

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CON  
ÉNFASIS EN GESTIÓN DE NEGOCIOS Y MARKETING INTERNACIONAL



PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS AL  
MERCADO ESTADOUNIDENSE, CASO: JOCOQUE LA VAQUITA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DE NEGOCIOS Y MARKETING  
INTERNACIONAL

PRESENTA: ALEJANDRA GUADALUPE RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ

DIRECTORA DE TESIS: DRA. ROSA DELIA AGUILAR CARVAJAL

Los Mochis, Sinaloa, México, 23 de Mayo 2022



Dirección General de Bibliotecas  
Ciudad Universitaria  
Av. de las Américas y Blvd. Universitarios  
C. P. 80010 Culiacán, Sinaloa, México.  
Tel. (667) 713 78 32 y 712 50 57  
dgbuas@uas.edu.mx

## UAS-Dirección General de Bibliotecas

### Repositorio Institucional Buelna

#### Restricciones de uso

Todo el material contenido en la presente tesis está protegido por la Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial  
Compartir Igual, 4.0 Internacional



La presente tesis está dedicada a:

A mis padres por su apoyo en el cumplimiento de cada una de mis sueños y metas, gracias a su esfuerzo, dedicación y amor.

Ustedes me han dado todo lo que soy como persona mis valores, mis principios, mi empeño, mi dedicación, gracias a ustedes intento ser mejor cada día, soy afortunada de tenerlos.

A mis hermanos, abuelos y tíos por estar ahí siempre en el momento que los necesite brindando su soporte incondicional.

A mi pareja por acompañarme en los momentos más complicados y brindarme siempre su comprensión, apoyo y amor.

## Agradecimientos

Primeramente, quiero agradecer al Posgrado de Contaduría y Administración de la UAS, por el esfuerzo brindado en mi preparación.

De la misma manera a la Unidad Académica de Negocios por la ayuda ofrecida durante este proceso de aprendizaje.

A mi directora de tesis la Doctora Rosa Delia Aguilar Carvajal, por el apoyo incondicional a lo largo del desarrollo de la presente investigación, sus aportes fueron esenciales para la culminación de esta.

Así mismo extiendo mi agradecimiento al director general de la empresa La Vaquita, el Lic. Miguel Alberto Ahumada García, ya que sin su respaldo la presente investigación hubiese sido imposible.

Y por último a mis lectores críticos la M.C. Marisol Armentilla Galaviz y el M.C. Francisco Humberto Valdez Sandoval por sus grandes aportaciones.

## **Resumen Ejecutivo**

En la actualidad debido al crecimiento en el mercado internacional y el establecimiento de acuerdos entre países, las empresas tienen la oportunidad de emprender al enviar sus productos al extranjero, es por ello por lo que se presenta el siguiente Plan de Negocios para Exportación de Productos Lácteos al Mercado Estadounidense, Caso: Jocoque La Vaquita.

El cual tiene como objetivo determinar si el mercado estadounidense es óptimo para la exportación de productos lácteos desde México, en específico el caso de la empresa La Vaquita. La cual es una empresa originaria de los Mochis, Sinaloa que se dedica a la producción y distribución de jocoque en diversas presentaciones, con un portafolio de productos altamente competitivo en el mercado local.

Además, al desarrollar la presente investigación se detectó que existen diversos factores que favorecen la exportación de Jocoque La Vaquita al mercado estadounidense, primeramente, se determinó que, debido al Tratado de Libre Comercio entre México y Estados Unidos, el producto se encuentra exento de pagar arancel, así mismo la cercanía territorial que existe en ambos beneficia el proceso de distribución internacional.

Asimismo, una vez realizada la planeación financiera se estableció que la empresa tendría un porcentaje de ganancias del 40% en el país destino, generando así utilidades netas en el primer ejercicio de \$229,979.00 pesos mexicanos, las cuales según las proyecciones aumentarían año con año, lo cual incrementaría significativamente el crecimiento de la empresa.

Palabras clave: Plan de negocios, exportación, productos lácteos.

## **Abstrac**

At present, due to the growth in the international market and the establishment of agreements, companies have the opportunity to undertake by sending their products abroad between countries, that is why the following Business Plan for the Export of Dairy Products to the US Market is presented, Case: Jocoque La Vaquita.

Which aims to determine if the US market is optimal for the export of dairy products from Mexico, specifically the case of the company La Vaquita. Which is a company originally from Los Mochis, which is dedicated to the production and distribution of jocoque in various presentations, with a highly competitive product portfolio in the local market.

When developing this investigation, it was detected that there are several factors that favor the export of Jocoque La Vaquita to the US market, firstly, it was determined that, due to the Free Trade Agreement between Mexico and the United States, the product is exempt from paying tariff, Likewise, the territorial proximity that exists in both benefits the international distribution process.

In addition, once the financial planning was done, it was established that the company would have a profit percentage of 40% in the destination country, thus generating net profits in the first year of \$229,979.00 Mexican pesos, which according to projections would increase year after year, which which would significantly increase the growth of the company.

Keywords: Business plan, export, dairy products.

## Índice

Introducción	
Resumen Ejecutivo	
Capítulo 1 Contextualización del plan de negocios .....	3
1.1. Descripción de los diferentes tipos de planes de negocios existentes. ....	3
1.1.1 Secretaria de Economía. ....	3
1.1.2. Instituto nacional del emprendedor (INADEM). ....	4
1.1.3. Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT). ....	5
1.1.4. Nacional financiera. ....	6
1.1.5. CANVAS.....	7
1.1.6. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).....	7
1.2. Modelos de planes de negocios en función a las necesidades de la organización. ....	8
1.2.1. Bancomext. ....	9
1.2.2. CANVAS.....	10
1.2.3. INADEM. ....	10
1.2.4. Nacional Financiera. ....	11
1.3. Herramientas tecnológicas utilizadas para el desarrollo de los planes de negocios. ....	12
1.3.1. E.S. plan de empresa. ....	13
1.3.2. Live plan. ....	13
1.3.3. Microsoft office. ....	13
1.3.4. Empaware. ....	14
1.4. Declaración de propósito del plan de negocios. ....	14
1.5. Definición del modelo a seguir para la elaboración del plan de negocios....	15

Capítulo 2 Plan estratégico .....	17
2.1. Definición del negocio.....	17
2.1.1. Tipo de empresa.....	18
2.1.2. Macrolocalización .....	19
2.1.3. Microlocalización .....	20
2.1.4. Dirección fiscal .....	21
2.2. Misión, visión, Valores y objetivos estratégico. ....	22
2.2.1. Misión.....	22
2.2.2. Visión .....	22
2.2.3. Valores .....	23
2.2.4. Objetivos estratégicos. ....	24
2.3. Ventaja competitiva esperada.....	25
2.4. Propuesta de valor de plan de negocios. ....	26
Capítulo 3 Gestión de marketing.....	27
3.1. Estudio de mercado.....	27
3.1.1. Método para selección del país meta. ....	27
3.1.2. Barreras de ingreso, arancelarias y no arancelarias. ....	28
3.1.3. Definición del tamaño de mercado a atender como resultado del proyecto. ....	32
3.1.4. Segmentación de mercado.....	33
3.1.5. Identificación del mercado meta. ....	35
3.1.6. Captación de manifestaciones claras de interés de resultados de productos sustitutos.....	36
3.1.7. Competencia. ....	36
3.2. Elementos de mercadotecnia: Definición de la estrategia de mercadotecnia	

3.2.1 Atributos del producto resultante del proyecto. ....	38
3.2.2. Establecimiento de precios. ....	38
3.2.3. Establecimiento de imagen corporativa. ....	39
3.2.4. Determinación de canales de promoción. ....	40
3.2.5. Diferenciación y posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa. .....	41
3.2.6. Aspectos logísticos: envase, embalaje, etiquetado y transporte. ....	41
3.2.7. Contratos y formas de pago.....	44
3.3. Cadena de valor y portafolio de negocios y/o servicios proyectados del negocio.....	45
3.4. Análisis FODA .....	47
3.5. Análisis PESTLE.....	48
3.6. Estrategias y protocolos de negociación internacional .....	50
Capítulo 4 Gestión organizacional .....	52
4.1. Objetivos de producción y operaciones .....	52
4.2. Proceso de producción .....	52
4.3. Recursos materiales necesarios. ....	54
4.4. Flujograma de procesos. ....	54
4.5. Distribución de planta. ....	55
4.6. Gestión de capital humano. ....	56
4.6.1. Gerente General:.....	57
4.6.2. Jefe de producción: .....	57
4.6.3. Encargado de comercialización internacional: .....	58
4.7. Logística de exportación .....	58
4.8. Seguros y fianzas. ....	59
Capítulo 5 Gestión Financiera.....	61

5.1. Inversión inicial. ....	61
5.2. Depreciación.....	61
5.3. Presupuesto de venta. ....	62
5.4. Costo Total: Costo Variable, Costo Fijo, Costo De Personal.....	64
5.5. Costo de personal.....	66
5.6. Estado de resultados. ....	66
5.7. Indicadores De Viabilidad: Utilidad Liquida, Rentabilidad, Punto De Equilibrio, Tiempo De Retorno De La Inversión. ....	67
5.7.1. Utilidad liquida. ....	67
5.7.2. Rentabilidad. ....	68
5.7.3. Punto de Equilibrio. ....	68
5.8. Evaluación De La Inversión: Flujo De Caja, Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna De Retorno (TIR) .....	69
5.9. Evaluación Del Plan De Negocios. ....	70
Capítulo 6 Gestión legal.....	72
6.1. Constitución legal de la empresa o sociedad por acción simplificada. ....	72
6.2. Alta en el padrón de importadores. ....	73
6.3. Propiedad industrial. ....	73
6.4. Aspectos tributarios .....	73
6.5. Normatividad .....	74
Capítulo 7 Sostenibilidad Del Plan De Negocios.....	76
7.1. Analizar si el plan de negocios cuenta con impactos económicos en el empleo, el ingreso, los impuestos, en la localidad/región. ....	76
7.2. Analizar si el plan de negocios cuenta con impactos en lo social, cultural, etc. ....	77

7.3. Analizar si el plan de negocios cuenta con impactos positivos en el ambiente, salud pública, energía, entre otros. ....	78
<b>REFERENCIAS</b> .....	79
<b>ANEXOS</b> .....	86

### Índice de Tablas

Tabla 2.1. Clasificación de la empresa según su tamaño y tipo. ....	18
Tabla 3.1. Criterios de selección de mercados de estudios.....	27
Tabla 3.2. TIGIE Jocoque .....	28
Tabla 3.3. Tarifa Armonizada Jocoque.....	29
Tabla 3.4. Regulaciones y restricciones no arancelarias en México.....	30
Tabla 3.5. Regulaciones y restricciones no arancelarias Estados Unidos de América. ....	32
Tabla 3.6. Variables de segmentación de mercados.....	33
Tabla 3.7. Competencia Indirecta. ....	37
Tabla 3.8. Análisis de costos .....	39
Tabla 3.9. Análisis FODA.....	47
Tabla 3.10. Análisis PESTE .....	49
Tabla 3.11. Estrategias y protocolos de negociación USA .....	50
Tabla 5.1 Inversión inicial del proyecto. ....	61
Tabla 5.2 Depreciación de los Activos .....	62
Tabla 5.3 Presupuesto de venta Jocoque Chipotle 500 g. en pesos Mexicanos ...	63
Tabla 5.4 Presupuesto de Ventas Jocoque Chipotle 500 G. en dólar Estadounidense. ....	63
Tabla 5.5 Estructura del costo total.....	65
Tabla 5.6 Costos de personal .....	66
Tabla 5.7 Estado de Resultados Empresa La Vaquita .....	67
Tabla 5.8 Utilidad liquida de la empresa Jocoque La Vaquita .....	67
Tabla 5.9 Rentabilidad .....	68
Tabla 5.10 Punto de equilibrio .....	68

Tabla 5.11 Evaluación de la inversión escenario conservador. ....	70
Tabla 6.1 Normativa de Exportación. ....	74
Tabla 7.1 Impacto Económico.....	76
Tabla 7.2 Impacto social y cultural .....	77
Tabla 7.3 Impacto Ambiental y salud pública. ....	78

### **Índice de Figuras**

<i>Figura 2.1. Mapa de los Estados Unidos Mexicanos.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 2.2. Localización del Estado de Sinaloa en la Republica .....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 2.3. Localización de Ahome en el Estado de Sinaloa .....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 2.5. Dirección Fiscal de la empresa. ....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 3.1. Tamaño de la empresa. ....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 3.2. Productos Sustitutos. ....</i>	<i>36</i>
<i>.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 3.3 Imagen corporativa. ....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 3.4. Envase Jocoque La Vaquita.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 3.5. Envase Jocoque Chipotle .....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 3.6. Caja de Plástico. ....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 3.7. Pallet de Plástico. ....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 3.8. Trayecto de Los Mochis - Chicago .....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 3.9. Cadena de Valor .....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 3.10. Portafolio de Productos .....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 4.1. Flujograma de proceso de producción. ....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 4.2. Lay Out La Vaquita .....</i>	<i>55</i>
<i>Figura 4.3. Organigrama Jocoque La Vaquita.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 4.4. Ruta Comercial .....</i>	<i>59</i>

## **Introducción**

La empresa La Vaquita es una productora y comercializadora de productos lácteos, en específico jocoque en diversas presentaciones, con alta presencia en el mercado local. Debido a esto se expone el presente plan de negocios, y de este modo determinar si el mercado estadounidense es óptimo para la exportación de productos lácteos.

En una primera instancia, se pretende definir los planes y modelos de negocios más utilizados en la actualidad, tomando en cuenta las características en específico de la empresa La Vaquita, al mismo tiempo se exponen los óptimos para esta, así como las herramientas tecnológicas que puede utilizar para hacer más eficientes sus procesos.

De la misma manera, se muestra el plan estratégico de la empresa, donde se formula principalmente la misión, visión, y los objetivos de esta acorde al diagnóstico realizado en la misma, mostrando así parte de su filosofía empresarial. Además, se manifiestan sus principales ventajas competitivas y la propuesta de valor del presente plan de negocios.

Asimismo, dentro del plan de marketing se describen principalmente las razones por las que se busca exportar al mercado estadounidense, así como los resultados de la investigación de mercado en el presente país.

Adicionalmente, se especifican las regulaciones y restricciones arancelarias y no arancelarias que presenta dicho producto en el mercado meta, pero sobre todo los beneficios que ofrece el contar con un Tratado de Libre Comercio con el país destino.

Por otra parte, en la actualidad uno de los elementos más importantes en el desarrollo de los planes de negocios es detallar la logística de exportación que se pretende utilizar, en consecuencia, se podrá identificar la ruta comercial que tendrá el producto desde el punto de producción hasta el país destino, también el

medio de transporte seleccionado y las condiciones del producto durante dicha distribución internacional.

Mas adelante, se encuentra el estudio organizacional que indica el proceso productivo de la empresa, de igual manera se define el capital humano de este y su relevancia en el desarrollo de cada uno de los objetivos organizacionales.

Actualmente, el plan de negocios se considera una herramienta fundamental para que las empresas puedan determinar el grado de éxito del proyecto que pretenden llevar a cabo. Es por ello por lo que se ejecuta dentro del mismo el análisis financiero, donde se muestran las diversas razones financieras por las que conviene la realización de la exportación de productos lácteos al mercado estadounidense.

De acuerdo con esto, se desglosa un estudio de los costos fijos, variables, así como los diversos gastos en los que la empresa puede incurrir con la realización del presente plan de negocios, pero también los beneficios económicos que esta puede llegar a tener.

Posteriormente, se señalan los diversos procedimientos de la constitución legal de la empresa, además de la normativa a la que esta se tiene que apegar para la realización de sus actividades.

Para concluir el presente plan de negocios se revela la sostenibilidad de la empresa, mostrando así el impacto económico, social, cultural, ambiental y de salud pública que esta brinda, tanto al dueño, como a los trabajadores, y la sociedad en general.

## Capítulo 1 Contextualización del plan de negocios

### 1.1. Descripción de los diferentes tipos de planes de negocios existentes.

En la actualidad el desarrollo de un plan de negocios es de suma importancia ya que este según Zorita y Huarte (2013) es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio. Debido a que el plan de negocios les brinda a las empresas estructura empresarial y por ende formalidad, lo que les genera mayor confianza frente a futuros inversionistas o en su caso sirve de apoyo para solicitar algún financiamiento a algún programa gubernamental o alguna institución bancaria.

Cabe recalcar que existen diversas metodologías de plan de negocio, cada uno con diversas políticas y exigencias, ya que cada uno se aplica a un modelo de negocios en específico, por lo que es de gran importancia realizar un análisis conciso de cada uno con el fin de seleccionar el óptimo para la empresa.

#### 1.1.1 Secretaría de Economía.

La Secretaría de Economía, por su parte cuenta con programas especializados que ofrecen además de acceso a financiamientos, capacitación, comercialización, consultoría y desarrollo tecnológico.

Mediante México Emprende la Secretaría de Economía brinda asistencia, con ayuda de un consultor financiero, durante el proceso que implica conseguir un crédito: detección de la necesidad, búsqueda del producto financiero adecuado, preparación de la documentación necesaria para solicitar el crédito. México Emprende no otorga el crédito, sirve como gestor ante la banca e instituciones financieras (CONDUSEF, 2012).

Asimismo, la Secretaría ofrece diversos programas como los que se muestran en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Programas Secretaría de Economía

<b>Nombre del programa</b>	<b>Descripción</b>
<b>Emprendedores</b>	Busca impulsar la cultura empresarial; te ayuda a formar tu idea inicial, incubar tu proyecto e incluso encontrar financiamiento económico para empezarlo.
<b>Capital Semilla</b>	Proporciona apoyo financiero temporal para el arranque y etapa inicial del negocio. Los montos financiados varían dependiendo del negocio y los plazos van de 42 a 48 meses.
<b>Fondo Pyme</b>	Es un instrumento de ayuda temporal destinado a la compra de equipamiento, fortalecimiento y acondicionamiento de los puntos de venta o atención al público. Cuentan con distintos proyectos integrales enfocados a giros.

Elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía (2012) y CONDUCEF (2018).

#### 1.1.2. Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM).

Cabe recalcar que la Secretaría de Economía cuenta con el Instituto Nacional del Emprendedor, por sus siglas INADEM.

El cual tiene como objeto incentivar el crecimiento económico nacional, regional y sectorial, mediante el fomento a la productividad e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en sectores estratégicos, que impulse el fortalecimiento ordenado, planificado y sistemático del emprendimiento y del desarrollo empresarial en todo el territorio nacional, así como la consolidación de una economía innovadora, dinámica y competitiva (INADEM, 2018).

Este instituto más bien establece ciertas reglas de operación que se ajustan al tipo de empresa en la cual se desee emprender al igual que las diversas convocatorias que se emiten, es una dependencia que se desprende de la Secretaría de Economía por lo tanto todo lo que respecta a ella, así como los mecanismos para obtener financiamientos por su conducto, leyes, reglamentos y decretos son publicados en el Diario Oficial de la Federación, no obstante la estructura del plan de negocios como se menciona, depende del tipo de empresa y de la convocatoria a la que se desea acceder.

De esta forma es importante señalar, que este modelo además de ser fácil resulta muy útil para las empresas que apenas van a iniciar operaciones en nuevos mercados, debido a que su constitución lleva inmersa una propuesta de generación de valor, lo que para toda empresa resulta estratégico, y no solo implica adentrarse a ese mercado.

#### 1.1.3. Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT).

Es una dependencia de México, que dentro de sus funciones se encuentra la de financiar a las empresas exportadoras mexicanas para contribuir a que sigan generando divisas y por ende al ofrecimiento de empleos. De esta manera, BANCOMEXT (2018) sostiene:

Dentro de sus programas está el financiamiento a exportadores directos, es decir a quienes venden directamente a través de sus filiales en el extranjero, a exportadores indirectos, los cuales son proveedores de insumos, partes o componentes de otra empresa exportadora, al igual que apoya a empresas generadoras de divisas como tal, que mediante sus servicios contribuyen a esa generación.

Dicha instancia ofrece una estructura de plan de negocios basada en una metodología tradicional, constituida por elementos como la descripción del negocio, el tipo de producto y su ciclo de vida, elementos internos de la empresa como su cuerpo administrativo, operativo y la parte financiera que es de gran importancia en todo protocolo, la parte de las ventas, promoción

y mercadotecnia y de manera externa también se incluye la parte de las regulaciones, la competencia, proveedores, análisis del mercado, entre otras.

Se considera que resulta una instancia muy interesante sobre todo para que aquellas empresas que buscan un financiamiento como tal, es necesario cumplir los requisitos que son solicitados y BANCOMEXT ofrece financiamiento desde 3 millones de dólares dependiendo la idea de negocio y las características que como empresa se tenga para cubrir las necesidades de ese mercado en el extranjero, incluso brinda asesoría en cuanto a formas de pago internacional, cartas de crédito, seguros de crédito y líneas de financiamiento internacional.

Aspectos que son de gran importancia tanto para el sector económico como el comercial del país.

#### 1.1.4. Nacional financiera.

En la actualidad, como nación, es importante contar con instituciones que fortalezcan el sector económico tal es el caso de Nacional Financiera.

Esta contribuye al desarrollo económico de México, al propiciar que la banca comercial y las instituciones de crédito presten más y más barato, facilitando así el acceso de las MiPymes, emprendedores y proyectos de inversión prioritarios, al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial, así como contribuir a la formación de mercados financieros y fungir como fiduciario y agente financiero del Gobierno Federal, que permita impulsar la innovación, mejorar la productividad, la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento regional (Nacional Financiera, 2018).

Ofrece diversos financiamientos del programa PYME, para ayudar al micro, pequeñas y medianas empresas, cada uno de estos programas cuenta con sus lineamientos para poder tener acceso a los beneficios que ofrece, los cuales son

muy variados dependiendo, la finalidad para la que va destinada el recurso, y claro esta las características en específico de la empresa.

#### 1.1.5. CANVAS.

Otra metodología que se tiene es el CANVAS, cuya herramienta es simplificada para la elaboración de un modelo de negocio, fue ideado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocio”.

La herramienta se basa en la descripción del modelo de negocio a través de nueve bloques que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Así mismo para “analizar el negocio desde diferentes perspectivas, como el mercado, logística y canales de distribución, comercial, entre otras” (Silva, 2021).

#### 1.1.6. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

En México una de las instituciones principales que se enfocan en el desarrollo científico es El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

El CONACYT es una institución que fomenta, coordina y articula las actividades científicas y tecnológicas nacionales con el objeto de promover el desarrollo de la ciencia básica para ampliar las fronteras del conocimiento y asociarlo a la formación de recursos humanos y a la ampliación y mejora de la calidad de la educación en ciencia y tecnología.

Además, se promueve el desarrollo y el fortalecimiento de la investigación aplicada para atender las más urgentes necesidades sociales y ampliar las perspectivas del sector productivo, haciendo posible, como consecuencia, la elevación en la calidad de vida de nuestra población.

Actualmente los programas presupuestales del CONACYT destinados al otorgamiento de apoyos para el crecimiento, fortalecimiento y vinculación del sector de la ciencia, la tecnología y la innovación se clasifican en: Fondos Sectoriales, Fondos Mixtos, Fondos Institucionales, Apoyos Institucionales,

Información financiera de Fondos CONACYT, Programa de Estímulo a la Innovación, Estímulo Fiscal a la Investigación y Desarrollo de Tecnología.

De este modo el establecimiento de dichos fondos permite al Consejo interactuar tanto con las Secretarías de Estado, los Gobiernos Estatales y las Entidades Federativas, como con las instituciones del ámbito académico y científico, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas privadas que integran el sistema científico-tecnológico de México.

Además, a través de los distintos tipos de fondos CONACYT se coordinan esfuerzos con un efecto multiplicador en la generación del conocimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y la formación de recursos humanos, así como en el fortalecimiento de la capacidad científica y tecnológica que requiere el país.

Cabe decir que los investigadores, académicos, tecnólogos, empresarios, universidades y centros de investigación acuden a las convocatorias de los diferentes fondos para presentar propuestas que contribuyan a resolver problemas y necesidades de los sectores sociales y productivos, así como de regiones geográficas; que expanden el conocimiento en campos pertinentes a los mismos y/o que den origen a conocimientos e innovación que fortalecen el sector científico y tecnológico (CONACYT, 2018).

Asimismo, esta institución maneja su propia metodología para el desarrollo de planes de negocio, con el objetivo de que se pueda cumplir con los lineamientos y se pueda tener acceso a los beneficios que ofrece.

1.2. Modelos de planes de negocios en función a las necesidades de la organización.

Una vez analizada la gran variedad de planes de negocios que existen, tanto de dependencias gubernamentales federales, así como de diferentes entidades o especialistas en el tema de modelo de negocios, se puede indicar que los óptimos

en base a la actividad, giro, necesidades y características de la empresa, son los siguientes:

#### 1.2.1. BANCOMEXT.

Como se indicó en el apartado anterior BANCOMEXT es una institución que busca apoyar a las exportadoras, impulsando el crecimiento de las empresas que participan en los mercados globales, lo que podría beneficiar a la empresa La Vaquita, ya que lo que se plantea es que esta incursione en el mercado exterior

Asimismo, este preparó una guía para elaborar un plan de negocios en comercio exterior, la cual se centra en cinco apartados básicos, los cuales a grandes rasgos según BANCOMEXT (2018) incluyen lo siguiente;

1. Descripción de la empresa en este se puede encontrar la Ubicación de la empresa y en su caso de la planta productiva, Fecha y forma de constitución, además se Indica si es una compra, franquicia o alianza con otra u otras empresas o si se trata de una expansión o negocio inicial.
2. Análisis del producto contempla los elementos indispensables para el conocimiento a detalle del producto o servicio a comercializar.
3. Análisis del mercado meta, en esta parte se definen los criterios de selección que se utilizaron para elegir el mercado meta, así mismo se describe y calcula el mercado actual, el potencial y el crecimiento previsto y se identifican y evalúan oportunidades y amenazas del macroentorno.
4. Riesgos críticos, se Identifican los problemas potenciales que pudieran tener un efecto negativo en el proyecto, así como los planes de contingencia para contrarrestarlos.
5. Proyecciones financieras, en donde se analiza la viabilidad del proyecto a través de diferentes escenarios. Los recursos y aplicaciones deben estar perfectamente fundamentados.

Cabe mencionar que los aspectos mencionados se enfocan en explicar los elementos más importantes del proyecto que se pretende realizar.

### 1.2.2. CANVAS.

Esta herramienta, como ya se nombró es muy sencilla de utilizar y podría ser perfecta para el modelo de negocios que se pretende desarrollar. Silva (2021) afirma que se basa en la descripción del modelo de negocio a través de nueve bloques que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos:

1. Aliados Clave
2. Actividades Clave
3. Propuesta de Valor
4. Relación con el Cliente
5. Segmentos del cliente.
6. Recursos Clave
7. Canales
8. Estructura de Costes
9. Estructura de Ingresos

### 1.2.3. INADEM.

La Secretaria de Economía por medio del Instituto Nacional Del Emprendedor, ofrece diversas convocatorias de financiamiento, que apoyan a los empresarios con la finalidad de que sus negocios crezcan, y puedan generar bienestar y desarrollo económico para el país, este modelo de plan de negocios se basa en 7 apartados base, como se mencionan a continuación (INADEM, 2018):

1. Descripción y justificación de la empresa.
2. Mercado y Producto
3. Plan de Operación del Negocio
4. Organización y Administración de Recursos Humanos.
5. Contabilidad y Finanzas.
6. Aspectos Legales.

## 7. Plan de Trabajo en gráfica de Gantt.

### 1.2.4. Nacional Financiera.

La misión de esta institución es contribuir al desarrollo económico del país a través de facilitar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mi Pymes), emprendedores y proyectos de inversión prioritarios, al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial, así como contribuir a la formación de mercados financieros y fungir como fiduciario y agente financiero del Gobierno Federal, que permita impulsar la innovación, mejorar la productividad, la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento regional (Nacional Financiera , 2018).

Ofrece diversos financiamientos del programa Mi Pymes, para ayudar al micro, pequeñas y medianas empresas, entre los que se encuentran los siguientes;

Primeramente se cuenta con el programa crédito joven el cual según la Secretaria de Gobernación (2015) tiene como objetivo respaldar a emprendedores cuyas edades fluctúen entre los 18 y los 30 años, con montos que van de los 50 mil hasta los 150 mil pesos, quienes podrán destinar los recursos para abrir nuevos negocios o para ampliar los actuales, lo cual beneficiara gradualmente la economía de la nación, sin embargo cabe mencionar que como requisito, los emprendedores deberán acreditar un total de 22 horas de capacitación en línea a través del portal de la red de apoyo al emprendedor del INADEM, de esta forma la Secretaria se asegura que el recurso se utiliza de la manera correcta.

Por otra parte, se destaca mujeres empresarias, que tal como lo manifiesta Nacional Financiera (2020) es un programa de financiamiento que tiene como objetivo impulsar a las mujeres empresarias mexicanas que deseen hacer crecer su negocio actual, ofreciendo así montos hasta de 20 mil pesos, a una tasa anual fija que puede llegar hasta el 14%, en un plazo máximo de 60 meses.

No obstante, es importante mencionar que está dirigido a Micro, pequeñas, medianas empresas y Personas Físicas con Actividad Empresarial, incluyendo

Régimen de Incorporación Fiscal, que pertenezcan a Mujeres mayores de 18 años, asimismo puede tramitarse en diversas bancas con presencia nacional. De modo que, este programa fortalece la red de mujeres empresarias en la nación.

Por su parte Nacional Financiera (2020) explica que el financiamiento empresarial es para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas de los sectores industria, comercio y servicios, de acuerdo con esta, se pueden obtener prestamos hasta de 20 millones de pesos, en un máximo de 5 años, lo que quiere decir este modelo de financiamiento tiene un rango mas alto de apoyo a los diversos sectores económicos.

De la misma manera las empresas pueden optar por el crédito Crecer juntos, el cual conforme Gobierno de México (2021) se otorga a través de la banca comercial con respaldo de Nacional Financiera, cabe decir que, está diseñado para apoyar en la operación del negocio y adaptarse a las necesidades de este. De tal modo que se puede utilizar para pagar a los empleados, proveedores, insumos, o bien; para reemplazar, modernizar o adquirir algún mobiliario que se requiera.

Cada uno de estos programas cuenta con lineamientos para poder tener acceso a los beneficios que ofrece, los cuales dependen específicamente del apoyo que se busca obtener, y sobre todo la finalidad que se le dará al recurso, tomando también en cuenta las características en de la empresa o persona solicitante.

1.3. Herramientas tecnológicas utilizadas para el desarrollo de los planes de negocios.

Hoy en día, debido al gran desarrollo tecnológico que existe en el mundo y a la globalización, podemos tener acceso a tecnología del más alto nivel para cualquier sector que se requiera, por ende en la actualidad existe un sin fin de tecnologías de la información que ayudan al desarrollo de planes de negocios, con el objetivo de que sean más precisos, eficaces, y fáciles de elaborar, a continuación se muestran herramientas que pueden ser de utilidad si estas construyendo un plan de negocios, y no se tiene una idea de cómo sacar las corridas financieras o como

desarrollar la investigación de mercados, entre otros aspectos importantes, que incluye un plan de negocios;

#### 1.3.1. E.S. Plan de Empresa.

Es un software de plan de negocio gratis, completo y profesional, es un producto que lleva de más de 10 años trabajando con miles de emprendedores y clientes, viendo qué funciona y qué no en el mundo real.

Este software arregla los planes de negocio por donde están rotos, que tienden a ser largos, centrados en lo que no importa, inútiles para el día a día y que no se aplican porque acaban en un cajón, incompletos o con el hartazgo de haberlo hecho para nada (E.S. Plan De Empresa , 2018).

E.S. Plan de Empresa puede hacer un plan útil de verdad, centrándose en trabajar los verdaderos factores de éxito en una nueva empresa. Y sí, es 100% gratuito y completo. Y se puede descargar en la página web oficial de la empresa.

#### 1.3.2. Live Plan.

Es un software desarrollador de plan de negocios líder en el mundo que además de transformar tu idea en un plan de negocio ofrece diversas herramientas de seguimiento, con el fin de que el negocio sea un éxito (Live Plan, 2018).

Live Plan es como contratar a un asesor experto combinado con un diseñador profesional junto con un asistente financiero. Este desarrollador te garantiza que tablas financieras de un plan de negocios estén libres de errores y el plan final se verá pulido, personalizado a las necesidades y listo para impresionar a inversionistas, socios comerciales, bancos y prestamistas.

#### 1.3.3. Microsoft office.

Office ahora ofrece herramientas para colaborar en cualquier momento y lugar, mejorando así la productividad empresarial, es una solución completa e inteligente, con tecnología de Office 365 y Windows 10, que te permite ofrecer las herramientas necesarias al equipo, proteger la empresa y simplificar la

administración. La cual puedes adquirir en la página web oficial de la empresa (Microsoft Office, 2018).

#### 1.3.4. Empreward.

Es una empresa que trabaja en temas vinculados a la creación de nuevos negocios. En su equipo buscan la forma de combinar experiencias de emprendedores, inversores, consultores de negocios y desarrolladores de software.

Empreward desde 2010, ayuda a personas de todo el mundo a crear y ejecutar sus Planes de Negocios., el software ya ha apoyado a más de 251,000 personas y empresas en más de 20 países; ha sido reconocido por instituciones como Microsoft y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; y está siendo utilizado en diferentes universidades y escuelas de negocios del mundo (Empreward , 2018).

#### 1.4. Declaración de propósito del plan de negocios.

Con el objetivo de conocer y dar parámetros generales de cómo se encuentra actualmente la empresa La Vaquita, se realizó un diagnóstico de las principales áreas, las cuales son las siguientes; procesos y operaciones, administración y finanzas, capital humano y comercialización.

Al llevar a cabo este diagnóstico que se puede analizar a profundidad en el anexo 1 del presente documento, se pueden observar aquellos aspectos que la empresa domina y maneja con facilidad y cuales son aquellos otros que la empresa aún no empieza a implementar o está trabajando en ellos.

El desarrollo de este plan de negocios tiene como finalidad ayudar principalmente a que la empresa tenga un mayor crecimiento económico, para ello es necesario crear estrategias y propósitos que ayuden a mejorar las áreas o los aspectos en los cuales la empresa se encuentra en un bajo nivel.

A nivel nacional se busca que la empresa logre fortalecer su red de distribución, la cual actualmente se encuentra en dos estados de la república, Sinaloa y Sonora,

cuyas rutas están perfectamente desarrolladas, y son totalmente eficientes, aspecto que sin duda alguna sobresale de la empresa.

Además de implementar una estrategia de marketing enfocada al crecimiento regional, con el objetivo de estar preparados para un marketing internacional de los productos.

Es importante considerar que el Plan de Negocios busca poder identificar y obtener fuentes de financiamiento que ayuden al crecimiento tanto regional como internacional de la empresa, ya que este le dará confianza y estructura a los programas gubernamentales que los ofrecen.

Asimismo, el principal propósito de este plan de negocios es que la empresa La Vaquita logre incursionar al mercado internacional diversificando su mercado con el objetivo de generar gran volumen de venta en el país de Estados Unidos de América, que den como resultado, crecimiento económico, generación de fuentes de empleo y confianza al consumidor, todo en un marco de desarrollo económico para la región y el país.

#### 1.5. Definición del modelo a seguir para la elaboración del plan de negocios.

Al realizar el análisis de los diversos modelos de negocios que existen para la elaboración de un plan de negocios, se llegó a la conclusión que el modelo de financiamiento empresarial que presenta la Nacional Financiera, es el más conveniente para la empresa La Vaquita, de la cual se está realizando el estudio, ya que a través de la red de intermediarios financieros incorporados al programa de Financiamiento Empresarial ofrece condiciones favorables de acceso al financiamiento a las pymes mexicanas (Nacional Financiera , 2018).

Como, por ejemplo; un monto máximo del crédito de 20 millones de pesos, con una tasa de interés conforme el destino de los recursos, a un plazo hasta de 5 años.

Para poder tener acceso a este programa de financiamiento se deben cumplir con ciertos requisitos: primeramente, ser una empresa formal o persona física con

actividad empresarial, contar con antecedentes favorables en el buró de crédito, tener al menos dos años de antigüedad, comprobar la suficiente generación de flujos para hacer frente al financiamiento, y tener la documentación que solicite el banco participante.

Además, se deben seguir ciertos paso o lineamientos para obtenerlo, los cuales son los siguientes;

1. Selecciona y acude al banco de tu preferencia (incorporado a este programa).
2. Reúne toda la documentación y asegúrate de cumplir todos los requisitos.
3. El banco realizará la evaluación de crédito y determinará su autorización.
4. En caso afirmativo, deberás formalizar el contrato correspondiente con tu banco.

Cabe recalcar que se tomaron en cuenta las características de la empresa, y los fines que tendrá el recurso, para seleccionar a Nacional Financiera como la opción más conveniente.

## Capítulo 2 Plan estratégico

### 2.1. Definición del negocio.

Para el desarrollo de cualquier actividad económica es importante primeramente definir el término negocio, Castillejo (2015) afirma que un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer bienes y servicios a otras personas, lo que nos indica que el objetivo principal de cualquier empresa sin importar su tamaño es la generación de frutos económicos y para ello la empresa debe tener una estructura organizacional sólida.

Actualmente para lograr que una empresa sea exitosa, es necesario desarrollar un plan de negocios que justifique y fundamente el concepto de negocio, con el fin de darle credibilidad, Castillejo (2015) resalta que un plan de negocios es un documento que describe actividades para generar ganancia. A través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de bienes y servicios, es decir, que es un medio que describe ampliamente lo que la empresa tiene que realizar, para generar rentabilidad o bienestar económico.

La empresa La Vaquita, originaria de Los Mochis, Sinaloa, México, es una productora de derivados lácteos en específico jocoque, en varias presentaciones, con una red de distribución que se desarrolla a lo largo de Sonora y Sinaloa.

El director general actual, es quien se encarga de tomar decisiones y de la implementación de políticas y sistemas de calidad, con el objetivo del mejoramiento continuo de la empresa, en este caso, la persona que ocupa este puesto es el dueño, el Lic. Miguel Alberto Ahumada García.

El nombre comercial de la empresa es La Vaquita, derivado de la principal materia prima con la que se elaboran sus productos, leche de vaca, añadiéndole así un signo distintivo.

### 2.1.1. Tipo de empresa

Morales (2011) en su libro de economía de la empresa presenta varios criterios por medio de los cuales se clasifican las empresas, los cuales se dividen de la siguiente manera:

- A. De acuerdo con su tamaño: Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.
- B. De acuerdo con su origen: Nacionales, extranjeras y mixtas.
- C. De acuerdo con su capital: privadas, públicas y mixtas.

Él dice que las empresas que se clasifican según su tamaño, utilizando el criterio de número de empleados, tomando en cuenta el giro o actividad comercial a la cual se dedica la empresa, véase en la tabla 2.1:

Tabla 2.1. Clasificación de la empresa según su tamaño y tipo.

<b>Tamaño</b>	<b>Industrial</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Microempresa</b>	0-30	0-5	0-20
<b>Pequeña empresa</b>	31-100	6-20	21-50
<b>Mediana empresa</b>	101-500	21-100	51-100
<b>Gran empresa</b>	500 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Tomado de Morales (2011).

Tomando en cuenta que la empresa es de giro industrial y comercial, considerando así su número de empleados en este momento La Vaquita es una microempresa, debido a que cuenta con 9 trabajadores.

## 2.1.2. Macro localización

La empresa la vaquita se encuentra localizada en los Estados Unidos Mexicanos, véase figura 2.1.



Figura 2.1. Mapa de los Estados Unidos Mexicanos.

*Fuente:* Tomado de INEGI (2018).

En el estado de Sinaloa que según datos de la INEGI en su último censo en 2008 existían 80, 613 unidad económicas. Véase en figura 2.2.



Figura 2.2. Localización del Estado de Sinaloa en la República

*Fuente:* Tomado de INEGI (2018)

### 2.1.3. Microlocalización

En específico en el municipio de Ahome, que según los datos de INEGI (2018) es el tercer municipio en importancia en el estado de Sinaloa y puente comercial con el noroeste de país. Según el Censo del 2015 tenía una población de 449,215 habitantes, en los Mochis una ciudad del noroeste de México, ubicada en el estado de Sinaloa, es la tercera ciudad en orden de importancia en el estado y es la cabecera del municipio de Ahome. Es uno de los emporios agrícolas más grandes del país. Véase figura 2.3 y 2.4.

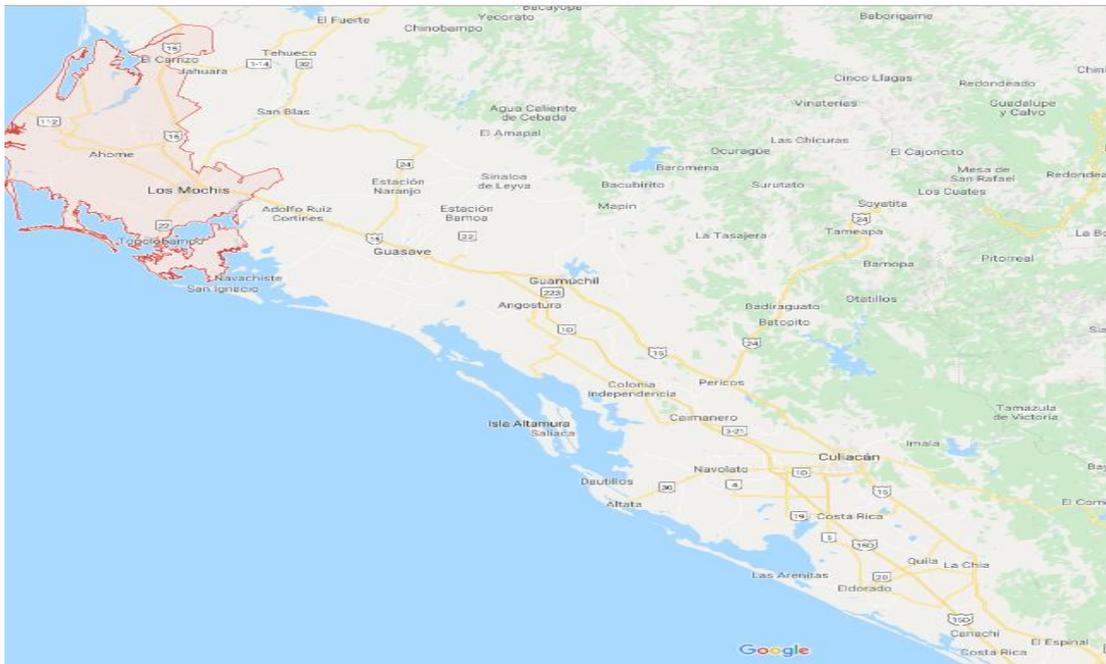


Figura 2.3. Localización de Ahome en el Estado de Sinaloa

*Fuente:* Tomada de Google Maps (2018)



Figura 2.4. Localización de los Mochis en el Municipio de Ahome.

*Fuente:* Recuperada de Google Maps (2018)

#### 2.1.4. Dirección fiscal

La vaquita cuenta con un domicilio fiscal ubicado en el boulevard Río Presidio, número exterior 1132 en el fraccionamiento Las Palma en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa. Véase figura 2.5.

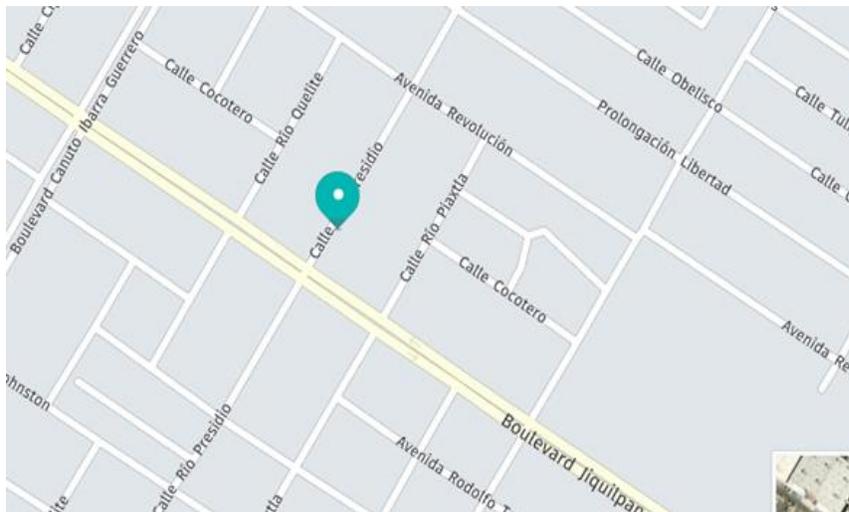


Figura 2.5. Dirección Fiscal de la empresa.

*Fuente:* Tomado de Google Maps (2018)

## 2.2. Misión, visión, Valores y objetivos estratégico.

### 2.2.1. Misión.

En otras palabras, se entiende por misión a aquella que describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” (Thompson, 2012). Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa.

Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve. También incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados.

La misión propuesta para la empresa La Vaquita es: “Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y distribuidores a través de nuestros productos, los cuales son elaborados con los más altos estándares en términos de calidad, servicio y precios competitivos”.

### 2.2.2. Visión

Thompson (2012) indica que una visión describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Además de que una visión bien comunicada es una herramienta para comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende. La visión es una imagen del futuro deseado, que la empresa busca y quiere crear, con esfuerzos y acciones, la visión ha de tener la siguiente característica: Factible y realista, motivadora e inspiradora, compartida, sencilla y fácil de comprender.

En cuanto a la empresa La Vaquita se propone la siguiente visión: “Posicionarnos como líder en el área de los productos lácteos, primero a nivel regional, y posteriormente a nivel nacional, elaborando nuestros productos bajo las más

estrictas normas de higiene, así como también esforzarnos en que el sabor y presentación sea de una excelente calidad.”

### 2.2.3. Valores

Los valores son palabras o estructuras cognitivas de nuestro lenguaje interno muy potentes, que no solo sirven para gobernar la cotidianeidad, sino que permiten la toma de decisiones de alto rendimiento en contextos orientados de la conducta humana estratégica (Calpena, 2009).

Los valores institucionales con los cuales se encuentra identificada la Empresa son los siguientes.

En primera instancia busca reflejar la Confianza en la calidad de relaciones internas, que será proyectada a sus clientes.

Por otra parte, el Trabajo en equipo debido a que, se busca compartir conocimientos, experiencias y esfuerzo, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades para la consecución de un objetivo común. Supone trabajar con liderazgo y compromiso compartido, con método y flexibilidad, en un ambiente que promueva el enriquecimiento mutuo, en el cual se valoran y se respetan todas las opiniones e ideas y donde el trabajo de cada uno es trabajo de todos.

Al mismo tiempo, establece responsabilidad hacia los propios trabajadores, hacia los clientes y el entorno en general, siendo esta una de las bases fundamentales de la empresa.

Igualmente, la integridad manifiesta la forma de presentarse ante lo demás tal cual somos, rigiendo su comportamiento siempre por la moral.

Como consecuencia de sus objetivos, la empresa también se fundamenta en la máxima calidad como meta mejorando continuamente los procesos productivos y operativos de la empresa, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia.

Adicionalmente se enfoca en el aprendizaje y adaptabilidad debido a que se tiene la capacidad y conciencia de que la empresa siempre debe estar en constante aprendizaje, ya que es indispensable para poder adaptarse a los cambios que se puedan producir en el futuro.

Por último, con la constancia busca inculcarles a todos los empleados el valor del trabajo duro. Asimismo, los empleados deben ver que su constancia se ve reflejada en resultados, que redundan en beneficios tanto personales como para la empresa.

#### 2.2.4. Objetivos estratégicos.

Thompson (2012) nos establece también que los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Los objetivos necesitan precisar cuánto de qué clase de desempeño para cuándo. Se dividen en dos tipos, objetivos financieros y estratégicos.

Los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales y los objetivos financieros se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración.

La fijación de objetivos estratégicos mediante la conexión causa-efecto, nos permitirá explicar la historia de la estrategia y porque la compañía tendrá éxito financiero y en la relación con los clientes, a través de su actuación en los procesos internos y sus capacidades estratégicas.

La empresa la vaquita actualmente no cuenta con un desarrollo de objetivos estratégicos, por lo cual se proponen los siguientes basados en la investigación empresarial realizada, La vaquita (2018):

##### 2.2.4.1. A corto plazo

Primeramente, la empresa busca garantizar la seguridad alimentaria, calidad, legalidad y trazabilidad durante toda la cadena productiva, desde la recolección de

materia prima hasta la entrega de productos terminados, asegurando que éstos sean inocuos y saludables.

Del mismo modo, esta quiere propiciar un ambiente de trabajo seguro y amable, velando por el bienestar de todos los miembros de la empresa, logrando así un clima organizacional favorable.

Así también se propone aumentar la seguridad y eficiencia durante el traslado de los productos desde el almacén hasta el punto de venta, y garantizar así, que estos lleguen en condiciones óptimas.

#### *2.2.4.2. A mediano plazo*

En este caso la empresa, antes que nada, plantea aumentar los ingresos y la cartera de clientes, así como la optimización de costes y mejorar constante en la productividad.

#### *2.2.4.3. A largo plazo*

Cuando se habla de largo plazo, La Vaquita planea ampliar el sistema de distribución, para tener mayor presencia a nivel nacional y posteriormente internacional.

### 2.3. Ventaja competitiva esperada

Cabe recalcar que ahora mismo la industria de los derivados lácteos en específico, jocoque, está creciendo constantemente, lo que trae consigo infinidad de competidores, por ende, es importante que las empresas utilicen estrategias para lograr ventajas competitivas.

Según Porter (2008) la ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. Con la elaboración de este plan de negocios se busca lograr una estrategia de diferenciación, debido a que la empresa cuenta con características únicas en el proceso de elaboración de su producto, contando con la materia prima base de la más alta calidad y 100 % natural, brindándole así un sabor único en el mercado, por su parte la empresa busca la constante innovación y por ello el envase que esta utiliza es de los más

convenientes debido a su sellado al vacío, característica que la diferencia de sus competidores.

#### 2.4. Propuesta de valor de plan de negocios.

La propuesta de valor es una estrategia que se pone en marcha en las empresas para poder distinguir a sus competidores por algo concreto y así tener la aprobación del público en el cual se trata de destacar un mejor negocio y como va a beneficiarse a las personas que van a utilizar el producto o servicio y no los que ofrece la competencia (Peiró, 2018).

La empresa La Vaquita, cuenta con un proceso de reutilización de los envases que son retirados de anaquel, debido a que el ciclo de vida del producto expiro, estos pasan por un proceso de esterilización y vuelven a utilizarse, lo que ocasiona ventajas en reducción de costos, ya que el envase es una materia prima que por sus condiciones tiene un costo elevado, por lo tanto se propone que ese estandarice dicho proceso con el fin de que este sea más eficiente y logre obtener mayores beneficios para la organización.

## Capítulo 3 Gestión de Marketing.

### 3.1. Estudio de mercado.

#### 3.1.1. Método para selección del país meta.

Una de las elecciones más importantes al expandirse internacionalmente es seleccionar el país para ello se tomaron como referencia datos de las perspectivas 2018 de la FAO, y ciertos factores que se muestran a continuación en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Criterios de selección de mercados de estudios.

Principales Importadores	Mercado Existente	PIB Per Capita 2017	Tratado De Libre Comercio	Participación Sobre el Valor de importación	Nearshore	Idioma	Base de Datos	Acceso de información
Nueva Zelanda	Si	41.572	Si CPTTPP	24.5%	No	Inglés y Maorí	Stast	Si
Estados Unidos	Si	59.792	SI TLCAN T-MEC	22.3 %	Factor cercanía	Inglés	Census Bureau	Si
Argentina	Si	14.463	NO ACE	16.1%	No	Español	Dataset	Si

Fuente: Elaboración propia basada en Aguilar (2018) con datos de la FEDELECHE F.G. (2018) y Santander Trade (2018).

Como se puede apreciar, Estados Unidos de América, es el segundo importador de productos lácteos en el mundo, después de Nueva Zelanda, sin embargo, considerando la cercanía geográfica entre México y Estados Unidos de América es más favorable para la exportación del producto, debido a las condiciones físicas del mismo, además de que se cuenta con un Tratado de Libre Comercio con este, que sin duda beneficiaría la transacción.

### 3.1.2. Barreras de ingreso, arancelarias y no arancelarias.

Al momento de realizar operaciones de comercio exterior, es decir importaciones y exportaciones, existen barreras arancelarias y barreras no arancelarias, cuyo objetivo principal es proteger y salvaguardar el mercado nacional.

Primeramente, para realizar exportaciones es importante identificar la clasificación arancelaria, dicha fracción arancelaria, en México se consulta en la Ley de Impuestos Generales de Importación y Exportación que a su vez integra la TIGIE, a continuación, se muestra la fracción arancelaria de exportación, véase la tabla 3.2.

Tabla 3.2. TIGIE Jocoque

Nomenclatura		Descripción				
<b>Sección:</b>	I	Animales vivos y productos del reino animal.				
<b>Capítulo:</b>	04	Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal; no expresados ni comprendidos en otra parte.				
<b>Partida:</b>	05	Mantequilla y demás materias grasas de leche; pastas lácteas para untar.				
<b>Subpartida:</b>	20	Pastas lácteas para untar.				
<b>Fracción:</b>	04052001	Pastas lácteas para untar.				
<b>Frontera</b>						
	<b>Resto del Territorio</b>		<b>Franja</b>		<b>Región</b>	
<b>UM: Kg</b>	<b>Arancel</b>	<b>IVA</b>	<b>Arancel</b>	<b>IVA</b>	<b>Arancel</b>	<b>IVA</b>

<b>Importación</b>	AMX	EX.	EX.*
	(20%+03 6) *	*	
<b>Exportación</b>	EX	0%	0%

Fuente: Obtenido del Sistema integral de Información de Comercio Exterior (2019)

Como ya se mencionó dicha fracción arancelaria arroja las barreras arancelarias, las cuales como se puede observar en la figura antes mencionada, para el producto sujeto de esta investigación que es el jocoque, el cual entra dentro de la clasificación de pastas lácteas para untar, está exenta para arancel de exportación, lo que es beneficioso para la empresa La Vaquita ya que reduce sus costos y le permite llegar al mercado con un precio competitivo.

Es importante considerar, no únicamente las barreras arancelarias de exportación que establece México, sino que también se deben tomar en cuenta las barreras arancelarias de importación que establece Estados Unidos De América, en este caso la fracción arancelaria la establece el Harmonized Tariff Schedule, véase la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Tarifa Armonizada Jocoque

Titulo	Descripción del articulo	Unidad de medida	Tarifa	
			1 General	2 Especial
<b>0405</b>	Mantequilla y otras grasas derivadas de la leche; pastas lácteas para untar.			
<b>0405.20</b>	Productos lácteos para untar			

<b>0405.20.50.</b>	Sustitutos de	kg	15.4¢/	Libre (A+, AU,	31¢/K
<b>00</b>	mantequilla, ya sea solido o líquido, con más de 45% de peso en grada.		kg	BH, CA, CL, CO, D, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	G

Fuente: Tomada de Harmonized Tariff Schedule (2019).

Cabe recalcar que México tiene un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América, lo que en este caso le ofrece tarifa arancelaria preferencial, la cual es libre, es decir, que no se paga arancel cuando se introduce dicho producto al país antes mencionado.

En cuanto a las regulaciones y restricciones no arancelarias (RRNA) ambos países tienen las propias, en su caso México para la exportación de dicho producto cuenta con las que se pueden apreciar en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Regulaciones y restricciones no arancelarias en México.

<b>RRNA</b>	<b>Dependencia de emisión</b>	<b>Costo</b>
Certificado para la exportación de conformidad de nuevas prácticas sanitarias. 01-007-C	COFEPRIS	\$1,079.93 MX Cada operación
Marcado de origen Certificación NOM-051-SCFI/SSA1-2010 Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas	Secretaria de economía PROFECO	Gratuito

preenvasados-  
 Información comercial y  
 sanitaria  
 Certificación NOM-243-  
 SSA1-2010, Productos y  
 servicios. Leche, fórmula  
 láctea, producto lácteo  
 combinado y derivados  
 lácteos. Disposiciones y  
 especificaciones  
 sanitarias. Métodos de  
 prueba

PROFECO

<b>Documentos de exportación</b>	<b>Dependencia de emisión</b>	<b>Costo</b>
Certificado de origen TLCAN	Exportador (Empresa la vaquita)	Gratuito
Certificado de peso y volumen	Empresas certificadas autorizadas	Gratuito
Factura comercial	Exportador (Empresa la vaquita)	Gratuito
Encargo conferido	Exportador (Empresa la vaquita)	Gratuito
Carta de instrucciones al agente aduanal	Exportador (Empresa la vaquita)	Gratuito
Lista de empaque	Exportador (Empresa la vaquita)	Gratuito
Documento de transporte (Carta Porte)	Empresa transportista	Gratuito

Fuente: Elaboración propia con datos de la secretaria de economía (2019), SNICE (2019), Gobierno de México (2019) y COFEPRIS (2019).

De igual manera véase en anexo 2 la relación referente a la documentación necesaria.

Asimismo, para introducir dicho producto a Estados Unidos De América, se necesita cumplir con las siguientes regulaciones y restricciones no arancelarias, véase tabla 3.5.

Tabla 3.5. Regulaciones y restricciones no arancelarias Estados Unidos de América.

<b>RRNA</b>	<b>Dependencia de emisión</b>	<b>Costo</b>
Registro US FDA de establecimiento de alimentos	FDA	Gratuito
Código de barras derivado de la autorización del aviso previo	FDA	Gratuito
Certificado de controles preventivos (PCQI)	Empresas certificadas por la FDA	Dependiendo la empresa certificadora alrededor de \$ 90, 000 pesos
Código federal de regulación título 21 sección 101 Etiquetado	La empresa la vaquita realiza las adecuaciones necesarias para el cumplimiento	Dependiendo los cambios necesarios en el diseño

Fuente: Elaboración propia con datos de la FDA (2019).

### 3.1.3. Definición del tamaño de mercado a atender como resultado del proyecto.

Una vez definido el país destino se hizo un análisis conciso de este con el objetivo de seleccionar la población objetivo a la que va dirigido jocoque la vaquita, en la figura 3.1 se puede apreciar desde el universo hasta el nicho de mercado.

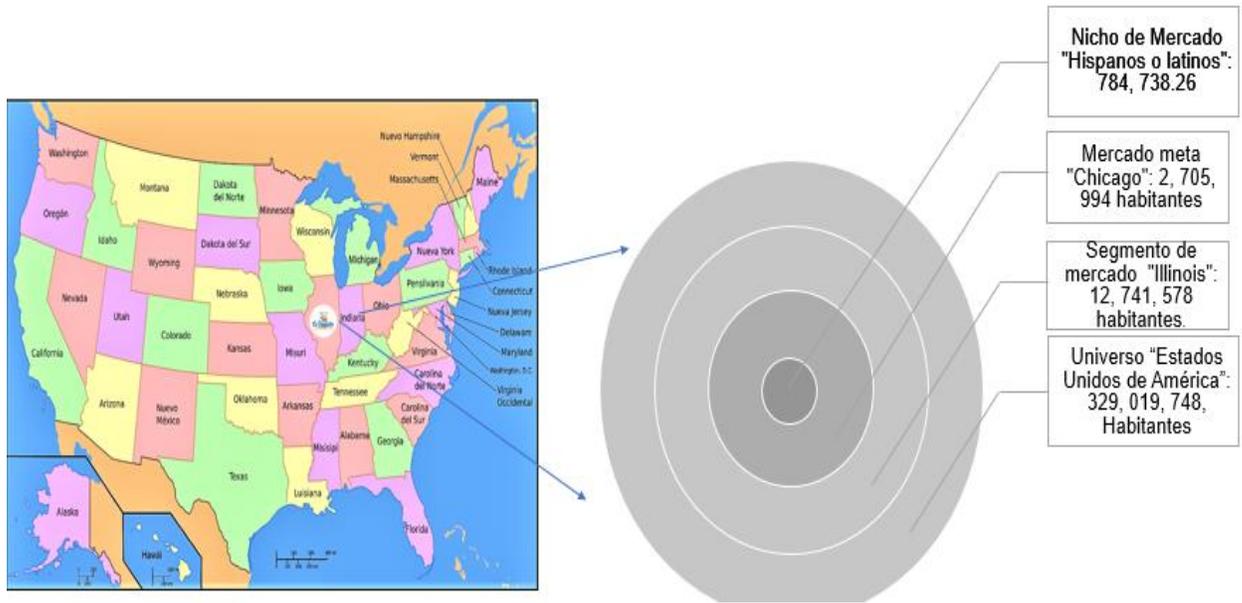


Figura 3.1. Tamaño de la empresa.

*Fuente:* Elaboración propia con datos de Census Bureau (2018).

#### 3.1.4. Segmentación de mercado.

De acuerdo con el análisis del país destino del producto, el cual es Estados Unidos de América, se realizó una segmentación de mercado de acuerdo con las características del mercado potencial del estado de Illinois en específico la ciudad metropolitana de Chicago. Véase en tabla 3.6.

Tabla 3.6. Variables de segmentación de mercados.

Base de Segmentación	Variables De Segmentación
<b>1.-Segmentación Geográfica</b>	
<b>Región</b>	Illinois, está ubicado en la región Medio Oeste del país, división Centro Noreste, limitando al norte con Wisconsin, al noreste con el lago Míchigan, al este con Indiana. En específico al área metropolitana de Chicago.
<b>Tamaño de ciudad</b>	Illinois cuenta con área de 149,998 km <sup>2</sup> , y la ciudad de Chicago tiene una superficie de 606.1

---

<b>Densidad del área</b>	km <sup>2</sup> En Illinois viven en promedio 85 habitantes por cada km <sup>2</sup> , sin embargo, en Chicago 381,28 Habitantes por km <sup>2</sup>
<b>Clima</b>	Es continental, en el que se distinguen cuatro estaciones distintas, con veranos cálidos e inviernos fríos.

**2.-Segmentación Demográfica**

<b>Edad</b>	25 a 55 años
<b>Sexo</b>	Ambos Géneros
<b>Estado Marital</b>	Cualquier tipo de estatus
<b>Ingreso</b>	Mayor a 10 000 pesos al mes
<b>Educación</b>	middle school, high school, college
<b>Ocupación</b>	Profesionistas, obreros, amas de casa, oficinistas.

**3.-Segmentación Psicológica**

<b>Necesidades - Motivación</b>	Necesidad fisiológica de alimentación
<b>Personalidad</b>	Buscadores de novedades
<b>Percepción</b>	Riesgo medio bajo
<b>Involucramiento del aprendizaje</b>	Alto involucramiento
<b>Actitudes</b>	Actitud Positiva

**4.-Segmentación Psicográfica**

<b>Segmentación (estilo de vida)</b>	Estilo de vida saludable, con hábitos alimenticios que protegen la integridad de la salud física y mental.
--------------------------------------	--

**5.- Segmentación Sociocultural**

<b>Cultura</b>	Cualquier tipo de cultura
<b>Religión</b>	Cualquier tiempo de religión
<b>Subcultura</b>	Todo tipo de subcultura

---

<b>Clase social</b>	Media alta
<b>Ciclo de vida familiar</b>	Solteros, casados jóvenes, con hijos, sin hijos
<b>6.-Segmentación Relacionada Con El Uso</b>	
<b>Tasa de uso</b>	Usuario mediano
<b>Estado de conciencia</b>	Consiente interesado
<b>lealtad a la marca</b>	Ninguna
<b>7.-Segmentación Por Situación De Uso</b>	
<b>Tiempo</b>	Ocioso, De trabajo
<b>Objetivo</b>	Personal, bocadillo
<b>Localización</b>	Al interior de la tienda, hogar, oficina
<b>Persona</b>	Uno mismo, personas de la familia, amigos, compañeros.
<b>8.-Segmentación Por Beneficios</b>	

Calidad, duración, precio, calidad, seguridad.

Fuente: Elaboración propia con datos Census Bureau (2019), Datos Macro (2019) y Santander trade. (2019)

### 3.1.5. Identificación del mercado meta.

La elección de mercado es uno de los aspectos más importantes al momento de desarrollar un plan de negocios de exportación, al desarrollar la investigación de mercados, esta determinó que Estados Unidos de América, según FEDELECHE (2018) es uno de los principales importadores de productos lácteos a nivel mundial, o cual le permitía a la empresa tener un mercado de gran alcance y con potenciales consumidores.

De tal modo, se determinó que el estado de Illinois sería el más adecuado para enviar el producto ya que según informes de la USDA (2018) este es uno de los Estados que menos producción de lácteos posee, por ende, la competencia que existe es menor, además de ser el sexto estado más poblado de Estados Unidos de América (Census Bureau 2018). Se pretende incursionar en la ciudad de

Chicago siendo la más importante del estado, y la tercer más poblada de Estados Unidos De América.

3.1.6. Captación de manifestaciones claras de interés de resultados de productos sustitutos.

Los productos sustitutos según Almada (2014) son aquellos que satisfacen la misma necesidad, pero con tecnología y un precio menor, en este contexto y después del análisis de mercado meta, se detectó que los productos sustitutos de jocoque la vaquita son lo que se pueden ver la figura 3.2.

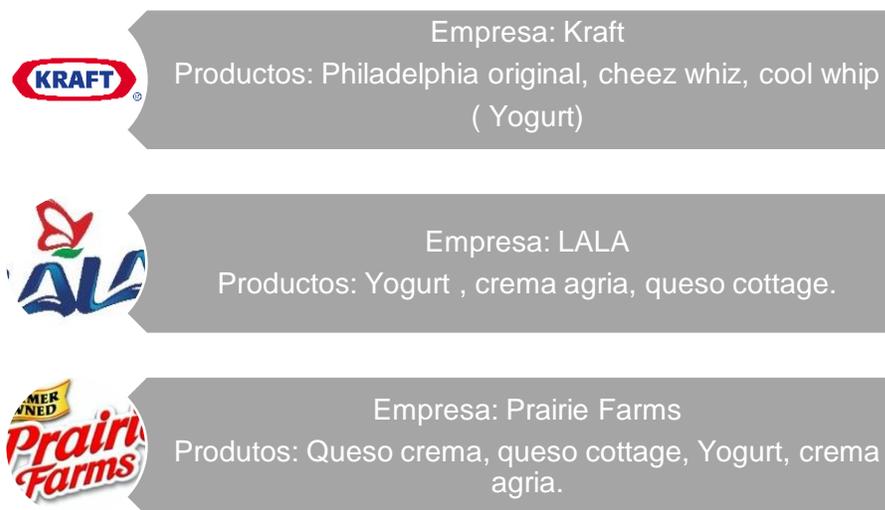


Figura 3.2. Productos Sustitutos.

*Fuente:* Elaboración propia con datos de Dairy Foods (2019)

3.1.7. Competencia.

Al desarrollar un plan de negocios de exportación es importante realizar un análisis conciso de la competencia del mercado al que se dirige el producto en este caso, la empresa de La Vaquita, busca incursionar en Chicago, Illinois, Estados Unidos de América, una vez realizada la investigación de mercados internacional se detectó que la empresa no contaba con competencia directa debido a que en el mercado meta no existen productos con las mismas características, que pasaran por un proceso productivo similar, por ende se

analizaron todos aquellos que competían indirectamente con la empresa, por ende a continuación véase tabla 3.7, que muestra el análisis de la competencia.

Tabla 3.7. Competencia Indirecta.

Marca	Productos que Maneja	Presentaciones	Precios	Promociones
	Queso crema philadelphia	<b>Sabores:</b> Salmon ahumado, calabaza, miel, cebolla, vegetales, chile jalapeño, blueberry, pepino manzana. <b>217 Gramos</b>	3.99 USD	Actualmente no presenta
	Dip	<b>Sabores:</b> jalapeño fiesta, veggie ranch, french onion, bacon cheddar. <b>453 Gramos</b>	2.19 USD	Cupones de descuento de 50 centavos de dólar
	Ricota	Natural 250 y 500 gramos	250G 3.29 USD	Actualmente no presenta
	Queso crema the	<b>Sabores:</b> natural, red chili pepper, goat	500G 7USD 256G 6.96	Descuentos

lauding cow	chesse flavor, with cheddar flavor 48 gramos	USD
-------------	--	-----

Fuente: Elaboración propia con datos de Dairy Foods (2019)

### 3.2. Elementos de mercadotecnia: Definición de la estrategia de mercadotecnia

#### 3.2.1 Atributos del producto resultante del proyecto.

Este producto es elaborado con ingredientes naturales de la más alta calidad, que le permiten lograr gran posicionamiento en el mercado, por ende, se busca la internacionalización de la empresa, al mercado estadounidense.

Además, es una empresa que se centra constantemente en la innovación de sus productos su envase que además de ser totalmente novedoso en el mercado, ya que la empresa fue la primera en implementarlo, este les aporta ventajas competitivas, ya que este envase de plástico en forma ovalada permite que el producto tenga una vida de 76 días, conservados en una temperatura de 4 a 5 grados centígrados.

Aspecto que sin duda alguna ayuda considerablemente en el proceso de distribución del producto más aún si este, va a salir del territorio nacional, debido a que las distancias son más largas, y el tiempo en anaquel se reduce.

#### 3.2.2. Establecimiento de precios.

Una vez realizado en análisis de costos, el cual se manifiesta en la tabla 3.8, que influye todos los gastos logísticos de exportación, se estableció un precio en el país origen del jocoque en la presentación de 500 gramos, sabor chipotle es de 49 pesos mexicanos obteniendo una ganancia del 50%.

En el caso del país destino el precio para el mercado meta es de 72.27 pesos mexicanos, que convertidos al tipo de cambio en dólares estadounidenses equivale a 3.05 dólares estadounidenses, obteniendo una ganancia de 40 %.

Por su parte, la estrategia de establecimiento de precios fue costing debido a que como se muestra en la tabla 3.8 se basa totalmente en el establecimiento de costos de producción y los costos logísticos de exportación.

Tabla 3.8. Análisis de costos

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Costo total unitario	\$32.37 MX
Flete terrestre Los Mochis- Nuevo Laredo.	\$ 36,689.83 MX
Desaduanamiento	\$ 3300 MX
Honorarios del agente aduanal	\$ 13 910.00 MX
Impuestos de exportación	0%
DTA	\$ 332 MX
PRV	\$ 302 MX
IVA	0%
Impuestos de importación	0%

Fuente: Elaboración propia con datos de empresa La Vaquita (2018), Tres Guerras (2019), TIGIE (2019) y Aduana Nuevo Laredo (2019).

### 3.2.3. Establecimiento de imagen corporativa.

Al iniciar la empresa actividades productivas y comerciales, el nombre de lanzamiento era la Vakita Extrem, posteriormente al crear una sociedad mercantil, esta busco renovar su imagen corporativa con el objetivo de ser más atractivos para los consumidores, así se cambió a La Vaquita de Dany, utilizando este nombre debido a que así se llamaba la hija de uno de los socios, renovó totalmente su imago tipo ya que el que utilizaba era rustico y tosco, y no proyectaba lo que la empresa buscaba, así mismo cada una de las presentaciones tiene un color significativo de su ingrediente principal, buscando la identidad de cada producto. Véase descripción en figura 3.3.



#### Imagotipo

- Utilizando como imagen una vaquita siendo esta la fuente principal de materia prima, con el color naranja busca ser amable y mostrar accesibilidad, y con el azul busca proyectar calma y seguridad.



#### Presentaciones

- Cada una de las presentaciones busca reflejar la identidad de cada ingrediente. el de habanero es en tono naranja intenso distintivo del chile habanero, el sabor zanahora es naranja claro reflejando su identidad, el natural es azul proyectando frescura, y el sabor chipotle es rojo intenso, mismo color del ingrediente estrella.

Figura 3.3 Imagen corporativa.

Fuente: Elaboración propia con datos de La Vaquita (2019)

Es importante mencionar que actualmente dicha sociedad mercantil ya no existe, por ello posiblemente en el futuro dicha marca sufra modificaciones en beneficio de esta.

#### 3.2.4. Determinación de canales de promoción.

El canal de distribución que utilizará la empresa La Vaquita será indirecto ya que se entregarán los productos de la fábrica a la empresa detallista o minorista para que esta se encargue de la distribución del producto en sus puntos de venta, por ende, los canales de promoción que esta empleara a los supermercados detallistas serán los siguientes:

Primeramente, brindar un precio competitivo que le permitirá a la empresa detallista tener un margen de ganancia considerablemente bueno, tomando en cuenta los precios de los competidores, además de ofrecer cierta cantidad de productos muestra gratis en los primeros 2 envíos, para que estos sean utilizados para dar a conocer el producto en los puntos de venta y finalmente manejar publicidad en redes sociales acerca de los puntos de venta del producto.

De esta forma se buscará brindar un excelente servicio a los detallistas, con el objetivo de lograr un gran alcance y posicionamiento en el mercado meta.

### 3.2.5. Diferenciación y posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.

Los productos que ofrece la empresa La Vaquita muestran factores diferenciadores que les ofrecen ventajas competitivas ante sus competidores, tal es así como lo es el envase que utiliza, el cual la empresa fue pionera al introducirlo al mercado, asimismo este junto con los procesos de producción de calidad le permiten a los productos tener un ciclo de vida en anaquel de 76 días a una temperatura de 4 a 5 grados centígrados, además de que la empresa utiliza materia prima 100 % natural para la producción de sus jocoque lo que les da un sabor único.

Cabe mencionar que gracias a estos aspectos diferenciadores se proyecta un posicionamiento en el mercado internacional, puesto que la empresa incursionara en el mercado con precio competitivo, así como también buscara utilizar los canales de promoción más adecuados para lograr un mayor alcance hacia los consumidores, además contara con una gestión de aprovisionamiento adecuada, con el objetivo de que no exista desabasto del producto en el mercado meta.

### 3.2.6. Aspectos logísticos: envase, embalaje, etiquetado y transporte.

El envase que implementa la empresa La Vaquita tiene capacidad de 500 gramos es de forma ovalada, y su presentación exterior varía dependiendo el sabor del jocoque ya que el ingrediente central le da el toque distintivo a la imagen que busca lograr la empresa. Las dimensiones de este son 7 centímetros de altura, 16

centímetro de largo y 10.5 centímetros de ancho, totalmente hermético. Véase en la figura 3.4 y 3.5.



Figura 3.4. Envase Jocoque La Vaquita.

*Fuente:* Recuperada del Facebook oficial de la empresa La Vaquita (2019)



Figura 3.5. Envase Jocoque Chipotle

*Fuente:* Recuperada del Facebook oficial de la empresa La Vaquita (2019).

En cuestión del embalaje debido a las condiciones de transporte puesto que es en contenedor refrigerado ya que el producto es perecedero, se optó por seleccionar cajas de plástico de 60 cm de largo, 40 de ancho y 28 de altura, que se puede ver en la figura 3.6, que por sus características son más resistentes a las altas temperaturas, cada caja contendrá 24 unidades de 500 gramos.



Figura 3.6. Caja de Plástico.

*Fuente:* Tomada de alveo (2019).

Dichas cajas se estivarán en un pallet de plástico de 120 cm de largo por 80 de ancho, se realizarán 3 estivas de 4 cajas cada una, lo que indica que cada pallet contendrá 288 unidades de jocoque de 500 gramos, asimismo se enviará 14.5 pallets, siendo en total 4200 envases. Véase en la figura 3.7. el tipo de pallets que se manejará.



Figura 3.7. Pallet de Plástico.

*Fuente:* Tomada de alveo (2019).

En lo que se refiere al transporte debido a las condiciones de la mercancía y tomando en cuenta que su ciclo de vida es de 76 días, se utilizará contenedor de 20 pies refrigerado, para lo cual la empresa utilizará los servicios de la empresa transportista tres guerras que llevará la mercancía de Los Mochis, a la ciudad de Nuevo Laredo, Tamaulipas, a partir de ahí la empresa Tres Frontera será la

responsable de introducirlo al país destino, y trasladarlo a Chicago, Illinois. Véase en la ilustración 3.8.

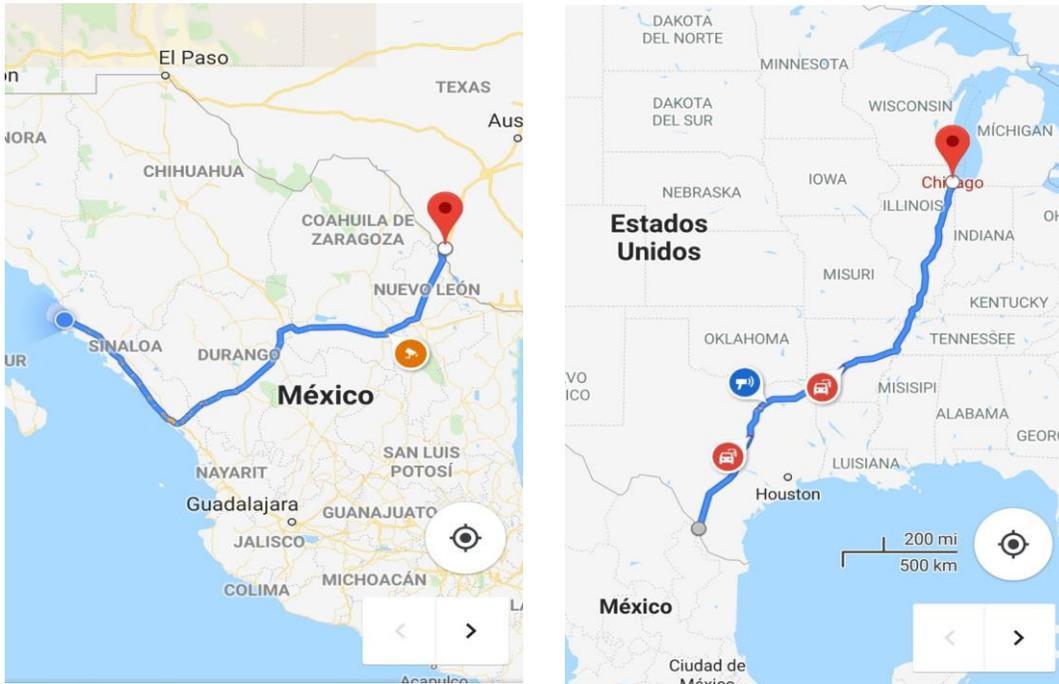


Figura 3.8. Trayecto de Los Mochis - Chicago  
*Fuente:* Recuperada de Google Maps (2019)

### 3.2.7. Contratos y formas de pago.

Debido al crecimiento del comercio internacional existen diversas instituciones que crean herramientas para que funcione de la manera más fluida y correcta, este es el caso de la cámara internacional de comercio, que establece para la compraventa de productos un modelo de contrato de compraventa que es lo suficientemente flexible para permitir ya sea que los usuarios incluyan las condiciones generales que son comunes para todos los contratos, o bien, que incluyan las condiciones específicas que establecen los términos estándares que son comunes para todos los contratos que incorporan las condiciones generales de venta de la cámara internacional de comercio .

Las condiciones específicas se establecen para permitir que las partes lleguen a un acuerdo sobre los términos particulares de su contrato de compraventa.

Además, si bien el modelo de contrato sujeta la transacción a la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercancías (CISG por sus siglas en inglés), también, en ciertas circunstancias, permite a las partes incorporar condiciones específicas de su legislación nacional.

The international chamber of commerce (ICC) proporciona orientación en cada casilla del formulario, y, en algunas instancias, define listas de términos que establecen claramente las responsabilidades de las partes. Por ejemplo, en los documentos sobre el transporte, el modelo presenta una lista de los más frecuentes, como el conocimiento de embarque, el documento de transporte multimodal y el conocimiento de embarque aéreo (ICC, 2018).

Además, en las transacciones internacionales una de las formas de pago más convencionales es la transacción electrónica ya que según este el medio de pago más confiable para actividades relacionadas con en el comercio exterior.

3.3. Cadena de valor y portafolio de negocios y/o servicios proyectados del negocio.

Porter (2008) afirma

Una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés. De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva y, en consecuencia, produce más rentabilidad para la empresa.

La cadena de valor de la empresa La Vaquita muestra el conjunto de actividades que estas realiza, con el objeto de que sus productos logren una ventaja competitiva y sean exitosos en el mercado, véase en la figura 3.9.

<b>Actividades de apoyo</b>	<b><u>Infraestructura de la empresa:</u></b> La vaquita cuenta con la infraestructura de una PYME empresa, con financiamiento de capital privado.					<b>Margen</b>
	<b><u>Gestión de recursos Humanos</u></b> La vaquita posee políticas salariales de acuerdo a lo establecido por la ley, así ismo se busca capacitación contante de los empleados para cumplir con los estándares de calidad requeridos por las empresas certificadoras.					
	<b><u>Desarrollo de tecnología</u></b> La empresa busca innovación constante tanto en procesos productivos como en el desarrollo integral del producto, un ejemplo de ello es el envase que se utiliza, asimismo como técnicas de vanguardia en el uso de tecnología					
	<b><u>Abastecimiento</u></b> La vaquita busca acceder a materias primas de la mas alta calidad y totalmente frescos de proveedores de la región, así como también 100% naturales, debido a la esencia del producto.					
<b>Actividad primarias</b>	<b><u>Logística interna</u></b> La empresa tiene con sistemas de almacenamiento de materia prima y productos terminados, estandarizado debido a la naturaleza del producto.	<b><u>Operaciones</u></b> La vaquita se encarga del proceso de fabricación de jocoque, contando así con una planta productora, en la que establecen estándares de calidad, inocuos y salubres.	<b><u>Logística externa</u></b> La vaquita posee mas de 250 rutas comerciales por las cueles se distribuyen sus productos, a lo largo de los puntos de venta	<b><u>Marketing y ventas</u></b> La empresa utiliza publicidad en redes sociales con diversas campañas promocionales, además de campañas en los puntos de venta del producto.	<b><u>Servicios de Post Ventas</u></b> La empresa cambia a sus clientes aquellos productos que han expirado, y por ende no pueden ser comercializados.	

Figura 3.9. Cadena de Valor

*Fuente:* Elaboración propia basada en el diagrama de Porter (2008), con datos de La Vaquita (2019)

La empresa La Vaquita cuenta con un portafolio de producto de 4 sabores distintos de jocoque como ya se ha mencionado con anterioridad, véase en figura 3.10 las distintas presentaciones. Sin embargo, es importante recalcar que por condiciones de la empresa para lo respectivo a este proyecto de exportación únicamente se plantea llevar al mercado internacional el jocoque de chipotle, debido a que el estudio de mercado concluyo que este podría ser el más demandado en el país destino.

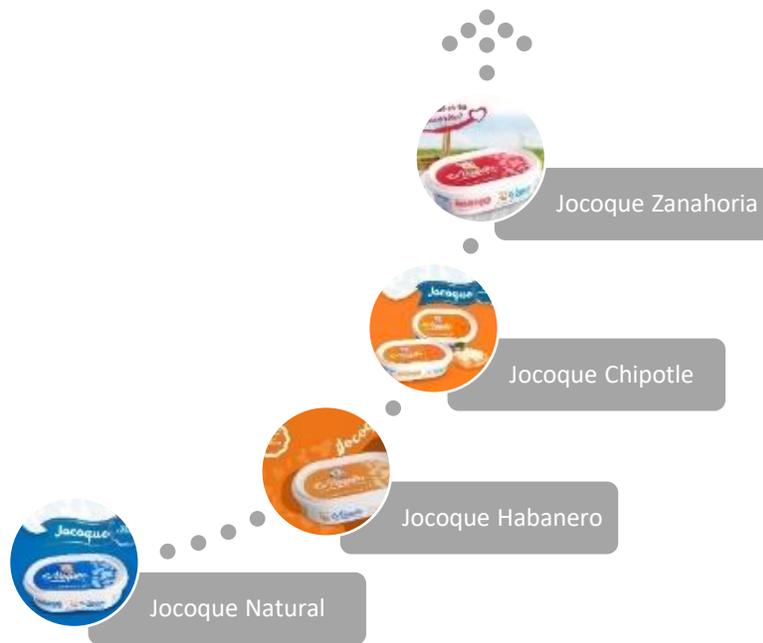


Figura 3.10. Portafolio de Productos

*Fuente:* Elaboración propia con datos de Jocoque La Vaquita (2019).

### 3.4. Análisis FODA

Una vez analizado los factores externos e internos de la empresa La Vaquita se genera el análisis FODA el cual según Francés (2001) servirá como base para la generación de estrategias, de esta manera en la tabla 3.9 se presenta el análisis FODA de la empresa La Vaquita.

Tabla 3.9. Análisis FODA

Análisis FODA	
<b>Fortalezas</b>	Utiliza ingredientes 100% naturales, que le da un factor de diferenciación Envase único en el mercado, lo que genera competitividad. Excelente estrategia de mercadotecnia Cuenta con 250 rutas de distribución.

	<p>Presenta innovación en el proceso productivo.</p> <p>Maneja una gran variedad de productos.</p> <p>Calidad en productos.</p>
<b>Oportunidades</b>	<p>Popularidad de productos</p> <p>Generación de amplia cartera de clientes</p> <p>Ampliar catálogo de proveedores de materia principal.</p> <p>Posibilidad de innovación de envase más atractivo para los consumidores finales.</p> <p>Crecimiento en el mercado regional e internacional.</p>
<b>Debilidades</b>	<p>Reestructuración empresarial debido a la disolución de la sociedad</p> <p>Manejo de stock percedero.</p> <p>Carece de página Web.</p> <p>El proceso de publicidad por el momento se encuentra detenido.</p> <p>Cuenta con poco personal.</p>
<b>Amenazas</b>	<p>Publicidad agresiva de algunos competidores</p> <p>Consumidores más exigentes</p> <p>Posible desabasto de materia prima.</p> <p>Bajas ventas en tiempos de crisis</p>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa Jocoque La Vaquita (2019).

### 3.5. Análisis PESTLE

En la investigación de mercados internaciones, al realizar un análisis global se utilizan ciertas herramientas como el PESTEL, el cual según Ortega y Espinoza

(2015) es una herramienta de seis factores: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, y legales, esta plantilla permite estudiar lo que sucede en el entorno global, y ayuda detectar amenazas y oportunidades, con el propósito de poder tomar decisiones basadas en la reflexión.

En la tabla 3.10, puede observar el análisis PESTEL del entorno de Estados Unidos de América.

Tabla 3.10. Análisis PESTEL

<b>Análisis PESTEL</b>
<p align="center"><b>Políticos</b></p> <p>Mantiene tratados de libre comercio (TLC) con Australia, Bahréin, Canadá, México (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), Chile, Colombia, Costa Rica, la República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Israel, Jordania, Corea, Marruecos, Nicaragua, Omán, Panamá, Perú, Singapur.</p>
<p align="center"><b>Económicos</b></p> <p>Tamaño de la economía (PIB): 21. 482, 41 Miles de millones de USD.  El sector terciario contribuye con más de tres cuartos del PIB.  La moneda oficial es el dólar estadounidense.</p>
<p align="center"><b>Socioculturales</b></p> <p>Los valores son abiertos, individualistas y buscan del bienestar material.  Cuentan con nivel de alfabetización alto, el 99% de la población  Idioma oficial inglés</p>
<p align="center"><b>Tecnológicos</b></p> <p>Sistemas de información y comunicación tienen un alto grado de desarrollo e influencia de los consumidores.  8.5 % de los usuarios de internet en el mundo son estadounidenses, lo que representa un acceso completo a los medios.  Considera uno de los líderes mundiales en tecnología.</p>
<p align="center"><b>Ecológicos</b></p> <p>La agencia de protección ambiental es el órgano regulador.</p>

## Legales

El tráfico internacional de mercancías está regulado por la Ley de aduanas (administración aduanera de estados unidos).

La ley de la empresa (Titulo 15 Comercio y mercadotecnia) es la relacionada con los elementos de la mezcla de marketing.

Ley de la Comisión Federal de Comercio regula fijación, la discriminación, la alteración y el control de precios, así como la conservación de precios de venta

---

Fuente: Elaboración propia con datos de Santander Trade (2019), la OECD (2018), el Banco de México (2019) y USPTO (2019).

### 3.6. Estrategias y protocolos de negociación internacional

Uno de los aspectos más importantes al incursionar en un país es extranjero es el proceso de negociación, para el cual es importante tomar en cuenta ciertos aspectos relevantes del país destino, ya que por su cultura de negocios en muchas ocasiones debemos hacer adaptaciones en dicho proceso, por ende, se presenta en la tabla 3.11 un análisis de las estrategias y protocolos de negociación de Estados Unidos De América.

Tabla 3.11. Estrategias y protocolos de *negociación USA*

---

#### Estrategias de Negociación

---

Las empresas norteamericanas son accesibles.

La profesionalidad es la característica más valorada.

El lenguaje debe ser directo y claro.

Se sienten cómodos en una situación de confrontación y les gusta utilizar técnicas de presión del tipo *take it o leave it* ("lo tomas o lo dejas").

Las negociaciones se centran en el concepto de rentabilidad.

La posición de salida no es muy lejana a la que se espera conseguir.

El ritmo de la negociación es muy rápido en comparación con otras.

Los negociadores suelen tener un elevado nivel de autoridad para la toma de decisiones y esperan que la otra parte también la tenga.

Los acuerdos se plasman en contratos muy detallados.

---

---

## Protocolo de Negocios

Las tarjetas profesionales se intercambian en las reuniones de negocios y también en los actos sociales.

Hay que tener especial cuidado en no criticar su cultura o su forma de vivir (*American way of live*). Ellos son muy educados y no critican otras culturas.

Conviene recordar que en el inglés que se habla en Estados Unidos hay palabras que tienen un significado diferente al inglés del Reino Unido.

En las comidas informales se suele dividir la cuenta entre los comensales. Es lo que se demonian *Splitting the bill*, *getting separate checks* o *going Dutch*.

Los regalos deben ser de poco valor.

---

Fuente: Elaboración propia con datos de Llamazares (2009).

## Capítulo 4 Gestión organizacional

### 4.1. Objetivos de producción y operaciones

El área de producción también llamada área de operaciones, es la parte de una organización que se dedica a transformar los insumos en el producto final que llegará al cliente, que en el caso de la empresa Jocoque La Vaquita como ya se menciona es el jocoque, por lo cual este departamento es la columna vertebral de la empresa debido a su giro, por ende, el planteamiento de objetivos es de sumamente importante, por lo cual se plantean los siguientes:

Antes que nada, supervisar y gestionar todo el proceso productivo, desde los insumos hasta el producto final.

Además, producir en promedio al año 25 200 unidades de jocoque sabor chipotle para la exportación.

Asimismo, coordinar e implementar todos los procesos, actividades y funciones necesarias con los niveles de calidad aprobados.

Y por último busca utilizar diferentes técnicas para planificar y esquematizar los procesos de producción.

### 4.2. Proceso de producción

La empresa La Vaquita adquiere los insumos de proveedores que garantizan la calidad de estos, actualmente cuenta con proveedores locales, nacionales e internacionales, tal cual se describe a continuación;

Locales: Agropecuaria Gloria María, Agropecuaria Brass Ruiz, Ganadería los 4 grandes, Central tomatera, Frutería Rio fuerte y Casa Elina.

Nacionales: Moldes y plásticas de Monterrey, Etiquetas graficas de Los Mochis y Colores primarios.

Internacionales: RAF lacto ingredientes.

Asimismo, es en la tabla 4.1 se puede apreciar el proceso productivo de la empresa Jocoque La Vaquita.

Tabla 4.1. Descripción proceso productivo

<p><b>1.Recepción de Materia Prima.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En esta parte, es donde se recolectan los insumos para el proceso productivos, algunos de estos son llevados directamente por el proveedor a la empresa, mas sin embargo algunos se tienen que recoger directamente en las instalaciones del proveedor.</li> </ul>
<p><b>2.Inspección.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez que los insumos se encuentran en las instalaciones de la empresa inicia la primera fase de inspección, que busca garantizar que estos estén en las condiciones adecuadas para iniciar el proceso de fabricación.</li> </ul>
<p><b>3.Pasteurización.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La primera etapa del proceso de producción consta de la pasteurización de la leche, proceso en el cual se busca eliminar o reducir los agentes patógenos como ciertas bacterias, que esta posee por su naturaleza misma.</li> </ul>
<p><b>4. Desuero de Leche.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez que la leche esta lista inicia el proceso de desuero en el cual se busca separar el lactosuero de la parte solida formada por la coagulación.</li> </ul>
<p><b>5.Traslado de Area.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez que se encuentra preparada la parte solida de la leche esta es trasladada a otra área de producción, para seguir con el proceso de fabricación.</li> </ul>
<p><b>6.Preparación del Producto.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posteriormente a la preparación de la leche que es el ingrediente principal se procede a la preparación de los demás aditivos del producto.</li> </ul>
<p><b>7.Batido de Mezcla.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez que estos estén preparados se ponen en la batidora para tener la mezcla fina de Jocoque La Vaquita.</li> </ul>
<p><b>8.Envasado.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luego el producto se pasa al proceso de envasado, envase que trae ya integrado el etiquetado del producto.</li> </ul>
<p><b>9.Tapado y sellado.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Después este es envasado pasa por el procedimiento de tapado y sellado, técnica que cabe mencionar que le permite al producto tener una duración de 76 días en temperaturas de 4 a 5 grados centígrados.</li> </ul>
<p><b>10.Inspección.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ya terminado el producto pasa por una inspección de calidad, para verificar que cumpla con las especificaciones deseadas.</li> </ul>
<p><b>11.Traslado a almacén.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luego de ser aprobada la inspección se traslada a almacén para ser guardado en espera de su venta.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Jocoque La Vaquita (2019).

#### 4.3. Recursos materiales necesarios.

La empresa La Vaquita requiere insumos para su transformación en un producto final, y maquinaria y equipo que ayudan en dicho proceso. Tal cual se indican de la siguiente manera:

Insumos: Leche, verdura, sal, agua purificada, chipotle en lata, envase, etiqueta, sello y embalaje.

Maquinaria y Equipo: Tina de acero inoxidable, quemadores, batidora industrial, pistola de calor, selladora, demás utensilios como cuchillos, abrelatas entre otros.

#### 4.4. Flujograma de procesos.

En la actualidad se utilizan diversos sistemas para desarrollar gráficamente el proceso productivo dentro de empresa, asimismo véase en la figura 4.1 la representación de dicho proceso en la empresa Jocoque La Vaquita, para el cual se tomó como base la simbología del sistema Otida.

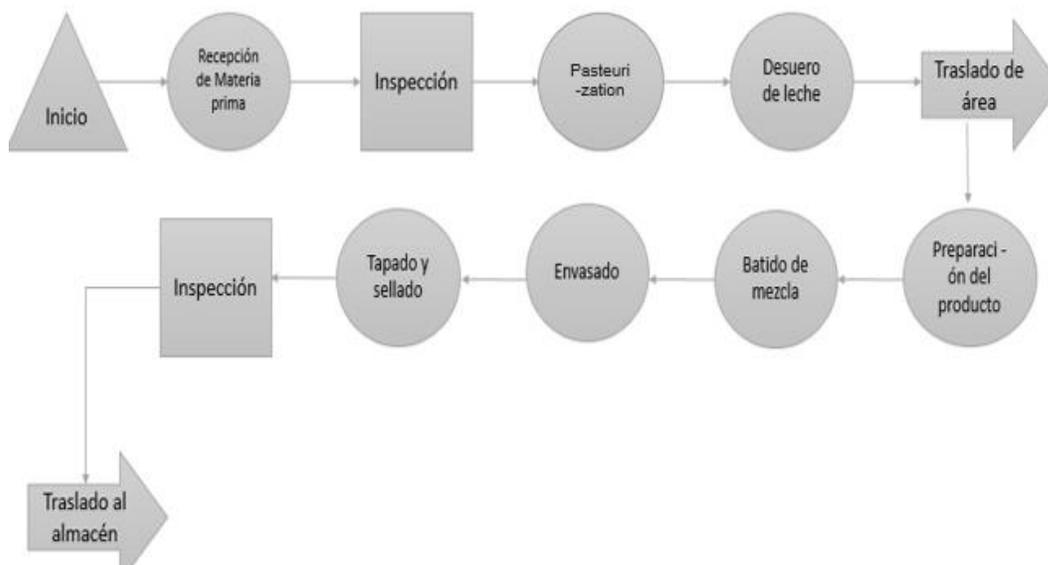


Figura 4.1. Flujograma de proceso de producción.

*Fuente:* Elaboración propia basada en el Sistema Otida, con datos de la empresa Jocoque La Vaquita (2019)

#### 4.5. Distribución de planta.

La empresa La Vaquita por la naturaleza de esta cuenta, con dos áreas de producción, así como también un área de almacenaje de insumos y mercancías terminadas, el cual tiene que estar a una temperatura de 4 grados centígrados, así mismo la empresa utiliza el método de flujo de inventario primeras entradas primeras salidas (PEPS), es decir que la primera mercancía que entra al almacén es la que tiene que salir tanto tratándose de insumos a producción, como de mercancía terminada a distribución. Véase Lay Out en la figura 4.2.

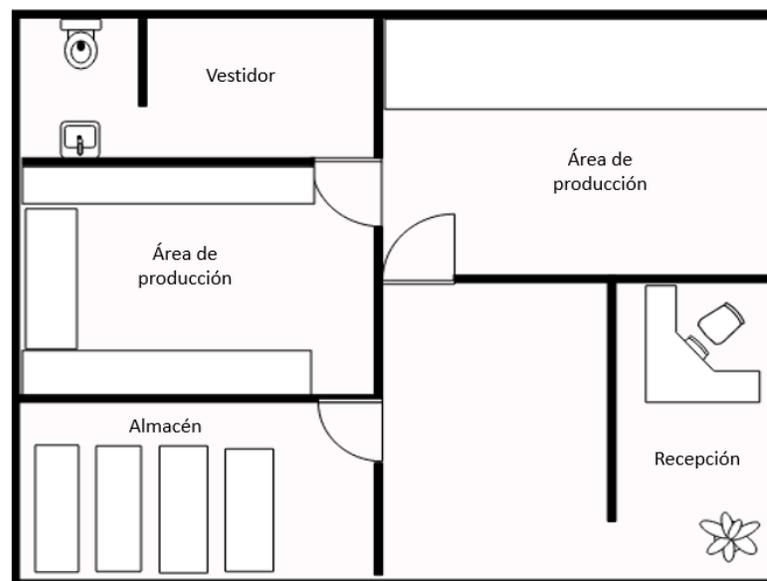


Figura 4.2. Lay Out La Vaquita

*Fuente:* Elaboración propia con datos de la empresa La Vaquita (2019).

Actualmente, debido a la gestión de la logística de almacén es importante considerar las principales políticas de almacén de la empresa La Vaquita, entre las cuales destacan las siguientes; Mantenimiento de equipo una vez cada quince días, por otra parte, cuando se introducen los empleados al cuarto frío siempre corroborar la temperatura al entrar y al salir, también se hace limpieza diaria y los empleados deben llenar una bitácora, igualmente al recibir la mercancía se revisa que está en buen estado, con fecha de caducidad aceptable, de igual forma que sea la cantidad requerida y estipulada en la factura.

#### 4.6. Gestión de capital humano.

La empresa La Vaquita como ya se mencionó en capítulos anteriores, es una pequeña empresa, debido al número de trabajadores que en esta laboran, en la figura 4.3 se aprecia la organización jerárquica que esta tiene.

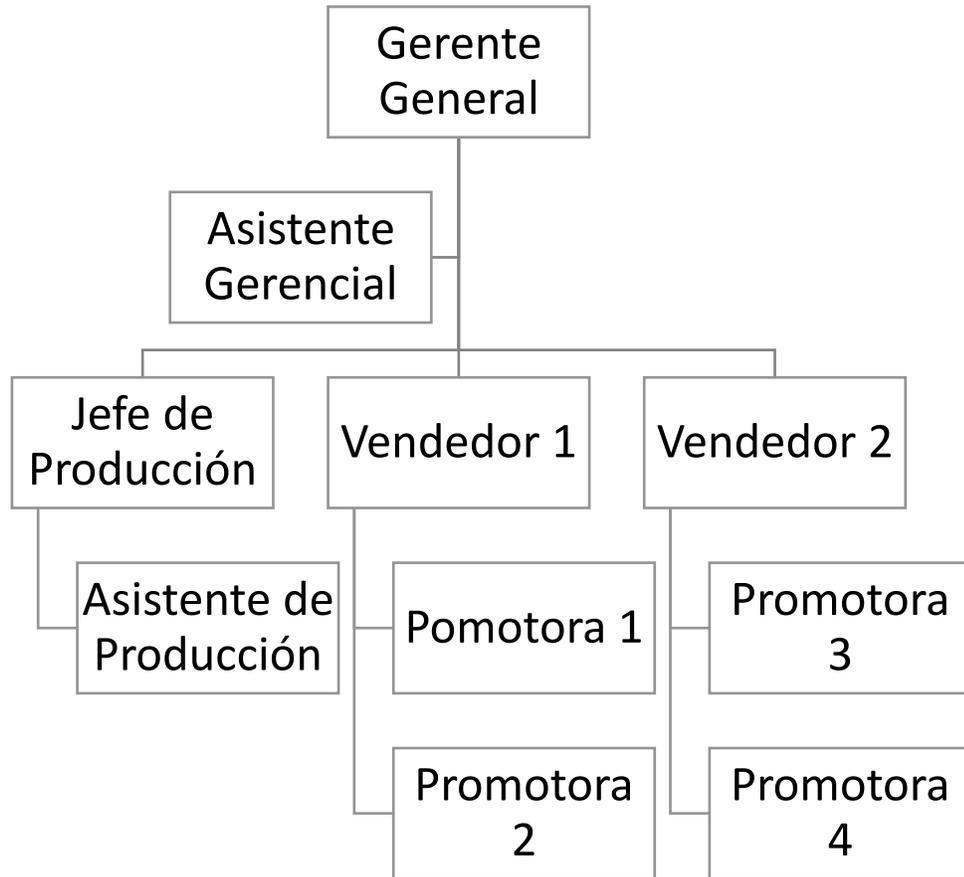


Figura 4.3. Organigrama Jocoque La Vaquita

*Fuente:* Elaboración propia con datos de la empresa La Vaquita (2019).

Al pretender ingresar en un mercado internacional la empresa es consciente de que tiene que contratar a una persona especializada en el área de comercialización internacional, la cual se encargaría de toda la gestión de comercio exterior, además este sería apoyado por el jefe de producción y el área Gerencia General los cuales se encargarían a realizar las actividades que se desglosan de la siguiente manera:

#### 4.6.1. Gerente General:

Este debe conocer y organizar el capital que la empresa tiene a su disposición, de esta forma delinearé un organigrama y definirá el campo de acción de cada una de las áreas, siempre tomando en cuenta el rumbo que se persiguen.

Igualmente, tiene la obligación de llevar a cabo una planificación de los objetivos, y cada uno de estos irá acompañado con un esquema de trabajo y una serie estrategias que contemplen los escenarios adversos y favorables que pudieran presentarse.

Además, debe coordinará cada etapa del desarrollo desde el panorama general que le brinda su posición, y de esta manera, cada determinado tiempo evaluará la situación para reajustar las acciones que van a implementarse, de acuerdo con el panorama local y global.

Finalmente se encarga de ejercer el papel de líder no sólo a nivel administrativo y en la toma de decisiones, sino también en el ámbito moral, impulsando a todas las áreas a alcanzar las metas planteadas.

#### 4.6.2. Jefe de producción:

Supervisar los procesos de producción, planificando y organizando el cronograma de producción. Renegociar y ajustar los plazos según sea necesario.

Además, asegurar que la producción sea rentable, también estimar los costos y establecer los estándares de calidad, así como desarrollar el presupuesto de producción y mantener los gastos dentro del presupuesto.

Por otra parte, organizar las reparaciones y el mantenimiento rutinario de los equipos de producción, al mismo tiempo chequear los estándares de los productos y también implementar programas de aseguramiento de calidad.

Adicionalmente, ayudar en la selección de proveedores, y realización del proceso de aprovisionamiento.

De igual manera, trabajar con los directivos para implementar las políticas y objetivos de la empresa, buscando garantizar que se cumplan las normas de seguridad e higiene industrial.

#### 4.6.3. Encargado de comercialización internacional:

Actualmente la empresa no cuenta con un encargado de comercialización internacional, sin embargo, en el presente Plan de Negocios se considera la implementación de este, el cual tendría las siguientes funciones;

Primeramente, será responsable de la planificación y desarrollo de estrategias comerciales para el ingreso en mercados del exterior.

Así como también tendrá que detectar oportunidades comerciales y de nuevos mercados en el exterior, acordando precios y las cobranzas.

Además de supervisar, controlar y administrar los trámites correspondientes a la documentación aduanera.

De igual manera de controlar la coordinación administrativa de todas las operaciones de venta al exterior, buscando de obtener los mejores resultados en seguros, transporte, embalajes, cartas de créditos, etcétera.

#### 4.7. Logística de exportación

La empresa distribuye directamente a las tiendas minoristas y a algunos supermercados, en el caso de la tienda conveniencia, el producto se envía al centro de distribución a la Cd. De Obregón, Sonora para ser distribuido en Los Mochis, Guasave y Guamúchil.

Con respecto al mercado internacional la mercancía saldrá de los Mochis, Sinaloa en transporte refrigerado, en la compañía tres guerras, esta se encargará de dirigirlo a la ciudad de Nuevo Laredo, por la cual saldrá del territorio nacional rumbo a la ciudad de Chicago, Illinois, cabe mencionar que el importador será el responsable de esta parte del trayecto.

En la figura 4.4 se traza la ruta que recorrerá la mercancía hasta llegar a Nuevo Laredo, Tamaulipas, debido a que esa parte de la distribución es la única que le corresponderá pagar a la empresa La Vaquita, debido al INCOTERM seleccionado, el cual es el Free Carrier (FCA) por su siglas en inglés, Libre transportista en español, el cual según TIBA (2020) establece que el vendedor debe entregar la mercancía en un punto acordado y asume costes y riesgos hasta la entrega de la mercancía en ese punto convenido, incluidos los costes del despacho de exportación. Por lo tanto, el vendedor se ocupa únicamente del transporte interior y de las gestiones aduaneras de exportación.

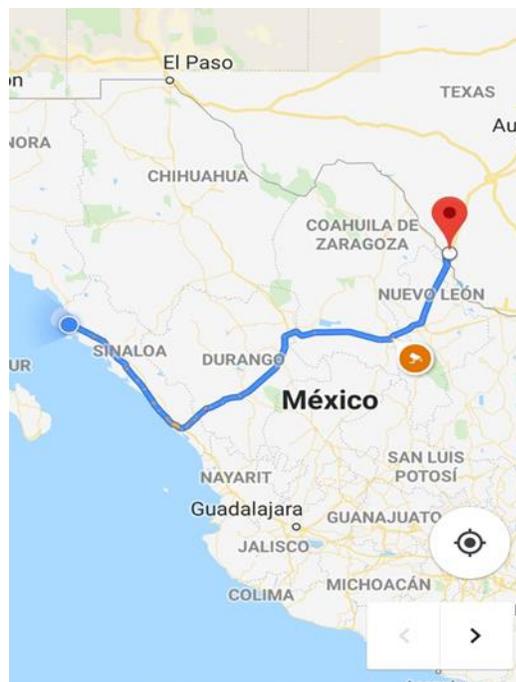


Figura 4.4. Ruta Comercial

*Fuente:* Recuperada de Google Maps (2018)

#### 4.8. Seguros y fianzas.

En cualquier operación que involucre la manipulación física de la mercancía es importante considerar lo seguros, ya que estos garantizan la recuperación de la inversión en caso de ocurra algún percance, en el caso de la empresa La Vaquita la empresa transportista Tres Guerras será la encargada de realizar la distribución, y en los costos del servicio va incluido el seguro de la mercancía.

Como ya se mencionó con anterioridad el contrato utilizado para la negociación será el de compraventa, en el cual se establecerá como forma de pago la transacción electrónica, ya que debido a las condiciones de la empresa es la que más le favorece.

## Capítulo 5 Gestión Financiera

### 5.1. Inversión inicial.

La inversión inicial para cubrir los gastos de operación de la empresa Jocoque La Vaquita será de \$ 304, 724.00, cabe mencionar que la empresa ya cuenta con una capacidad instalada, por ello la inversión inicial para realizar la operación de comercio internacional no será tan elevada, a continuación, la tabla 5.1 lo detalla de mejor manera.

Tabla 5.1 Inversión inicial del proyecto.

Inversión	
Maquinaria, mobiliario y equipo de producción	\$ 232,960.00
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 43,807.00
<b>Total</b>	<b>\$276,767.00</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa La Vaquita (2020).

### 5.2. Depreciación.

Para Huaytalla (2011) la depreciación es la disminución del valor de propiedad de un activo fijo, producido por el paso del tiempo, desgaste por uso, el desuso, insuficiencia técnica, obsolescencia u otros factores de carácter operativo, tecnológico, entre otros aspectos.

La empresa La Vaquita posee activos cuya depreciación desglosa la tabla 5.2. Asimismo, se tomó como base el artículo 34 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (2020) para realizar el cálculo.

Tabla 5.2 Depreciación de los Activos

<b>Depreciación</b>				
<b>Mobiliario y equipo de producción</b>				
<b>Inversión inicial</b>		<b>Depreciación anual</b>		
\$232,960.00		10.00%		
<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
\$ 24,227.84	\$21,805.06	\$19,382.27	\$16,959.49	\$14,536.70

<b>Mobiliario y equipo de oficina</b>				
<b>Inversión inicial</b>		<b>Depreciación anual</b>		
43,807.00		10 y 30 %		
<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
\$1,289.39	\$1,160.45	\$1,031.51	\$902.57	\$812.32

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa La Vaquita y Ley del impuesto sobre la renta (2020).

### 5.3. Presupuesto de venta.

Para Anderson, Hair y Bush (1995), “un presupuesto de ventas es un plan de ventas financiero que describe la manera en que se deben ubicar los recursos y esfuerzos para lograr el pronóstico de ventas” (p. 106). De esta forma los recursos se asignan de una manera eficiente.

En cualquier empresa es de suma importancia generar un presupuesto de Ventas como lo establece Arenal (2018), al afirmar que ofrece estimaciones de los niveles de ventas y te permite conocer la rentabilidad que podría tener en determinado momento la compañía, además de que sirve también de utilidad a la empresa para realizar su planeación de producción, Por su parte la tabla 5.3

proyecta las ventas esperadas del producto en cuestión dentro del mercado meta ya mencionado, los términos monetarios en pesos Mexicanos y en la tabla 5.4 se puede apreciar la misma proyección de ventas utilizando el tipo de cambio de dólar estadounidense al día 09 de mayo del 2020.

Tabla 5.3 Presupuesto de venta Jocoque Chipotle 500 g. en pesos Mexicanos

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS DEL PERIODO 2021 A 2025 PESOS MEXICANOS</b>					
<b>AÑO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>INCREMENTO DE VENTAS</b>	<b>INFLACIÓN</b>	<b>PRECIO</b>	<b>VENTAS</b>
2021	25200	15%	2.27%	\$ 72.27	\$ 1,767,276.00
2022	28980	15%	2.23%	\$ 73.88	\$ 2,140,959.81
2023	33327	15%	2.23%	\$ 75.52	\$ 2,517,008.70
2024	38326	15%	2.24%	\$ 77.22	\$ 2,959,398.15
2025	44075	15%	2.24%	\$ 78.95	\$ 3,479,541.96
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 12,864,184.62</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa Jocoque La Vaquita y Statista (2020).

Tabla 5.4 Presupuesto de Ventas Jocoque Chipotle 500 G. en dólar Estadounidense.

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS DEL PERIODO 2021 A 2025 USD</b>					
<b>AÑO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>INCREMENTO DE VENTAS</b>	<b>INFLACIÓN</b>	<b>PRECIO</b>	<b>VENTAS</b>
2021	25200	15%	2.27%	\$ 3.05	\$ 1,818,180.00
2022	28980	15%	2.23%	\$ 3.12	\$ 90,450.35
2023	33327	15%	2.23%	\$ 3.19	\$ 106,337.50
2024	38326	15%	2.24%	\$ 3.26	\$ 125,027.38
2025	44075	15%	2.24%	\$ 3.34	\$ 147,002.20
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 2,286,997.43</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa Jocoque La Vaquita y Statista (2020).

Al analizar dicha tabla se puede observar con los ingresos que tendrá la empresa únicamente de la operación de comercio exterior, los cuales son considerablemente buenos, lo que hace factible la realización del presente plan de negocios.

#### 5.4. Costo Total: Costo Variable, Costo Fijo, Costo De Personal.

Dentro de la planeación financiera se realiza un análisis de los costos totales, los cuales según lo establece Morales (2011), son la suma de todos los costos en que incurre la empresa durante el proceso productivo, en términos generales, tales costos son: costo de las materias primas, costo de la mano de obra, mantenimiento de la planta y parte proporcional de la depreciación de la maquinaria y el equipo, los cuales son importantes identificar entre otras cosas para el establecimiento de precios.

Con objeto de mostrar el costo total del proyecto de exportación, es importante entender que este se encuentra dividido en Costos Variables los cuales según lo menciona Morales (2011), son aquellos que se realizan durante el proceso productivo y que cambian en función de los diversos niveles de producción. La suma de los costos variables totales representa el pago de los factores variables que contribuyen a la producción; entre ellos destacan: materias primas, energéticos, suministros, entre otros.

También se incluyen los Costos Fijos que según lo establecen Keat y Young (2011), al contrario de los costos variables estos permanecen constantes sin importar que cambie el volumen de producción.

Considerando que es un plan de negocios de exportación se describen también los costos de exportación los cuales según PromPerú (2017), están vinculados al traslado de una mercancía de un país a otro, cubriendo todos los gastos que estos se generen en el trayecto, es importante mencionar que uno de los principales costos en este proceso es, el transporte internacional.

En la tabla 5.5 se enlista los costos anuales que proyecta la empresa La Vaquita tanto costos variables, costos fijos, otros costos, así como también los costos del personal que la compone se consideran en la tabla 5.6, es importante tomar en cuenta que para su correcta interpretación que las unidades anuales consideradas para dicha operación son 25 200 en una presentación de 500 gramos de jocoque de Chipotle.

Tabla 5.5 Estructura del costo total.

<b>Costo Total</b>	
<b>Costos Variables</b>	
<b>Materia Prima</b>	
Leche	\$ 206,519.04
Chipotle	\$ 19,181.84
sal	\$ 524.16
Sulfato de potasio	\$ 1,572.44
Cultivo Láctico	\$ 2,096.64
Envase	\$ 34,594.56
Etiqueta	\$ 41,932.80
Sello	\$ 9,172.80
Gas	\$ 7,200.00
Seguros	\$ 31,104.00
<b>Mano de obra</b>	
Jefe de producción	\$ 72,000.00
Asistente de producción	\$ 57,600.00
<b>Costos de exportación y distribución</b>	
Flete terrestre	\$ 220,139.00
Desaduanamiento	\$ 19,800.00
Honorarios del Agente Aduanal	\$ 83,460.00
Impuestos de Exportación	\$ 3,804.00
<b>Total, Costos Variables</b>	<b>\$810,701.28</b>
<b>Costos Fijos</b>	
Gerente General	\$ 180,000.00
Asistente General	\$ 60,000.00
Teléfono e internet	\$ 2,400.00
Agua potable	\$ 1,920.00
Energía Eléctrica	\$ 3,360.00
Mantenimiento	\$ 4,000.00
Alquiler	\$ 28,800.00

Seguros	\$ 86,100.00
<b>Total, de costos fijos</b>	<b>\$ 366,580.00</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa La Vaquita (2019).

### 5.5. Costo de personal.

En cuanto a los costos de personal, para la empresa La Vaquita se pueden clasificar según lo establece la tabla 5.6, así como también se desglosa el sueldo mensual y anual que tiene cada miembro de la empresa.

Tabla 5.6 Costos de personal

<b>Costos de personal</b>			
<b>Puesto</b>	<b>Sueldo mensual</b>		<b>Sueldo anual</b>
Gerente general	\$	15,000.00	\$ 180,000.00
Asistente general	\$	5,000.00	\$ 60,000.00
Jefe de producción	\$	6,000.00	\$ 72,000.00
Asistente de producción	\$	4,800.00	\$ 57,600.00
Encargado de comercio exterior	\$	10,000.00	\$ 120,000.00
<b>Total, Costos de personal</b>	<b>\$</b>	<b>40,800.00</b>	<b>\$ 489,600.00</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa Jocoque La Vaquita (2019).

### 5.6. Estado de resultados.

Dentro de cualquier análisis financiero se debe elaborar el estado de resultados el cual conforme López y Gómez (2018), es el reporte financiero que muestra ingresos y gastos, así como la forma en la que se obtiene las utilidades de la empresa e identificando por lo tanto el flujo de caja obtenido con base al proyecto de exportación y que resulta positivo favoreciendo a mostrar la rentabilidad de este, por ende, se muestra en la tabla 5.7.

Tabla 5.7 Estado de Resultados Empresa La Vaquita

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
INVERSIÓN	\$276,767					
VENTAS		\$1,767,276	\$2,140,960	\$2,517,009	\$2,959,398	\$3,479,542
COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$ 551,785	\$ 570,464	\$ 589,988	\$ 610,389	\$ 631,704
Materia prima		\$ 335,706	\$ 349,134	\$ 363,100	\$ 377,624	\$ 392,729
Mano de obra		\$134,784	\$140,175	\$145,782	\$151,614	\$157,678
Cargos indirectos de fabricación		\$81,295	\$81,155	\$81,106	\$81,152	\$81,297
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$1,215,491</b>	<b>\$1,570,496</b>	<b>\$1,927,021</b>	<b>\$2,349,009</b>	<b>\$2,847,838</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$832,193</b>	<b>\$863,795</b>	<b>\$896,718</b>	<b>\$931,013</b>	<b>\$967,802</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$327,624	\$339,043	\$350,975	\$363,441	\$377,527
GASTOS DE VENTAS		\$504,570	\$524,752	\$545,742	\$567,572	\$590,275
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN		\$383,298	\$706,700	\$1,030,303	\$1,417,996	\$1,880,036
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$383,298	\$706,700	\$1,030,303	\$1,417,996	\$1,880,036
ISR 30%		\$114,989	\$212,010	\$309,091	\$425,399	\$564,011
PTU 10 %		\$38,330	\$70,670	\$103,030	\$141,800	\$188,004
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>\$229,979</b>	<b>\$424,020</b>	<b>\$618,182</b>	<b>\$850,797</b>	<b>\$1,128,022</b>

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa Jocoque La Vaquita (2020).

5.7. Indicadores De Viabilidad: Utilidad Liquida, Rentabilidad, Punto De Equilibrio, Tiempo De Retorno De La Inversión.

5.7.1. Utilidad liquida.

Para detectar que una operación en específico es viable dentro de una empresa se toman en cuenta ciertos indicadores tales como el de la tabla 5.8 se puede apreciar la utilidad neta proyectada de cada año de operación, además del flujo de caja en el cual cabe señalar que se toma como base el resultado de la utilidad neta del ejercicio actual más el del año anterior.

Tabla 5.8 Utilidad liquida de la empresa Jocoque La Vaquita

Año	Utilidad Neta	Flujo De Caja
2021	\$ 943,893.00	\$858,085
2022	\$ 1,252.293.00	\$1,034,953
2023	\$ 1,592,796.00	\$1,196,691
2024	\$1,998,216.00	\$1,364,809

2025	\$ 2,479,913.00	\$1,539,831
------	-----------------	-------------

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Jocoque La Vaquita (2020).

### 5.7.2. Rentabilidad.

Otro de los indicadores de gran importancia es la tasa de rentabilidad, la cual según Gitman (1997) es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas, así mismo la tasa de rentabilidad de la empresa La Vaquita proyectada a cinco años se refleja en la tabla 5.9.

Tabla 5.9 Rentabilidad

Año	Tasa Simple de Rentabilidad
2021	13%
2022	20%
2023	25%
2024	29%
2025	32%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Jocoque La Vaquita (2020).

### 5.7.3. Punto de Equilibrio.

Ramírez (2008), establece que el punto de equilibrio significa que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, donde no existe utilidad ni pérdida. A continuación, la tabla 5.10 muestra el punto de equilibrio en unidades, y a su vez se establece de forma diaria, mensual y anual, dato que permite a la empresa conocer a partir de que unidad en específico estaría obteniendo utilidades.

Tabla 5.10 Punto de equilibrio

<b>Unidades anuales</b>	<b>25 200</b>
Costo Fijos Totales	\$ 366,580.00
Costo Variable Unitario	\$ 32.20
Precio unitario	\$ 72.30
<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>Unidades Monetario</b>

P.E. Anual	9135	\$660,450.18
P.E. Mensual	762	\$ 55,092.60
P.E. Diario	26	\$ 1,879.80

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa Jocoque La Vaquita (2020).

Así mismo en la figura 5.1 se puede apreciar el punto de equilibrio graficado, donde se muestra las utilidades que tendrá la empresa con las 25,200 unidades, las cuales se pronostican vender en el primer año de operación, también se refleja el comportamiento de los costos fijos y variables para hacer un análisis más completo.

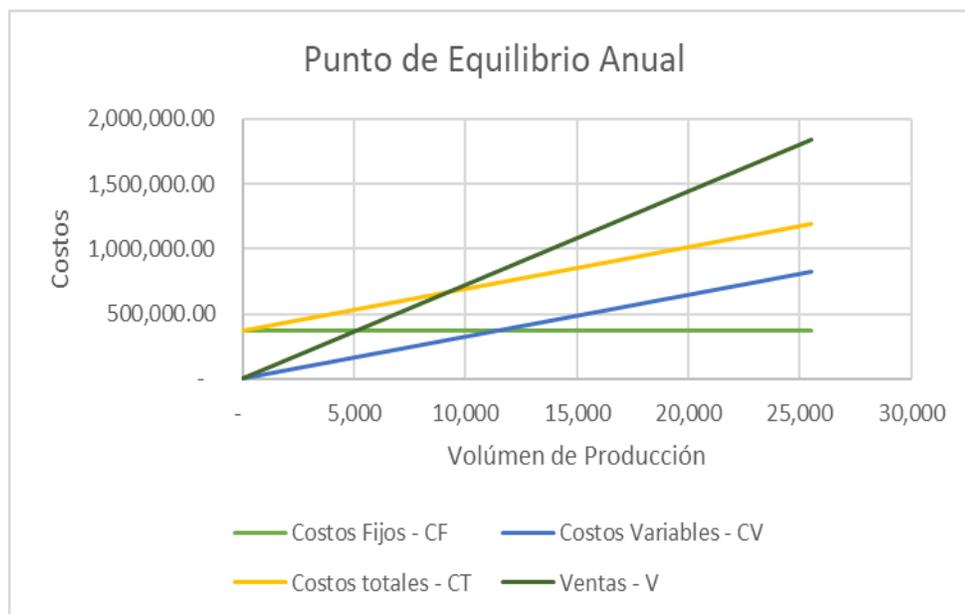


Figura 5.1. Punto de Equilibrio

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa Jocoque La Vaquita (2020).

### 5.8. Evaluación De La Inversión: Flujo De Caja, Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna De Retorno (TIR)

Dentro de cualquier proyecto que requiera inversión es un factor de interés para la empresa conocer en cuanto tiempo esta recuperara la inversión inicial, y como se

muestra en la tabla 5.11 la cual en el caso de la empresa La Vaquita se recuperará en el primer año debido claro a los favorables pronósticos de ventas, así como también ya se mencionó que la empresa cuenta con gran parte de la capacidad instalada para dicha operación.

Tabla 5.11 Evaluación de la inversión escenario conservador.

<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$ 304, 727.00</b>	
<b>Año</b>	<b>Flujo de caja</b>	
<b>2020</b>	\$858,085.00	
<b>2021</b>	\$1,034,953.00	
<b>2022</b>	\$1,196,691.00	
<b>2023</b>	\$1,364,809.00	
<b>2024</b>	\$1,539,831.00	
<b>TIR</b>	329%	
<b>VAN</b>	\$5,717,601.00	
<b>PAY BACK</b>	0.82	8 Meses

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Jocoque La Vaquita (2020).

#### 5.9. Evaluación Del Plan De Negocios.

A lo largo del desarrollo del estudio financiero para la empresa La Vaquita se puede concluir, que dicha operación de comercio exterior tendrá grandes beneficios para la empresa mochtense, debido que primeramente la empresa cuenta con la mayoría del capital instalado por lo tanto no se tiene que invertir tanto capital de inicio, asimismo se detecta según la TIR que dicha inversión se recupera en el primer año de operación.

Un aspecto que también es importante mencionar es el punto de equilibrio ya que se requiere producir únicamente 29 jocoques de chipotle de 500 gramos al día para cubrir los costos de operación y debido a las condiciones de la empresa, ya que como se mencionó con anterioridad es una pequeña empresa, que cuenta con poco personal esto es realmente favorable debido a que sin problema podrán superar ese número.

Por lo tanto, es altamente recomendable la realización de dicho plan de negocios ya que tan solo en el primer año se tendría de utilidades más de medio millón pesos, lo que permitirá el considerable crecimiento de la empresa gracias a dicha operación.

## Capítulo 6 Gestión legal

### 6.1. Constitución legal de la empresa o sociedad por acción simplificada.

Actualmente la empresa La Vaquita no se encuentra constituida legalmente como una sociedad, su actual dueño se encuentra registrado ante el Servicio de Administración Trinitaria (SAT) como persona física con actividad empresarial en el régimen de incorporación fiscal, el cual según el SAT (2020) permite gozar de beneficios de estar constituido formalmente, emitir facturas e informar de ventas y gastos bimestralmente, a personas físicas con actividades empresariales que obtengan ingresos de hasta dos millones de pesos anuales.

Sin embargo, para efectos del presente plan de negocios y en base al pronóstico de ventas que tendría la empresa si desarrollara actividades de exportación, se propone que esta se constituya como una sociedad por acción simplificada, debido a que los ingresos anuales aumentarían y no se le permitirá mantenerse en el régimen fiscal actual.

Este es el único régimen que permite constituir una sociedad a partir de una persona física, además permite que las empresas permanezcan y crezcan generando más empleos, así mismo para su constitución según el SAT, (2020) se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Firma electrónica (e.firma) de todos los accionistas
- b) Que alguno de los accionistas cuente con la autorización de la denominación de la sociedad que puedes obtener en línea en la siguiente liga <https://mua.economia.gob.mx/>
- c) Ingresos anuales que no excedan los 5 millones de pesos
- d) En ningún caso, los accionistas podrán ser simultáneamente accionistas con toma de decisión de otro tipo de sociedad mercantil (por ejemplo: administrador, mayoría accionaria, etc.)

El trámite para el establecimiento de esta se realiza en línea y totalmente gratuito, únicamente se deben seguir los siguientes pasos:

1. Debes contar con la e.firma para personas físicas que genera el SAT.

2. Ingresar tu e.firma cuando la solicite el portal.
3. Firmar los términos y condiciones.
4. Capturar la información que solicita el portal para comenzar a armar los estatutos de tu SAS.
5. Firma los estatutos de la SAS.

#### 6.2. Alta en el padrón de importadores.

El presente plan de negocios únicamente es de exportación no requiere de ningún trámite de importación para llevarse a cabo, así como lo establece el SAT (2020) este padrón es únicamente para las personas físicas y personas morales que pretendan importar mercancías a territorio nacional. por ende, la empresa no necesita registrarse en el padrón de importadores.

#### 6.3. Propiedad industrial.

La empresa La Vaquita, realizó la solicitud de registro de marca ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI), desde el 28 de Septiembre de 2015, en el anexo 3 del presente plan de negocios se puede observar. Sin embargo, debido a impedimentos establecidos por IMPI dicha solicitud no se pudo otorgar en el anexo 4 se muestra la carta emitida justificando las razones.

Con la actual reestructuración de la empresa y en base al presente plan de negocios se recomienda que se prosiga con el registro de signos distintivos, ya que esta protección es necesaria si se pretende incursionar en el extranjero.

#### 6.4. Aspectos tributarios

Al realizar actividades de exportación definitiva según lo marca el artículo 29 de la Ley de Impuesto al Valor Agregado (2020), se aplicará una tasa de 0% al valor de la enajenación de bienes, de igual forma debido al Tratado de Libre Comercio que se tiene con el país destino, se encuentra exento de pagar el impuesto general de exportación (IGE).

Para efectos de facturación de las operaciones de exportación definitiva clave A1, que tal cual lo establece el Código Fiscal de la Federación (2020) son objeto de enajenación en términos del artículo 14, cuyo fundamento legal se encuentra en el código Fiscal de la Federación, artículos 14, 29 y 29-A., en la Resolución Miscelánea Fiscal, regla 2.7.1.22 y en Las Reglas Generales de Comercio Exterior, reglas 3.1.34 y 3.1.35.

## 6.5. Normatividad

Al realizar actividades de exportación es importante adecuarse a la normativa del país origen y país destino, por ello es importante identificar los aspectos con los que la empresa debe cumplir, debido a que si no se apega a estos lineamientos no le será posible realizar la exportación, en la tabla 6.1 se muestra la normativa que debe cumplir la empresa La Vaquita.

Tabla 6.1 Normativa de Exportación.

<b>Normativa país origen</b>		
<b>Norma</b>	<b>Descripción</b>	<b>Dependencia de Emisión</b>
NOM-251-SSA1-2009	Certificación de Buenas Prácticas de Higiene para el Proceso de Alimentos, Bebidas o suplementos Alimenticios.	COFEPRIS
NOM-050-SCFI-2004	Norma oficial mexicana, información comercial-etiquetado general de productos	COFEPRIS
<b>Normativa de ingreso país destino</b>		
<b>Norma</b>	<b>Descripción</b>	<b>Dependencia</b>

		<b>de Emisión</b>
Registro US FDA de establecimiento de alimentos	Certificado necesario para aquellas instalaciones alimenticias que cuentan con sus establecimientos fuera de Estados Unidos de América.  El aviso previo se exige a todos los envíos de alimentos, bebidas y suplementos dietéticos que ingresan a Estados Unidos de América, una vez autorizada dicha importación, se genera un número de autorización en forma código de barras, que debe acompañar a la mercancía.	FDA
Código de barras derivado de la autorización del aviso previo		FDA
Certificado de controles preventivos (PCQI)	Las empresas procesadoras de alimentos deben obtener el certificado en controles preventivos, para desarrollar un plan de seguridad en la producción de sus alimentos.  Dicho código establece la guía del correcto etiquetado alimentos, para la aceptación de la comercialización del producto en el mercado estadounidense, dichos parámetros son preparados por la Oficina de Productos Nutrimientales, Etiquetado y Suplementos Dietéticos, del Centro de Seguridad Alimentaria y Nutrición Aplicada de la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos de América.	Empresas certificadas por la FDA
Código federal de regulación título 21 sección 101 Etiquetado		La empresa la vaquita realiza las adecuaciones necesarias para el cumplimiento

Nota: Elaboración propia con datos de la FDA (2019), Catálogo de Normas Oficiales Mexicanas (2020) y Secretaría de Economía (2020)

## Capítulo 7 Sostenibilidad Del Plan De Negocios

7.1. Analizar si el plan de negocios cuenta con impactos económicos en el empleo, el ingreso, los impuestos, en la localidad/región.

El impacto económico es de los aspectos más importantes en el desarrollo de un plan de negocios tanto en el contexto local como regional, en el caso de la empresa en la tabla 7.1 se puede apreciar cómo influye en diversos ámbitos económicos.

Tabla 7.1 Impacto Económico

<b>Empleo, Ingreso, Impuestos</b>
<b>Empleo</b>
El realizar actividades de exportación traerá para la empresa un mayor crecimiento, por ende, paulatinamente deberá aumentar su producción y así mismo su cantidad de empleados, actualmente es una pequeña empresa que ofrece empleos fijos a 10 personas de la localidad, sin embargo, se pronostica que con la implementación del presente Plan De Negocios se logre un impacto positivo en la generación de empleos de la localidad e incluso de manera regional.
<b>Ingreso</b>
El aumentar las ventas debido a las operaciones extranjeras traerá para la empresa mayores ingresos, que le permitirá su expansión debido al crecimiento de esta, ingresos que no solo beneficiaran a la empresa sino también a los proveedores, ya que como aumentarán las ventas también aumentará el consumo de insumos que son originarios en su mayoría de la región, además los empleados de la empresa serán favorecidos con la repartición de utilidades anuales.
<b>Impuestos</b>
Las aportaciones al gasto público también serán un impacto económico para considerar debido que, al aumentar las ventas, aumenta el Impuesto al Valor Agregado (IVA), y al aumentar los empleados aumenta el pago del Impuesto

---

Sobre la Renta (ISR), así mismo en las operaciones de comercio exterior se tiene que considerar el pago de las diversas contribuciones como el Derecho de Trámite Aduanero (DTA), La prevaricación (PRV) y Contraprestación de la prevaricación (CNT).

---

Elaboración propia con datos de la empresa Jocoque La Vaquita, (2020).

7.2. Analizar si el plan de negocios cuenta con impactos en lo social, cultural, etc.

Otro ende de impacto a considerar del presente plan de negocios para la empresa es el social y el cultural debido a que generar gran inercia en el vínculo de la empresa con la comunidad. En tabla 7.2 se resume dicho aspecto.

Tabla 7.2 Impacto social y cultural

<b>Impacto social y cultural</b>
<b>Social</b>
Actualmente la empresa ya actúa como un tercero en apoyo problemas sociales de la localidad por medio de sus distribuidores ya que les genera aportaciones de sus ingresos para que estos los utilicen en problemas sociales, con la proyección que pretende el plan de negocios el crecimiento en el apoyo social podría ser considerable ya que la empresa directamente podría crear programas de apoyo en beneficio de la sociedad.
<b>Cultural</b>
El impacto cultural para la empresa se podría dividir en dos aspectos primeramente esta busca generar una cultura organizacional positiva que genere un gran un clima laboral para sus empleados, en otro ámbito y en beneficio a la localidad pretende apoyar en actividades culturales que ayuden a la integración de la sociedad y al fomento de la cultura regional.

---

Elaboración propia con datos de la empresa Jocoque La Vaquita, (2020).

7.3. Analizar si el plan de negocios cuenta con impactos positivos en el ambiente, salud pública, energía, entre otros.

Hoy en día el preocuparse por el medio ambiente y la salud pública es indispensable para cualquier empresa debido a que estas estrategias generan prestigio y confianza en la empresa. En la tabla 7.3 se sintetiza como se ve afectada la empresa en estos ámbitos.

Tabla 7.3 Impacto Ambiental y salud pública.

<b>Impacto Ambiental y salud publica</b>
<b>Ambiente</b>
El aspecto ambiental es de gran relevancia en el presente plan de negocios, dentro de los procesos de la empresa que generar impacto en el medio ambiente se encuentra la reutilización de los envases de los productos que se caducan dentro del proceso de distribución y venta, ya que estos no son desechados pasan por un proceso de limpieza para generar inocuidad y se reintegran al proceso productivo.
<b>Salud Publica</b>
Al ser un producto dirigido al consumo humano el cuidado de la salud pública es un pilar fundamental para la empresa, por ello busca adoptar medidas de higiene y seguridad dentro de la planta productiva, que son supervisadas por sus empleados y por autoridades externas a la empresa, a su vez esto genera que el producto que se ofrece sea de la más alta calidad, además de naturales y saludables para los consumidores.

---

Elaboración propia con datos de la empresa Jocoque La Vaquita, (2020).

## REFERENCIAS

- Almada, A. A. (2014). *Marketing en crisis, cómo crecer cuando los mercados no crecen*. Madrid, España: Pirámide.
- Alveo. (2019). Cajas de plástico. Recuperada de <https://www.alveo.mx/cajas-de-plastico>
- Alveo. (2019). *Tarimas de plástico*. Recuperada de <https://www.alveo.mx/tarimas-de-plastico>
- Anderson, R., Hair, J., & Bush, A. (1995). *Administración de Ventas*. México: Mc Graw Hill.
- Banco de México. (2019). *Sistema de Información Económica*. Recuperado de <https://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?sector=1&accion=consultarCuadroAnalitico&idCuadro=CA6&locale=es>
- Bancomext. (2018). *Exportadores*. México. Recuperado de <https://www.bancomext.com/empresas-que-apoyamos/exportadores>
- Calpena, M. R. (2009). *Cultura Corporativa: misión, visión y valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la automoción en España*. España. Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).
- Castillejo, L. E. (2015). *Plan de negocios*. Lima: MACRO.
- Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios COFEPRIS. (2019) Certificado exclusivo para exportación. Recuperado de <https://www.gob.mx/tramites/ficha/certificado-exclusivo-para-exportacion/COFEPRIS3993>
- Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios. (2018). *Tramites en materia de exportación*. Recuperado de <https://www.gob.mx/cofepris/acciones-y-programas/exportaciones-relacionadas-con>

- CONACYT. (2018). *Fondos*. Ciudad de México, México. Recuperado de <https://conacyt.mx/conacyt/areas-del-conacyt/uasr/desarrollo-regional/fondos/>
- CONDUCEF. (2012). *Crédito para tu empresa*. México. Recuperado de <https://revista.condusef.gob.mx/2012/02/credito-para-tu-negocio/>
- Datos Macro Expansión. (2018) *Economía y Demografía De Estados Unidos*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>
- Diario Oficial de la Federación. (2019). *Derecho de Trámite Aduanero*. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5579610&fecha=22/11/2019](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5579610&fecha=22/11/2019)
- E.S. Plan empresa. (2018). *Acerca de Software*. Recuperado de <http://www.planempresa.pro/>
- Empreward. (2018). *¿Quiénes somos?*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://www.empreward.com/quienes-Somos>
- Federación Nacional de productores de leche (FEDELECHE). (2018) *Comercio de productos lácteos*. Recuperado de <https://www.fedeleche.cl/estd/PDF/comex.pdf>
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América latina*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.
- Gitman, L. (1997). *Fundamentos de administración financiera*. México: Editorial OUP.
- Gobierno de México. (2021). *Crédito para Crecer Juntos NAFIN*. Recuperado de <https://www.gob.mx/tramites/ficha/credito-para-crecer-juntos-nafin/NAFIN486>
- Google Maps. (2018). *Maps Ahome*. Recuperado de <https://www.google.com.mx/maps/place/Ahome,+Sinaloa/data=!4m2!3m1!1>

s0x86b98a64e03c659b:0xac783afebbaa2de1?sa=X&hl=en&ved=2ahUKEw  
j15uvr\_ev3AhV9JEQIHAG\_CXAQ8gF6BAgCEAE

Google Maps. (2018). *Maps Los Mochis*. Recuperado de  
[https://www.google.com.mx/maps/place/Los+Mochis,+Sinaloa/@25.758815,-  
109.0897023,12z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x86ba2f42b635eac3:0xb624  
c34752328808!8m2!3d25.7904657!4d-108.985882?hl=en](https://www.google.com.mx/maps/place/Los+Mochis,+Sinaloa/@25.758815,-109.0897023,12z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x86ba2f42b635eac3:0xb624c34752328808!8m2!3d25.7904657!4d-108.985882?hl=en)

Google Maps. (2018). *Maps*. Recuperada de  
[https://www.google.com.mx/maps/dir/los+mochis/Chicago,+Illinois,+USA/@  
33.5225763,-  
108.3952431,5z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x86ba2f42b635e  
ac3:0xb624c34752328808!2m2!1d-  
108.985882!2d25.7904657!1m5!1m1!1s0x880e2c3cd0f4cbcd:0xafe0a6ad0  
9c0c000!2m2!1d-87.6297982!2d41.8781136](https://www.google.com.mx/maps/dir/los+mochis/Chicago,+Illinois,+USA/@33.5225763,-108.3952431,5z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x86ba2f42b635eac3:0xb624c34752328808!2m2!1d-108.985882!2d25.7904657!1m5!1m1!1s0x880e2c3cd0f4cbcd:0xafe0a6ad09c0c000!2m2!1d-87.6297982!2d41.8781136)

Google Maps. (2018). *Maps*. Recuperado de  
[https://www.google.com/maps/dir/los+++mochis/nuevo+laredo/@25.2525651  
,-  
108.7512991,6z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x86ba2f42b635e  
ac3:0xb624c34752328808!2m2!1d-  
108.985882!2d25.7904657!1m5!1m1!1s0x8661187f41c4c78f:0x735d444f3e  
d3e91c!2m2!1d-99.549573!2d27.4779362](https://www.google.com/maps/dir/los+++mochis/nuevo+laredo/@25.2525651,-108.7512991,6z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x86ba2f42b635eac3:0xb624c34752328808!2m2!1d-108.985882!2d25.7904657!1m5!1m1!1s0x8661187f41c4c78f:0x735d444f3ed3e91c!2m2!1d-99.549573!2d27.4779362)

Google Maps. (2018). *Place*. Recuperado de  
[https://www.google.com.mx/maps/place/R%C3%ADo+Presidio,+Los+Mochi  
s,+Sin./@25.8139118,108.994787,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x86ba2  
8a8893976e1:0x9c32c0af426df9f6!8m2!3d25.813907!4d-  
108.9925983?hl=en](https://www.google.com.mx/maps/place/R%C3%ADo+Presidio,+Los+Mochis,+Sin./@25.8139118,108.994787,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x86ba28a8893976e1:0x9c32c0af426df9f6!8m2!3d25.813907!4d-108.9925983?hl=en)

Huaytalla T, C. G. (2011). Monografías. Obtenido de <http://www.monografias.com/>

- INEGI. (2028). *Sistemas de consultas*. México. Recuperado de <http://gaia.inegi.org.mx/mdm6/>
- Keat, G.P y Young. K. (2011). *Economía de empresa*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- La Vaquita. (2019). *Fotos de perfil*. Recuperado de <https://www.facebook.com/La-Vaquita-De-Dany-Jocoque-1259725750858328/photos/a.1259725810858322/1516483911849176>
- Ley del Impuesto al Valor Agregado. (2020). *Artículo 20*. Recuperado de <https://www.sat.gob.mx/articulo/39877/articulo-20#:~:text=Art%C3%ADculo%20%20Exenciones%20de%20pago,II>.
- Ley del Impuesto sobre la Renta. (2020). *Artículo 30*. Recuperado de [https://leyes-mx.com/ley\\_del\\_impuesto\\_sobre\\_la\\_renta/30.htm](https://leyes-mx.com/ley_del_impuesto_sobre_la_renta/30.htm)
- Live Plan. (2018). How it Works. Estados Unidos de América. Recuperado de [https://www.liveplan.com/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_term=Liveplan&utm\\_campaign=liveplan\\_brand\\_alpha&gclid=Cj0KCKQjw1ZeUBhDyARIsAOzAqQKRFhzHa0mVqiL5wSPKLV3A0QcLYHIHHPWD8IRFbhM4YVeRSI63dbYaAq3OEALw\\_wcB](https://www.liveplan.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_term=Liveplan&utm_campaign=liveplan_brand_alpha&gclid=Cj0KCKQjw1ZeUBhDyARIsAOzAqQKRFhzHa0mVqiL5wSPKLV3A0QcLYHIHHPWD8IRFbhM4YVeRSI63dbYaAq3OEALw_wcB)
- Llamazares, G. O. (2009). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Madrid: Global Marketing strategies.
- López, A. M y Gómez, A. X. (2018). *Gestión de costos y precios*. México: Patria educación.
- Microsoft. (2018). *Business insights ideas*. Recuperado de <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/business-insights-ideas/productivity>
- Morales, J. s. (2011). *La economía en la empresa: en la sociedad del conocimiento*. (4ta ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Nacional Financiera. (2018). *Financiamiento*. México. Recuperado de <https://www.nafin.com/portalnf/content/financiamiento/>

- Nacional Financiera. (2020). *Financiamiento empresarial*. Recuperado de <https://www.nafin.com/portalfnf/content/financiamiento/empresarial.html>
- Nacional Financiera. (2020). *Mujeres empresarias*. Recuperado de <https://www.nafin.com/portalfnf/content/financiamiento/mujeres-empresarias.html>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *OECD Key Indicators*. Recuperado de <https://www.oecd.org/centrodemexico/estadisticas/>
- Ortega, J. A., y Espinoza P, J. L. (2015). *Plan de internacionalización empresarial: caso práctico*. Madrid: ESIC.
- Peiro, R. (2018). *Propuesta de valor*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/propuestadevalor.html#:~:text=La%20propuesta%20de%20valor%20es,obtener%20el%20benepl%C3%A1cito%20del%20p%C3%ABlico>.
- Porter, M.E. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Promperú. (2017). *Costos de exportación*. Recuperado de <http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4106/COSTOS%20DE%20EXPORTACION.pdf?sequence=5>
- Ramírez P, D. (2008). *Contabilidad Administrativa. Filosofías administrativas contemporáneas*. Monterrey: McGraw-Hill Interamericana.
- Santander Trade Markets (2018). *Haga negocios con Estados Unidos de América*. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/perfil-pais/18,estados-unidos>
- Santander Trade Markets (2019). *Acuerdos Internacionales y Trámites Aduaneros*. Recuperada de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/estados-unidos/acuerdos-y-procedimientos-aduaneros>

- Secretaría de Economía. (2012). *Programas*. México. Recuperado de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende-en/se-programs>
- Secretaría de Economía. (2018). *Fondo Nacional del emprendedor*. Ciudad de México, México. Recuperado de <https://www.inadem.gob.mx/fondo-nacional-emprendedor/>
- Secretaría de Economía. (2019). *Expedición de permisos de importación y exportación*. Ciudad de México, México. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/siicex-transparencia-permisos-previos>
- Secretaría de Economía. (2019). *La Secretaría de Economía habilita organismos empresariales para validación de certificados de origen*. Ciudad de México, México. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/prensa/la-secretaria-de-economia-habilita-organismos-empresariales-para-validacion-de-certificados-de-origen>
- Secretaría de Gobernación. (2015). *Programa crédito joven*. Recuperado de <https://www.gob.mx/nafin/articulos/programa-credito-joven-37272>
- Servicio De Administración Tributaria. (2020). *Consulta los requisitos para realizar tu inscripción de Sociedades por Acciones Simplificadas*. Recuperada de <https://www.sat.gob.mx/consultas/27517/consulta-los-requisitos-para-realizar-tu-inscripicocon-de-sociedades-por-acciones-simplificadas>.
- Servicio De Administración Tributaria. (2020). *Factura de Comercio Exterior*. Recuperado de <https://www.sat.gob.mx/consultas/61165/comprobante-de-comercio-exterior>
- Servicio De Administración Tributaria. (2020). *Inscríbete al padrón de importadores*. Recuperada de <https://www.sat.gob.mx/tramites/46063/inscribete-en-el-padrón-de-importadores>

- Servicio De Administración Tributaria. (2020). *Régimen de Incorporación Fiscal*. Recuperado de <https://www.sat.gob.mx/consulta/55107/conoce-el-regimen-de-incorporacion-fiscal>.
- Servicio Nacional De Información De Comercio Exterior. (2019). *SNICE*. Recuperado de <https://www.snice.gob.mx/AdminSNICE/>
- Silva, D. (2021). *¿Qué es el modelo Canvas? Tu plan de negocios paso a paso*. Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/modelo-canvas-que-es/>
- Sistema Integral de Información de Comercio exterior. (2019). *Tarifa De La Ley De Impuestos Generales De Importación Y Exportación*. Recuperado de <http://www.siicex-caaarem.org.mx/>
- Statista. (2020). *Projected annual inflation rate in the United States from 2010 to 2021*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/244983/projected-inflation-rate-in-the-united-states/>
- The international chamber of commerce ICC. (2018) *ICC Global Survey 2018: Securing future growth*. Recuperado de <https://iccwbo.org/publication/global-survey-2018-securing-future-growth/>
- Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica*. México. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- TIBA. (2020). *INCOTERMS 2020*. Recuperado de <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020/?lang=es>
- trabajos69/depreciacion-perdida-valor-bien/depreciacion-perdida-valor-bien.shtml
- U.S. Census Bureau. (2018). *QuickFacts Illinois*. Recuperado de <https://www.census.gov/quickfacts/IL>
- U.S.The Food and Drug Administration. (2019). *Rules, Regulations and Guidance*. Recuperado de <https://www.fda.gov/tobacco-products/products-guidance-regulations/rules-regulations-and>

guidance#:~:text=FDA%20develops%20regulations%20based%20on,the%20ofull%20force%20of%20law.

United States Department of Agriculture. (2018). *Milk Production*. Recuperado de <https://usda.library.cornell.edu/concern/publications/h989r321c>

United States International Trade Commission. (2019). *Harmonized Tariff Schedule*. Estados Unidos de América. Recuperado de <https://hts.usitc.gov/>

United States Patent and Trademark. (2019). Trademarks. Recuperado de <https://www.uspto.gov/trademarks>

Zorita, LI. E. y Huarte, M.S. (2013). *Plan de Negocios, herramienta para analizar la oportunidad de una iniciativa emprendedora*. Madrid, España: ESIC.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1**

## **Diagnostico empresarial a la empresa la vaquita**

### **PROPÓSITO**

Evaluar los factores de las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de identificar elementos, procesos y estrategias que permitan desarrollar un plan de acción para su aceleración.

### **INSTRUCCIONES**

A continuación, se presenta una serie de preguntas, responde cada una asignando un valor de 1 a 4, dependiendo de cómo tu empresa se encuentra actualmente con relación a cada reactivo y de acuerdo con la siguiente escala:

**1 = Rara vez o nada**

**2 = Algunas veces o poco**

**3 = La mayor parte del tiempo o bastante**

**4 = Siempre o totalmente**

Lee detenidamente cada reactivo. Algunos son aspectos de percepción, otros son cuantitativos. Evalúa y contesta con la mayor objetividad posible.

## **CUESTIONARIO**

### **PROCESOS Y OPERACIONES**

Empresa: *La vaquita*

Fecha: 19/12/18

**1 = Nada / Nunca**

**2 = Regular / Fallas frecuentes**

**3 = Bien / Casi siempre**

**4 = Totalmente / Siempre**

### Cuestionario genérico

4	1. Conozco y entiendo la actividad de recepción de pedidos.
4	2. Conozco y entiendo la actividad de diseño.
4	3. Conozco y entiendo la actividad de revisión de especificaciones técnicas.
4	4. Conozco y entiendo la actividad de programación de pedidos.
4	5. Conozco y entiendo la actividad de compras y suministro.
3	6. Conozco y entiendo la actividad de preparación de inventarios.
4	7. Conozco y entiendo la actividad de prestación del servicio o fabricación del producto.
3	8. Conozco y entiendo la actividad de almacenamiento.
4	9. Conozco y entiendo la actividad de facturación.
4	10. Conozco y entiendo la actividad de envío al cliente.
4	11. Conozco y entiendo la actividad de cobranza.
3	12. Conozco y entiendo la actividad de servicio post venta.
3	13. Estoy al pendiente de los indicadores globales de la empresa.
3	14. Se da un seguimiento semanal o mensual a dichos indicadores globales.
4	15. Los indicadores de mi área se apegan a los indicadores globales.
3	16. Los trabajos fluyen rápidamente de recepción de pedidos a la actividad siguiente.
3	17. Los trabajos fluyen rápidamente de diseño a la actividad siguiente.
3	18. Los trabajos fluyen rápidamente de revisión de especificaciones a la actividad siguiente.
4	19. Los trabajos fluyen rápidamente de programación de pedidos a la actividad siguiente.
3	20. Los trabajos fluyen rápidamente de compras y suministro a la actividad siguiente.

4	21. Los trabajos fluyen rápidamente de preparación de inventarios a la actividad siguiente.
3	22. Los trabajos fluyen rápidamente de prestación de servicio o fabricación del producto a la actividad siguiente.
4	23. Los trabajos fluyen rápidamente de almacenamiento a la actividad siguiente.
4	24. Los trabajos fluyen rápidamente de facturación a la actividad siguiente.
4	25. Los trabajos fluyen rápidamente de envío al cliente a la actividad siguiente.
2	26. Los trabajos fluyen rápidamente de cobranza a la actividad siguiente.
3	27. Los trabajos fluyen rápidamente de servicio post venta a la actividad siguiente.
3	28. La actividad de recepción de pedidos podría procesar más trabajos que los que regularmente atiende.
3	29. La actividad de diseño podría procesar más trabajos que los que regularmente atiende.
3	30. La actividad de revisión de especificaciones podría procesar más trabajos que los que regularmente atiende.
3	31. La actividad de programación de pedidos podría procesar más trabajos que los que regularmente atiende.
3	32. La actividad de compras y suministro podría procesar más trabajos que los que regularmente atiende.
3	33. La actividad de preparación de inventarios podría procesar más trabajos que los que regularmente atiende.
3	34. La actividad de prestación de servicio o fabricación del producto podría procesar más trabajos que los que regularmente atiende.
3	35. La actividad de almacenamiento podría procesar más trabajos que los que regularmente atiende.
3	36. La actividad de facturación podría procesar más trabajos que los

	que regularmente atiende.
3	37. La actividad de envío al cliente podría procesar más trabajos que los que regularmente atiende.
3	38. La actividad de cobranza podría procesar más trabajos que los que regularmente atiende.
3	39. La actividad de servicio post venta podría procesar más trabajos que los que regularmente atiende.
3	40. Empiezo una tarea y no la dejo hasta que la finalizo (cero cambio de prioridades).
4	41. Los indicadores o medidores de recepción de pedidos facilitan o ayudan al logro de mis resultados.
4	42. Los indicadores o medidores de diseño facilitan o ayudan al logro de mis resultados.
4	43. Los indicadores o medidores de revisión de especificaciones técnicas facilitan o ayudan al logro de mis resultados.
4	44. Los indicadores o medidores de recepción de pedidos facilitan o ayudan al logro de mis resultados.
4	45. Los indicadores o medidores de programación de pedidos facilitan o ayudan al logro de mis resultados.
4	46. Los indicadores o medidores de compras y suministros facilitan o ayudan al logro de mis resultados.
4	47. Los indicadores o medidores de preparación de inventario para producción facilitan o ayudan al logro de mis resultados.
4	48. Los indicadores o medidores de prestación del servicio o fabricación del producto facilitan o ayudan al logro de mis resultados.
4	49. Los indicadores o medidores de almacenamiento facilitan o ayudan al logro de mis resultados.
4	50. Los indicadores o medidores de facturación facilitan o ayudan al logro de mis resultados.
4	51. Los indicadores o medidores de envío al cliente facilitan o ayudan

	al logro de mis resultados.
4	52. Los indicadores o medidores de cobranza facilitan o ayudan al logro de mis resultados.
4	53. Los indicadores o medidores de servicio post venta facilitan o ayudan al logro de mis resultados
2	54. Todas las áreas tenemos los mismos criterios para priorizar los trabajos.
3	55. El mecanismo de seguimiento de pedidos de clientes me permite conocer en todo momento el estado de avance de cada trabajo.
3	56. El inventario físico corresponde con el inventario en el sistema.
2	57. Todo lo que se factura se cobra.
3	58. Todo lo que se entrega al cliente se factura.
3	59. Los sistemas de información / software / reportes, son suficientes y confiables para hacer mi trabajo de forma eficiente.
3	60. Las herramientas como equipo de cómputo / maquinaria / otras, son suficientes y se encuentran en buen estado para hacer mi trabajo de forma eficiente.
2	61. Existe un estricto control de inventarios desde que se compran las materias primas hasta que los productos terminados son recibidos por los clientes (cero fugas).
4	62. Entregamos nuestro servicio o producto con la calidad que el cliente espera.
4	63. Tenemos un control de calidad interno que nos permite identificar errores y defectos en el lugar donde se producen.
4	64. Los productos / servicios son entregados al cliente en la fecha prometida.

## **CUESTIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**1 = Rara vez o nada**

**2 = Algunas veces o poco**

**3 = La mayor parte del tiempo o bastante**

**4 = Siempre o totalmente**

4	1. El Estado de Resultados es confiable y lo uso para toma de decisiones
4	2. El Balance General es confiable y lo uso para toma de decisiones
4	3. El flujo de efectivo es confiable y lo uso para proyectar necesidades futuras de liquidez.
4	4. Los Estados Financieros se generan antes del 5to día hábil de cada mes, apoyando el proceso de toma de decisiones proactivas.
3	5. Se cuenta con capacidad de financiamiento externo para soportar el crecimiento.
3	6. La prueba ácida arroja un índice mayor a 1.0. (Activo Circulante / Pasivo Circulante es mayor a 1.0).
1	7. Se cuenta con fondos gubernamentales que esta empresa está en condiciones de acceder.
2	8. Se tienen mecanismos de control de efectivo.
2	9. Conocemos el ciclo de generación de efectivo. (Días de Inventarios + Días de CXC – Días de CXP)
4	10. Conocemos el nivel mínimo de capital de trabajo requerido para operar.
2	11. Se cuenta con un programa integral de planeación financiera y operativa de toda la empresa.
2	12. Se cuenta con un proceso institucional de seguimiento a objetivos.
2	13. Se tiene un plan de incremento de gastos para el crecimiento, identificando cómo se financiarán.
2	14. Se tiene un plan para nuevas inversiones y cómo se financiarán.
2	15. Se tiene identificado el nivel de apalancamiento óptimo. (Pasivo con costo / Activo Total)

2	16. Se lleva un método para la decisión de conveniencia de los nuevos gastos e inversiones (análisis incremental)
3	17. Se tienen políticas de anticipos y crédito así como condiciones de pago con los proveedores.
2	18. Se tienen mecanismos de control de bienes de uso (Activo Fijo).
1	19. Se conocen y se miden los procesos críticos que agregan valor
4	20. Se tiene un método para la determinación de precios y rentabilidad de productos
3	21. Conocemos Gastos de Operación Fijos que no son necesarios para la generación de Contribución Marginal (Nice to have).
2	22. Conocemos los indicadores con que se mide la aportación de valor.
4	23. Conocemos y monitoreamos los procesos críticos de negocio donde se genera el dinero.
4	24. Conocemos la rentabilidad de cada unidad de negocio independiente.
4	25. Se cuenta con segmentación de clientes por rentabilidad.
4	26. Conocemos el punto de equilibrio y la contribución marginal mínima requerida.
4	27. Conozco la composición del Costo Totalmente variable. (Materia prima, componentes, comisiones de ventas, etc)
3	28. Conocemos el margen bruto promedio de mercado y estamos por encima del mismo.
1	29. Conozco la rotación de activos y es superior a 1.0. (Ventas / Activo Total) es superior a 1.0.

### **CUESTIONARIO DE CAPITAL HUMANO**

**1 = Rara vez o nada**

**2 = Algunas veces o poco**

**3 = La mayor parte del tiempo o bastante**

**4 = Siempre o totalmente**

2	1. Tenemos los expedientes completos de cada persona que trabaja en esta institución.
2	2. Tenemos una base de datos que nos proporciona información básica de todo nuestro personal.
4	3. La nómina de todos se paga puntualmente.
4	4. El 100% de las percepciones de los empleados están grabadas ante el IMSS o el ISSTE (según sea el caso)
4	5. Tenemos al día nuestro manual de descripción de puestos.
3	6. Contamos con los perfiles básicos de los puestos clave de la organización.
3	7. Tenemos la estructura adecuada para nuestra operación.
3	8. Damos servicios adicionales al personal como despensas, vales de gasolina, uniformes, transporte, etcétera.
3	9. Conocemos la competitividad de nuestros sueldos en el mercado.
4	10. Tenemos contrato colectivo de trabajo y está bajo control.
1	11. Tenemos sindicato de empresa y está bajo control.
3	12. Contamos con un esquema eficiente de reclutamiento y selección de personal.
3	13. Tenemos los perfiles de todos los puestos de esta organización.
1	14. Realizamos análisis de puestos al menos una vez al año.
1	15. Conocemos el valor económico de los puestos clave de la organización.
2	16. Existen políticas y procedimientos para cubrir vacantes.
2	17. Cada año hacemos planeación de personal y por consecuencia no tenemos retrasos en la dotación del mismo.
2	18. Tenemos un eficiente esquema de evaluación de personal que nos permite comparar puesto – perfil – persona.
1	19. Contamos con perfiles de puesto por competencias.
3	20. Todo el equipo directivo sabe exactamente el rumbo que debe tener la organización.

3	21. El equipo directivo funciona como un verdadero equipo de trabajo.
3	22. La comunicación entre los miembros del equipo directivo es fluida y eficaz.
3	23. El equipo directivo toma decisiones importantes para la organización de manera colegiada.
3	24. Es evidente que el equipo directivo está bien integrado, porque todos tiene una misma visión de empresa u organización.
3	25. Los directores tienen un fuerte liderazgo sobre su personal.
3	26. Todos los puestos tienen definidos sus objetivos.
3	27. Las personas ocupantes de los puestos entienden y saben cómo lograr sus objetivos.
1	28. Tenemos un formato definido de evaluación del desempeño.
2	29. Se revisa periódicamente el desempeño del personal.
2	30. Cada jefe de área o grupo ha sido entrenado y sabe cómo negociar el desempeño de sus colaboradores.
3	31. Existe un reconocimiento económico por el cumplimiento de metas, adicional al sueldo.
1	32. Tenemos un bono de productividad que nos compensa el buen desempeño y todos son evaluados bajo los mismos indicadores.
3	33. Se percibe un ambiente de justicia y equidad en las compensaciones que nos da la organización.
3	34. Cuando menos cada año la organización proporciona capacitación.
1	35. Existe un programa de capacitación anual que proporciona los conocimientos y habilidades para desempeñarse mejor en los puestos.
2	36. Cada área puede definir sus necesidades de capacitación y la empresa proporciona la capacitación requerida.
1	37. En la organización se maneja un presupuesto anual de capacitación.
2	38. Todos los ocupantes de puestos clave de la organización están actualizados de acuerdo a su especialidad.
3	39. A falta de recursos, la organización organiza entrenamiento y

	capacitaciones internas, para cada puesto.
1	40. Cada puesto clave tiene un plan de sucesión o parrilla de reemplazo.
1	41. Existe en la empresa una política y procedimiento para promociones y ascensos.
1	42. Cada puesto clave tiene un programa anual de enriquecimiento de la función que lo lleve a generar mayor valor para la empresa.
1	43. Cada empleado conoce cuál será su plan de carrera dentro de la organización.
1	44. Está en proceso de preparación el reemplazo para la dirección general.
2	45. En la empresa u organización si hay promociones y ascensos.
3	46. Se percibe un clima de cooperación y ayuda entre los empleados.
3	47. En la organización, se percibe un ambiente humano.
3	48. Se tiene la percepción de que en la organización los directivos son justos.
3	49. La dirección está preocupada y ocupada en que sus colaboradores trasciendan.
3	50. El liderazgo de los puestos de mando ayuda a que las personas estén estables en sus puestos.
3	51. La comunicación entre las áreas es positiva y se da un ambiente de cordialidad.
4	52. Las condiciones de trabajo son las adecuadas para el tipo y naturaleza de la empresa.
4	53. El compromiso de la dirección es correspondido por el resto de la organización.
4	54. Los jefes y supervisores saben trabajar con personas y logran los resultados esperados.
4	55. Se aprecia y reconoce el buen desempeño de los colaboradores.

### **CUESTIONARIO DE COMERCIALIZACIÓN**

**1 = Rara vez o nada**

**2 = Algunas veces o poco**

**3 = La mayor parte del tiempo o bastante**

**4 = Siempre o totalmente**

4	1. La empresa es reconocida porque cumple sus compromisos
4	2. La empresa es reconocida por tener precios competitivos
4	3. La empresa es reconocida por su buen servicio
4	4. La empresa es reconocida por su amplia cobertura geográfica
3	5. Somos considerados líderes en el mercado
4	6. Somos una empresa que da soluciones efectivas
4	7. Tenemos alta participación de mercado
4	8. Tenemos bien identificado el mercado objetivo
4	9. Estamos vendiendo exitosamente en el mercado objetivo
4	10. Conozco a mi competencia directa
4	11. Tengo identificados a mis futuros prospectos
3	12. Conozco a todos mis clientes y los tengo clasificados por su importancia en ventas y utilidades
1	13. Actualmente tenemos clientes en el extranjero
3	14. Contamos con una línea de productos (soluciones) adecuadas al mercado
3	15. Contamos con una amplia gama de productos
4	16. Tenemos la flexibilidad necesaria para ofrecer soluciones a la medida
3	17. Continuamente desarrollamos nuevos productos
4	18. Nuestro producto es de calidad
4	19. Hacemos entregas a tiempo
4	20. Damos prioridad al servicio al cliente y contamos con las herramientas para atenderlos
4	21. Conozco los productos y soluciones que generan mayores utilidades
3	22. Los montos de ventas y utilidades del 2017 fueron buenos

3	23. Los montos de ventas y utilidades del 2018 fueron buenos
3	24. La mayor parte de nuestros ingresos dependen de pocos clientes
2	25. Contamos con un plan de ventas mensual y para este año
2	26. Existe una estructura formal de ventas
2	27. La fuerza de ventas dedica el 100% de su tiempo a la labor de ventas1
3	28. Nuestros vendedores están adecuadamente seleccionados
3	29. Nuestros vendedores están adecuadamente capacitados
3	30. El esquema de compensación de los vendedores incentiva las ventas y atracción de nuevos clientes
4	31. Existen procesos de ventas que se respetan
4	32. Se hacen reportes de ventas que se revisan periódicamente
3	33. Tenemos una estrategia para incrementar las ventas
3	34. Tenemos una estrategia para obtener nuevos clientes
3	35. Tenemos una estrategia para retener a los clientes actuales
2	36. Estamos preparándonos para exportar
3	37. Tenemos una estrategia de comunicación y promoción
2	38. Contamos con un presupuesto de promoción

## **Anexo 2 Relación de link de Documentos de exportación**

- Certificado de origen TLCAN

[http://www.brinksglobal.com/download/pdf/NORTH\\_AMERICAN\\_FREE\\_TRADE\\_AGREEMENT\\_SPANISH.pdf](http://www.brinksglobal.com/download/pdf/NORTH_AMERICAN_FREE_TRADE_AGREEMENT_SPANISH.pdf)

- Certificado de peso y volumen
- Factura comercial

[https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/factura/comercial/contenido\\_sidN\\_1052425\\_sid2N\\_1052384\\_cidIL\\_954938\\_ctyIL\\_139\\_scidN\\_954938\\_utN\\_3.aspx](https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/factura/comercial/contenido_sidN_1052425_sid2N_1052384_cidIL_954938_ctyIL_139_scidN_954938_utN_3.aspx)

- Encargo conferido

<https://www.sat.gob.mx/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1461172358666&ssbinary=true>

- Carta de instrucciones al agente aduanal

[http://www.aaajuarez.org.mx/files/comunicados/CAAAREM/Circular/2012/20120127\\_Anexo36\\_CARTA\\_DE\\_INSTRUCCIONES.pdf](http://www.aaajuarez.org.mx/files/comunicados/CAAAREM/Circular/2012/20120127_Anexo36_CARTA_DE_INSTRUCCIONES.pdf)

- Lista de empaque

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1053197209radC1062.xls>

- Documento de transporte (Carta Porte)

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1038415068rad6683C.pdf>

### **ANEXO 3 Solicitud de registro de marca**

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

Solicitud de Registro o Publicación de Signos

Homoclave del formato IMPI-00-001		SECRETARÍA DE ECONOMÍA DELEGACIÓN FEDERAL GUAYMAS, SINALOA		Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial MARCA	
*Fecha de publicación del formato en el DOF		Fecha		Expediente: 1716223 Folio: 0037334 FECHA: 19/02/2016 HORA: 13:34 DENOMINACIÓN: LA VADUITA	
28 / 07 / 2015		DD		C.I.A.V. 028993 	

27 ENE. 2016  
10:00:00  
RECIBIDO

Datos generales del o de los solicitante(s)

Personas físicas	Personas morales
CURP (opcional):	RFC (opcional):
Nombre(s):	Denominación o razón social: PRODUCTOS DANSE SA DE CV
Primer apellido:	
Segundo apellido:	
Nacionalidad:	Nacionalidad: MEXICANA
Teléfono (lada, número, extensión):	Teléfono (lada, número, extensión): (668) 11 69 897
Correo electrónico:	Correo electrónico: buag87@outlook.com
<input type="radio"/> Continúa en anexo	<input type="radio"/> Continúa en anexo

Domicilio del solicitante

Código postal: 81249	
Calle: DATIL	
<small>(Por ejemplo: Avenida Insurgentes Sur, Colonia del Camarero, Catedral, Comederos, etc.)</small>	
Número exterior: 1688	Número interior: 0015
Colonia: LAS PALMAS	
<small>(Por ejemplo: Avda. de Juárez, Residencial Hidalgo, Fraccionamiento, Sector, etc.)</small>	
Municipio o Delegación: AHOME	Localidad: LOS MOCHIS
Estado o Distrito Federal: SINALOA	Entre calles (opcional):
Pais: MEXICO	Calle posterior (opcional):

Domicilio para oír y recibir notificaciones

Código postal: 81249	
Calle: RIO PRESIDIO	
<small>(Por ejemplo: Avenida Insurgentes S. J. Reyes, Zona Lomas, Catedral, Comederos, etc.)</small>	
Número exterior: 1132	Número interior:
Colonia: LAS PALMAS	
<small>(Por ejemplo: Avda. de Juárez, Residencial Hidalgo, Fraccionamiento, Sector, etc.)</small>	
Municipio o Delegación: AHOME	Localidad: LOS MOCHIS
Estado o Distrito Federal: SINALOA	Entre calles (opcional): BULEVARD JIQUILPAN Y CALLE REVOLUCION
	Calle posterior (opcional):

En caso de que, por cuestiones ajenas al Instituto, las notificaciones no puedan realizarse en este domicilio éstas se efectuarán mediante publicación en la Gaceta de la Propiedad Industrial, en términos del artículo 13 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

Notificación por Gaceta de la Propiedad Industrial:  
 Marque con una X, sólo si está de acuerdo

Manifiesto expresamente mi conformidad para que todas las notificaciones previas a la resolución definitiva del presente trámite, se realicen a través de la Gaceta de la Propiedad Industrial.

Datos del signo distintivo

Tipo de signo distintivo que solicita:  
 Marcar con una X sólo una casilla.

Registro de Marca       Registro de Aviso Comercial

Registro de Marca Colectiva       Publicación de Nombre Comercial

Tipo de marca:  
 Marcar con una X sólo una casilla.

Nominativa (denominación formada por letras, palabras y/o números)       Innominada (diseño, logotipo o figura)       Mixta (denominación y diseño)       Mixta (diseño y forma tridimensional)

Tridimensional (forma en tres planos)       Mixta (denominación y forma tridimensional)       Mixta (denominación, diseño y forma tridimensional)

Fecha de primer uso:

DD / MM / AAAA       No se ha usado

Clase: **2 9**      Productos o Servicios, en el caso de Marca o Aviso Comercial/ Giro preponderante, en el caso de Nombre Comercial: Carne, pescado, carne de ave y carne de caza; extractos de carne; frutas y verduras, hortalizas y legumbres en conserva, congeladas, secas y cocidas; jaleas, confituras, compotas; huevos, leche y productos lácteos; aceites y grasas comestibles.

Continúa en anexo

Denominación:  
 (Sólo marcas mixtas con denominación)

**LA VAQUITA DE DANY**

Signo distintivo:  
 Anete, reproduzca o adhiera el signo distintivo que desea proteger

Legendas o figuras no reservables:  
 (Sólo en caso de Marca)

Continúa en anexo

Ubicación del establecimiento

Código postal:  
 Calle:

(Por ejemplo: Avenida Insurgentes Sur, Boulevard Avila Camacho, Calles, Corredor, etc.)

Número exterior:      Número interior:

Colonia:

(Por ejemplo: Amparo, San Justo, Residencial Hidalgo, Fraccionamiento, Sección, etc.)

Localidad:  
 Municipio o Delegación:  
 Estado o Distrito Federal:  
 Entre calles (opcional):  
 Calle posterior (opcional):  
 País:



Prioridad reclamada:  
 (Sólo en caso de Marca o Aviso Comercial presentado en el extranjero)

País (oficina) de origen:      Número:      Fecha de presentación:  
 DD / MM / AAAA

Manifiesto, bajo protesta de decir verdad, que los datos asentados en esta solicitud son ciertos y que, en caso de actuar como mandatario, cuento con facultades suficientes para llevar a cabo el presente trámite. Asimismo, me doy por enterado del tratamiento que se les dará a los datos personales contenidos en la presente solicitud.

GILBERTO BURGOS AHUMADA

*Burgos*  
 Gilberto Burgos Ahumada

Nombre y firma del solicitante o de su representante

\*De conformidad con los artículos 5, fracción II del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial y 4 y 69-M, fracción V de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, las formas oficiales del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación (DOF)

Documentos anexos

- Comprobante de pago. Copia.
- Documento que acredita la personalidad del mandatario, en su caso. Original o copia certificada.
- Constancia de inscripción en el Registro General de Poderes del IMPI, en su caso. Copia.
- Reglas de uso, sólo en caso de solicitud de Registro de Marca Colectiva o si el signo distintivo se presenta por más de un solicitante (cotitularidad). Original o copia certificada.
- Acta constitutiva de la sociedad o asociación, sólo en caso de solicitud de Registro de Marca Colectiva. Original o copia certificada.
- Fe de hechos que acredite el uso efectivo del nombre comercial, sólo en caso de solicitud de Publicación de Nombre Comercial. Original o copia certificada.
- Hoja adicional complementaria al punto "Datos Generales de los Solicitantes", sólo en caso de cotitularidad. Original.
- Hoja adicional complementaria al punto "Productos o servicios, en caso de Marca o Aviso Comercial/Giro comercial preponderante", en su caso. Original.
- Hoja adicional complementaria al punto "Leyendas o figuras no reservables", en su caso. Original.
- Traducción de los documentos presentados en idioma distinto al español, en su caso. Original.
- Legalización o apostilla de los documentos anexos provenientes del extranjero, en su caso. Original.

Términos y condiciones

Información sobre el tratamiento de datos personales.

Los datos proporcionados en la presente solicitud, así como en sus documentos anexos, adquieren el carácter de públicos, de conformidad con los artículos 127 y 185 de la Ley de la Propiedad Industrial, así como 18 y 20 de su Reglamento, en relación con lo dispuesto en los artículos 22, fracción VI de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y Vigésimo Segundo de los Lineamientos de Protección de Datos Personales y serán tratados e incorporados en el "Sistema Integral de Gestión de Marcas (SIGMAR)", administrado por la Dirección Divisiva de Marcas de este Instituto, con fundamento en los artículos 113, 126, 127 y 185 de la Ley de la Propiedad Industrial y 18, 20, 21, 56 y 68 de su Reglamento.

Dicho sistema se encuentra registrado en el Listado de Sistemas de Datos Personales administrado por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) <http://persona.inai.org.mx/persona/welcome.do>, con la finalidad de gestionar los trámites y servicios que presta este Instituto. Los datos contenidos en el mismo podrán ser difundidos o transmitidos, en atención a las obligaciones previstas en el artículo 6 y 8 de la Ley de la Propiedad Industrial, que incluyen su publicación en la Gaceta de la Propiedad Industrial.

Los interesados podrán ejercer sus derechos de acceso y corrección ante la Dirección Divisiva de Marcas con domicilio en Arenal No. 550, Piso 3, Pueblo Santa María Tepepan, Delegación Xochimilco, C.P. 16020, México, D.F. teléfono: (01) (55) 53-34-07-00 en el D.F. y área metropolitana, del interior de la República sin costo para el usuario 01-800-570-59-90, extensiones 10183 y 10039. Correo electrónico: [dma@impi.gob.mx](mailto:dma@impi.gob.mx)

Lo anterior se informa en cumplimiento del Decimoséptimo de los Lineamientos de Protección de Datos Personales, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Septiembre de 2005.

Presentación y notificaciones.

El horario para la recepción de documentos, atención al público y consulta de expedientes en las distintas oficinas del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, durante los días que éste considere como hábiles, será de las 8:45 a las 16:00 horas.

La solicitud y sus anexos debe presentarse en la Coordinación Departamental de Recepción y Control de Documentos de la Dirección Divisiva de Marcas de este Instituto, con domicilio en Arenal # 550, Piso 3, Pueblo Santa María Tepepan, Delegación Xochimilco, C.P. 16020, México, D.F. También puede ser presentada en la ventanilla de sus Oficinas Regionales, así como en las Delegaciones o Subdelegaciones Federales de la Secretaría de Economía.

También podrá remitirse la solicitud por correo, servicios de mensajería u otros equivalentes o, en su caso, presentarse por transmisión telefónica facsimilar, en los términos previstos en el artículo 5o. del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

Las resoluciones, requerimientos y demás actos del Instituto se notificarán a los solicitantes por correo certificado con acuse de recibo al domicilio que hubiesen señalado al efecto, salvo que hayan manifestado su deseo de que las notificaciones previas a la resolución definitiva del trámite, le sean notificadas mediante la Gaceta de la Propiedad Industrial.

Información del Trámite.

Trámites a los que corresponde la forma: Solicitud de registro de marca. Solicitud de registro de marca colectiva. Publicación de nombre comercial y Solicitud de registro de aviso comercial.

Número de Registro Federal de Trámites y Servicios: IMPI-01-001; IMPI-01-002; IMPI-01-003, e IMPI-01-004.

Fecha de autorización de la forma por parte de la Dirección General Adjunta de Propiedad Industrial del IMPI: 21-VII-2015.

Fecha de autorización de la forma por parte de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria: 22-VII-2015.

Fundamento jurídico-administrativo.

Ley de la Propiedad Industrial, artículos 6 fracción II, 87-90, 93, 96, 98, 99-119, 121-126 y 179-183.

Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, artículos 5-7, 13, 16, 17, 53, 56-61 y 67.

Acuerdo por el que se da a conocer la Tarifa por los servicios que presta el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, artículos 14a, 14c y 14e.

Acuerdo que establece las reglas para la presentación de solicitudes ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, artículos 11 y 34.

Acuerdo por el que se establecen reglas y criterios para la resolución de diversos trámites ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, artículos 19 a 26.

Acuerdo por el que se da a conocer el horario de atención al público en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, artículo 1.

Acuerdo por el que se dan a conocer los criterios de interpretación y aplicación de la clasificación del Arreglo de Niza relativo a la clasificación internacional de productos y servicios para el registro de las marcas, en la presentación y examen de las solicitudes de signos distintivos ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Tiempo de respuesta.

Plazo de primera respuesta para Examen de Forma: 4 meses. Aplica la positiva fctsa.

Plazo de primera respuesta para Examen de Fondo: 6 meses. No aplica la negativa ni la positiva fctsa.

Quejas y Denuncias.

Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

5624-04-12 o 13 (Directo)

5624-04-00 (Commutador) Ext. 11237 y 11231

Correo electrónico: [quejanet@impi.gob.mx](mailto:quejanet@impi.gob.mx)

Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía-SACTEL

En el D.F. y área metropolitana: 2000 2000

Interior de la República (lada sin costo): 01-800-FUNCIÓN (386-2465)

Desde Estados Unidos y Canadá: 1-800-475-23-93

Contacto:

Arenal # 550, Piso 3, Pueblo Santa María Tepepan, Delegación Xochimilco, C.P. 16020, México, D.F.

Teléfono: (01) (55) 53-34-07-00 en el D.F. y área metropolitana, del interior de la República sin costo para el usuario 01-800-570-59-90, extensiones 10183, 10181 y 10039.

Correo electrónico: [dma@impi.gob.mx](mailto:dma@impi.gob.mx)





**LINEA DE CAPTURA PARA PAGO DE SERVICIOS**



LINEA DE CAPTURA (REFERENCIA BANCO) 01002493546111640238	
FOLIO FEPS (USO EXCLUSIVO DEL IMPI) 10024935461	
*VIGENTE HASTA : 18/02/2016	TOTAL A PAGAR: \$2,851.04

Concepto	Cantidad	Artículo	Importe
Por el estudio de una solicitud nacional para el registro de una marca de conformidad con el artículo 164 de la Ley de Marcas, en su caso, la expedición del título	1	164	\$2,457.79

SECRETARIA DE ECONOMIA  
DELEGACION GENERAL  
CIUDAD DE SINALOA  
27 ENE. 2016  
**RECIBIDO**

*Esta referencia sólo debe ser presentada ante el IMPI*

*Para que su pago sea que el número de Linea igual al del comprobante bancario*

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial  
MARCA  
Expediente: 1716223  
Folio: 0037334  
FECHA: 19/02/2016 HORA: 13:34  
DENOMINACION: LA UNOLITRA  
Clave: 828833

50% DE DESCUENTO	TOTAL TARIFA	\$2,457.79
NO APLICA	I.V.A	393.25
--- DOS MIL OCHOCIENTOS CINCUENTA Y SEIS 04/100 NO ---	SUBTOTAL	\$2,851.04
	ACTUALIZACION	\$0.00
	RECARGOS	\$0.00
	TOTAL A PAGAR	\$2,851.04

Este documento podrá ser recibido en las ventanillas del IMPI como referencia de pago acompañando del comprobante bancario y la documentación del trámite.

<b>Bancomer</b>	Código CIB 976075	<b>Banamex</b>	PA: 3607 - 01	<b>Santander</b>	Convenio 5366
<b>Scotiabank</b>	Nº. de Cliente 2514	<b>BANORTE</b>	Nº. de Emisora 82833		

Únicamente para pago en ventanilla No se recibirán cheques salvo que sean del mismo banco.

<b>DATOS DEL TITULAR O SOLICITANTE</b> NOMBRE: PRODUCTOS DANRE SA DE CV DIRECCIÓN: Calle RIO PRESIDIO No. Ext. 1132 Col. LAS PALMAS C.P. 31249 SINALOA AHOM. RFC: PDA141163K36	<b>ANOTACIONES</b>   
---	--------------------------------

LA VIGENCIA CORRESPONDIENTE A ESTE DOCUMENTO TERMINA AL REALIZAR EL PAGO EN VENTANILLA BANCARIA  
 EL A PARTIR DE LA FECHA DE PAGO EN: <https://servicios.impi.gob.mx>  
 ESTE DOCUMENTO SE GENERA EN: FACTURA ELECTRÓNICA A PARTIR DE LA FECHA DE PAGO EN: <https://servicios.impi.gob.mx>  
 ESTE DOCUMENTO SE GENERA EN: COMPROBANTE FISCAL

CONSERVE COPIA DE ESTE DOCUMENTO Y DE SU COMPROBANTE BANCARIO PARA CUALQUIER ACLARACION DE SU PAGO.



Comprobante de operación

BANCO/CLIENTE

20/01/2016 12:38:16 PM
Usuario: 2091402
Folio sesión del cliente: 747534220236000
Folio ID ITP: I740054824281187
Folio host: H359615 Sesión: Con cliente

Plaza: LOS MOCHIS, SIN.
Sucursal: Río Fuerte
Dirección: AV. FRANCISCO I. MADERO MAZANA 41
LOTE 10, C.P. 81245, LOS MOCHIS, SIN.

PAGO DEL SERVICIO
1514 - INSTITUTO MEXICANO DE LA PROPIEDAD
IND

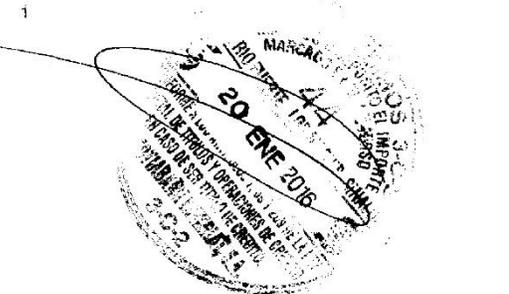
Moneda: MXN

LINEA DE CAPTURA: 01002493546111640238
CAPTURA SIEMPRE UNO: 1
TOTAL A PAGAR: \$2,851.04
FECHA LIMITE DE PAGO: 18/02/2016

Importe del Recibo: \$2,851.04
Descuentos: \$0.00
Comisión: \$0.00
IVA (16%): \$0.00
Importe Total del Recibo: \$0.00
Tipo de cambio: \$0.00
Importe pagado: \$2,851.04
(Dos mil ochocientos cincuenta y un Pesos
04/100 MN)

FORMA DE PAGO:

Total de entrada de efectivo: \$2,851.04
Monto total de la transacción: \$2,851.04



Firma(s) de autorización y sello del cajero

Recomendaciones

- No exponer al calor.
No doblarlo. Si esta cara a cara por la fricción la tinta desaparecerá.
No arrugarlo.
No derramar ningún líquido sobre el.
No exponerlo con cremas o plásticos y/o derivados de petróleo.
Archivar en un folder con el comprobante extendido. Para conservarlo correctamente.

Industrial de Formas Mexicanas, S.A. de C.V.

246043C



CONSERVE SU COMPROBANTE

Centro de Atención Telefónica Inverlat®
57281900 y 01 (800)704 5900
www.scotiabank.com.mx

SCOTIABANK INVERLAT, S.A.
Institución de Banca Múltiple,
Grupo Financiero Scotiabank
Inverlat
R.F.C. SIN941202514
Calle Lorenzo Boturini No. 202
Col. Tránsito, C.P. 06820
Delegación Cuauhtémoc
México, Distrito Federal
Tel.: (55) 5728-1581

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los
Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)
5340 0999 y 01 (800) 999 8080
www.condusef.gob.mx

Usted podrá consultar las comisiones aplicables para fines
informativos y de comparación en la siguiente dirección:
www.condusef.gob.mx

\*Este documento es Válido como comprobante únicamente con la firma y sello del cajero.
La firma del cliente da conformidad de que los datos acreditados en este comprobante son correctos. Queda
convenido que Scotiabank Inverlat, S.A. no será responsable por ningún motivo, de los errores que se
pudieran cometer en la situación de los fondos, cuando la información que proporciona el comprador haya
sido errónea, ni por falta de pago de nuestros corresponsales o agentes a los interesados, en caso de no
efectuarse el pago de esta orden, Scotiabank Inverlat, S.A., quedará obligado únicamente a reembolsar su
importe, una vez deducidos los gastos o comisiones cobrados por los corresponsales o agentes.\*

Recomendaciones

- No exponer al calor.
No doblarlo. Si esta cara a cara por la fricción la tinta desaparecerá.
No arrugarlo.
No derramar ningún líquido sobre el.
No exponerlo con cremas o plásticos y/o derivados de petróleo.
Archivar en un folder con el comprobante extendido. Para conservarlo correctamente.

Industrial de Formas Mexicanas, S.A. de C.V.

246043C



CONSERVE SU COMPROBANTE

Centro de Atención Telefónica Inverlat®
57281900 y 01 (800)704 5900
www.scotiabank.com.mx

SCOTIABANK INVERLAT, S.A.
Institución de Banca Múltiple,
Grupo Financiero Scotiabank
Inverlat
R.F.C. SIN941202514

## Anexo 4 Respuesta IMPI



Certificado con acuse de Recibo.  
REG.- 37334

**DIRECCION DIVISIONAL DE MARCAS  
SUBDIRECCION DIVISIONAL.  
COORDINACION DEPARTAMENTAL.**

**EXPEDIENTE: 1716223 (de marca).  
Asunto: Cita de anterioridad.**

**Ciudad de México, a 23 DE MAYO DE 2016.**

### **GILBERTO BURGOS AHUMADA**

RIO PRESIDIO NUM. EXT. 1132, LAS PALMAS, (ENTRE CALLES BLVD. JUQUILPAN Y CALLE REVOLUCION)  
81249 LOS MOCHIS, AHOME, SIN.

### **SIGNO DISTINTIVO: LA VAQUITA DE DANY y Diseño**

Con relación a la solicitud arriba indicada, se le manifiesta que al practicarse el examen de novedad correspondiente, se encontró como impedimento legal oponible al registro solicitado la existencia de la(s) siguiente(s) anterioridad(es):

LOS REGISTROS DE MARCA 1164463 DANY, 213739 DANY DANONE, 879356 DANY XPRIM Y 1105472 BOTANAS DANY, TODA VEZ QUE EL SIGNO SOLICITADO RESULTA SEMEJANTE EN GRADO DE CONFUSIÓN A DICHS REGISTROS Y PRETENDE DISTINGUIR PRODUCTOS SIMILARES. LO ANTERIOR, CON FUNDAMENTO EN EL ARTÍCULO 90, FRACCIÓN XVI DE LA LEY DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL.

Ahora bien, de conformidad con lo dispuesto por los artículos 122 y 122 bis de la Ley de la Propiedad Industrial y con el fin de no invadir los derechos de la(s) anterioridad(es) arriba citada(s), se le requiere para que manifieste lo que a su derecho convenga y efectúe el pago de la tarifa que por trámites y servicios se deberán cubrir al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, por concepto de reposición de documentación, complementación de información faltante, aclaración o subsanación de omisiones, así como por enmiendas voluntarias, (art. 29); por lo anterior se le concede un plazo de dos meses contados a partir del día siguiente de la notificación del presente oficio, para que de cumplimiento a lo solicitado, apercibido que de no contestar dentro de dicho término, se tendrá por abandonada su solicitud con base en los artículos 122 y 122 bis de la Ley de la Propiedad Industrial.

  
Lido 2



20160373438

Arenal No. 550, Col. Pueblo de Santa María Tepepan, Del. Xochimilco, 16020, México, Ciudad de México  
(55) 53340700 - [www.impi.gob.mx](http://www.impi.gob.mx)



Certificado con acuse de Recibo.  
REG.- 37334

**DIRECCION DIVISIONAL DE MARCAS  
SUBDIRECCION DIVISIONAL.  
COORDINACION DEPARTAMENTAL.**

**EXPEDIENTE: 1716223 (de marca).  
Asunto: Cita de anterioridad.**

**Ciudad de México, a 23 DE MAYO DE 2016.**

El suscrito firma el presente oficio con fundamento en las disposiciones legales invocadas, así como en los artículos PRIMERO TRANSITORIO, 6° fracción III, 7° BIS 2 y 184 de la Ley de la Propiedad Industrial; 13 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial; 1°, 3° fracción V inciso b), subíndices ii), iii) y iv) primero y segundo guión respectivamente, 4°, 5°, y 13 fracciones II y VI del Reglamento del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial; 1°, 3° y 6° incisos b), d) y e), así como los párrafos antepenúltimo, penúltimo y último del Acuerdo que delega facultades en los Directores Generales Adjuntos, Coordinador, Directores Divisionales, Titulares de las Oficinas Regionales, Subdirectores Divisionales, Coordinadores Departamentales y otros Subalternos de este Organismo; y 1°, 3°, 4°, 5° fracción V inciso b), subíndices ii), iii) y iv) primero y segundo guión respectivamente, 17 fracciones II y VI, 28 y 31 del Estatuto Orgánico de este Instituto, Ordenamientos Legales cuyas reformas, adiciones y modificaciones se encuentran vigentes a la fecha de emisión del presente oficio.

**ATENTAMENTE**

**SUPERVISORA ANALISTA DE LA COORDINACION DEPARTAMENTAL DE EXAMEN DE MARCAS 'C'**

**LIC. GLORIA ARACELI OLEA HERNANDEZ**

**ATENCION:** Al contestar este oficio deberá hacer referencia al número de folio que se encuentra integrado al código de barras, así como al número del expediente correspondiente.

SON  
2 de 2

20160373438

Arenal No. 550, Col. Pueblo de Santa María Tepepan, Del. Xochimilco, 16020, México, Ciudad de México  
(55) 53340700 - [www.impi.gob.mx](http://www.impi.gob.mx)

