autenticidad de los productos alimenticios puede generar confianza y preferencia en los consumidores. Esta asociación con la cultura culinaria italiana y su excelencia en la gastronomía puede ayudar a diferenciar la marca y atraer a los amantes de la cocina italiana. No hay que olvidar que “Gusto Rosso” está en el corazón del lugar, Sicilia, donde crecen los mejores productos agronómicos necesarios para hacer las salsas.

2.6.2. FORTALEZAS

Organización empresarial

A pesar de su desarrollo, tanto en términos de facturación como de mercados atendidos, “Gusto Rosso” mantiene el espíritu de "empresa familiar", con la contribución constante de su fundador. A lo largo del tiempo, se ha mantenido una estructura empresarial ágil, con un control constante de los costes de estructura, capaz de modelarse en función de las necesidades cambiantes, derivadas del crecimiento exponencial registrado.

Filosofía empresarial e innovación

La base de la misión corporativa de “Gusto Rosso” es la satisfacción del cliente mediante el avance constante de las tecnologías de procesamiento de productos utilizadas y la investigación continua del mercado, lo que garantiza la innovación y la respuesta positiva de los clientes. Para crear un producto de calidad, y también para posicionarse a un nivel más competitivo dentro del mercado tradicional de salsas preparadas, la empresa ha desarrollado una línea de salsas preparadas a base de tomate cherry, en lugar de la línea tradicional de salsas preparadas a base de tomate industrial. Además, se está desarrollando la idea de introducir una línea específica de salsas.

Integración agroalimentaria

La empresa “Gusto Rosso” opera en el sector agroalimentario italiano y basa su filosofía en la valorización de las materias primas de los cultivos mediterráneos, utilizando prácticas agronómicas modernas y seguras, con el fin de obtener ingredientes de alta calidad para producir conservas vegetales de valor diferenciado.

Las zonas de producción están situadas en la parte central y sudoriental de Sicilia, lo que permite una estrecha conexión entre los mundos de la producción agrícola y la transformación industrial. Formar parte de una cadena agroalimentaria que garantiza la calidad inigualable de los productos “Gusto Rosso”.

Gran parte del suministro de la principal materia prima, el tomate, procede de los campos cultivados por la familia, que también ejerce como empresario agrícola profesional. La familia Pecorino posee unas 300 hectáreas de terreno, situadas cerca de la planta de producción de “Gusto Rosso”, de las cuales más de 100 hectáreas están cultivadas con tomates de los distintos tipos utilizados. El producto, cosechado con modernas máquinas automáticas, se pone a disposición para su transformación industrial el mismo día de la recolección. Dado el bajo coste del transporte del producto, el precio pagado por “Gusto Rosso” es aproximadamente un 50% inferior al mejor precio del mercado. El resto de las necesidades de tomates de campo frescos se compra a las organizaciones de productores de Vittoria (RG), con las que se celebran contratos para toda la duración de la "campana".

2.6.3. AMENAZAS

Escenario global post Covid-19

La pandemia del Covid-19 ha generado cambios significativos en el entorno empresarial, incluyendo interrupciones en la cadena de suministro, cambios en los hábitos de consumo y una demanda incierta. Por lo tanto, puede afectar la demanda de las salsas de tomate y la capacidad de la empresa para mantener su posición en el mercado.

Situación económica complicada

Las dificultades económicas a nivel global o en mercados específicos pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y su disposición a gastar en productos como las salsas de tomate. Lo que puede llevar a un mayor nivel de competencia por parte de otras marcas y

una disminución en las ventas.

Guerra de Ucrania

Los conflictos geopolíticos, como la guerra en Ucrania, son una amenaza actual, pueden generar inestabilidad en los mercados y afectar la confianza de los consumidores y los inversores. Esta incertidumbre puede tener un impacto negativo en la demanda de productos importados, como las salsas de tomate italianas.

Mercados financieros inestables

La volatilidad en los mercados financieros puede afectar a la capacidad de la empresa para expandirse o invertir en mejoras, los costos de producción y la disponibilidad de crédito. Lo que puede dificultar la competitividad y el crecimiento de la empresa.

Entrada de nuevos competidores

Los nuevos competidores pueden ofrecer productos similares a precios más competitivos o tener estrategias de marketing más efectivas. La aparición de estos nuevos competidores en el mercado de las salsas de tomate puede aumentar la competencia y reducir la participación de mercado de la empresa.

2.6.4. DEBILIDADES

Tamaño

Debido a su tamaño más pequeño en comparación con competidores más grandes, la empresa puede encontrarse con dificultades al ingresar a los mercados internacionales y competir en igualdad de condiciones. Esto se debe a limitaciones en recursos financieros, alcance geográfico y capacidades de distribución. La falta de una estructura sólida y suficientes recursos puede representar un desafío para expandirse y establecerse en nuevos mercados fuera de su país de origen.

Inexperiencia en el mercado de destino

Por mucho que el 16% de las ventas de “Gusto Rosso” son exportaciones a países de fuera de la Unión Europea, la empresa aún no se ha introducido en el mercado Latinoamericano. Por lo que de momento carece de conocimiento y experiencia en este mercado. Esto puede dificultar su adaptación a las preferencias del consumidor, prácticas comerciales locales, competencia y regulaciones específicas. Su falta de experiencia puede afectar también su

capacidad para competir y tener éxito en el nuevo mercado. Es importante realizar una investigación exhaustiva y desarrollar estrategias adecuadas para superar esta debilidad.

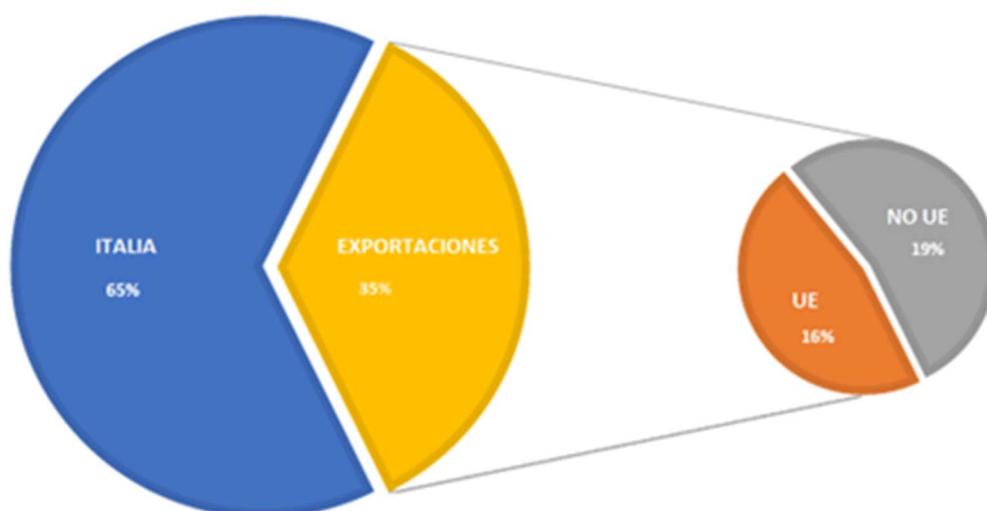
3. ANALISIS DE LOS MERCADOS OBJETIVOS Y ELECCIÓN DEL PAÍS

Se debe hacer un análisis de los mercados objetivo y establecer los criterios para conseguir la selección del país. De los numerosos criterios de selección en este trabajo se opta por elegir: la aceptación del producto, el tamaño del mercado y el riesgo país, ya que son los criterios que más interesan a “Gusto Rosso” a la hora de tomar la decisión. Luego de un estudio detallado de los países potenciales, como Argentina, Brasil, Colombia y México, se toma la decisión de elegir el país más favorable para la expansión de la empresa.

3.1. CRITERIOS DE SELECCIÓN

Desde 2022, “Gusto Rosso” ha logrado exportar su amplia gama de productos alimenticios a otros países e incluso continentes. Su presencia a nivel internacional está aumentando a gran velocidad. Aun así, es algo reciente, por lo que en 2022 su 65% de las ventas seguían siendo en Italia. Y el otro 35% de las exportaciones se repartían en un 16% en la Unión europea, a excepción de Estonia y Letonia, y el 19% restantes, fuera de la Unión europea, en Estados Unidos, Japón, Filipinas y Emiratos Árabes (executive summary , 2022)

Gráfico 2: Desglose del volumen del volumen de negocios en el año 2022.



Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos de documentos privados de la empresa.

Como se puede observar, aunque en 2022, el 19% de las exportaciones de “Gusto Rosso” se dirigían a países fuera de la Unión Europea, se puede apreciar que la empresa tiene una presencia limitada en muchas regiones del mundo. Debido a esto, “Gusto Rosso” busca expandirse internacionalmente hacia América Latina y Asia. América Latina se presenta como un mercado más atractivo en un primer lugar, por su cercanía cultural con Italia, lo que facilita el proceso de internacionalización en comparación con las otras regiones. Es por eso, que el objetivo de la empresa, para 2023, es exportar sus productos a algún país Latino Americano.

Los criterios de selección que se suelen utilizar a la hora de elegir un país para la internacionalización son: el tamaño y crecimiento del mercado, la estabilidad política y económica, el acceso a canales de distribución, la infraestructura y logística, la compatibilidad cultural y barreras lingüísticas, el marco legal y regulaciones, la competencia y demanda del mercado, los costos y beneficios, y los factores socioculturales. Estos criterios permiten evaluar y comparar diferentes países para tomar una decisión informada sobre el mercado objetivo para la internacionalización (Berbel, 2012).

Latinoamérica está compuesta por 20 países, para no tener que hacer un estudio extenso de cada uno de ellos, se decide elegir tres criterios de selección que permitirá que se haga una primera criba, con el fin de eliminar aquellos países que no son interesantes para la empresa. Los criterios que la empresa considera de gran importancia y por lo cual se han elegido son: la aceptación del producto, el tamaño del mercado, y el riesgo país.

En primer lugar, se debe investigar la aceptación del producto. Es un criterio importante en un estudio de mercado porque indica qué tan bien el producto será recibido por el mercado y qué tan probable es que tenga éxito en términos de ventas y rentabilidad. Del mismo modo, conocer el consumo de salsas de tomates y de los productos que combinan con estas salsas en los países, permite entender mejor el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado en un determinado país (del Castillo, 2008).

El siguiente criterio que se estudia es el tamaño de mercado. Se refiere al valor total de todas las ventas de un producto o servicio en un mercado determinado. Al conocer el tamaño del mercado, los investigadores de mercado pueden estimar la demanda potencial para su producto en una región y evaluar la competencia en el mercado (Zikmund & Babin, 2007).

El último criterio que se utiliza para reducir el número de posibles países de exportación es el estudio del riesgo país. Es un factor importante a considerar en cualquier estudio de mercado porque puede tener un impacto significativo en el comportamiento del consumidor y la competitividad de las empresas en el mercado (Zikmund & Babin, 2007).

3.1.1. ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO

El conocimiento del consumo del producto en un país puede proporcionar información valiosa sobre la demanda del producto, las preferencias del consumidor, los hábitos de compra y el comportamiento del mercado (Limas , 2012). Esta información puede ayudar a las empresas a desarrollar estrategias de marketing más efectivas y tomar decisiones más informadas sobre la expansión de su negocio en el mercado local.

Además, conocer el consumo de un producto en un país también puede ayudar a los investigadores a identificar las oportunidades de mercado que pueden estar disponibles para los productos relacionados. Por ejemplo, si se descubre que las pastas en particular tienen una alta demanda en un país, puede haber oportunidades para la empresa, ya que las salsas son productos complementarios.

La salsa de tomate es un ingrediente popular y común en la cocina latinoamericana, y se utiliza en una variedad de platos como las empanadas, las arepas, los tacos, las enchiladas, la pasta, entre otros. El consumo de salsa de tomate para pasta en América Latina se ha visto influenciado por el aumento del interés por la comida italiana. (Sandoval & Camarena , Gente de carne y trigo, 2013). Sin embargo, las preferencias y hábitos alimenticios pueden variar según la región y las tradiciones culinarias locales.

Algunos países pueden tener un consumo más bajo debido a factores como la disponibilidad de ingredientes locales, las preferencias culinarias regionales y las influencias culturales. Por ejemplo, algunos países de América Latina como Guatemala, Honduras, El salvador y Nicaragua no han tenido mucha influencia gastronómica italiana, por lo que tienen un consumo más bajo de salsa de tomate para pasta. Esto en gran parte se debe a que tienen poca presencia de la comunidad italiana en el país.

El consumo de las salsas en estos países es bajo, por lo que se descartan como opción para una posible exportación.

3.1.2. TAMAÑO DEL MERCADO

Conocer el tamaño del mercado es un aspecto crítico en cualquier estudio de mercado, ya que permite a las empresas evaluar el potencial de un mercado en particular y tomar decisiones informadas sobre el lanzamiento de nuevos productos o la expansión de su negocio en una región determinada (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2001),

El tamaño del mercado se refiere al valor total de todas las ventas de un producto, en el mercado determinado. Al conocer el tamaño del mercado, los investigadores de mercado pueden estimar la demanda potencial para las salsas en la región y evaluar la competencia en el mercado.

La población del país proporciona información valiosa sobre el tamaño y el potencial del mercado. Cuanto mayor sea la población de un área, mayor será la cantidad de personas que potencialmente podrían consumir las salsas de tomate. Además, el número de población también puede ser útil para determinar la densidad de población y el nivel de competencia en el mercado. Del mismo modo, el tamaño de la población también puede ser útil para segmentar el mercado e identificar oportunidades de nicho (Pérez C. , 2010).

Tabla 3: Población total, de los 18 países más poblados de Latinoamérica.

País	Población Total 2022	Población Total 2023 est.
Brasil	215,313,630	218,689,757
México	127,504,104	129,875,529
Colombia	49,336,454	52,874,936
Argentina	45,510,903	46,621,847
Perú	32,440,172	34,050,839
Venezuela	28,302,983	30,518,260
Chile	18,549,457	19,604,589
Guatemala	17,844,576	17,980,803
Ecuador	17,483,326	18,001,023
Bolivia	12,186,079	12,224,989
Cuba	10,985,974	11,212,376
República Dominicana	10,790,744	11,229,822
Honduras	9,571,352	10,433,987
Paraguay	6,781,489	7,439,863
El Salvador	6,336,219	6,602,370
Nicaragua	6,359,689	6,548,783
Costa Rica	5,182,293	5,256,612
Puerto Rico	3,057,311	3,352,478

Fuente: elaboración propia según los datos de la Central Intelligence Agency correspondientes al 25/04/2023.

Latinoamérica tiene una población muy alta debido a que la región es muy amplia, y cuenta con diversas zonas geográficas, desde la selva amazónica hasta los Andes y las llanuras de Argentina. Esta diversidad de entornos ha permitido que se desarrollen diferentes formas de vida y culturas, lo que a su vez ha favorecido el crecimiento de poblaciones en algunas zonas (Bay , Henriq, & Cruz , 2022). Cuentan con una gran cantidad de recursos naturales, como petróleo, gas, minerales, tierras fértiles y agua, lo que ha permitido que se desarrollen industrias y se generen empleos, lo que a su vez atrae a migrantes y favorece el crecimiento de poblaciones. Por último, en los últimos años, la región de Latinoamérica ha experimentado un crecimiento demográfico acelerado, como resultado de la mejora de las condiciones de vida y la reducción de la mortalidad infantil, entre otros factores (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2022).

Los países con poblaciones altas son mejor opción para empezar con las exportaciones de “Gusto Rosso”, ya que la cantidad de personas que potencialmente podrían consumir las salsas es más alta. Por lo que, se descartarían entonces todos los países con una población inferior a 25 millones de personas.

3.1.3. RIESGO PAÍS

La situación jurídica puede afectar la regulación y el acceso al mercado. “Gusto Rosso” debe conocer las regulaciones y las leyes que rigen el mercado en el que planean operar para evitar sanciones y multas y para tomar decisiones informadas sobre cómo entrar en el mercado.

Según el informe del índice de Estado de Derecho 2021 del World Justice Project, la clasificación de estos países en términos de la situación jurídica es la siguiente:

- i.Argentina (posición global número 56)
- ii.Brasil (posición global número 77)
- iii.Colombia (posición global número 86)
- iv.Perú (posición global número 87)
- v.México (posición global número 113)
- vi.Venezuela (posición global número 137)

Cabe señalar que este índice se basa en la percepción de expertos y ciudadanos sobre la situación jurídica de cada país y utiliza una metodología específica para evaluar el Estado de Derecho. Además, la posición de un país en este ranking no necesariamente refleja todos los

aspectos de la situación jurídica de un país, sino que se enfoca en ciertos aspectos clave como el Estado de derecho, la transparencia y la lucha contra la corrupción.

La situación jurídica de Venezuela ha sido objeto de preocupación y críticas por parte de organismos internacionales y organizaciones de derechos humanos debido al desgaste del Estado de Derecho y la democracia en el país en los últimos años (Duzán, 2023). Desde 2015, el gobierno del presidente Nicolás Maduro ha tomado medidas que han limitado la independencia judicial y la libertad de prensa, y ha reprimido a la oposición política y a la sociedad civil. Además, la situación de los derechos humanos en Venezuela ha sido objeto de preocupación por parte de organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales debido a la violencia, la represión y la falta de acceso a servicios básicos que enfrenta la población. La persecución y detención arbitraria de opositores políticos y activistas de la sociedad civil también ha sido un tema de preocupación.

En resumen, la situación jurídica en Venezuela es muy compleja y ha sido objeto de críticas y preocupación por parte de la comunidad internacional. Por estas razones se puede decir que Venezuela queda descartada.

Al mismo tiempo, también se podría excluir a Perú por su inestabilidad política actual (Fowks, 2022). A finales de 2022, hubo un intento de autogolpe por Pedro Castillo, el que, por ese entonces, era presidente de Perú. En los últimos cuatro años, Perú ha tenido seis presidentes que han sido destituidos por diversas razones, como corrupción o violación de las leyes. Esta situación ha llevado al límite al pueblo peruano, y ha provocado numerosas protestas. La actitud despreciativa de la clase política hacia los manifestantes no apaciguó la situación. Al contrario, enfureció más a la población y su presencia en las calles aumentó considerablemente. Dado que los manifestantes no cesaban de exigir la disolución del Congreso, la presidenta Dina Boluarte, tuvo que declarar estado de alarma. Esta situación tan caótica e inestable no es la más adecuada para intentar la internacionalización de los productos “Gusto Rosso”.

3.2. ESTUDIO DE PAÍSES ELEGIDOS

Gracias a los criterios de selección anteriores, la lista de países interesantes a investigar más en profundidad se ha visto reducida a cuatro. Para llegar a un único candidato, se hace el estudio macroeconómico individual de los países elegidos: Argentina, Brasil, Colombia y México. Este

método es importante porque permite entender cómo funciona la economía de cada país, identifica las fortalezas y debilidades, y permite a “Gusto Rosso”, tomar decisiones informadas sobre políticas públicas que puedan contribuir al desarrollo económico y social del país. Además, estos estudios son útiles para tomar una decisión informada sobre dónde exportar las salsas de tomates.

5.2.1. ARGENTINA

Argentina ha experimentado varios factores que han afectado su panorama económico general. Algunos de estos factores son los siguientes:

El crecimiento económico en Argentina ha sido débil y volátil en los últimos años, con una tasa promedio del -2% en el periodo 2018-2021. Este crecimiento insuficiente ha dificultado la creación de empleos y ha aumentado la pobreza y la desigualdad en el país. La inflación en Argentina ha sido uno de los mayores desafíos económicos en los últimos años. Ha alcanzado niveles históricamente altos y se ha convertido en un obstáculo para el crecimiento económico y la estabilidad financiera del país. La deuda externa de Argentina es alta y ha sido un problema persistente en la economía del país. Ha generado preocupaciones sobre la capacidad de Argentina para hacer frente a sus obligaciones financieras a largo plazo. Argentina ha experimentado una serie de cambios políticos y económicos en los últimos años, incluyendo cambios en la política fiscal y monetaria, así como en las políticas comerciales y de inversión. Estos cambios han generado incertidumbre y han afectado a la confianza de los inversionistas y consumidores. La moneda argentina, el peso, ha sufrido una desvalorización significativa en los últimos años, lo que ha aumentado los costos de importación y ha afectado a la inflación (Central Investigation Agency, 2023)

En resumen, la economía argentina ha enfrentado desafíos significativos, como la alta inflación, la devaluación del peso argentino, la recesión económica y la incertidumbre política. También ha tenido una gran dependencia de los mercados internacionales para obtener financiamiento, lo que ha llevado a un aumento significativo de la deuda externa. El gobierno argentino ha implementado medidas para tratar de estabilizar la economía, como la reducción del déficit fiscal, la implementación de un plan monetario y la renegociación de la deuda externa. A pesar de estos esfuerzos, la economía argentina todavía enfrenta desafíos significativos en términos de inflación, crecimiento económico y estabilidad financiera.

5.2.2. BRASIL

En los últimos años, la economía de Brasil se ha visto afectada por diversos factores que han tenido un impacto significativo en su situación económica general. Algunos de los factores más relevantes son los siguientes:

La economía brasileña ha experimentado un crecimiento moderado en los últimos años, con una tasa de crecimiento promedio del 2% en el periodo 2018-2021. Sin embargo, todavía existe una gran desigualdad económica y social en el país, y la tasa de pobreza sigue siendo elevada. La inflación en Brasil ha sido un desafío importante para la economía del país, con niveles históricamente altos en los últimos años. Esto ha afectado a la estabilidad económica y financiera del país y ha generado incertidumbre sobre la capacidad del gobierno para mantener la estabilidad económica a largo plazo. Brasil ha experimentado una serie de cambios políticos y económicos en los últimos años, incluyendo reformas fiscales y de política monetaria, así como cambios en las políticas comerciales y de inversión. Estos cambios han generado incertidumbre y han afectado a la confianza de los inversionistas y consumidores. Brasil tiene una deuda externa moderadamente alta, lo que ha generado preocupaciones sobre su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo (Central Investigation Agency, 2023). La moneda brasileña ha perdido valor significativamente en los últimos años, lo que ha aumentado los costos de importación y ha tenido un impacto en la inflación.

En los últimos años, la economía brasileña ha experimentado un crecimiento económico moderado, aunque ha enfrentado desafíos como la alta inflación y la volatilidad en los mercados financieros internacionales. El país también ha lidiado con problemas políticos, como la corrupción y la inestabilidad política. El gobierno ha puesto en marcha medidas para tratar de regularizar la economía, como reducir el déficit fiscal e implementar las reformas económicas y fiscales. A pesar de estos esfuerzos, la economía brasileña todavía enfrenta desafíos en términos de reducción de la pobreza y la desigualdad, la mejora de la productividad y la competitividad del país a nivel internacional.

5.2.3. COLOMBIA

La situación económica de Colombia ha sido influenciada por varios factores que han tenido un efecto importante en su panorama financiero general. Algunos de estos factores son especialmente relevantes y significativos:

El país ha presentado un crecimiento económico promedio del 3% en los últimos años, aunque en 2020, debido a la pandemia de COVID-19, se presentó una contracción del PIB del 6,8%. En cuanto a su inflación, ha sido moderada en los últimos años, manteniéndose en el rango objetivo del Banco de la República, que es del 2% al 4%. En 2020, la inflación fue del 1,61%. Por el contrario, la tasa de desempleo en Colombia ha sido históricamente alta, aunque en los últimos años ha mostrado una tendencia a la baja. En 2020, debido a la pandemia, se presentó un aumento del desempleo que llevó la tasa a niveles del 16,8%. Colombia ha mantenido un déficit en su balanza comercial en los últimos años, aunque se ha presentado una disminución en el déficit en los últimos años. La deuda pública de Colombia ha aumentado en los últimos años, llegando a un nivel del 60,5% del PIB en 2020 (Central Investigation Agency, 2023).

En general, Colombia ha presentado un panorama macroeconómico retador en los últimos años, con altibajos en el crecimiento económico y una tasa de desempleo alta. Sin embargo, también ha mantenido una inflación controlada y ha trabajado en disminuir su déficit en la balanza comercial. La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto importante en la economía colombiana, pero se espera que con la reactivación económica se puedan recuperar algunos de los indicadores afectados.

5.2.4. MÉXICO

El escenario macroeconómico de México ha estado influenciado por diversos factores en los últimos años. Aquí están algunos de los aspectos más relevantes:

México ha experimentado un crecimiento económico moderado en los últimos años, con una tasa promedio del 2% en el periodo 2018-2021. Aunque ha habido algunos avances en la economía, aún se enfrenta a desafíos estructurales que afectan su capacidad para lograr un crecimiento más fuerte y sostenible (Central Investigation Agency, 2023). La inflación en México ha sido relativamente estable en los últimos años, pero ha estado por encima de la meta del Banco de México, que es del 3%. La deuda pública de México ha aumentado en los últimos años, lo que ha generado preocupaciones sobre su capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras a largo plazo. México es uno de los países más abiertos a la economía global, y su economía está altamente integrada con la de Estados Unidos, su principal socio comercial. Sin embargo, la incertidumbre sobre el comercio internacional ha afectado a la economía mexicana, especialmente debido a la tensión comercial entre Estados Unidos y China. El gobierno mexicano ha llevado a cabo una serie de reformas económicas en los

últimos años, incluyendo reformas en el sector energético y de telecomunicaciones, así como una reforma fiscal que busca mejorar la eficiencia y la equidad del sistema tributario.

En términos generales, México ha experimentado un crecimiento económico moderado en los últimos años, con una inflación controlada y un tipo de cambio relativamente estable. Sin embargo, también ha enfrentado desafíos en cuanto a la creación de empleo, la reducción de la pobreza y la desigualdad, así como en la mejora de la productividad y la competitividad del país a nivel internacional.

Tabla 4: Tabla comparativa de los países seleccionados.

País	ARGENTINA	BRASIL	COLOMBIA	MÉXICO
Crecimiento económico (2018-2022)	-2%	2%	3%	2%
Inflación	Alta	Alta	Moderada	Controlada
Desempleo	Alto	Moderado	Históricamente alto	Desafío estructural
Balanza comercial	Deficitaria	Deficitaria	Deficitaria	Favorable
Deuda pública	Alta	Moderadamente alta	Aumentando	Aumentando

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del Central Investigation Agency.

3.3. ELECCIÓN DEL PAÍS

Aunque Argentina tiene una cercanía con la cultura italiana, tienen un gran problema con la inflación. Es un problema constante en la economía argentina, afecta a los precios de los bienes y servicios y reduce el poder adquisitivo de la población, influyendo negativamente en su estabilidad y su crecimiento económico. Por otro lado, la devaluación del peso argentino genera un aumento en los costos de importación y una disminución en el valor de la moneda en comparación con otras monedas internacionales.

En cuanto a la situación jurídica de Brasil, en los últimos años, ha habido preocupación por la independencia del poder judicial y la corrupción en la política y el sector empresarial. Además, la situación de los derechos humanos en Brasil ha sido objeto de críticas por parte de organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales debido a la violencia, la discriminación y el tratamiento de los pueblos indígenas.

En los últimos años, México ha experimentado un crecimiento económico estable y una tasa de inflación controlada. Además, México se destaca por ser un país muy abierto al comercio internacional, con estrechas relaciones con Europa y Estados Unidos (Gobierno de México,

2023). La proximidad geográfica entre México y Estados Unidos, así como la integración económica entre ambos países, también son factores que ayudan a la empresa en términos de logística y distribución. “Gusto Rosso” cuenta ya con una estructura en Estados Unidos, que sirve a un mercado muy amplio y que ya factura más de 25 millones de dólares (Documentos internos de la empresa, 2023).

Pese a que Colombia es un país potencialmente interesante, el hecho de que tenga menos población que México, y que haya experimentado un conflicto armado interno durante más de cinco décadas, hace que las infraestructuras logísticas para mover las mercancías entre las distintas ciudades todavía no estén bien desarrolladas. El conflicto ha tenido un impacto significativo en la sociedad y la economía colombiana, afectando la seguridad, la estabilidad política y el desarrollo del país. Durante estos últimos años, el gobierno colombiano ha logrado llegar a un acuerdo de paz con los grupos armados, como, por ejemplo, con las guerrillas. Aunque se ve una clara evolución y seguimos monitorizando este país, para una posible entrada en este mercado en el futuro, creemos que por las razones que hemos anteriormente, la mejor opción para exportar en primer lugar es México.

Además, México tiene la ventaja de que la mayor parte de la población se encuentra en el medio del país entre los estados de Jalisco y Veracruz; aproximadamente una cuarta parte de la población vive en la Ciudad de México y sus alrededores. La capital, que es Ciudad de México cuenta con 22,281 millones de habitantes, le sigue Guadalajara con 5,420 millones, Monterrey con 5,117 millones y Puebla con 3,345 millones (World Bank Data, 2022). Esto hace la operación mucho más sencilla ya que enviando el producto a cinco o seis centros logísticos, se puede servir a la gran mayoría del mercado de los retailers del país.

Por estas razones, México sería el país de Latino América más adecuado para empezar con las exportaciones de las salsas de tomate de la empresa.

4. MERCADO MEXICANO

Para realizar el análisis detallado del mercado mexicano, se debe examinar la estructura comercial en el sector de alimentos, estudiar la categoría de productos específica, evaluar el tamaño del mercado minorista. También hay que analizar los posibles clientes y la

competencia, determinar la mejor forma de ingresar al mercado y revisar la legislación y los aranceles aplicables.

4.1.INTRODUCCION AL MERCADO MEXICANO

México es un país muy poblado, con alrededor de 130 millones de habitantes, y una alta densidad de población de aproximadamente 66 habitantes por kilómetro cuadrado. La mayor parte de los habitantes se concentra en centros urbanos importantes como Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y Puebla (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2022). La mediana de edad de la población es relativamente joven, está en torno a los 29 años, y el poder adquisitivo varía según el nivel socioeconómico y la región en la que se encuentren. En cuanto al costo de vida, es relativamente bajo en comparación con otros países de la región. La renta per cápita familiar en México en el último trimestre de 2022 fue cerca de 7,109 pesos mexicanos mensuales, lo que equivale a unos 342 dólares estadounidenses. Por otro lado, el PIB en 2022 fue aproximadamente 1.7 billones de dólares estadounidenses, (Banco de México, 2022) con una economía altamente concentrada en el sector de servicios, aunque también cuenta con sectores industriales y agrícolas importantes. Aunque existe una gran brecha entre los sectores más ricos y más pobres de la población, México es considerado un país de ingresos medios

El país limita al norte con Estados Unidos, al este con el Golfo de México y el Mar Caribe, al sureste con Belice y Guatemala, y al oeste y sur con el Océano Pacífico. Tiene una red de carreteras y autopistas bien desarrollada y varios puertos importantes en la costa del Pacífico y del Golfo de México. Su posición geográfica es de gran importancia ya que le permite tener acuerdos comerciales importantes con otros países, como el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) y el acuerdo de libre comercio con la Unión Europea (Gobierno de México, 2023).

El sector primario en México es un componente importante de la economía del país, ya que se dedica a la producción de materias primas y alimentos que son fundamentales para la alimentación, la industria y la exportación (Central Investigation Agency, 2023). El sector primario de México incluye la agricultura, la ganadería, la pesca y la explotación forestal.

La agricultura es el principal subsector del sector primario, y México es uno de los mayores productores de alimentos en el mundo gracias a su gran biodiversidad y recursos naturales. Su agricultura es altamente diversificada, los principales cultivos del país incluyen maíz, frijoles, trigo, arroz, caña de azúcar, café y frutas. Además, el sector cuenta con una gran cantidad de pequeños productores que contribuyen significativamente a la producción de alimentos del país. (English, Fabi, Federighi, Skot, & Vaz, 2019)

4.2. ESTRUCTURA DEL COMERCIO DE LA ALIMENTACIÓN

En este país, la estructura del comercio de la alimentación es amplia y diversa. Existe una combinación de grandes cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia, mercados tradicionales y pequeños negocios locales (English et al., 2019). En los últimos años, se ha observado una tendencia hacia la consolidación de las grandes cadenas de supermercados, que dominan una parte importante del mercado de alimentos en el país.

Por una parte, se encuentran los distribuidores mayoristas, que son intermediarios que compran grandes cantidades de productos directamente de los fabricantes o productores y los venden a minoristas o a otros intermediarios. Estos distribuidores juegan un papel importante en la cadena de suministro, ya que ayudan a reducir los costos y el tiempo de entrega de los productos, además de facilitar la gestión de inventarios para los minoristas. (Molinillo, 2014)

Por otro lado, los minoristas. Se refiere al sector comercial que se dedica a la venta de productos directamente al consumidor final, ya sea en tiendas físicas o en línea. Este sector se ha expandido significativamente en los últimos años debido al aumento del poder adquisitivo de los consumidores, el crecimiento de la población y la expansión de las cadenas de tiendas minoristas. En México es un sector muy importante para la economía del país, ya que representa una parte significativa del PIB y genera empleo en diferentes niveles, desde trabajadores de tiendas y almacenes hasta gerentes y ejecutivos de alto nivel.

Los mercados en México funcionan como un canal de distribución de alimentos, especialmente para productos frescos como frutas, verduras, carne, pescado y mariscos. Los mercados pueden ser de diferentes tipos, desde pequeñas tiendas de barrio hasta mercados más grandes y populares como el Mercado de la Merced en la Ciudad de México. (Schaten, 1987). Pueden

ser tanto públicos como privados, y suelen estar ubicados en zonas céntricas o en las periferias de las ciudades

En estos mercados, los productores locales y los intermediarios venden sus productos directamente a los consumidores, eliminando la necesidad de una cadena de suministro más larga. Muchos consumidores prefieren comprar en los mercados debido a la frescura de los productos y los precios más bajos en comparación con los supermercados.

Sin embargo, los mercados tienen limitaciones en términos de su capacidad para almacenar y distribuir grandes cantidades de alimentos y para proporcionar productos más especializados. Por lo tanto, a menudo se combinan con otros canales de distribución como supermercados y distribuidores mayoristas para garantizar un suministro constante y variado de alimentos.

Las tiendas de abarrotes son las pequeñas tiendas de barrio en las que los consumidores suelen hacer la compra de alimentos y otros productos de consumo diario. (Schaten, 1987) Estas tiendas son pequeños establecimientos que se encuentran en la mayoría de las colonias y barrios en todo el país y ofrecen una amplia variedad de productos, desde alimentos frescos hasta productos enlatados y envasados.

Las tiendas de abarrotes son muy populares en México debido a que están ubicadas cerca de las casas de las personas y ofrecen productos a precios competitivos en comparación con los supermercados y otros establecimientos de mayor tamaño. Además, muchas de estas tiendas ofrecen servicios adicionales como recargas de teléfono celular, pago de servicios y entrega a domicilio, lo que las hace muy convenientes para los consumidores (Bonilla , Egea, & Madrigal, 2010).

Para los fabricantes y distribuidores de alimentos, las tiendas de abarrotes son un canal importante de distribución, ya que les permiten llegar a un gran número de consumidores y tener una presencia local en diferentes regiones del país. Además, al tener una relación más cercana con los propietarios de estas tiendas, pueden obtener información valiosa sobre las preferencias y hábitos de compra de los consumidores, lo que les permite adaptar su oferta y estrategias de marketing.

Los supermercados son establecimientos más grandes que las tiendas de abarrotes y ofrecen una amplia variedad de productos, desde alimentos frescos hasta productos envasados, bebidas y productos de limpieza. Generalmente los supermercados están ubicados en zonas urbanas y suburbanas.

Algunos de los principales supermercados son Walmart, Soriana, Chedraui y La Comer. Estas empresas operan en diferentes formatos de tiendas, desde supermercados y tiendas de conveniencia hasta grandes almacenes y tiendas departamentales. Debido a su alcance y capacidad de almacenamiento, pueden llegar a grandes volúmenes de consumidores en todo el país.

También encontramos el comercio informal, que se refiere a la venta de bienes y servicios por parte de individuos o empresas que no están registrados y no cumplen con las regulaciones fiscales y laborales del país. Este tipo de comercio suele darse en mercados ambulantes, tianguis, puestos callejeros y vendedores ambulantes que no tienen una ubicación fija (Peniche, 2013).

El comercio informal es una actividad económica importante en México, especialmente en áreas urbanas, y proporciona empleo y acceso a bienes y servicios a una parte significativa de la población. Sin embargo, también presenta desafíos en términos de competencia desleal, evasión fiscal y falta de protección para los trabajadores informales. El gobierno ha intentado regularizar y formalizar a algunos vendedores ambulantes, pero aún hay un gran número de personas que siguen trabajando en el comercio informal de manera ilegal. (Portes, 1995)

Finalmente, con el aumento del comercio electrónico, y después de la pandemia del COVID-19, muchas empresas de alimentos ofrecen sus productos en línea, a través de sus propias páginas web o de plataformas de venta en línea. En los últimos años ha aumentado el número de nuevas empresas minoristas en línea, como Mercado Libre, Amazon México y Linio.

4.3. ESTUDIO DE LA CATEGORIA

En los últimos años, se ha observado un aumento significativo en el consumo de salsas de tomate en el mercado mexicano. Esto se debe en parte a la creciente popularidad de la comida

rápida y los alimentos procesados, que a menudo utilizan salsas de tomate como ingrediente básico. (Sandoval & Camarena , Gente de carne y trigo, 2013)

Además, la salsa de tomate es un condimento versátil que se utiliza en muchos platillos tradicionales mexicanos como tacos, enchiladas, y chilaquiles. Es común que los consumidores adquieran salsas de tomate embotelladas en tiendas de conveniencia y supermercados para complementar sus comidas en casa (Sandoval & Ruiz , Canasta alimentaria de México:cambios dietarios y problemas de representatividad regional, 2018)

La disponibilidad de salsas de tomate también ha aumentado en el mercado mexicano, con una amplia variedad de marcas y sabores disponibles. Es común, que ahora encuentren salsas de tomate picantes, dulces, ahumadas, y con ingredientes adicionales como chiles, cebolla y ajo, lo que está impulsando la competencia entre las empresas y la innovación en términos de sabores y presentaciones.

En general, el aumento del consumo de salsas de tomate en el mercado mexicano se debe a una combinación de factores culturales, de conveniencia y de disponibilidad (Sandoval & Ruiz , Canasta alimentaria de México:cambios dietarios y problemas de representatividad regional, 2018). Lo más probable es que la demanda de salsas de tomate continúe creciendo en los próximos años.

En términos de competencia, las grandes empresas alimentarias dominan el mercado, aunque también hay pequeñas empresas locales que ofrecen productos artesanales y naturales que atraen a un segmento específico de consumidores.

4.4.DIMENSION DEL MERCADO MINORISTAS

Realizar un estudio de la dimensión del mercado minorista implica buscar y recopilar información detallada que permite comprender el tamaño y la estructura de este mercado. Este análisis ofrece una visión amplia y detallada de las características y dinámicas del mercado, lo que resulta fundamental para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de planes de negocio efectivos. Para este estudio hay que tener en cuenta algunos aspectos como por ejemplo el tamaño, el crecimiento del mercado, comportamiento del consumidor, y participación de mercado. (Pintado, Sánchez, & Grande, 2015)

El tamaño del mercado permite conocer el valor total de las ventas minoristas en un área geográfica específica, ya sea a nivel nacional, regional o local. Esto nos ayuda a entender la magnitud del mercado y su potencial de crecimiento.

El mercado minorista de alimentos en México tuvo un valor de alrededor de 3,3 billones de pesos mexicanos en 2020, lo que equivale a aproximadamente 165 mil millones de dólares estadounidenses al tipo de cambio actual (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2022). Este valor incluye tanto la venta al por menor de alimentos en tiendas, supermercados y otros establecimientos minoristas, como la venta ambulante e informal en las calles y mercados de México.

Es importante destacar que el mercado minorista de alimentos en México ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años. El país cuenta con una población numerosa y en crecimiento, lo que se traduce en un mayor número de consumidores potenciales, y por lo tanto un aumento la demanda. A esto hay que añadirle, el crecimiento de la clase media, ya que ha sido un motor importante. A medida que más personas ascienden en la escala socioeconómica, tienen más capacidad para gastar en bienes y servicios, lo que impulsa también la demanda.

Paralelamente, un mayor poder adquisitivo permite a los consumidores gastar más en productos y servicios minoristas. Y durante estos años, ha habido un incremento gradual en el poder adquisitivo de la población mexicana. Esto se debe a factores como el crecimiento económico, el aumento de empleo y los programas de bienestar social.

Los hábitos de consumo de los mexicanos son también un aspecto importante. Estos años han evolucionado hacia el consumo de alimentos más saludables y sostenibles. Los consumidores buscan una mayor conveniencia, variedad y calidad en sus compras. Lo que hace que los minoristas tengan que adaptar sus formatos y productos. Los minoristas han demostrado una capacidad de adaptación e innovación para satisfacer las cambiantes demandas y preferencias de los consumidores. Han implementado estrategias como la diversificación de productos, la personalización, la mejora de la experiencia de compra y la adopción de tecnologías para mantenerse competitivos e impulsar el crecimiento (Meraz, Olague, & Ortega, 2021).

Además, la pandemia de COVID-19 ha impulsado aún más el crecimiento de las ventas minoristas de alimentos en línea y la entrega a domicilio. Los consumidores recurren cada vez más a las compras en línea por su conveniencia y variedad de opciones.

Por otra parte, es importante conocer el comportamiento del consumidor para comprender los hábitos de compra, las preferencias y las tendencias de consumo de los clientes en el mercado minorista.

“En promedio los hogares compran 8 tipos de pasta en un año, sin embargo, los tres de los que mayor volumen se compran son: espagueti 30%, fideo 23% y “codito” 15%. En cuanto a la oferta en sabores de salsas para pasta es basta en el mercado con 39% de variedades, pero un hogar adquiere en promedio solo dos versiones distintas. Las más elegidas son la tradicional (jitomate), cuatro quesos, champiñón y boloñesa” (Cruz, 2018).

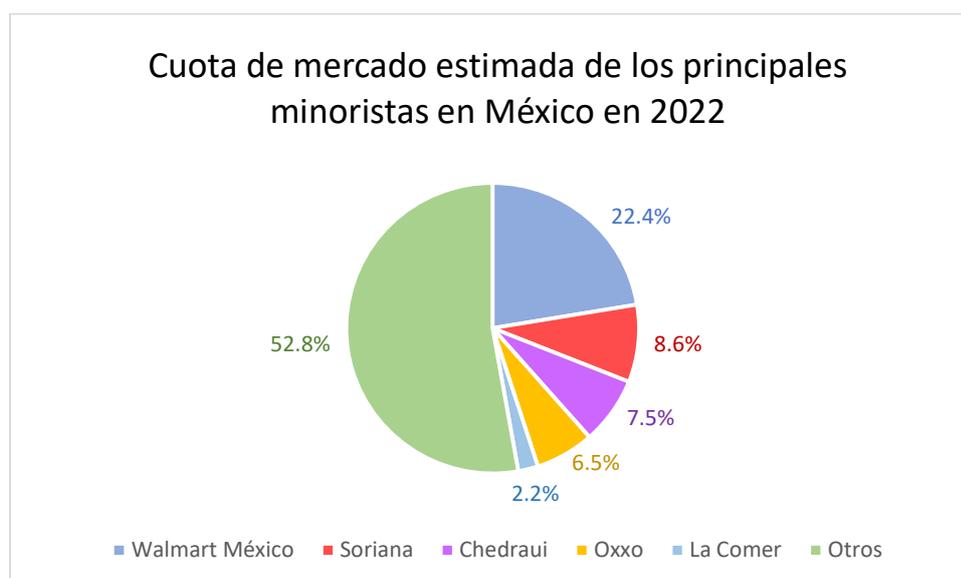
Además, el análisis semanal de 8,500 hogares muestra que prácticamente el 99% de las familias adquieren pastas como parte de sus compras regulares. Estas compras se realizan aproximadamente 25 veces al año, con un gasto promedio de \$273 pesos y una cantidad promedio de 11 kilos por compra (Cruz, 2018).

El estudio también identifica que las familias numerosas con hijos pequeños son las que más adquieren este producto. En su mayoría, prefieren realizar estas compras en supermercados o tiendas de autoservicio, que ofrecen una amplia variedad de marcas y presentaciones de pastas. Sin embargo, como segunda opción, también recurren a las tienditas de la esquina, que les brindan conveniencia y proximidad (Cruz, 2018).

En resumen, el hecho de que se venda mucha pasta es beneficioso también para las salsas de tomate debido a la relación complementaria entre ambos productos. La demanda de pasta impulsa la necesidad de salsas de tomate para acompañarla, lo que genera oportunidades de crecimiento y desarrollo para la empresa.

Finalmente hay que conocer la cuota de mercado que tienen las diferentes empresas para entender la competencia y las tendencias de mercado Hay que tener en cuenta que en México la mitad de las ventas de la alimentación se hacen en comercio informal. Por lo que este gráfico representa solo las ventas del comercio formal, es decir del 50% del comercio total.

Gráfico 3: Cuota de mercado de las principales cadenas de supermercados en 2022.



Fuente: elaboración propia con datos sacados de Euromonitor International.

Se observa que Walmart México es líder con el 22,4% de la venta de la alimentación organizada, que son los retailers y clubs de precio.

Es importante destacar que la participación de mercado puede fluctuar con el tiempo y puede variar según la región específica o el segmento de mercado que se esté considerando. Además, existen muchos otros minoristas que operan en México, tanto grandes como pequeños, que también compiten por la participación de mercado en esta industria.

En resumen, al realizar un estudio de la dimensión del mercado minorista, se obtiene una visión completa y detallada del tamaño, la estructura y las características del mercado. Lo que proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de planes de negocio.

4.5. CLIENTES

Un supermercado con una gran cuota de mercado tiene generalmente la capacidad de ofrecer una amplia variedad de productos y marcas, satisfaciendo así las necesidades y preferencias de un mayor número de clientes. Además, al estar presente por todo el país y tener más facilidades de distribución, se suele garantizar una mayor disponibilidad de productos en las diferentes

localidades. Aun así, la variedad de productos puede variar según el tamaño del supermercado, su ubicación geográfica y su estrategia de negocios (Monferrer, 2017).

Es importante tener en cuenta que la variedad de productos puede variar de un supermercado a otro. Los supermercados más grandes y especializados suelen ofrecer una selección más amplia, que puede incluir marcas internacionales, productos orgánicos o de nicho. En contraste, los supermercados más pequeños o de conveniencia pueden tener una oferta más limitada. La disponibilidad de productos específicos también puede depender de la demanda y las negociaciones con los proveedores. Algunos supermercados eligen enfocarse en marcas y productos populares, mientras que otros buscan diferenciarse al ofrecer una mayor diversidad de opciones.

Con el fin de identificar las mejores cadenas de supermercado para comenzar a vender los productos “Gusto Rosso”, se ha llevado a cabo un estudio en supermercados para evaluar el espacio disponible para exhibir las salsas de tomate y la variedad de productos que ofrecen. Un amplio espacio y una gran variedad de productos indican una mayor demanda por parte de los clientes, lo que generalmente genera un mayor interés y disposición por parte de los supermercados para negociar con los proveedores.

Como se ha visto anteriormente, Walmart, es hoy en día, la cadena de supermercados, con más cuota de mercado en México. Es considerado uno de los líderes del sector minorista, cuenta con distintas cadenas, como Walmart Supercenter, Bodega Aurrera, Superama y Sam's Club y destaca por tener una amplia oferta de productos, precios competitivos y una extensa red de tiendas en diversas ubicaciones, tanto en áreas urbanas como rurales. La compañía ha implementado estrategias exitosas para atraer a los consumidores mexicanos, ofreciendo una amplia variedad de productos, promociones y servicios adicionales. Además, Walmart ha invertido en la expansión de sus operaciones en México, abriendo nuevas tiendas y adquiriendo cadenas locales para fortalecer su presencia en el mercado. Esta estrategia de crecimiento ha contribuido a su posición líder en el sector minorista de México.

Ilustración 4: Imagen del lineal y del espacio destinado a las salsas de tomate en un Walmart de Ciudad de México.



Fuente: imagen propia. Imagen Tomada en lineales de la empresa Walmart en Ciudad de México.

Se observa que en Walmart, las salsas de tomate ocupan un espacio considerable y hay una amplia variedad de opciones. Lo que indica que hay una alta demanda por parte de los consumidores. Considerando la extensa presencia de Walmart en todo el país, se puede concluir que es un cliente potencialmente importante para “Gusto Rosso”.

La segunda cadena de supermercados, con mayor cuota de mercados es Soriana en la actualidad. Soriana es una empresa mexicana muy presente a nivel nacional. Opera tanto como supermercados como hipermercados, ofreciendo una amplia variedad de productos y servicios a los consumidores mexicanos. Durante estos años Soriana ha logrado consolidarse como uno de los competidores más fuertes en México, logrando competir directamente con Walmart de México y otras cadenas importantes.

Ilustración 5: Imagen del lineal y del espacio destinado a las salsas de tomate en un supermercado de Soriana de Ciudad de México.



Fuente: Imagen propia. Imagen Tomada en lineales de la empresa Soriana en Ciudad de México.

Aunque el espacio que ofrece Soriana es más limitado, en comparación con Walmart, se observa que las salsas de tomates están divididas en dos secciones. Por un lado, se encuentra un espacio con poca variedad de marcas, pero sí de sabores. Y por el otro lado hay más diversidad de marcas, pero también hay productos de mayor calidad. Esto puede ser interesante para “Gusto Rosso”, ya que podría ofrecer un no solo producto, a precio competitivo, sino que también productos de una gama más alta y de un precio superior

La tercera cadena de supermercados más importante en México últimamente es Chedraui. Chedraui es también una empresa mexicana, que tiene bastantes similitudes con Soriana. Opera tanto en supermercados como hipermercados en todo el país y cuenta con incluye Chedraui Supermarket y Super Chedraui Selecto. La cadena se ha expandido significativamente en los últimos años y ha ganado una sólida reputación en el mercado minorista mexicano. Del mismo modo, ofrecen una amplia variedad de productos y servicios, por lo que compiten directamente con Walmart de México y Soriana entre otras.

Ilustración 6: Imagen del lineal y del espacio destinado a las salsas de tomate en un supermercado de Chedraui de Ciudad de México.



Fuente: Imagen propia. Imagen Tomada en lineales de la empresa Soriana en Ciudad de México.

Es espacio ofrecido por Chedraui no es tan amplio como en las cadenas anteriores, pero aun así se observa una gran presencia de salsas de tomates y de diferentes marcas.

Por otro lado, La Comer es una cadena mexicana de supermercados que opera en distintos formatos de tiendas, incluyendo supermercados y tiendas de conveniencia, bajo las marcas La Comer, Fresko y Sumesa. En cambio, su alcance y número de tiendas son inferiores en comparación con los otros. La Comer se destaca por ofrecer una selección más amplia de productos y por su enfoque en la calidad y la experiencia de compra. Aun así, poco a poco, está logrando expandirse en diferentes regiones de México y por lo que está ganando reconocimiento en el mercado minorista del país.

Ilustración 7: Imagen del lineal y del espacio destinado a las salsas de tomate en un supermercado de La Comer de Ciudad de México.



Fuente: Imagen propia. Imagen Tomada en lineales de la empresa La Comer en Ciudad de México.

Aunque se vea de forma obvia, que el espacio ofrecido por La Comer a las salsas de tomates es enorme, y que tienen una variedad amplia del producto, así como también una zona gourmet de productos de alta gama. La comer en estos momentos no es muy interesante para “Gusto Rosso”, debido a su poca cuota de mercado, y su falta de presencia a nivel nacional. Aun así, si la cadena sigue expandiéndose como está haciendo estos últimos años, y logran aumentar su cuota, serán un gran posible cliente en el futuro.

Finalmente encontramos Costco y Sam’s Club. Ambos operan bajo un modelo de negocio de membresía que les permite ofrecer productos a precios mayoristas a sus clientes. Ambos se enfocan en la venta al por mayor y ofrecen una amplia variedad de productos en grandes cantidades. Estos clubes mayoristas se destacan por sus precios competitivos, su servicio al cliente y la oferta de marcas privadas de calidad.

Ilustración 8: Imagen del lineal y del espacio destinado a las salsas de tomate en un supermercado Costco de Ciudad de México.



Fuente: Imagen propia. Imagen Tomada en lineales de la empresa Costco en Ciudad de México.

Ilustración 9: Imagen del lineal y del espacio destinado a las salsas de tomate en un supermercado de Sam's Club de Ciudad de México.



Fuente: Imagen propia. Imagen Tomada en lineales de la empresa Sam's Club en Ciudad de México.

Es fácil de ver, que estas dos cadenas no están muy interesadas en las salsas de tomates. La variedad que tienen de este producto es casi nula. Y el espacio que le dedican es más de lo mismo. Lo que nos da a entender que vender el producto a estas empresas no es una tarea sencilla. Algo a tener en cuenta también es, que Sam's Club, pertenece a Walmart, por lo que,

si Gustigus logra tener a Walmart como cliente, en un futuro, si estuviese interesado en vender sus productos, en esos formatos, le sería más sencillo.

En resumen, “Gusto Rosso” debería enfocarse en conseguir a Walmart como cliente principal debido a su liderazgo y capacidad de ofrecer una amplia variedad de marcas y productos. Luego, buscar a Soriana y Chedraui como clientes secundarios para aprovechar su segmentación y reconocimiento en el mercado minorista. Al establecer asociaciones estratégicas con estas cadenas de supermercados, “Gusto Rosso” puede maximizar su alcance y aumentar las oportunidades de venta de sus salsas de tomate.

4.6.COMPETIDORES

A lo largo del trabajo realizado, se ha destacado que “Gusto Rosso” es una empresa que se distingue por sus salsas de tomate, las cuales se caracterizan por su auténtico sabor italiano y el uso de ingredientes de primera calidad. Las marcas italianas tienen una ventaja particular, ya que Italia es conocida por producir salsas de tomate de alta calidad y por su reputación culinaria en todo el mundo. Y “Gusto Rosso” se enorgullece de cultivar y procesar cuidadosamente los tomates para obtener un producto final que cumple con esos altos estándares de calidad. Gracias a la Tabla comparativa de los tres supermercados con más cuota de mercado en México, sus marcas y precios¹, se puede analizar los mayores competidores de “Gusto Rosso”

Dentro de la categoría de salsas de tomate, la competencia más directa a la que hace frente “Gusto Rosso” son las marcas importadas, especialmente las italianas. “Gusto Rosso” busca ganar cuota de mercado y posicionarse como la opción preferida para aquellos que buscan salsas de calidad y con un gran sabor, a precios inferiores a los de su competencia.

No hay que confundir el origen de la marca, con el lugar de producción del producto. Algunas empresas elaboran sus productos en fábricas en el país en el que operan y otras en el país de origen y luego exportan el producto acabado. Como ejemplo se puede hablar, de Barilla o Hunts.

¹ La *Tabla comparativa, de los tres supermercados con más cuota de mercado en México, sus marcas, productos y precios* se encuentra en Anexo 1 al final del documento.

Entre las salsas a temperatura ambiente, Barilla S.p.A. es uno de los líderes del mercado, cubre alrededor de un tercio del mercado objetivo y se centra principalmente en la innovación, al mismo tiempo que intenta ampliar el target de consumidores. Barilla, es una empresa italiana, pero opta por fabricar sus salsas excepto la bolognese, en una fábrica ubicada en México.

Barilla en este caso tiene una estrategia ventajosa, por una parte, los productos están fabricados en México, por lo que reducen costes. No tienen que pagar aranceles, tasas y otros pagos que hacen que los precios de los proveedores aumenten. Y, por otro lado, la marca es conocida por su origen italiano, lo que hace que los consumidores piensen que los productos han sido elaborados e importados desde allí, y por lo tanto estén dispuestos a pagar un precio algo más elevado. Con esta estrategia Barilla consigue una gran rentabilidad. El hecho que el producto esté fabricado en México no quita que sea considerada una marca que ofrece productos de gran calidad.

“Gusto Rosso” tiene la ventaja de poder ofrecer productos de alta calidad que se asemejan a los de Barilla, pero a precios más bajos. Esto le otorga una gran competitividad en el mercado y le brinda la oportunidad de negociar favorablemente con sus clientes. Al ofrecer una excelente relación calidad-precio.

“Gusto Rosso” también se enfrenta a la competencia de marcas como Bertolli y Mutti, ambas de origen italiano. Estas marcas elaboran sus productos en Italia y los importan a México. Al conocer los precios de venta de estos productos, “Gusto Rosso” puede tener una referencia para determinar en qué rango de precios debería ofrecer sus salsas. Bertolli y Mutti son marcas similares a “Gusto Rosso” y enfrentan los mismos desafíos en términos de tasas y aranceles. Esta información también es útil para “Gusto Rosso” al negociar con sus clientes, ya que les permite entender el panorama competitivo y tomar decisiones estratégicas.

A pesar de que Prego y Ragú sean marcas líderes en el mercado mexicano, “Gusto Rosso” reconoce que no puede competir directamente con estas últimas en términos de precios, ya que estas marcas tienen una estrategia orientada a ofrecer productos económicos, fabricados localmente, y no de tan alta calidad, lo cual les brinda su ventaja competitiva. Por ello, “Gusto Rosso” se diferencia. Ofrece productos de un poco más calidad a un precio un poco superior, y mantiene su enfoque en satisfacer a los consumidores que valoran la excelencia gastronómica y la autenticidad de los productos importados a un precio asequible.

4.7.MODO DE ENTRADA

Existen varias formas en las que “Gusto Rosso” podría entrar en el mercado mexicano. Una de las estrategias sería con private label (marca propia) y la otra sería con importación de marcas de la propia empresa.

El private label implica que “Gusto Rosso” desarrolla y comercializa sus propias marcas exclusivas de distribuidor para su venta en el mercado mexicano. Estas marcas son propiedad de la empresa y pueden ofrecer productos que se diferencien de las marcas existentes en el mercado. El private label le brinda a la empresa un mayor control sobre la producción, el marketing y la distribución de sus productos. Además, puede permitirle establecer una identidad de marca sólida y generar lealtad entre los consumidores mexicanos. Por ejemplo, “Gusto Rosso” en el caso de vender sus productos en Walmart, lo haría bajo el nombre Great Value, que es la marca del distribuidor de esta cadena de supermercado.

Con el private label, la empresa tiene un mayor control sobre la producción y puede adaptar los productos a las preferencias y necesidades específicas del mercado mexicano. Además, al ser una marca propia, puede establecer precios competitivos y tener márgenes de ganancia más altos. (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital, 2016) Sin embargo, también implica invertir en el desarrollo de la marca y construir una base de clientes.

Por otro lado, la importación de marcas propias implica que “Gusto Rosso” adquiere los derechos de distribución y comercialización de marcas ya establecidas en otros países y las introduce en el mercado mexicano. Esta estrategia puede ser atractiva si la marca extranjera ya tiene reconocimiento y demanda entre los consumidores mexicanos (Ortega , 2022). Al importar marcas conocidas, la empresa puede beneficiarse de la reputación y el prestigio de la marca, lo que puede facilitar la aceptación y la adopción de sus productos en el mercado mexicano. En el caso de que lo hiciera de esta forma, ofrecería sus salsas de tomate bajo el nombre Boticelli, que es el nombre con el que opera en el mercado de Estados Unidos.

“Gusto Rosso” cree que, para empezar a vender sus productos por primera vez en el canal minorista mexicano, el private label es la mejor opción. Al introducir un producto con private label en un supermercado, la empresa puede aprovechar la base de clientes existente y

beneficiarse de su alcance y visibilidad. Del mismo modo, al asociar su producto con la marca del supermercado, “Gusto Rosso” puede aprovechar la reputación y la confianza que los consumidores tienen en la marca del supermercado. Lo que les ayuda a generar credibilidad y facilitar la aceptación del producto por parte de los clientes.

Los supermercados utilizan la infraestructura y sus recursos de marketing para dar una mayor visibilidad y promoción a sus productos, por lo que se verían beneficiados. Y finalmente “Gusto Rosso” tendría la oportunidad de aprender y recibir retroalimentación directa del mercado (Ortega , 2022). Lo que les ayudaría a refinar y mejorar el producto, así como a comprender las preferencias y necesidades de los clientes para futuros desarrollos de productos.

Una vez que se sabe que “Gusto Rosso” prefiere entrar en primera instancia como private label, tiene que decidir de qué forma quiere entrar al mercado, si de forma directa o indirecta.

La entrada directa implica actividades como la exportación, joint ventures y la inversión directa, donde la empresa establece su presencia en el mercado objetivo de manera directa. La entrada indirecta, por otro lado, incluye licencias y franquicias, acuerdos de distribución y alianzas estratégicas, donde la empresa aprovecha la red existente de socios locales para ingresar al mercado (Dussel , 2000).

La empresa “Gusto Rosso” no se encarga de la logística y la distribución de sus productos. Esta fase del proceso no está gestionada por ellos, y por eso generalmente busca acuerdos de distribución. Los acuerdos de distribución son una forma de entrada indirecta al mercado, en la que una empresa establece relaciones con distribuidores o agentes locales para comercializar sus productos o servicios. Al hacerlo, la empresa puede acceder a la red de distribución existente, reducir costos y riesgos, enfocarse en sus fortalezas principales y adaptarse a las preferencias locales (Limas , 2012).

Al optar por acuerdos de distribución, “Gusto Rosso” puede concentrarse en lo que hace mejor, que es producir y desarrollar productos de alta calidad. Delegar la distribución y comercialización a socios especializados les permite ser más eficientes y enfocarse estratégicamente en su negocio principal. En lugar de tener que preocuparse por aspectos logísticos y de venta, “Gusto Rosso” puede aprovechar la experiencia y la red de distribución

de sus socios para llegar de manera efectiva al mercado objetivo. Esta colaboración permite que cada parte se concentre en lo que hace mejor, lo que puede resultar en una mayor eficiencia y éxito para la empresa.

4.8.LEGISLACIÓN Y ARANCELES

México aplica aranceles aduaneros a las importaciones de diversos productos, incluyendo las salsas de tomate. Estos aranceles pueden variar según la clasificación arancelaria del producto y pueden influir en el precio final de las salsas de tomate importadas. En algunos casos, puede establecer cuotas de importación para algunas de las salsas. Esto significa que se fija un límite máximo de cantidad que se puede importar sin pagar aranceles adicionales. Si se supera esta cuota, se pueden aplicar aranceles más altos o restricciones adicionales (Secretaría de Gobernación, 2022). El país tiene regulaciones estrictas en materia de seguridad alimentaria y requisitos fitosanitarios para la importación de productos agrícolas, incluyendo los tomates y sus derivados. Estas normativas buscan proteger la salud de los consumidores y prevenir la entrada de plagas o enfermedades. Cumplir con estas regulaciones puede implicar costos adicionales y requisitos específicos para los importadores de salsas de tomate (Gobierno de México, 2022).Y, por último, se requiera contar con certificaciones y etiquetado adecuados. Estos requisitos aseguran que los productos cumplen con las normas de calidad y seguridad establecidas por las autoridades mexicanas. Así como las salsas de base vegetal no tienen problemas a la hora de exportarse, las salsas con proteínas, ya sean de lácteos o animal, sí que están sujetas a unas limitaciones (Mones, 2023).

Considerando que “Gusto Rosso” tiene la intención de exportar tanto salsas vegetales como salsas que contienen carne y queso, es crucial que se tomen en cuenta las regulaciones y los aranceles aplicables. Esto garantizará que los productos no se queden atascados en la aduana y lleguen a su destino sin contratiempos.

6.8.1. SALSAS DE TOMATE CON CARNE VACUNA Y CERDO

Los aranceles para exportar salsas de tomate con carne vacuna o de cerdo desde la Unión Europea a México pueden variar dependiendo del tipo de producto, su valor y peso, así como de los acuerdos comerciales que existan entre los países. Además de los aranceles, pueden existir otras barreras no arancelarias como requisitos de etiquetado, inspección y certificación adicionales que deben cumplirse. Del mismo modo, el importador debe obtener un registro ante

el SENASICA, Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria, que es la autoridad sanitaria de México. Y finalmente es necesario que obtengan un certificado sanitario emitido por las autoridades competentes del país exportador que garantice que los productos cumplen con los requisitos sanitarios exigidos por México (Comercio y aduanas de México, 2023).

Para importar salsas de tomate con carne vacuna de la Unión Europea a México, se deben cumplir con los requisitos de etiquetado, inspección y certificación establecidos por la Norma Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010 "Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados-Información comercial y sanitaria". Esta norma establece los requisitos de información comercial y sanitaria que deben incluirse en la etiqueta de los alimentos preenvasados, incluyendo las salsas de tomate con carne vacuna.

Entre los requisitos de etiquetado establecidos por la NOM-051 se encuentran:

1. Identificación del producto: La etiqueta debe incluir el nombre del producto, que en este caso sería "Salsa de tomate con carne vacuna".
2. Ingredientes: La etiqueta debe incluir la lista completa de ingredientes en orden descendente de su proporción en la salsa.
3. País de origen: La etiqueta debe indicar el país de origen de la salsa.
4. Contenido neto: La etiqueta debe incluir la cantidad neta de salsa en el envase, expresada en unidades de peso o volumen.
5. Fecha de caducidad: La etiqueta debe incluir la fecha de caducidad o la fecha de producción y una indicación de la vida útil del producto.
6. Advertencias y precauciones: La etiqueta debe incluir cualquier advertencia o precaución necesaria, como la presencia de alérgenos, la recomendación de almacenamiento a una temperatura determinada, entre otros.

Además de los requisitos de etiquetado establecidos por la NOM-051, también se deben cumplir con los requisitos de importación de alimentos establecidos por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) de México, que incluyen inspección y certificación de calidad y seguridad alimentaria.

6.8.2. SALSA DE TOMATE CON QUESO

La Norma Oficial Mexicana (NOM) que regula la importación de salsas de tomate con queso de la Unión Europea a México es la NOM-251-SSA1-2009, la cual establece los requisitos sanitarios que deben cumplir los alimentos y bebidas para su comercialización en territorio mexicano.

De acuerdo con esta NOM, las salsas de tomate con queso deben cumplir con los requisitos microbiológicos establecidos en la misma, así como contar con etiquetado en español que incluya información sobre la composición, caducidad, lote y país de origen del producto. Además, para la importación de alimentos y bebidas a México, es necesario cumplir con los requisitos de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) y la Secretaría de Economía, quienes pueden solicitar la presentación de documentos adicionales como certificados de sanidad y origen del producto (Informe económico y comercial , 2022)

Se recomienda contactar con las autoridades competentes en México para conocer los requisitos específicos de importación y asegurar el cumplimiento de la normativa vigente. Entre los requisitos que establece la NOM-251-SSA1-2009 se encuentran la identificación de los ingredientes y la información nutrimental en la etiqueta del producto, el cumplimiento de los límites máximos permitidos de contaminantes químicos y microbiológicos, así como la implementación de buenas prácticas de higiene y sanidad en la producción y manejo de alimentos y bebidas (Italian Trade & Investment Agency, 2023).

La norma es de aplicación obligatoria para los fabricantes, importadores, distribuidores y vendedores de alimentos y bebidas en México, y su cumplimiento es supervisado por las autoridades sanitarias del país.

5. MARKETING MIX

El marketing mix, también conocido en español como las "4 P del marketing", es un concepto fundamental en el ámbito del marketing que se refiere a las variables que una empresa puede controlar para influir en la demanda de sus productos o servicios. Estas variables son: producto, precio, distribución (place) y promoción. Es importante realizar un estudio de marketing mix antes de internacionalizar un producto porque cada mercado es único y presenta diferentes características, necesidades y preferencias de los consumidores. Al llevar a cabo un análisis

exhaustivo de las variables del marketing mix en el nuevo mercado objetivo, se pueden identificar las estrategias más efectivas para adaptar el producto y promoverlo de manera exitosa (Kotler et al., 2016). Todo lo visto en el marketing mix, se discutirá y se acordará con la empresa cliente.

5.1.PRODUCTO

El producto es uno de los elementos clave del marketing mix y desempeña un papel fundamental al importar salsas de tomate a México. Para tener éxito en este mercado, es necesario comprender las preferencias y necesidades de los consumidores locales en relación con las salsas de tomate.

En primer lugar, es importante realizar un análisis detallado del mercado mexicano para identificar la variedad de productos existentes, así como evaluar la calidad, los ingredientes, los sabores y los formatos de empaque que son populares entre los consumidores mexicanos. Esto permitirá adaptar el producto importado de manera adecuada para satisfacer las expectativas del mercado objetivo.

Ilustración 10: Imágenes de los lineales con todas las marcas y sabores de salsas de tomate que tienen por orden los supermercados: Walmart, Soriana y Chedraui.



Fuente: Imagen propia. Imagen Tomada en lineales de Walmart, Soriana y Chedraui en Ciudad de México.

Gracias a este estudio de mercado, se pueden identificar dos formatos principales de envase: los envases de cristal y el tetra brik. Al observar las estanterías, se nota que los envases de

cristal ocupan la mayoría del espacio, y que este formato cuenta con numerosas marcas diferentes, cosa que no ocurre en los tetra briks, ya que Hunts es el claro líder y el que tiene el 90% de la cuota de mercado de este formato. Por otro lado, es interesante notar que hay una escasez de salsas de tomate enlatadas en el segmento de salsas preparadas.

“Gusto Rosso” ha decidido utilizar el envase de cristal para sus salsas de tomate, considerando tanto la presencia predominante de este formato en el mercado, como la importancia de que el producto sea visible para atraer a los compradores. La elección de este formato permite a los consumidores ver claramente el producto a través de la etiqueta en el envase de cristal, lo que contribuye a captar su atención y fomentar la compra.

Es posible que sea necesario realizar ajustes en el diseño del producto, como el etiquetado y el idioma utilizado en el empaque, para asegurarse de que sea relevante y atractivo para los consumidores mexicanos. También se deben considerar aspectos como las preferencias regionales y culturales en cuanto a sabores y estilos de salsas de tomate.

Ilustración 11: Imagen de ejemplos de productos acabados, que se comercializan en el mercado italiano.



Fuente: catálogo de la empresa “Gusto Rosso”.

“Gusto Rosso” necesita realizar cambios en el etiquetado de sus salsas de tomate, incluyendo la traducción del italiano al español para facilitar la comprensión de sus consumidores. Además

del idioma, como se mencionó previamente, “Gusto Rosso” tiene la intención de ingresar al mercado minorista con marcas de distribución propia. Esto implica que cada cadena de supermercados requerirá etiquetas diferentes y exclusivas. En caso de que los minoristas tengan requisitos específicos en cuanto al diseño de etiquetas, “Gusto Rosso” deberá adaptarse a dichas demandas y ajustarse a las solicitudes que le sean presentadas.

Asimismo, es necesario tener en cuenta la calidad del producto y asegurarse de que cumple con las regulaciones y estándares de seguridad alimentaria establecidos por las autoridades mexicanas. Esto ayudará a generar confianza en los consumidores y a construir una reputación sólida en el mercado.

Ilustración 12: Imagen de salsas de tomate preparadas Ragú, en un supermercado Walmart, de Ciudad de México, con las etiquetas obligatorias para su comercialización en el mercado.



Fuente: elaboración propia.

En México, se han establecido normas que limitan la cantidad máxima de azúcares, grasas saturadas y sodio permitidos en los alimentos y bebidas. Estas normas incluyen la obligación de colocar etiquetas específicas en los productos que indiquen claramente si contienen niveles excesivos de estos componentes.

Estas etiquetas en forma de rombos proporcionan información importante a los consumidores sobre el contenido de azúcares, grasas saturadas y sodio en los productos que están

considerando comprar. Esto les permite tomar decisiones más conscientes sobre su consumo y elegir opciones más saludables.

“Gusto Rosso” deberá añadir estas etiquetas en caso de estar por encima del límite establecido. O si no, para que los productos de “Gusto Rosso” sean conformes a estas regulaciones, deberán ajustarse a los límites establecidos y reducir la cantidad de azúcares, grasas saturadas y sodio para que estén por debajo de los niveles máximos permitidos. De esta manera, los consumidores podrán elegir los productos de “Gusto Rosso” sabiendo que son opciones más saludables en comparación con aquellos que contienen niveles excesivos de estos componentes.

El formato y las etiquetas no es lo único importante. Al ser envases de cristal, el producto se ve a simple vista. Y hay que tener cuidado para que el producto transmita la mejor calidad posible y que capte la atención del cliente. Para ello, “Gusto Rosso” tiene que hacer un análisis organoléptico y dar con las mejores combinaciones. El análisis organoléptico implica la evaluación de las características sensoriales del producto mediante los sentidos humanos, como la vista, el olfato, el gusto y el tacto. Cuanto más cuidadas estén esas características, mejor experiencia va a tener el consumidor, por lo que será más probable que tenga fidelidad a la marca (Martínez P. , 2018).

En cuanto a la vista, es importante que la salsa de tomate tenga un color rojizo que recuerde a los tomates naturales. También se busca la homogeneidad y la presencia de posibles defectos visibles, como decoloración o presencia de partículas indeseables (Martínez P. , 2018). Se busca que tenga una apariencia visual de un color rojo atractivo y natural, sin ser demasiado intenso o alterado por otros ingredientes. Además, se busca evaluar el sabor de la salsa y cómo este puede influir en su tonalidad. Por ejemplo, una salsa de tomate de calidad, como la de Barilla, puede presentar ligeras variaciones de color dependiendo de su sabor, pero siempre manteniéndose en tonalidades rojizas apetecibles.

Ilustración 13: Imagen de salsas de tomate preparadas Barilla en un supermercado Walmart, en Ciudad de México.



Fuente: Elaboración propia.

Aunque los consumidores no pueden percibir directamente el olor al comprar en un supermercado, es crucial tenerlo en cuenta, ya que un aroma desagradable puede influir negativamente en la decisión de compra y llevar al consumidor a no volver a adquirir el producto. Por lo tanto, se busca que las salsas de tomate tengan un aroma fresco y natural que recuerde a los propios tomates, evitando cualquier olor anormal o indeseable que pueda afectar la experiencia sensorial del consumidor (Vera , 2008).

Una vez que el consumidor ha adquirido la salsa de tomate, el gusto juega un papel importante en la evaluación del producto. Se analiza el sabor de la salsa teniendo en cuenta aspectos como su dulzura, acidez y nivel de salinidad. Es crucial lograr un equilibrio de sabores que sea agradable al paladar, evitando sabores desagradables o indeseables. Se busca que la salsa de tomate tenga un sabor armonioso y atractivo, que resalte los sabores naturales de los tomates y brinde una experiencia gustativa satisfactoria al consumidor.

A través de las imágenes, se puede identificar cuáles son los productos que tienen mayor demanda en cada supermercado. Esto se puede determinar al observar los sabores que ocupan más espacio en los lineales. La estrategia de “Gusto Rosso” consiste en comenzar introduciendo los sabores más populares y comunes en lugar de centrarse en los más exclusivos y diferentes.

Después de analizar todos los sabores disponibles, han decidido ofrecer a sus clientes un conjunto de cuatro productos:

- i) Basílico
- ii) Arrabbiata
- iii) Ricotta
- iv) Bolognese

Por último, el sentido del tacto también desempeña un papel crucial en la evaluación de la salsa de tomate. La textura del producto es un aspecto importante que puede influir en la experiencia visual y gustativa. Se evalúa la consistencia de la salsa, buscando que sea suave y homogénea, sin presencia de grumos o sensaciones arenosas. Además, se tiene en cuenta la viscosidad adecuada para que la salsa se adhiera bien a los alimentos. Una textura agradable al tacto puede realzar la calidad percibida del producto y contribuir a una experiencia satisfactoria al consumirlo.

En resumen, el análisis organoléptico de las salsas de tomate juega un papel fundamental en asegurar que los consumidores queden satisfechos y que la calidad del producto se mantenga constante. Permite a los fabricantes mantener altos niveles de calidad, detectar posibles problemas o defectos en el producto y realizar los ajustes necesarios para brindar una experiencia sensorial óptima a los consumidores. Es a través de este análisis exhaustivo de los aspectos visuales, olfativos, gustativos y táctiles que se logra garantizar la excelencia y coherencia en la calidad de las salsas de tomate.

5.2.PRECIO

Como se mencionó anteriormente, “Gusto Rosso” tiene como objetivo competir en precio con otras marcas importadoras, especialmente las italianas. Además, debe tener en cuenta las marcas de distribución propia de cada supermercado, ya que su intención no es ingresar al mercado con una marca propia. Es importante para “Gusto Rosso” encontrar un equilibrio entre ofrecer un precio competitivo que atraiga a los consumidores, y que al mismo tiempo garantice la rentabilidad de la empresa.

Según: la tabla comparativa, de los tres supermercados con más cuota de mercado en México, sus marcas, productos y precios², se puede observar que el precio de un mismo producto puede variar ligeramente en diferentes supermercados. Como se mencionó anteriormente, “Gusto Rosso” no busca competir directamente con marcas como Hunts o Ragú. Es importante considerar que las marcas mencionadas no importan sus productos de Italia, lo que les permite tener costos más bajos y competir en precio. Su enfoque se centra más en ofrecer precios bajos en lugar de una alta calidad, lo cual difiere de la estrategia de “Gusto Rosso”. Hunts y Ragú tienen un precio medio de \$50. En cambio, “Gusto Rosso” tiene como objetivo vender su producto a un precio más elevado, ya que esto se ajusta a la estrategia de la empresa y a su situación actual, donde cuentan con una capacidad de producción excedente significativa. Las marcas italianas tienen un precio aproximado de \$76, que es bastante alto. El objetivo de “Gusto Rosso” es ofrecer un producto de calidad similar a marcas como Barilla y Bertoli, pero a un precio más bajo. La existencia de precios elevados en las marcas importadoras representa una ventaja para “Gusto Rosso”, ya que le brinda un mayor margen de maniobra y la posibilidad de obtener una mayor rentabilidad. “Gusto Rosso” puede ofrecer sus productos a Walmart a un precio de cesión cercano a los 32\$, teniendo en cuenta que el precio de logística y transporte ya viene incluido en esa oferta. En consecuencia, no sería un inconveniente venderlo en el mercado a un precio comparable al de los productos actuales de Great Value, que tienen un rango de precio de \$59 a \$72. Evidentemente, esta estrategia deberá de ser discutida y negociada con Walmart, ya que “Gusto Rosso” deberá de hacer alguna modificación en el caso que el distribuidor lo pida.

5.3.DISTRIBUCIÓN

La distribución de productos de Italia a México es un proceso complejo que involucra una serie de actividades y actores clave en la cadena de suministro. Para que estos productos lleguen a los consumidores mexicanos, normalmente se establecen acuerdos entre las cadenas de supermercados y los proveedores o distribuidores encargados de gestionar el transporte y la logística.

El transporte marítimo es el método más común y económico para el envío de grandes volúmenes de mercancías. Las salsas de tomate se embalan en contenedores adecuados y se

² La *Tabla comparativa, de los tres supermercados con más cuota de mercado en México, sus marcas, productos y precios* se encuentra en Anexo al final del documento.

cargan en buques de carga en los puertos italianos. Estos buques realizan el viaje marítimo hasta los puertos mexicanos, donde los contenedores son descargados y posteriormente se inicia el proceso de distribución en territorio mexicano (Llumigusin & Quintana , 2011).

Los contenedores que se utilizan para estos trayectos tienen que ser los adecuados. Deben garantizar la protección y conservación de los productos durante el transporte marítimo. Los contenedores más comúnmente utilizados en el comercio internacional son los contenedores estándar de 20 pies (TEU) y de 40 pies (FEU). Están diseñados específicamente para el transporte de carga y ofrecen una serie de ventajas en términos de seguridad, manipulación y eficiencia logística. Son construidos con materiales resistentes y duraderos, y están equipados con sistemas de cierre herméticos para proteger la mercancía de factores externos como la humedad, el polvo y los cambios de temperatura.

En el caso de las salsas de tomate, se recomienda utilizar contenedores refrigerados o contenedores de temperatura controlada para garantizar que los productos se mantengan frescos y en óptimas condiciones durante todo el proceso de transporte. Estos contenedores cuentan con sistemas de refrigeración que permiten mantener una temperatura constante y adecuada para preservar la calidad de las salsas de tomate (Llumigusin & Quintana , 2011).

En otros casos, cuando se requiere una entrega más rápida o se trata de envíos urgentes, se puede optar por el transporte aéreo. En estos viajes, las salsas de tomate se empaquetan en cajas o pallets y se envían a través de aviones de carga desde Italia hasta México. El transporte aéreo es más rápido, pero también es más costoso en comparación con el transporte marítimo, por eso no es el método habitual de transporte.

Después de que los contenedores de salsas de tomate llegan al puerto de México, se lleva a cabo el proceso de despacho aduanero para cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales necesarios. Una vez completados los trámites aduaneros, los contenedores son trasladados por carretera hacia los centros de distribución de Walmart.

En los centros de distribución de Walmart, se realiza una exhaustiva verificación de la mercancía para asegurarse de que cumpla con los estándares de calidad y cantidad esperados. Luego, los productos se clasifican y se organizan de acuerdo con los pedidos de los diferentes supermercados.

Una vez que se ha preparado el pedido, los productos son cargados en camiones de distribución que se encargan de transportarlos desde los centros de distribución hasta los supermercados de Walmart en diferentes ubicaciones. Durante el transporte, se mantienen las condiciones adecuadas de temperatura y manejo para garantizar la frescura y la calidad de las salsas de tomate.

Finalmente, cuando los productos llegan a los supermercados de Walmart, se realiza el proceso de recepción y se colocan en las estanterías correspondientes. El personal de Walmart se encarga de verificar la correcta exhibición de los productos y de mantener el inventario actualizado para satisfacer la demanda de los clientes.

5.4.PROMOCIÓN

La etapa de promoción implica el desarrollo e implementación de diversas actividades y herramientas de marketing para dar a conocer el producto, persuadir a los clientes potenciales y fomentar la compra (Ramón & Segovia , 2016).

Así como en el resto de las etapas de Marketing Mix, la empresa invierte muchos recursos con el fin de generar demanda, construir relaciones sólidas con los clientes, adaptarse a las necesidades del mercado y optimizar los recursos para obtener un mayor retorno de la inversión,"Gusto Rosso" no cuenta con una gran estrategia de promoción (Ramón & Segovia , 2016). Lo único que se plantea son unas promociones de envío de productos gratis a sus clientes para realizar degustaciones y pruebas del producto.

Esto permite ofrecer la oportunidad de dar a conocer su producto directamente, permitiéndoles probarlo y experimentar su calidad. Esto es especialmente importante para una empresa que ingresa a un mercado nuevo y competitivo, ya que brinda la posibilidad de demostrar la superioridad de sus salsas de tomate en comparación con las marcas existentes.

5.5.PLAN DE LANZAMIENTO

Un plan de lanzamiento es un conjunto de estrategias, acciones y actividades diseñadas para introducir un nuevo producto, servicio o iniciativa en el mercado de manera exitosa. Este plan

es elaborado por una empresa o equipo de trabajo con el objetivo de maximizar el impacto del lanzamiento y lograr los objetivos establecidos (Ramón & Segovia , 2016).

Actualmente, “Gusto Rosso” ha tenido reunión con el departamento de marketing de Walmart, en la cual se ha definido un perfil de producto. Próximamente se procederá a lanzar un conjunto de cuatro productos, que son los cuatro sabores más importantes de Great Value: bolognese, arrabiata, basilico y ricotta. Paralelamente se está procediendo a la aprobación de las etiquetas y cajas, para la cual “Gusto Rosso” ya ha enviado los textos legales y los valores nutricionales, así como los consejos de uso, para que el equipo técnico de Walmart le dé la aprobación o las ajuste a las normas técnico-sanitarias y leyes mexicanas.

Mientras se espera la aprobación de las etiquetas, el equipo de Walmart debe proporcionar las previsiones y planificación de consumo de los productos para los primeros meses. Esto implica asegurar que el primer pedido contenga cuatro cajas por cada uno de los 2700 puntos de venta, y dejar en cada uno de los CEDIS (Centros de Distribución) las cantidades previstas de consumo para los dos primeros meses. Estas previsiones son importantes para garantizar un suministro adecuado y ajustar las existencias durante el primer mes, hasta que se conozca la verdadera rotación de los productos.

5.6. ESTUDIO FINANCIERO

El plan de lanzamiento para 2023 está definido para mediados de noviembre, que es cuando inicia la campaña de Navidad. Para llegar a esas fechas establecidas, los productos deben ser embarcados la última semana de septiembre, o primera de octubre a más tardar. Se debe de hacer con antelación porque son 21 días de tránsito, 7 días de aduanas y entre 7 y 10 días de reparto en la república mexicana.

Walmart tiene actualmente 2.700 tiendas en México. En 2023, “Gusto Rosso” decide introducirse en 1.500 tiendas, ya que es el cluster que Walmart tiene definido como franja económica de mayor poder adquisitivo AB. La empresa decide comenzar con cuatro productos, que son los que anteriormente se han nombrados: salsas bolognese, arrabiata, ricotta y basílica.

Tabla 5: Datos necesarios para el estudio financiero del lanzamiento.

	% de la venta	cajas/ tienda	gramos	precio €	ud/caja	precio caja €
Bolognese	0.45	3	350	1.05	12	12.60
Arrabbiata	0.25	2	350	0.81	12	9.72
Ricotta	0.15	1	350	0.95	12	11.40
Basilica	0.15	1	350	0.81	12	9.72
*Napolitana	igual que arrabbiata		350	0.81	12	9.72

	% de la venta	cajas/palet	uds/palet	precio palet €	palest/contenedor	uds/contenedor
Bolognese	0.45	130	1,560	1,638.00	24	37,440
Arrabbiata	0.25	130	1,560	1,263.60	24	37,440
Ricotta	0.15	130	1,560	1,482.00	24	37,440
Basilica	0.15	130	1,560	1,263.60	24	37,440
*Napolitana	igual que arrabbiata	130	1,560	1,263.60	24	37,440

tiendas	1,500
cajas	7
cajas lanzamie	10,500
uds lanzamien	126,000
contenedores	3
contenedores	3
contenedores	6

Fuente: elaboración propia con los datos obtenidos de la empresa.

“Gusto Rosso” ofrece a cada una de las tiendas, 3 cajas de salsa bolognese, 2 cajas de arrabbiata, 1 caja de ricotta y 1 caja de salsas basilico. Son las unidades consensuadas con Walmart que cubrirían las ventas esperadas de noviembre y diciembre. Pero, aparte de lo que se lleva a las tiendas, es necesario tener un stock para los meses de noviembre y diciembre. Por esa razón se decide fabricar 3 contenedores más para tener stock en los centros de distribución. En vez de pensar en unidades, se decide redondear a contenedores para optimizar la logística.

En el mismo año, además del lanzamiento, se debe embarcar otro pedido de mes (4 semanas) para que las empresas estén abastecidas en el mes de enero. Por mucho que los productos salgan en tienda en el año 2024, el pedido debe salir a principios de diciembre 2023.

En conclusión, en 2023 hay que enviar en septiembre los 6 contenedores del lanzamiento y 3 contenedores en diciembre, del mes de enero.

Tabla 6: Facturación de 2023 de “Gusto Rosso”.

		1 mes	
% de la venta		palets	precio €
0.45	Bolognese	32	52,416.0
0.25	Arrabiata	18	22,744.8
0.15	Ricotta	11	16,302.0
0.15	Basilica	11	13,899.6
	total	72	105,362.4
	contenedores	3	
	palets/ contenedor	24	
	total de palets	72	
Facturación 2023	contenedores	precio €	
lanzamiento (nov-dic)	3 para tienda	105,362.4	
	3 de stock	105,362.4	
	6 totales lanzamiento	210,724.8	
pedido diciembre	3 para enero	105,362.4	
	TOTAL	316,087.20	

Fuente: elaboración propia con los datos de la empresa.

En el año 2024, se espera seguir enviando las mismas cantidades de cajas al mes a los 1500 supermercados. Así mismo se trabajará para introducir a final de año las salsas en una de las dos competidoras de Walmart: Soriana o Chedraui, cuantificado como un 35% de las ventas de Walmart para esta categoría.

Tabla 7: Facturación de 2024 de “Gusto Rosso”.

facturación 2024	
Walmart anual	1,264,348.80
Lanzamiento Soriana o Chedraui	110,630.52
total	1,374,979.32
Soriana o Chedraui	0.35

Fuente: elaboración propia con los datos de la empresa.

Para el año 2025, se espera que haya un crecimiento orgánico de estas referencias de un 10%. Además, se espera la introducción de una nueva referencia: la salsa Napolitana, que se consume al nivel de la arrabiata y su precio es también de 0,81€. Y finalmente se espera que Soriana o Chedraui sigan cuantificando como el 35% de las ventas de Walmart.

Tabla 8: Facturación de 2025 de “Gusto Rosso”.

facturación 2025	
10% de incremento	1,390,783.68
35% de las ventas de walmart	442,522.08
Napolitana	272,937.60
total	2,106,243.36

Fuente: elaboración propia con los datos de la empresa.

Finalmente, la previsión del 2026 es que siga habiendo un crecimiento orgánico del 10% en Walmart, y que en Soriana o Chedraui haya también un crecimiento del mismo porcentaje. Y se espera que para 2026 se empiece en el sector de Food Service.

Tabla 9: Facturación de 2026 de “Gusto Rosso”.

facturación 2026	
10% de incremento walmart	1,830,093.41
10% incremento soriana	486,774.29
food service	300,000
total	2,616,867.70

Fuente: elaboración propia con los datos de la empresa.

En cuanto al marketing, se ha acordado un presupuesto para dar a conocer el producto en el que “Gusto rosso” aporta un 10% sobre el precio FOB y Walmart un 15% para una promoción de lanzamiento. Posteriormente, anualmente, se acuerda en el año 2024, 2025 y 2026 una promoción mensual por cuatrimestre del 3% por parte de “Gusto Rosso”, que será gestionado por Walmart para materiales punto de venta y degustaciones.

Tabla 10: Previsión del margen bruto, el EBITDA y de la inversión en marketing a 3 años.

años	2,023.00	2,024.00	2,025.00	2,026.00
facturación	316,087.20	1,374,979.32	2,106,243.36	2,616,867.70
promoción	21,072.48	48,124.28	63,187.30	78,506.03
viajes	3,000	3,000	9,000	900
desarrollo	5,000	5,000	4,000	4,000
enviar muestras	1,000	1,000	1,500	1,500
total marketing	30,072.48	57,124.28	77,687.30	84,906.03
margen bruto	116,550	504,000	766,500	962,000
ebitda	37,800	168,000	279,300	364,000
marketing lanzamiento	0.10			

Fuente: elaboración propia con los datos de la empresa.

“Gusto Rosso” espera recuperar la inversión el primer año, ya que el EBITA sobre ventas son 37 800€ y los gastos de lanzamiento 3 072,48. Lo que es una cantidad inferior a lo que se espera obtener de facturación.

6. CONCLUSIÓN

Dado todo el estudio que se ha hecho, tanto de la empresa como de los países latinoamericanos, se ha llegado a la conclusión de que México se debe elegir el país de preferencia para exportar las salsas de tomate de “Gusto Rosso” debido a su crecimiento económico estable, inflación controlada y apertura al comercio internacional. En contraste, Argentina enfrenta problemas de inflación, Brasil tiene preocupaciones sobre la corrupción y los derechos humanos y Colombia tras sus elecciones, el nuevo presidente Petro, está produciendo en el país una gran incertidumbre y revuelos sociales. Además, México cuenta con una estructura en Estados Unidos y una concentración de población en su centro, lo que facilita la distribución de los productos. Aunque Colombia es un mercado potencial, sus desafíos logísticos y pasado conflicto armado la hacen menos favorable en este momento.

Considerando que la empresa es europea y está enfocada en los sistemas modernos de alimentación, como hipermercados, supermercados y clubes de precios, y tomando en cuenta la concentración de la distribución en México, queda claro que la estrategia más adecuada es iniciar la venta de los productos en Walmart, seguido por Soriana y Chedraui. Una vez establecidos en el mercado mexicano, se puede expandir hacia los clubes de precios mayoristas y otros canales como el food service.

La elección de “Gusto Rosso” es entrar en el mercado como marca del distribuidor, ya que le permite tener ciertas ventajas como estar presente en más lugares, invertir menos en publicidad, llegar a más consumidores, establecer relaciones duraderas y ajustarse a las necesidades del mercado. Del mismo modo decide entrar con los sabores más comunes y vendidos con el fin de alcanzar una mayor cuota de mercado. Los sabores elegidos por “Gusto Rosso” para entrar en el mercado en primera estancia son la bolognese, la arrabbiata, la ricotta y la basílica.

En última instancia, “Gusto Rosso” no se encarga del transporte de sus productos hasta los consumidores, sino que esto es gestionado por los departamentos de logística de cada cadena de supermercados. Por lo general, se opta por utilizar el transporte marítimo desde Italia hasta el puerto de México, y luego los contenedores son transportados por camiones hasta los almacenes correspondientes.

7. LIMITACIONES Y PROSPECTIVA

Este trabajo tiene unas limitaciones que en un futuro trabajo se podrían intentar superar. El mayor problema al que se ha tenido que hacer frente es el difícil acceso a la información del mercado. Así como se ha podido obtener toda la información necesaria de la empresa y los trabajadores han tenido la amabilidad de proporcionar sus conocimientos con el fin de tener más información detallada, la información sobre la competencia es extremadamente escasa, lo que complica el estudio de los competidores. La mayor parte de la información que se ha sido utilizado sobre la competencia se ha obtenido gracias al trabajo de campo que se hizo en marzo en Ciudad de México, ya que la información de los estudios de mercado son confidenciales o de pago. Por otra parte, otra gran limitación ha sido la variabilidad de los precios de los contenedores por efecto de causas externas al propio mercado, como la guerra de Ucrania.

Como soluciones a estas limitaciones o como futuras líneas de investigación, se podría proponer comprar estudios de mercado tipo Nielsen o Kantar, esto permitiría tener información más detallada de los competidores y ayudaría a “Gusto Rosso” a tomar decisiones más informadas. Otra respuesta a este mismo problema podría ser trabajar durante un periodo de tiempo más largo en el país de destino, con el fin de recopilar más información y entender mejor el comportamiento de los consumidores.

Como prospectiva, sería interesante estudiar los resultados de esta primera internacionalización en México. Si el resultado fuese positivo, se podría ver cómo aprovechar para introducir mayor número de productos del catálogo, así como estudiar la posible expansión a otros países de Latinoamérica, dónde pudiese haber una ventana de oportunidad estableciendo e incluso una oficina en el caso que el estudio de rentabilidad fuese favorable.

8. BIBLIOGRAFIA

- Banco de México. (2022). Récupéré sur Banxico:
https://www.banxico.org.mx/AplBusquedasBM2/bgenwww_es.jsp
- Bay , G., Henriq, J., & Cruz , H. (2022). *Tendencias de la población de América Latina y del Caribe*. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas. Récupéré sur
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/48488/S2200706_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Berbel, J. M. (2012, Abril). *The selection of preferential markets as a key for business internationalization*. Récupéré sur file:///C:/Users/eider/Downloads/Dialnet-LaSeleccionDeMercadosPreferentesComoClaveEnLaInter-3907958.pdf
- Bonilla , J. C., Egea, K., & Madrigal, A. (2010). *Análisis sobre el comportamiento de compra en las tiendas de conveniencia, en el gran área metropolitana*. Récupéré sur
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/11553/Analisis%20sobrel%20Comportamiento%20de%20Compra%20en%20tiendas%20de%20conveniencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Buczacki, S. (1996). Plagas y enfermedades de las plantas de jardín. Dans S. Buczacki, *Plagas y enfermedades de las plantas de jardín* (p. 62). Madrid: Tursen Herman Blume.
- Central Investigation Agency. (2023, mayo 30). Récupéré sur CIA: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/argentina/>
- Central Investigation Agency. (2023, Mayo 30). Récupéré sur CIA: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/brazil/>
- Central Investigation Agency. (2023, Mayo 30). Récupéré sur CIA: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/colombia/>
- Central Investigation Agency. (2023, Mayo 30). Récupéré sur CIA: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/mexico/>
- Comercio y aduanas de México. (2023). Récupéré sur
<https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/requisitosparaimportar/lista-de-requisitos-y-documentos-para-importar/>
- Cruz, M. (2018). *99 % de los hogares mexicanos compra pasta*. México: Kantar .
- De La Cruz , D. (2022, Agosto 09). *Proceso de la elaboración de conserva de papa en salsa de tomate*. Récupéré sur Universidad nacional San Luis Gonzaga:
<http://repositorio.unica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13028/3988/Proceso%20de%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20conserva%20de%20papa%20en%20salsa%20de%20tomate.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- del Castillo, Á. (2008). *18 axiomas fundamentales de la investigación de mercados*. La Coruña: netbiblo. Récupéré sur
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XMz1Ua08E0wC&oi=fnd&pg=PA13&dq=En+primer+lugar,+se+debe+investigar+la+aceptaci%C3%B3n+del+producto.+Es+un+criterio+importante+en+un+estudio+de+mercado+porque+indica+qu%C3%A9+tan+bien+el+producto+ser%C3%A1+recibid>

- Dussel , E. (2000). *La inversión extranjera en México*. Récupéré sur https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4462/S00080670_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Duzán, M. J. (2023, junio 06). La despechada de Benedetti. *El país*, p. 3.
- English, A., Fabi, C., Federighi, G., Skot, J., & Vaz, S. (2019). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación* . Récupéré sur <https://www.fao.org/3/ca6030es/ca6030es.pdf>
- Escobar , G., Portilla, L. M., & Arias, L. (2009, Noviembre 12). *MODELO PARA MEDIR LA SITUACION FINANCIERA EN EMPRESAS PYME*. Récupéré sur <https://moodle2.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/2263/1297>
- Fowks, J. (2022, diciembre 08). “Nos ha ido mal con tanta inestabilidad política”. *El país*, p. 2.
- Gaitán, A. J. (2013). Operaciones y control de almacén de conservas vegetales. Dans A. J. Jurado, *Operaciones y control de almacén de conservas vegetales* (p. 84). Málaga: ic editorial.
- Gobierno de México. (2022). Récupéré sur <https://sistemasssl.senasica.gob.mx/mcrz/moduloConsulta.jsf>
- Gobierno de México. (2023). Récupéré sur <https://www.gob.mx/se/>
- (2022). *Informe eonómico y comercial* . Oficina Económica y Comercial de España en Mexico .
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022). Récupéré sur INEGI: <https://www.inegi.org.mx/>
- Italian Trade & Investment Agency. (2023). Récupéré sur Agenzia ICE: <https://www.ice.it/it>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Récupéré sur ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL: http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/403/Kotler_Direccion_de_mercadotecnia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Lid.
- Limas , S. J. (2012, enero). *Marketing empresarial, dirección como estrategia competitiva*. Récupéré sur <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=MzOjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=El+conocimiento+del+consumo+del+producto+en+un+pa%C3%ADs+puede+proporcionar+informaci%C3%B3n+valiosa+sobre+la+demand+del+producto,+las+preferencias+del+consumidor,+los+h%C3%A1bitos+>
- Llumigusin, A. T., & Quintana , S. E. (2011, Mayo). *Plan de comercio exterior y negociación internacional para la comercialización de tomate de árbol*. Récupéré sur <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/3571/1/T-ESPE-057053.pdf>
- Martínez, P. (2018, Julio 16). *Marketing sensorial. El caso de Nespresso*. Récupéré sur <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34139/TFG-E-511.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, R. (2021, Octubre). *Control de líneas de producción*. Récupéré sur <https://repositorio.conacyt.gov.py/bitstream/handle/20.500.14066/3072/Maestr%C3%ADa-BNAC10-53.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Marx, K. (2001). El Capital Libro I Capítulo VI Resultados del proceso inmediato de producción. Dans K. Marx, *El Capital* (p. 124). Coyoacán: siglo veintiuno editores.
- Meraz Ruiz, L., Olague de la Cruz, J. T., & Ortega Pérez, M. (2021, Septiembre 30). *ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE LA CERVEZA ARTESANAL DE TIJUANA, MÉXICO*. Récupéré sur <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/8376/7651>
- Molinillo, S. (2014, Enero). *Distribución comercial aplicada*. Récupéré sur <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j8YPEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=En++M%C3%A9xico,+la+estructura+del+comercio+de+la+alimentaci%C3%B3n+es+amplia+y+diversa.+Existe+una+combinaci%C3%B3n+de+grandes+cadena+de+supermercados,+tiendas+de+conveniencia,+mer>
- Mones, M. (2023). *Comercio y aduanas México*. Récupéré sur <https://www.comercioyaduanas.com.mx/comoimportar/requisitosparaimportar/lista-de-requisitos-y-documentos-para-importar/>
- Monferrer, D. (2017). *Fundamentos de marketing*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Muñoz, M. T. (2013). Envasado de conservas vegetales. Dans M. T. Sánchez, *Envasado de conservas vegetales*. (p. 93). Málaga: ic editorial.
- Ortega, E. I. (2022). *Estrategia de marca blanca en cadenas de supermercados internacionales para lograr la comercialización del café orgánico*. Récupéré sur http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/20055/1/Trabajo_Titulacion_984.pdf
- Osterwalder, Pigneur, & Tucci. (2005). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. Récupéré sur <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>
- Peniche, M. C. (2013, Septiembre 12). *Calidad en el servicio de las tiendas de abarrotes de la zona centro de Mérida, Yucatán*. Récupéré sur <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/2726/1/PENICHE-13-CALIDAD%20EN%20EL.pdf>
- Pérez, J. (2011). *Óbito y resurrección del análisis DAFO*. Récupéré sur Revista Avanzada Científica Vol. 14 No. 2: <file:///C:/Users/eider/Downloads/Dialnet-ObitoYResurreccionDelAnalisisDAFO-3701384.pdf>
- Pérez, C. (2010, abril). *Dinamismo tecnológico e inclusión social en América Latina: una estrategia de desarrollo productivo*. Récupéré sur https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11357/100123145_es.pdf
- Pintado Blanco, T., Sánchez Herrera, J., & Grande Esteban, I. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Récupéré sur <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZjSuCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA71&dq=+Realizar+un+estudio+de+la+dimensi%C3%B3n+del+mercado+minorista+implica+buscar+y+recopilar+informaci%C3%B3n+detallada+que+permite+comprender+el+tama%C3%B1o+y+la+estructura+de+este+m>
- Portes, A. (1995, enero). *En torno a la informalidad: ensayos sobre teoría y medición de la economía no regulada*. Récupéré sur <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2ZnEM1bT1s8C&oi=fnd&pg=PA7&dq=El+come>

rcio+informal+es+una+actividad+econ%C3%B3mica+importante+en+M%C3%A9xico,+especialmente+en+%C3%A1reas+urbanas,+y+proporciona+empleo+y+acceso+a+bienes+y+servicios+a+una+parte+si

Ramón, A. E., & Segovia, C. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. Madrid: Esic.

Restrepo, L. (2017). *Diseño de nuevo indicador financiero para medir el flujo de efectivo de manera alternativa al EBITDA en los establecimientos bancarios de Colombia*. Recuperé sur <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/63041/1053820085.2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rojas, M. D., & Medina, L. (2012, enero). *Planeación estratégica. Fundamentos y casos*. Recuperé sur <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KyejDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=En+el+%C3%A1mbito+empresarial,+la+cartera+de+productos+es+considerada+un+conglomerado+de+marcas,+productos+o+servicios+ofrecidos+que+son+presentados+por+una+organizaci%C3%B3n,+con+e>

Sandoval, S., & Camarena, D. (2013). *GENTE DE CARNE Y TRIGO*. Recuperé sur Comida y consumo de alimentos en Sonora: <http://www.sergiosandoval.com.mx/Publicaciones/Libros/Gente%20de%20carne%20y%20trigo%20-%20Sergio%20Sandoval.pdf>

Sandoval, S., & Ruiz, P. (2018, Noviembre 06). *Canasta alimentaria de México: cambios dietarios y problemas de representatividad regional*. Recuperé sur <file:///C:/Users/eider/Downloads/Dialnet-CanastaAlimentariaDeMexicoCambiosDietariosYProblem-7169256.pdf>

Schaten, J. (1987). *El abastecimiento de alimentos en la ciudad de México*. Recuperé sur https://repository.eclac.org/bitstream/handle/11362/33101/S8200620_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Secretaría de Gobernación. (2022). Recuperé sur SEGOB: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5656605&fecha=29/06/2022#gsc.tab=0

Vera, H. C. (2008, Junio). *Evaluación sensorial*. Recuperé sur <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/14592/HAYDEE%20VERA%20INFORME%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

World Bank Data. (2022). Recuperé sur <https://data.worldbank.org/country/mexico>

Zaldívar, E., Godwall, V., Leyva, E., Lozada, D., & Cantero, H. (2011). *Análisis de la rentabilidad económica. tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Recuperé sur [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=33n1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=presenta+el+c%C3%A1lculo+de+la+rentabilidad+econ%C3%B3mica+\(ROI\)+como+la+relaci%C3%B3n+entre+la+utilidad+operativa+antes+de+intereses+e+impuestos+\(UAll\)+y+el+activo+o+la+inversi%C3%B](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=33n1DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=presenta+el+c%C3%A1lculo+de+la+rentabilidad+econ%C3%B3mica+(ROI)+como+la+relaci%C3%B3n+entre+la+utilidad+operativa+antes+de+intereses+e+impuestos+(UAll)+y+el+activo+o+la+inversi%C3%B)

Zikmund, W., & Babin, B. (2007). *Investigación de mercados*. Recuperé sur https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45648745/libro_Investigacion-de-Mercados.pdf?1463342288=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DINVESTIGACION_DE_MERCADOS.pdf&Expires=1685920983&Signature=K1CkzLmtfs0Xo167w3pXjZNiLgrxDunX22744Oba8a2MoqJelss

9. ANEXO

Tabla comparativa, de los tres supermercados con más cuota de mercado en México, sus marcas, productos y precios.

tipo de cambio a día 03/03/2023		WALMART		SORIANA		CHEDRAUI		
CRISTAL	MARCA	SABOR	PRECIO MXP	PRECIO €	PRECIO MXP	PRECIO €	PRECIO MXP	PRECIO €
	Agnesi Italia	olive 400g basilico 400g arrabbiata 400g			89.9 89.9 89.9	4.58 4.58 4.58		
	Barilla México *	arrabbiata 400g bolognese 400g (italia) parmesano 400g puttanesca 400g champiñones 400g tradicional 400g	61 97 61 61 61 61	3.11 4.95 3.11 3.11 3.11 3.11	62 103 62	3.16 5.25 3.16	61 81 61 61 61 54	3.11 4.13 3.11 3.11 3.11 2.75
	Bertolli Italia	parmesano romano 680g classic 680g Scheese 680g vodka y queso 680g basil 680g oliva 680g	83 83 83 83	4.23 4.23 4.23 4.23				
	Cirio Italia	passata rústica triturado 680g napoletana 420g albahaca 420g	45	2.30	53 53	2.70 2.70	52.5	2.68
	Classico	classico 680g	74.5	3.80				
	First Street EUA	garlic & herbes 680g mushroom 680g meat 680g original 680g garlic & albahaca 680g					50.65 55 41.45 55 52.5	2.58 2.81 2.11 2.81 2.68
	Gallo España	basílico 350g bolognese 350g parmesana 350g súperboloñesa 350g artesana 350g napolitana 350g	52 55 55 55	2.65 2.81 2.81 2.81			55 56 55	2.81 2.86 2.81
	Great value	marinara 680g parmesan romano 680g napolitana 680g mascarpone 680g roasted garlic 680g puttanesca 680g basil organic 680g	59 59 67 72 59 72 59	3.01 3.01 3.42 3.67 3.01 3.67 3.01				
	Helios España	oliva 570g pizza 580g	52 59	2.65 3.01				
	Hunts México	albahaca 680g albahaca 380g bolognese vegana 380g carne 680g carne 380g vegetales 680g	60 32 32 65.5 32 60	3.06 1.63 1.63 3.34 1.63 3.06	64.5 39.5 50.5 69 41.5 64.5	3.29 2.01 2.58 3.52 2.12 3.29	60 37.5 47 65.5 37	1.91 2.40 1.89
	La Selva México	pronta 340g puré de tomate 340g			89	4.54	109	5.56
	Mutti Italia	basilico 400g parmigiano reggiano 400g peperoncino 400g chile 400g olive 400g	110 110 110	5.61 5.61 5.61	113 93.7	5.76 4.78	109	5.56
	Panzani It./Fr./Esp.	bolognese 400g napoletano 400g originale 400g			87.9 78 87.9	4.48 3.98 4.48		
	Prego México	champiñones 680g carne 680g pizza 680g pizza 397g tradicional 680g tradicional 397g tres quesos 680g ajo asado y parmesano 680g cebolla y ajo 680g arrabbiata 680g	78.5 92.5 78.5 46.5 78.5 46.5 78.5 92.5 78.5	4.00 4.72 4.00 2.37 4.00 2.37 4.00 4.72 4.00	81 81.5 76.9	4.13 4.16 3.92	69 74	3.52 3.77
	Ragu	chunky 6 cheese 680g garden combination 680g pizza 396g tradicional 680g tradicional 397g flavorate with meat 677g flavorate with meat 397 g marinara 680g roasted garlic 680g	67 66 40 66 66 40	3.42 3.37 2.04 3.37 2.04	48.5 63 48.5 63 45.5 60.5 60.5	3.21 3.21 2.32		
	Rodolfi Italia	arrabbiata 400g albahaca 400g			63.04 68	3.22 3.47		
	Rummo Italia	arrabbiata 340g basilico 340g			77	3.93	68	3.47

Fuente: Elaboración propia con los datos sacados de los supermercados.