

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL CUAUTITLÁN IZCALLI



**“PROPUESTA DE UN MODELO EMPRESARIAL INTERNACIONAL (MEI) QUE
IMPULSE A LAS PyMES EN MÉXICO A LA COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA
NOPALITOS S.A. DE C.V.”**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES.

ELABORADO POR:

CORRALES AMARO JOCELYN

EMILIANO SUÁREZ ZAIRA

MONTALVO RODRÍGUEZ KARLA ALEJANDRA

ASESOR

M. EN A. GONZÁLEZ ROLDAN KARINA

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO. NOVIEMBRE 2017.

RESUMEN.

En el presente trabajo de investigación, se abordarán temas de suma importancia para las empresas mexicanas que están interesadas en la exportación de sus productos a otros países. En específico a las pequeñas y medianas empresas (PyMES), de las cuales se estudiará la historia de la economía en México - Japón, siendo éste el país al cual se exportará la mermelada de nopal y piña y cómo han sido los negocios a través de los años.

De igual manera se analizan los conceptos de planes y modelos de negocio, así como los diferentes tipos que existen, posteriormente se muestra el uso de modelos de negocios, en empresas ya establecidas y las ventajas que ofrecen al adoptarlo. Para finalizar se muestra el plan de negocios de la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., basada en la comercialización de mermelada de nopal y piña, haciendo referencia al Modelo Empresarial Internacional de aquí en adelante se referirá como (MEI) que se implementará, así como las herramientas a utilizar para lograr la exportación de dicho producto.

Con respecto a las necesidades que presenta el sector empresarial en específico las PyMES, el MEI pretende solventarlas y adecuarlas de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Por ello es indispensable la adaptación del modelo que apoye la exportación de productos al extranjero.

Se mencionarán algunos modelos de negocios que existen en ambos países y cómo es que han ayudado a que las empresas sean casos de éxito en comparación con otras. El Modelo Empresarial Internacional, es un complemento al ya conocido Modelo CANVAS, el cual cuenta con los siguientes elementos:

- Cómo se llevarán a cabo propuestas de valor.
- Segmento a clientes.
- Estructura de costos.
- Exportación del producto, por mencionar algunos.

Una vez reunidas todas las características del MEI y el plan de negocios del producto, esta herramienta será de ayuda para la exportación, además de poner en práctica su eficacia, en la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V.

Con la intención de mostrar un panorama más amplio, la investigación está organizada a través de cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

En el capítulo 1. Se abordan los precedentes históricos, del comercio entre México - Japón, así como el surgimiento de planes y modelos de negocio para generar una empresa.

En el capítulo 2. Se muestran los referentes teóricos del trabajo, con la clasificación, características y ventajas que genera adoptar un plan o modelo de negocios.

En el capítulo 3. Se presenta el marco metodológico del Modelo Empresarial Internacional.

En el capítulo 4, está referido a la situación actual de la adaptación de planes y modelos de negocios a las PyMES.

En el capítulo 5. Se aborda la propuesta del Modelo Empresarial Internacional que impulse a las PyMES en México a la comercialización, de la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., en Tokio, Japón.

ABSTRACT.

In this research work, some subjects of great importance will be discuss for Mexican companies which are interested in exportation of its products to other countries.

Mainly in small and medium enterprises (SMEs), will study the history of the economy in Mexico and Japan being the country to which the specific product will be exported and how the business has been developed through the years.

In the same way, the concepts of business plans and models are analyzed, as well as the different types of plans that exist, later there is the analysis of the use of current business models, whose companies handle one and what advantages have offered to their deal.

Finally, the business plan of the company NOPALITOS S.A. DE C.V., based on the marketing of nopal with pineapple jam, is presented, referring to the Business Model to be implemented, as well as the tools to be used to achieve the exportation of such product.

According to the needs which were presented by the business sector in particular SMEs, the Business Model is the right one to solve them. That is why it is essential to create a new model to support the export of products abroad.

There will be a reference to some business models that exist in both countries and how they have helped companies to be cases of improvement compared to others. The International Business Model (MEI), is a complement to the well-known Model CANVAS, to the account with the following characteristics:

- How will the proposal value be carried out
- Segment to customers, structure of costs.
- Export of the product.

Once all the characteristics joint of the MEI and the business plan of the product have been gathered, this tool will help the export and put into practice its effectiveness to be able to research in the possible cases of success.

With the intention of showing a broader picture, the research is organized through five chapters, which are described below:

Chapter 1. Historical precedents of trade between Mexico and Japan are discussed, as well as the emergence of business plans and models to generate a company.

The theoretical references of the work are in chapter 2, with the classification, characteristics and advantages that generates the adoption of a business plan or model.

Chapter 3. Presents the methodological framework of the international business model.

Chapter 4, this refers to the current situation of adapting business plans and models to SMEs.

In chapter 5. The proposal for an international business model that promotes SMEs in Mexico to the commercialization of the company NOPALITOS S.A. DE C.V., In Tokyo, Japan.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO 1: PRECEDENTES HISTÓRICOS SOBRE LOS MODELOS DE NEGOCIOS QUE IMPULSEN A LAS PYMES A LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	21
1. Antecedentes históricos del comercio.	22
1.2. Relación comercial México - Japón respecto a las PyMES.....	24
1.2.1. PyMES en Asia.	27
1.2.2. PyMES en Latinoamérica.	33
1.2.3. Situación de las PyMES en México.....	36
1.2.4. La situación de PyMES en Japón.....	41
1.2.4.1. Crecimiento económico en Japón.	42
1.2.4.2. Modelo japonés del capitalismo.	44
1.3. Programas de apoyo de inversión y financiamiento a las PyMES en México.....	46
1.3.1. FFF Friends, Family and Fools.....	46
1.3.2. Fondos y apoyos del sector público.	47
1.3.2.1. Fondo PyME Secretaría de Economía.....	47
1.3.2.2. Crédito PyME Nacional Financiera (NAFIN).	50
1.3.2.3. Fondo Nacional del Emprendedor.....	51
1.3.2.4. Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT).	51
1.3.3. Apoyos y programas del sector privado.	52
1.3.3.1. Fondo de Co-inversión del Capital Semilla.	52
1.3.3.2. Corporación Interamericana de Inversiones (CII).....	52
1.3.3.3. Financiamiento Bancario.....	53
1.3.3.4. Fondo PyMES Santander.	53
1.3.3.5. Bancomer BBVA.	54

1.3.3.6. Crédito para capital de trabajo Micro-Apoyo.....	54
1.4. Diferenciación de planes y modelos de negocios.....	55
CAPITULO II: REFERENTES TEÓRICOS SOBRE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN.	58
2.1. Concepto de planes negocios.	58
2.2. Características de los planes de negocio.	59
2.3. Definición de exportación.	68
2.3.1. Marco legal de las importaciones y exportaciones.	69
2.3.2. Plan de exportación global.	72
2.3.3. Características de un plan de negocios para la exportación.	73
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN.	77
3.1. Paradigma de la investigación.....	77
3.2. Líneas de investigación.	78
3.2.1. Tipo de investigación.....	78
3.3. Participantes en el estudio o población y muestra.....	79
3.4. Métodos y técnicas de investigación.	80
3.4.1. Métodos teóricos.	80
3.4.1.1. El análisis y síntesis.	81
3.4.1.2. Deductivo.	81
3.4.1.3. Histórico lógico.....	81
3.4.1.4. Enfoque de sistemas.....	82
3.4.2. Métodos empíricos.	83
3.5. Estudio de casos.	84
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO ACTUAL SOBRE LA SITUACIÓN DE LOS PLANES Y MODELOS DE NEGOCIOS.	85
4.1. Relación actual del comercio México - Japón.....	85

4.1.1. Comportamiento de las exportaciones México – Japón.	88
4.2. Situación actual de PyMES en México.	92
4.2.1. Empresas mexicanas que comercializan en Japón.....	96
4.2.1.1. Empresas mexicanas que comercializan en Japón bajo un modelo de negocios.....	97
4.2.1.2. Modelo negocios KidZania.....	98
4.2.1.3. Modelo de negocios grupo Flexi.	100
4.2.1.4. Modelo de negocios SuKarne.	102
4.2.1.5. Modelo de negocios CEMEX.	104
4.3. Situación actual de las PyMES en Japón.	106
4.3.1. Empresas japonesas sobresalientes en México.....	107
4.4. Diagnóstico actual de los modelos y planes de negocio México – Japón.	109
4.4.1. Modelo CANVAS.....	109
4.4.2. Modelos de Negocios utilizados en la actualidad.....	115
4.4.2.1. Modelo de negocios de cola larga.....	115
4.4.2.2. Modelo de negocios de productos atados.....	116
4.4.2.3. Plataformas multilaterales.....	116
4.4.2.4. Modelo de negocios Freemium.....	116
4.4.2.5. Modelo de negocios de afiliación.	116
4.4.2.6. Modelo de negocios de franquicia o licencia.....	117
4.4.2.7. Modelo de negocios de suscripción.	117
4.4.3. Ejemplo de un modelo de negocios Japonés.....	117
4.4.3.1. Modelo Negocios Ki Wo Tsukau.	118
4.5. Perspectiva actual de los planes y modelos de negocio.	121
CAPÍTULO V. PLAN DE DESARROLLO DE LA EMPRESA NOPALITOS S.A. DE C.V. Y SU MODELO DE NEGOCIOS.	126

5.1. Planeación estratégica.	127
5.1.1. Objetivos.	128
5.1.2. Misión, visión y meta de NOPALITOS.....	129
5.1.3. Políticas y valores de la empresa.....	129
5.2. Estudio de mercado.....	130
5.2.1. Objetivo del estudio de mercado.....	130
5.2.2. Importancia del estudio de mercado.	131
5.2.3. Oferta del producto.....	132
5.2.4. Claves del éxito.....	132
5.2.5. Puntos críticos (macro ambiente).....	132
5.2.6. Segmentación de mercado.....	133
5.2.7. Análisis de la competencia.....	134
5.2.8. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.....	135
5.2.9. Investigación de mercado.	136
5.3. Plan de introducción al mercado.	141
5.3.1. Producción y diseño del producto.	141
5.3.1.1. Diseño de etiqueta.	142
5.3.2. Sistema de venta, planeación y administración.....	149
5.3.3. Proceso de producción.....	151
5.4. Sistema organizacional del proyecto.....	157
5.4.1. Administración de recursos humanos (RH o RRHH).....	158
5.4.2. Tipo Contrato.....	158
5.4.3. Análisis y diseño de Puestos.....	159
5.4.4. Organigrama de operación.....	160
5.4.5. Marco Legal de la empresa.....	161

5.4.5.1. Código de comercio.	161
5.4.5.2. Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR).....	162
5.4.5.3. Ley Federal del Trabajo.	163
5.4.6. Requisitos gubernamentales.	164
5.4.6.1. Reglamento de control sanitario de productos y servicios.	165
5.5. Estudio financiero.	167
5.5.1. Gastos operativos.	167
5.5.1.1. Gastos indirectos.	168
5.5.1.2. Activo fijo.....	168
5.5.1.3. Ventas.....	170
5.5.2. Estados financieros.	170
5.5.2.1. Estado de resultados.	170
5.5.2.2. Balance general.	171
5.6. Modelo Empresarial Internacional ajustado a la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V.	172
5.6.1. ¿Qué posibilidades se tienen?	175
5.6.2. Razones para exportar.....	175
5.6.3. Potencial del exportador.....	176
5.7 Regulaciones a considerar para la exportación.....	177
5.7.1. Términos y condiciones generales para exportar.....	180
5.7.2. Exportación a Asia /Japón.....	182
5.7.3. Exportación a Japón.....	182
5.8. Medios de transporte para la exportación.....	185
5.8.1 Incoterms.....	191
RECOMENDACIONES.....	193
CONCLUSIÓN.....	194

REFERENCIAS.....	196
ANEXOS.....	214
Anexo No. 1: Tratados de Libre Comercio de México.	214
Anexo No. 2: Principales productos de manufactura y agropecuarios de México.	216
Anexo No. 3. Encuestas a profesores.	218
Anexo No. 4: Empresas japonesas establecidas en México.	232
Anexo No. 5. Encuesta del producto.	235
Anexo No. 6: El nopal.....	236
Anexo No. 7: La piña.	240
Anexo No. 8: Aspectos a considerar a la hora de exportar.	244
Anexo No. 9: Apoyos para las exportaciones.....	245
Anexo No. 10: Aduanas de México.	246
Anexo No. 11: Clasificación de los Incoterms.....	249

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1.1: Aspectos del Acuerdo de Asociación Económica.....	26
Figura 1.2: Oportunidades de exportación en Asia.....	29
Figura 1.3: Elementos del capitalismo japonés.....	45
Figura 1.4: Objetivos del fondo PyME.....	48
Figura 1.5: Diferencia de un plan y un modelo de negocios.....	56
Figura 1.6: Modelo CANVAS.....	57
Figura 2.1: Clasificación de planes de negocios.....	61
Figura 2.2: Clasificación de planes de negocio por tiempo determinado.....	65
Figura 2.3: Preguntas de una estrategia comercial internacional.....	73
Figura 4.1: Modelo KidZania.....	100

Figura 4.2: Modelo CANVAS.....	110
Figura 4.3: Modelo KiWo TsuKau.....	119
Figura 5.1: Factores del comportamiento del consumidor.....	134
Figura 5.2: FODA de la empresa.....	135
Figura 5.3: Identificación del producto.....	144
Figura 5.4: Etiqueta.....	147
Figura 5.5: Presentación del producción.....	148
Figura 5.6: Proceso de elaboración de mermelada de frutas.....	154
Figura 5.7: Plano grama de la empresa.....	157
Figura 5.8: Organigrama de la empresa.....	160
Figura 5.9: Modelo Empresarial Internacional (MEI).....	174
Figura 5.10: Ventajas de exportar.....	176
Figura 5.11: Pasos para la exportación.....	180
Figura 5.12: Medios de transporte internacional.....	186
Figura 5.13: Determinantes del costo del transporte.....	189
Figura 5.14: Determinantes del transporte.....	192

ÍNDICE DE GRÁFICAS.

Gráfica 4.1: Consumo per cápita promedio del nopal en México.....	89
Gráfica: 4.2: Exportaciones agroalimentarias de México – Japón.....	90
Gráfica: 4.3: Exportaciones agroalimentarias 2016.....	91
Gráfica 4.4: Vida de los negocios a nivel nacional.....	93
Gráfica 4.5: Vida de los negocios por sector.....	93
Gráfica 4.6: Exportación global.....	96
Gráfica 4.7: Crecimiento de la empresa SuKarne.....	103

Gráfica 4.8: Evolución de exportaciones SuKarne.....	104
Gráfica 4.9: Aumento de la inversión japonesa en México.	108
Gráfica: 4.10: Conocimiento del modelo CANVAS.....	123
Gráfica 4.11: Propuesta del MEI en el modelo CANVAS.....	123
Gráfica 4.12: Implementación del MEI.....	124
Gráfica 5.1: Consumo de mermelada.....	137
Gráfica 5.2: Frecuencia de compra.....	138
Gráfica 5.3: Frecuencia de consumo.....	138
Gráfica 5.4: Presentación de la mermelada.....	139
Gráfica 5.5: Cuanto pagas por una mermelada.....	140
Gráfica 5.6: Aceptación de la mermelada nopal y piña.....	140

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1.1: Orígenes del comercio.....	23
Tabla 1.2: Balanza comercial agroalimentaria México - Japón.....	32
Tabla 1.3: Estratificación de las empresas.....	39
Tabla 1.4: Cuadro general de programas y apoyos del sector público y privado.....	47
Tabla 2.1: Áreas de operación.....	68
Tabla 4.1: Datos de los países.....	87
Tabla 4.2: Tipos de canales de distribución.....	114
Tabla 5.1: Tabulador de sueldos.....	158
Tabla 5.2: Variables económicas	167
Tabla 5.3: Gastos operativos	167
Tabla 5.4: Gastos indirectos	168
Tabla 5.5: Activo fijo	168

Tabla 5.6: Materia prima.....	169
Tabla 5.7: Ventas.....	170
Tabla 5.8: Estado de resultados.....	171
Tabla 5.9: Balance general.....	171
Tabla 5.10: Designación de mercancías.....	178
Tabla 5.11: Designación de mercancía por subpartida.....	178
Tabla 5.12: Designación de mercancía por amortización.....	179

INTRODUCCIÓN.

Las personas hoy en día han pensado en iniciar un negocio, el cual puede ser una experiencia abrumante para cualquiera, especialmente para un emprendedor, existen factores que se tienen que considerar antes de iniciar un proyecto de inversión, algunos de estos son tan importantes para que el negocio llegue a ser exitoso.

Con la intención de conocer las mejoras en el ámbito de emprendimiento, se aborda el sexenio del Presidente Vicente Fox Quesada 2000 - 2006, quien durante su gobierno implementó una estrategia de Ley, la cual está enfocada a la “*changarrización*” de la economía, es decir, al desarrollo y consolidación del sector formado por las pequeñas y medianas empresas, de ahora en adelante denominadas como PyMES.

De esa manera se pretende brindar asesoría, financiamiento y un evento cumbre en el año donde se reunirán los nuevos emprendedores con sus ideas, de acuerdo en el Plan Nacional de Desarrollo (2000-2006), elaborado con base en 5 pilares y objetivos básicos los cuales son:

- Manejar la economía de forma transparente.
- Mejorar la competitividad del país.
- Promover una forma de desarrollo participativo.
- Asegurar un desarrollo armonioso.
- Crear condiciones propias para un desarrollo sustentable del país.

Con ello se promulgó la Ley para el Desarrollo de la Competitividad para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa siendo sus principales objetivos:

- Promover el desarrollo económico para la micro, pequeña y mediana empresa.
- Apoyar los sectores de viabilidad, productividad, sustentabilidad y competitividad.
- Reforzar los mercados a nivel nacional.

Durante el sexenio de Felipe Calderón Hinojosa 2006 - 2012, se implementaron diferentes recursos y programas de financiamiento a la exportación de los productos para que dichos empresarios, sobresalieran por medio de los programas de apoyo que existen, como el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que muestran estrategias y tácticas que benefician y producen resultados favorables.

Por su parte la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL (2014), indica que en México en promedio, el 80% de las PyMES fracasa antes de los 5 años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Estas cifras muestran que se deben implementar estrategias que permitan la disminución en el cierre de empresas brindando una alternativa para emprender, basándose en un plan de negocios.

Con base a la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros CONDUSEF (2014), un plan de negocios es un documento guía para el empresario mediante el cual, se elaboran, definen y evalúan aspectos que integran la idea o proyecto de negocio, que permite comunicar una idea para venderla u obtener una respuesta positiva por parte de los inversionistas.

A través de un plan de negocios la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., busca la comercialización mediante la adecuación del Modelo Empresarial Internacional, al CANVAS con un área de exportación, mediante un producto 100 por ciento mexicano, el cual consiste en una mermelada elaborada con extracto de nopal y piña, donde el mercado meta será Tokio, Japón.

Pero ¿por qué mermelada de nopal y piña?, al ser México un mercado muy explotado en alimentos y contando con un bajo monto de inversión, se elige el nopal principalmente ya que es un alimento típico en nuestro país.

Por su parte es bien sabido que el nopal posee muchas propiedades nutricionales y medicinales, lo cual al combinar con un extracto de piña se vuelve una ventaja a la hora de comercializar. Ya que ambos alimentos generan beneficios al consumidor, al ser un producto orgánico cuenta con bajas calorías, está libre de gluten, colorantes y saborizantes artificiales.

- **Motivos.**

La razón por la cual se pretende llegar a ese mercado es por las ventajas que ofrece, ya que en los últimos años se ha reflejado cómo los japoneses cambiaron sus hábitos alimenticios, aumentando el consumo de grasa, sal y azúcares, esto debido al estrés y la vida sedentaria que hoy en día un japonés está viviendo, lo cual provoca un elevado índice de enfermedades, donde su interés por nuevamente consumir productos nutritivos y alimentos saludables está siendo más demandante hoy en día.

Por otro lado Japón, es uno de los principales importadores del nopal siendo gran consumidor de este fruto, la empresa NOPALITOS S.A. de C.V., pretende introducir un nuevo producto innovador en su área ya que sería la primera mermelada de nopal y piña, que llegue a Japón generando una gran expectativa en la población japonesa que provocaría un impacto en los consumidores del nopal.

La finalidad del MEI es que sea más sencillo el contacto de la empresa con los clientes y la internacionalización, formulando una guía que te lleva de la mano con la empresa área por área especificando lo que se necesita para sobresalir en el mercado.

- **Justificación.**

De acuerdo al proyecto curricular del licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma del Estado de México (2010), establece dentro del perfil de egreso como funciones: A) Evaluación de proyectos de inversión para resolver una necesidad en forma eficiente, segura y rentable. B) Colaborar en la correcta aplicación y observación de la normatividad, acuerdos, tratados y reglamentos en materia de comercio exterior, inversión extranjera y negocios internacionales. C) Aplicar la comunicación multilingüe en los Negocios Internacionales.

Dentro de las funciones antes mencionadas se tienen tareas que cumplir como: 1. El promover la creación y expansión de las Pequeñas y Medianas Empresas, mediante su aplicación, 2. Analizar la normatividad mundial de comercio, los mecanismos internacionales sobre propiedad industrial. 3. Aplicar los lineamientos de los diferentes tratados de comercio y acuerdos internacionales que se relacionen directamente con

el producto o servicio, y 4. Establecer una comunicación efectiva frente a otras culturas por medio de un uso adecuado del lenguaje, tecnicismos, terminología y los recursos orales adecuados para lograr las mejores técnicas de negociación internacional, respectivamente.

En este sentido, se adaptan prácticas internacionales de negocios sobre empresas nacionales en materia legal identificando las áreas de la empresa susceptibles de cambio normativo o estructural de acuerdo a los lineamientos internacionales.

Lo anterior permitirá el desarrollo de las competencias profesionales de un Licenciado en Negocios Internacionales, que para efecto de esta investigación son:

- Desarrollar programas y estrategias para concretar negocios internacionales en diferentes ámbitos políticos, económicos, sociales y culturales.
- Diseña modelos, metodologías, programas, estrategias e iniciativas de cadenas productivas.
- Aprovecha acuerdos y tratados comerciales internacionales vigentes, para favorecer la apertura o consolidación de negocios internacionales.
- Comprende y aprovecha las estructuras regionales y sectoriales de diferentes países para generar nuevos negocios.
- Investiga sobre normas jurídicas internacionales y su relación con negocios internacionales.
- Impulsa la internacionalización de PyMES.

Las necesidades o problemas que contribuirá a satisfacer o resolver este profesionista, son mencionadas en el perfil de egreso, mismas que son seleccionadas bajo la temática de esta investigación, las cuales son. A) Expansión de los negocios en nuevos mercados. B) Detección y promoción oportuna de oportunidades de negocios en los mercados internacionales. C) Desarrollo de programas de comercialización específicos. D) Desarrollar relaciones internacionales como base de la negociación comercial. E) Formular planes de exportación, para evaluación de inversionistas o compradores, y F) Promover a la pequeña empresa en el ámbito de los negocios internacionales.

En este sentido, una vez identificados y relacionados estos elementos cruciales del profesionista en Negocios Internacionales, dan pie a que el tema de investigación tenga una afinidad y cumpla con el objetivo del programa educativo.

El estudio y recopilación de información, en la línea de investigación que se adecua al trabajo, ha permitido identificar las siguientes carencias en el ámbito de las PyMES, como **preguntas de investigación**.

- ¿Cuáles son los precedentes históricos que existen sobre el desarrollo de un plan de negocios en México?
- ¿Cuáles son los referentes teóricos que existen sobre el desarrollo de un plan de negocios en México?
- ¿Qué requerimientos metodológicos se utilizan para realizar la investigación y desarrollo de un plan de negocios en México?
- ¿Cómo se comporta el desarrollo de un plan de negocios en México?
- ¿Qué características debe tener un plan de negocios en México que impulse a la comercialización de la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., en Japón?

Considerando el hecho que no existe un modelo que especifique lo necesario para comercializar un producto fuera del país de origen, el cual tiene una reacción directa en el desarrollo de una PyMES a nivel internacional.

Lo expuesto anteriormente justifica el planteamiento del siguiente **problema de investigación**:

¿Cómo contribuir al desarrollo de un plan de negocios en México que impulse a la comercialización de la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., en Japón?

Se estipula entonces como **objeto de estudio**: El desarrollo de un plan de negocios en México para dicha empresa.

El objetivo se limita como campo de acción a la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., dedicada a la comercialización de mermelada de nopal y piña.

Para contribuir a la solución del problema, se establece como **objetivo general de la investigación**: La propuesta de un Modelo Empresarial Internacional que contribuya al desarrollo de un plan de negocios en México - Japón.

Constituyen **objetivos específicos** de la investigación lo siguiente:

1. Determinar los precedentes históricos que desarrollen un plan de negocios en México.
2. Fundamentar los referentes teóricos existentes sobre el desarrollo de un plan de negocios en México.
3. Establecer el marco metodológico de la investigación y desarrollo de un plan de negocios en el país.
4. Diagnosticar el desarrollo de un plan de negocios en México.
5. Proponer un plan de negocios en México, que impulse a la comercialización de la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., en Japón.

Con la intención de mostrar un panorama más amplio, la investigación está organizada a través de cinco capítulos, los cuales se desarrollan más adelante.

CAPÍTULO I: PRECEDENTES HISTÓRICOS SOBRE LOS MODELOS DE NEGOCIOS QUE IMPULSEN A LAS PYMES A LA INTERNACIONALIZACIÓN.

En este capítulo se abarcan temas del comercio desde sus orígenes hasta tiempos actuales. Su origen comenzó en las necesidades básicas del hombre para subsistir, llevándolo desde la actividad que realizaba día a día, obligándolo al intercambio de algunos bienes por otros, dando origen a las rutas comerciales y posteriormente a la creación de organismos e instituciones que regularan dichas actividades. Por último la formación de las zonas comerciales no solo a nivel regional sino a nivel internacional.

En lo que respecta a Quintana (2010), menciona que se entiende por el comercio, al intercambio de bienes y mercancías por otros, de las que el hombre tenga necesidad, a este acto le conocemos como “Trueque” pero ¿en qué momento se le domina trueque al Comercio?, ¿cómo surge el comercio entre naciones?, ¿cómo surgen las rutas comerciales?, ¿en qué época se globaliza el comercio?

Así mismo, se suscitaron varios momentos históricos tanto en México como a nivel internacional y hablando con exactitud del país japonés; en la actualidad México tiene implementado un modelo económico para las PyMES, el cual tiene origen en los años treinta y cuarenta cuya principal función se estableció para combatir el desempleo, la falta de oportunidades y tener una economía sustentable a nivel personal y familiar, consiguiendo que no sólo sean apoyadas las PyMES, sino también empresas que son dirigidas por mujeres, brindando estabilidad económica para seguir desarrollándose.

Por último, se reúne lo más interesante respecto a los antecedentes del mercado japonés, orígenes que indujeron al país a convertirse en lo que es hoy en día, un acontecimiento que millones de personas en el mundo recuerdan, es el ataque nuclear a Hiroshima y Nagasaki, considerados como punta de lanza que provocó que esta región se viera en la necesidad de crecer con sus propias fortalezas que era su actividad agrícola y la actividad tecnológica.

Un país externo que ayudo a dicha economía fue Estados Unidos generando un cambio de mentalidad al ciudadano nipón e incluyó un nuevo modelo para conquistar mercados nacionales como internacionales.

Como se podrá apreciar, el comercio empezó siendo una herramienta de necesidad que con el tiempo, tuvo una transformación en sus modelos de conquista, los cuales perciben cómo se pudo impulsar desde satisfacer necesidades básicas del hombre hasta poder expandirse de una manera pacífica, por eso el comercio juega un papel destacado en la sociedad.

1. Antecedentes históricos del comercio.

El comercio, se encuentra presente en todos los momentos de la vida del hombre, es por ello que centra su importancia no solo para los individuos, sino además para la economía de los diferentes países.

Éste surge a finales del periodo neolítico desde el 8000 a.C. hasta 4000 a.C. cuando se descubrió la agricultura. Sin embargo al ir incorporándose nuevas herramientas las cosechas obtenidas eran cada vez mayores, por lo tanto los excedentes de las cosechas empezaron a intercambiarse por otros objetos en las distintas comunidades que se especializan en algo distinto, así lo menciona Quintana (2010), en el libro el comercio exterior en México.

El trueque era la manera en que las antiguas civilizaciones empezaron a comercializar y se trataba de intercambiar mercancías de cualquier tipo por otras de igual valor. En la tabla 1.1 orígenes del comercio, se menciona como era el intercambio de bienes de acuerdo a la época.

FACETAS DEL COMERCIO	DESCRIPCIÓN
Edad Antigua 3000 a.C – Finales del Siglo V d.C.	Las mercancías como forma de pago eran poco prácticas, ya que muchas de ellas estaban percederas y difíciles de acumular. Por tal motivo se fueron sustituyendo por objetos o metales preciosos, las cuales tomaban forma variada dependiendo del lugar, algunas de las mercancías a intercambiar son: ladrillos, arcos, placas, navajas, dientes, cacao, conchas y oro.
Edad Media Siglo V d.C - Siglo XV d.C.	En este periodo comienzan a surgir importantes rutas comerciales que intentan suplir la alta demanda europea de bienes y mercancías. Se crean rutas frecuentes de importación.
La Era de los Descubrimientos Siglo XV d.C. a inicios del Siglo XVII.	<p>La búsqueda de nuevas rutas comerciales hacia la India proporcionó el descubrimiento de América, lo que supuso otro importante paso hacia la evolución del comercio, favoreciendo el crecimiento del mismo.</p> <p>Las redes comerciales y de capital europeas se consolidaron con el nuevo flujo de oro proveniente de América del Sur, fortaleciendo el crecimiento de la banca europea y el surgimiento de grandes bancos europeos.</p>
Comercio Trasatlántico Siglo XVII. Al Siglo XIX.	<p>Las travesías transatlánticas entre Europa y América cobran un papel fundamental en la época, no solo por el transporte de mercancías, también por el tráfico de pasajeros.</p> <p>Nueva York, se convierte en la capital comercial de Estados Unidos y en una de las principales ciudades del mundo. Las travesías y el comercio mejoran de forma asombrosa con el paso del barco de vela al barco de vapor, el cual era más rápido y seguro.</p>

Globalización
Siglo XX - Siglo XXI.

La globalización nace como consecuencia de la necesidad de rebajar costos de producción, con el fin de dar la habilidad al productor de ser competitivo en un entorno global, Quintana (2010), libro el comercio exterior en México.

Este proceso económico, tecnológico, social y cultural permite a los distintos países del mundo unificar sus mercados, sociedades y culturas a través de una creciente comunicación e interdependencia. De acuerdo al punto de vista económico el comercio se ha considerado como el cambio de bienes con los que cuenta el hombre y que son necesarios para la satisfacción de las necesidades humanas.

Con este intercambio, se transforman las estructuras y sistemas de producción de cada país, así como la asignación de recurso, especializándose en aquello que tenga una ventaja competitiva respecto a los demás, generando las economías a escala donde un número de plantas se abastecían del consumo todo el mundo.

Tabla 1.1. Orígenes del comercio.

Fuente: Elaboración propia, con datos del libro “El Comercio Exterior en México” (2010).

1.2. Relación comercial México - Japón respecto a las PyMES.

La transformación del mercado mundial, ha convertido a los consumidores en un público abierto a nuevos productos y servicios, ya que poseen una capacidad de compra lo que genera oportunidades para el mercado mexicano en el entorno Asiático.

Esta apertura comercial surge luego de la firma del Acuerdo de Asociación Económica (AAE), 2004 y la Asociación Estratégica Global, 2010, las relaciones entre México - Japón se han vuelto de suma importancia, ya que han generado oportunidades de crecimiento para el mercado mexicano en dicho país. Este acuerdo representó una oportunidad para potencializar la exportación al mercado japonés y de este modo aumentar la inversión en nuestro país lo que generaría mayor producción y nuevos empleos.

De acuerdo al Consejo Nacional de Población (2004), Japón es el décimo país más poblado del mundo con 127 millones de habitantes, y un producto interno bruto (PIB) per cápita de 34,510 dólares respecto al año 2003, la edad promedio es de 43 años, por lo cual se requiere localizar inversiones en otros países donde la población sea joven y capacitada.

Ya que México se encuentra en el décimo primer país más poblado con una ocupación de 105 millones de habitantes y una edad promedio de 23 años, convirtiéndose en un país atractivo para la inversión japonesa debido a las características que están buscando en la población y a los diversos acuerdos internacionales en materia de comercio e inversión con los que México cuenta. Con esto se observa que dichas economías se complementan, al satisfacer las necesidades de inversión comercial y cooperación económica.

Asimismo, se impulsará una mayor inversión de empresas japonesas en México, para manufacturar productos internos o la distribución a otros países debido a los 12 tratados de libre comercio con los que el país cuenta, los cuales se especifican en el anexo No.1, lo que provocará que empresas extranjeras y diversos países inviertan en México para poder exportar a Japón beneficiándose del acceso preferencial que dicho acuerdo brinda.

Si bien este Acuerdo de Asociación Económica (2004), no solo funciona como instrumento comercial, además de componerse de un tratado, incluye disposiciones relativas de cooperación bilateral como se menciona en los párrafos anteriores, brindando a México mayor liberalización y apertura de mercados de bienes, servicios y capitales, en la figura 1.1 se mostrarán algunos de los aspectos más destacados de éste.



Figura 1.1. Aspectos del Acuerdo de Asociación Económica.

Fuente: Elaboración propia, con datos del Sistema de Información sobre Comercio Exterior (2016).

Con base al sistema de información sobre el Comercio Exterior (2016), durante la puesta en marcha del acuerdo, se negociaron algunos de los aranceles para las diferentes disposiciones comerciales, entre ellas se destacan:

- **Acceso al mercado de bienes:** Se tiene mayor oportunidad de exportaciones en productos agroalimentarios, es por eso que se negocia alrededor de 796 líneas arancelarias, lo que representa más del 99% de las exportaciones mexicanas a Japón, las cuales tendrán acceso preferencial debido al acuerdo, algunos de los productos inmediatos sin arancel corresponden a café verde, limones, guayaba, calabaza, aguacate, espárragos, mango, tabaco, huevo y mezcal.

A mediano plazo se elimina el arancel a uvas, café tostado, melones, brócoli, salsas, nueces y fresa congeladas. Posteriormente en el plátano y en lo que respecta a carne de puerco, naranja, puré de tomate, miel y carne de res, se negocia un arancel preferencial.

- **Reglas de origen:** Promueven la integración de los procesos industriales entre ambos países y la utilización de insumos de los mismos, esto con la finalidad de que ambos resulten beneficiados.
- **Procedimiento aduanero:** Otorga mayor seguridad a las operaciones comerciales de los países, garantizando que únicamente los productores de México o Japón se beneficien con la preferencia arancelaria.

Si bien el Acuerdo contribuye al desarrollo y expansión de las empresas mexicanas a empresas japonesas establecidas en México, elevando la competitividad de las mismas, integrándolas a las cadenas productivas de empresas de mayor tamaño y promover su capacidad exportadora.

Gracias al Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica México Japón (2005), el comercio exterior entre estos dos países ha crecido un 26 por ciento. El acuerdo ha consolidado a México como el primer socio comercial de Japón en Latinoamérica y ha convertido a Japón en su cuarto socio comercial (después de los Estados Unidos, la Unión Europea y China), al generar un comercio total de 19.523 millones de dólares.

1.2.1. PyMES en Asia.

La transformación del mercado mundial ha convertido a los consumidores de Asia en un público abierto a nuevos productos, pues poseen capacidad de compra, lo que genera oportunidades para las pequeñas y medianas empresas mexicanas interesadas en exportar por lo que los emprendedores ven como un terreno fértil para los negocios.

Los principales acuerdos que ha firmado México con los socios comerciales del Continente Asiático son: Oceanía, Corea, China, India, Israel, Japón, Singapur y un Tratado de Asociación Transpacífico, siendo China, Japón y Corea del Sur los principales socios comerciales de México en Asia, por lo que las oportunidades de intercambio y cooperación bilateral son enormes y deben de maximizarse.

Los 12 tratados comerciales de México con 46 países del mundo anexo No. 1, se convierten en un factor que juega en favor de la inversión de pequeños empresarios a la región asiática.

Una empresa que desee hacer negocios internacionales en el espacio económico asiático debe conocer todos los acuerdos comerciales vigentes:

- Si el país del exportador/importador, tiene algún tratado comercial en vigor con algún país asiático: El exportador deberá aprovechar las ventajas implícitas al acuerdo, como son reducciones arancelarias, el régimen de origen, las normas técnicas, la inversión extranjera directa (IED), propiedad intelectual, los mercados públicos, el comercio exterior de servicios. Pero también deberá conocer qué otros países del mundo pueden tener algún Acuerdo comercial en vigor con alguno de estos países.
- En el caso de no contar con ningún acuerdo de comercio en vigor con algún país asiático: Puede darse la situación de que otro país (de la región o no) sí pueda tener algún acuerdo en vigor con los países asiáticos. Entonces el exportador estará en desventaja (todas las inherentes al tratado de libre comercio (TLC) del otro país con el mercado objetivo) ante las empresas del otro país.

El año 2014, fue uno de los más relevantes para la relación México-Japón, pues la balanza comercial entre ambos países alcanzó un nivel récord de 22,068 millones de dólares; 17,565 millones de dólares en importaciones de producto Japonés a México, mientras que las exportaciones nacionales a ese país registraron operaciones por 4,413 millones de dólares. (Banco Mundial, 2014).

Para apoyar a los emprendedores interesados en el mercado Japonés, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), en alianza con Grupo FISO y Puente Asia. Crearon una incubadora de empresas dedicada a preparar a los emprendedores en los aspectos culturales y de negocio necesarios para atacar este mercado, trabajando con 12 empresas de diversos giros que se apoyan con el personal

de una oficina en Shanghai, para que en su exploración del mercado tengan un respaldo que les brinde seguridad en cuanto al idioma y aspectos legales.

Por su parte, es importante considerar que las empresas japonesas toman decisiones consensuadas por lo que las negociaciones suelen ser largas, esto vuelve necesario que las empresas conformen un equipo de seguimiento del proyecto de internacionalización a Japón así lo menciona Aarón Vera (2014), primer secretario en de Pro México en Tokio dentro del blog.

En la figura 1.2 denominada oportunidades de exportación en Asia se muestran los principales sectores en los cuales hay mayor coyuntura para la exportación de México en Asia. Cabe resaltar la similitud de la demanda e importancia por satisfacer el sector de alimentos y bebidas en los cuales se tiene un alto índice de exportaciones, principalmente en productos agropecuarios, bebidas naturales y alcohólicas, otra gran oportunidad está representada en el sector minero y metalero a la par con el sector de pescados y mariscos.

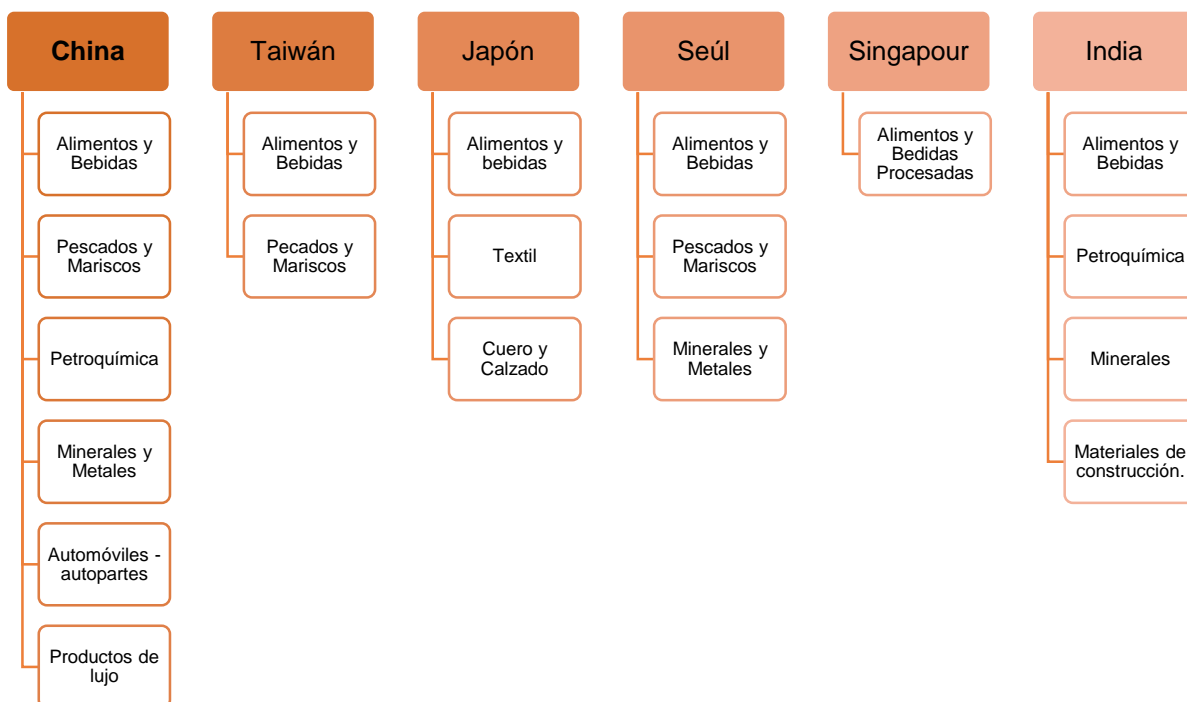


Figura 1.2. Oportunidades de Exportación en Asia.

Fuente: Elaboración propia, con información de Pro México (2011).

Los objetivos japoneses representan los valores de los dueños, los empleados, los clientes y las autoridades gubernamentales. Los procedimientos para conseguir estos objetivos, están determinados por una serie de creencias respecto al tipo de soluciones que deben tomarse y que tienden a dar buenos resultados en la industria o en la empresa.

Quien logra captar la esencia de esta filosofía de valores y creencia, puede inferir un sin número de metas específicas que se adecuan a las condiciones cambiantes. Para introducirse al mercado japonés existen las siguientes recomendaciones:

- Es de vital importancia tener una excelente tarjeta de visita y no escribir sobre ella.
- Llevar siempre un pequeño obsequio y respetar siempre la palabra.
- Trabajar en coordinación con un representante en Japón, garantiza que el producto cumple todas las regulaciones, estandarización y marcas de calidad, cuales son esenciales para operar exitosamente en Japón.
- Los productores o exportadores deben de estar en comunicación frecuente con los mayoristas o distribuidores, y esto generalmente incluye realizar uno o más viajes a Japón en el año.
- Recordar que en mercado asiático existen variedad de exigencias de mercado las cuales es necesario cumplir por esta razón la calidad del producto y el envase tienen un rol importante en la percepción.
- Cadena de distribución tradicional evitando intermediarios y estableciendo negocios directamente comercializador con exportador.
- Paciencia para invertir en tiempo, posicionarse en el mercado japonés puede llevar meses e incluso años.
- Las negociaciones son jerárquicas por lo que es indispensable saber a quién dirigirse cuidando su escala.

En estos puntos clave, se muestra un mercado rodeado de exigencias, donde las principales están ligadas a controles de calidad, innovación y diferentes filtros que se aplican pero una vez que son escalados estos obstáculos la recompensa es fructífera.

De esa manera el consumo japonés ha experimentado cambios en su totalidad desde la segunda posguerra. Anteriormente se generaban productos dirigidos principalmente a las “masas” en general, lo que no permitía brindar atención a la individualidad, personalidad y originalidad de productos y con ello la evolución de la calidad de vida y la familia se encontraba limitada, el cambio fue posible al hacer el análisis y segmentación de mercados que se fueron especializando.

A pesar del fuerte proteccionismo del mercado agrícola japonés que existía, Japón ha reorientado su política económica exterior firmando acuerdos comerciales con varios países, entre ellos México, lo que ha generado un impulso a las relaciones comerciales entre ambos países. Para principios del 2010, Japón era el cuarto socio comercial de México. (Secretaría de Economía, 2009).

Tomando en cuenta esto, no es por suerte que Japón requiera a México dentro de su logística de adquirir materias primas que necesita para el desarrollo industrial y exportación de sus capitales, lo cual coincide perfectamente con sus objetivos nacionales en materia de política económica exterior.

En otras palabras, y en referencia a México, el interés nacional japonés se fundamenta en asegurar las materias primas, los alimentos o insumos necesarios para su desarrollo nacional, exportación de sus capitales y penetrar mercados para sus productos.

En la balanza comercial agroalimentaria México - Japón actualizada al primer semestre del 2015, se puede verificar el seguimiento de las exportaciones mexicanas a Japón, donde el sector agropecuario es uno de los que cuenta con mayor potencial exportador como consecuencia del fortalecimiento de nuestra relación comercial con Japón.

Dicho sector adquiere una gran importancia, llegando a representar un porcentaje alto de las exportaciones de México hacia ese país, las cuales se señalan en la tabla 1.2 denominada balanza comercial agroalimentaria de México - Japón, de manera que sea posible apreciar los movimientos por año.

Tabla 1.2: Balanza comercial agroalimentaria de México - Japón.

BALANZA COMERCIAL AGROALIMENTARIA MÉXICO JAPON											
Columna1	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	CAMBIO 2013/2014
CAMBIO US\$/JYP	109.64	116.25	117.93	104.23	93.52	88.51	79.97	79.57	97.13	105.48	
EXPORTACIONES	\$579.90	\$595.90	\$640.60	\$762.70	\$661.30	\$711.40	\$893.90	\$970.00	\$1,029.50	\$982.10	4.61%
IMPORTACIONES	\$1.80	\$3.40	\$4.50	\$3.50	\$2.40	\$3.10	\$6.30	\$4.20	\$4.40	\$5.20	17.22%
COMERCIO	\$581.70	\$599.30	\$645.10	\$766.20	\$663.70	\$714.50	\$900.10	\$974.30	\$1,034.00	\$987.30	4.52%
BALANZA	\$578.20	\$592.50	\$636.10	\$759.20	\$658.80	\$708.40	\$887.60	\$965.80	\$1,025.10	\$976.90	4.71%
VALORES EN MILLONES DE USD DÓLARES AL TIPO DE CAMBIO PROMEDIO PARA EL PERDIDO ESPECIFICADO.											
FUENTE: MINISTERIO DE FINANZAS DE JAPÓN											

Tabla 1.2: Balanza comercial agroalimentaria de México - Japón.

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Consejería Agropecuaria de México en Japón. SAGARPA. Con datos del Ministerio de Finanzas de Japón y JETRO (2015).

De acuerdo a la página electrónica Scielo.org en su artículo “La Red de Inversión japonesa en México” (2016), existen alrededor de 900 empresas niponas operando en México.

El artículo Valores Culturales Japoneses en las Relaciones Empresariales de García (2015), menciona que Japón se ha distinguido por ser un país donde el trabajo es el emblema del éxito empresarial, principalmente los ejes en los que está basado el negocio japonés es la disciplina, manejo del dinero y la valoración del conocimiento algunos puntos importantes son:

- **Más, no necesariamente es mejor:** Cuando un empresario empieza a ganar más dinero quiere adquirir un lugar amplio donde se pueda colocar, maquinaria y crecer aceleradamente, este puede no ser siempre el camino a una

consolidación empresarial exitosa, la empresa debe tener su propio ritmo de adaptación a los cambios y crecimiento.

- **Posponer las recompensas:** Si bien no todo es buscar un crecimiento acelerado, hay que tener prudencia con el manejo del dinero, una parte de las ganancias deben estar destinadas a la reinversión mientras que otra parte debe destinarse a un fondo para contingencias.
- **El ahorro es esencial:** No sólo se trata de tener prudencia con los recursos de la empresa, un punto importante que la metodología de las PyMES ha rescatado es la previsión por el futuro del personal, por eso es necesario que las empresas contemplen planes de retiro que den tranquilidad a los empleados.
- **Combate la falta de foco:** Hay una diferencia entre ser disciplinado y concentrarse, existen empresas muy disciplinadas en sus gastos y manejo de recursos pero les falta enfoque en su negocio, es aquí donde la valoración del conocimiento juega un papel importante, ya que las empresas de oriente siempre buscan asesoría de los más experimentados.

1.2.2. PyMES en Latinoamérica.

Las PyMES son la caracterización más importante del sector empresarial de cualquier país. Estas suelen conceptualizarse de distintas formas, pero al final la mayoría de los autores coinciden en que es un organismo, independientemente de su tamaño reúne en sí todos los aspectos de una empresa tradicional.

Su forma de manifestarse varía en función del país en que se encuentra, pero en esencia su núcleo básico es el mismo y además, se mueve dentro del marco de ventajas y desventajas asociadas a su propio tamaño.

Es por ello que las políticas de los Estados se encaminan a darle un mayor valor a este tipo de empresas debido a que representan la base para sus respectivas economías, en particular se destaca la fuerte incidencia que tienen en la provisión de fuentes de trabajo. “En Latinoamérica, las PyMES representan el 99% del total de empresas no financieras y generan empleos para aproximadamente el 70% del total de la fuerza

laboral”, así lo menciona el Ministerio de Comercio Exterior, en la revista Lideres (2015).

El informe Perspectivas Económicas de América Latina (2013), denominado; Políticas de PyMES para el Cambio Estructural, producido conjuntamente por el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), plantean el desafío que enfrentan las pequeñas empresas regionales, como el difícil acceso a financiamiento y las dificultades que encuentran para poder innovar también se describe algunas herramientas para apoyarlas.

No obstante, se ven tendencias positivas al cambio en éste aspecto en países como Brasil, Chile, México, Perú y Ecuador. Una fuente importante de estos recursos, en muchos países de América Latina, proviene de la cooperación internacional por lo que no se garantiza su continuidad al no estar incorporados estos programas con regularidad.

La integración a cadenas orientadas a la exportación puede facilitar la transferencia de tecnología, la adopción de prácticas administrativas modernas y, en suma, el aumento de la productividad y de la remuneración en este tipo de empresas.

Con base a esto se ha considerado a China como la gran fábrica del mundo, pero México no se ha quedado atrás, sobre todo porque además de producir grandes cantidades de productos, también busca ciertos estándares de calidad. Así que las empresas mexicanas o establecidas en México se han convertido en un referente de importaciones de calidad y del comercio exterior en México.

Para poder aprovechar esta importante relación comercial, se debe cuidar la competitividad, incentivar la productividad y desarrollar las industrias necesarias a fin de incrementar el contenido nacional de nuestras exportaciones y generar los empleos de alta calidad que demanda el país.

Con base al artículo Crece México en Comercio Exterior (2015), se tiene que el país se ha convertido en el primer exportador a todo el mundo y en América Latina de 33 productos manufacturados y 23 agropecuarios, éstos se encuentran especificados en el anexo No. 2, la importación de productos manufacturados se debe a la innovación en los procesos productivos y de calidad, debido a la implementación del Premio Nacional de Calidad, que reconoce a las mejores empresas competitivas y socialmente responsables desde hace 25 años.

Gracias a todos los tratados y alianzas comerciales que México tiene con varios países que son sus principales compradores y vendedores, se han facilitado las relaciones comerciales de carácter internacional, lo que le permite mantener o aumentar los indicadores de exportaciones e importaciones realizadas. De acuerdo al artículo Relación Comercial Bilateral México - Japón del (2003), se mencionaran a continuación algunos datos sobresalientes de México:

- México es la novena economía mundial y representa un mercado de más de 100 millones de personas. Tiene una abundante mano de obra joven y capacitada que en promedio tiene 23 años.
- Además, se ha ubicado como un lugar ideal para la inversión extranjera directa (IED) debido a los acuerdos comerciales negociados. De acuerdo con cifras de las Naciones Unidas, México es el tercer receptor de IED entre los países en desarrollo y el primero en América Latina. Sin embargo, México ha recibido sólo el 1.3% de la IED total proveniente de Japón entre 1994 y 2003.
- Es uno de los principales productores y exportadores de bienes de tecnología media-alta, como electrónicos, electrodomésticos y del sector automotriz.
- El sector agropecuario, es uno de los que cuenta con mayor potencial exportador como consecuencia del fortalecimiento de nuestra relación comercial con Japón. Las importaciones totales de productos agropecuarios de Japón provenientes de México son aún poco significativas.

1.2.3. Situación de las PyMES en México.

Las Pequeñas y Medianas Empresas, surgieron en México como un fenómeno socioeconómico que buscaba responder a muchas de las necesidades insatisfechas de los sectores más pobres de la población. Desde un principio fueron una alternativa para combatir el desempleo, los bajos recursos económicos y la falta de oportunidades. La aparición de las PyMES en México se remota a los años treinta y cuarenta, cuando la industria fue impulsada por los Presidentes Manuel Ávila Camacho durante 1940-1946 y Miguel Alemán Valdés 1946-1952.

En el transcurso de este tiempo surgen sectores como el acero, vidrio, alimentos y bebidas, cemento, textil, entre otros, de los cuales solo han logrado sobrevivir algunas empresas como son Bimbo, Grupo Modelo, Pascual y Cemex.

Durante este periodo los empresarios se vieron sometidos a diversos cambios en estrategias e innovación siendo la falta de conocimiento uno de los factores principales para la adaptación, ya que en ese tiempo los dueños de empresas solo eran motivados por sus ideas, agallas y ganas de salir adelante, ya que su planes de negocios o estructura de su empresa era improvisada. Lo que dificultaba la compatibilidad entre empresas del mismo giro o de actividades complementarias.

En la última década del siglo XX, se desarrollaron mejores oportunidades en las finanzas, inversiones, tesorerías y en el comercio, lo que propició que varios empresarios dejaran de fabricar bienes y producir servicios para dedicarse a importar por ser ello, una actividad más rentable con menor riesgo en este período.

La fase del presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) se consolidaron algunas medidas comprendidas en el Programa Inmediato de Recuperación Económica (PIRE), el cual buscaba combatir la inflación que atravesaba el país, recuperar el ritmo de crecimiento, proteger el empleo y de este modo el gobierno gastaría lo menos posible, con ello se produjo un encarecimiento de materia prima e insumos importados lo cual beneficio a las grandes empresas en particular la automotriz y maquiladoras.

De acuerdo a datos del Banco de México la caída de los precios internacionales del petróleo, paso de 29.24 dólares por barril en 1982 a 24.02 en 1985 y, a 11.84 en 1986. Provocando una crisis económica y la disminución de empresas paraestatales, declarándose en banca rota el sistema financiero del país.

La economía mexicana se vio afectada por ajustes cambiarios a finales de 1994 y principios de 1995 lo que provocó que la mayoría de los empresarios tuvieran que enfrentar grandes pérdidas o incluso el cierre de sus negocios al no poder afrontar el nuevo tipo de cambio frente al dólar.

Se fueron eliminando los subsidios y aumentando impuestos, lo cual afecto fuerte a las PyMES, ya que aumentaron sus costos de producción junto con acciones gubernamentales de reducción de inversión, de mantenimiento de infraestructura y disminución de la ocupación de mano de obra, así como el gasto social.

La intención de los sexenios, es la estabilidad del país tanto social como económico, esto implica la mejora de programas gubernamentales que tengan un enfoque de crecimiento y desarrollo, durante el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000).

El bienestar familiar fue tan sólo un distractor hacia las personas y tener votantes para su partido, ya que el país se vio bastante desequilibrado por un aumento de desigualdad social y económica.

El ingreso nacional se concentraba en grupos del gobierno elevando los niveles de corrupción, generando uno de los sexenios más caóticos, ya que se generó una deuda externa e interna de 100, 933. 07 millones de dólares lo que representa un 62.1%, con un alza en la tasa de desempleo, inflación en aumento, movimientos guerrilleros en el sur del país. Los salarios reales durante todo el sexenio, bajaron casi 25% entre 1994 y 1999.

En cifras oficiales, se demostró también que el gasto social en 1998 represento el 7.8 por ciento del PIB, que era la proporción más baja desde 1992. En un documento

elaborado por la Comisión de Desarrollo Social de la Cámara de Diputados (1999), se señala, la propuesta que el gasto social ascendiera a 413 mil 963.9 millones de pesos, que representaba 8.9 por ciento del PIB, cuando en 1994 representó 9.1 por ciento.

Por su parte Ernesto Zedillo (1995), afirmó que “Si su política resolvía los problemas en el sur del país, él se daba por bien servido”, sin embargo no sucedió de este modo y la economía cada vez descendía, la inseguridad iba en aumento así como las demandas y reclamos de los mexicanos por justicia y equidad social.

Por dichos acontecimiento, el comercio en ese momento no figuraba como debería ser ya que por la inseguridad las empresas no se arriesgaban a invertir en nuestro país, lo que llevó a una baja en las importaciones y exportaciones de productos.

Al término de este sexenio se concluyen 70 años de aciertos y desaciertos económicos y sociales en México, dominado por un partido, que en un principio buscaba el bienestar del país y el crecimiento social, sin embargo la ambición y el poder los desviaron de sus objetivos perdiendo la credibilidad de los mexicanos y dando pauta a un nuevo comienzo con un partido diferente y nuevos ideales.

Más adelante al protestar como presidente de la República Mexicana, frente al Congreso de la Unión Vicente Fox Quesada (2000-2006) argumenta que lo primero por hacer es buscar la paz e igualdad en el país.

Desde el principio el presidente planteó tres objetivos para el comercio exterior y las PyMES: El primero de ellos era proyectar una nueva imagen de México frente a la comunidad internacional, logrando entrar al club de las democracias para modificar la imagen del país respecto a los derechos humanos aceptando la ayuda y asesoría de actores internacionales (intergubernamentales y no gubernamentales) asumiendo una posición pro activa dentro de los foros internacionales, tal fue el cambio que México fue elegido para presidir el nuevo Consejo de Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

El segundo, fortalecer el programa para las PyMES, el cual está enfocada a la “changarrización” de la economía, es decir, al desarrollo y consolidación del sector formado por las pequeñas y medianas empresas. Como se menciona anteriormente el programa pretende brindar asesoría, financiamiento y un evento cumbre en el año donde se reunirán los nuevos emprendedores cada uno con sus ideas, de acuerdo al Plan de Desarrollo Nacional, (2000-2006).

Con ello se promulgó la Ley para el Desarrollo de la Competitividad para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, dirigida por la Secretaria de Economía la cual fomenta la creación de PyMES y el apoyo para su viabilidad, productividad y competitividad, aumentando su participación en los mercados según el sector, fomentando el empleo, el bienestar social y económico de los participantes.

Respecto a lo anterior en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre del 2002, se establecen los criterios de estratificación de empresas como se muestra en la tabla 1.3.

CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES				
SECTOR/TAMAÑO	INDUSTRIAL	COMERCIO	SERVICIOS	VENTAS NETAS ANUALES
Micro empresa	0 - 10	0 – 10	0 - 10	No mayor a \$1.5 millones.
Pequeña empresa	11 - 50	11 – 30	51 - 100	No mayor a \$15 millones.
Mediana empresa	51 - 250	31 – 100	51 - 100	No mayor a \$34 millones
Gran empresa	251 En adelante.	101 En adelante.	101 En adelante.	De \$34 millones en adelante.

Tabla 1.3: Estratificación de las empresas.

Fuente: Elaboración propia, con información del Diario Oficial de la Federación (2002).

A partir de estas características, se otorgaría el crédito y se promovería el desarrollo de las PyMES, brindar apoyo al sector productivo, sustentable, de viabilidad y competitividad, para que de este modo el mercado nacional se reforzará, el delegado de la Secretaría de Economía Juan Gorráez (2002), mencionó que en ese año se sumaron más de 140 solicitudes formales para la obtención de créditos, con la finalidad de brindar a los beneficiarios la oportunidad de montar su propio "changarro".

Con este programa las personas generarían su propio negocio, en un ambiente más acogedor y con las características y gustos de cada uno de los emprendedores, lo que no solo favorecería a la persona sino al país ya que se generarían auto empleos y pequeñas inversiones.

Y como último objetivo de la candidatura, era participar en los foros multilaterales, con la finalidad de crear lazos armónicos con otros países y así el intercambio comercial se pudiera lograr sin ninguna dificultad y para captar nuevamente la atención y la confianza de los inversionistas.

Posteriormente al inicio de su gestión como presidente Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) en el programa gubernamental que se entregó el día 10 de diciembre del 2006, suscribe 4 acuerdos para incrementar la cooperación bilateral y trilateral, fomentar los flujos de inversión, el intercambio comercial y la cooperación en materia de combate con el narcotráfico, crimen organizado y terrorismo.

En el sexenio del presidente Enrique Peña Nieto (2012-2018) se observa que el ecosistema para los emprendedores tiene diversos cambios con la finalidad de dar apoyo a las PyMES en el país. Uno de esos cambios es la creación del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), la reforma financiera que brinda tasas más accesibles para los créditos bancarios y régimen fiscal, ofreciendo descuentos durante los primeros años de puesta en marcha de tu negocio.

Con este programa se pretende impulsar las cadenas productivas y comerciales que generen un alto valor agregado en el mercado, de igual forma se creara una Red

Nacional del Emprendedor, la cual brindara asesoría y capacitación por medio de puntos físicos en los 31 estados y atención telefónica, así como una página de internet, con ello se pretende facilitar la vinculación con los diferentes programas de apoyo a las PyMES, así lo menciona Enrique Jacob Rocha presidente del INADEM, agosto 2013.

De igual forma se creara un Observatorio Nacional del Emprendedor (ONE), el cual es una plataforma de información que sistematiza y difunde estadísticas, estudios e investigaciones sobre los programas de formación de emprendedores para sus nuevos proyectos, su principal objetivo es recopilar y dar seguimiento a los planes de negocios para brindar estrategias dinámicas y modelos óptimos para su crecimiento. El reto es cubrir las necesidades del mercado con las iniciativas del emprendedor.

A pesar de que se están generando medidas para los emprendedores, a ciencia cierta aún no se tienen un estimado de lo que ha beneficiado o perjudicado dichos programas, así lo menciona el director de la Incubadora de Alto Impacto y la Aceleradora de Negocios del Tecnológico de Monterrey ya que éstos entraron en vigor en el 2014.

1.2.4. La situación de PyMES en Japón.

La nueva etapa que se vivió mediante la restauración de la era *MEIJI* en los años 1868-1914, la cual tiene como significado “culto a la regla” dio paso a la progresión de la política, en el periodo *Tokugawa* Japón se tenía aislado de todo tipo de relaciones comerciales con los extranjeros. Corea y *Ryuukyuu (Okinawa)* mantenían relaciones de respeto mutuo, únicamente el intercambio con China y Holanda que eran los únicos autorizados a negociar con Japón.

Para ello el contacto se restringe a una pequeña isla artificial, llamada *Dejima*, en *Nagasaki*, el resto de las transacciones comerciales estaban estrictamente prohibidas, tampoco había libertad de movimiento y los japoneses no podían entrar ni salir del país.

Ante este aislamiento la única vía de acceso al conocimiento de occidente fue a través de los libros científicos y de medicina Holandesa. Con la restauración de la era *MEIJI*, el país inicia un proceso de apertura al exterior a través de la firma de tratados comerciales con los principales países occidentales. (Gómez, 2013).

1.2.4.1. Crecimiento económico en Japón.

Desde finales de siglo XII, (1192) hasta el siglo XVII, (1603) la principal dirección en Japón era liderada por samurái, las políticas eran inestables y había luchas y peleas por el poder especialmente llamado periodo *Sengoku* el cual presentó su fin con la restauración de la era *MEIJI*.

Las principales condiciones para su modernización e industrialización en ese momento fueron las siguientes:

- Unidad política y estabilidad.
- Desarrollo de la agricultura.
- Desarrollo del transporte y de mercados nacionales.
- Auge del comercio, de las finanzas y de una clase comerciante adinerada.
- Crecimiento de actividades manufactureras como la artesanía y la alimentación.
- Promoción industrial por los gobiernos locales.
- Alto nivel de educación.

Debido a las 2 victorias en guerras con China (1894-1895) y Rusia (1904-1905) se crea un impulso en el desarrollo del transporte, la banca y la industria pesada, principalmente con inversiones de clanes familiares de gran poder en la vida económica del país.

A principios del siglo XX Japón ya era uno de los principales exportadores de tejidos de algodón con destino principalmente a China y también destacó en la industria de seda con origen que se remonta al siglo IV.

La economía japonesa ocupó el primer puesto mundial por su tasa de crecimiento en 1964. En su desarrollo comercial, el gobierno japonés estableció un acuerdo con China por el que cada país establecería oficinas de enlace comercial no oficiales en la capital del otro, mientras se acordó con la Unión Soviética (URSS) la venta de una planta de fertilizantes como pago a los créditos soviéticos.

Hayato Ikeda dimitió como primer ministro del 19 de julio de 1960 al 16 de noviembre de 1964, por razones de salud y fue sucedido por el antiguo ministro de Estado *Sato Eisaku* (hermano del anterior primer ministro *Kishi Nobusuke*), también perteneciente al Partido Liberal Democrático (PLD). Los XVIII juegos olímpicos se celebraron en Tokio en octubre, lo que supuso una mejora de sus infraestructuras.

El desarrollo de la primera Guerra Mundial destacó el incremento de las actividades bancarias, industria pesada, marina y por otro lado la modernización y diversificación de la industria tradicional y de la agricultura que eran actividades claves para satisfacer la nueva industria:

- 1960, Japón supera a todas las naciones de Europa Occidental en el producto nacional bruto y seguía a Estados Unidos como potencia industrial mundial.
- 1960, Japón fue el escenario de manifestaciones generalizadas y a veces violentas llevadas a cabo por los estudiantes radicales que protestaban por el apoyo nipón a la política exterior de Estados Unidos.
- 1965, el ministro de Asuntos Exteriores de Corea del Sur pasó a ser el primer coreano que obtuvo una audiencia con el emperador japonés desde la II Guerra Mundial. Durante su visita los gobiernos de Japón y Corea del Sur alcanzaron un importante acuerdo de relaciones mutuas.
- 1970, la Exposición Mundial de Osaka, donde demostró que el país había restablecido su posición en el comercio internacional.
- 1971, Japón era el tercer país exportador más importante del mundo, después de Estados Unidos y de Alemania Occidental (ahora parte de la unificada República Federal de Alemania), y el quinto en importaciones.

- 1973, el aumento en los precios del petróleo en octubre acabo con el periodo de crecimiento de Japón.
- 1896, destaca la industria naval y se crean distritos industriales con las primeras PyMES, que producían piezas y dispositivos.
- 1988, alimentos como el arroz, los vegetales y pescado se mantuvo elevado durante todo el periodo.
- 1904, Victoria de política expansionista de Japón que da fin a la guerra, generando un enorme desgaste financiero.
- 1910, Japón pierde cerca del 20% de las reservas de su oro. Una crisis financiera estaba próxima cuando exploto la primera guerra mundial.

1.2.4.2. Modelo japonés del capitalismo.

Con base al artículo Japón y el capitalismo Asiático (2016), menciona que es un sistema económico que se rige en el predominio del mercado como mecanismo coordinado, debido a su complejidad este tipo de capitalismo presenta una amplia gama de versiones en función de las peculiaridades de las políticas públicas y estrategias empresariales predominantes, En la figura 1.3 se mostrara el capitalismo japonés que inició en el siglo XX el cual consta de 4 elementos:



Figura 1.3: Elementos del capitalismo japonés.

Fuente: Elaboración propia, con información del artículo “La globalización, la soberanía estatal y la interminable acumulación de capital” (2009).

El primer motor del capitalismo japonés han sido los grandes conglomerados cuyas actividades se expande por distintos sectores, desde la construcción naval, producción de acero, textiles, televisores y sector automotriz. Los cuales surgieron a partir de las ventas a precio simbólico de empresas públicas deficitarias a finales del siglo XIX, (Tsuru S, 1999).

1.3. Programas de apoyo de inversión y financiamiento a las PyMES en México.

En efecto, las micros, pequeñas y medianas empresas consideran que la falta de acceso al crédito es uno de los obstáculos más importantes para desarrollar sus negocios seguido de la inflación, impuestos, trámites, regulaciones, corrupción e inseguridad.

En una empresa es claro que con mayor número de recursos que se cuente y sean manejados de forma adecuada, ésta resistirá el problema que se le presente, siempre y cuando se administren bien los capitales y se manejen de forma adecuada.

Para impulsar la creación de una PyME es importante identificar el financiamiento que mejor se adapte a los intereses y necesidades que se tienen, evitando que se presenten inconvenientes, por no elegir el adecuado para el negocio, como es la falta de información de los programas existentes, así como los beneficios que brindan.

Con base a la página electrónica *Entrepreneur* existen diferentes formas de financiamiento las cuales se explicarán a continuación:

1.3.1. FFF *Friends, Family and Fools*.

Es conocida como la primera fuente de financiamiento que se utiliza para la generación de PyMES. Se presenta cuando el emprendedor crea un negocio gracias a la ayuda de familia y amigos, los cuales no siempre son los mejores debido a que en estos suelen involucrar emociones y hacen que la labor no se ejerza de forma correcta. En la tabla 1.4 se muestran algunos de los financiamientos que ofrece el sector público y privado.

CUADRO GENERAL DE PROGRAMAS Y APOYOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO		
	Institución	Programa, Apoyo, Incentivo, Capacitación, Financiamiento.
Sector Público	Secretaría de Economía SE	Programa para la Productividad y Competitividad Industrial (PPCI)
	Nacional Financiera (NAFI)	Programa Crédito PyME
	Secretaría de Desarrollo Programa Crédito PyME SEDECO	Programa de Fortalecimiento a los Micronegocios para la Ciudad de México, Yo te Apoyo.
	Instituto Nacional del Emprendedor INADEM	Capacitación a PyMES
	Banco Nacional de Comercio Exterior BANCOMEXT	Financiamiento Credito PyMEx, Factoraje Internacional, Programa financiamiento a PyMES turismo.
Sector Privado	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación CANACITRA	Capacitación para proyectos,talleres, apoyo a desarrollo empresarial.
	Confederación Patronal de la República Mexicana COPARMEX	Instituto de Formación y Capacitación Empresarial, Finanzas para emprendedores.
	Cámara de Comercio Servicios y Turismo CANACO	Incubadora de empresas, cursos y talleres para desarrollar empresa, internacionalización, asesoría sobre comercialización.

Tabla 1.4: Cuadro general de programas y apoyos del sector público y privado.

Fuente: Elaboración propia, con datos extraídos de los apoyos públicos y privados.

1.3.2. Fondos y apoyos del sector público.

Principalmente para fomentar el crecimiento ordenado y planificado del sistema de emprendimiento y desarrollo empresarial en todo el territorio nacional con el objetivo de lograr una economía innovadora, dinámica y competitiva. Los fondos gubernamentales más destacados para PyMES son:

1.3.2.1. Fondo PyME Secretaría de Economía.

Su principal tarea es apoyar a empresas de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad y competitividad.

Con base al fondo PyME de la Secretaria de Economía (2017), se podrá encontrar las reglas de operación y la forma como se otorgan los apoyos, así como un manual, que

enumera y explica cada etapa del proceso, observando cómo funcionan los apoyos dependiendo el tipo de empresa.

En la figura 1.4, se muestran los principales objetivos del fondo PyME.

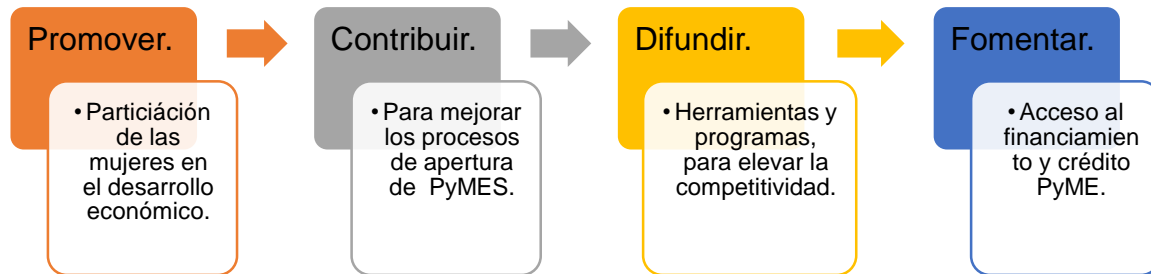


Figura 1.4: Objetivos del fondo PyME.

Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de la página oficial del Fondo PyMES (2017).

Los apoyos que se mencionan en la página oficial del fondo PyME (2017), se otorgará a la población objetivo a través de organismos intermedios, que serán los encargados de canalizarle los apoyos a la misma y para acceder a ellos se deben cumplir los siguientes requisitos:

- El organismo intermedio deberá estar legalmente constituido y su representante o apoderado legal deberá contar con facultades para actos de administración o, en su caso, con el documento donde se acrediten las facultades para suscribir convenios. Dentro del apartado se encuentra el anexo c, donde se señalan las reglas de operación, así como la documentación que deberá presentarse para acreditar lo antes expuesto y el procedimiento para validar el protocolo jurídico del organismo intermedio.
- La célula de apoyo que se encuentra disponible en el sistema de transparencia PyME y que se captura en línea, que corresponde al trámite SE-18-001 solicitud de apoyo del fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa (Fondo PyME), inscrito en el Registro Federal de Trámites y Servicios (RFTS) de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria.

- Las personas morales que deseen participar por primera vez como organismos intermedios con el propósito de presentar su idea al fondo PyME, deberán acreditar una antigüedad mínima de constitución de dos años a la fecha de ingreso de su documentación jurídica.
- Las MIPyMES deben estar legalmente establecidas conforme a la legislación mexicana. El organismo intermedio deberá indicar y adjuntar de forma electrónica en la célula de apoyo la documentación y soporte.
- Los conceptos de apoyo solicitados deben coincidir y ser congruentes con las reglas de operación, los proyectos de carácter estatal preverán, en su caso, la aportación de recursos de las entidades federativa, organismo intermedio dependiendo el caso, y/o de los sectores público, social, o privado.

Si el organismo intermedio desea que el consejo directivo le reconozca una aportación en especie directamente vinculada al proyecto deberá advertirlo en la propia célula de apoyo, en el apartado previsto para tal efecto, siempre y cuando se cumpla con lo siguiente:

- Las aportaciones que deseen realizar las entidades federativas y/o municipios, consistentes en bienes inmuebles o muebles que estén directamente vinculadas, deberán ser fehacientemente cuantificadas o determinadas mediante dictámenes o avalúos y puedan disponer de ellas conforme a las disposiciones legales aplicables.

El Fondo PyME busca que los emprendedores de las micro, pequeñas y medianas empresas, y los talleres familiares inscritos en el registro de los talleres familiares de la Secretaría de Economía sean los beneficiarios así como los familiares, descendientes y ascendientes en territorio nacional de migrantes, siempre y cuando sean emprendedores en proceso de establecer una micro, pequeña o mediana empresa o cuenten con una.

La Secretaría de Economía a través del fondo PyME no otorga ayuda directamente a empresas, ya que el objetivo del fondo es apoyar al mayor número de MIPyMES mexicanas con gran impacto estatal, regional y sectorial, éste es dirigido a un número determinado de empresas mediante un organismo intermedio en conjunto con el sector privado, académico, el gobierno estatal u otros participantes que aportan recursos.

Lo ideal es otorgarlos a quienes fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y las iniciativas de los emprendedores, así como a aquellos que promuevan la inversión productiva que permita generar más y mejores empleos, así como; micro, pequeñas y medianas empresas, y nuevos emprendedores.

1.3.2.2. Crédito PyME Nacional Financiera (NAFIN).

Éste programa de financiamiento considera las necesidades específicas de operación y equipamiento de las PyMES mexicanas, operando a través de intermediarios financieros quienes facilitaran el otorgamiento del crédito, dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas del sector industrial, comercial o de servicio.

Cuenta con múltiples ventanillas de atención y asesoría para el alta de expedientes y solicitudes de acuerdo a las especificaciones de cada intermediario, en la página se podrá observar los programas empresariales que maneja, las cadenas productivas así como la localización de productos financieros que faciliten las necesidades de capital de trabajo modernización y equipamiento.

Ahora que si requiere visitar las instalaciones, éstas se encuentran en: Av. de los Insurgentes sur 1971, Guadalupe Inn, CP 01020 Ciudad de México, D.F. Teléfono: 01800 NAFINSA (6234672). Sitio web:

<http://www.nafin.com.mx/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/programa-credito-pyme.html>

1.3.2.3. Fondo Nacional del Emprendedor.

Su principal función es fomentar el crecimiento económico nacional, regional y sectorial, para diversas categorías ya sea micro, pequeñas y medianas empresas productivas ubicadas en sectores estratégicos del país.

Dentro de la página se encuentran diversas franquicias que manejan micro créditos señalando como funcionan y que se necesita para obtenerlo, también menciona los financiamientos y fechas de las semanas del emprendedor y la asesoría necesaria para mejorar el negocio. Existe la opción de darse de alta directamente en la página con la finalidad de tener acceso a los resultados de las convocatorias de financiamientos.

Las instalaciones se encuentran ubicadas en: INADEM - Insurgentes sur 1940, Col. Florida, CP 01030, Del. Álvaro Obregón México, Distrito Federal, Tel. (55) 5229-6100 | 01800-4-INADEM 462336. Sitio web: <https://www.inadem.gob.mx/fondo-nacional-emprendedor/>

1.3.2.4. Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT).

Es la institución financiera del gobierno encargada de impulsar a las empresas a entrar al mercado internacional, a contribuir al desarrollo y generación de empleo en México, por medio del financiamiento al comercio exterior mexicano para aumento de competitividad y productividad. Otorga apoyos y garantías de forma directa, mediante la banca comercial o intermediarios financieros no bancarios.

Las características se pueden notar en la página del Banco Nacional de comercio exterior, en el apartado de productos y servicios donde se describen los tipos de servicio que brindan, empresas que han apoyado así como los convenios que manejan.

Sus instalaciones están ubicadas en: Periférico sur 4333, 3er. piso poniente, Col. jardines en la montaña, México, D.F. CP. 14210. Horario de atención: De 9:00 a 18:00 horas. Teléfono: (01 55) 5449 9000 ext. 9710.

Sitio web: <http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/credito-pymex>

1.3.3. Apoyos y programas del sector privado.

Consiste en un sistema financiero que se orienta a grandes compañías y una importante participación de las multinacionales dentro de estas, explican la alta participación del financiamiento externo en el sector empresarial que opera en México.

Por cierto, la importancia del fondeo es mucho mayor en México que en el resto de la región, donde las empresas, independientemente de su tamaño, se financian principalmente con recursos internos.

1.3.3.1. Fondo de Co-inversión del Capital Semilla.

Diseñado para fomentar la disponibilidad de capital semilla para emprendedores y/o empresas establecidas en territorio nacional, enfocadas a la innovación con alto valor agregado para el país, a través del impulso a un mercado de fondos y otros vínculos de inversión de capital semilla. Los proyectos deben contar con innovación ya sea en el producto o en el servicio que se ofrecerá, mercado que atiende o modelo de negocio. No es un crédito, ni un subsidio.

Sus instalaciones se ubicada en: Av. Insurgentes sur 1971 Col. Guadalupe Inn México, D.F. 01020 55.5325.6000 ext. 632 info@capitalemprendedor.gob.mx o al sitio web: <https://www.capitalemprendedor.org.mx/allies/nacional-financiera/capital-semilla>

1.3.3.2. Corporación Interamericana de Inversiones (CII).

La CII ofrece diversos productos y servicios financieros destinados a promover el desarrollo del sector privado en América Latina y el Caribe.

Presta apoyo a las PyMES ayudándolas a abordar problemas, reformular estrategias comerciales y adoptar nuevas tecnologías. A su vez, ello permite impulsar el desarrollo de la región, colaborar en la creación de puestos de trabajo, generar divisas, crear nuevas oportunidades y mejorar la calidad de vida de las comunidades locales.

Sus instalaciones se encuentran en: Av. paseo de la reforma N° 222 Piso 11 Colonia Juárez, Delegación Cuauhtémoc México, D.F. 06600 Tel. (52-55) 5141-2492.

1.3.3.3. Financiamiento Bancario.

Los bancos comerciales y los de desarrollo son las principales fuentes de fondos institucionales para las PyMES.

Las empresas pueden acudir al financiamiento bancario con el fin de tener flujo en la operación diaria del negocio.

Además de la banca comercial existen: La Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (Sofomes) que cuentan con un registro vigente ante la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), y cuyo objeto social principal es el otorgamiento de crédito, arrendamiento financiero, así como empresas dedicadas al factoraje financiero.

1.3.3.4. Fondo PyMES Santander.

Es un programa para favorecer el crecimiento de las PyMES. Pone a su disposición las capacidades de Santander en cinco ámbitos principales:

- Talento y formación.
- Empleo.
- Internacionalización.
- Conectividad.
- Financiamiento.

Con el fin de ayudar a las pequeñas empresas a sortear los principales obstáculos que impiden su desarrollo y solvencia. Cuenta con varias sucursales en la República Mexicana y un sitio web: <https://www.santanderpyme.com.mx/>

1.3.3.5. Bancomer BBVA.

F-PyME | Fondo de deuda nacional de corto plazo para PyMES, ofrece al inversionista la opción de invertir en una cartera de instrumentos de deuda emitida o garantizada por el gobierno federal, Banco de México, instituciones de crédito, corporativa tanto nacional como extranjera y depósitos de dinero a la vista en entidades financieras.

Del mismo modo, cuenta con un portal donde se menciona el porqué del fracaso de las PyMES, que hacer para sobre salir, recuperar lo invertido, así como algunas ventajas y características con las que debe contar un negocio al iniciar. También cuenta con un sitio web <https://www.yosoypyme.net/> además de los puntos físicos ubicados en toda la República Mexicana.

1.3.3.6. Crédito para capital de trabajo Micro-Apoyo.

Crédito para Personas Físicas con Actividad Empresarial que se encuentren bajo el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), mediante el cual se otorga financiamiento accesible para el desarrollo de su negocio sin utilizar su crédito personal.

El medio de disposición es por medio de contrato y pagaré: Se requiere presentarse a la sucursal donde aperturas el crédito para poder firmar el contrato y el pagaré para disponer de los recursos, los cuales se acreditan en la cuenta de cheques.

El financiamiento es fundamental en el desarrollo de una PyME, por lo que es de gran importancia incluir la adecuada, ya que de este depende el crecimiento y desarrollo de la PyME.

1.4. Diferenciación de planes y modelos de negocios.

Como se menciona al inicio, un plan de negocios es un documento guía para el empresario mediante el cual, se elaboran, definen y evalúan aspectos que integran la idea o proyecto de negocio.

Esto sirve para el mismo empresario que busca precisar o concretar su idea y también, una vez elaborado sirve para convencer en su caso, a nuevos participantes o inversionistas que pudieran participar en el negocio.

Por otro lado el término modelo de negocio abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresas, tales como el propósito de la misma, estrategias, estructura organizacional, bienes que ofrece, operaciones, relación con los clientes, esquemas de financiamiento, obtención de recursos entre otros.

Como lo menciona Magretta (2002), un modelo de negocio son "Historias que explican cómo la empresa trabaja". Mostrando la estructura y las transacciones que crearan valor y oportunidades para éste. Mientras que un plan de negocios es la guía utilizada por el emprendedor donde se describen las actividades, se analiza el mercado meta y se establecen acciones para un futuro, junto con las estrategias para la promoción y fabricación del producto, (Stutely, 2010). En la figura 1.5 se muestra la diferencia que existe ente un plan y un modelo de negocios.



Figura 1.5: Diferencia de un plan y modelo de negocios.

Fuente: Elaboración propia, con información de *Stutely* (2010).

Uno de los más conocidos en el ámbito de los negocios es el llamado modelo CANVAS que fue creado por Osterwslder y Pigner. En el 2009, mencionan que existen nueve elementos esenciales que lo conforman, los cuales cubren las principales áreas de negocio, como son: Consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad económica, tal y como se muestra en la figura 1.6.

Durante este tiempo, Osterwslder y Pigner definen su lienzo como una herramienta conceptual, con la cual aprecian un diagrama que los llevara a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta se podrá establecer la estrategia necesaria para cada negocio.



Figura 1.6: Modelo CANVAS.

Fuente: Elaboración propia, con información extraída de "Generación de modelos (2014).

Con ello se puede observar las cuatro principales áreas que se deben tomar en cuenta como son: El producto, la perspectiva del cliente, infraestructura y aspectos financieros, lo que dará pauta a la viabilidad del proyecto, en el capítulo 4 se explicara uno a uno, para poder entender a qué área de la empresa es a la que pertenece.

CAPITULO II: REFERENTES TEÓRICOS SOBRE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN.

En el presente capítulo se describe cual es el significado de planes y modelos de negocios en donde se prueba su funcionamiento, hasta un plan de exportación. El cual se puede entender, como la estructura de un proyecto empresarial, pero ¿qué es en realidad?, adelante se explicará a detalle lo que es un plan de negocio hasta las características principales y sus clasificaciones.

Éste se puede considerar como un instrumento que nos permite plasmar objetivos a corto, mediano y largo plazo, de la misma forma es una herramienta necesaria para cualquier PyMES en el sector comercial, ya que genera la confianza de la persona que desea invertir en el proyecto.

Al igual que los financiamientos que apoyan a las PyMES, que buscan su internacionalización. Se abarcarán los planes de exportación, siendo una herramienta fundamental para el MEI, por lo que es necesario identificar sus principales características y clasificaciones, con la finalidad de tener conocimiento sobre lo que se enfrentarán las empresas.

2.1. Concepto de planes negocios.

Es aquel que expone el método que se llevará a cabo en ciertas actividades en un periodo determinado, esa actividad podrían ser las operaciones de un negocio de una sola persona o de un importante conglomerado multinacional, o podría referirse a solo una pequeña división.

Con base a Porto y Gardey (2009), se dice que:

“Un plan de negocios es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener una respuesta positiva por parte de los inversores. También se trata de una herramienta de uso interno para el empresario, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha; una plataforma de análisis y pruebas, en

la que pueden quedar archivados muchos proyectos para conseguir el éxito esperado”.

Un plan de negocios se define como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de empresa, así lo menciona Jack Fleitman (2000).

En este sentido se expresa como, la herramienta básica para formar un proyecto empresarial, ya que consiste en varias características que permite ver la organización a corto, mediano y largo plazo, así como los objetivos a alcanzar. Al mismo tiempo, es una presentación al mercado laboral ya que esta funciona como una guía para la sostenibilidad del negocio, en donde se maneja toda la promoción publicitaria, también conocida como *Marketing*.

2.2. Características de los planes de negocio.

Es una carta de presentación, un excelente medio de información y comunicación para buscar e incentivar el apoyo de quienes lo van aplicar financieramente. El cual debe especificar las acciones a desarrollar para lograr los objetivos y metas trazados, que serán generados en cuanto se crea la confianza con quien apoyará la inversión. A continuación se presentan las preguntas más destacadas que deben considerarse según W. Sahlman (1997):

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuánto cuesta en recursos y en tiempo lograr tener un cliente?
- ¿Cómo decide el cliente comprar el producto o servicio?
- ¿Cuánto debe pagar el cliente al negocio?
- ¿Cómo se le asigna el precio al producto o servicio?
- ¿Cuándo se deben de comprar los recursos y cuándo se deben pagar?

- ¿Cuánto cuesta producir y entregar el producto o servicio?
- ¿Qué implica mantener a un cliente?
- ¿Qué tan fácil o difícil es mantener a un cliente?
- ¿Quién más puede ver y explorar la misma oportunidad?
- ¿Existe bastante competencia?
- ¿Quiénes son los competidores y qué recursos controlan?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Qué tan cortó es el ciclo de vida del producto o servicio?
- ¿De qué manera la estrategia puede hacer frente a la competencia?
- ¿Existe la posibilidad de que la empresa se vuelva pública y que tan benéfico sería?
- ¿Cómo es que la estrategia alcanza a los segmentos identificados del mercado?
- ¿Existe alguna manera de colaborar con los competidores mediante una alianza?
- ¿De qué manera los inversionistas pueden recibir eventualmente dinero?

Las preguntas anteriores facilitan el entendimiento de los elementos en un negocio, además de la visión para poder desarrollar los pasos y la elaboración del mismo. Un plan de negocios, puede aplicarse de forma particular en un área específica identificando el punto donde se requiere de ayuda para resolver las necesidades.

Al iniciar una empresa, cada emprendedor tiene un objetivo distinto, por lo que requiere un plan de negocio especial para alcanzarlo por ello se debe elegir el adecuado, que le permita satisfacer sus expectativas, como se presenta en la figura 2.1 Clasificación de los planes de negocio, más adelante se puntualiza las características de cada uno.

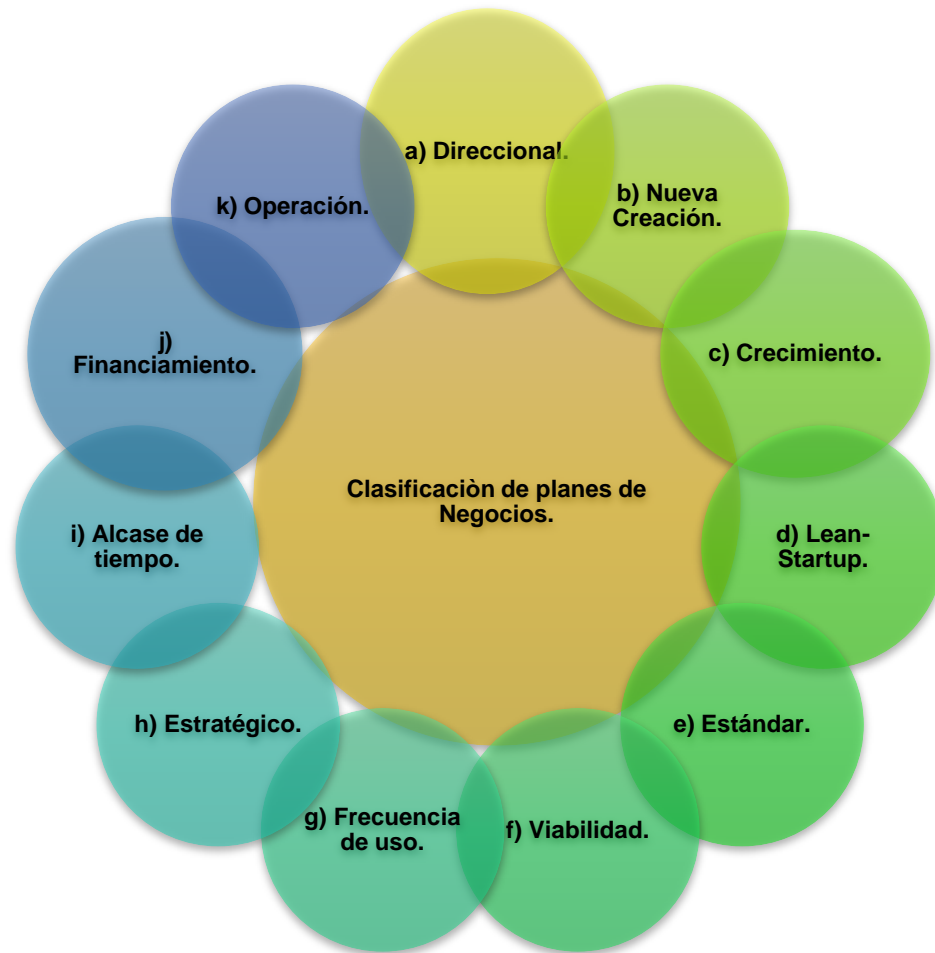


Figura 2.1 Clasificación de planes de negocios.

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de *Entrepreneur* (2016).

a) Plan direccional.

Este plan tiene dos puntos principales para aplicar, los direccionales que suelen ser poco específicos, dan una visión bastante general de los objetivos y acciones a realizar para lograrlas.

Los planes direccionales identifican guías generales, que tienen un énfasis pero no obligan a los gerentes a realizar o completar objetivos o cursos de acción específicos. La flexibilidad es la principal característica de estos planes ya que pueden cambiar algunos de sus puntos para adaptarlos.

También se encuentran los planes concretos o específicos, que como su nombre lo indica concretan claramente las pautas a seguir, y no presentan ambigüedad. Estos planes tienen objetivos que son claros, definidos, con actividades específicas a realizar.

b) Plan de lanzamiento o creación de la nueva empresa.

Este tipo de plan, es uno de los básicos para la empresa de nueva creación y considerados uno de los pilares más importantes de un negocio. Se define como una herramienta de diseño y parte principal que da forma y estructura al negocio para ponerlo en marcha. En este se detalla la idea, metas y objetivos, así como las estrategias y planes a proyección futura para lograrlos.

c) Plan de crecimiento o expansión.

Hoy en día se ha visto el aumento de las PyMES en el sector empresarial pero la finalidad de un negocio no solo es crearlo, también debe desarrollarse y pensar en realizar un crecimiento, para ello, lo mejor es un plan de negocio para poder iniciar y desarrollar la idea, aunque éste no asegure el éxito de la empresa o el crecimiento por lo menos asegura que ésta no fracasara.

Un plan de crecimiento, sirve para evaluar de forma más independiente además deberá demostrar la capacidad que tiene, se centra en un área específica y puede aplicarse de manera interna o general, dependiendo, si para iniciar se solicita un préstamo o se buscaran nuevos inversionistas.

d) El Plan de Negocios *Lean - Startup*.

Los avances en las tecnologías de la información y la comunicación, han modificado la forma en que operan los mercados y las empresas. Actualmente los negocios y estas herramientas han creado un equipo indispensable envolviendo de innovación el entorno para la creación de *startup*.

Con base al artículo PyME del periódico el país (2015), una *startup* podría definirse, como una compañía en arranque apoyada de tecnología aplicado a un modelo

escalable, no especializado en un tema o sector particular relacionado principalmente a la innovación.

El término de *startup*, puede referirse a compañías de cualquier ámbito, pero normalmente suele utilizarse para aquellas que tienen un fuerte componente tecnológico y que están relacionadas con el mundo de Internet y las *TIC*.

La gran mayoría prefiere no aplicar a fuentes de financiamiento como pueden ser créditos de bancos y otros comunes, estos prefieren elegir capital de inversiones en el que ellos reciben una parte del porcentaje de la empresa.

Según Steve Blank (2012), “Una *startup* es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable”. Concepto en el cual se aclara que organización temporal es refiriéndose a que es una fase temporal ya que después pasa a declararse como empresa en sí.

El modelo *Lean-Startup* rediseña el proceso haciéndolo mucho más eficiente, reduciendo el riesgo que está relacionado a cualquier lanzamiento de un negocio.

El concepto fue creado y desarrollado por Erick Ries (2008), “El objeto es acelerar el lanzamiento del producto para testear su aceptación por parte de los clientes y hacer todas las mejoras necesarias sobre la marcha hasta lograr el producto final.”

e) Plan estándar.

Es un documento que preferentemente es para ser subido a la web. No debe ser extenso y se espera que sea muy puntual en cuanto a las necesidades que se presentan, ejemplo:

- Apertura de apoyos o financiamiento con el banco, posibles proveedores, vendedores, socios, inversionistas.
- Suelen contener un índice, capítulos, objetivos, el producto o servicio a ofrecer, gestión del equipo, financiamiento y análisis, cabe resaltar que todo plan estándar debe incluir un plan de ventas y proyecciones económicas.

f) Plan de viabilidad.

Este tipo de plan, se utiliza para identificar que tan rentable es nuestro negocio, principalmente son aplicados para saber qué la viabilidad del producto, una tecnología o si es adecuado el segmento de mercado al que está dirigido.

La introducción de un servicio o producto en el mercado tiene que aplicar de forma inmediata a la captación de consumidores y que efecto tiene en estos respecto a su disposición para adquirirlo.

g) Plan de frecuencia de uso.

Este plan se divide en dos, el llamado plan único el cual es aplicado por un tiempo definido, para alguna estrategia específica, ejemplo; un proyecto temporal, que solo se aplicarán una vez.

El segundo denominado permanente, que es uno de los más frecuentes, se aplican una o varias ocasiones en las cuáles se refiera algún cambio principalmente para el cumplimiento del objetivo general, o en alguna área específica del negocio.

h) Plan estratégico.

Es una herramienta donde se van a plasmar toda la serie de procesos que conlleva al cumplimiento de los objetivos principales de las PyMES, cuya función principal es generar a partir del análisis una serie de pasos y alternativas más adecuados para lograr la visión del negocio. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo, aplicando acciones que apuesten por un logro en el futuro Ackoff (1981).

De acuerdo a Vicuña (2012), se dice que un plan estratégico es:

“Es un plan maestro, en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado, en referencia a lo que se hará en los 3 próximos años (horizonte más habitual de un plan estratégico) para lograr

una organización más competitiva que permita satisfacer expectativas de sus diferentes grupos de intereses”

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y decisión de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos, según lo menciona Armijo (2011). El plan estratégico debe especificar los asuntos más importantes que se va a considerar. Identificando las diversas áreas operacionales clave y quien será responsable de cada una. Incluirá disposición para la revisión y evaluación de los procesos, mismos que no se ejecutan solos por lo que debe ingresarse un apartado con la anticipación de los inconvenientes que pudieran presentarse.

i) Plan por alcance de tiempo.

El tiempo va ligado dependiendo del tamaño de proyecto que se aplicará, dichos planes se definen en figura 2.2, denominada clasificación por tiempo determinado, donde se muestran los periodos de acuerdo al tipo de plan.



Figura 2.2: Clasificación de planes de negocios por tiempo determinado.

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de PyMERANG (2017).

j) Plan de financiamiento.

Para los emprendedores la parte más complicada de desarrollar un plan es el área financiera, ya que aporta más información para revisar la viabilidad de nuestro proyecto, suele expresarse de forma mensual todo el primer año de la empresa y posteriormente se entrega un reporte anual. Es uno de los más importantes aplicados,

va de la mano de otros como el estratégico y de operaciones. El plan de financiamiento, sirve para contabilizar las cantidades adecuadas destinadas para la inversión y quién las aporta ya sea el banco, socio, terceras personas. El objetivo principal, es saber si se puede encontrar socios que aporten su inversión o buscar otra opción para obtener un apoyo económico. Los estados financieros se convierten en una herramienta, que ayuda a comparar y confirmar los avances y resultados obtenidos por la empresa cuando ésta se encuentra en operación, al mismo tiempo es un recordatorio claro para resolver las responsabilidades con los inversionistas y el banco.

Las principales razones que menciona el artículo como hacer un plan financiero (2010), abarcan la necesidad para hacer un nuevo negocio son:

- Saber las necesidades de financiamiento, en el corto plazo contabilizar la operación diaria de la empresa y en el largo plazo confirmar la financiación de inversiones.
- Conocer la viabilidad económica y posibles retornos expresada en cantidades.
- Determinar el volumen mínimo de ventas necesario para empezar a ganar dinero (*Break Even* o punto muerto).
- Estudiar la sensibilidad de tu negocio a los principales factores: Crecimiento de ventas, competencia, costes, tipos de cambio etc.

Sé deberá tomar en cuenta que este documento debe responder 4 principales preguntas:

1. ¿Es viable el negocio?
2. ¿Cuánto financiamiento requiere y cuándo será necesario?
3. ¿Qué tipo de financiamiento se requiere?
4. ¿Quién proveerá el financiamiento?

Posteriormente, tendrás que elaborar el plan financiero a través de cuatro documentos, que son:

- **Presupuesto de Caja:** Éste se obtiene por la combinación del pronóstico de ventas, un plan de personal, presupuesto general y administrativo, costo de ventas, presupuesto financiero, presupuesto de capital y el presupuesto de desarrollo.
- **Estado de Resultados:** Despliega los resultados financieros de la operación del negocio durante un periodo de tiempo específico.
- **Estado de Flujo de Caja:** Documento que registra las transacciones específicas que afectan el monto de caja disponible y demuestra la forma en que es posible utilizar el efectivo durante un período.
- **Balance General:** Representa la condición financiera de la empresa en un momento específico, además de identificar cuánto vale su empresa, así como cuánto posee y debe.

k) Plan de operaciones.

El cual consiste en un documento donde se aplicarán las estrategias y decisiones específicas del área de operaciones. Según Heizer y Render (2009), la administración de operaciones “Es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados, las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones”.

Luego, de hablar de plan de operaciones se hace referencia al diseño, implementación y seguimiento de todos los procesos claves de una empresa.

El plan del operaciones tiene los siguientes objetivos:

- Proveer una indicación clara de lo que se espera realizar y su forma de lograrlo.
- Definir los objetivos de manera tal que permita la evaluación subsecuente de la actividad del proyecto.

- Indicar los resultados, actividades e insumos fijados en el tiempo, de manera tal que permita la vigilancia de su ejecución.

Existen varios tipos de planes, relacionados específicamente a los propósitos u objetivos generales hasta las decisiones más detalladas de compras, contratación y capacitación de trabajadores para una línea de ensamblaje, etc.

En el plan de operaciones se contemplan diez áreas de operación, las cuales se señalan en la tabla 2.1.

Áreas	Ampliación
Diseño de producto/servicio.	Qué productos/servicios ofertar. Como diseñar productos y servicios.
Diseño de procesos y planificación de la capacidad.	Qué procesos, equipos y tecnología son necesarios para obtener los productos y servicios.
Gestión de calidad.	Quién es el responsable de la calidad. Definición de calidad deseada. Sistemas de gestión certificables.
Localización.	Dónde localizar las instalaciones.
Diseño de la organización.	Distribución en planta.
RRHH y diseño del trabajo.	Entorno adecuado de trabajo. Productividad.
Cadena de suministro.	Fabricar o adquirir los componentes. Selección de proveedores.
Gestión de inventarios.	Organización y gestión de almacenes. Lotes óptimos.
Planificación de la capacidad.	Planificación a CP, intermedian y de objetivos.
Gestión de Mantenimiento.	Reactivo, preventivo, predictivo, operacional.

Tabla 2.1: Áreas de operaciones.

Fuente: Elaboración propia, con información de la dirección de operaciones y distribuciones (2015).

2.3. Definición de exportación.

Las exportaciones son un paso muy importante dentro del comercio y las empresas, ya que estas ayudan al intercambio de bienes y servicios entre países. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012). Las exportaciones "Son las transferencias (venta) de mercancías o servicios de un residente del país de referencia, con un residente de otro país".

Mientras que en el glosario de términos económicos del Banco Central de Reserva (BCR) figura la siguiente definición: “La exportación es la transferencia de la propiedad de los bienes o prestaciones de los servicios producidos por una economía a otra, venta de productos nacionales (bienes y servicios) en el mercado extranjero”.

Para términos del MEI se definirá como, envió de un producto o servicio a un país extranjero con un fin comercial, los envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones y controles legales estas son consideradas legislaciones del comercio exterior que regulan la relación comercial entre países, el manual de procedimientos de operación aduanera y el código fiscal de la federación.

Con base a la Ley a aduanera las exportaciones son el envió legal de mercancías nacionales, para su uso o consumo en el extranjero, considerando dos tipos de exportación, **la definitiva**; se define en el artículo 102 de la Ley Aduanera como la salida de mercancías del territorio nacional para permanecer en el extranjero por tiempo ilimitado, y **la temporal** que es la salida de la mercancía del territorio nacional para retomar posteriormente al país.

Cabe mencionar, que siempre se deben efectuar bajo un marco legal y bajo condiciones ya estipuladas entre los países involucrados en la transacción comercial. Como ley aduanera, ley de comercio exterior, leyes del impuesto general de importación y general de exportación, por mencionar algunos. Por lo que intervienen y se respetan las legislaciones vigentes en el país emisor y en el que recibe la mercancía.

2.3.1. Marco legal de las importaciones y exportaciones.

Las operaciones realizadas en el comercio exterior tienen su base en leyes mexicanas las cuales rigen estas exportaciones e importaciones, una de las principales es la carta magna que abarca estos temas específicamente. Principalmente están sujetas a un conjunto de normas y requisitos que atraen ventas de otros mercados como estrategia para poder equilibrar la economía. A continuación se describirán las principales leyes que guían estas operaciones.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Conocida como norma fundamental o carta magna, la cual es establecida para regir un país, limitar y coordinar los poderes de la federación, en materia de comercio exterior se tienen como principales artículos:

- Art. 73, fracción XXIX, el congreso tiene la facultad para establecer contribuciones sobre comercio exterior, en el aprovechamiento y explotación de los recursos naturales.
- Art. 89, establece las facultades y obligaciones del presidente y en la fracción XIII, menciona que es el encargado de habilitar puertos, aduanas y designar su ubicación.
- Art. 131, menciona que es la facultad de la federación gravar las mercancías que se exportan o importan así como las mercancías que transiten por el territorio nacional. El ejecutivo puede aumentar o disminuir gastos.

Siendo estos los artículos más relevantes de las importaciones y exportaciones, por otro lado se encuentra la parte legislativa:

Tratados y acuerdos comerciales internacionales: Con base al instituto PyME (2106), son instrumentos que ayudan a facilitar el comercio entre países, brindando ciertos beneficios y obligaciones al ser firmados por los miembros participantes, estos se dividen en dos.

- **Multilaterales:** Que se conforman por la Asociación Latinoamericana de integración (ALAI), Organización Mundial del Comercio (OMC), Fondo de cooperación Asia y pacífico (APEC), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).
- **Bilaterales:** Los cuales son más de 12 tratados firmados con 40 países, y están especificados en el anexo No. 1.

Las restricciones y beneficios de los tratados y acuerdos internacionales dependerán de la situación de cada país.

La ley Aduanera: Encargada de regular la entrada y salida de mercancía al país, los principales artículos son:

- Art. 1, estipula la ley general de importación y exportación, regulando la entrada y salida de mercancía al territorio nacional, así como los medios en el que es transportada o conduce, al igual que la regulación de despachos aduaneros.
- Art. 6, menciona que la entrada y salida de mercancía debe ser únicamente por aduana, y al ser documentada la mercancía se deberá realizar por medio electrónico, mostrando firma electrónica, sellos digitales y sus respectivos certificados.
- Art. 35, especifica los despachos aduaneros, que son los que se encargan de formalizar la entrada y salida de mercancía.
- Art. 36, describe las obligaciones de un pedimento, comprobando el cumplimiento de las obligaciones, especificando el valor de la mercancía, procedencia y origen de la mercancía, números de serie fechas y facturas o documentos originales o electrónicos.
- Art. 51, señala que los impuestos estarán establecidos en la ley general de los impuestos de importaciones y exportaciones.
- Art. 63, enmarca los regímenes y clasificación a los que pueden destinarse las mercancías como son, definitivos, temporales, deposito fiscal y tránsito de mercancías.

Ley de Comercio Exterior: Se trata de la ley reglamentaria, que rige el comercio exterior y nos señala en los artículos 1, 12 y 13, los principales objetivos.

- Promover y regular el comercio exterior del país.

- Contribuir al mejoramiento del bienestar de la población.
- Integrar de manera adecuada la economía nacional como internacional.
- Incrementar la competitividad económica del país.
- Proporcionar el uso eficiente de recursos productivo al país.

Así como las cuotas de las tarifas de los impuestos generales de importación y exportación. Los cuales dependerán del valor monetario, en cantidad, porcentaje o ambos, adquiriendo un arancel de cupo en el caso de exceder la mercancía y estacional cuando se trate de aranceles distintos por cada periodo de año.

Ley de Impuestos Generales de Importación y Exportación: Encargada de establecer las tarifas de las mercancías que entran o salen del país.

En el primer artículo menciona las tarifas a las que están sujetas las mercancías tomando como base el sistema amortizado, la cual se divide en 22 secciones, 98 capítulos, 1200 partidas y 5000 sub-partidas. Mientras que en el segundo se definen las reglas generales y complementarias para la aplicación de tarifas que establece la ley. Haciendo mención de esto en el capítulo 5, de un producto determinado.

Si bien todas estas leyes buscan la protección de las mercancías en tránsito dentro del país con la finalidad de brindar seguridad a los productores y generando una competitividad económica.

2.3.2. Plan de exportación global.

Como se ha mencionado existen muchos planes de negocios que ayudan al crecimiento y fortalecimiento de las PyMES, sin embargo ninguno de ellos menciona lo que se debe tomar en cuenta para que la pequeña empresa destaque del resto a nivel nacional e internacional. Se comenzará por definir un plan de exportación, el cual consiste en todos los requisitos con los que debe contar la empresa y el producto para que este pueda salir del país de origen, a uno distinto. Por este medio el plan ayudara a ver la viabilidad del negocio, determinar nuestro mercado meta, competencia, precios

a nivel internacional, productos en demanda y la logística que se deberá manejar para su distribución, consumo y aceptación.

De acuerdo a Olegario Llamazares (2015), nos dice que un plan de exportación es una herramienta imprescindible para cualquier empresa que quiere iniciar o consolidar su posición en mercados exteriores, donde se deberá tomar las siguientes preguntas expuestas en la figura 2.3 de una estrategia comercial internacional.

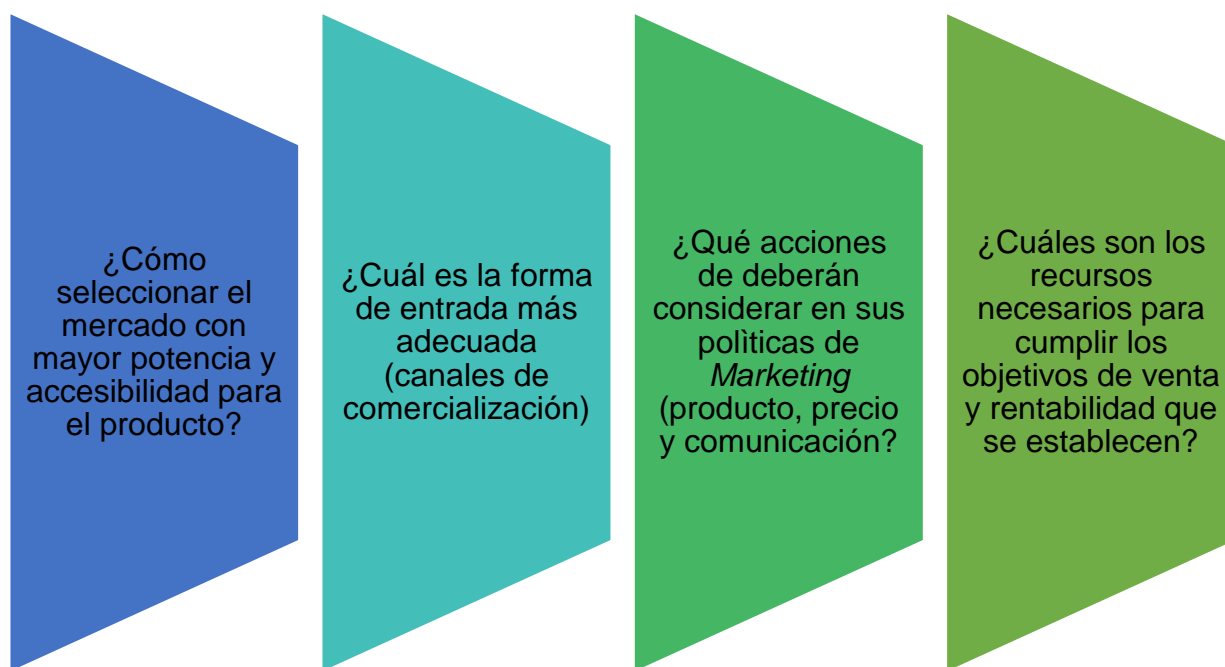


Figura 2.3: Preguntas de una estrategia comercial internacional.

Fuente: Elaboración propia, con información extraída de *Global Negotiator Blog* (2015).

El objetivo, es dar respuesta a las principales cuestiones que se plantean los emprendedores a la hora de la elaboración de un plan de negocios.

2.3.3. Características de un plan de negocios para la exportación.

Para lograr la exportación, es importante estar convencidos de la importancia y conveniencia de diversificar los mercados hacia el exterior.

Al rescatar algunas ideas de José Ma. Moreno, en su obra *Manual del Exportador* (2015), argumenta que el empresario con conciencia exportadora debe tener en cuenta

una serie de aspectos importantes para poner en marcha el plan de negocios, algunas recomendaciones son:

Producto y/o servicios: Verificar que tanto beneficio se tiene al mandar un producto al extranjero, que costo genera y que impacto provocara dentro del mercado internacional.

Así mismo, se debe tener un producto de calidad, para el mercado interno pasó a ser un requisito importante en los últimos años, debido a la fuerte competencia que debía enfrentar con artículos que ingresaban masivamente al país. Es lógico admitir que se debe trabajar para mantener la puntualidad en todos los envíos.

Propuesta de valor: Será el valor agregado que se maneja a los clientes para convencerlos que el producto o servicio, es la mejor opción que pueda tomar y así crear una aceptación, ésta se deberá considerar para poder distinguirla del resto de las empresas. Una propuesta de valor bien definida y concisa debe ser perfeccionada, a través de la continua investigación y contacto con los clientes, así como la cultura del país a donde se va a exportar.

Clientes meta: Este punto se ve abarcado en el plan de negocios, ¿Qué grupos de clientes se manejarán? y ¿Por qué?, ya que es uno de los puntos principales a tratar para que una vez identificado se pueda satisfacer correctamente.

Canales / rutas de mercado: Al exportar, se tendrá que decidir sobre el canal por el cual se pretende llegar. El cómo entrar en un mercado es una decisión estratégica que definirá la propia naturaleza del negocio extranjero. La decisión de vender directamente o asociarse con alguien para que este venda el producto.

Costos y precios de exportación: Se debe trabajar con los costos más bajos, de manera que se puedan ofrecer precios competitivos con la oferta internacional. Es vital calcularlo correctamente ya que para exportaciones varían en cuanto al mercado interno.

Socio adecuado: Como bien se menciona anteriormente, se debe determinar quién venderá el producto, si se colocará una sucursal directa dentro del país o estará asociado con algún proveedor quien se encargara de distribuirlo, es necesario establecer los estándares de trabajo desde un principio.

Con la finalidad de no tener conflictos de cualquier índole, esto puede ser uno de los principales objetivos de venta, exclusividad, precio, descuentos y términos de pago, como se establecerá un contrato, se puede agregar una cláusula donde mencione la entrada o salida del producto, si no se llegará a cumplir con los objetivos o las disposiciones no están funcionando de manera adecuada.

Análisis de la competencia: Como se piensa ingresar a un país extranjero lo primero a considerar es quién más está compitiendo por ese mercado, los productos y/o servicios que brinda y que parte del territorio se compartirá. Una vez teniendo quienes son los competidores, tanto nacionales como extranjeros así como sus fortalezas y debilidades, se podrá identificar la verdadera ventaja competitiva.

Proceso de venta: Implementar un servicio de marca adecuado es fundamental para lograr el éxito, ya que brindará un plus tanto en atención al cliente. Determinar cómo dirigirse a las personas y el proceso que se deben llevar para cerrar una venta tanto unitaria como mayoritaria.

Recursos financieros: Para una pequeña empresa, dependiendo de la ruta que tome, los costos pueden ser considerados y necesitará acceso de dinero en efectivo para financiar la campaña de exportación, es por eso que se deberá tomar en cuenta alguno de los programas de financiamiento para las PyMES los cuales ya han sido mencionados en el capítulo uno.

Planificación de la financiación de las exportaciones: Esta se tomará en cuenta, de acuerdo a los costos involucrados dentro del negocio y la puesta en marcha, la producción y la operación de las exportaciones, este será enfocado respecto al riesgo de pago. La gestión de crédito, seguro, cartas y descuento de facturas, son sólo algunos de los temas a considerar.

También, es necesario tener en cuenta el plazo de entrega antes de recibir el primer pedido y la duración del ciclo de ventas, que puede variar de un mercado a otro. Un punto importante que se debe considerar es el tipo de cambio del país de origen, al que se desea dirigir, así como las fluctuaciones del mismo, tomando en cuenta algunos beneficios financieros que proporcionan los bancos para empresas exportadoras como:

- Transferencias internacionales, es una opción para administrar las divisas logrando integrarlas en una red bancaria, su funcionamiento es la recepción de los fondos de cualquier parte del mundo, brindando acreditación bancaria, disponibilidad de divisas y conseguir un mejor tipo de cambio cuando se dese uno conveniente.
- La creación de una cuenta en moneda extranjera en el país a donde se exporta, permitiendo a las empresas recibir y realizar pagos sin tener que convertirlos.
- Contratos a plazo, mediante el cual el exportador se compromete a la compra de moneda en una tarifa convenida por un período fijo de tiempo.
- Remesas, es un servicio de pago de cheques girados a bancos e instituciones de crédito localizadas en el extranjero, las cuales ofrecen la disposición inmediata de fondos nacionales el mismo día.
- Giros comerciales en el extranjero, para realizar pagos y ofreciendo la cancelación en caso de extravío del documento.

Sin más, deberá tomarse en cuenta la distribución del producto a donde se desea llegar y cómo se va a posicionar, sin dejar a un lado la documentación adecuada para que la exportación se realice con mayor eficacia y no se encuentre con obstáculos, en alguna de las retenciones o revisiones aduaneras que forman parte del proceso para que dicho producto pueda salir del país y posteriormente entrar a otro.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se aborda el marco metodológico de una propuesta de modelo empresarial internacional que impulsen a las PyMES a la comercialización de sus productos a nivel internacional, desde una perspectiva del paradigma mixto (cualitativa - cuantitativa).

Para Finol y Camacho (2008), el marco metodológico está referida al “como se realizará la investigación, muestra el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas para el análisis de datos”.

La metodología de acuerdo con Cerda (2000), se examina desde dos perspectivas: a) como parte de la lógica que se ocupa de los métodos y, b) la metodología entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso de investigación.

3.1. Paradigma de la investigación.

El enfoque mixto de la investigación, implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos, en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder al planteamiento del problema.

Es por ello que esta investigación se realizará bajo el paradigma mixto, el cual va de lo general a lo particular donde se implementan métodos de recolección de datos (encuesta) a especialistas de comercio internacional, comercio exterior, negocios y finanzas, así como historiadores de Asia y *marketing* digital, lo que permitirá tener una perspectiva más amplia y profunda de las ventajas que puede brindar el modelo empresarial internacional que se propone.

La perspectiva mixta puede contestar más ampliamente a la pregunta de investigación. Hernández Sampieri (2010), afirma lo siguiente:

“Los métodos mixtos no nos proveen de soluciones perfectas, sin embargo, hasta hoy, son la mejor alternativa para indagar científicamente cualquier problema de investigación. Conjuntan información cuantitativa y cualitativa, y la convierten en conocimiento sustantivo y profundo”.

El enfoque mixto permitió sustentar las fortalezas de cada paradigma, explorando distintos niveles del problema de la investigación, logrando tener una mayor variedad de perspectivas, esto permite que la misma investigación tiende a ser más cualitativa que cuantitativa.

3.2. Líneas de investigación.

La línea de investigación ayudará a abordar varios aspectos importantes, para analizar de forma correcta, las condiciones para la evolución del tema y así poder interpretar sucesos y hechos.

Las líneas de investigación son las estructuras temáticas que resultan del desarrollo de programas y proyectos caracterizados por su coherencia, su relevancia académica así como sus impactos científicos, sociales, económicos, políticos y ambientales.

Por lo anterior, el siguiente proyecto de investigación está basado dentro de la línea de investigación que se estableció para los trabajos escritos de la licenciatura en Negocios Internacionales, de la Universidad Autónoma del Estado de México por la academia que conforma a este plan curricular, la cual corresponde el “Modelo de Negocios Internacionales de México”. Ya que se pretende apoyar a las PyMES a la exportación de sus productos con el apoyo del MEI, con la finalidad de la apertura de nuevos mercados en el exterior.

3.2.1. Tipo de investigación.

El método científico es un conjunto de postulados y normas; para el estudio y la solución de los conflictos o problemas de investigación, a los que se enfrentan los individuos, por la variedad de técnicas e instrumentos en la actualidad.

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

En el estudio que se muestra en este documento de investigación documental descriptiva, tiene como objetivo proponer un Modelo Empresarial Internacional que contribuya al desarrollo de un plan de negocios en México - Japón, que se aplicará en la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., como estudio de caso.

El MEI busca que las empresas que estén interesadas en llevar sus productos a la internacionalización, puedan hacerlo efectivo. Teniendo una guía que pueda ayudarle desde el inicio de la creación de los productos, el proceso que llevan estos, hasta la salida de las mercancías al exterior.

3.3. Participantes en el estudio o población y muestra.

Recordando el objetivo general de esta investigación el cual es, proponer un Modelo Empresarial Internacional que contribuya al desarrollo de un plan de negocios en México - Japón, con fin de obtener una perspectiva de los expertos, se realiza una encuesta, anexo No. 3, la cual estará conformada por siete docentes de la academia de la Licenciatura de Negocios Internacionales de la Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli (UAPCI), donde su área de especialidad se especificó en el paradigma de investigación. Actualmente la academia está conformado por 22 docentes, lo que representa un 31.8% de la población.

Con base en Arias (2006), menciona que la población “Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudios”.

3.4. Métodos y técnicas de investigación.

Dentro de la investigación se utilizarán métodos teóricos y empíricos, lo que permiten tener información fidedigna de acuerdo al trabajo de investigación realizado sobre la propuesta de un Modelo Empresarial Internacional (MEI) que impulse a las PyMES en México a la comercialización de la empresa NOPALITOS S.A. DE CV.

3.4.1. Métodos teóricos.

A partir de los resultados obtenidos, sistematizados, analizados y explicados, se descubrió qué tiene en común, para llegar a conclusiones confiables que permitan resolver el problema de investigación, esto haciendo posible los métodos teóricos, mismos que se utilizan para la sistematización y construcción de teorías científicas.

Los métodos teóricos que se asumieron corresponden a:

- El análisis y síntesis.
- Deducción.
- Histórico lógico.
- Enfoque de sistemas.

El análisis permite estudiar el comportamiento de cada una de las partes, así como definir los elementos y aspectos que ejercen una influencia decisiva en las otras partes del objeto de investigación y determinan su comportamiento.

Sobre la base de la generalización de algunas características definidas como resultado del análisis, la síntesis lleva a la formulación de leyes, teorías e hipótesis que explican la conducta del objeto de investigación en el momento actual, su comportamiento futuro, así como favorecer el poder predecir su desarrollo, en condiciones específicas.

3.4.1.1. El análisis y síntesis.

Se desmembrarán los elementos de los planes y modelos de negocios para observar sus partes que lo conforman y saber cómo se comportan en la actualidad, estos métodos son utilizados en toda la investigación. De acuerdo con Gómez (2016), el método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas. Esto quiere decir, que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea verdadera.

3.4.1.2. Deductivo.

En este método se parte de lo general a lo particular, cuando se determina, tendrá como utilidad hacer una propuesta, que en este caso sería el modelo MEI para resolver el problema investigación y partir desde ese punto toda la investigación realizada. El método de investigación en ciencias sociales deductivo ayudara a retomar las conclusiones que van desde lo general hasta lo particular, basándose de diferentes tipos de modelos de negocios, el MEI será aplicado en el caso práctico empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., para comprobar la validez del proyecto de estudio. El método histórico: Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

3.4.1.3. Histórico lógico.

Contemplados en el capítulo uno, donde se describen los antecedentes sobre los planes de negocios en México, se abordará debido a la evolución del comercio que ha originado diversos problemas y riesgos, se ha visto en la necesidad de implementar un acuerdo que determine nuevas leyes que abarquen más sectores del comercio exterior.

3.4.1.4. Enfoque de sistemas.

Este método proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos que se investigan como una realidad integral formada por componentes que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción.

Este método está dirigido a modelar el objeto mediante la determinación de sus componentes, así como las relaciones entre ellos, las que determinan por un lado la estructura del objeto y por otro su dinámica, su movimiento.

Las cualidades más importantes que debe cumplir un sistema son:

- Componentes.
- Estructura.
- Principio de jerarquía.
- Relaciones funcionales.

Los **componentes** son aquellos elementos principales cuya interacción caracteriza cualitativamente el sistema.

La **estructura** del sistema es el modo de organización e interacción entre los componentes que lo integran y es consecuencia del orden que establecen las relaciones en que determinados componentes adquieren una mayor jerarquía y otros se subordinan.

En el **principio de jerarquía** todo sistema presenta una estructura jerárquica, ya que está integrado por diferentes partes y componentes que pueden ser considerados a su vez como subsistemas. Los sistemas inferiores sirven de base a los superiores y éstos a su vez subordinan y condicionan a los inferiores.

Las **relaciones funcionales** pueden ser de dos tipos: de coordinación y de subordinación.

- Las **relaciones funcionales de coordinación** se presentan en la vinculación que debe existir entre los componentes del sistema de igual grado de jerarquía.
- Las **relaciones funcionales de subordinación** se presentan entre componentes del sistema de diferentes grados de jerarquía, donde un conjunto de elementos conforman un subsistema que a la vez se subordina a un sistema mayor.

En las investigaciones en el contexto de los **Negocios Internacionales**, este método puede predominar, para la elaboración de la propuesta práctica que contribuya a resolver el problema de investigación, como es el caso del Modelo Empresarial Internacional.

3.4.2. Métodos empíricos.

Los **métodos empíricos** permiten el conocimiento directo y el uso de la experiencia, a partir de la recopilación y descubrimiento de datos acerca del comportamiento de hechos, fenómenos, objetos y procesos; dar respuesta a las preguntas científicas de la investigación, obtener argumentos para defender una idea o seguir una guía temática. Entre los métodos empíricos en esta investigación se destacan:

Observación: Desde el problema de investigación se analizarán e identificarán, cuales son las deficiencias en los diferentes tipos de negocios para, que el modelo MEI sea considerado un modelo aplicativo para las PyMES.

En los métodos cualitativos utilizados en la investigación se tiene:

Encuesta: Es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias.

Para Trespalacios, Vázquez y Bello (2005), las encuestas son instrumentos de investigación descriptiva que precisan identificar a priori las preguntas a realizar, las personas seleccionadas en una muestra representativa de la población, especificar las respuestas y determinar el método empleado para recoger la información que se vaya obteniendo.

Este instrumento se aplicará a siete especialistas de comercio internacional, comercio exterior, negocios y finanzas, así como historiadores de Asia y marketing digital, como se muestra en el anexo No. 3, quienes otorgaran su opinión acerca del MEI.

3.5. Estudio de casos.

Como señala Gómez (2016), un estudio de caso analiza temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real, en la cual el investigador no tiene control. Al utilizar este método, el investigador intenta responder el cómo y el por qué, utilizando múltiples fuentes y datos.

El **estudio de casos** desempeña un papel importante en esta investigación ya que sirve para obtener un conocimiento más amplio de fenómenos actuales y para generar nuevas teorías, así como para descartar las teorías inadecuadas.

Por lo tanto, el plan de negocios de NOPALITOS S.A. DE C.V., que se desarrollará en dicha investigación, será empleado como técnica, el estudios de casos, para verificar que el MEI de los resultados esperados con el proyecto y que éste pueda ser utilizado en diversos productos.

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO ACTUAL SOBRE LA SITUACIÓN DE LOS PLANES Y MODELOS DE NEGOCIOS.

En este capítulo se abordará el comportamiento sobre los planes y modelos de negocios destacados en México - Japón, con la finalidad de conocer su estado actual, y las potencialidades con las que cuentan para emprender la apertura de un negocio.

Como bien se menciona en el capítulo 1, los planes de negocio son parte fundamental para el desarrollo de una nueva empresa, siendo la guía del emprendedor que lo ayudara a direccionar sus objetivos plasmándolos en un documento, el cual modificará y adecuará a las necesidades del entorno en el que se encuentre.

Así mismo, los modelos de negocios van de la mano, ayudando a plantear la estrategia de crecimiento para conformar una empresa rentable. En este capítulo se encontrará los beneficios que se obtienen al adoptar alguno y aquellos que han utilizado las empresas ya establecidas.

4.1. Relación actual del comercio México - Japón.

Hoy en día debido a las relaciones y acuerdos comerciales que se han presentado en los últimos años, México enmarca una fuerte relación con Japón según la revista Forbes México (2014). De igual forma menciona que se tiene una relación de más de 400 años donde el intercambio ha incrementado 72% a raíz del Acuerdo de Asociación Económica firmado en el 2005, de acuerdo con cifras de la Embajada de Japón en México representada por *Shuichiro Megata*.

Con base a datos de Pro México, durante el 2010 al 2014, Japón fue el tercer país que importó más alimentos en el mundo, con un valor de casi 82,000 millones de dólares, de los cuales fueron:

- **Legumbres, hortalizas y frutas:** Frutas preparadas y conservadas en azúcar o alcohol, frijoles preparados o refritos, frutos con cascara duraznos, patatas, posicionándolo en el lugar 21 entre más de 60 proveedores de Japón.

- **Productos marinos:** Pescado fresco 45%, pescado congelado 43%, crustáceo 8% y moluscos un 4%, ocupando el lugar 18 de los más de 100 proveedores japoneses.
- **Bebidas alcohólicas:** Integrado por bebidas normales en un 52%, cerveza de malta 35%, vino de uvas frescas 12%, y el 0.3% de bebidas fermentadas, ocupando así el lugar número 13 de los 100 principales surtidores de Japón.
- **Productos cárnicos:** Alrededor del 80% de productos cárnicos de origen porcino. En el que México ocupa el lugar 8.
- **Confituras, jaleas y mermeladas:** México ocupa el lugar número 6 de los principales proveedores en Japón, entre los principales sabores se encuentra manzana, fresa, naranja y arándano.

Actualmente y con datos del Azteca Desafío (2016), México se ha convertido en el primer socio de Japón de América Latina, y Japón es el cuarto socio comercial, al generar una inversión de 19, 523 millones de dólares en el 2007 durante este periodo y a la fecha se ha duplicado el número de empresas que apuestan por el mercado mexicano.

Como se puede notar, el sector de confituras, jaleas y mermeladas tiene una gran aceptación por el mercado nipón, ya que en los últimos años ellos han optado por una vida más saludable y una alimentación sana, provocando así que dicho mercado aumente sus ventas, por otro lado la creación del Acuerdo de Asociación Económica cumpliendo una década en el 2015, brinda una ventaja a los productores mexicanos debido a que en la actualidad no se cuenta con aranceles para entrar al mercado japonés.

Respecto a lo anterior, se muestra en la tabla 4.1 un análisis que resalta aspectos importantes de México - Japón.



Datos Básicos		
<p>Nombre oficial: Estados Unidos Mexicanos. Ubicación: América del Norte. Capital: Ciudad de México. Idioma oficial: Español, solamente el 6.83% habla alguna lengua indígena. Religión principal: Católica. Moneda: Peso mexicano. Requisitos de entrada y salida al país: Pasaporte y visa si el país destino la requiere.</p>	 Bandera 	<p>Nombre oficial: Estado de Japón. Ubicación: Este de Asia. Capital: Tokio. Idioma oficial: El japonés el ainu. Religión principal: No cuentan con una religión definida. Moneda: Yen. Requisitos de entrada y salida al país: Pasaporte y visa si el país destino la requiere.</p>
Sistema Político		
<p>Forma de gobierno: Democrático. Presidente: Enrique Peña Nieto. División política: 33 Estados libres y soberanos. Fiesta Nacional: 16 de septiembre.</p>	<p>Forma de gobierno: Monarquía Constitucional. Presidente: Tienen un parlamento. División política: 47 prefecturas. Fiesta Nacional: 11 de febrero.</p>	
Establecimiento de relación diplomática México - Japón: 30 de noviembre de 1988.		
Economía		
México se ha convertido en el primer socio comercial de Japón y Japón se ha convertido en el cuarto socio comercial, al generar una inversión de 19, 523 millones de dólares en el 2007, duplicándose en estos últimos 10 años.		
Indicadores	México	Japón
PIB (Millones de dólares).	39.052,75	72.523,18
Crecimiento del PIB %	0,37	0,86
Estructura del PIB		
Agricultura	-3,00	0,00
Industrial	0,20	25,50
Servicio	0,80	0,00
PIB perca pita (porcentaje por personas).	1,15	1,36
Inflación promedio de precios al consumidor % anual.	2,52	2,04
Exportaciones 2016 (porcentaje).	35,36	17,64
Importaciones 2016 (porcentaje).	37,47	17,96
IED 2016 (porcentaje).	2,80	-0,000956
Perfil socioeconómico comparativo México - Japón.		
Indicadores	México	Japón
Territorio	1 964 375 2 km ²	377 915 ² km ²
Población activa mayor de 15 años	130,121,640	126,346,812
Población urbana	79,246	93,498
Índice de desarrollo Humano	62,204	3,971
Alfabetización %	4,749,057	0
Esperanza de vida (AÑOS)	76,72185366	83,58780488
Pobreza %	53,2	0

Tabla 4.1: Datos de los países.

Fuente: Elaboración propia, con información del Banco Mundial (2017).

Esto muestra como a pesar de que Japón se encuentra a una distancia considerable de México, existen similitudes que los lleva a generar un lazo comercial, si bien la cultura japonesa difiere de la mexicana, por costumbres y tradiciones, sin embargo ambos países buscan el crecimiento y la estabilidad económica, atrayendo nuevos inversionistas y creando confianza entre ellos.

4.1.1. Comportamiento de las exportaciones México – Japón.

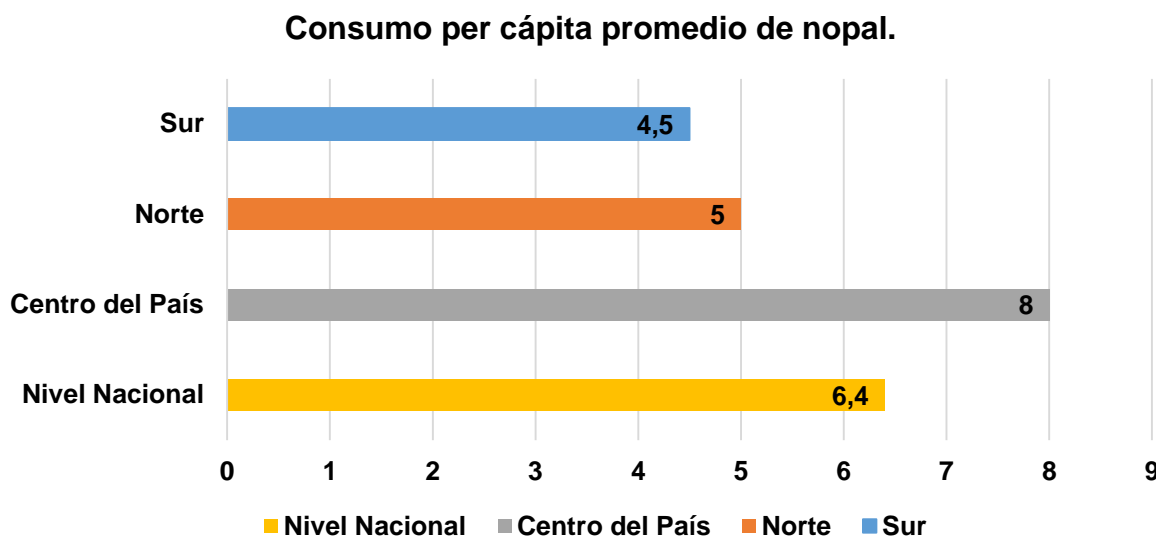
Es conveniente recordar que la demanda de nopal está basada en la comida mexicana, principalmente en el centro del país de Río Bravo hacia el norte, lo mismo que en Europa, África y Oceanía el cual es poco conocido. Por tanto, la demanda se centra en los consumidores mexicanos y originarios del país, residentes en el extranjero, así como consumidores de otros orígenes que sólo lo consumen de manera limitada, pero les ha gustado.

A finales de los años setenta México inicia las exportaciones de éste producto a los E.U.A. dirigidas a los nichos de mercado de población de origen mexicano. Las exportaciones se realizaban en invierno debido a que la demanda había aumentado por la creciente población consumidora, con ingresos más altos y porque en los meses de invierno cesa la producción en California y Texas. Este mercado ha seguido creciendo ya que a principios de los ochenta comenzó la producción en Baja California y en la Huasteca Potosina.

En la actualidad México exporta cien mil toneladas al año y su principal destino es Estados Unidos, gracias a la población migrante. Desde 2004 también exporta a Japón, donde el Consejo de Promoción del Nopal y de Tuna (2010), conocido como “CoMeNTuna” logró incursionar a través de la Feria de Alimentos de Tokio. Es interesante destacar que buena parte, se procesa y envasa en el estado de San Luis Potosí para su exportación, las cuales provienen de área silvestre.

La exportación de esta verdura es una actividad relativamente reciente pero se ha fortalecido e incrementado con forme al paso del tiempo.

Por esta razón, se piensa que su consumo representa un gran potencial en nichos mercados en la gráfica 4.1 se muestra el consumo per cápita de este alimento, teniendo en cuenta que en la actualidad se generan exportaciones a Estados Unidos, Canadá, China, Japón y Chile.



Gráfica 4.1: Consumo per cápita promedio de nopal en México.

Fuente: Elaboración propia, con información de “La Jornada” (2010).

De acuerdo al artículo de la “La Jornada” (2010) se tiene como resultado que en promedio el consumo de nopal es de 6.4 kilos per cápita a nivel nacional, pero llega a 8 kilos en el centro del país, en el norte es de 5 y en el sur de 4.5 kilos, debido a que no se le conoce, no está disponible o la gente ignora cómo cocinarlo.

Con respecto a los datos dio como resultado una producción de 600 mil toneladas al año, siendo que 160 mil se tiran a la basura porque su consumo no se ha generalizado en todo el país, ni tampoco se cuenta con una cadena agroindustrial que permita procesarlo en productos de belleza y complementos alimenticios o medicinales.

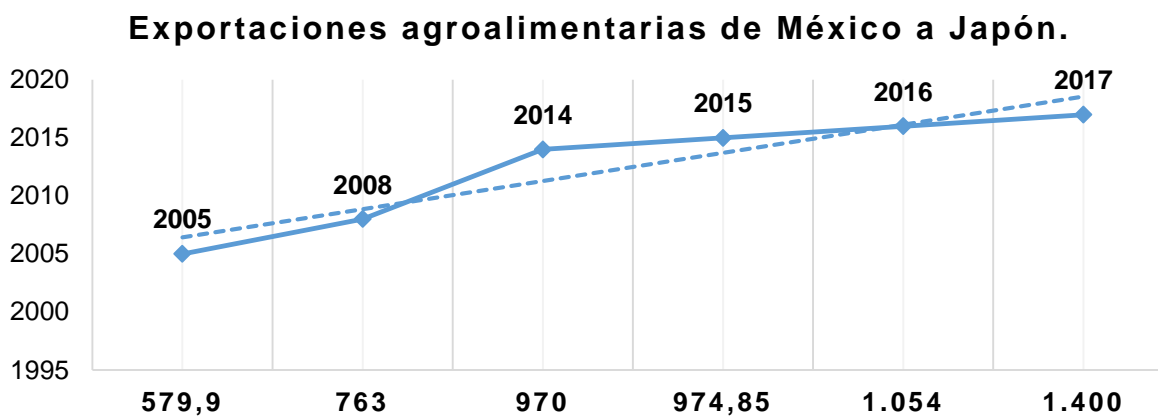
Margarita García de Alba (2010), presidenta del Consejo de Promoción del Nopal y de la Tuna “CoMeNTuna”, mencionó que los mercados nacional y extranjero del nopal han crecido a un ritmo de 10 y 15 por ciento anual desde 2005.

El potencial de venta de estos productos se incrementa debido a sus propiedades nutricionales y medicinales, sobre todo frente a la crisis de obesidad y sobrepeso que padece la población mexicana y las actuales tendencias por el cuidado de la salud, el nopal sirve para atender problemas de colesterol, digestión, diabetes o deficiencia de calcio, entre otras.

Actualmente Japón, es el tercer mercado más importante para las exportaciones agropecuarias mexicanas. Es la tercera economía más grande del mundo, después de Estados Unidos y China, en términos de PIB nominal y poder adquisitivo. Es el segundo país con mayor equidad de ingresos per cápita, el sexto país exportador y el octavo importador, es miembro de la ONU, G8, G4 y APEC1.

Según la información de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural Pesca y Alimentación (SAGARPA, 2015), durante el 2008, las exportaciones de México a Japón alcanzaron una cifra récord de más de 763 millones de dólares, monto que fue superado en el año 2014, con un valor aproximado de más 970 millones de dólares.

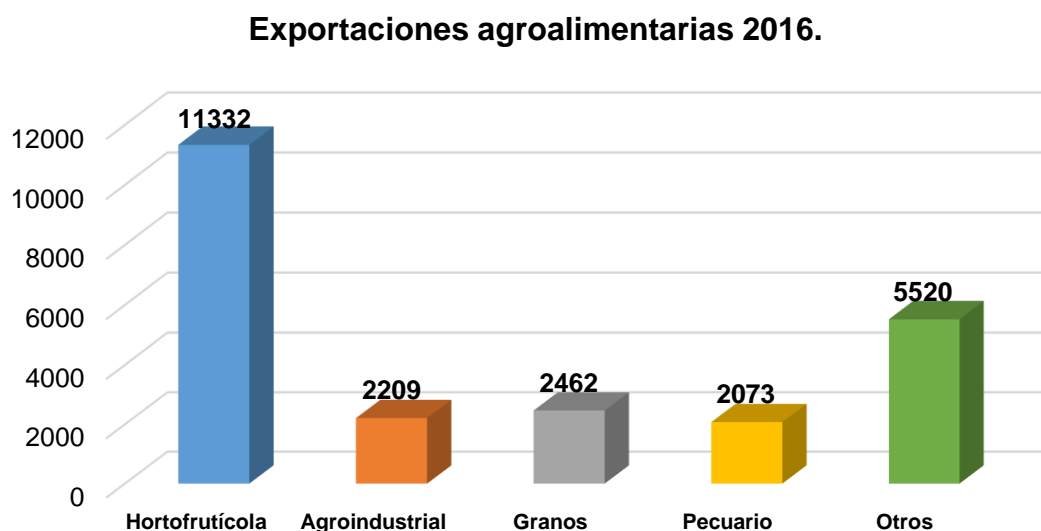
Tan sólo para el periodo acumulado enero - marzo de 2015, las exportaciones ascienden a más de 294 millones de dólares con un crecimiento de más de 5% con respecto al mismo período del año anterior. En la gráfica 4.2 se muestra la tendencia de las exportaciones agroalimentarias desde el 2005 a la fecha.



Gráfica 4.2: Exportaciones agroalimentarias México - Japón.

Fuente: Elaboración propia, con información de “La Jornada” (2010).

“Así mismo Japón se considera como la segunda economía más grande del mundo, cuenta con aproximadamente 130 millones de consumidores de edad promedio de 42 años, con un ingreso per cápita anual de aproximadamente de 40,000 dólares”, haciendo mención a Fing en la cultura y estrategias (2005). Además, la nación nipona es el mayor importador de comida del mundo al nacionalizar 66,000 toneladas anuales de comida para su población con un crecimiento en demanda por volumen del 16% anual, teniendo una demostración en la gráfica 4.3 donde se aprecian las exportaciones registradas hasta el 2016.



Gráfica 4.3: Exportaciones agroalimentarias 2016.

Fuente: Elaboración propia, con información de “La Jornada” (2016).

México tiene un amplio superávit en el sector hortofrutícola, mientras que un déficit comparable en cuanto a productos en grano tal y como se aprecia en la gráfica anterior. Igualmente es el sexto país importador de mermelada a nivel mundial, el cual mueve 34.8 millones de dólares cada año con un crecimiento del 4% anual. Por lo que es una plaza de consumo constante, el cual es receptivo dentro del proyecto tanto desde el punto de vista del mercado, como del financiero.

En 2016, el comercio agroalimentario entre ambos países creció 10.19% con respecto al 2015, de acuerdo a la noticia del periódico “El economista” (2017), México quiere

exportas más agro - alimentos a Japón, lo que dio como resultado un saldo superavitario para el país de 1,043 millones de dólares.

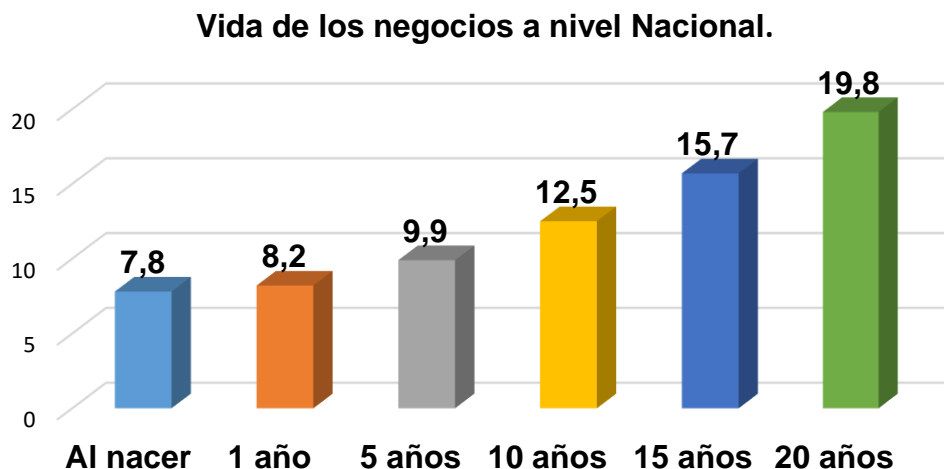
En lo que respecta a las exportaciones agroalimentarias mexicanas dirigidas a Japón entre 2005 y 2016, se incrementaron en 81.7% al pasar de 579.9 millones a 1,054 millones de dólares, mientras que las importaciones agrícolas que realizó México del país Nipón únicamente alcanzaron los 10.7 millones de dólares en 2016, es decir el 1% del comercio bilateral. Este año se estima un incremento en las exportaciones agroalimentarias a Japón al pasar de 1,054 millones en 2016, a 1,400 millones de dólares este año.

4.2. Situación actual de PyMES en México.

En el informe de la Organización Mundial del Comercio (2016), sobre el comercio a nivel mundial, se detalla la participación de las PyMES, incluyendo los factores positivos y negativos que se tienen a su inicio. Indicando que uno de los principales interesados en dicha apertura, son los gobiernos ya que tienen la idea que se genera mayor productividad, lo que brinda nuevas oportunidades de empleo, crecimiento y por lo tanto, menos índice de pobreza.

Por otro lado, el que se genere gran cantidad de PyMES día con día no comprueba que todas sean casos de éxito, pero si tienen un papel primordial en el país y que por ello se ha incrementado sustancialmente la cantidad de emprendedores que se toman este reto, innovando y que ayudan a generar un cambio en la economía. El desafío comienza con entusiasmo y dedicación, pero muchas de ellas fracasan en el intento especialmente las pequeñas que desaparecen al poco tiempo de iniciar.

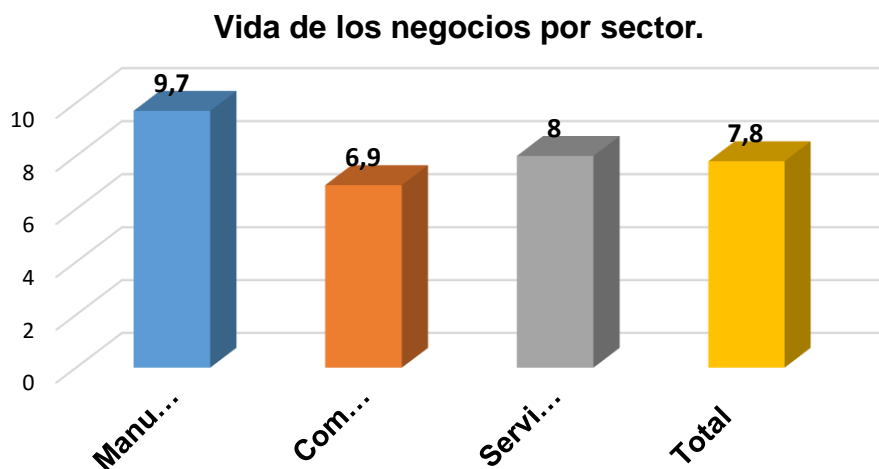
La viabilidad de un negocio en México varía dependiendo el sector que maneje, eso debido a la demanda, oportunidad de mercado y en ocasiones por los cambios climáticos y la preferencia del consumidor, a continuación la gráfica 4.4 mostrará la esperanza de vida que tienen los negocios a nivel nacional.



Gràfica 4.4: Vida de los negocios a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia, con datos de INEGI censo económico (1989-2015).

Con base a información obtenida del INEGI 2014, y como se ha mencionado, el sector también influye en la vida de las PyMES, en la gráfica 4.5 se muestra los años de vida de un negocio, por sector luego de su apertura.



Gràfica 4.5: Vida de los negocios por sector.

Fuente: Elaboración propia, con datos de INEGI censo económico (1989-2015).

Al respecto de las gráficas señaladas se tiene que el sector manufacturero posee una durabilidad de 9.7 años, mientras que el sector comercial solo 6.9 años y el sector

privado no financiero representado por 8 años, lo que proporciona este censo es una edad de 7.8 años en promedio, para negocios que van iniciando.

Por otro lado, el tamaño del negocio también dependerá del promedio de vida, de acuerdo al número de personas que estén trabajando en él. “La esperanza de vida de los negocios pequeños es menor a la de un negocio un poco más grande. Es algo muy interesante: de acuerdo con el tamaño del establecimiento, la esperanza de vida al nacer es mayor o menor”, así lo comenta Pérez Cadena (2015), especialista en estadística e investigación de operaciones.

Del mismo modo argumenta que si dos personas que trabajan en un negocio a su nacimiento, su esperanza de vida será de 7 años, a los 10 años será de 12, sin embargo, una empresa que inicia con 22 trabajadores tiene una esperanza de vida de 26 años, pero esto ya que durante el paso del tiempo existen cambios de personal y diversos movimientos que podrían provocar la disminución del estimado de años.

Con lo que se aborda la pregunta ¿qué empresas exportan y por qué el acceso a los mercados extranjeros es importante para las PyMES?. Es por esto que Helpman y Krugman (1995), elaboraron nuevos modelos, que mostraban cómo la preferencia de los consumidores por la diversidad y las economías de escala, pueden explicar los niveles observados de comercio intersectorial y el gran volumen de intercambios comerciales entre países de características similares.

En 1990 empezaron a obtenerse datos nuevos de las empresas, en diferentes aspectos mostraban que las teorías anteriores, no habían llegado a explicar, en particular los nuevos datos mostraron la existencia de diferencias significativas de tamaño y productividad entre las empresas exportadoras y las no exportadoras.

Aunque la mayoría de los negocios no realizan exportaciones de ningún tipo, las empresas exportadoras tienen como promedio, un mayor tamaño (contratan más trabajadores), son más productivas (pagan salarios más elevados) y más antiguas que las no exportadoras.

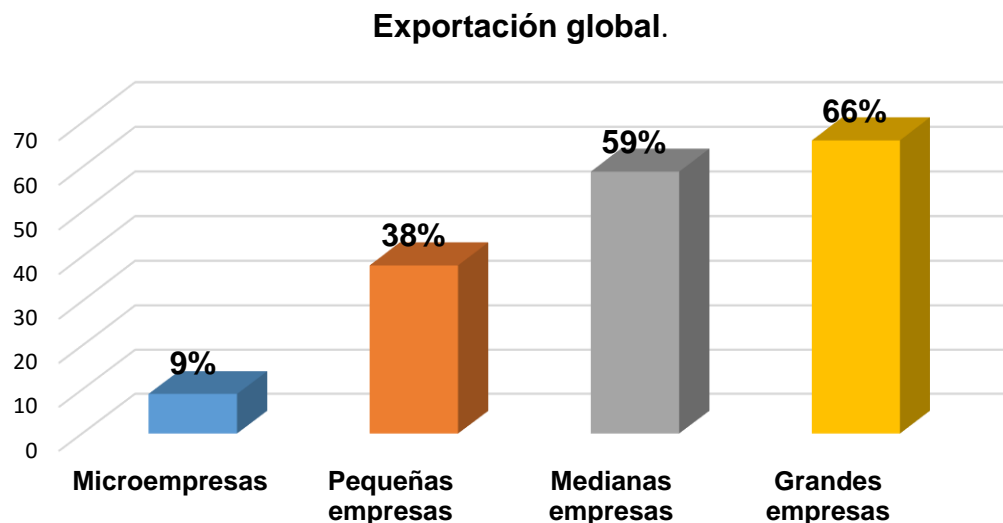
Desde entonces diversos trabajos han demostrado que el tamaño, la productividad y la experiencia son características empresariales estrechamente relacionadas.

Ejemplo de esto lo genera *Arndt et al* (2012), quien examina datos de empresas alemanas y concluye que el tamaño y la productividad son principales determinantes de la actividad exterior de las empresas, lo que confirma más probabilidad de exportar.

En otra investigación *Berthou y Vicard* (2015), que estudiaron una diversidad de empresas europeas mencionan que no solo las que exportan son más productivas, sino que también al generarlo regularmente son más productivas que las que apenas comienzan a exportar.

Para las PyMES (tanto de economías en desarrollo como desarrolladas) que participan en el comercio exterior, son de vital importancia el porcentaje de sus ventas globales que para las grandes empresas, es decir, dependen de ellos y tienen una orientación más exportadora.

Del mismo modo el informe anual de la Organización Mundial del Comercio (OMC) sobre comercio mundial 2016, menciona que en promedio las PyMES representan el 34% de las exportaciones en los países desarrollados. Donde existe una relación positiva entre el tamaño de las empresas y la participación de exportaciones, con tasas más bajas de participación en el caso de las microempresas se representan con un 9%, las pequeñas empresas con un 38% y las medianas empresas con una participación del 59%, mientras que las grandes empresas figuran con un 66%, tal y como se muestra en la gráfica 4.6.



Gràfica 4.6: Exportación global.

Fuente: Elaboración propia, con datos del informe anual de la OMC (2016).

De acuerdo a un estudio realizado por *American Express Global Comercial (2017)*, menciona que las exportaciones son un pilar fundamental en la estrategia de crecimiento de las empresas, es por ello que el 38% de las pequeñas empresas señaladas en la gráfica, están planeando su expansión a nuevos mercados, esto con la finalidad de tener un flujo de efectivo eficaz.

4.2.1. Empresas mexicanas que comercializan en Japón.

Después de que Japón se abriera al nicho del comercio mundial, las empresas comercializadoras en el país han sobrevivido, existe una llamada *Senmon Shosha*, la cual se dedican a comercializar un solo tipo de producto y en cantidades pequeñas. También existe la comercializadora *Sogo Sosa*, que maneja volúmenes más grandes con una diversidad de productos, sus principales actividades son:

- Comercio, inversión que actúa como intermediario.
- Financiamiento, lo consigue o lo solventa el mismo.
- Organización de operaciones comerciales, coordinando las entidades públicas o privadas.
- Distribución, Sistema de logística en muchos mercados.

Como se ha dicho las *Sogo Shosha* desempeña un papel importante ya que moviliza los capitales y expande las ventas en torno a la diversidad de sus productos, siendo esta una parte fundamental de la penetración de productos al mercado japonés. Éste tipo de comercializadora ayuda a las PyMES a que sus productos sean distribuidos de manera eficaz.

Por otro lado, las compañías japonesas que han ingresado a México por su eficiencia organizacional y operativa, han incrementado 209.2 por ciento, así lo menciona el subsecretario de Comercio Exterior, Juan Carlos Baker (2016), detallando que el comercio bilateral con el país asiático aumento un 73.1 por ciento, alcanzando casi 1000 empresas lo que representa más del doble de las 428 registradas al inicio.

En la actualidad el embajador de Japón en México Yamada (2016), señaló que ambas naciones comparten muchos valores en común que atraen y aumentan la inversión, algunos de esos factores son la democracia, el libre comercio y el respeto a los derechos humanos.

4.2.1.1. Empresas mexicanas que comercializan en Japón bajo un modelo de negocios.

En México luchar contra la corrupción y la impunidad han sido los ejes rectores de muchas empresas en el país, el Consejo Coordinador Empresarial a través del Código de Integridad y Ética Empresarial (CIEE), ha colaborado para calificar a las empresas de acuerdo a su desempeño dentro de la ética laboral.

Esto quiere decir, que en las empresas se manejan procesos que son considerados exitosos, dando un resultado favorable en los beneficios económicos de la misma.

Uno de estos protocolos existe y es empleado por una empresa mexicana que actualmente se encuentran con presencia en Japón, conocido mejor como franquicias o licencias, las cuales se basan en un plan de exportación, llevando sus ideas fuera del país.

KidZania.

Grupo flexi.

SuKarne.

Cemex.

Estas son algunas de las empresas que manejan este modelo de franquicia, permitiendo que su idea de negocios llegue a otros lugares aun cuando difieren en cultura o localización.

4.2.1.2. Modelo negocios KidZania.

En el caso de KidZania, es un proyecto 100% mexicano que abarca los conceptos de educación y entretenimiento para niños de 2 a 12 años de edad, donde los socios comerciales de Japón aportan gran realismo al concepto al patrocinar los diferentes establecimientos que se encuentran dentro de esta ciudad, creando actividades participativas y experiencias únicas, colocándose como la primer franquicia ya establecida dentro de la sociedad nipona.

KidZania es un ejemplo de modelo de negocios completamente mexicano, exportable y además exitoso, permitido que la educación y el entretenimiento se fusione brindando un resultado totalmente seductor para muchos inversores tales como árabes, japoneses, europeos y sudamericanos.

El creador y director general Xavier López Ancona, es un empresario visionario con, la ambición y la determinación de crear esta empresa que abrió sus puertas en 1999, donde los niños pueden jugar a ser grandes con actividades en diversos oficios o profesiones. Ahora una década después tiene ya presencia internacional e incluso premios a nivel internacional.

A través de los años y su implementación en innovación ha podido llevar su negocio a regiones como Yakarta, Osaka, Lisboa, Dubái y Seúl, así mismo como su próxima apertura de operaciones en Shanghái, Bangkok, Santiago, Sao Paulo, Bombay, Estambul entre otras.

Como ya se mencionó su forma de operar es a través de franquicias, de las cuales ya cuenta con cuatro, 2 en Japón, una en Indonesia y otra en Lisboa.

El modelo de negocios de KidZania implica la búsqueda de patrocinadores que compartan su compromiso por el entretenimiento educativo de los niños. Dichos patrocinadores son marcas que están fuertemente posicionadas.

Algunos de los aliados de KidZania son: American Airlines, Coca Cola, McDonald's, Wal-Mart, CEMEX, Liverpool, HSBC, Jhonson & Johnson, Nestlé, Sony, Telcel, Lala, Danone y Fujifilm.

Otra clave de éxito de KidZania es que los diseños originales de sus centros provienen de los niños; a más de 9 mil niños se les preguntó cómo diseñarían su ciudad ideal, esta información fue usada para el diseño, siendo cambiado y adaptado periódicamente. Su éxito se debe principalmente a 6 claves dentro de su modelo.

1. Concepto original.
2. Respaldo de marcas líderes.
3. Apela a la identidad territorial.
4. Sistema de exportación maduro.
5. Servicio atractivo atemporal.
6. Plan de expansión claro y agresivo.

Como dato principal ligado a este tema, en la entrevista realizada a López Ancona por "El Universal" (2010), donde se cuestiona el por qué decidió incursionar como primer punto en Asia, a lo que su respuesta fue que comenzó por Japón debido al cambio de idioma y además al giro de 360 grados en su cultura, educación y forma de realizar negocios, creando un modelo como el que se muestra en la figura 4.1.



Figura 4.1: Modelo KidZania.

Fuente: Elaboración propia, con información del análisis de caso KidZania (2014).

Si bien KidZania en su modelo lo primordial son sus socios claves ya que ellos proporcionarían las marcas e imágenes de sus empresas para ser representadas dentro de esta ciudad, la segunda parte corresponde a la propuesta de valor la cual consiste en una ciudad exclusiva para niños donde juegan a ser grandes y por último la segmentación del mercado que son de niños de 0 a 12 años de edad únicamente.

4.2.1.3. Modelo de negocios grupo Flexi.

Del mismo modo, otra de las empresas que comercializa en Japón es Grupo Flexi, teniendo un mayor número de exportación de calzado, con una cantidad de 270 mil pares por semana, esta empresa se encuentra ubicada en el Estado de Guanajuato, que cuenta ya con un centro de distribución en Tokio.

Actualmente se cumplen 80 años de la apertura de esta empresa, que se fundó en 1935 por Roberto Plasencia Gutiérrez con la marca “CESAR”.

Años antes la familia originaria de Arandas, Jalisco se trasladó a León, Guanajuato por problemas sociales, Plasencia al ser un joven, trabajó y aprendió el oficio de hacer un buen calzado por lo que con su padre y hermano fundaron la empresa.

La fabricación del calzado era artesanal, por no contar con maquinaria necesaria para ello, aun con estas limitantes para el año 1945 ya se creaban 300 pares por día en el pequeño taller. Aun con tropiezos nada los detuvo y su aprendizaje se dio de manera práctica “Echando a perder se aprende”.

En 1963 se incorpora al equipo el hijo del fundador Roberto Plasencia Saldaña, quien había estudiado administración de empresas. A su llegada, se creó un exitoso sistema de ventas y se realizó un trabajo importante relacionado con la calidad y el desarrollo del producto.

Para 1969, se toma la decisión de cambiar el nombre a Flexi, por ser un calzado flexible y cómodo. Durante la década de los setenta, Flexi fue la marca pionera en implementar procesos de producción automatizados, los cuales impulsaron el número de pares producidos diariamente.

En 1988, se incorpora la marca Flexi Country que en poco tiempo logra posicionarse tanto en el mercado nacional como internacional. Flexi abre 30 tiendas en México, 10 años más tarde el número asciende a 300 tiendas.

En octubre del 2015, Roberto Plasencia Torres asume la Dirección General de Grupo Flexi, para dar paso a la tercera generación de la familia al frente de esta importante empresa. Actualmente, Flexi cuenta con la mayor preferencia de marca entre consumidores de calzado en el mercado nacional, ya que integra una red de más de 300 Zapaterías, contando con presencia en tiendas departamentales y en zapaterías multi marcas, así como en tiendas en Estados Unidos y Centroamérica, además de exportar a mercados como Canadá y Japón.

Ahora, cuenta también están incursionado en tecnología, innovando procesos como el de portales especializados de venta en línea, uno para México y otro para Estados Unidos, además de una sólida presencia en el mundo digital y en redes sociales.

Como se aprecia el modelo de Flexi se basa en la propuesta de valor dando al consumidor un calzado con un costo flexible y de calidad, como tal el no maneja un segmento de mercado primordial ya que el calzado es utilizado por todas las personas.

Como ya se mencionó una de las limitantes al principio fue la falta de recursos para utilizar maquinas especializadas, sin embargo al ir modificando su modelo de negocios, esto cambio y como se puede notar en la actualidad los socios clave son una parte importante ya que le generan ventas dentro de centros comerciales, multi marcas y catálogos electrónicos.

4.2.1.4. Modelo de negocios SuKarne.

La familia Vizcarra Calderón comenzó con sus operaciones comercializando ganado bovino en Culiacán Sinaloa, México en el año 1969, con SuKuerdo empresa de Grupo Viz, posteriormente en esta misma ciudad establecen su primer Unidad Ganadera Integral (UGI), donde se implementan procesos de engorda y sacrificio.

Con dicha ejecución en los procesos, las ventas aumentaron por lo que se inaugura una segunda en Mexicali, Baja California México. Por esta razón en 1993 el Fondo de Capitalización del sector rural se asocia a dicha compañía. En el año 1995 comenzó el proceso de importación y exportación con Estados Unidos, y en 2004 las exportaciones son generadas para Japón.

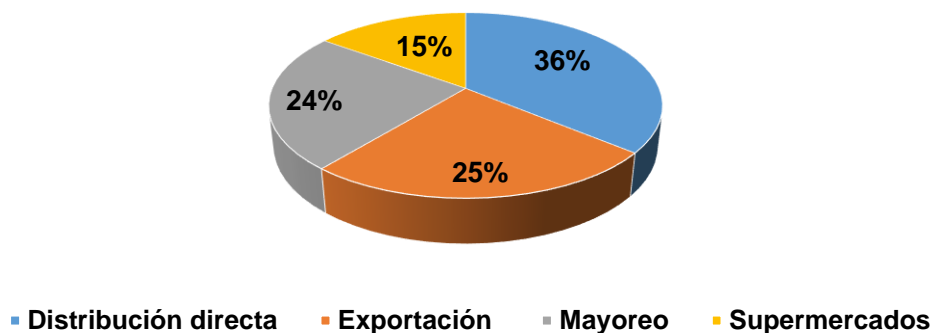
SuKarne es la mayor empresa exportadora de México a Japón, considerada como la más competitiva en la producción de carne de res.

En una entrevista brindada al periódico “El Financiero”, menciona el director de desarrollo Efraín Reséndiz (2014), que lo primordial es identificar cuáles son los productos preferidos de los consumidores mexicanos el cual es uno de los factores que han llevado a SuKarne a ser la proveedora más importante de carne de res en México, por lo cual, ya piensan en su expansión al mercado asiático.

La empresa ha automatizado diversos procesos implementado nuevas estrategias, una de las principales es su modelo de producción integral, basada principalmente en el abastecimiento enfocado en la logística, rendimientos y calidad de la carne. Por ahora se encuentran en desarrollo de una nueva donde pretenden ubicar las necesidades de los mercados internacionales, además del proceso de aprovechamiento de sus recursos, desarrollando nuevos productos industriales y

fertilizantes orgánicos. En la gráfica 4.7 se muestra el crecimiento en ventas de la empresa SuKarne.

Ventas por canal de distribución.



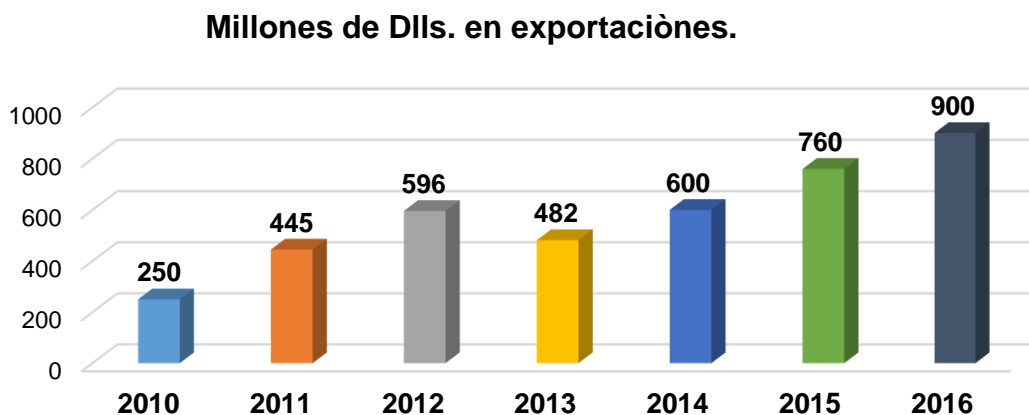
Gráfica 4.7: Crecimiento de la empresa SuKarne.

Fuente: Elaboración propia, con información de SuKarne exportaciones (2017).

Con base en el portal de la empresa SuKarne (2017), señala que sus ventas son mayores a dos mil 400 millones de dólares, con 1.3 millones de cabezas en sus 4 plantas de sacrificio y 6 de procesamiento, además de 3 plantas de rendimiento y 4 de fertilizante orgánico.

En la gráfica, se pueden observar los porcentajes de ventas por canal de distribución, convirtiéndola así en la quinta proveedora de carne de res en Norteamérica y tercera en engorda de bovino en todo el mundo. Obtuvo el premio Nacional de Exportación en la categoría de empresas exportadoras grandes comercializadoras, en la gráfica 4.8, se puede observar la evolución de las exportaciones enfocada a cada año.

En la actualidad exportan a países como; Nicaragua y Estados Unidos, incorporándose recientemente, Chile, Canadá, y teniendo un avance de apertura en China.



Gràfica 4.8: Evolución de exportaciones SuKarne.

Fuente: Elaboración propia, con información de SuKarne exportaciones (2017).

Además de la calidad de sus productos, el éxito de SuKarne en los mercados internacionales, se basa en su flexibilidad y su capacidad de satisfacer gustos y preferencias individuales de los clientes y consumidores en cada mercado en el cual opera. La apertura de instalaciones en Asia y principalmente en China lo ven como una de sus principales oportunidades y a su vez como un reto, ya que tienen que identificar los productos potenciales en ese mercado. Confirman que aun cuando tengan presencia en Japón lo toman como una oportunidad de negocio ya que es un mercado totalmente diferente en gustos y costumbres alimenticias.

Por ahora su modelo de negocios se enfocan principalmente en la distribución de su producto, tratando de identificar las necesidades que buscan los clientes en diversos países, así como la forma de poder acceder a ellos, manteniendo mercados abiertos a nivel internacional de tal forma que se pueda optimizar dependiendo de la distribución del producto.

4.2.1.5. Modelo de negocios CEMEX.

El grupo Cementos Mexicanos es una compañía multinacional dedicada a la industria de la construcción, ofreciendo productos y servicios; a comunidades y clientes, teniendo ya una presencia en más de 50 países.

Se fundó en 1906, cuando surge la primera planta cementera del país localizada en Hidalgo y Monterrey. Con el paso de los años la empresa fue generando fortaleza con varias plantas cementeras y actualmente es el 4to productor de cemento en el mundo.

La Revolución Mexicana que se llevó a cabo en 1912, ocasionó que CEMEX suspendiera la producción en la planta Cementos Hidalgo, la falta de energía eléctrica, vías de comunicación y recursos humanos ocasiono que la compañía continúe su distribución de cemento, ya que existe un ambiente político y económico difícil, superando esta racha, reinician labores de producción parcial en la planta de cementos Hidalgo hasta 1919.

En 1989, se convierte en una de las diez compañías cementeras más grandes del mundo al adquirir Cementos Tolteca, el segundo productor más grande de México y para 1992 inicia su expansión internacional en el mercado europeo con la adquisición de Valenciana y Sansón, las dos compañías cementeras más grandes de España.

En 1997, inicia operaciones en Asia con la adquisición de *Rizal Cement* en Filipinas y en el 2001 fortalece su presencia en el mercado asiático al adquirir *Saraburi Cement Company* en Tailandia.

Con base a datos de *Case Study IDC (2013)*, menciona que actualmente CEMEX opera en cuatro continentes, con 66 plantas de cemento, 2,000 instalaciones de concreto premezclado, 400 canteras, 260 centros de distribución y 80 terminales marinas. Cerca de un tercio de las ventas de la compañía vienen de sus operaciones en México, un cuarto de sus plantas en E.U.A., el 15% de España, y el resto de alrededor del mundo. Las oficinas centrales se encuentran en San Pedro Garza García, dentro de la Zona Metropolitana de Monterrey, en el noreste de México.

El modelo de CEMEX consiste en adquirir empresas que ya tienen posición dentro del país, donde ellos explotan la imagen con la que cuentan, y se encargan de mantenerla en marcha.

4.3. Situación actual de las PyMES en Japón.

Debido a su alto desarrollo tecnológico y económico, las PyMES en Japón como tal no existen, ya que desde el 2006 cuando estas aparecieron en el país fueron creciendo y a la fecha ya son grandes empresas, sin embargo Japón año con año realiza una feria llamada *Foodex Japan*, donde participan diferentes países y diversos productores.

La feria muestra una exposición de bebidas y comida, siendo la primera de su tipo en Asia desde 1976 a la fecha, contribuyendo al desarrollo de la industria en alimentos con lo último en comida y la mejor opción en servicios, cuenta con un aproximado de 3,300 visitantes, que buscan invertir en alguno de los negocios que ahí se presentan.

Para México esta feria representa una ventaja importante para acercarse al país nipón y aumentar las exportación a un 81.7%, así lo menciona SAGARPA, posicionando artículos tales como bebidas alcohólicas, jugos, carnes, frutas, hortalizas y otros productos de consumo.

Este año en la feria, dentro del pabellón que es asignado a México, participaron alrededor de 70 productores que representan a las distintas regiones del país algunos de los productos que se ofrecieron fueron:

- Jarabe de agave orgánico.
- Aguacate, fresa, limón.
- Mango fresco, semillas, harina de ajonjolí.
- Frijoles enlatados, *muffins* de elote.
- Tequila y mezcal artesanal.

Luego de la exposición también se realizaron ofertas para la inversión en:

- Aceite de aguacate y nopal deshidratado.
- Semilla de chía, carne de cerdo y bovino.

- Miel de abeja, diferentes salsas y cerezas.
- Tortillas de harina, frambuesas, cítricos.
- Chiles, tomate y café.

Cabe señalar que luego del acuerdo firmado con Japón, dicha feria también brinda prioridad a los productores mexicanos, debido a la forma en la que sean venido trabajando. Por otro lado, México ocupa el sexto lugar entre los proveedores de confituras, jaleas y mermeladas de Japón.

En los últimos años, los consumidores japoneses han optado por ingerir desayunos a base de cereales y yogurt, lo que refleja su interés por alimentarse mejor, el cual provoca que el mercado de jaleas y mermeladas en niveles bajos de azúcar incremente sus ventas considerablemente, los preferidos por los japoneses figuran los de fresa, naranja, arándano y manzana, siendo esta una gran oportunidad para los productores mexicanos.

4.3.1. Empresas japonesas sobresalientes en México.

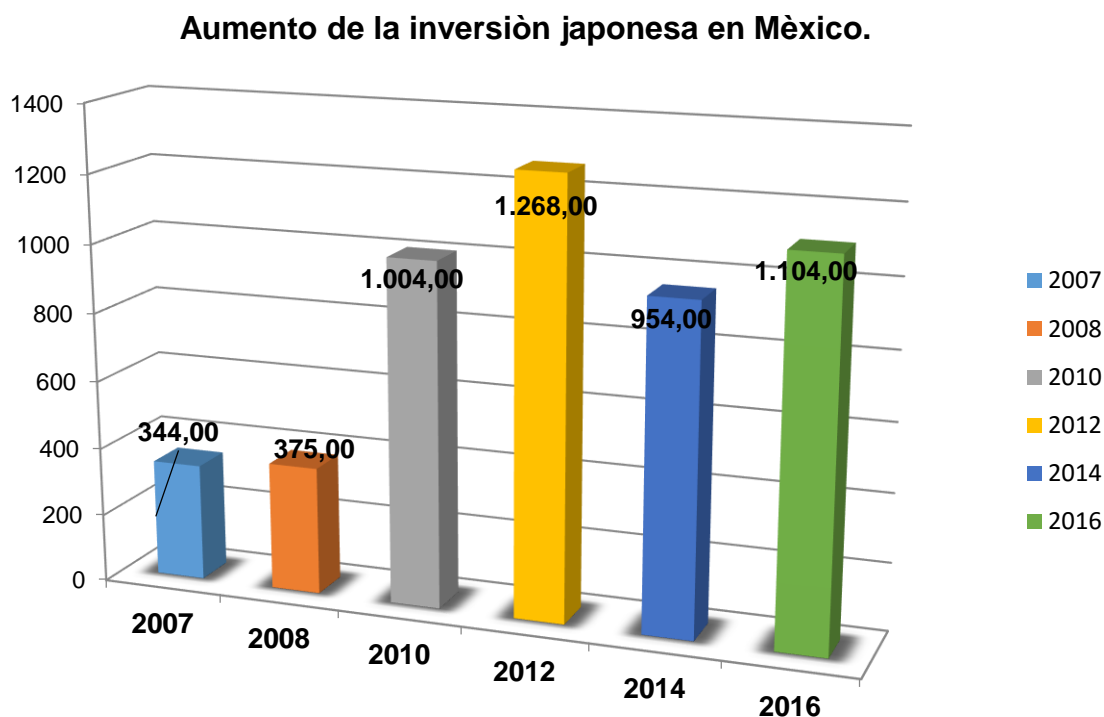
Con base a datos del periódico Milenio (01 de enero del 2017), la inversión japonesa en México suma 457 mil millones de dólares desde 1999 hasta el primer trimestre del 2016, convirtiéndose así en el primer inversionista asiático en el país.

Este incremento se debe a la relación bilateral con la que cuentan ambos países ya que es muy dinámica, el crecimiento de las empresas japonesas que invierten en el país va a un ritmo acelerado teniendo como registro 957 en el año 2015.

La mayoría de las inversiones se encuentran en empresas ubicadas en la zona del Bajío, convirtiéndose en un punto estratégico para la producción en el sector automotriz.

Del mismo modo se tiene que en los dos últimos años, 10 empresas niponas, las cuales se describen en el anexo No. 4, que se han establecido en el estado de Guanajuato generando inversión, así como empleo para más de 3000 personas.

Simplemente la relación bilateral entre los 2 países, ha generado que las inversiones japonesas aumenten, así como el número de empresas establecidas en México, en la gráfica 4.9 se muestra una representación del aumento de inversión en los últimos 9 años.



Gràfica 4.9: Aumento de la inversión japonesa en México.

Fuente: Elaboración propia, con información del “El financiero” (2016).

Luego de ver este crecimiento tan favorable para ambos países el embajador de Japón Akira Yamada (2016), señala que “No hay un país fuera de México donde se crezca con tanta rapidez, con tanta escala, la inversión japonesa”.

El ganador del premio nobel de Economía, Milton Friedman (2000), asegura que las empresas no solo sirven para generar bienes y servicios, sino que deben tener una responsabilidad ética. Con la finalidad de dar seguridad a los inversionistas, generando oportunidades de nuevos negocios.

Lo que ha resultado favorable para México - Japón. Aumentando los lazos comerciales entre ambos países, así como la confianza de invertir y trascender a pesar de la distancia, idioma y costumbres.

4.4. Diagnóstico actual de los modelos y planes de negocio México – Japón.

Se pretende ejemplificar algunos planes y modelos de negocio en México - Japón los cuales fueron creando nuevas alternativas de generar ingresos, planificar y organizar las actividades con la finalidad de hacer crecer el negocio, de una forma eficiente y eficaz. A continuación se hablará del modelo y plan de negocios más utilizado por los emprendedores para el desarrollo de la empresa, ya que existen diferencias en el funcionamiento lo que a México le sirve, tal vez a Japón no y viceversa.

4.4.1. Modelo CANVAS.

El modelo CANVAS es uno de los más conocido en la actualidad y el que en su mayoría las empresas adecuan a sus actividades, teniendo como resultado una sinergia en el manejo de personal y producción haciendo más eficiente los procesos y generando mayor utilidad.

Éste Lienzo, busca planificar, que una empresa obtenga ingresos y beneficios, estableciendo pautas para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de las empresas.

El modelo CANVAS cuenta con 4 apartados los cuales se dividen de la siguiente manera: ¿A quién va dirigido?, ¿Qué valor se está agregando?, ¿Cómo se va a realizar?, ¿Con cuántos recursos se cuenta? Tal y como se muestra en la figura 4.2.

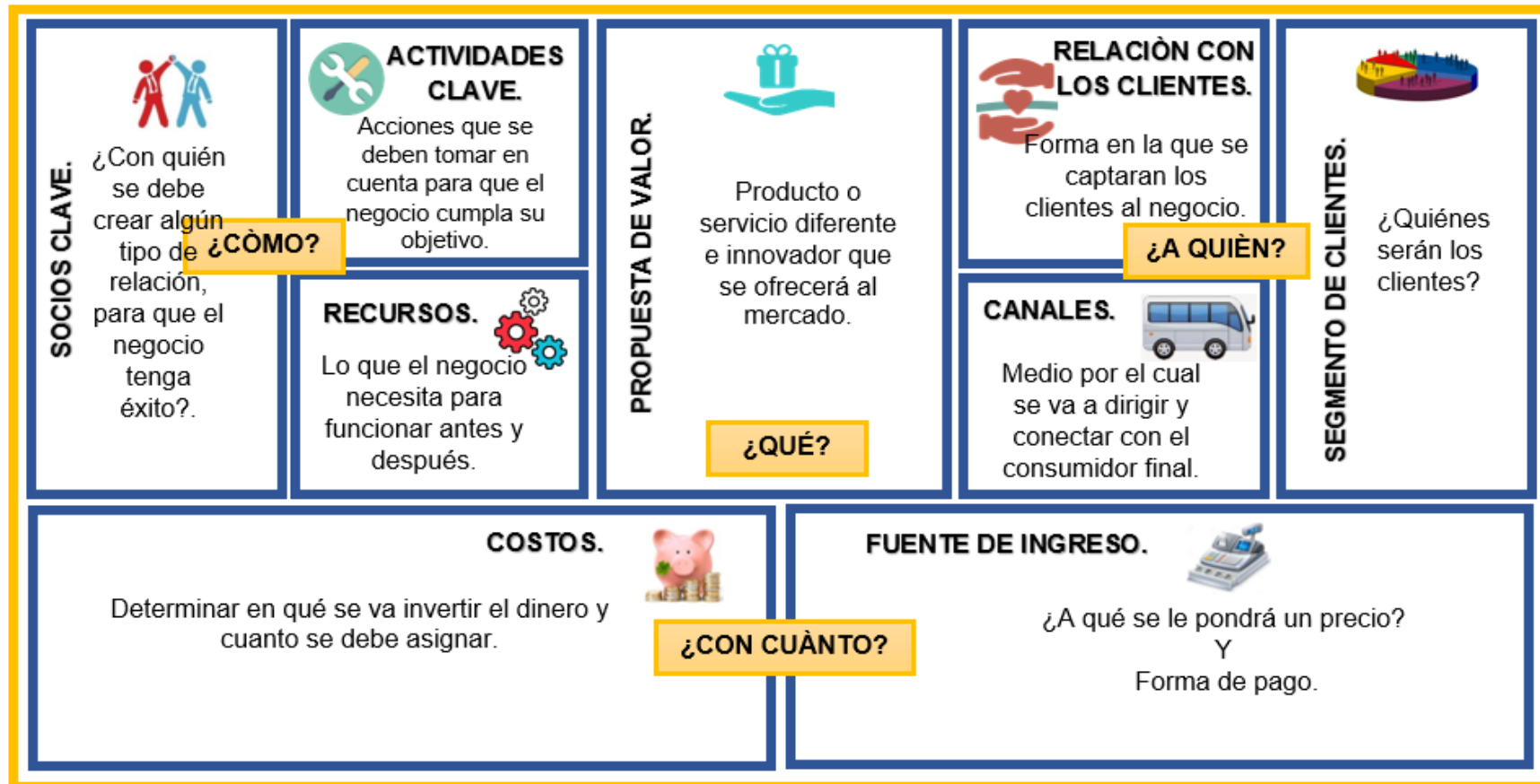


Figura 4.2: Modelo CANVAS.

Fuente: Elaboración propia, con datos de generación de modelos (2014).

Como se menciona en el capítulo 1, el CANVAS fue implementado por Osterwslder y Pigner (2009), con la finalidad de facilitar a los empresarios el manejo de su empresa, el cual consta de diversos pasos que se describen a continuación con la finalidad de conocer cómo es que se compone:

- **¿Cómo?**

Socios claves: Identificando los proveedores y asociados para el modelo de negocio. La empresa como autosuficiente, con una red de contactos que le permiten optimizar su propuesta de valor y tener éxito en el mercado; inversores, proveedores estratégicos, organismos de control, alianzas comerciales.

Actividades claves: Estrategias a considerar dentro del proceso productivo, que generen mayores ingresos y nuevos clientes, tomando en cuenta los socios y recursos, creando propuestas de valor que refuercen los lazos comerciales.

Recursos claves: Basadas en ¿qué recursos claves requiere la propuesta de valor?, el emprendedor tiene la propuesta clave, analizando los canales, las relaciones, fuentes de ingresos, así como recursos importantes y necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad.

- **¿Qué?**

Propuesta de valor: Dentro de este apartado se describirá el negocio que se quiere generar tomando en cuenta las siguientes preguntas, las cuales van dirigidas a los clientes, pensando en que valor le añade siempre:

- ¿Qué problema se va a resolver?, analizando si el producto existe en el mercado.
- ¿Qué paquete de productos o servicios se agrega al segmento de clientes?

Se busca solucionar un problema del cliente o satisfacer la necesidad de la zona. Aquí se deberá describir el producto o servicio que estamos manejando, así mismo se debe dar algunas propuestas de valor algo que sea innovador y que nos represente una nueva oferta. Se puede tomar en consideración las siguientes características en las que se basa el mercado actual:

Novedad: Idea nueva e innovadora generando satisfacción al consumidor final con algunos gustos diferentes o muy particulares.

Diseño: Uno de los elementos más importantes, por medio del producto será reconocido y ubicado dentro del mercado, lo que brindara el plus de posicionarlo. Así como mejorar el desempeño del producto o servicio que se está ofreciendo generando una mayor funcionalidad a los clientes.

Precio: Elaborando ofertas o descuentos ayudará a posicionar dentro de un segmento de clientes.

Personalización: Dar una imagen diferente, creando una relación de costo beneficio que atraiga a los consumidores a adquirir el producto.

- **¿A quién?**

Segmento de clientes: El grupo de personas a quien se les va a ofrecer el producto o servicio ¿para quién se está creando el valor?, ¿quiénes son los clientes más importantes?, elegir el primer cliente para emprender una fuerza fundamental.

En este apartado se definirá el segmento de mercado, los diferentes grupos de personas y los mercados potenciales a los que se buscan llegar.

Los autores Stanton, Etzel y Walker (2014), definen un segmento de mercado como un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos. Es importante conocer al público a quien va dirigido el producto, sus características, ya que este deberá cubrir una necesidad.

Con base al modelo CANVAS (2014), se deben considerar algunas variables:

- **Variable demográfica:** Edad, sexo y nacionalidad.
- **Variable pictográfica:** Personalidad, estilo de vida, intereses, gustos, inquietudes, valores y opiniones.
- **Variabes socio - económicas:** Ingreso, ocupación, nivel educativo y nivel socioeconómico.
- **Variabes conductuales:** Lealtad de la marca, beneficios buscados, (precio, calidad y servicio).

Estos factores determinarán la potencial rentabilidad del mercado meta. En este apartado no es necesario saber exactamente cuántos clientes se tendrán, pero si es importante que se identifiquen claramente.

Canales: Describe como la empresa se comunica y dirige, generando un segmento de mercado, con la finalidad de entregar una propuesta de valor al cliente final. Es necesario definir cuáles serán los mecanismos que se utilizaran para dar a conocer la propuesta antes planteada.

Derivado de lo anterior, tanto los canales de comunicación como el uso de medios electrónicos, redes sociales, hasta los conductos de distribución, como la instalación de puntos de venta, sucursales, la implementación de servicios adicionales, como atención post venta, servicio técnico, puesta en marcha, entre otros. Tienen relación en ayudar a los clientes a tener cercana la información de la empresa a fin de que puedan evaluar la propuesta de valor de forma oportuna y eficiente.

En la mayoría de los casos la creatividad e innovación de la propuesta es lo que va atraer a los clientes, generando una propuesta adicional de valor, como lo es la puesta en marcha ya que hoy en día muchas empresas venden sus productos sin ni siquiera mencionar la forma de utilizarlos. Existen dos tipos de canales los cuales se dividen en 5 fases tal y como se muestra en la tabla 4.2.

Tipos de Canal		Fases del Canal					
Propio	Directo	Fuerza de ventas	1. Percepción. ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios y servicios?	2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	3. Compra. ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?	4. Entrega. ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5. Post-Venta. ¿Cómo proveemos soporte post-venta a nuestros clientes?
		Ventas por Internet					
Asociado	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas asociadas					
		Mayorista					

Tabla 4.2: Tipos de canales de distribución.

Fuente: Elaboración propia, con información de CA consultores (2017).

Los canales directo/propio: estos suelen ser un poco costosos para instalarlos y operarlos, pero su margen de crecimiento es mucho mayor, como sitios web, publicidad digital e impresa, así como activaciones personalizadas.

Los canales indirectos/asociados: abarcan una amplia gama de opciones como es venta al mayoreo, distribución, venta detalle, negocio propio y distribución a otras tiendas. La finalidad de esto es encontrar un balance entre los diferentes tipos de canales, e integrarlos para lograr maximizar las ventas.

Relación con los clientes: en esta parte se analiza ¿Qué tipo de relación se tiene con los clientes?, determinar cómo se va a mantener relaciones que establezcan segmentos específicos de clientes.

- **¿Cuánto?**

Estructura de costos: El apartado incurre en todos los costos que se necesitan para poner en marcha el negocio y que pueda ser rentable. Es por ello que se debe definir la causa del costo y si son fijos o variables, para optimizar y lograr el modelo más eficiente.

Para tener una buena estructura de los costos debemos definir las actividades y recursos claves primordiales para nuestro negocio las cuales darán un valor agregado no solo al producto sino también al cliente

Fuentes de ingresos: este punto menciona como se obtienen los ingresos de acuerdo a cada segmento, va de la mano con el anterior ya que dependiendo del ingreso se podrá generar nueva inversión o aumentar productividad.

Si bien los clientes son un punto importante dentro de un negocio, los ingresos van a la par con ellos ya que determina el crecimiento.

Existen varias maneras de generar ingresos como son:

- **Venta de activos:** esta venta es una de las más comunes, ya que consiste en vender los derechos de propiedad para que así el cliente lo utilice o lo revenda.
- **Venta por uso:** aplica únicamente por meses o días determinados es más común observarla en alguna renta de servicio.
- **Venta por suscripción:** la venta por suscripción está apegada a la anterior, ya que se obtiene ingresos por adquirir algún pase o servicio por un tiempo determinado.

4.4.2. Modelos de Negocios utilizados en la actualidad.

El modelo CANVAS, como ya se menciona es uno de los más utilizados, sin embargo existen otros que figuran como modelos, que proporcionan la misma función asesorar, guiar y hacer crecer el negocio de los cuales se hablara a continuación.

4.4.2.1. Modelo de negocios de cola larga.

Modelo innovador creado en el 2004 por Chris Anderson, caracterizado por ofertar artículos que tienen poca demanda, pero que a la larga generan un negocio rentable obteniendo un número grande de ventas pequeñas, en particular va más para *software* como es el caso de *Google play* medios digitales como *iTunes*, e incluso productos físicos como *Amazon* o *EBay*.

4.4.2.2. Modelo de negocios de productos atados.

También conocido como carnada y anzuelo, dando al mercado un producto básico a un precio bajo, que en ocasiones provoca pérdidas para la empresa, será la atracción para los clientes, cobrando un alto costo los productos asociados o servicios extras que pueda generar el primer producto. Un ejemplo son las compañías telefónicas, donde te regalan el equipo a cambio de un contrato de tiempo determinado, pagando una mensualidad, el cliente cree que está ganando pero la compañía gana más por medio de la facturación mes con mes dependiendo el tiempo establecido.

4.4.2.3. Plataformas multilaterales.

Este tipo de modelo ha ido en aumento luego del uso cotidiano de internet, consiste en que un empresario crea una base o negocio para que otros completamente externos la utilicen, generando una ganancia y popularidad al aumentar el número de usuarios. Ejemplo claro de esto son las televisoras, donde las empresas quienes pagaran por anunciarse, se inscriben para que pasen la información durante su transmisión, y así el mensaje llega a los clientes.

4.4.2.4. Modelo de negocios *Freemium*.

Del mismo modo el modelo *Freemium*, ha tenido bastante auge con el uso de internet el cual consiste en brindar un producto regalado al cliente, y cobrando una cuota mensual para paquetes complementarios o *premium*, un ejemplo es *Spotify* y juegos que te ofrecen al principio un producto que buscas, pero para obtener la canción más reciente o nuevos niveles de juego se requiere pagar una cantidad extra, para obtenerlo.

4.4.2.5. Modelo de negocios de afiliación.

Mediante la afiliación, la persona o empresario que desea vender un producto o servicio establece una recompensa a cambio de que una tercera persona le lleve clientes, tal es el caso de los agentes de viajes o guía de turistas que durante el recorrido te llevan a ciertos restaurantes, tiendas de recuerdos o dulces con la finalidad

de adquirir algún producto, y ellos dependiendo el número de clientes logren recabar y compren.

4.4.2.6. Modelo de negocios de franquicia o licencia.

Es un modelo donde un empresario ya cuenta con una marca reconocida y posicionada, el cual decide proporcionar a otras personas con la finalidad de que ellas la exploten y el reciba una comisión por el uso de su marca e imagen.

Donde el emprendedor puede explotar al máximo el negocio con marca ya establecida, lo único que se necesita es ubicarlo bien donde no exista uno parecido. La ventaja es que la marca ya se encuentra posicionada y es un negocio rentable, la desventaja es que se tiene que pagar para trabajar con esa franquicia.

4.4.2.7. Modelo de negocios de suscripción.

Es un modelo clásico que consiste en inscribirte a una página, grupo o blog a cambio de un producto que cubra la cuota que se paga al suscribirse, un ejemplo claro de esto es la suscripción a revistas, periódicos, canales de televisión y plataformas de películas, donde el mayor beneficio es que se puede realizar desde casa, se descarga y se puede adquirir con facilidad.

En resumen, estos modelos de negocio contribuyen en gran medida al desarrollo y crecimiento de estos, en este apartado se abordaron algunos de los más utilizados y que han logrado dar un giro al entorno empresarial en el país, colocándose en nuevos continentes gracias a su creatividad e iniciativa de cooperación.

4.4.3. Ejemplo de un modelo de negocios Japonés.

El modelo japonés para los negocios surgió a partir de la segunda guerra, después de ser un país devastado por los estragos. El secreto de la mentalidad japonesa, determina un fuerte componente cultural y religioso.

Los japoneses conciben la suciedad y el desorden como algo negativo, que no quieren para sus negocios. Es muy importante ganarse la confianza de los japoneses y para

ello hay que nutrir la relación durante años. Los japoneses no querrán nunca mantener una relación profesional o personal con alguien con quien no sientan seguridad. Un ejemplo es el modelo *Ki Wo Tsukau* que se abordara a continuación.

4.4.3.1. Modelo Negocios *Ki Wo Tsukau*.

En el cual los empleados se centran en aspectos básicos de sus funciones (medidas a través de indicadores), por lo que la mejora de los procesos está basada en la proporción en que se controlan las fallas (enfoque reactivo). *Ki Wo Tsukau*: *Ki* (energía) *Wo Tsukau* (usar), el cual puede interpretarse como: "Preocuparse por". Está presente de manera exitosa en los siguientes sectores, por mencionar algunos ejemplos:

- **Empresarial:** dada la flexibilidad de la metodología, se tiene presencia en la industria, como servicio, alimentos, manufactura y automotriz (*african safari*, alimentos *kay*, *hino motors manufacturing* México del grupo Toyota).
- **Educativo:** se ofertan cursos de educación continua enfocados en el desarrollo del pensamiento analítico y empresarial, se tiene presencia en las siguientes instituciones: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en Puebla, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y Universidad Politécnica de Sinaloa, entre otras.
- **En el sector Gobierno:** Secretaría de Economía Delegación Puebla, CANACINTRA en Puebla, SECTYDE en Tlaxcala, Cruz Roja en Puebla, entre otras.
- Presentación de casos de éxitos de Yakult de Puebla y *Ki Wo Tsukau* en la prestigiosa escuela de negocios-IPADE *Business School*.

Algunos de los beneficios son, que cada colaborador es generador de la mejora continua, esta es rápida, medible y controlada. Teniendo una generación de impacto tangible en los procesos, incrementando la toma de acción de colaboradores y sacándolos de su zona de confort.

El 80% o más de las ideas generadas, no requieren inversión. El colaborador es un analista y auditor de su proceso, generando mejora en las áreas de oportunidad, la gestión de las ideas de mejora se da a través de una aplicación web, que asegura su seguimiento e implementación.

Para poder llevar a cabo este modelo se cuenta con tres elementos destacados, como se muestra en la figura 4.3.

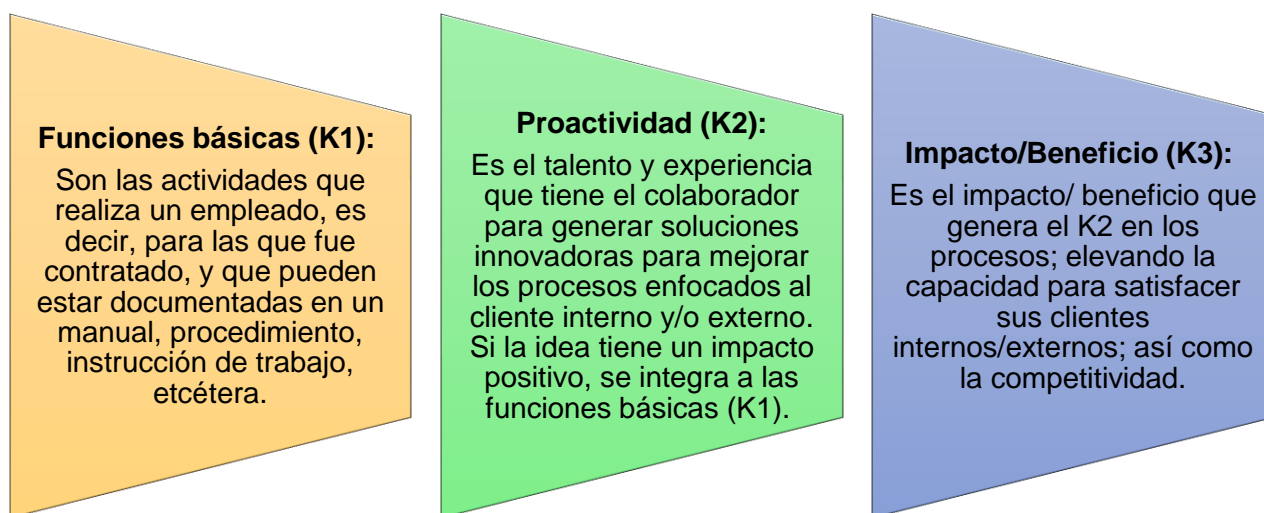


Figura 4.3: Modelo *Ki Wo Tsukau*.

Fuente: Elaboración propia, con información del Colegio de Contadores Públicos de México (2015).

Un ejemplo de la aplicación del modelo *KWT*, se encuentra en el área de almacén de Yakult de Puebla dónde se carga y descarga producto, identificando que anualmente el gasto por concepto de empaque es de 80 mil pesos.

El empaque, es la película plástica utilizada para asegurar el producto y que tenga estabilidad en la estiba mientras es transportado a su destino final, las cadenas encargadas de la venta de los productos, así se menciona en el artículo, *¿qué es el Stretch film?* (2015).

Como idea de mejora se realizó un prototipo de red de tarima con el objetivo de ahorrar dinero en la compra de empaque. Realizando las pruebas necesarias en la carga y descarga de producto para garantizar la funcionalidad del prototipo.

La metodología *Ki Wo Tsukau* fue presentada a los miembros del comité técnico de ISO 176 gestión y aseguramiento de la calidad. El modelo de Yakult comprobó en más de 30 instituciones que la mejora continua es posible y que la mayoría no requiere inversión si no modificar alguna de sus estrategias para ser más eficaz la producción.

Con respecto al Colegio de Contadores Públicos de México (2015), se mencionan algunas fechas destacadas que muestran la adopción del método para sus empresas:

- En 2011, en Beijing, China, generó un gran éxito.
- En 2012 se presentó en San Petersburgo, Rusia, despertando aún más el interés de la comunidad de la gestión de la calidad.
- En 2013 en Oporto, Portugal, una estudiante de la Universidad Politécnica de Tlaxcala obtuvo el primer lugar a nivel mundial en el *Academic Challenge 2013* con su idea de mejora basada en la metodología *Ki Wo Tsukau*, posicionando a México como pionero e innovador en metodologías de calidad a nivel mundial.
- A mediados del año en curso se publicará un libro denominado *Ki Wo Tsukau Be Concerned About Methodology*.

Dada la problemática actual, es necesario establecer mecanismos prácticos y rápidos para la gestión de la mejora continua en las organizaciones, de tal forma que el canal de comunicación entre todas las partes interesadas sea potencializado en funcionalidad del producto o servicio entregado.

Dicha funcionalidad es una manifestación de la inspiración y toma de acción basada en el conocimiento de los requisitos del cliente y del producto.

Para él, *Ki Wo Tsukau* es la herramienta ideal para convertir al colaborador en gestor de sus procesos, asegurando la continuidad y mejora de estos desde diferentes posiciones en la organización, haciendo que cada colaborador tenga voz y sea escuchado por los altos mandos a través de la generación de la mejora, permitiendo tomar acción y convertirla en un impacto tangible y medible.

Lo anterior, se ha logrado con ésta metodología en más de 30 instituciones, comprobando que la mejora continua es una realidad y que más del 80% de los cambios ya generados no requieren inversión.

Por otra parte también depende del giro de la empresa, y como se va adecuar el modelo, siendo su principal objetivo, cubrir las necesidades del cliente, adaptándose a cambios, gustos, lugar o nivel de ingresos, de igual manera se observa la primer franquicia mexicana que logra penetrar el mercado asiático, dándole un giro a su concepto y adaptándolo a las marcas de dicho país provocando gran admiración y aceptación en su público. Es por ello que con el Modelo Empresarial Internacional busca que las PyMES logren trascender a mercados más complejos, pero sin perder su esencia.

4.5. Perspectiva actual de los planes y modelos de negocio.

Recordando el objetivo general de la investigación, el cual consiste en es proponer un Modelo Empresarial Internacional que contribuya al desarrollo de un plan de negocios en México - Japón, con fin de obtener una idea de los expertos, se realiza una encuesta anexo No. 3, la cual estará conformada por siete docentes de la academia de la Licenciatura de Negocios Internacionales de la Unidad Académica profesional Cuautitlán Izcalli (UAPCI), donde su área de especialidad se especificó en el paradigma de investigación. Actualmente la academia está conformado por 22 docentes, lo que representa un 31.8% de la población.

Como se puede apreciar existe una delgada línea que separa a los planes de los modelos de negocios, el primer término figura como una guía escrita que servirá para tramitar algún permiso, obtener un préstamo o quizás entrar en algún concurso de PyMES, mientras que el segundo se modifica conforme a la marcha y se pone en práctica durante la decisión de transformarlo, ya que en su mayoría estos van ligados y se complementan uno con otro.

Pero ¿por qué ocurre este cambio?, hoy en día la tecnología enmarca un papel importante dentro del comercio, es por ello que los modelos junto con los planes de negocios se deben ir modificando si no se prevé un cambio a futuro.

En la actualidad es difícil saber cuántas personas tienen conocimiento y han utilizado alguno de ellos, para la puesta en marcha de un negocio. Es por eso que se realiza una encuesta, con la finalidad de obtener información sobre la implementación de algún plan o modelo, en una empresa que apenas comienza. Revisar anexo No. 3, donde se especifican las preguntas realizadas.

El análisis brindará un panorama amplio sobre los modelos y planes de negocios que se manejan, como resultado de las 7 encuestas realizadas a expertos, se tiene que los requerimientos necesarios que se deben incluir en un plan de negocios son:

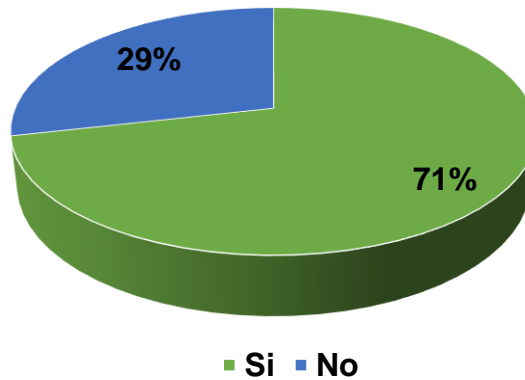
- Investigación de mercado.
- Análisis económico y de viabilidad.
- Cultura.
- Análisis financiero.
- Logística.
- Sistema económico y político de ambos países.

En la actualidad no se cuenta con un número exacto de empresas que utilizan modelos de negocios, sin embargo en el análisis se observó que la exportación de limón sin semilla, servilletas de papel, productos de COMEX, se basa en un plan de negocios para la exportación.

Por otro lado, se observa la diferencia que existe entre un plan y un modelo de negocios, coincidiendo en que un plan es un estudio teórico que se basa en el producto, innovación y crecimiento del mismo, mientras que el modelo es la manera en que operara la empresa basado en cultura y valores, mediante estrategias puestas en marcha.

De las encuestas realizadas se obtiene los datos que se muestran en la gráfica 4.10, donde se visualiza que el 29% de los especialistas no han trabajado nunca con el modelo, solo han escuchado hablar de él, mientras que el 71% lo ha utilizado, puesto en marcha, o trabajado con él, en proyectos personales y escolares.

Conocimiento del modelo CANVAS.

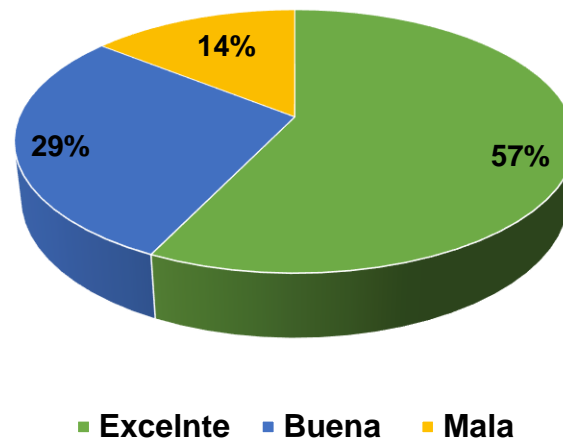


Gráfica 4.10: Conocimiento del modelo CANVAS.

Fuente: Elaboración propia, con información de la encuesta a expertos.

Como se observa en la gráfica 4.11, el 57% de los especialistas consideran que el MEI es una alternativa viable.

Propuesta del MEI en el CANVAS.



Gráfica 4.11: Propuesta del MEI en el modelo CANVAS.

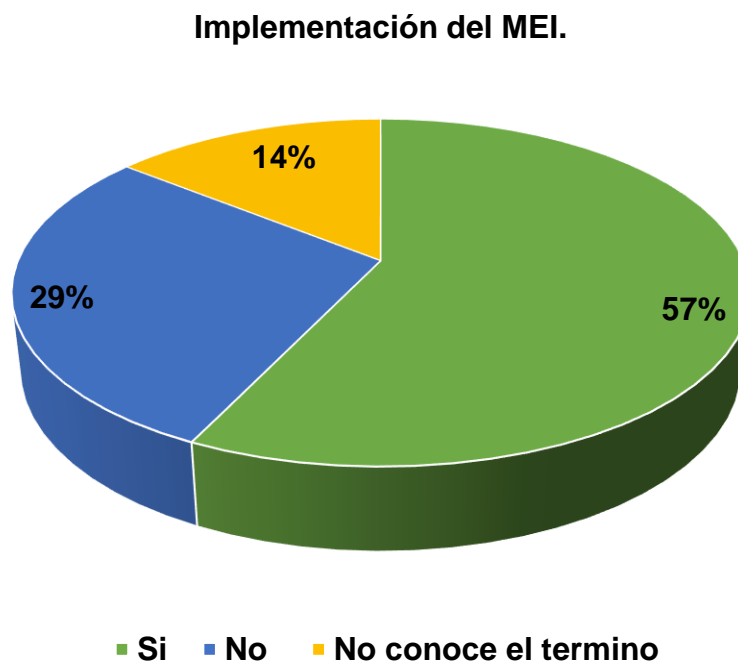
Fuente: Elaboración propia, con información de la encuesta a expertos.

Figurando como una guía para el emprendedor paso a paso, brindando un mejor seguimiento al proceso de comercialización y posicionamiento del producto fuera del entorno nacional, sin dejar de lado los aspectos con los que ya cuenta el modelo inicial.

En la encuesta se pregunta sobre las ventajas que tiene generar un modelo de negocios teniendo como resultado:

- Genera una ventaja competitiva sobre las demás empresas.
- Reducción de costos, con el análisis adecuado de financiamiento.
- Una idea clara de los objetivos.
- Cultura general de la empresa y sus trabajadores.

En la gráfica 4.12 se muestran que del 100% de los especialistas, el 57% están a favor de la implementación del MEI, el 29% en contra y el 14% no tienen conocimiento del término.



Gráfica 4.12: Implementación del MEI.

Fuente: Elaboración propia, con información de la encuesta a expertos.

Se observa también algunos requerimientos que deben resaltar dentro del modelo como:

- Aspectos de la compañía y perfil de ingreso a los puestos
- Análisis económicos y financieros.
- Análisis FODA.
- Evaluación de mercado.
- Procesos establecidos.

Y por último el producto, la mermelada de nopal y piña a los encuestados le resulta extraño, ya que las características con las que cuenta NOPALITO no son muy comunes, sugiriendo se realice un estudio para la aceptación del producto al país de Japón, así como en el entorno mexicano, el producto resulta novedoso, exótico pero con poca presencia en el país a pesar de que los mexicanos lo consuman con más regularidad.

CAPÍTULO V. PLAN DE DESARROLLO DE LA EMPRESA NOPALITOS S.A. DE C.V. Y SU MODELO DE NEGOCIOS.

En este último capítulo se presenta el plan de negocios de la empresa NOPALITOS S.A DE C.V., en conjunto con el Modelo Empresarial Internacional, mostrando cada faceta por la que se debe trabajar para que la empresa logre sus objetivos. Como se ha mencionado, el escenario ha cambiado en los últimos años, los avances de la tecnología y en las redes de comunicación hacen cada vez más factible el inicio de un negocio ya que esto ayuda a tener mayor contacto con el cliente final, creando la apertura de nuevos mercados y lazos comerciales no solo a nivel nacional sino más allá de nuestras fronteras.

Por tal motivo, se pretende comercializar un producto que sea 100% mexicano y totalmente representativo de nuestro país, que además tiene propiedades benéficas para cada consumidor. Bajo estas características se destaca que la mejor opción es elaborar un producto a base de nopal y piña mezclado con una masa gelatinosa denominada mermelada para ser exportada a Japón.

“El mercado para productos de jaleas, mermeladas y conservas se ha mantenido estable durante más de 20 años, el ascenso después de los años post Segunda Guerra Mundial ha sido significativo” a si lo dice Lemper (2009).

Pero ¿Por qué mermelada de nopal y piña?, al ser México uno de los países con un mercado muy explotado en alimentos, se elige el nopal principalmente ya que es un alimento típico.

Por su parte, es bien sabido que el nopal posee muchas propiedades nutricionales y medicinales, lo cual al combinar con un extracto de piña se vuelve una ventaja a la hora de comercializar. Es por ello que se elige la mermelada, ya que es una mezcla homogénea y gelatinosa a base de azúcar, y al combinar ambos alimentos generan beneficios al consumidor por ser un producto orgánico, cuenta con bajas calorías, está libre de gluten, colorantes y saborizantes artificiales.

El azúcar actúa como conservante protegiéndola del deterioro, en un frasco hermético como usualmente se conoce, además se conserva en una temperatura fría o fresca, el producto puede tener una vida útil de más de dos años.

La razón por la cual se escoge un país tan diferente, se debe a las ventajas que ofrece, ya que en los últimos años se ha reflejado como los japoneses han ido cambiando sus hábitos alimenticios, aumentando el consumo de grasa, sal y azúcares, esto debido al estrés y la vida sedentaria que hoy en día un japonés está viviendo, provocando un elevado índice de enfermedades, su interés por nuevamente consumir productos nutritivos y alimentos saludables es más demandante hoy en día.

Por otro lado Japón, es uno de los principales importadores del nopal así como de frutas tropicales siendo gran consumidor de estos. La empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., pretende introducir un nuevo producto innovador en su área ya que sería la primera mermelada de nopal y piña que llegue al país generando una gran expectativa en la población japonesa, creando un impacto en los consumidores.

A continuación se mostrará a detalle el plan de negocios y Modelo Empresarial Internacional de la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V.

5.1. Planeación estratégica.

En cuanto a este apartado se observará la constitución de la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., a donde se quiere llegar y como se realizara los procesos para lograrlo.

La empresa en estudio está dedicada a la comercialización de mermelada artesanal, elaborada a base de nopal y piña, siendo un producto 100% mexicano y natural. Mostrando una idea única y original autentica del país.

El producto contiene el más puro sabor que se obtiene de los campos agrícolas del país, obteniendo un producto de calidad y llevándolo a la mesa de los consumidores.

Esta deliciosa mezcla de nopal y piña contienen un rico sabor, pero sobre todo sus propiedades ayudan a controlar el peso, limpia el organismo, evita estreñimiento mejorando el metabolismo, reduce los niveles de colesterol.

De igual manera combate la retención de líquidos y fortalece el sistema inmunológico, ayudando a los consumidores a llevar una dieta balanceada sin perder su sabor o propiedades.

La inspiración está basada en los clientes, por llevar un producto 100% natural y orgánico a otro país con la finalidad que el consumidor final experimente con recetas para compartir con familiares y amigos, que celebran los sabores y las tradiciones, que se enorgullecen por adquirir y cocinar lo mejor.

A fin de poder posicionarse en el mercado internacional, la comercialización del producto se llevará a cabo en Tokio, Japón ya que los consumidores han mostrado cierto interés por adquirir productos elaborados a base de frutas naturales, que no contengan mucho conservador, que sea rico en vitaminas y brinde beneficios para la salud.

5.1.1. Objetivos.

Estos deberán ser especificados por la empresa, donde se comprometerá hacer cumplir la misión y visión del negocio. Si bien la empresa busca el posicionamiento a nivel internacional por medio de su calidad y confianza en el producto a comercializar.

- **Objetivo particular:** Evaluar la zona donde el producto será posicionado para la comercialización en este caso dentro del mercado japonés. Localizando los deseos y necesidades del consumidor para posteriormente satisfacerlos con la mermelada de nopal y piña, logrando que adquieran el producto. Si la persona se encuentra satisfecha con la compra lo más seguro es que regrese y recomiende.
- **Objetivo general:** Lograr que NOPALITOS se posicione como número uno en ventas de mermelada artesanal en puntos estratégicos de la ciudad de Tokio, Japón creciendo cada día con el propósito de establecer el mercado a futuro en otros países.

5.1.2. Misión, visión y meta de NOPALITOS.

Misión: Ofrecer una mermelada alta en nutrientes, creando una gran confianza en el consumidor japonés, así mismo brindarles beneficios que el cliente busca en un producto de calidad y 100% natural. Posteriormente posicionarla en otros países.

Visión: Ser líderes en el mercado japonés y tener reconocimiento internacional en la comercialización de mermeladas cien por ciento naturales, con exquisito sabor y características únicas.

Meta: Posicionarse dentro del mercado nipón, conseguir la tecnología y equipo acorde a la demanda como son; transporte, medios inalámbricos de comunicación y prensas para el etiquetado. Así mismo, generar un número elevado de ventas y obtener mayores utilidades.

5.1.3. Políticas y valores de la empresa.

Políticas:

- Generar con los colaboradores de la empresa un sentido de pertenencia, honestidad, responsabilidad y compromiso con los valores.
- Cada área de la empresa aportara nuevas ideas para la mejora en operaciones y procesos, sin perjudicar a terceras, con respeto y buena comunicación.
- Cada área es responsable de mantener limpio su lugar de trabajo así como el equipo que utilice para desempeñar las actividades.
- Queda prohibido el acoso y discriminación, cualquier caso que se presente deberá ser reportado.
- La conducta en todo momento deberá ser honesta, sin perjudicar a los compañeros de trabajo sin buscar beneficios propios que afecten a la compañía.

Los valores forman parte fundamental de la empresa ya que se basan en la cultura de excelencia que NOPALITOS S.A. DE C.V., brinda a sus clientes.

- **Integridad:** Mostrar cómo es la empresa, reflejado en la gente que trabaja en ella, mediante las prácticas y relaciones comerciales que se generan.
- **Servicio:** Ejemplar y profesional, con conocimiento previo de los productos que se manejan.
- **Calidad:** Brindado desde el inicio en los procesos de calidad y mejora continua con la finalidad que el producto a comercializar sea de excelencia.
- **Desempeño:** Sera alentado y recompensado, ofreciendo a los trabajadores una mejora en su crecimiento personal y laboral.
- **Innovación:** Ingenio colectivo e imaginación que permite encontrar inspiración en nuevas ideas y lanzamiento de más productos.
- **Crecimiento:** Sello distintivo de NOPALITOS, crecer en conocimiento, carácter y tamaño, llevando nuestro producto a lo largo del mundo.

5.2. Estudio de mercado.

Esta área, representa una parte importante ya que se encarga de la publicidad del producto, aquí se determina quién es el comprador potencial, como se va a distribuir la mermelada y que estrategias se pondrán en marcha para atraer al cliente y poder posicionar la marca NOPALITOS en la mente del consumidor.

5.2.1. Objetivo del estudio de mercado.

El mercado a trabajar es Japón, siendo uno de los principales importadores de nopal y piña, de acuerdo a datos de Pro México (2015), ocupa el lugar número 16 en la importación de este vegetal y el lugar número 6 de exportación de mermeladas y jaleas, lo cual representa una gran ventaja para el consumo del producto en dicho país.

La empresa pretende realizar una campaña promocional que dé a conocer las características del producto y los beneficios que aporta, introduciéndolo en puntos estratégicos para que este pueda ser distribuido en toda la ciudad de Tokio, Japón. Es por ello que es el mercado meta de la empresa NOPALITOS.

Con base a datos del periódico Expansión (2015), se tiene las siguientes características del mercado:

- **Mercado:** Japón está entre los países con más población del mundo, con un número de 127.061.000 habitantes.
- **Mercado real:** Personas de diversas edades que se encuentran en Tokio la cual posee 23 barrios, lo que es un tercio de la metrópoli y cuya población está cercana a los 8.340.000 habitantes.
- **Mercado potencial:** Dirigido a toda aquella persona japonesa que consume mermelada de sabores en su mayoría frutales, dando a conocer el producto y posicionándolo en sus preferencias.
- **Tipo de mercado:** Siendo un producto que busca satisfacer alguna necesidad del cliente se encontrara clasificada como “mercado de consumo”.

5.2.2. Importancia del estudio de mercado.

Se pretende que la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., en el primer año comience a adquirir el mayor número de clientes a favor, con la finalidad que vaya creciendo y desarrollándose mejor. Para que así los consumidores se sientan seguros de lo que están adquiriendo, haciendo sus propias recomendaciones y con ello generando una demanda en el producto, lo que provocaría la expansión a nuevos barrios de Japón.

Los precios que se presentan en el producto son variables en cuanto a la presentación y gramaje. Aun así no es elevado el costo que tienen estos por la forma en que se están creando. De igual forma, se pretende que no sean variables en cuanto a la temporada, ya que es un producto que se encuentra durante todo el año, por lo tanto, los consumidores no tendrán que preocuparse por el alza en el precio.

Por ello que, el aspecto que más le es grato a la gente que consume el producto de NOPALITOS S.A. DE C.V., que es una empresa en la que el precio no es elevado, la mermelada se vende en diversos establecimientos con una marca y lugar propio, los vendedores dan la mejor atención para que el cliente se sienta a gusto.

5.2.3. Oferta del producto.

- El nuevo producto ofrecerá una nutrición balanceada, para las familias niponas, que les gusta deleitar su paladar con un rico sabor agridulce, además que esta mermelada es diferente a las demás por el gran valor nutrimental, conservándose a temperatura ambiente y sin colorantes artificiales.

Además fortalece el sistema digestivo ya que cuenta con un alto contenido en fibra comestible, que ayuda a la buena digestión, estreñimiento y problemas de colesterol. Convirtiéndolo en un producto atractivo para el consumidor de excelente calidad y sabor.

5.2.4. Claves del éxito.

Para que la empresa cumpla con su objetivo de venta se tiene como clave de éxito las siguientes ventajas.

- La empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., se apoyará de las comercializadoras con las que cuenta Japón, con la finalidad de que el producto se encuentre en todos los centros comerciales.
- Existen pocas empresas que realizan mermelada artesanal utilizando la combinación de fruta y verdura con un proceso natural y casero.
- Su color, sabor, aroma es diferente y atractivo.
- La sucursal se establecerá en el centro de Tokio donde es muy transitado.

5.2.5. Puntos críticos (macro ambiente).

De igual forma se menciona algunos inconvenientes que podrían ocurrir mediante el proceso de traslado o fabricación.

- Inestabilidad de los precios e ingresos por alza en la materia prima.
- Moda, cultura o costumbres.
- Desarrollo industrial y tecnológico.
- Nuevas marcas.

- Condiciones climáticas o desastres naturales.
- Inflación.
- Malas publicaciones de la competencia.

5.2.6. Segmentación de mercado.

La segmentación se definirá de acuerdo a los criterios de compra que maneja el consumidor, examinando necesidades, procesos de compra y la aceptación en el mercado nuevo. De modo que se identifiquen los tipos de consumidor que tendrá el producto en el mercado.

Comportamiento del consumidor: Indagar sobre los motivos que inducen al cliente final a adquirir un producto o servicio, en este caso, ¿qué es lo que hace que los japoneses adquieran un alimento natural?, y con qué consistencia. Para ello se debe realizar preguntas que ayuden a saber más sobre el cliente:

¿Por qué comprar?: Con lleva las características del producto a simple vista, en este caso el diseño.

¿Dónde comprar?: Será el lugar donde el producto se encuentre, en el caso de NOPALITOS estará en las comercializadoras *Sogo Sosa* o bien en los centros comerciales.

¿Cuándo Comprar?: El producto estará disponible en cualquier temporada, sin embargo pueden aplicarse promociones por mes o periodo.

¿Cómo Comprar?: Aquí interfiere el precio y la presentación del producto.

¿Quién Compra?: Persona a quien se dirige el producto y publicidad en especial, siendo NOPALITOS una mermelada, que funciona como endulzante o postre, va dirigida a amas de casa y su familia así como personas más especializadas como cocineros, reposteros, cadenas de hoteles y restaurantes.

Como tal, no existe una razón de comportamiento de compra en el consumidor, ya que cada cliente cuenta con un punto de vista diferente así como sus perspectivas y preferencias por los productos o servicios que se le ofrezcan.

En la revista de *ecommerce* (2016), la señorita del Bosque, comenta que los factores de consumo pueden variar, incluso hasta por alguna opinión de una segunda o tercer persona. En la figura 5.1 se muestran algunos de los factores que se ven involucrados a la hora de adquirir un producto.



Figura 5.1: Factores del comportamiento del consumidor.

Fuente: Elaboración propia, con información de Color ABC (2009).

5.2.7. Análisis de la competencia.

La empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., es una empresa que realiza la comercialización de una mermelada a base de nopal y piña, como tal, el producto no cuenta con una competencia ya que es un sabor único, el producto es elaborado de forma natural no contiene gluten, azúcar o colores artificiales.

Sin embargo existe una empresa europea que exporta sus productos a Japón, llamada Al - Jaque S.C.A, dedicada a la producción de mermeladas orgánicas y de frutas naturales, pero solo maneja sabores convencionales como fresa, durazno, frambuesa,

mandarina, cereza y la más comercial con la que se posiciona en el mercado asiático es la mermelada de naranja.

5.2.8. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.

En este punto se explica un análisis previo de la operación de la empresa, como se encuentra posicionada y que necesita mejorar, la cual se encuentra dividida en 4 segmentos donde los primeros dos muestran la fuerza que impulsa a la empresa y facilita el dinamismo de los objetivos. Mientras que las segundas son las restricciones y limitaciones que impiden el funcionamiento y logro, tal como se muestra en la figura 5.2.

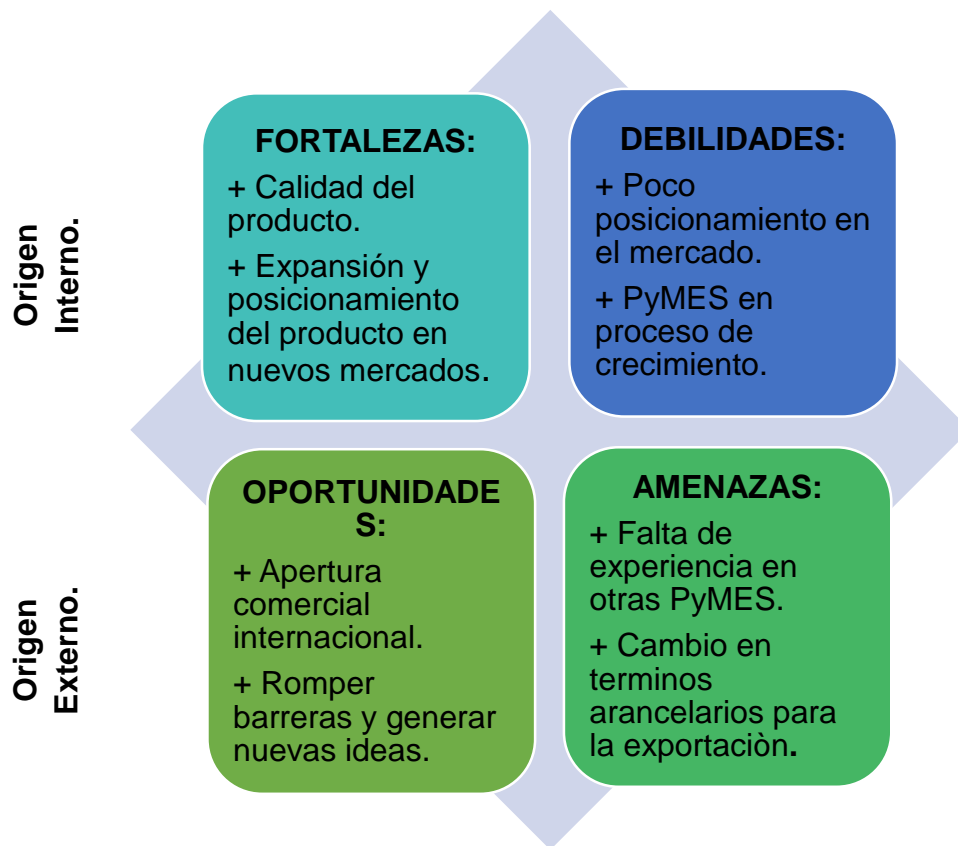


Figura 5.2: FODA de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, con información de *Restauranding* (2015).

5.2.9. Investigación de mercado.

A continuación se muestran los resultados arrojados por las encuestas realizada diferentes personas del Estado y Ciudad de México. Para conocer la encuesta aplicada consultar el anexo No. 5.

- **Determinación del tamaño de la muestra:** Determinar el tamaño de la muestra es uno de los pasos principales de una estudio de mercado, con base al planteamiento del problema, Vélez (2005), menciona que delimitar el tamaño de la muestra depende de la variabilidad del parámetro a estimar, como son datos previos o estudios piloto.

En el caso de NOPALITOS, se utilizará la siguiente formula, con la finalidad de obtener en número de muestras más preciso para la evaluación de aceptación de la mermelada de piña y nopal.

$$n = \frac{Z^2 * (Pq)}{e^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra requerida.

P = Prevalencia estimada, el cual corresponderá al 0.5, siendo este el valor óptimo ya que nos indica que al 50% le puede gustar y al otro 50% no le podría gustar.

q = 1-p. Lo que equivale a un valor estándar de = 0.5.

e = Margen de error del 10% = Equivalente al valor estándar 0.10.

z = Valor correspondiente a la distribución de Gauss, de 1.96 para un nivel de confianza del 95%, que es el valor utilizado con frecuencia.

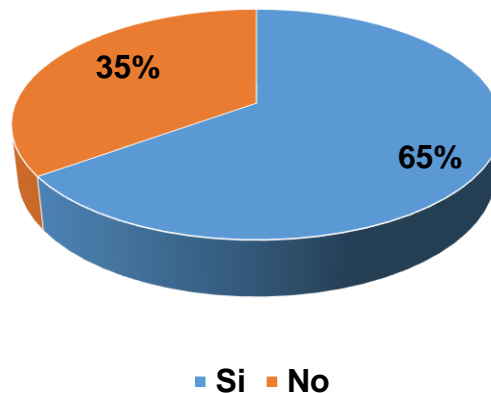
Sustituyendo los datos:

$$n = \frac{1.96^2 * (0.5 * 0.5)}{0.10^2} = \frac{(3.8416)(0.25)}{0.01} = \frac{.9604}{0.01} = 96.04$$

De acuerdo al muestreo se tiene que el número de encuestas que deberán aplicarse corresponde a 96 personas, con la finalidad de obtener una idea sobre el consumo de mermelada.

La gráfica 5.1 señala que el 65% de las personas consumen mermelada, mientras que el resto prefiere no hacerlo. A continuación la gráfica 5.1, muestra el resultado en porcentajes.

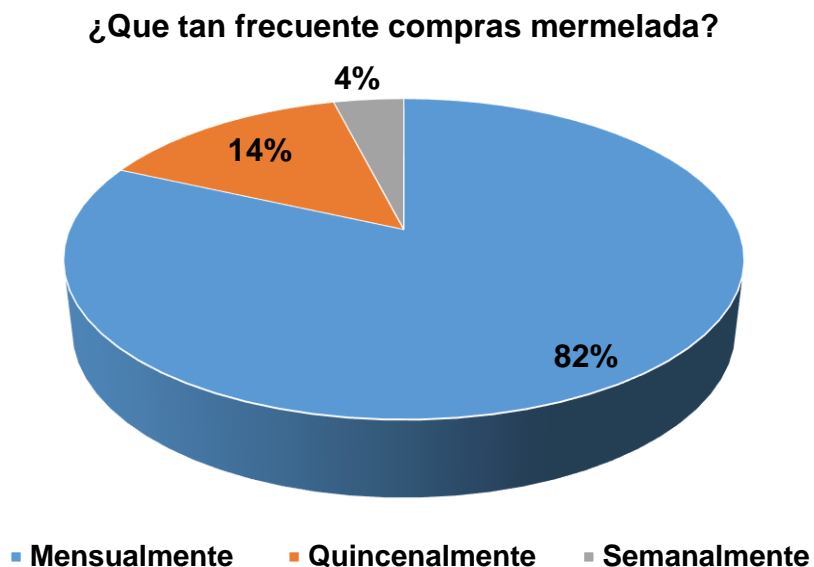
¿Acostumbras consumir mermelada?



Gráfica 5.1: Consumo de mermelada.

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de la encuesta realizada a consumidores.

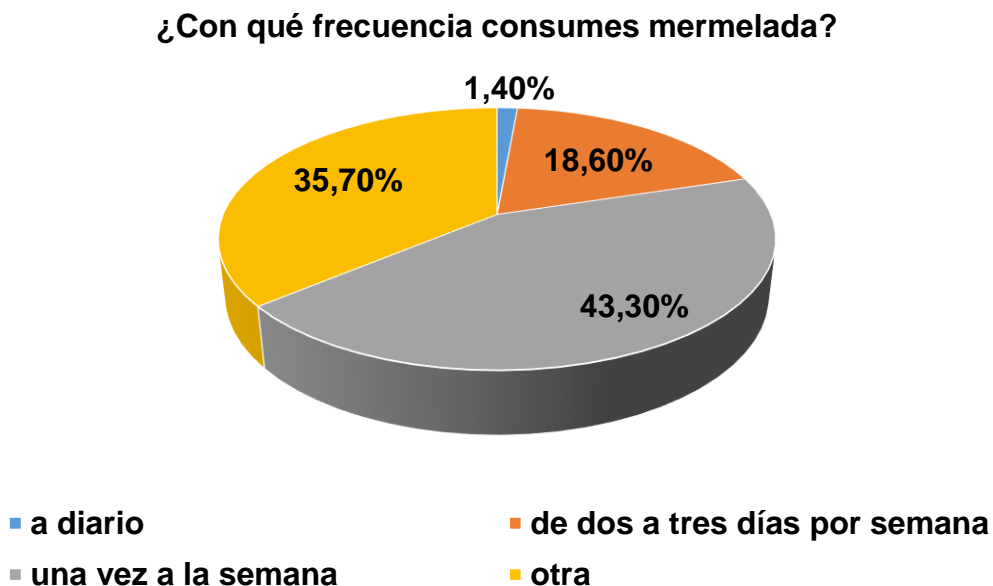
En la gráfica 5.2 se muestra que tan frecuente se compra una mermelada, donde se indica que 82% de las personas encuestadas adquieren una mermelada al mes.



Gráfica 5.2: Frecuencia de compra.

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de la encuesta realizada a consumidores.

Mientras que en la gráfica 5.3, señala que tan frecuente es el consumo de mermelada, teniendo como resultado que al menos una vez a la semana se consume.

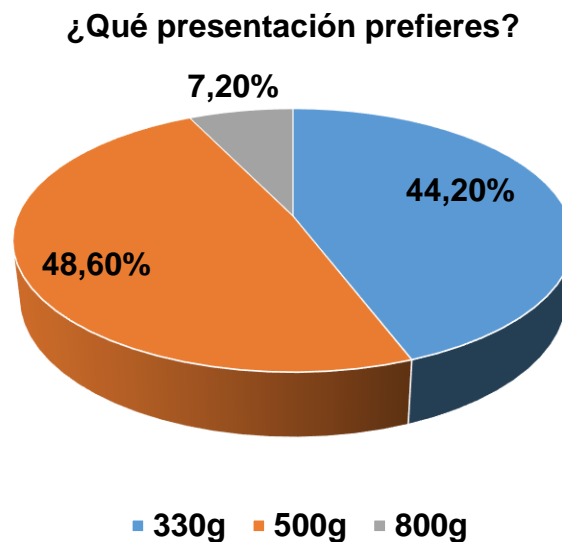


Gráfica 5.3: Frecuencia de consumo.

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de la encuesta realizada a consumidores.

Dentro de la pregunta se agregó otra en la que se cuestiona ¿cuál mermelada es la que consumes?. Se obtuvo como resultado, que unos comen mermeladas orgánicas, otros de sabor fresa y la marca más comercial es McCormick.

Otra de las preguntas dentro de la encuesta fue ¿qué presentación prefieres?, teniendo como resultado la gráfica 5.4, donde se señala que el 48% de las personas desean la presentación de 500g. y el 44% prefieren la de 330g.

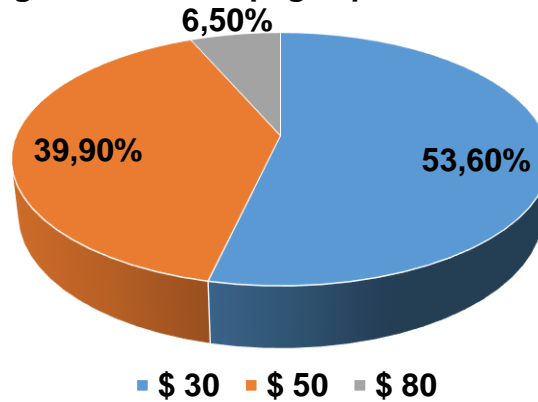


Gráfica 5.4: Presentación de la mermelada.

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de la encuesta realizada a consumidores.

Los resultados también arrojaron que el 53% de las personas pagan \$30.00 pesos por una mermelada así como se muestra en la gráfica 5.5, mientras que solo el 6% está dispuesto a pagar \$80.00 pesos.

¿Por lo general cuánto pagas por una mermelada?

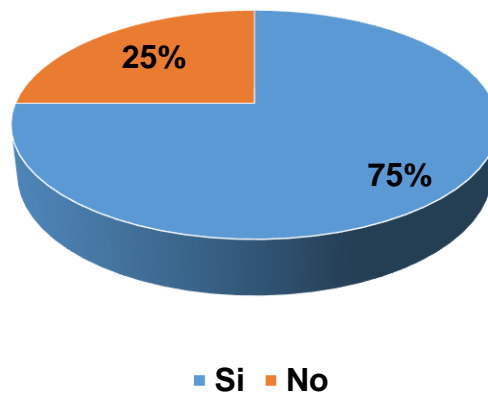


Gráfica 5.5: Cuanto pagas por una mermelada.

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de la encuesta realizada a consumidores.

Y por último quizás el punto más importante es la pregunta, ¿te gustaría probar mermelada de nopal y piña?, donde la gráfica 5.6 señala que el 75% de los encuestados están dispuestos a probar la mermelada, adicional a eso se realiza una interrogante ¿por qué?, teniendo como respuesta frecuente el hecho que sería algo diferente, por curiosidad, por los beneficios de dichas frutas y por qué es algo novedoso.

¿Les gustaría probar mermelada de nopal con piña?



Gráfica 5.6: Aceptación de la mermelada nopal y piña.

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de la encuesta realizada a consumidores.

Al saber la reacción del consumidor para el producto, observamos si se aceptará o no dentro de la población y que tanto estarán dispuestos a pagar por un producto natural, así como el tipo de presentación.

5.3. Plan de introducción al mercado.

La forma en que se pretende comercializar la mermelada es colocando pequeños módulos afuera de centros comerciales, restaurantes y centros recreativos, con la finalidad de proporcionar a las personas una muestra del producto, en una presentación de 25g. o bien un pan listo para comer con el producto ya colocado. Debido a las principales características del consumidor japonés, también será diseñada la estrategia para su venta cerca de estaciones de trenes y autobuses, en supermercados cercanos e incluso en pequeñas tiendas ya que tienden a comprar en la hora del almuerzo o al regresar del trabajo.

Las presentaciones llamativas y “bonitas” con altos estándares de calidad e higiene son las preferidas. Todo esto con la finalidad que el cliente vaya adoptando el sabor, la presentación y el nombre, posicionándonos en su mente y paladar.

5.3.1. Producción y diseño del producto.

No obstante la producción, es la creación y procesamiento de bienes y mercancías, que abarca desde la concepción, desarrollo y financiamiento. En conjunto un sistema de producción, es el proceso que va desde la entrada de la materia prima hasta la salida del producto en este caso la mermelada, y también se considera como uno de los procesos más importantes para obtener y generar riqueza.

Según el filósofo alemán Carlos Marx, quien dedicó gran parte de su vida a estudiar la producción económica, en su trabajo asalariado y capital edición 2010, nos dice que “El modo de producción se determina a partir de cómo se lleva a cabo este mismo, no influye el por qué se produce ni el cuánto”. La producción se combina con la fuerza de trabajo que es representada por el humano y las tecnologías.

Anteriormente el único modo de producción era la agricultura ya que no existían más posibilidades, conforme avanzó el tiempo se hizo parte a la industria como modo de producción.

5.3.1.1. Diseño de etiqueta.

Una de las partes primordiales del diseño corresponde a la etiqueta, ésta insignia es la que identifica al producto y en la mayoría de los casos es la que determina la venta del mismo. Es por eso que es una de las partes fundamentales del proceso de *marketing*, ya que es la encargada de proyectar la imagen del producto como de su fabricación.

Esta marca representativa se compone de diversa información como características del producto, siguiendo la NORMA Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010, Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas pre envasados, Información comercial y sanitaria

- Tabla nutrimental: Ingredientes.
- Modo de usarlo.
- Contenido neto.
- Código de barras.
- Datos de fabricación.
- Imagen que captara la atención del cliente.
- Fecha de caducidad e instrucciones para su conservación.
- Nombre del producto.

Para determinar el código de barras se tienen, los grandes avances que se han obtenido por la tecnología implementada en cuestiones empresariales, hasta hace algún tiempo aún existía la necesidad de introducir y extraer datos, sin errores ágilmente.

Con el motivo de mejorar procesos empresariales y también mejorar la calidad de vida para hacerla más cómoda, se crearon los códigos de barras. Estos códigos son una

secuencia de barras en forma vertical que están separadas por espacios que contienen información codificada conforme a reglas que definen, por cada carácter, la posición, el tamaño de barras y espacios.

Las cuales permiten controlar la gestión de stock y el suministro de mercancías, ya que van desde el paso por caja hasta su gestión de calidad por ello son de vital importancia en las operaciones de los sectores industriales con su identificación automática, como ventajas pueden mencionarse las siguientes:

- Operatividad en tiempo real.
- Reducción de errores.
- Identificación de procesos ágilmente.

Existen distintos tipos de codificación entre los que destacan son el UPC, EAN 13, EAN 8. Lo conveniente es tener ideas claras acerca de lo que se pretende codificar, el espacio útil para el código, el sistema de impresión y lectura que se quiere utilizar, así como la posible necesidad de utilizarlo o no en una cadena de producción abierta o cerrada (propietaria).

Los llamados “UPC” Códigos Universal de Producto, son productos que se venden al por menor en Estados Unidos y Canadá y tienen un código de barras estándar UPC.

El UPC es un número único de 12 dígitos para un producto que está representado por barras legibles, impresas de tal manera que el lector de código de barras las pueda leer.

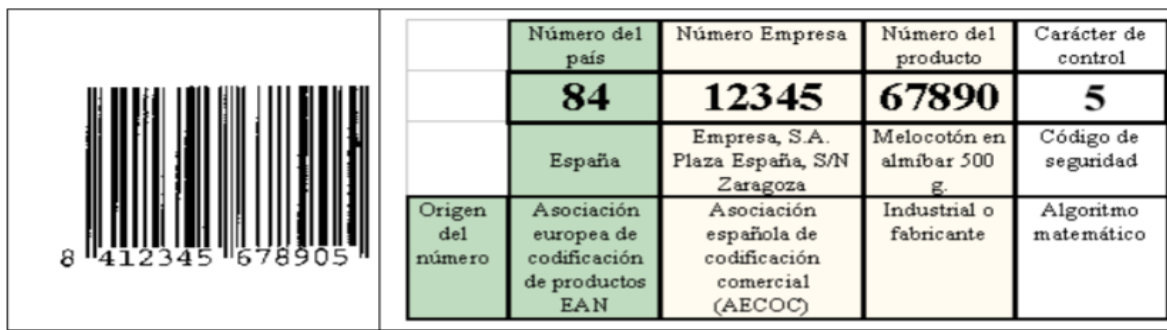
Este número busca en el sistema de inventario del detallista el nombre del producto correspondiente y el precio que se proporcionó al principio cuando se firmó el acuerdo, para luego enviar esta información a caja y se pueda registrar la venta.

Si el código de barras no está bien leído, el cajero simplemente ingresa manualmente el número UPC en la caja para finalizar la venta e igual debe extraer la información.

El Número Europeo del Artículo (EAN), es un distintivo de 13 dígitos que identifica de manera única los productos en venta al por menor. El sistema EAN fue desarrollado originalmente por EAN Internacional en Europa en los años 1970.

Los códigos EAN, son manejados por una organización llamada GS1 que es el nuevo nombre para EAN Internacional y el Consejo de Códigos Uniformes (UCC) por sus siglas en inglés, siendo la única organización con códigos legítimos.

La representación del código EAN, se efectúa mediante la visualización de 13 dígitos que identifican el producto el cual podemos verificar en la figura 5.3.



El Lenguaje Global de los Negocios



Figura 5.3: Identificación del producto.

Fuente: Imagen obtenida de GS1 México (2015).

Donde los tres primeros dígitos/caracteres corresponden al país que otorga el código, no el país de origen del producto, los siguientes cinco identifican la empresa fabricante del artículo, y los últimos 5 identifican cada uno de los productos que la empresa produce.

La cual podrá poner su propia numeración del producto, el dígito que ocupa el lugar 13 es un distintivo de control y se calcula mediante un algoritmo matemático. Este dígito elimina cualquier posibilidad de error en la lectura, en la actualidad el uso más común, son los siguientes y se detallan en las siguientes líneas:

- Ventas de productos.
- Inventarios.
- Órdenes de compra.

Es un requisito vital para quien desee colocar su producto en varios puntos de venta y si requiere exportar mercancía. Además, el código facilita la aceptación de productos y mercancías en la mayoría de los establecimientos comerciales. Permite reducir el tiempo al realizar un inventario completo con información precisa, confiable y actualizada a tan sólo unas horas.

El código de barras, también ayuda a mantener niveles óptimos de stock y reducir los costos financieros que ocasionan las cantidades excesivas de productos, impide la pérdida de ventas por información errónea, optimiza la rotación de mercancía entre sucursales, reduce el riesgo de robos/pérdidas de mercadería y permite efectuar inventarios selectivos en cualquier momento.

Además de facilitar la identificación de un producto para que los detallistas puedan generar sus órdenes de compra, el código de barras ayuda al proveedor a identificar la ubicación física del producto si se encuentra en el almacén o ya se entregó al cliente, lo cual mejora el control de entrada y salida del mismo. La etiqueta debe contar con una cierta calidad en la impresión para que el código se pueda leer con lectores, que a su vez se han construido para detectarlos conforme a normas concretas.

Estas pautas se ocupan de la calidad de cada tipo de código por separado, pero también existen especificaciones genéricas, válidas para todas las tipologías, los lectores, la impresión, los comprobadores, etc.

A continuación se detallan, tan sólo algunas de las características que han de reunir los códigos de barras.

La variación del tamaño de las barras negras y blancas ha de entrar dentro de unos límites de tolerancia concretos. Cabe destacar que el proceso de impresión puede ensanchar o encoger las negras respecto de las blancas (borrones, manchas, etc.), lo cual lo lleva fuera de la tolerancia.

La zona blanca también conocida como *quiet zone*, es una de las causas más habituales de no legibilidad sobre todo en la gran distribución, al imprimirse frecuentemente datos comerciales demasiado próximos al código.

Respecto de los contrastes de impresión sobre todo cuando se imprime en fondos de colores, tomando en cuenta que los lectores son de luz roja, por ejemplo, para el lector, un fondo amarillo, a efectos del contraste, es como un fondo gris a simple vista.

Existen en comercio comprobadores especiales, tanto portátiles como de laboratorio, para llevar a cabo de una manera económica, sencilla y rápida el control de la calidad.

La comprobación realizada con un lector de comercio, como se muestra habitualmente, no tiene ningún valor, porque cada lector, puede leer más allá de las especificaciones, como porque un lector no puede dar una valoración, lo que dirá será sencillamente he leído/no he leído, sin dar ninguna información añadida, sobre todo, en un proceso de deterioro de la impresión que puede estar en curso.

Obtención de un código de barras: Para poder adquirir uno, se debe tener la siguiente información y presentar los siguientes documentos:

- Archivo CER y KEY.
- Contraseña de la firma electrónica avanzada.

- Última declaración fiscal anual.
- Si la empresa es nueva y no cuentas con la declaración anual, adjunta RFC en formato PDF.

Al concluir con el llenado de la solicitud, se enviará una copia al correo electrónico que se haya registrado como principal, el pago de membresía se hace en línea, al concluir con el llenado de la solicitud.

La documentación se puede entregar en archivos digitales almacenados en una memoria USB. El único documento que necesita presentar en formato impreso es la solicitud de membresía.

Para mayor información duda sobre costos puede ingresar a la página de GS1 México en el siguiente link <http://www.gs1mexico.org/>.

Una vez señaladas dichas características se tiene entonces la figura 5.4, que muestra la etiqueta de la mermelada NOPALITOS.



Figura 5.4: Etiqueta.

Fuente: Elaboración propia, con información de especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas Pre envasados NOM-051-SCFI/SSA1-2010.

Como ya se mencionó el diseño del producto es uno de los puntos principales para el negocio, será lo que llame la atención del cliente y lo haga adquirir el producto, el cual, debe cumplir ciertas cualidades como son:

- **Simple y práctico:** NOPALITOS S.A. DE C.V., ofrece una gama de productos de distintos tamaños, los cuales están sellados de forma hermética. Es un recipiente de vidrio con tapa de metal con cuerda al sellar y un plástico protector.
- **Confiabilidad:** Debido que el contenido es natural se manejan fechas de caducidad estimada y aprobada por PROFECO, con la más alta calidad para su conservación incluso después de abrir el frasco.
- **Calidad:** Los ingredientes con los que se elabora la mermelada NOPALITOS, son de la mejor calidad para brindar una nutritiva y deliciosa experiencia a los clientes. Adicional es realizada con la normatividad estricta para su envasado y conservación.
- **Diseño del producto:** De acuerdo a lo mencionado anteriormente, el frasco es de vidrio y viene en diversas presentaciones con una tapa de cuerda para un cierre perfecto elaborada con metal, así como una tela que cubre la tapa para una mejor presentación tal y como se muestra en la imagen 5.5, con una presentación de 330g.



Figura 5.5: Presentación del producto.

Fuente: Elaboración propia.

Precio: Este se establece de acuerdo a los costos de producción y exportación, en el caso de NOPALITOS, el costo será de \$79.42 pesos mexicanos, con base en el convertidor de divisas (2017), el precio en yuanes japoneses (JPY), corresponderá a 481.77 JPY.

5.3.2. Sistema de venta, planeación y administración.

Si bien las ventas deberán estar organizadas de acuerdo a los clientes y programación de los recursos humanos, con la finalidad de generar una buena distribución, adquirir mayor número de consumidores e identificar si es una venta para casa o una venta para un negocio en especial.

Las ventas se dividirán en dos partes, las que va dirigidas a cualquier cliente y las que van dirigidas a un cliente más especializado, ambas son importantes ya que ayudarán al crecimiento y generarán confianza en las personas. Estas se llevarán a cabo en Tokio, Japón por medio de un servicio de marca especializado el cual se divide de la siguiente manera:

Ventas en mostrador, consta de 4 pasos:

1. Saludar al cliente utilizando un saludo cordial, (en el caso de saber su nombre, dirigirse por el mismo), manteniendo contacto visual y lenguaje corporal.
2. Identificar las necesidades del cliente escuchando lo que requiere y busca del producto.
3. Recomendar el artículo de acuerdo a las necesidades planteadas, mencionando los beneficios y presentaciones que se manejan.
4. Realizar el cierre de venta, proporcionar tarjeta de presentación para ventas futuras e invitar al cliente a volver.

Ejecutivos de ventas especializadas, se llevarán a cabo mediante 6 pasos:

1. Planeación de las visitas generadas por llamadas de prospección o seguimiento, para abordar al cliente en su lugar de trabajo.

2. Construcción de relación, durante la visita mencionar lo que estamos ofreciendo, así como los beneficios y cualidades del producto.
3. Identificar necesidad de acuerdo al cliente, si es para comercio, restaurante, repostería o centro de servicios.
4. Presentar propuesta con base a las necesidades del cliente, donde se mencione el volumen de la compra y algún beneficio que obtendrá al realizar la transacción directamente con NOPALITOS.
5. Retroalimentación y solución de objeciones de acuerdo a lo que el cliente necesita o desea cambiar adecuando la propuesta ya realizada.
6. Cierre de venta, generando un compromiso con el cliente, para brindarle un buen seguimiento a la compra.

Si bien estos son los pasos que se deberán seguir para el cierre de una venta y la generación de nuevos clientes, se debe tener en cuenta que el tamaño de las transacciones puede variar de acuerdo a diferentes factores como son:

- El número de prospectos que se logre generar, tanto en venta a mostrador como clientes especializados.
- El número de personas que visite las instalaciones dependerá de la imagen de la tienda y de su personal, en el caso de ventas especializadas será de acuerdo al seguimiento que se le brinde así como la presentación del ejecutivo de ventas.
- Otro factor que determinara las ventas será la distancia que los clientes están dispuestos a recorrer, para llegar a la compra.
- Y por último, la atracción o diferencia que ejerza NOPALITOS con base a los competidores.

Con el servicio de marca y tomando en cuenta los factores que influyen en la compra del producto y el aumento de las ventas, se pretende posicionarla dentro del mercado asiático, brindando calidad, confianza y servicio, mediante gente capacitada, un producto confiable y 100 % natural representativo de México.

5.3.3. Proceso de producción.

En este apartado se presenta el flujo del proceso productivo que se requiere para la elaboración de la mermelada. Al respecto se explicará cada una de las actividades previstas, el equipo considerado, el tiempo y tipo de operaciones a realizar. A continuación, se explica el proceso productivo a nivel microempresa, para tener una idea clara del mismo:

- 1. Recepción de la materia prima:** En esta actividad se efectúa el recibo de los huacales de nopales y piñas, se registran sus características principales, tales como proveedor, procedencia, fechas de caducidad, peso, costo y precio.
- 2. Traslado a la mesa de selección:** Las cajas de los nopales y piñas se transportan por medio de diablos a la mesa de selección.
- 3. Selección y rechazo de la materia prima:** En primer término se tiene la operación de eliminar aquellos nopales en estado de podredumbre o que se encuentren maltratados debido al traslado. Mientras que la piña no debe mostrar ningún golpe o llaga. Lo recolectado, debe ser sometido a un proceso de selección, ya que la calidad de la mermelada dependerá de la consistencia del nopal y lo dulce de la piña.
- 4. Traslado de la materia prima al área de lavado:** Una vez efectuada la selección de las frutas y verduras, se depositan en recipientes de plástico que son transportados manualmente al área de lavado.
- 5. Lavado:** Se realiza con la finalidad de eliminar cualquier tipo de partículas extrañas, suciedad y restos de tierra que pueda estar adherida a ellas. Una vez lavado el nopal, se debe quitarle las espinas para continuar con el proceso, mientras que la piña deberá ser pelada completamente.
- 6. Despulpado:** Ambos se cuecen por separado, suavemente hasta antes de añadir el azúcar. Este proceso de cocción es importante para romper sus membranas celulares y extraer toda la pectina. Si fuera necesario se añade agua para evitar que se queme el producto. Deberán ser calentados hasta que comiencen a hervir, después se mantendrá la ebullición a fuego lento con suavidad hasta que el producto quede reducido a pulpa.

- 7. Traslado al área de preparación de zumos:** Una vez efectuado el lavado y despulpado se depositan en recipientes de plástico, que son transportados manualmente al área de preparación.
- 8. Dosificación:** Posteriormente se debe distribuir todos los ingredientes de acuerdo a la porción que se va a preparar, paso importante ya que determina el rendimiento de la materia prima y el buen uso de los componentes.
- 9. Pre - cocción y pulpeado del nopal con la piña:** Consiste en obtener la pulpa o jugo, libres de cáscaras y pepas. A nivel semi industrial o artesanal se puede hacer utilizando una licuadora, dependiendo de la consistencia se puede licuar o no el nopal con la piña. Es importante que en esta parte se pese la pulpa ya que de ello va a depender el cálculo del resto de insumos.
- 10. Traslado al área de mezclado:** Una vez efectuada la operación del pre cocción, este se transporta por medio de una tubería al área de mezclado.
- 11. Cocción, adición del azúcar y ácido cítrico:** La cocción de la mezcla es la operación que tiene mayor importancia sobre la calidad de la mermelada. Una vez que el producto está en este proceso y el volumen se haya reducido en un tercio, se procede a añadir el ácido cítrico y la mitad del azúcar en forma directa. La cantidad total de azúcar a añadir en la formulación se calcula teniendo en cuenta la cantidad de pulpa obtenida. Se recomienda que por cada kg. de pulpa se le agregue entre 800 a 1000g. de azúcar. La mermelada debe moverse hasta que se haya disuelto por completo. Una vez disuelta, se mezclará lo menos posible y después será llevada hasta el punto de ebullición.
- 12. Filtrado:** A la salida del depósito de preparación es conveniente que éste se filtre para eliminar las impurezas del azúcar. Se puede realizar con un filtro de manga de tela apropiada previamente bien lavada y recién hervida, que pueda ser cambiado y lavado con facilidad.
- 13. Traslado al área de mezclado:** A la salida del depósito existe una bomba de alimentación de jarabe, la cual puede hacer circular el líquido para mantenerlo a temperatura uniforme, evitando así que no llegue a caramelizarse por exceso de temperatura del serpentín. Esta bomba alimenta a una dosificadora o medidora, que en proporción determinada, regulada y exacta, dejará pasar una cantidad

conveniente de jarabe que se va a de mezclar con los otros ingredientes que constituyen la mermelada.

14. Traslado al área de mezclado: Del tanque o depósito de la pectina, una bomba medirá la cantidad a mezclar con el jarabe del depósito de alimentación. Esta se transporta por tubería al tanque de mezclado con agitador.

15. Mezclado: Una vez llegado al punto final de cocción se retira la mermelada de la fuente de calor, y se introduce una espumadera para eliminar la espuma formada en la superficie de la mermelada. Inmediatamente, la mermelada debe ser traspasada a otro recipiente con la finalidad de evitar la sobre cocción, que puede originar oscurecimiento y cristalización de la mermelada.

16. Envasado: El producto caliente se vierte en el depósito de la llenadora.

Esta llenadora puede ser manual, mediante una llave se deja caer por gravedad el producto en el interior del envase de vidrio. También podría ser automática, como la de pistón, la cual aspirará una determinada cantidad, que enviará al envase al cerrarse la válvula de admisión y abrirse la de expulsión. Los envases han de llenarse estando muy calientes, para que puedan ser esterilizados por el calor del producto. Sin embargo, no podrán ser cerrados a gran temperatura porque se produciría en ellos el vacío, y el aire incorporado a la mermelada, a pesar de los cuidados, tenderá a subir a la superficie, desmereciendo su presentación, sobre todo si el envase es de vidrio.

Nota: Los envases llenos y cerrados se dejan en reposo para su enfriamiento y la solidificación de la mermelada, una vez fríos, serán lavados por su parte exterior, etiquetados y guardados en cajas para su expedición y venta.

17. Traslado al almacén de producto terminado: Las cajas que contienen los frascos con la mermelada son transportadas mediante diablos al almacén de producto terminado.

18. Almacenamiento del producto terminado: Una vez concluido el proceso, se deberá almacenar convenientemente en lugares frescos.

Después de transcurridas 24 a 48 horas en el almacén, se procede a la distribución y entrega del producto terminado al cliente. A continuación en la figura 5.6 se aprecia el proceso de elaboración de la mermelada de nopal y piña.

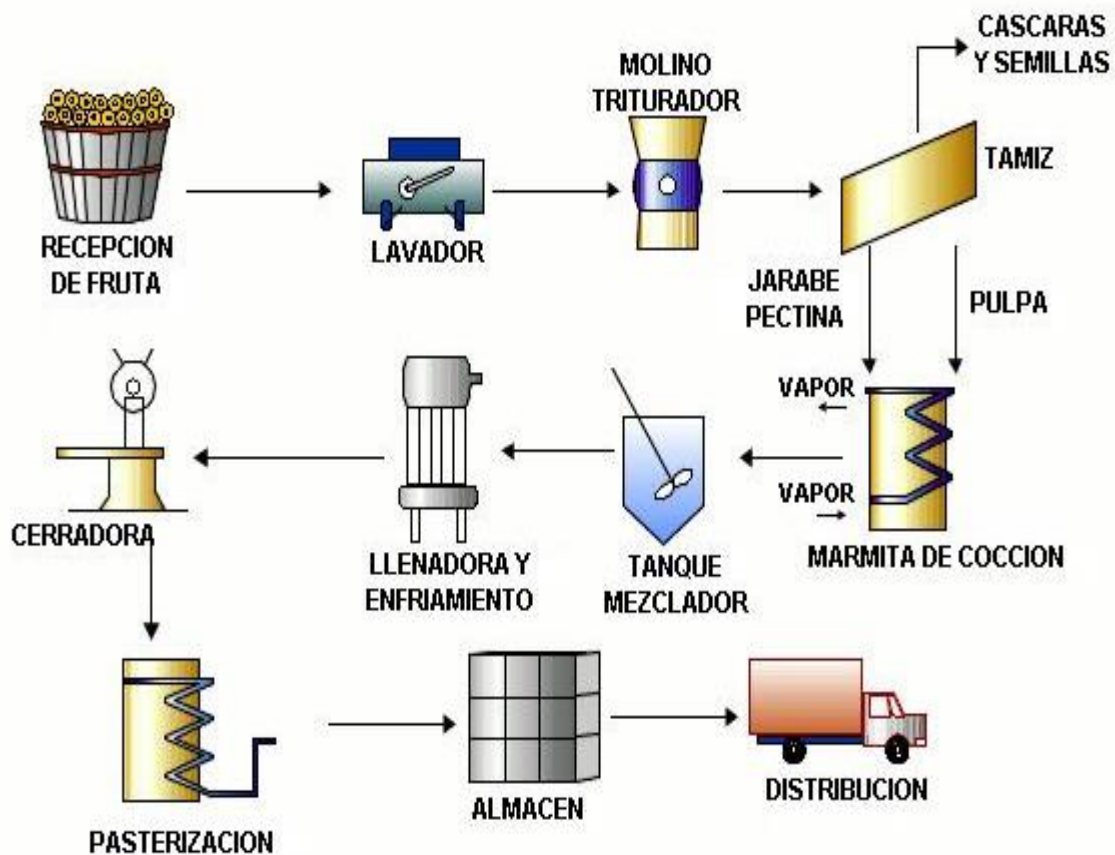


Figura 5.6: Proceso de elaboración de mermelada de frutas.

Fuente: Imagen obtenida de mermelada Silvia, siente el sabor de lo natural (2017).

No obstante la administración de los insumos juega un papel importante, ya que determina la calidad de nuestro producto y la eficiencia que genera reducir gastos en este punto. Elaborar una buena mermelada tiene su proceso porque es un producto complejo, que requiere de un óptimo balance entre el nivel de azúcar, la cantidad de pectina y la acidez. Para la elaboración se requiere de diversos materiales como son:

Principalmente **nopales**, esta verdura no constituye en sí un alimento completo, sin embargo, forma parte, al igual que otras verduras, del menú cotidiano de muchas familias de escasos recursos, sobre todo en las zonas áridas del país y proporcionan algunos elementos nutritivos necesarios para la dieta.

Dentro de la composición química del nopal, primeramente se encuentra un alto contenido de agua, que tienen un orden de 90 a 92.5 %. Entre los minerales que contiene, se encuentran el calcio, el potasio, magnesio, sílice, sodio y pequeñas cantidades de fierro, aluminio. El nopal contiene también, en varias proporciones, diferentes glúcidos o carbohidratos y componentes nitrogenados, que ayudan a mejorar la digestión, tener buena circulación en la sangre y mejorar la salud.

La **piña** fruto tropical proveniente de Brasil y Paraguay, hoy en día es conocida por todo el mundo debido a su rico sabor y a las propiedades nutricionales con las que cuenta, ya que es una fruta alta en fibra.

Dentro de su composición tenemos que este fruto cuenta con hidratos de carbono lo que proporciona energía a las personas, también contienen magnesio, hierro, yodo y zinc. El 85% de la piña es agua funcionando como un buen hidratante. Para conocer más detalles sobre el nopal y la piña consultar anexo No. 6 y 7.

Otro componente es el **azúcar** el cual es un ingrediente esencial, desempeña un papel vital en la gelificación de la mermelada al combinarse con la pectina. Es importante señalar que la concentración de azúcar en la mermelada actúa tanto en la fermentación como en la cristalización por lo que se debe agregar justo la cantidad adecuada.

Resultan bastante estrechos los límites entre la probabilidad de que fermente una mermelada porque contiene poca cantidad de azúcar y aquellos en que puede cristalizar porque contiene demasiada, el endulzante a utilizar debe ser de preferencia blanco, porque permite mantener las características propias de color y sabor.

Ácido cítrico: Elemento importante no solamente para la gelificación de la mermelada sino también para conferir brillo de la mermelada, mejora el sabor, ayuda a evitar la cristalización de la azúcar y prolonga el tiempo de vida útil.

El ácido cítrico se añadirá antes de cocer el nopal ya que ayuda a extraer la pectina. Se vende en forma comercial bajo la forma granulada y tiene un aspecto parecido a la azúcar blanca, aunque también se puede utilizar el jugo de limón como fuente de ácido cítrico. La cantidad que se emplea de ácido cítrico varía entre 0.15 y 0.2% del peso total de la mermelada.

Pectina: La pectina se extrae más fácilmente cuando el nopal se encuentra ligeramente verde y este proceso se ve favorecido en un medio ácido.

Las proporciones correctas de pectina, ácido cítrico y azúcar son esenciales para tener éxito en la preparación de mermeladas, la obtención de pectina proviene principalmente de la industria de frutas cítricas; es un subproducto extraído de las cáscaras y cortezas de naranjas, pomelos, limones y toronjas. Se encuentra en el albedo (parte blanca y esponjosa de la cáscara), también se puede obtener a partir del bagazo de la manzana y el membrillo

Localización de la planta: Al ser NOPALITOS S.A. DE C.V., una comercializadora, únicamente se contará con un almacén, donde se realizará el ingreso, etiquetado, empaquetado y un pequeño punto de venta en las instalaciones.

El almacén estará situado en el centro de Guanajuato donde se encuentra el proveedor, esto con la finalidad de reducir gastos en el traslado del Estado a la Ciudad de México.

La distribución física del lugar de trabajo, estará compuesta como se muestra en la figura 5.7.

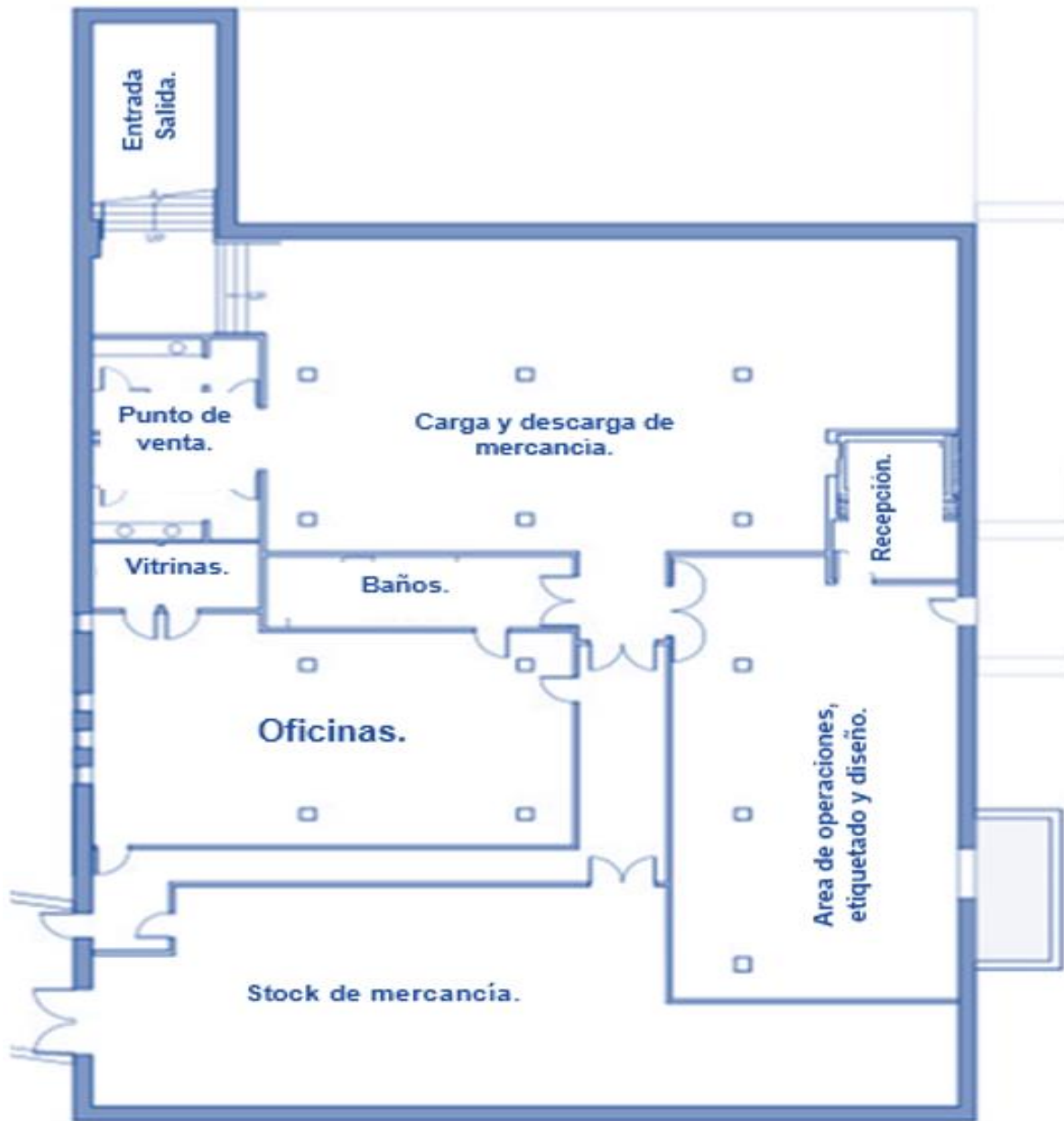


Figura 5.7: Planograma de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, con diseño de visualARQ.

5.4. Sistema organizacional del proyecto.

El personal que labora en la empresa es indispensable para la mejora continua en la producción, por lo que a través del área de recursos humanos se elabore un plan de trabajo, para la selección del personal calificado, que cumpla con los requisitos para las áreas correspondientes.

5.4.1. Administración de recursos humanos (RH o RRHH).

La administración de RH, es aquella que se ocupa de coordinar al personal necesario para una organización. Busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos y desempeño operativo de la empresa.

5.4.2. Tipo Contrato.

El contrato de trabajo que se elaborara para los trabajadores en NOPALITOS S.A. DE C.V., será por tiempo indefinido, que quiere decir esto:

El contrato indefinido no tiene límite de tiempo en la prestación de los servicios, en cuanto a la duración. El cual tiene ventajas para la empresa, pues cuenta con una bonificación para incentivar el acceso al empleo.

Para poder beneficiarse de las bonificaciones es imprescindible que las empresas no tengan ningún tipo de deuda generada con la seguridad social o administración tributaria, los salarios se tabularan como se muestra en la tabla 5.1.

Forma de remuneración.	Salario base.
Seguridad social	Se deduce de los pago correspondientes que se les realice: <ul style="list-style-type: none"> • 75% empleados • 25% trabajador
Beneficios	Derecho al pago de vacaciones y prima del servicio en proporción al tiempo laborado.

Tabla 5.1: Tabulador de sueldo.

Fuente: Elaboración propia, con información de contrato personal.

Para el reparto de las utilidades se entiende por salario la cantidad que perciba cada trabajador por cuota diaria, que es la cantidad fijada en el contrato se explica a continuación.

Puesto	Días trabajados	Salario anual (\$)	Participación por días trabajados (\$8.86)	Participación por salarios devengados (\$0.89)	Total de utilidades (\$)
Empleado	365	\$38,806.80	\$3,233.90	\$3,469.36	\$6,703.26

5.4.3. Análisis y diseño de Puestos.

La empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., constará de un personal calificado para cada área donde se manejarán los siguientes puestos.

Dirección general: Es el representante y encargado de dirigir, analizar y coordinar el trabajo de la empresa, así como de designar los cargos importantes al personal. Supervisando la correcta operación de las áreas de ventas, financiera, producción y control de calidad.

Financiero: Esta área tiene a su cargo la administración general y la contabilidad que son responsables de:

- Administración, donde figura la elaboración de planes de acción para el correcto funcionamiento en la atención a clientes y soporte técnico a los proveedores.
- Contabilidad, encargados de los pagos y cobros así como, aplicación de pagos y facturación.

Ejecutivo de ventas: Representante y encargado de coordinar un plan de estrategia para aumentar el porcentaje de ventas por medio del *marketing* del producto.

Producción: Es una de las más importantes, encargado de supervisar la correcta operación en la zona de trabajo, bajo los estándares de seguridad, con el mínimo de riesgo en cero accidentes.

Logística: Verifica el traslado, despacho y preparación de insumos para cliente final.

Control de calidad: Realiza pruebas a fondo a la mercancía, utilizando metodologías y criterios establecidos.

5.4.4. Organigrama de operación.

La estructura de NOPALITOS S.A. DE C.V., consta de 10 trabajadores los cuales se distribuyen, de acuerdo a la figura 5.8.

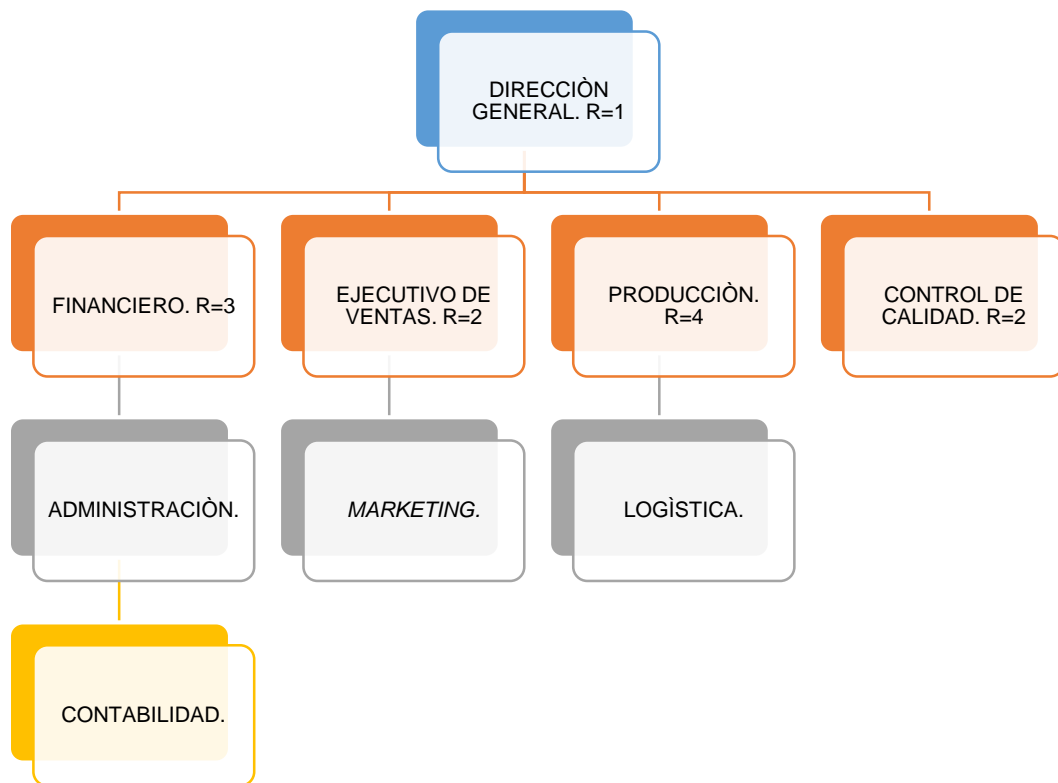


Figura 5.8: Organigrama de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, con información relacionada a la estructura de NOPALITOS.

5.4.5. Marco Legal de la empresa.

Las empresas prestadoras de algún servicio o en su caso productivas, deben cumplir con un conjunto de preceptos que tiene como objetivo ayudar a la creación de negocios y través de ellas, constituir las bases de crecimiento económico y social de la nación. Las cuales se mencionaran a continuación:

Como parte primordial se tiene que la secretaría de salubridad y asistencia pública, exige cumplir con las normas de sanidad para evitar algún accidente, daño al medio ambiente y terceras personas. Del mismo modo exige que el producto reúna ciertas características para el consumo humano, posteriormente en lo administrativo la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), señala los trámites que se necesitan para estar en orden como contribuyente y con relación al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), con lo que respecta al registro de empleados y obreros, que se contratarán para el cumplimiento de las actividades.

5.4.5.1. Código de comercio.

Artículo 75: Todas las adquisiciones, enajenaciones y alquileres verificados con propósito de especulación comercial, de mantenimientos, artículos, muebles o mercadería, sea en estado natural, de trabajados o labrados; abastecimientos y suministros, empresas de construcciones, o trabajos públicos y privados, de fábricas y manufacturas, trasportes de personas o cosas, por tierra o por agua. Las cuales se dividen de la siguiente manera:

- Las operaciones de comisión mercantil: Son todos los contratos relativos al comercio marítimo y a la navegación interior y exterior, contratos de seguros de toda especie, depósitos por causa de comercio, depósitos en los almacenes generales y todas las operaciones hechas sobre los certificados de depósito y bonos de prenda librados por los mismos.
- Los cheques, letras de cambio o remesas de dinero de una plaza a otra: Entre toda clase de personas, los vales u otros títulos a la orden o al portador, y las

obligaciones de los comerciantes, a no ser que se pruebe que se derivan de una causa extraña al comercio.

- Las obligaciones entre comerciantes y banqueros: No son de naturaleza esencialmente civil, los contratos y obligaciones de los empleados de los comerciantes en lo que concierne al comercio del negociante que los tiene a su servicio.
- La enajenación que el propietario o el cultivador hagan: Los productos de su finca o de su cultivo, las operaciones contenidas en la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

Otros actos de naturaleza análoga a los expresados en este código. En caso de duda, la naturaleza comercial del acto será fijada por arbitrio judicial.

Artículo 76: Menciona que, no son actos de comercio la compra de artículos o mercaderías que para su uso o consumo, o los de su familia, los comerciantes, ni las reventas hechas por obreros, cuando ellas fueren consecuencia natural de la práctica de su oficio.

5.4.5.2. Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

Artículo 9: Las personas morales deberán calcular el ISR, aplicando al resultado fiscal obtenido en el ejercicio la tasa del 30%. El resultado fiscal del ejercicio se determinará de la siguiente manera:

- I. Se obtendrá la utilidad fiscal disminuyendo de la totalidad de los ingresos acumulables obtenidos en el ejercicio, las deducciones autorizadas por este título y la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas pagada en el ejercicio, en los términos del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- II. A la utilidad fiscal del ejercicio se le disminuirán, en su caso, las pérdidas fiscales pendientes de aplicar de ejercicios anteriores. El impuesto del ejercicio se pagará mediante la declaración que presentará ante las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes, a la fecha en la que termine

el ejercicio fiscal. Para determinar la renta gravable a que se refiere el inciso e) de la fracción IX del artículo 123, apartado A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, no se disminuirá la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas pagada en el ejercicio ni las pérdidas fiscales pendientes de aplicar de ejercicios anteriores. Para la determinación de la renta gravable en materia de participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa, los contribuyentes deberán disminuir de los ingresos acumulables las cantidades que no hubiesen sido deducibles en los términos de la fracción XXX del artículo 28.

Artículo 10: Las personas morales que distribuyan dividendos o utilidades deberán calcular y enterar del impuesto que corresponda a los mismos, aplicando la tasa establecida en el artículo 9.

5.4.5.3. Ley Federal del Trabajo.

Artículo 7: En toda empresa o establecimiento, el patrón deberá emplear un 90%, de trabajadores mexicanos, por lo menos. En las categorías de técnicos y profesionales, los trabajadores deberán ser mexicanos, salvo que no los haya en una especialidad determinada, en cuyo caso el patrón podrá emplear temporalmente a trabajadores extranjeros, en una proporción que no exceda del 10%, de la especialidad. El patrón y los trabajadores extranjeros tendrán la obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en el área que se requiera. Los médicos al servicio de las empresas deberán ser mexicanos. No es aplicable lo dispuesto en este artículo a los directores, administradores y gerentes generales.

Artículo 8: Trabajador, es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independiente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

Artículo 9: La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto. Son funciones

de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento.

Artículo 10: Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquél, lo será también de éstos.

Artículo 11: Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan las relaciones con los trabajadores.

Artículo 12: Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón, semejante que sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa.

5.4.6. Requisitos gubernamentales.

Norma Oficial Mexicana NOM-120-SSA1-1994 y 2010, donde se habla de bienes y servicios, prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas que se ofrecen en establecimientos fijos.

La aplicación de prácticas adecuadas de higiene y sanidad, en el proceso de alimentos, bebidas, aditivos y materias primas, reduce significativamente el riesgo de intoxicaciones a la población consumidora, lo mismo que las pérdidas del producto, al protegerlo contra la contaminación contribuyendo a formarle una imagen de calidad y, adicionalmente, a evitar al empresario sanciones legales por parte de la autoridad sanitaria.

Esta norma incluye requisitos necesarios para ser aplicados en los establecimientos dedicados a la obtención, elaboración, fabricación, mezclado, acondicionamiento, envasado, conservación, almacenamiento, distribución, manipulación y transporte de

alimentos y bebidas, así como de sus materias primas y aditivos, a fin de reducir los riesgos para la salud de la población consumidora.

5.4.6.1. Reglamento de control sanitario de productos y servicios.

Artículo 1: El presente ordenamiento tiene por objeto la regulación, control y fomento sanitario del proceso, importación y exportación, así como de las actividades, servicios y establecimientos, relacionados con los productos siguientes:

- Leche, sus productos y derivados.
- Huevo y sus productos.
- Carne y sus derivados.
- Los de la pesca y sus variedades.
- Frutas, hortalizas y esencias.
- Bebidas no alcohólicas, productos para prepararlas y congelados de las mismas.
- Cereales, leguminosas, sus productos y botanas.
- Aceites y grasas comestibles.
- Cacao, café, té y sus derivados.
- Alimentos preparados.
- Alimentos preparados listos para su consumo.
- Alimentos para lactantes y niños de corta edad.
- Condimentos y aderezos.
- Edulcorantes, sus derivados y productos de confitería.

- Alimentos y bebidas no alcohólicas con modificaciones en su composición.
- Los biotecnológicos.
- Suplementos alimenticios.
- Bebidas alcohólicas.
- Tabaco.
- Perfumería, belleza, aseo y repelentes de insectos.
- Aditivos.

Los demás que, por su naturaleza y características, sean considerados como alimentos, bebidas, productos de perfumería, belleza, aseo o tabaco, así como las sustancias asociadas con su proceso. Asimismo, son materia del presente reglamento el envase, envasado e irradiación de los productos antes mencionados. Los productos, establecimientos, actividades y servicios regulados, se refieren a los de uso y consumo humano, excepto cuando expresamente se refiera a otros.

Artículo 8: Los productos y sustancias deberán sujetarse a las disposiciones del mismo y las normas correspondientes conforme a sus características.

Artículo 9: La identificación de los productos para fines de aplicación, podrá atender a cualquiera de los siguientes criterios:

- Denominaciones genérica y específica.
- Descripción del producto.
- Ingredientes básicos y opcionales.
- Características físicas, químicas y biológicas.

5.5. Estudio financiero.

Se basa principalmente en la elaboración de un presupuesto con la finalidad de conocer cuánto dinero se invertirá para poder expandirse, determinando si se tienen los recursos necesarios o si se requiere la ayuda de un crédito para su crecimiento, como tal no se va adquirir un terreno para poder crear la empresa, se pretende rentar un inmueble por año con un valor de \$5,162,625., adaptándolo de acuerdo a las necesidades de NOPALITOS S.A. DE C.V.

Inversiones	Valor
Bodega 330 m2.	\$5,162,625

Es por esto que primero se determinaran cuáles son los gastos fijos y variables, así como los beneficios que se desea alcanzar, determinando el número requerido de ventas, en la tabla 5.2 se muestran las variables económicas:

Concepto	Anual
Inflación.	2.40%
Incremento precio de venta.	3.50%
Tasa del ISR.	30%

Tabla 5.2 : Variables económicas.

Fuente: Elaboración propia, con datos del Baco de México (2017).

5.5.1. Gastos operativos.

Son considerados con base a las operaciones de la empresa durante el año así como se muestra en la tabla 5.3, y que son indispensables para llevar a cabo un plan estratégico para la venta del producto.

Concepto SIN inflación	Anual
Publicidad.	80,000
Papelería.	10,000
Teléfono.	15,000
Sueldos, Prestaciones e impuestos.	321,756.48
Total de gastos operativos.	426,756

Tabla 5.3: Gastos operativos.

Fuente: Elaboración propia, con información de cotizaciones y recibos de pago.

Tomando en cuenta la inflación.

Concepto	Anual
Publicidad.	81,920
Papelería.	10,240
Teléfono.	15,360
Sueldos, prestaciones e impuestos.	321,756.48
Total de los gastos operativos.	429,276.48

5.5.1.1. Gastos indirectos.

La asignación de los gastos indirectos, se elabora considerando un total de horas invertidas en la producción, con lo que se tiene programado que dichos gastos aumenten semestralmente debido a la inflación, teniendo como resultado la tabla 5.4.

Concepto	Anual
Agua.	20,000
Energía.	50,000
Combustible.	24,000
Control de calidad.	15,000
Seguros.	20,000
Total de gastos indirectos.	129,000

Tabla 5.4: Gastos indirectos.

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida al tomar en cuenta la inflación.

5.5.1.2. Activo fijo.

Todos los bienes que tiene NOPALITOS para su funcionamiento los cuales se muestran en la tabla 5.5.

Concepto	Anual
Edificio.	1,553,000
Maquinaria.	27,000
Equipo de cómputo.	60,000
Mobiliario y equipo.	34,000
Equipo de Transporte.	350,505
Total del activo fijo.	2,024,505

Tabla 5.5: Activo fijo.

Fuente: Elaboración propia, con información obtenida de cotizaciones y recibos de pago.

Para reforzar el plan de crecimiento, los accionistas realizan aportaciones voluntarias de capital; teniendo como monto \$ 3,500,000 pesos. Posteriormente se desglosa el programa de producción y el número de trabajadores que se requiere para su elaboración.

La elaboración de la mermelada requiere únicamente de los insumos señalados en la tabla 5.6 considerando un inventario inicial de 65,000 frascos de mermelada, con un valor estimado de \$5,5162,625 pesos, considerando que se venda en \$79.42.

Concepto	Anual	Por unidades requeridas
Precio de etiqueta	0.3	19,500
Precio de yute	3	195,000
Precio de Soga de henequén	2	130,000

Tabla 5.6: Materia prima.

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de la cotización de materiales.

Teniendo una etiqueta a un precio de \$ 30 centavos, un cuadro de tela de yute de 8cm por 8cm a \$ 3 pesos y sogas de henequén a \$2 pesos, la compra de materia prima será el 70% de contado y 30% crédito a seis meses, teniendo como saldo al finalizar el año cuentas por pagar con un valor de \$2,600,00 el pago se realizará con base en los requerimientos de materia prima requeridos.

Concepto	Anual
Pagos 70% (contado).	1,820,000
Cobros 30% (crédito).	780,000
Total de pagos.	2,600,000
Cuentas por pagar (proveedores).	2,600,000

5.5.1.3. Ventas.

Durante este periodo se pretende vender 45,000 frascos de mermelada, considerando los datos anteriores se tiene que las ventas en dinero sería lo señalado en la tabla 5.7.

Concepto	Anual
Unidades vendidas.	45,000
Precio de venta.	79,425
Costo de proveedor.	30
Ventas de miles de pesos.	3,574,125

Tabla 5.7: Ventas.

Fuente: Elaboración propia, con información de tablas anteriores.

La venta y cobros de la mermelada se realiza el 80% de contado y 20% crédito a seis meses. El saldo del cliente al terminar el año es de \$ 3,177,000.

Concepto	Anual
Pagos 80% (contado).	2,541,600
Cobros 20% (crédito).	635,400
Total de cobros.	3,177,000
Cuentas por cobrar (clientes).	3,177,000

5.5.2. Estados financieros.

El siguiente estado financiero reflejará, las actividades contables que realiza la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V. para su funcionamiento, mostrando como primer punto el estado de resultados; el cual determina los ingresos y egresos que tiene el negocio. Y por último el balance general que desglosa todos los activos y pasivos que maneja la empresa.

5.5.2.1. Estado de resultados.

A continuación en el estudio de viabilidad de este proyecto se estima vender 45,000 mermeladas, dando como resultado los datos mostrados en la tabla 5.8, donde se reflejan los ingresos y gastos que se estimaron para el año.

Concepto	Anual
Ventas	3,574,125
Costo de ventas	1,350,000
Utilidad Bruta	2,224,125
Gastos indirectos	129,000
Gastos operativos	107,520
Utilidad de operación	1,987,605
ISR 30%	596,282
Utilidad Neta	1,391,324

Tabla 5.8: Estado de resultados.

Fuente: Elaboración propia, con información de la tabla de ventas.

5.5.2.2. Balance general.

En la tabla 5.9 se muestra los activos que es toda la liquidez de la empresa y los pasivos que representan las obligaciones así como el capital aportado por los accionistas y las utilidades generadas.

Concepto	Anual
Activo	
Efectivo.	3,177,000
Clientes.	2,541,600
Materia prima.	344,500
Subtotal.	6,063,100
No circulante.	
Edificio.	1,553,000
Maquinaria.	27,000
Equipo de cómputo.	60,000
Mobiliario y equipo.	34,000
Equipo de transporte.	350,505
Subtotal.	2,024,505
Suma del activo.	8,087,605
Pasivo	
Proveedores.	2,600,000
ISR y PTU por pagar.	596,282
Subtotal.	3,196,282
Capital contable.	
Capital social	3,500,000
Utilidades acumuladas.	1,391,324
Subtotal.	4,891,324
Suma pasivo y capital	8,087,605

Tabla 5.9: Balance General.

Fuente: Elaboración propia, con información de tablas anteriores.

5.6. Modelo Empresarial Internacional ajustado a la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V.

El Modelo Empresarial Internacional denominado MEI tiene como objetivo apoyar a las PyMES mexicanas a exportar al extranjero, ya que en la actualidad la internacionalización es un problema, por lo tanto, se busca promover el crecimiento y desarrollo de las mismas.

Evaluando algunos de los modelos ya existentes, y realizando encuestas a especialistas en el tema se formularon algunas preguntas, las cuales son:

- ¿Qué es un modelo de negocios?
- ¿Los modelos de negocios que existen actualmente se pueden aplicar en todo el mundo?
- ¿Una PyMES mexicana puede utilizar estos modelos de negocios?

Al contestar estas interrogantes, se verificó que en efecto los modelos de negocios son universales, pero ninguno busca la internacionalización de las empresas, las PyMES es un factor que interesa a la economía en los países. Es por ese motivo que se debe de profundizar en el funcionamiento y el crecimiento de las mismas.

Las PyMES mexicanas deben de utilizar como guía un modelo, una vez tomado como referencia y evaluando los resultados buscados, sean los que se esperan, se podrá saber si funciona.

Un modelo de negocios como objetivo principal busca guiar al emprendedor, con el fin que la empresa obtenga ingresos y beneficios, estableciendo pautas para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de las empresas.

El Modelo Empresarial Internacional demostrará que una PyMES en este caso la comercializadora NOPALITOS S.A. DE C.V., puede buscar la internacionalización solo con el hecho de aspirar a un desarrollo empresarial.

El MEI se realiza con base al modelo CANVAS, añadiendo una de las partes más importantes para la internacionalización, que es la exportación de los productos, de una PyMES.

Como se hace mención en el capítulo 4, el modelo CANVAS está dividido en diversos apartados los cuales son: ¿a quién va dirigido?, ¿qué valor se está agregando?, ¿cómo se va a realizar?, ¿con cuántos recursos se cuenta?. El punto indispensable que generara un valor agregado y un reconocimiento en comparación a los otros modelos de negocios, será los resultados que se obtengan del seguimiento que se le dé al MEI con base en el modelo CANVAS.

Si bien el MEI cuenta con un apartado que corresponde a la pregunta ¿a dónde y cómo?, ya que la finalidad es, que las PyMES lleguen a cualquier parte del mundo, en este caso la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V., busca posicionarse dentro del mercado asiático.

A continuación en la figura 5.9, se muestra un prototipo del modelo con los puntos esenciales del CANVAS, haciéndolo único el rubro que ayudará a una PyMES a la internacionalización, abordando el tema de la exportación.



Figura 5.9: Modelo Empresarial Internacional (MEI).

Fuente: Elaboración propia, información obtenida del plan de negocios NOPALITOS S.A. DE C.V., (2017).

Como se muestra en la página anterior, el modelo internacional MEI es diseñado con la finalidad de ayudar a los emprendedores a generar empresas internacionales e innovadoras, siendo una guía que reúne la descripción de los diferentes procesos utilizados para generar beneficios e ingresos, ampliando sus horizontes mediante la explicación clara de cada uno de los apartados como se muestra a continuación:

5.6.1. ¿Qué posibilidades se tienen?

Si bien, es uno de los puntos importantes dentro del modelo empresarial que indica la ventaja competitiva de adónde se quiere llegar y que se busca lograr. En primera instancia, se debe saber cuáles son las razones para internacionalizarse así como las ventajas que se tiene al exportar y buscar mercados externos.

5.6.2. Razones para exportar.

Hoy en día el aumento comercial dentro del entorno global se debe principalmente a la innovación, tecnología, conocimiento e información que se tiene respecto al país con el que se piensa interrelacionar. Christian R. Natera (2013) socio y director de Natera dentro del artículo “Importancia de los mercado globalizados”, menciona que los países son interdependientes y por tanto ninguna nación es autosuficiente de ahí la razón de los tratados comerciales, brindando una mejor apertura comercial.

Por esta razón, las empresas deben aprovechar para generar mayores ingresos así como diversificar sus productos, mercados y socios, esto con la finalidad de tener mayor competitividad y un incremento en el volumen de sus ventas.

Esta decisión se debe emplear de acuerdo a la necesidad de cada empresa, del riesgo y las oportunidades que ofrece el mercado. A continuación se muestra en la figura 5.10, las ventajas empresariales que se deben tomar en cuenta para la exportación con el fin de llevar una nueva idea de negocio hacia el ámbito internacional.

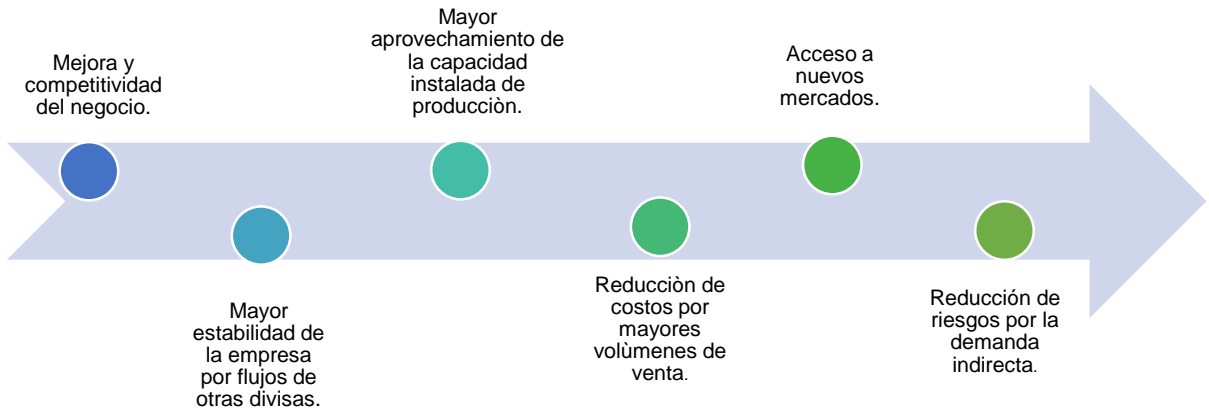


Figura 5.10: Ventajas de exportar.

Fuente: Elaboración propia, con información de la guía básica del exportador BANCOMEX (2017).

Algunas de las recomendaciones que se realizan al exportar conciben en, estar abiertos a cualquier oportunidad de crecimiento y con una actitud emprendedora, tener conocimiento de la forma de producción y de la comercialización, para evitar confusión a la hora de negociar, así como diversos aspectos los cuales se encuentran desglosados en el anexo No.8. De igual manera se debe cumplir con lo acordado en los contratos, y dar flexibilidad y rapidez a la toma de decisiones teniendo una comunicación constante con el cliente.

5.6.3. Potencial del exportador.

Consiste en la facultad que tiene la empresa para exportar utilizando su fortaleza y debilidades, aprovechando las oportunidades en el mercado internacional.

El potencial del exportador se determina por el funcionamiento de la empresa dentro de su propio país, observando procesos, recursos y productos así mismo la logística que maneja para su elaboración y entrega. Es indispensable observar los factores externos a la empresa para aprovechar las amenazas que se pudieran dar en el mercado internacional.

Así como los requerimientos necesarios para realizar la salida de mercancía del territorio nacional, como son aranceles, regulaciones no arancelarias y normalización para exportar.

5.7 Regulaciones a considerar para la exportación.

En primera instancia se determinan los códigos arancelarios, en este caso para México - Japón, de acuerdo al Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, de la guía de arancel (2017), el cual es un sistema estructurado en forma de árbol, ordenado y progresivo de clasificación, de forma que partiendo de las materias primas (animal, vegetal y mineral) se avanza según su estado de elaboración y su materia constitutiva y, después a su grado de elaboración en función de su uso o destino.

Esta codificación se compone de la siguiente manera:

- Los dos primeros dígitos corresponden al número de capítulo en que se encuentra clasificada la mercancía. Hay que señalar que los capítulos van del 01 al 97 excepto el 77 que se reservó para futuras utilidades. Los capítulos se agrupan a su vez en secciones, hay XXI secciones, por ejemplo la sección I correspondiente a los animales vivos y productos del reino animal, agrupa la sección 01 (animales vivos), 02 (carne y despojos comestibles), 03 (pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos), 04 (leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal no expresados ni comprendidos en otra parte) y 05 los demás productos de origen animal no expresados ni comprendidos en otra parte.
- Los dos siguientes dígitos, es decir el tercero y cuarto, corresponde con a la partida. Cada capítulo se subdivide en varias partidas, pueden ir desde la 01 hasta la que corresponda, con el máximo de 99. Hay capítulos como el 13 (gomas, resinas y demás jugos o extractos vegetales), que tienen dos partidas, 1301 y 1302 y en cambio, hay otros como es el capítulo 84 (reactores nucleares,

calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos), que tiene 87 partidas, 8401, 8402, a 8487. Para efectos del trabajo las partidas serán las que se muestran en la tabla 5.10.

Código partida	Designación de la mercancía
1301	Goma laca; gomas, resinas, gomorresinas y oleorresinas (por ejemplo: bálsamos), naturales.
1302	Jugos y extractos vegetales; materias pécticas, pectinatos y pectatos; agar-agar y demás mucílagos y espesativos derivados de los vegetales, incluso modificados.

Tabla 5.10: Designación de mercancías.

Fuente: Elaboración propia, con información de la Ley Aduanera (2017).

Dentro de cada partida, se subdivide en otros dos dígitos, el quinto y sexto y esta subdivisión se denomina "Subpartida del Sistema Armonizado". Por ejemplo y siguiendo con la partida 1301 tendríamos las siguientes subdivisiones como se muestran en la tabla 5.11, de acuerdo al Sistema Armonizado.

Código SA	Designación de la mercancía
1301	Goma laca; gomas, resinas, gomorresinas y oleorresinas (por ejemplo: bálsamos), naturales:
1301 20	- Goma arábica.
1301 90	- Los demás

Tabla 5.11: Designación de mercancías por subpartida.

Fuente: Elaboración propia, con información de la Ley Aduanera (2017).

Y la 1302 tendría las siguientes aperturas a nivel de Sistema Armonizado. Como se muestran en la tabla 5.12.

Código SA	Designación de la mercancía
1302	Jugos y extractos vegetales; materias pépticas, pectinados y pectatos; agar-agar y demás mucílagos y espesativos derivados de los vegetales, incluso modificados.
	Jugos y extractos vegetales:
1302 11	Opio.
1302 12	De regaliz
1302 13	De lúpulo
1302 19	Los demás
1302 20	Materias pépticas, pectinados y pectatos
	Mucílagos y espesativos derivados de los vegetales, incluso modificados
1302 31	Agar-agar
1302 32	Mucílagos y espesativos de la algarroba o de su semilla o de las semillas de guiar, incluso modificados
1302 39	Los demás

Tabla 5.12: Designación de mercancías por amortización.

Fuente: Elaboración propia, con información de la Ley Aduanera (2017).

5.7.1. Términos y condiciones generales para exportar.

Para poder comenzar los procesos de exportación de un producto o servicio es importante entender **¿Que es la exportación?**. Como en cualquier negocio se requiere de preparación, esfuerzo, dedicación, constancia y aprendizaje. Además, se deberá considerar la exportación como un negocio que requiere un compromiso de largo plazo, ya que los beneficios más importantes del mismo se verán reflejados con el tiempo y con el crecimiento de tus ventas internacionales, así como se muestra en la figura 5.11.



Figura 5.11. Pasos para la exportación

Fuente: Elaboración propia, con información de Pro México (2017).

- Obtén tu RFC.

Para exportar lo primero que tienes que hacer es tener una empresa que esté constituida legalmente según las leyes fiscales y comerciales del país, en México cualquier persona moral o persona física con actividad empresarial puede convertirse en exportadora, sin importar su tamaño, lo que importa es su nivel de competitividad.

- Elegir el producto ¿Qué se puede exportar?

Para iniciar tu proceso de exportación es necesario contar con un producto competitivo que logre satisfacer las necesidades, gustos y preferencias del mercado meta en base a su calidad, precio, diseño o exclusividad. Si el producto ya ha tenido buena aceptación en el mercado nacional, tienes mayores posibilidades de tener éxito en el mercado externo.

- Identificar el mercado ¿a dónde puedo exportar?

Uno de los aspectos más importantes en cualquier proyecto de exportación es elegir de manera adecuada tu mercado meta. Para ello debes considerar las oportunidades y amenazas que este representa y de igual forma lo adecuado de los recursos disponibles para aprovechar tales condiciones así como verificar si existe un apoyo para la exportación del producto, consultar anexo No. 9.

- Determinar la fracción arancelaria del producto.

¿Qué es la clasificación arancelaria de un producto?

Al exportar un producto se debe conocer el código con el que éste es identificado con base a un método adoptado internacionalmente como, Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. Este código integrado por 6 dígitos homólogos a nivel internacional más dos adicionales asignados por cada país, permite determinar las regulaciones arancelarias y restricciones no arancelarias a las que se verá sometido tu producto en el mercado importador. Asimismo, facilita las transacciones comerciales al utilizar un mismo código para un producto en cualquier país, independientemente de las diferencias en idioma.

- Elabora un contrato de compraventa internacional.

Una vez fijado el precio de exportación este podrá establecer, en un contrato comercial previamente convenido con el cliente extranjero.

En lo que se refiere a este, conviene señalar la importancia para todas las empresas que participan en la exportación que representa cuidar los aspectos legales de la operación. Para lo cual será necesario contar con un contrato de compra-venta internacional de mercancías, que le proteja de cualquier riesgo jurídico relacionado con el comercio internacional.

5.7.2. Exportación a Asia /Japón.

Los puntos importantes y claves que se deben de considerar para la exportación al sureste asiático son: Calidad, precio, enfocarse en el tipo de cliente al que se va a dirigir y la gestión de ventas. Una vez teniendo estos 4 puntos se debe de tomar en cuenta cuales son los pasos que debemos seguir en el país para poder exportar.

5.7.3. Exportación a Japón.

- Sello de la empresa.

El sello de la empresa es requerido por la ley: En el artículo 20 de la Ley de Registro Comercial. La tarifa asociada en yen japonés (JPY), es de 10,000 con distintivo por máquina o JPY 20.000, para el tallado a mano. Este requisito puede tardar aproximadamente 3 días.

- Obtener el certificado del registro del sello.

El empresario o representante de la empresa (persona física) deberá registrarlo y obtener el comprobante. Éste debe ser presentado a la Oficina de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Justicia, con cita previa.

- Registro en la Oficina de Asuntos Jurídicos del Ministerio de Justicia.

Para solicitar el registro, el empresario debe presentar un formulario de solicitud debidamente llenado, junto con los documentos de apoyo que incluye el certificado de registro del sello y los artículos de incorporación. Esto puede hacerse en la sede de la Oficina de Asuntos Legales o en cualquiera de sus sucursales designadas en las

principales ciudades (Tokio, Yokohama, Osaka, Kobe y Fukuoka). Una vez que los documentos presentados sean recibidos y aprobados, la parte interesada aplica para la emisión de un **certificado de registro de empresa**. Normalmente, un judicial completa este procedimiento de registro en nombre del aspirante.

- Presentar la notificación de la constitución de la empresa y la apertura de un oficina de nómina; y solicitar la aprobación de las declaraciones de impuestos en la Oficina de Impuestos del Distrito.

La notificación de la constitución del negocio debe ser presentada dentro de los 2 meses siguientes a la fecha de incorporación. Mientras que la de apertura de una oficina de nómina se presentará dentro del mes siguiente de su arranque. La solicitud para la aprobación de las **declaraciones de impuestos** debe ser presentada ya sea dentro de los 3 meses siguientes a la fecha de incorporación, o un día antes del final del primer año fiscal, lo que ocurra primero. Este paso tarda aproximadamente un día y no tiene cargos.

- Presentar la notificación de ejercicio de una actividad en la oficina de impuestos del gobierno municipal o prefectura.

Si la oficina central de la empresa se encuentra dentro de los 23 barrios de Tokio, la empresa debe presentar una notificación para el ejercicio de una actividad en la oficina de impuestos del gobierno metropolitano de Tokio, dentro de los 15 días de la constitución de la empresa. Si la sede de la compañía está ubicada fuera de los 23 distritos de Tokio, la empresa debe presentar una Notificación de Incorporación a la oficina de impuestos del gobierno municipal y de la oficina de la prefectura dentro de 1 mes de constitución de la empresa. Puede llevar un día hacer esto y no hay cargos.

- Presentar las notificaciones de seguros de trabajo y las normas laborales necesarias en la oficina de inspección de normas laborales.

Los empleados cuentan automáticamente con un seguro de trabajo tan pronto como se les contrata. El seguro de trabajo por lo general incluye; el empleo y el seguro de compensación al trabajador.

Tras la selección de personal, la empresa debe presentar sin demora los siguientes documentos en la oficina de inspección de normas laborales competente:

1. Notificación de la solicitud de seguro laboral.
2. Notificación de la apertura de seguro laboral dentro de los 10 días siguientes a la fecha de inicio de la cobertura del seguro.
3. Notificación de las cotizaciones al seguro aproximados dentro de los 50 días siguientes a la fecha de inicio de la cobertura del seguro.

Presentar las solicitudes de seguro de salud y pensión asistencial pública en la oficina japonesa de pensiones.

Tan pronto como la empresa y sus empleados estén cubiertos por el seguro médico y pensión asistencial pública, la empresa deberá presentar los siguientes documentos en la oficina de seguro social en el plazo de 5 días de la fecha de inicio de los seguros de empresas de cobertura:

- Presentar la aplicación de empresa para el seguro de empleo.

La notificación de la solicitud de la empresa de seguro de empleo, debe ser presentada dentro de los 10 días del inicio del empleo por la empresa.

Cuando se contrata a un nuevo empleado, él / ella está asegurado automáticamente bajo el seguro de empleo de la compañía. Por tanto, la empresa debe presentar una notificación de adquisición de la condición de asegurado bajo el seguro de empleo, en la Oficina de Seguridad Pública de Empleo antes del día 10 del mes inmediato siguiente a la de fecha de la cita del empleado.

5.8. Medios de transporte para la exportación.

El traslado de mercancías a nivel mundial se ejecuta a partir de un conjunto de medios de transporte que se emplean desde y hacia cualquier parte del mundo.

Un punto clave para la determinación del precio y la venta de un producto es el transporte ya que de este factor puede mediar la viabilidad de nuestro negocio en operaciones de comercio exterior, así lo menciona grupo TIBA México (2015), en su apartado transporte internacional de mercancías.

El éxito en un mercado internacional puede verificarse en un análisis sobre el medio de transporte a utilizar, donde tiene que evaluarse el costo y la operación. A un menor tiempo de transporte, menor es el riesgo de traslado.

Los factores que se deben considerar van desde los beneficios que brinda el transportista hasta el tiempo de entrega, costos, disponibilidad y acuerdos entre ambas partes. A continuación se señalan algunos puntos para seleccionar el tipo de transporte apropiado:

1. Tipo de mercancía.
2. Empaque y embalaje.
3. Urgencias de envío.
4. Especificaciones necesarias para manipular la carga.
5. Disponibilidad de medios de transporte.
6. Tarifas.
7. Medios de transporte internacional.

Una vez que se analizan todos los puntos determinantes para el envío de nuestro producto, se procede con la elección del transporte que mejor se adecue a las necesidades, los más utilizados se señalan en la figura 5.12.



Figura 5.12: Medios de Transporte Internacional.

Fuente: Elaboración propia con información del Instituto Nacional de Comercio y Aduanas, (2017).

En la página de grupo TIBA México (2015), menciona algunas características del transporte marítimo, el cual es perfecto para trasladar grandes pesos y volúmenes de mercancías sólidas o líquidas y sus características principales son las siguientes:

- **Carácter internacional:** Único medio económico para transportar grandes volúmenes de mercancías, entre puntos distantes geográficamente.
- **Capacidad:** Hace muchos años, los tonelajes de los buques llegaron a superar el medio millón de toneladas de peso muerto en los grandes petroleros.
- **Flexibilidad:** Implica la posibilidad de emplear buques de tamaño pequeño.
- **Versatilidad:** Diferentes tipos de buques adaptados a todo tipo de cargas.

Los **buques de carga**, se dividen en 5 diferentes; existen los de **carga general**, para carga suelta no consolidada es decir sin palet ni contenedor y para carga unitarizada;

con palet y contenedor. Luego se tiene el **tanque** para carga líquida a granel como por ejemplo; crudo de petróleo, productos refinados o químicos, gases licuados etc.

De igual manera se cuenta con un buque granelero o *Bulk Carrier*, para carga a granel sólida como minerales, cereales, semillas, etc. El **porta contenedores**, transporta los TEU (Unidad de Medida equivalente a un contenedor de 20 TM) entre los grandes puertos mundiales, y por último los de **transbordo rodad**; para carga rodante automóviles, camiones, tractores etc.

La contratación del servicio marítimo puede realizarse bajo tres modalidades conocidas como servicios *charters*: fletamento por viaje *trip charter*, fletamento por tiempo *time charter* y fletamento a casco desnudo *bareboat charter*.

Transporte aéreo internacional: Se utiliza principalmente cuando se trata de largas travesías (intercontinentales) para transportar mercancías de valor. Gracias a su rapidez, seguridad, facilidad de control y seguimiento, resulta el medio ideal para hacer envíos urgentes o especiales, sobre todo de mercancías delicadas como las perecederas, o las de elevado valor unitario.

El riesgo de enviar las mercancías vía aérea es mucho menor que en cualquier otro tipo de transporte, por ello los costos del seguro resultan ser más costosos. Dentro del blog TODO Comercio Exterior (2013), se menciona que el instrumento fundamental en este tipo de transporte es la guía aérea (air way bill, la cual sirve como declaración de aduana, recibo de entrega y póliza de seguro (cuando se pide). Este documento no acredita la propiedad de la mercancía.

Transporte ferroviario: Su capacidad de transporte es mucho mayor que la de un camión y requiere menos mano de obra por tonelada/kilómetro para su traslado. Sin embargo, está limitado por la red ferroviaria dado que en muchos casos, sólo se requieren en forma complementaria.

Algunas de las ventajas del ferrocarril son: Costos bajos, amplia distribución geográfica y buena disponibilidad de depósito o almacenamiento.

Transporte por camión: Este tipo de transporte, además de gozar de diferentes tipos de vehículos y una gran variedad de líneas, ofrece una mayor flexibilidad, la cual permite que los vehículos puedan transportar cualquier cantidad, tipo y tamaño de carga, a un menor costo.

Ventajas:

- **Penetración:** Permite realizar un servicio “de puerta a puerta”.
- **Flexibilidad:** Esta característica se refiere a la capacidad de los vehículos de carretera de transportar pequeños paquetes o volúmenes importantes (transportes especiales). A su vez, pueden trasladarse todo tipo de productos: sólidos, líquidos o peligrosos.
- **Rapidez:** Las facilidades de carga y descarga, la libertad de organización de horarios y la velocidad de los propios vehículos, hacen que este medio sea muy adecuado para envíos urgentes.
- **Facilidad de coordinación con otros medios:** Facilita el transbordo de mercancías en el transporte combinado, el montaje de vehículos sobre otro medio en el superpuesto y la manipulación de carga en el multimodal.

El transporte multimodal: Consiste en la entrega de mercancías desde el lugar de origen hasta el destino final, a través de distintos medios de transporte. El transporte lo realiza un solo operador y emisor de un documento único.

La gestión comercial del transporte multimodal es realizada por los denominados Operadores de Transporte Multimodal (OTM), que son generalmente compañías navieras, operadores ferroviarios o de tránsito especializados en la gestión de este tipo de transporte, frecuentemente no son propietarios de los medios utilizados, sino que celebran un contrato de transporte multimodal, asumiendo la responsabilidad del cumplimiento del contrato.

El contrato de transporte, de acuerdo al Instituto Nacional de Comercio y Aduanas (2017), se negocia con el Documento de Transporte Multimodal (DTM), el cual constituye como una prueba tangible de la responsabilidad del Operador del Transporte Multimodal (OTM) sobre la mercadería a transportar.

Para elegir el medio de transporte adecuado, se deberá tomar en cuenta el costo financiero del capital invertido en inventarios, ya que es elevado, lo que se recomienda es un transporte rápido.

En cuanto a transporte, entre más lento sea por supuesto, es más barato y por ello a verificar los tiempos de entrega. Para determinar el costo, se debe tomar en cuenta lo señalado en la figura 5.13.



Figura 5.13: Determinantes del costo del transporte.

Fuente: Elaboración propia, con información del Instituto Nacional de Comercio y Aduanas (2017).

La documentación para la exportación de un producto es de suma importancia debido a que permite constatar, proteger y controlar el traslado así como el tiempo de pago de la misma. Brinda un respaldo sobre las operaciones que se realizan de manera legal.

A continuación se detallan los documentos de transporte esenciales para el comercio internacional brindados por el Instituto Nacional de Comercio y Aduanas. (INCEA 2017).

1. Lista de embalaje, puede ayudar en el transporte y la manipulación de mercancías, especialmente en grandes envíos de artículos mezclados.

También permitirá a las autoridades aduaneras trabajar más rápido cuando necesiten solicitar un examen físico de ciertos artículos específicos. Si parte del envío se pierde o es dañado, la lista de empaque ayuda a identificar rápida y precisamente cuáles bienes son afectados. Por último, también puede ser una exigencia oficial de una carta de crédito, en cuyo caso debe indicar el envío cubierto.

2. Conocimientos de embarque, en casi todos los casos de comercio exterior en que los bienes son transportados por contenedor o buque convencional, las compañías emiten conocimientos de embarque. Estos actúan como recibos de mercancías, y también son prueba del contrato para llevar las mercancías, que detalla los términos y condiciones en que se ha comprometido a llevarlas. Sin embargo, un conocimiento de embarque también actúa como un título de propiedad.
3. Carta de instrucciones para exportación, los exportadores pueden dar instrucciones a un tren de carga mediante la carta *Export Cargo Shipment Instruction* (ECSI), que contiene todos los detalles del exportador, el destinatario, la mercancía y embalaje así como los requisitos del exportador. El promotor o transportista de la carga será entonces el que organiza el transporte y entrega todos los documentos requeridos.
4. Cartas de porte aéreas, actúan como un recibo para los bienes en buen estado y condición aparentes, siendo evidencia de un contrato entre el exportador y el transportista(s). El portador completa el formulario. A diferencia de conocimientos de embarque, las guías aéreas son documentos de título, de modo que el titular no necesariamente tiene la propiedad de las mercancías.
5. Cartas de porte marítimas, actúan como un recibo por las mercancías en buen orden y estado aparentes, son también evidencia de un contrato. Las cartas de porte marítimas no son documentos de titularidad, por lo que el portador no tiene necesariamente la propiedad de los bienes.
6. Cartas de porte de mensajería, suelen ser mucho más cortas y más simples que las cartas de porte marítimas o aéreas, no están conformadas por estándares

en particular y son emitidas por los correos individuales para satisfacer sus fines propios.

7. Notas de envío estándar, se completan por el exportador o su representante para organizar los envíos de mercancías no peligrosas. Las notas actúan como instrucciones para el envío, y se entregan a la recepción de autoridad en el puerto o terminal de carga ya sea con o sin la mercancía.
8. Certificados de origen, inspección y salud, estos dependen del país destino, ya que algunos requieren de este certificado para aprobar el ingreso de las mercancías. Muchos países dan un arancel preferencial para los productos importados. Este trámite se realiza por medio de un formulario que proporciona la cámara de comercio y será completado por el exportador, autenticados por la misma cámara o embajada del país representante el cual dura entre 6 y 7 días aproximadamente.

Como ya se mencionó todos estos medios son utilizados para el traslado de la mercancía ya sea dentro o fuera del país, pasando por cualquiera de las aduanas con las que cuenta México, las cuales se mencionan en el anexo No. 10.

5.8.1 Incoterms.

En la página electrónica *Méxicoexport* (2011), se menciona que los *incoterms*, acrónimo del inglés *international commercial terms*, términos internacionales del comercio; son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Estos, son utilizados para dividir los costes de las transacciones comerciales internacionales, donde se asignan las responsabilidades entre el comprador y el vendedor y actúan principalmente en la práctica del transporte internacional.

Los *incoterms* son definidos como reglas internacionales para la interpretación de los términos de comercio exterior definidos por la Cámara de Comercio Internacional (CCI, 2010), los cuales regulan lo que se muestra en la figura 5.14.

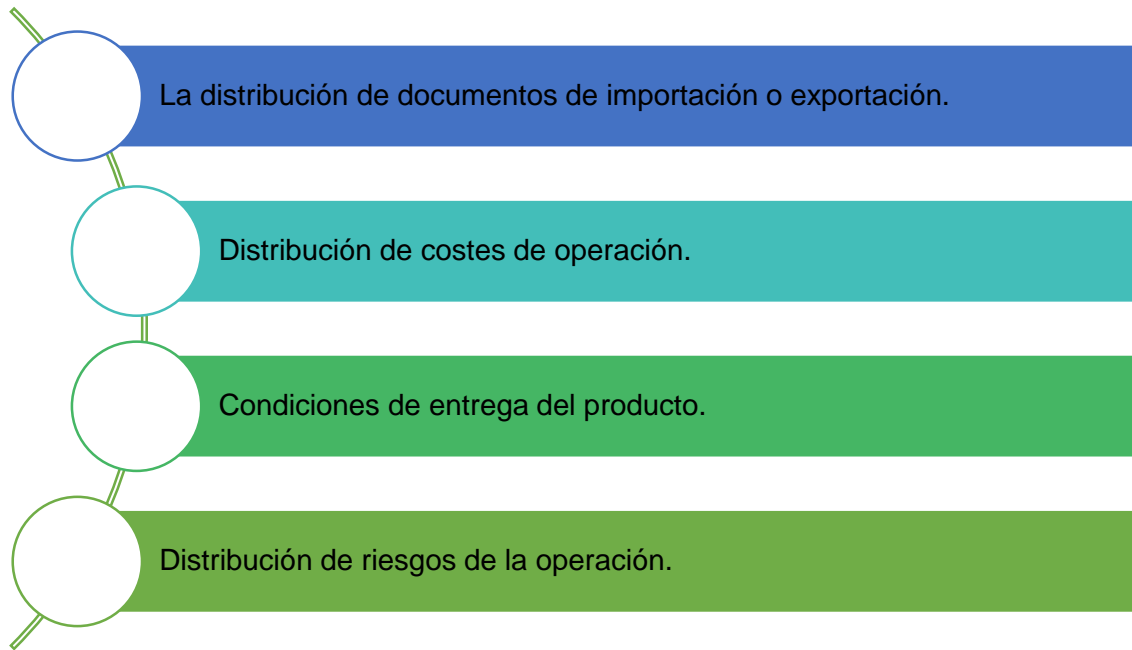


Figura 5.14: Determinantes de transporte.

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Escuela Superior de Negocios Internacionales. (2017).

En la actualidad existen 11 clasificaciones de incoterms, las cuales se explican a detalle en el anexo No. 11.

Para efectos del proyecto el transporte a utilizar sera por barco, como ya se menciona es menos costoso y por la travecia

RECOMENDACIONES.

Dentro de un proyecto tan ambicioso como lo fue éste, siempre se desea una mejora e innovación continua en el mismo, por lo tanto; se recomienda a futuros lectores que tengan interés en el tema los siguientes puntos:

- Tener actitud emprendedora y estar abiertos a cualquier cambio y oportunidad de crecimiento. Delimitar las razones por las que se quiere internacionalizar.
- Evaluar las ventajas del producto en mercados externos.
- Definir el mercado al que se pretende llegar, analizando, conociendo y observando las ventajas que brinda.
- Definir el bien o servicio a exportar, así como la manera de producirlo, sus características y forma de comercializar.
- Indagar sobre los requerimientos que se necesitan para ingresar al país destino e indagar si el producto cuenta con un arancel preferencial.
- Innovar imagen y presentación, atractiva para el consumidor final.
- Pensar y entender a los clientes, no dar por hecho que se conocen sus necesidades, gustos o estilos.
- Identificar el impacto que genera el producto ante los prospectos y verificar que los requerimientos se están cumpliendo.
- Revisar y evaluar costos de producción y logística, para verificar que el negocio es rentable.
- Buscar financiamiento adecuado a las necesidades de la PyME con base en lo que ofrece e identificar sus herramientas de apoyo como planes o modelos de negocios.
- Identificar el tipo de plan de negocios para el tipo de proyecto con el que se esté trabajando.
- El plan debe adaptarse y reestructurarse de acuerdo a las necesidades y cambios en el entorno.
- Determinar los objetivos, para la implementación de estrategias de venta y posicionamiento.

CONCLUSIÓN.

El presente trabajo de investigación, que lleva por título, “Propuesta de un modelo empresarial internacional (MEI) que impulse a las PYMES en México a la comercialización de la empresa NOPALITOS S.A. DE C.V.”, ha realizado un examen profundo sobre temas con relación a la exportación de productos.

El cuerpo de la investigación, en el primer capítulo, desenvuelve el contexto histórico sobre la internacionalización de pequeñas empresas y analiza de manera detallada, la situación sobre las PyMES no solo en Latinoamérica. Es importante señalar que en el primer capítulo se realiza también aportes sobre la situación de las pequeñas y medianas empresas en Japón, ya que es el país al que el plan de negocios realizado dedica la exportación del producto.

Y se muestran también “Programas de apoyo de inversión y financiamiento a las PyMES en México” y “Diferenciación de planes y modelos de negocios”. Sin duda el primer capítulo contextualiza la investigación.

En el segundo y tercer capítulo, denominados “Referentes teóricos sobre un plan de negocios para la exportación” y “Marco metodológico del objetivo de la investigación”, respectivamente, han determinado el sentido del trabajo delimitando este y encaminándolo más (de manera expositiva) al último capítulo “Plan de desarrollo de la empresa NOPALITOS S. A. DE C. V. y su modelo de negocios”.

En general, el cuerpo del trabajo ha sido concientizado a apuntar a un plan de negocios de exportación que sirva como principio básico a las PyMES para, que como se ha mencionado antes, se internacionalicen, contribuyendo así al crecimiento de las mismas.

Resulta evidente que todo el cuerpo de la investigación se asienta en el último capítulo, pues esta es la verdadera aspiración: Mostrar el plan de negocios ligado al modelo un modelo que de la mano facilite la exportación sobre la empresa en cuestión.

El último capítulo ha demostrado, de manera sistemática, la formación de una empresa 100% mexicana que exporta un producto de caracteres de ámbito internacional, pero que conserva rasgos distintivos y propios de su origen. Sin restar importancia al Modelo Empresarial Internacional, se ha demostrado también, en principio, que se aspira a comercializar un producto que no solo es atractivo para el consumidor, sino que además se ajusta a ingredientes de origen natural benéficos para la salud.

Las razones expuestas en este último capítulo son el sostén del plan. Pues como se muestra en un fragmento del mismo, no solo se ha dirigido el producto a Japón para demostrar que se ha trabajado en un contexto internacional sino que:

“El escoger un país tan diferente, se debe a las ventajas que ofrece, ya que en los últimos años se ha reflejado como los japoneses han ido cambiando sus hábitos alimenticios”, teniendo interés nuevamente en consumir productos nutritivos y alimentos saludables.

Por otro lado, puede asegurarse que los objetivos del plan de exportación, han de cumplirse en tanto que se realicen tal cual han sido expuestos en la extensión del esquema. Si bien el mercado ha sufrido modificaciones durante las últimas décadas, y está sujeto a nuevas modificaciones, la revisión del trabajo será determinada y breve, pues se han tratado todos y cada uno de los puntos que deben cumplirse para que la empresa NOPALITOS S. A DE C. V. sea una empresa reglamentada, novedosa y fructífera.

REFERENCIAS.

- Agencia EFE (2016), *Japón registró un superávit comercial de 2.153 millones de dólares en febrero*. Recuperado de <http://www.efe.com/efe/espana/economia/japon-registro-un-superavit-comercial-de-2-153-millones-dolares-en-febrero/10003-2870674>
- Amador, O. (11 de octubre de 2010) *KidZania quiere ser grande*. *El Economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mc/corporativos/2010/10/11KidZania-quiere-ser-grande>
- Amar V. Bhide. (2000). *Origen y Evolución de Nuevas Empresas*. Estados Unidos: Oxford University.
- Anónimo. (03 de mayo 2015). *Esperanza de vida de los negocios de México*. *INEGI* Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/esperanza/presentacion.aspx>
- Anónimo. (03 de mayo del 2015). *Directorio PyMES*. Instituto Mexiquense del Emprendedor. Recuperado de http://portal2.edomex.gob.mx/ime/empresas/directorio_pymes/index.htm
- Anónimo. (03 de mayo del 2017). *Más de 150 empresas japonesas invertirán en el país: SE*. *Excelsior*. Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2017/02/08/1144998>
- Anónimo. (2003). *Relación Comercial Bilateral México – Japón*. *SNCI*. Recuperado de http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/sala_prensa/pdfs/comer_2003_mex_japon.pdf
- Anónimo. (2013). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>
- Anónimo. (2013). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>
- Anónimo. (29 de agosto del 2014). *Relaciones entre México - Japón se fortalecen*. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/relaciones-comerciales-entre-mexico-y-japon-se-fortalecen/>

- Anónimo. (29 de agosto del 2014). Relaciones entre México - Japón se fortalecen. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/relaciones-comerciales-entre-mexico-y-japon-se-fortalecen/>
- Anzola Rojas Sérvulo. (2010). Administración de las pequeñas empresas. México D.F: Mc Graw.
- Arrighia, G. (2009). *La Globalización, la Soberanía Estatal y la Interminable Acumulación del Capital*. Recuperado de <https://aquevedo.wordpress.com/tag/capitalismo-asiatico>
- Arteaga. J.R. (05 de agosto del 2013). Red de apoyo a emprendedores iniciara la próxima semana. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/red-de-apoyo-a-emprendedores-iniciara-la-proxima-semana/>
- Autor reservado. Se instala la empresa japonesa número 1000 en México. (01 de enero de 2017). *Milenio*. Recuperado de http://www.milenio.com/neqocios/empresa_japonesa_mil_mexico-inversion_japon_mexico-empresas_japonesas-milenio_0_883711917.html
- Autores Reservados (2016). *Plan de negocios: Los tipos de planes de negocio*. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/263540>
- Autores Reservados. (04 de agosto del 2010). *Como hacer un plan financiero*. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/263569>
- Autores Reservados. (19 de julio del 2010). *Kidzania: Las claves de su éxito*. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/263500>
- Autores Reservados. (27 de octubre del 2010). 10 Formas del Financiamiento. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/263787>
- Ayudo, M. UDLAP (2010). *Base para Desarrollar un Plan de Exportación*. Recuperado de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/lozano_l_dr/capitulo2.pdf
- Banco de México. (2015). *Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes->

periodicos/reporte-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-lo/%7BB0D52028-C9F4-9410-0DA9-AA76BD9474AB%7D.pdf

Banco Mundial (2017). *Midiendo Regulaciones para hacer negocio*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data>

Banco Mundial. (2014). *Exportaciones de bienes y servicios*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS?locations=JP>

Banco Nacional de comercio exterior. (2017). *Crédito PyMES*. Recuperado de <http://www.bancomext.com/productos-y-servicios/credito-pymex>

Bancomer BBVA. (2017). *Yo soy PyME*. Recuperado de <https://www.yosoypyme.net/>

Banxico, (2017). *Importaciones totales*. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CE49§or=1&locale=es>

Bernal César A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.

Bhidé Amar V. (2000). *Origen y Evolución de Nuevas Empresas*. Estados Unidos: Oxford University.

Bister, G. (16 de septiembre del 2016). *Definición de exportación*. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/economia/exportacion.php>

Borga, J., y Saguada, E. (1990). La dinámica del mercado japonés. *Magazines*, 178-185. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/159/9/RCE9.pdf>

Bosch Carlos. (2005). *La técnica de investigación documental*. Trillas.

Cámara de Comercio Internacional. (2010). *Incoterms*. Recuperado de <http://www.camara-ovi.es/documentos/cex/Ponencia%20Jornada%20Incoterms%202010%20pdf.pdf>

Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México A, C (2017). *Procedimiento de Inscripción*. Recuperado de http://www.japon.org.mx/es/afiliacion_es/inscripcion_es

- CAME. (2005). *Factores a considerar para la Exportación*. Recuperado de <http://redcame.org.ar/comex/factores.php3>
- Capital emprendedor. (2017). *Fondo de coinversión del capital semilla*. Recuperado de <https://www.capitalemprendedor.org.mx/allies/nacional-financiera/capital-semilla>
- Carbajal, B. (04 de septiembre del 2016) Estabilidad de crédito para pymes, a debate. *Milenio*. Recuperado de http://www.milenio.com/negocios/Estabilidad-credito-pymes-debate_0_805119494.html
- Castillo L. (2009). *Diferentes Ángulos de la Relación Banca y Pequeños Negocios*. Madrid, España: plaza y Valdez.
- Chávez A. (2013). *Como mejorar tu Negocio en un 2x3 México D.F.*: Norma.
- Chávez, H. (16 de diciembre de 2014). SuKarne revela a que se debe su éxito. *El financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/sukarne-revela-a-que-debe-su-exito.html>
- Comercio y Aduanas. (2015). *Aumentará comercio exterior y aduanas este 2015*. Recuperado de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexteriormexico/468-aumenta-comercio-exterior-mexico-2015>
- CONACITY. (2015) *¿Cuánto tiempo “vive” un negocio en México? Radio con ciencia*. Recuperado de <http://www.conacytprensa.mx/index.php/ciencia/economia/1111-reportaje-demografia-de-los-establecimientos>
- Congreso de La Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentario. (2000). *Análisis de la Distribución del Gasto Público 1994 y 2000*. Recuperado de <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0282000.pdf>
- Congreso de La Unión, Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentario. (2017). *Código De Comercio Cámara De Diputados Del H. S Última Reforma*. Recuperado de <http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/rcsps.html>

Consejo Nacional de Población. (2004). *Proyección de la población*. Recuperado de <http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones>

Corporación Interamericana de Inversiones. (2017) *¿Cómo solicitar financiamiento?* Recuperado de https://www.iic.org/es/que-ofrecemos/como-solicitar-financiamiento#.WQpDePk1_IU

Crédito Real. (04 de mayo del 2015). Factores que impiden el crecimiento de las PYMES. *[Mensaje en un Blog]*. Recuperado de <http://www.creditoreal.com.mx/contenidos/pymes-2/factores-que-impiden-el-crecimiento-de-las-pymes/>

Dan Thomas. (1997). *El Sentido de los Negocios*. México D.F: Continental.

Definición. De. (2008). *Plan de negocios*. Recuperado de <http://definicion.de/plan-de-negocios/>

Depósito de documentos de la FAO. (2017). *Atlas de ubicación de productos agropecuarios utilizables en la planificación*. Recuperado de <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-contratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>

Derechos de auto reservados. (2004). Administración de recursos humanos. *El ergonomista*. Recuperado de <http://www.elergonomista.com/recursos.htm>

Diario Oficial de la Federación. (05 de abril del 2010). *NORMA Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010, Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas pre envasados - Información comercial y sanitaria*. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5137518&fecha=05/04/2010

Diario Oficial de la Federación. (2017). *Ley de Comercio Exterior*. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4763631&fecha=27/07/1993

Diario Oficial de la Federación. (30 de diciembre del 2002). *Criterios de estratificación de empresas*. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

- El convertidor de Divisas (2017). *Calculadora de tasa de cambio entre Yenes Japoneses y peso Mexicano*. Recuperado de https://es.coinmill.com/JPY_MXN.html#JPY=510
- Empresas japonesas que invierten en México crecen en forma acelerada. (30 de septiembre de 2016). *Expansión en alianza*. Recuperado de http://expansion.mx/empresas/2016/09/29/empresas-japonesas-que-invierten-en-mexico-crecen-de-forma-acelerada?internal_source=PLAYLIST
- Enríquez, C. (2015). En América Latina el 99% de las empresas son PyMES. *Revista Líderes*. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html>
- Escuela Superior de Negocios Internacionales. (2017). *Tratados de libre comercio (TLC) y acuerdo comerciales en Asia*. Recuperado de <http://www.reingex.com/Asia-TLC-Acuerdos.shtml>
- Filión Louis Jacques, Jorge H. Mejía, Luis F. Cisneros. (2011). *Administración de PyMES*. México D.F: Pearson.
- Flores. F. (2015). Consolida Grupo Flexi su crecimiento. *Ind. Somos industria*. Recuperado de <https://www.somosindustria.com/articulo/consolida-grupo-flexi-su-crecimiento/>
- Frixione D. (2004). *Autodiagnóstico de Pequeñas y Medianas Empresas*. México, D.F: Limusa.
- Gámez, G. y Rosalinda. (2007) *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007a/221/
- Global Negotiator Blog. (2017). *Contratos, Documentos y Publicaciones para los Negocios Internacionales*. Recuperado de <http://www.globalnegotiator.com/es/modelos-contratos-internacionales>

- Gómez, C. M. (2016). *Metodología y técnicas de la investigación*. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/64004/secme-2549.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, S. (21 de marzo del 2010). En china explotan mejor el nopal; en México, productores apeas sobreviven. *La Jornada*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2010/03/21/economia/022n1eco>
- Gutiérrez, T., Vázquez R. y Bello A. (2005). *Investigación de Mercados*. Thomson
- Hernández, S., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw. Recuperado de <http://www.nafin.com.mx/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/programa-credito-pyme.html>
- Herrera, P.P. (2017). *Conservas 1998*. Recuperado de www.conservas1998.com
- Idc Case Study. (2013). Transformación de Procesos y TI en CEMEX: Generando Valor Mediante un Modelo de Procesos de Negocio Integrado. Recuperado de <http://archive.cemex.com/ES/SalaDePrensa/files/IdcCasoDeEstudioTransformacionProcesosYTiCemex.pdf>
- Iniciativas del Gobierno. (2017). Artículo 73. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/servicios/datorele/cmprtv/iniciativas/Inic/511/1.htm>
- Instituto Iberoamericano de Fronteras y Aduanas. (2007). *Memorias del segundo encuentro iberoamericano de derecho aduanero*. México
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2013). *Tratados internacionales. Importancia en los mercados globalizados*. Recuperado de <http://contaduriapublica.org.mx/tratados-internacionales-importancia-en-los-mercados-globalizados/>
- Instituto Mexiquense del Emprendedor. (03 de mayo del 2015). *Directorio PyMES*. Recuperado de http://portal2.edomex.gob.mx/ime/empresas/directorio_pymes/index.htm

Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas. (17 de septiembre del 2017). *Guía para exportar*. Recuperado de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/guiaparaexportar/422-guia-para-exportar-prepararse-para-plan-de-exportacion>

Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas. (2017). *Consejos para Exportar a Asia*. Recuperado de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/exportarproductos/438-consejos-para-exportar-a-asia>

Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas. (2017). *Consejos para Exportar a Japón*. Recuperado de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/requisitosparaexportar/449-requisitos-para-iniciar-negocios-japon>

Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas. (2017). *Exportar productos a Japón*. Recuperado de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/exportarproductos/201-consejos-exportar-productos-japon>

Instituto Nacional de Comercio y Aduanas. (2015). *Crece México en Comercio Exterior*. Recuperado de <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexteriormexico/468-aumenta-comercio-exterior-mexico-2015>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (03 de mayo del 2015). *Esperanza de vida de los negocios de México*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/esperanza/presentacion.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2014). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Sistema de indicadores Cíclicos*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/>

Instituto Nacional del Emprendedor. (2017). *Fondo Nacional Emprendedor*. Recuperado de <https://www.inadem.gob.mx/fondo-nacional-emprendedor/>

Instituto Nacional del Emprendedor. (2017). *Tramites de Exportación y documentos principales*. Recuperado de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&q=5&sg=34>

Instituto PYME. (2016). *Tratados y acuerdos comerciales de México*. Recuperado de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/4120/Tratados-y-acuerdos-comerciales-de-M%C3%A9xico>

Izaguirre, J. (05 de junio del 2017) Investigación y desarrollo: ¿Qué hacer con un 80% más de presupuesto? *[Mensaje en blog]*. Recuperado de <https://gospaces.com.mx/blog/factores-que-intervienen-en-la-decision-de-compra-de-un-consumidor>

Jesús lima. (16 de septiembre 2016). *Exportaciones. Inei-Perù*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/sistema-estadistico-nacional/>

Las 10 empresas japonesas que trajeron empleo a Guanajuato. (26 de febrero del 2015). *El Universal – Unión*. Recuperado de <http://archivo.unionguanajuato.mx/articulo/2015/02/26/gobierno/las-10-japonesas-que-han-traido-empleo-guanajuato>

Lecuona, R. (17 de junio del 2009). El financiamiento de las Pymes en México: La experiencia reciente. *Redalyc*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=363542899005>

Llamazores, O. (17 de septiembre del 2015). Que es un plan de exportación. *Globalnegotiator*. Recuperado de: <http://www.globalnegotiator.com/files/Que-es-un-plan-de-exportacion.pdf>

Louis Jacques Filiòn, Jorge H. Mejà, Luis F. Cisneros. (2011). *Administración de PyMES*. México D.F: Pearson.

- Márquez, C. (10 de julio del 2015). *Análisis FODA de un restaurante*. Restauranding. Recuperado de <https://restauranding.com/blog/?p=228>
- Martínez, D; y Del Caz, G. (2003). Estrategias de entrada en el mercado japonés. Análisis de dos sectores: moda y alimentación. *Boletín Económico de ICE No. 2770*. Recuperado de: http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2770_43-52_C32AE79A1D3A1003E6AC11F4A89379B6.pdf
- Martínez, P. (06 de marzo del 2017). México quiere exportar más agro - alimentos a Japón. *El economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2017/03/06/mexico-quiere-exportar-mas-agroalimentos-japon>
- MBA. Kasuga, A. Yakult Puebla. Recuperado de alejandro.kasuga@kwtconsulting.net
- Mealla, X. (Septiembre, 2012). *Comercio internacional*. Recuperado de <http://comerciobolvi.blogspot.mx/>
- Melba E. Falck Reyes. (Agosto del 2016). Red de Inversión japonesa en México. *Scielos*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-53082016000200013
- Mendoza, F. (03 de agosto del 2010). Kidzania lleva su modelo de negocios a otros continentes. *El Universal*. Recuperado de <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/81085.html>
- Mermelada Silvia. (2017). *Producción de Mermelada*. Recuperado de <http://mermeladasilvia.doomby.com/videos/produccion-de-mermeladas.html>
- Mexicoxport. (2011). *Incoterms*. Recuperado de <http://mexicoxport.com/noticias/3134/incoterms>
- Ministerio de Finanzas de Japón (2016). *Exportaciones e Importaciones*. Recuperado de http://www.customs.go.jp/toukei/shinbun/trade-st_e/2016/201610ae.xml
- Ministerio de Finanzas de Japón (2016). *Relación comercial bilateral México-Japón 2003*. Recuperado de http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/sala_prensa/pdfs/comer_2003_mex_japon.pdf

Ministerio de Finanzas japonés (17 de marzo del 2016). *Reservas Internacionales / Liquidez en Moneda Extranjera (al 31 de agosto de 2016)*. Recuperado de https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=es&prev=search&rurl=translate.google.com.mx&sl=en&u=http://www.mof.go.jp/english/international_policy/reference/official_reserve_assets/e2808.html&usg=ALkJrhhlqYcnHEPtpfSXGloGbPSa6LBoVQ

Muños, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis*. México: Pearson.

Nieto, P. (2009) Factores que Influyen en la Conducta del Consumidor. *ABC Color*. Recuperado de <http://www.abc.com.py/articulos/factores-que-influyen-en-la-conducta-del-consumidor-resumen-final-17629.html>

Observatorio Nacional del Emprendedor. (2015). *Portal de obligaciones de transparencia*. Recuperado de http://www.one.inadem.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=105

Oportunidades de Negocios Internacionales (2012). *Como Identificar las Oportunidades de Negocio*. Recuperado de <http://www.100negocios.com/oportunidades-de-negocios-internacionales>

Organización Internacional del trabajo. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de pymes para el cambio estructura*. CEPAL. Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/leo_2013.pdf

Orlandi, Pablo. (2015) *Las pymes y su rol en el comercio*. CEDEX. Recuperado de http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf

Osterwalder A. y Pigneur Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. Recuperado de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Pankak G. y Colaboradores (2000). *La estrategia en el panorama del negocio textos y casos*. Massachusetts, U.S.A. D.F.: Pearson.

- Peláez, J. (20 de marzo del 2009) Mercado potencial y mercado objetivo. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://markegruop.blogspot.mx/2009/03/mercado-potencial-vs-mercado-objetivo.html>
- Pérez Munguía, C. (28 de octubre del 2013). PyMES clave en el crecimiento exterior. *Forbes México*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/pymes-clave-en-el-crecimiento-exterior/#gs.TBfckOU>
- Picazo, Luis R. y Martínez Fabián, *Ingeniería de servicios*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1991.
- Porto, J. Y Gardey, A. (2009). *Definición de plan de negocios*. Recuperado de <http://definicion.de/plan-de-negocios/>
- Pozo, M. (2015). *Promoción de la calidad de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de <http://documents.mx/documents/promocion-de-la-calidad-en-micro-pequenas-y-medianas-empresas.html>
- Presencia de empresas japonesas en México aumentan 209% en 11 años. (8 de septiembre de 2016). *Pulso diario de San Luis*. Recuperado de <http://pulsoslp.com.mx/2016/09/08/presencia-de-empresas-japonesas-en-mexico-aumenta-209-en-11-anos/>
- Prieto S. (2005). *Introducción a los negocios*. México D.F: Banca y Comercio.
- Prim, A. (21 de marzo del 2016) Early Adopters: 5 claves para detectar a tus primeros clientes [innokabi]. Recuperado de <http://innokabi.com/early-adopters-5-claves-para-detectar-a-tus-primeros-clientes/>
- Pro México (2016). *Documentos para darse de alta en el directorio de exportadores*. Recuperado de <https://www.gob.mx/promexico/documentos/documentos-para-darse-de-alta-en-el-directorio-de-exportadores>

- Pro México (2016). *Documentos técnicos para exportar*. Recuperado de <https://www.gob.mx/promexico/documentos/documentos-tecnicos-para-exportar>
- Pro México (2016). *Preguntas frecuentes sobre exportación*. Recuperado de <http://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/preguntas-frecuentes-sobre-exportacion>
- Pro México (2016). *Razones para invertir en México*. Recuperado de <https://www.gob.mx/promexico/documentos/razones-para-invertir-en-mexico-21785>
- Pro México (2017). *México promueve sus productos*. Recuperado de <http://www.gob.mx/promexico/prensa/mexico-promueve-sus-productos-en-fruit-logistica-2017>
- Pro México, (2017). *Lista completa de apoyos Pro México*. Recuperado de <http://www.promexico.mx/es/mx/apoyos-y-servicios>
- Pro México. (04 de marzo del 2014). México presente en el evento más importante de alimentos y bebidas de Asia - Pacífico. [Blog]. Recuperado de <https://www.gob.mx/promexico/prensa/mexico-presente-en-el-evento-de-alimentos-y-bebidas-mas-importante-de-asia-pacifico>
- Pro México. (2015). *Reporte sobre comercio e inversión*. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/65096/reporte-comercio-inversion-julio-septiembre-2015.pdf>
- Pro México. (2016). México cuenta con 12 Tratados de Libre Comercio. [Blog]. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/articulos/mexico-cuenta-con-12-tratados-de-libre-comercio?idiom=es>

- Pro México. (2017). Empresas Japonesas Construirán parques industriales en México. [Blog]. Recuperado de <https://www.gob.mx/promexico/articulos/empresas-japonesas-construiran-parques-industriales-en-mexico?idiom=es>
- Pro México. (2017). *Pasos para exportar*. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/pasos-exportar>
- Proyecto curricular de la Licenciatura en Negocios Internacionales (2010). Universidad Autónoma del Estado de México.
- Pymerang. (2017). *Tipis de planes de negocios: Según su alcance en el tiempo*. Recuperado de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/953-por-que-elaborar-un-presupuesto-anual-puede-salvar-su-negocio>
- Quintana, E. (2010). *El Comercio Exterior en México*. México D.F: Porrúa.
- Real Instituto El Cano Royal Insitute. (16 de julio del 2015). *Valores Culturales Japoneses en las Relaciones Empresariales*. Recuperado de http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GL_OBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/asia-pacifico/ari37-2015-garcia-valores-culturales-japoneses-en-las-relaciones-empresariales
- Richard Stulely. (2000). *Plan de negocios la estrategia inteligente*. México: Pearson.
- Roca, P. (Azteca desafíos). (2016). Relación comercial México-Japón [video]. De <http://www.aztecatrece.com/desafio/videos/capitulos/relacion-comercial-mexico-japon/341348>
- Rojas, C. (18 de julio del 2017). Sostenibilidad, estrategia y gestión de riesgos. [CA Consultores – Consultoría consiente]. Recuperado de <http://www.consultoriaconsciente.com/blog/category/all>
- Romero R. (1999). *PyMES Forma asociativas de comercialización y exportación*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Depalma.

SAGARPA. (2015). *Consejería Agropecuaria de México en Japón*. Recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/asuntosinternacionales/consejerias/japon/Paginas/default.aspx>

Santander. (2017). *Desarrollo Pyme*. Recuperado de <https://www.santanderpyme.com.mx/>

Santander. (2017). *Japón: política y economía*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/politica-y-economia>

Secretaría de Economía (2011) *Acuerdo mediante el cual se dan a conocer las Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME) para el ejercicio fiscal 2011*. Recuperado de http://www.fondopyme.gob.mx/fondopyme/2012/pdfs/RO_FPYME_2012_DOI_23122011.pdf

Secretaría de Economía, (2017). *Sistema de Información Arancelaria Vía Internet*. Recuperado de <http://www.economia-snci.gob.mx/siavi4/fraccion.php>

Secretaría de economía. (2017). *Comercio Exterior/Países con tratados y acuerdos firmados con México*. Recuperado de <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>

Secretaría de Economía. (2017). *Comercio exterior/países contratos y acuerdos firmados con México*. Recuperado de <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>

Secretaría de Economía. (2017). *Fondo PyME*. Recuperado de <http://www.fondopyme.gob.mx/>

Secretaría de económica. (2017). *Comercio Exterior/Países con tratados y acuerdos firmados con México*. Recuperado de <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>

[programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico](#)

Secretaría de Hacienda Y Crédito Público (2014) *Reparto de utilidades*. Recuperado de http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/publicaciones/Documents/18_mdirectorioptu_2014.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2017). Estructura de la Administración General de Aduanas. Recuperado de http://www.sat.gob.mx/aduanas/importando_exportando/guia_importacion/Paginas/estructura_de_administracion_general_de_aduanas_mexico.aspx

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2017). *Ley aduanera*. Recuperado de http://www.sat.gob.mx/moa/Paginas/ley_aduanera.html

Secretaría de Relaciones Exteriores. (2017). *Acuerdo de Asociación Económica – Embajada México, Japón*. Recuperado de <https://embamex.sre.gob.mx/japon/index.php/es/embajada/economica-esp/acuerdo-de-asociacion-economica>

Serrano, D. (25 de agosto de 2005). Análisis comparativo de la legislación de la pequeña y mediana empresa (pymes) México - Japón. *Redalyc*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=433747638006>

Servicio de Administración Tributaria. (2017). *Exportación Definitiva*. Recuperado de http://www.sat.gob.mx/aduanas/importando_exportando/regimenes/Paginas/exportacion_definitiva.aspx

Sèrvulo Anzola Rojas. (2010). *Administración de las pequeñas empresas*. México D.F: Mc Graw.

Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (2013). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>.

Sistema de Información Arancelaria Vía internet. (2017). *Aranceles y normalidad*. Recuperado de <http://www.economia-snci.gob.mx/>

Sistema de Información Empresarial Mexicano. (2017). Ley para el Desarrollo de la competitividad de las PyMES. Recuperado de https://www.siem.gob.mx/portalsiem/ley_pyme/articulos.asp?qcap=a

Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2016). *Información comercial a gobiernos y PyMES*. Recuperado de http://www.sice.oas.org/countries_s.asp

[SuKarne. \(2017\). SuKarne más del 70% de las exportaciones de carne en México. Recuperado de <https://www.sukarne.com/exportaciones>](#)

The Japan External Trade Organización (2016). *Japón: Comercio con México*. Recuperado de <https://www.jetro.go.jp/mexico/Estadisticas>

Thomas D. (1997). *El Sentido de los Negocios*. México D.F.: Continental.

TIBA México. (2017). *Logística y transporte*. Recuperado de <http://www.tibagroup.com/mx/transporte-internacional-de-mercancias>

TODO Comercio Exterior. (02 de Junio del 2013). Guía Aérea (AWB). [Blog]. Recuperado de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/qu-a-a-rea-awb>

Tokoro, Y. (2006). México - Japón: Una perspectiva del Acuerdo de Asociación Económica. *Económica UNAM. Volumen 03*. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2006000100003

Tribunal electoral del poder judicial de la federación. (2017). *Facultades y obligaciones del presidente*. Recuperado de <http://portal.te.gob.mx/ventana/presidente/2012/facultades-y-obligaciones-del-presidente>

Tsuru, S. (1999). *El capitalismo japonés: Algo más que una derrota creativa*. Madrid, Akal.

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (Enero del 2012). *Muestra y Muestreo*. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf

Vélez, C. (2001) Apuntes de Metodología de la investigación EAFIT. Colombia.

Vicente Ambrosio. (2000). *Plan de Marketing*. Colombia: Prentice Hall.

VISUALARQ. (27 de Junio del 2014). In architecture, small can be very big. [*Imagen en un Blog*]. Recuperado de <http://blog.visualarq.com/2014/06/27/in-architecture-small-can-be-very-big/>

ANEXOS.

Anexo No. 1: Tratados de Libre Comercio de México.

Un tratado es un acuerdo entre dos o más países, donde el objetivo principal es establecer reglas generales para relaciones comerciales entre ellos, el objetivo principal es que el intercambio de productos y servicios sea de una manera sencilla, reduciendo los aranceles y las barreras arancelarias al comercio internacional, donde ambas partes resultan beneficiadas.

En la actualidad México cuenta con 12 tratados de libre comercio con 46 países, así como 32 acuerdos para la promoción e igualdad de inversiones con 33 países. Con base en información del blog Pro México (2016), “México participa activamente en organismos, foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y la Asociación Latino Americana de Integración ALADI”.

Así como también, cuenta con 9 acuerdos de alcance ilimitado los cuales consisten en la entrada de productos y servicio con arancel preferencial y únicamente son beneficiados los productores de los países miembros. A continuación se presentan los Tratados de Libre Comercio y Acuerdos que México ha firmado desde que ingresó al Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles, por sus siglas en inglés (*GATT*), los cuales se clasificaran se mencionan a continuación:

- **2015:** Tratado de Asociación Transpacífico (TPP): Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, Estados Unidos, Japón, Malasia, Nueva Zelanda, Perú, Singapur y Vietnam.
- **2014:** Tratado de Libre Comercio Panamá.
- **2012:** Tratado de Libre Comercio Perú.
- **2011:** Tratado de Libre Comercio único, Costa rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua.
Alianza del pacifico, Chile, Colombia y Perú.

- **2006:** Acuerdos de complementación económica. No 54, Mercosur.
- **2005:** Acuerdo de asociación económica, Japón.
- **2004:** Tratado de Libre Comercio Uruguay.
- **2003:** Acuerdos de complementación económica. No. 53, Brasil.
Acuerdos de complementación económica. No. 55, Mercosur-Automotriz.
- **2001:** Tratado de Libre Comercio, Guatemala, Honduras y el Salvador.
Acuerdos de complementación económica No. 51, Cuba.
Tratado de Libre Comercio, Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza.
- **2000:** Tratado de Libre Comercio, Israel.
Acuerdos de alcance parcial. No. 38, Paraguay.
TLCUEM: Unión Europea.
- **1999:** Tratado de Libre Comercio, Chile.
- **1998:** Tratado de Libre Comercio, Nicaragua.
Acuerdos de alcance parcial. No. 29, Ecuador.
- **1995:** México se vuelve miembro de la OMC.
Tratado de Libre Comercio, Costa Rica.
Tratado de Libre Comercio Colombia y Venezuela.
- **1994:** Tratado de Libre Comercio, Canadá.
- **1987:** Acuerdos de complementación económica. No. 6, Argentina.
- **1986:** Acuerdos de alcance parcial, Panamá.
Ingreso al GATT.

Estos son algunos de los tratados y acuerdos comerciales con los que cuenta México hasta el momento, lo que le ha permitido abrir las puertas de su comercio a diferentes países, beneficiándose ambas partes del intercambio de bienes.

Para más información sobre los tratados es necesario visitar, Secretaría de Economía. (2017). *Comercio Exterior/Países con tratados y acuerdos firmados con México*. En <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>, donde se encuentra explícito cada uno de estos tratados y acuerdos.

Anexo No. 2: Principales productos de manufactura y agropecuarios de México.

En la actualidad existen cerca de 200 productos agrícolas que se cultivan en México, destacando algunos que son de importancia, porque se destinan al consumo humano directo y otros porque se canalizan al mercado exterior con la consecuente generación de divisas para el país. Entre los primeros se encuentran el maíz, el frijol, el trigo, el arroz, el sorgo, la caña de azúcar y las oleaginosas. De igual forma los principales productos manufactureros en los que México-Chile son socios comerciales.

Agropecuarios.	Manufactura.	Pecuario.
<ul style="list-style-type: none">• Maíz y frijol.• Caña de azúcar.• Sorgo y trigo.• Arroz.• Oleaginosas.• Café.• Jitomate.• Algodón.• Plátano.	<ul style="list-style-type: none">• Vehículos.• Minerales de molibdeno.• Superfosfatos.• Cerveza de malta.• Televisores y teléfonos celulares.	<ul style="list-style-type: none">• Vacuno.• Porcino.• Ovicaprino.

Subproductos y desechos.

Las actividades agropecuarias generan una gran cantidad de subproductos y desechos, de los cuales solamente algunos tienen un uso definido. En la industria manufacturera de alimentos balanceados para animales se utilizan las pastas de soya, de ajonjolí, de algodón, de cártamo, de coco, de sorgo y de girasol, el pulido de arroz y los salvados de trigo y de cebada.

El costo de estos recursos depende de la cantidad y del uso que tengan en las diferentes actividades productivas, así como en la región del país en donde se obtienen; sin embargo, es importante hacer notar que más del 50 por ciento de éstos, se pueden obtener libres de costo en el sitio en donde se producen.

Por otra parte, los análisis proximales de estos subproductos y desechos, permiten seleccionar aquellos que sean los más apropiados para la elaboración de dietas balanceadas y abonos necesarios en los cultivos controlados, a más bajo precio que los productos comerciales de este tipo.

Anexo No. 3. Encuestas a profesores.

Estimado profesor o profesora.

Se está realizando una investigación para conocer si ustedes con su experiencia laboral, sabe de algún plan o modelo de negocios que las empresas implementen para su crecimiento económico, así como la exportación de sus productos. Solicitando a usted la colaboración para estos efectos ya que su experiencia y criterios nos resulta de gran utilidad. Agradecemos su colaboración.

Área o especialidad que desempeña: Comercio Internacional

1. ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para un plan de negocios? Conocer el mercado, las características del producto, identificar posibles modificaciones, determinar los requerimientos técnicos, administrativos y financieros.
2. ¿Conoce alguna empresa o producto que se exporte, utilizando un plan de negocios? , si ¿cuál?
 - a) Si Servilletas de papel, limones.
 - b) No
3. ¿Qué diferencia existe entre un plan y un modelo de negocios?
Un plan es un proyecto en papel sobre un posible negocio, un modelo es una forma particular de operar de una empresa,
4. ¿Tiene conocimiento o ha trabajado con el del modelo CANVAS?, si ¿Cómo?
 - a) Si He leído sobre él en internet.
 - b) No
5. ¿Cómo considera la propuesta del MEI en el CANVAS?
 - a) Excelente.
 - b) Buena.
 - c) Mala.

¿Por qué? Es necesario crear empresas exportadoras con un modelo probado, que asegure su permanencia y crecimiento en el mercado.
6. ¿Considera que debe agregarse un apartado en el modelo para la exportación?
 - a) Si.
 - b) No.

¿Por qué? Siempre el mercado internacional es más grande que el nacional, al exportar es posible llegar a más consumidores que los que se encuentran sólo en nuestro país.

7. ¿Qué ventajas consideras que se tienen al utilizar un modelo de negocios?
Como ya dije, es algo probado con otras empresas que al utilizarlo han tenido éxito. Las empresas que no tienen un modelo son como una persona que camina “con los ojos vendados” pues no tiene dirección.

8. ¿Resulta una ventaja competitiva implementar el MEI?
a) Si.
b) No.

¿Por qué? Todas las empresas que actualmente son grandes trasnacionales han adoptado en algún momento un modelo de negocios. Tienen estrategias definidas a largo, mediano y corto plazo, tienen rumbo.

9. ¿Qué aspectos considera que se deben tomar en cuenta para este modelo?
Planear adecuadamente, tratar de alcanzar las metas propuestas, evaluar el comportamiento de la empresa, analizar las desviaciones y volver a planear y el ciclo sigue.

10. ¿Cómo considera la exportación de mermelada de nopal y piña a Japón?
a) Excelente.
b) Buena.
c) Mala.
d) Pésima.

¿Por qué? Es necesario conocer los aspectos culturales de la cultura japonesa, en este caso, si ellos ya consumen algo así como esto.

Estimado profesor o profesora.

Se está realizando una investigación para conocer si ustedes con su experiencia laboral, sabe de algún plan o modelo de negocios que las empresas implementen para su crecimiento económico, así como la exportación de sus productos. Solicitando a usted la colaboración para estos efectos ya que su experiencia y criterios nos resulta de gran utilidad. Agradecemos su colaboración.

Área o especialidad que desempeña: Historia de Asia.

1. ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para un plan de negocios? Conocer el producto, el mercado, los medios de transporte, la cultura del mercado destino y los canales de comercialización
2. ¿Conoce alguna empresa o producto que se exporte, utilizando un plan de negocios? , si ¿cuál?
 - a) Si
 - b) No X Por el área donde me desempeño tengo poco contacto con empresas directamente
3. ¿Qué diferencia existe entre un plan y un modelo de negocios?
El modelo de negocios tiene que ver más con la cultura de la empresa y el plan de negocios con el producto específico y como se va a implementar.
4. ¿Tiene conocimiento o ha trabajado con el del modelo CANVAS?, si ¿Cómo?
 - a) Si
 - b) No X Lo he escuchado y conozco el principio, pero no lo he utilizado
5. ¿Cómo considera la propuesta del MEI en el CANVAS?
 - d) Excelente.
 - e) Buena. X
 - f) Mala.

¿Por qué? Entiendo que es una forma de dar seguimiento a todo el proceso de producción y venta del producto.

6. ¿Considera que debe agregarse un apartado en el modelo para la exportación?
 - a) Si.
 - b) No. X

¿Por qué? El sistema CANVAS va implícito en el modelo de negocios de la empresa, no tendría por qué ponerse nuevamente por separado.

7. ¿Qué ventajas consideras que se tienen al utilizar un modelo de negocios?
Como dije antes, da una cultura general a la empresa, da orden y deja claro cómo se debe de proceder, hace los procesos más ordenados, le queda claro a los empleados que se espera de ellos y cómo proceder

8. ¿Resulta una ventaja competitiva implementar el MEI?

a) Si X

b) No.

¿Por qué?

Por al dejar claros los procesos a los trabajadores se ahorran procesos inútiles y permite orientar mejor los recursos disponibles

9. ¿Qué aspectos considera que se deben tomar en cuenta para este modelo?
Fundamentalmente la propia visión que la empresa tiene de sí misma y la de sus dueños, accionistas, trabajadores y clientes, así como las características de la sociedad en la que se ubica

10. ¿Cómo considera la exportación de mermelada de nopal y piña a Japón?

e) Excelente.

f) Buena. X

g) Mala.

h) Pésima.

¿Por qué? Porque son productos novedosos para ese mercado y que generan cierto interés en los clientes, sin embargo para ellos no deja de ser un producto exótico y eso impide que se convierta en un producto de consumo masivo, sigue siendo un producto e nicho limitado, pero que si se ubica bien este puede ser un mercado importante y leal.

Estimado profesor o profesora.

Se está realizando una investigación para conocer si ustedes con su experiencia laboral, sabe de algún plan o modelo de negocios que las empresas implementen para su crecimiento económico, así como la exportación de sus productos. Solicitando a usted la colaboración para estos efectos ya que su experiencia y criterios nos resulta de gran utilidad. Agradecemos su colaboración.

Área o especialidad que desempeña Comercio Exterior

1. ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para un plan de negocios?
 - Análisis interno de la empresa; destacando áreas de oportunidad
 - Análisis del producto, si así lo requiere tropicalización del producto
 - Búsqueda de mercado
 - Análisis de mercado
 - Plan de Marketing
 - Plan de Logística
 - Análisis y evaluación Financiera

2. ¿Conoce alguna empresa o producto que se exporte, utilizando un plan de negocios? , si ¿cuál?
 - a) Si
 - b) No

3. ¿Qué diferencia existe entre un plan y un modelo de negocios?
Es la creación escrita de un proceso de crear, innovar o modificar algún negocio, en el cual se describen las estrategias a utilizar para poder cumplir un objetivo determinado, haciendo uso de los recursos físicos, materiales y humanos.

4. ¿Tiene conocimiento o ha trabajado con el del modelo CANVAS?, si ¿Cómo?
 - a) Si
 - b) No

5. ¿Cómo considera la propuesta del MEI en el CANVAS?
 - a) Excelente.
 - b) Buena.
 - c) Mala.

¿Por qué? No entiendo que es el MEI, es el modelo de Negocio CANVAS.

6. ¿Considera que debe agregarse un apartado en el modelo para la exportación?
 - a) Si.
 - b) No.
 - c) ¿Por qué? Que en algunos de los módulos; Segmentos de clientes y canales se deberá planear bajo la perspectiva de un mercado internacional y con menor

importancia pero sin dejar de ser importante actividades clave que serán el resultado de las dos anteriores mencionadas.

7. ¿Qué ventajas consideras que se tienen al utilizar un modelo de negocios? Es una guía rápida para realizar algún negocio tanto de orden doméstico o internacional.

8. ¿Resulta una ventaja competitiva implementar el MEI?

a) Si.

b) No.

¿Por qué? NO sabría contestar, dado que no identifico que es MEI.

9. ¿Qué aspectos considera que se deben tomar en cuenta para este modelo? Cual Modelo de Negocio de CANVAS o el MEI.

10. ¿Cómo considera la exportación de mermelada de nopal y piña a Japón?

a) Excelente.

b) Buena.

c) Mala.

d) Pésima.

¿Por qué? Necesitarían algunos datos económicos, de comercio exterior y nacionales para determinar si es viable la introducción de ese producto al mercado Asiático.

Estimado profesor o profesora.

Se está realizando una investigación para conocer si ustedes con su experiencia laboral, sabe de algún plan o modelo de negocios que las empresas implementen para su crecimiento económico, así como la exportación de sus productos. Solicitando a usted la colaboración para estos efectos ya que su experiencia y criterios nos resulta de gran utilidad. Agradecemos su colaboración.

Área o especialidad que desempeña: Maestría en Negocios especialidad en Finanzas.

1. ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para un plan de negocios? Estudio de mercado, técnico-operativo, financiero, de responsabilidad social.
2. ¿Conoce alguna empresa o producto que se exporte, utilizando un plan de negocios? , si ¿cuál?
 - a) Si Comex
 - b) No
3. ¿Qué diferencia existe entre un plan y un modelo de negocios? Un modelo ya está diseñado sugiere los pasos a seguir, un plan lo puedes modificar sobre la marcha.
4. ¿Tiene conocimiento o ha trabajado con el del modelo CANVAS?, si ¿Cómo?
 - c) Si negocio propio
 - d) No
5. ¿Cómo considera la propuesta del MEI en el CANVAS?
 - a) Excelente.
 - b) Buena.
 - c) Mala.

¿Por qué? Porque trata de abarcar todos los aspectos a evaluar para poner en marcha un negocio.
6. ¿Considera que debe agregarse un apartado en el modelo para la exportación?
 - a) Si.
 - b) No.

¿Por qué? Dar a conocer los pasos a seguir.

7. ¿Qué ventajas consideras que se tienen al utilizar un modelo de negocios? Claridad, guía a seguir de acuerdo a las preguntas planteadas.
8. ¿Resulta una ventaja competitiva implementar el MEI?
 - a) Si.
 - b) No.

¿Por qué? Te apoya en seguir las transacciones a considerar.

9. ¿Qué aspectos considera que se deben tomar en cuenta para este modelo?
Las preguntas a responder, para contestar cómo podemos exportar.

10. ¿Cómo considera la exportación de mermelada de nopal y piña a Japón?

- a) Excelente.
- b) Buena.
- c) Mala.
- d) Pésima.

¿Por qué? Resulta un atractivo producto, consumible.

Estimado profesor o profesora.

Se está realizando una investigación para conocer si ustedes con su experiencia laboral, sabe de algún plan o modelo de negocios que las empresas implementen para su crecimiento económico, así como la exportación de sus productos. Solicitando a usted la colaboración para estos efectos ya que su experiencia y criterios nos resulta de gran utilidad. Agradecemos su colaboración.

Área o especialidad que desempeña: Económico - Administrativo.

1. ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para un plan de negocios?
Conocer el mercado Oferta-Demanda
Conocer la competencia
Análisis financiero
Análisis de viabilidad
2. ¿Conoce alguna empresa o producto que se exporte, utilizando un plan de negocios? , si ¿cuál?
a) Si
b) No
3. ¿Qué diferencia existe entre un plan y un modelo de negocios?
En el plan de negocios se detalla la información de unos proyectos y el modelo es la representación gráfica de un negocios
4. Tiene conocimiento o ha trabajado con el del modelo CANVAS?, si ¿Cómo?
a) Si: Proyectos a estudiantes, asesoramiento a empresas
b) No
5. ¿Cómo considera la propuesta del MEI en el CANVAS?
a) Excelente.
b) Buena.
c) Mala.
6. ¿Por qué? Ambos se relaciones, complementan
d) ¿Considera que debe agregarse un apartado en el modelo para la exportación?
c) Si.
d) No.

¿Por qué?
7. ¿Qué ventajas consideras que se tienen al utilizar un modelo de negocios?
Se da una ventaja competitiva sobre los demás empresas.
Se puede hacer una mayor atracción de mercado.

Se reducen los costos cuando se analizan de manera adecuada tanto costos como los costos.

8. ¿Resulta una ventaja competitiva implementar el MEI?

- a) Si.
- b) No.

¿Por qué? Si, se formalizan las operaciones y se da formalidad al proyecto de negocio.

9. ¿Qué aspectos considera que se deben tomar en cuenta para este modelo?

- Aspectos de la compañía, conocido como perfil
- Aspectos económicos y financieros de la compañía
- Análisis FODA
- Inteligencia de mercados
- Planes de financiamiento

10. ¿Cómo considera la exportación de mermelada de nopal y piña a Japón?

- a) Excelente.
- b) Buena.
- c) Mala.
- d) Pésima.

¿Por qué? Puede ser buena, ya que este país busca lo saludable y lo nutritivo.

Estimado profesor o profesora.

Se está realizando una investigación para conocer si ustedes con su experiencia laboral, sabe de algún plan o modelo de negocios que las empresas implementen para su crecimiento económico, así como la exportación de sus productos. Solicitando a usted la colaboración para estos efectos ya que su experiencia y criterios nos resulta de gran utilidad. Agradecemos su colaboración.

Área o especialidad que desempeña Negocios Internacionales

1. ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para un plan de negocios?
Conocimiento del bien o servicio que se promueve, en virtud que eso permitirá cautivar al mercado de destino.
Estudio de mercado meta general, pero también la segmentación de mercado, en el entendido que conocer al consumidor es esencial.
Estudio financiero que permita calcular los costes de inversión, los planes de ingresos y egresos (incluso fuentes de financiamiento si fuera necesario) tanto del negocio mismo, como de su puesta en operación.
Canales de distribución que permitan alcanzar los objetivos de satisfacción del cliente considerando los elementos esenciales: reducción de tiempo y de costos.
2. ¿Conoce alguna empresa o producto que se exporte, utilizando un plan de negocios? , si ¿cuál?
 - a) Si
 - b) No. No conozco alguna de manera cercana y personal, pero lo que está plenamente confirmado es que todo negocio que parte de un plan de exportación tiene éxito, así que parto de la idea que todo negocio exitoso tiene su plan de negocios.
3. ¿Qué diferencia existe entre un plan y un modelo de negocios? Modelo de negocios, al ser un mecanismo de obtención de recursos de todo tipo, se convierte en la guía que te sirve para elaborar tu propio plan de negocios; es decir, este último es personalizado de acuerdo a las características propias del bien o servicio que se pretende comercializar.
4. ¿Tiene conocimiento o ha trabajado con el del modelo CANVAS?, si ¿Cómo?
 - a) Sí lo conozco, pues alguna vez tomé una plática del modelo, lo he puesto en operación en algunos equipos de clase, pero no para proyectos que se instrumentan en la realidad.
 - b) No
5. ¿Cómo considera la propuesta del MEI en el CANVAS?
 - a) Excelente.
 - b) Buena.
 - c) Mala.

¿Por qué? La promoción, apoyo, capacitación e impulso a las PyMES es indispensable para que, por su conducto, nuestro país siga siendo una importante fuente de suministros al mundo.

6. ¿Considera que debe agregarse un apartado en el modelo para la exportación?
a) Si.
b) No.

¿Por qué? No conozco con profundidad el modelo de exportación que este proyecto está proponiendo

7. ¿Qué ventajas consideras que se tienen al utilizar un modelo de negocios? Las ventajas es que se prevén escenarios y, entonces, se planean los recursos y acciones a tomar ante eventualidades

8. ¿Resulta una ventaja competitiva implementar el MEI?
a) Si.
b) No.

¿Por qué? Sí, siempre y cuando el estudio que lo acompaña esté basado en la realidad, resultado de una investigación seria y formal.

9. ¿Qué aspectos considera que se deben tomar en cuenta para este modelo?
Lo mencioné antes, datos reales resultado de una investigación seria y formal.

10. ¿Cómo considera la exportación de mermelada de nopal y piña a Japón?
a) Excelente.
b) Buena.
c) Mala.
d) Pésima.

¿Por qué? El producto es saludable y siempre es una alternativa para cualquier mercado, lo definitivo aquí es conocer el mercado japonés, para determinar la viabilidad de su consumo, considerando variables, que otorga el estudio de mercado.

Estimado profesor o profesora.

Se está realizando una investigación para conocer si ustedes con su experiencia laboral, sabe de algún plan o modelo de negocios que las empresas implementen para su crecimiento económico, así como la exportación de sus productos. Solicitando a usted la colaboración para estos efectos ya que su experiencia y criterios nos resulta de gran utilidad. Agradecemos su colaboración.

Área o especialidad que desempeña: MARKETING DIGITAL.

1. ¿Cuáles son los requerimientos necesarios para un plan de negocios? Conocer tu segmento, el tipo de producto, tu Ventaja Competitiva sobre la competencia
2. ¿Conoce alguna empresa o producto que se exporte, utilizando un plan de negocios? , si ¿cuál?
 - a) Si Bimbo
 - b) No
3. ¿Qué diferencia existe entre un plan y un modelo de negocios?
El plan contiene todas las directrices de la compañía para el logro de los objetivos corporativos.
4. ¿Tiene conocimiento o ha trabajado con el del modelo CANVAS?, si ¿Cómo?
 - a) Si En proyectos de la escuela y emprendurismo
 - b) No
5. ¿Cómo considera la propuesta del MEI en el CANVAS?
 - a) Excelente.
 - b) Buena.
 - c) Mala.

¿Por qué? Es importante tener todos los elementos identificados correctamente.
6. ¿Considera que debe agregarse un apartado en el modelo para la exportación?
 - a) Si.
 - b) No.

¿Por qué? Si la empresa ya está establecida en el mercado nacional sí, porque no se puede descuidar éste.
7. ¿Qué ventajas consideras que se tienen al utilizar un modelo de negocios?
Como ya lo comenté anteriormente, es importante que se tengan las directrices a seguir para lograr los objetivos.
8. ¿Resulta una ventaja competitiva implementar el MEI?

- a) Si.
- b) No.

¿Por qué? Siempre y cuando estés afianzado en tu mercado doméstico

9. ¿Qué aspectos considera que se deben tomar en cuenta para este modelo?
¿Quién va a distribuir, los canales idóneos, el público, la segmentación?

10. ¿Cómo considera la exportación de mermelada de nopal y piña a Japón?

- a) Excelente.
- b) Buena.
- c) Mala.
- d) Pésima.

¿Por qué? Si se cumplen con los estándares de calidad que el país impone a todas las importaciones y también si los consumidores están ávidos de una innovación d este tipo.

Anexo No. 4: Empresas japonesas establecidas en México.

En los últimos dos años 10 compañías del país del sol naciente, todas dedicadas a crear componentes de la industria automotriz, se instalaron en el estado, con la consecuente inversión de 239 millones de dólares y la creación de 3 mil empleos directos.

Actualmente hay viviendo 2 mil 500 japoneses en Guanajuato, mil 200 de ellos en León. Es decir del 2010 a 2015 la cifra se duplicó, por lo que los diplomáticos consideran es la única parte del mundo en donde la presencia de japoneses ha crecido. Aunque la mayoría de las empresas que están por anunciar inversión en México son del sector automotriz, industria de servicios sobre todo en temas de logística y construcción.

Además, señalo que la región Bajío es el único lugar en el mundo en donde la presencia de la comunidad japonesa ha tenido tanto crecimiento, actualmente se contabilizan 3 mil 570 en toda la región. Empresas que llegaron en los últimos años fueron:

- **Fukoku:** Es una compañía de origen japonés dedica a la producción de cauchos para los limpiaparabrisas, considerada la número uno en el ramo a nivel mundial. Autos, trenes y otros transportes del mundo portan sus productos. Se asentó en Abasolo con una inversión inicial de 10 millones de dólares y la contratación de 70 personas directamente.
- **Furukawa:** Electric Co. Empresa nipona que arma sistemas eléctricos para automóviles y dispositivos de seguridad para los mismos. La inversión que realizó en Acámbaro fue de 5 millones de dólares y es la que más empleos ha abierto en la entidad: un total de mil.
- **Shinano Kenshi:** Se estableció en San José de Iturbide con una inversión de casi 5 millones de dólares y la generación de 215 empleos directos. Es de origen japonés y se dedica a la fabricación de componentes para motor.

- **Yushiro Chemical Industry Co:** Es una de las corporaciones japonesas más conocidas en el ramo de los aceites y fluidos automotrices. Llegó en 2014 invirtiendo 9 millones de dólares en Silao y creando 90 empleos directos.
- **Showa:** Se dedica a la fabricación de amortiguadores y direcciones hidráulicas. La inversión que hizo en Silao para establecerse fue de 50 millones de dólares con la generación de 645 empleos.
- **Kawada:** Es otra de las niponas que se estableció en Silao, produce piezas de chasis para los vehículos. La inversión realizada fue de 10 millones de dólares y 50 empleos nuevos.
- **Okawa:** Fabrican componentes que se instalan en los extremos de los tubos de los frenos automotrices. Invirtió 30 millones de pesos para instalarse en Irapuato. En la actualidad 235 personas trabajan en esta compañía.
- **Shinsho Corporation:** Esta compañía japonesa se dedica a la fabricación del hierro y acero que requieren motores y otras partes de los automóviles. Se estableció el año pasado en Silao con una inversión de 41 millones de dólares, dando empleo a 80 personas.
- **Toyota Gosei:** Esta empresa se dedica a la fabricación de componentes automotrices hechos de polímeros de caucho plástico y semiconductores ópticos. Es quizá la compañía japonesa asentada en Guanajuato con más variedad de productos; que van desde los burletes para las ventanas, componentes interiores como manijas, portavasos, los plásticos para el aire acondicionado, volantes, bolsas de aire acondicionado etcétera.

Toyota invirtió en 2014 más de 67 millones de dólares para establecerse en Irapuato aportando al estado 280 empleos.

- **Tsubakimoto:** La inversión para esta planta japonesa asentada en Silao fue de 12 millones dólares. El total de empleos que generó fueron 60. Se dedica a

la fabricación de partes para el motor como cadenas de distribución, cadena de silencios, palanca, auto tensor y conector.

LISTA	EMPRESA	SECTOR	VENTAS
14	NISSAN MEXICANA	AUTOMOTRIZ	107,500
82	TOYOTA MOTOR SALES DE MEXICO	AUTOMOTRIZ	23,000
91	HONDA DE MEXICO	AUTOMOTRIZ	20,300
120	SONY DE MEXICO	ELECETRONICA DE CONSUMO	12,919
232	MAZDA MOTOR DE MEXICO	AUTOMOTRIZ	4,555
254	NR FINANCE MEXICO	SERVICIOS FINANCIEROS	3,917
255	PANASONIC DE MEXICO	ELECTRONICA DE CONSUMO	3,906
378	SUZUKI MOTOR DE MEXICO	AUTOMOTRIZ	1,390
448	TOKIO MARINE CIA DE SEGUROS	SEGUROS Y FINANZAS	858

Imagen: Empresas japonesas establecidas en México.

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Blog Pro México (2017).

Anexo No. 5. Encuesta del producto.

Conteste la respuesta correcta de acuerdo a su criterio.

1. ¿Acostumbra consumir mermelada?
 - a) Si.
 - b) No.
2. ¿Qué tan frecuente compra mermelada?
 - a) Semanalmente.
 - b) Quincenalmente.
 - c) Mensualmente.
3. ¿Con que frecuencia consumes mermelada?
 - a) A diario.
 - b) De dos a tres días por semana.
 - c) Una vez a la semana.
 - d) Otra
¿Cuál? _____
4. ¿Qué presentación prefieres?
 - a) 330g.
 - b) 500g.
 - c) 800g.
5. ¿Por lo general cuanto pagas por una mermelada?
 - a) \$30.00.
 - b) \$50.00.
 - c) \$80.00.
6. ¿Le gustaría probar mermelada de nopal y piña?
 - a) Si ¿Por qué? _____
 - b) No ¿Por qué? _____

Dicha encuesta se realizó por internet, para visualizar los resultados en general o individualizar visitar

<https://docs.google.com/forms/d/1R1Zzv234tL9w80t1wKLWMnpRiTjVgONISSjLPJeRH6w/edit?ts=59286334>

Anexo No. 6: El nopal.

Debido a que esta investigación es sobre la exportación del nopal a Japón, es de vital importancia conocer a fondo este producto para apreciar lo funcional y atractivo que puede ser.

El nopal es una verdura con una fuente inagotable de productos y funciones, de igual modo se convierte en un símbolo muy importante de la identidad mexicana. Su popularidad se debe principalmente a su potencial, distribución en toda la República Mexicana, y bajo poder adquisitivo, que no es aprovechado en su totalidad y tampoco ha tenido amplia difusión.

Japón representa un nicho de mercado de oportunidades para la comercialización del nopal en diferentes presentaciones, a través de concientizar sus beneficios que ofrece, también es un elemento fundamental histórico en la fundación de la gran Tenochtitlan que significa “Nopal sobre la piedra”.

En nuestro país el nopal tiene distintos usos y se utiliza para producir:

Cosméticos	Medicina	Alimento
<input type="checkbox"/> Cremas limpiadoras	<input type="checkbox"/> Cápsulas	<input type="checkbox"/> Nopalitos en Salmuera
<input type="checkbox"/> Cremas humectantes	<input type="checkbox"/> Comprimidos	<input type="checkbox"/> Nopalitos en escabeche
<input type="checkbox"/> Shampoo	<input type="checkbox"/> Polvos	<input type="checkbox"/> Jugos
<input type="checkbox"/> Enjuagues		<input type="checkbox"/> Mermeladas y dulces
<input type="checkbox"/> Mascarillas		<input type="checkbox"/> Licores
<input type="checkbox"/> Jabones		

Imagen: Derivados de Nopal.

Fuente: Cultivos de Nopal en México (2011).

El nopal es típico de América, donde existen 200 clases de este producto y 100 de ellas se encuentran en su mayoría en México, hasta la fecha existen 2, 000 especies.

Las especies establecidas en el país son género *Opuntia*, y es en las zonas semiáridas donde existe la variación más amplia, por lo que algunos botánicos lo consideran como el centro de origen de los nopales.

Dentro de las características principales del género *Opuntia* podemos mencionar las siguientes: Son plantas, suculentas arbustivas o rastreras, generalmente espinosas. Tronco bien definido o con ramas desde la base, erectas, extendidas o postradas, con espinas, pelos.

Generalmente las de la parte superior son las productoras de flores, espinas solitarias o en grupos. Estambres numerosos, más cortos que los pétalos, grueso: lóbulos del estigma cortos. Fruto en baya, seco o jugoso, espinoso, ovalado hasta elíptico.

En culturas anteriores desarrolladas en México, el nopal era utilizado para curación de enfermedades, una base alimenticia para toda la población e influye tanto en nuestra cultura que está presente un tipo de opuntia en nuestro escudo nacional.

Los aztecas fueron quien más lo trabajaron por ello lo nombraron como “Nopalli”. Actualmente, por sus distintas propiedades nutritivas, químicas, industriales, ecológicas, medicinales y simbólicas, entre otras, el nopal es uno de los recursos vegetales más importantes para los habitantes de las zonas áridas y semiáridas de México.

Los nopales silvestres tienen su centro de distribución en los estados de San Luis Potosí, Zacatecas y Aguascalientes, sin embargo se han extendido hacia el norte y sur de México.

Como cultivo, el nopal se encuentra en los estados de San Luis Potosí, Oaxaca, Jalisco, Puebla, Michoacán, Aguascalientes, Baja California, Distrito Federal y Zacatecas. A continuación se enlistan los estados con producción de nopal en la República Mexicana:

Ciudad de México	<ul style="list-style-type: none"> • Se cultiva el nopal desde antes de la conquista en el mismo lugar, Milpa Alta. Este municipio es el mayor productor de nopal de nuestro país.
Morelos	<ul style="list-style-type: none"> • En este estado el productor más importante es Tlalnepantla con cerca de 350 Héctareas y 450 productores.
Puebla	<ul style="list-style-type: none"> • Atlixco y Cholula son las entidades nopaleras, la segunda esta en el municipio de Acatzingo ,en estas entidades se cultiva el nopal trueno.
Michoacán	<ul style="list-style-type: none"> • La producción del nopal se expande por todo el estado pero sobresale Uruapan con 250 ha. Se cultiva un 90% el nopal blanco y en un 10% el nopal negro o verde.
Guanajuato	<ul style="list-style-type: none"> • Disperso por todo el estado y sobresale Salamanca que tiene aproximadamente 250 ha Se cultiva el nopal pelón, el de hule o el nopal negro.
Baja California	<ul style="list-style-type: none"> • El único estado en producir nopal y no consumirlo, esto debido a que es para exportar a E.U.A y para la población de mexicanos en Mexicali, Tijuana, Ensenada, y Tecate.
Jalisco	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas zonas nopaleras, la más sobresaliente el Lago de Chapala.
Oaxaca	<ul style="list-style-type: none"> • En este estado la producción se basa en Valles del Centro.

Imagen: Estados con producción de nopal.

Fuente: Cultivos de Nopal en México (2011).

En estas nopaleras se aprovechan los brotes o nopalitos durante algunos meses, cuando las condiciones climáticas son propicias; sin embargo, existen especies que son preferidas por los pobladores de estas regiones.

Así tenemos el nopal tapón (*Opuntia robusta*) y sus diferentes variedades, el nopal cardón (*O. Streptacantha*), el nopal rastrero (*O. Rastrera*), el nopal duraznillo (*O. Leucotricha*) y el nopal chaveño (*O. Hyptiacantha*).

En México existen alrededor de 2,500 productores de nopal con unas 10,000 hectáreas. Estados con producción de nopal, el área de producción más importante es la Ciudad de México, específicamente la región de Milpa Alta, la cual ocupa el 68% de la superficie y el 80% del volumen de la producción nacional, siguiéndole en orden de importancia San Luis Potosí, con el 8% y Oaxaca, con el 4%.

Estas tres entidades junto con Michoacán y Jalisco, representan el 98% de la producción nacional. La utilización del nopal dentro de la población se enfoca tanto al consumo del nopal que tiene diferentes usos potenciales:

Como **Planta Medicinal**, con sus propiedades medicinales, aparte de las que tradicionalmente se le atribuyen, en años recientes se inició la comercialización de fibra deshidratada de nopal como auxiliar en trastornos digestivos. Por otra parte una de las características más importantes del nopal es hipoglucemiante, es decir, funciona como controlador de los niveles excesivos de azúcar en el cuerpo.

El análisis de la composición química de un extracto antidiabético de *Opuntia* reveló que consistía de azúcares reductores, principalmente glucosa. Esto es sorprendente debido a que la glucosa está estrechamente asociada con esa enfermedad.

Los estudios realizados por el Instituto Mexicano del Seguro Social, (2013) han mostrado que la administración en ayunas de cladodios de nopal a individuos sanos y diabéticos causa disminución de glucosa. No ha sido posible determinar el principio activo del nopal que tiene acción sobre el metabolismo de los glúcidos, aunque la reducción de glucosa e insulina observada en estos estudios ha llevado a sospechar que existe una mayor sensibilidad a la insulina inducida por la ingestión del nopal.

Fruta, el nopal, se exporta a países como E.U.A., y en cantidades menores a Canadá, Japón, y a Europa.

Verdura, está ligado a nuestra alimentación desde antes de conquista, se preparan diversos platillos con ellos, desde una ensalada, hasta los famosos tacos de chicharrón con nopales, típico en los tlacoyos, en las sopas o en distintos guisados, originarios principalmente en la Ciudad de México, como los Romeritos que se disfrutaban en Navidad o en Semana Santa.

Forraje, este en México es el uso más importante pues en las épocas de sequía es el alimento principal del ganado.

Cerco, se usa el nopal espinoso para limitar huertos familiares, este método es muy antiguo y hasta la fecha se sigue utilizando.

Planta Industrializada, en México se procesa el nopalito enlatado en salmuera y en escabeche, como dulce.

Base para Cosméticos, no hay que olvidarse que también se usa para la fabricación de Shampoo, pinturas, cremas entre otros productos.

Conservación del suelo, se usa para frenar la desertificación, también impide la erosión del suelo.

Anexo No. 7: La piña.

La piña es una fruta con muchas posibilidades de consumo, su dulce sabor y grandes beneficios la colocan entre las frutas más apetecidas en todo el mundo.

Es una planta que pertenece a la familia de las bromeliáceas, originaria de Brasil donde la encontraron los españoles durante la conquista de América y a la que los indígenas llamaban ananas, que significa "fruta excelente".

En la cultura asiática y particularmente en la sociedad japonesa, la fruta recibe un trato diferente", explicó a CNN Soyeon Shim, rector de la Facultad de Ecología Humana de la Universidad de Wisconsin en Madison, Estados Unidos.

Habitualmente se consume fresca como postre, pero también es deliciosa en conserva. Es un ingrediente básico en preparaciones de comida oriental, por los costos del transporte para fruto fresco y la concentración del consumo, ahora se producen numerosos subproductos industrializados, en especial jugos y mermeladas.

El consumo de esta fruta es por demás benéfico pues apoya el sistema inmunológico, fortalece los huesos, incluso ayuda a aliviar los síntomas del resfriado común. Además contiene vitaminas A, del complejo B (en pequeñas cantidades) y C; minerales como hierro, magnesio, yodo, zinc y manganeso. Asimismo contiene una enzima

llamada bromelina, sustancia muy valorada por su acción digestiva, así como porque elimina parásitos intestinales.

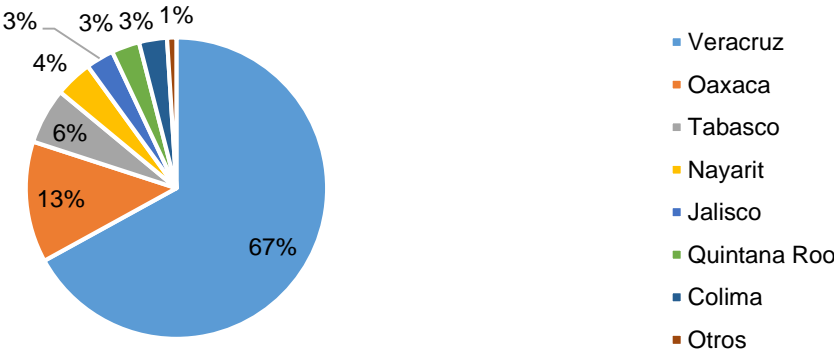
Los diferentes tipos de piña que existen son: Queen, Red Spanish; Pernambuco, Enanas y Amazonas pero la variedad de piña más conocida es la Smooth Cayenne.

La incorporación de las diferentes presentaciones de la piña introducidas en los mercados internacionales ha potencializado dicha producción, principalmente en el mercado estadounidense y en el europeo, motivo por el cuál México es el segundo de los principales proveedores de productos agrícolas a los Estados Unidos, en tanto que el segmento de vegetales frescos ocupa el primer lugar.

Los principales mercados para la piña fresca mexicana es Estados Unidos, Corea del Sur y España, ya que concentran más del 95 % de las exportaciones.

En México, el estado de Veracruz es el principal productor de piña, con el 64 % del país, seguido por el estado de Oaxaca, con el 13 %, Tabasco con el 6%, Nayarit con 4% y Jalisco, Quintana Roo y colima cada uno con 3%, lo restantes con el 1% en conjunto. Esto se puede verificar en la gráfica, Estados Productores de Piña 2017 que muestra los principales productores de piña en México.

Estados productores de piña 2017 en porcentajes



Gráfica: Estados productores de piña 2017 en Porcentajes.

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Secretaría de Comunicación y Transportes (2016).

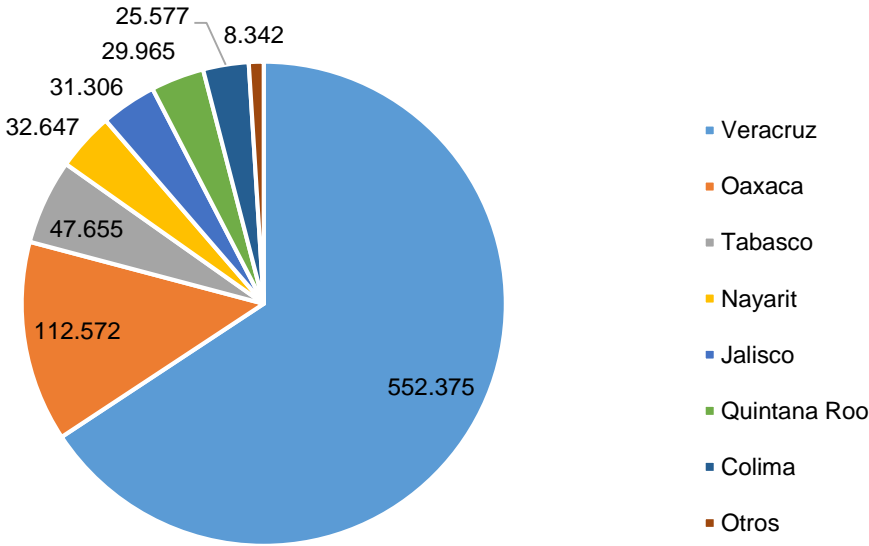
Siendo más puntuales, sólo en la llamada región de la Cuenca del Río Papaloapan o zona del Bajo Papaloapan que es la principal zona productora de piña, que aglutina a municipios colindantes de Veracruz y Oaxaca, se localiza el 89.7 % de la producción de piña en México y además muestran similitud de factores climatológicos, topográficos e hidrológicos, y sobre todo, una relativa homogeneidad en aspectos relacionados con las modalidades de cultivo, producción y comercialización.

En la gráfica siguiente se puede analizar por listado con nombres y las toneladas de los principales estados productores de la República Mexicana correspondiente.

Encabeza la lista el estado de Veracruz con un volumen en toneladas de 552,375, le sigue Oaxaca con 112,572, Tabasco 47,655, en 4 lugares Nayarit con 32,647.

Jalisco con un volumen de 31,306, Quintana Roo con 29,965, el estado de Colima con 25,577 y el resto de los estados en conjunto 8,342 de toneladas.

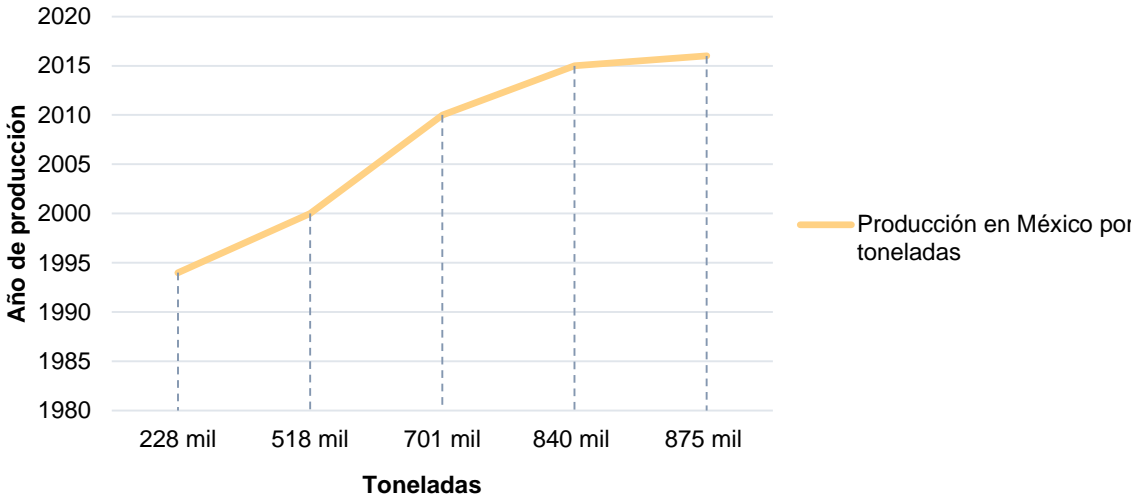
Principales estados productores de piña en México por toneladas.



Gráfica: Principales estados productores de piña por toneladas.

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Secretaría de Comunicación y Transportes (2016).

La producción de piña en México asciende a 875 mil toneladas, ubicándonos con esto en el 9° lugar de la escala mundial. El consumo anual per cápita de piña en el país es de 6.3 kilogramos. (SAGARPA, 2017).



Gráfica: Principales Estados productores de piña por toneladas.

Fuente: Elaboración propia, con datos Centro de estudios de Finanzas Públicas y SAGARPA, (2016).

Se inicia con la primer etapa en 1994 con una tendencia creciente de la producción hasta el 2000, pasando en ese periodo de 228 mil 580 toneladas a 518 mil 521 toneladas, la tendencia al alza es debido a que se produjo una explosión en el comercio exterior de la piña y la incorporación de nuevas variedades en los principales mercados con mayor poder adquisitivo. Debido a la demanda que este producto genera en México y en otras partes del mundo, su cultivo ha presentado un incremento considerable del 2.4 por ciento anual desde el 2010 cuando se producían cerca de 701 mil toneladas de piña.

Según las cifras oficiales del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) durante el período comprendido de 2010 a 2015, la producción nacional de piña observó una tasa de crecimiento de 3.7 % al pasar de 701 mil 740 toneladas en 2010 a 840 mil 486 toneladas en 2015. Las cifras oficiales preliminares en 2016, la producción total de piña registra un valor comercial de al menos 2 mil 899 millones de pesos.

Finalmente se piensa que este mercado continuará con tendencia a la alza en los principales países que ya lo importan en sus diferentes presentaciones, y que estará pronto introduciéndose en otros más debido a la demanda de los cliente.

Anexo No. 8: Aspectos a considerar a la hora de exportar.

Con base a datos de la guía del exportador, a continuaciones muestra las acciones a considerar por área específica, para la exportación.



Imagen: Aspectos para la exportación.

Fuente: *Elaboración propia, con información de la guía básica del exportador (2016).*

Anexo No. 9: Apoyos para las exportaciones.

Debido al alcance global que se tienen en materia de comercio, existen diversos apoyos, tal es el caso de Pro México quien ofrece 14 apoyos para el desarrollo crecimiento del producto, 11 servicios para el posicionamiento del producto en cualquier lugar así como 5 asesorías para reconocimiento de marca y viabilidad del proyecto, los cuales se mostraran en la imagen siguiente.

1. Empaque y embalaje.
2. Programas de promoción internacional.
3. Ferias tipo B y C.
4. Consorcios de exportación.
5. Misión estratégica de comercio (exportadores).
6. Accesoría en procesos productivos.
7. Formación de ejecutivos en comercio exterior.
8. Centros de Distribución.
9. Asesoría legal internacional .
10. Consultoría para registro de marca.
11. Misiones estratégicas de comercio (compradores).
12. Certificaciones internacionales.
13. Desarrollo de E- commerce y marketing digital.

1. Acompañamiento Gubernamental.
2. Apoyo institucional.
3. Asesoría inicial sobre propiedad intelectual
4. Identificación y diagnóstico de viabilidad del proyecto de la empresa.
5. Red de contactos.

APOYOS

ASESORÍAS

1. Agenda de negocios.
2. Agenda estratégica.
3. Asesoría especializada.
4. Desarrollo de un proyecto en comercio exterior.
5. Feria tipo A.
6. Inteligencia técnica para Exportadores.
7. Oferta exportable en Stand institucional.
8. Pop up store / showroom.
9. Presentación de productos.
10. Publicidad en medios.
11. Programa de capacitación en comercio internacional.

Para más información sobre los apoyos para exportar, requisitos y formas de obtenerlos consultar la página de Pro México (2017). *Lista completa de apoyos Pro México*. En <http://www.promexico.mx/es/mx/apoyos-y-servicios>, donde se encuentra explícito cada uno de los apoyos, servicios y sensorias ya mencionadas.

Anexo No. 10: Aduanas de México.

El principio básico de una aduana es recaudar los impuestos que se generan con el comercio exterior, además de fiscalizar el ingreso de ciertos productos que influyen directamente con la salud y la seguridad pública, todo este tema lo abarca principalmente el servicio aduanero.

La modernización y armonización de las aduanas a nivel global representa un objetivo primordial para facilitar el comercio internacional y cumplir las reglas tanto nacionales como internacionales. Las aduanas de México se encuentran ubicadas en las fronteras, puertos marítimos y zonas interiores del país. México cuenta con 49 aduanas ubicadas de la siguiente forma:

- 19 en la frontera norte
- 2 en la frontera sur
- 17 marítimas

- 11 interiores

Aduanas del país



Imagen 1.2. Aduanas de México.

Fuente: Secretaría de Administración Tributaria (2017).

El siguiente listado contiene cada una de las aduanas que se encuentran en territorio mexicano.

1. Aduana de Aguascalientes, con sede en Aguascalientes.
2. Aduana de Ensenada, con sede en Baja California.
3. Aduana de Mexicali, con sede en Baja California.
4. Aduana de Tecate, con sede en Baja California.
5. Aduana de Tijuana, con sede en Baja California.
6. Aduana de La Paz, con sede en Baja California Sur.
7. Aduana de Ciudad del Carmen, con sede en Campeche.
8. Aduana de Ciudad Acuña, con sede en Coahuila de Zaragoza.
9. Aduana de Piedras Negras, con sede en Coahuila de Zaragoza.
10. Aduana de Torreón, con sede en Coahuila de Zaragoza.
11. Aduana de Manzanillo, con sede en Colima.

12. Aduana de Ciudad Hidalgo, con sede en Chiapas.
13. Aduana de Ciudad Juárez, con sede en Chihuahua.
14. Aduana de Chihuahua, con sede en Chihuahua.
15. Aduana de Ojinaga, con sede en Chihuahua.
16. Aduana de Puerto Palomas, con sede en Chihuahua.
17. Aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, con sede en el Distrito Federal.
18. Aduana de México, con sede en el Distrito Federal.
19. Aduana de Acapulco, con sede en Guerrero.
20. Aduana de Guadalajara, con sede en Jalisco.
21. Aduana de Toluca, con sede en el Estado de México.
22. Aduana de Lázaro Cárdenas, con sede en Michoacán.
23. Aduana de Colombia, con sede en Nuevo León.
24. Aduana de Monterrey, con sede en Nuevo León.
25. Aduana de Salina Cruz, con sede en Oaxaca.
26. Aduana de Puebla, con sede en Puebla.
27. Aduana de Guanajuato, con sede en Guanajuato.
28. Aduana de Querétaro, con sede en Querétaro.
29. Aduana de Cancún, con sede en Quintana Roo.
30. Aduana de Subteniente López, con sede en Quintana Roo.
31. Aduana de Mazatlán, con sede en Sinaloa.
32. Aduana de Agua Prieta, con sede en Sonora.
33. Aduana de Guaymas, con sede en Sonora.
34. Aduana de Naco, con sede en Sonora.
35. Aduana de Nogales, con sede en Sonora.
36. Aduana de San Luis Río Colorado, con sede en Sonora.
37. Aduana de Sonoyta, con sede en Sonora.
38. Aduana de Dos Bocas, con sede en Tabasco.
39. Aduana de Altamira, con sede en Tamaulipas.
40. Aduana de Ciudad Camargo, con sede en Tamaulipas.
41. Aduana de Ciudad Miguel Alemán, con sede en Tamaulipas.

42. Aduana de Ciudad Reynosa, con sede en Tamaulipas.
43. Aduana de Matamoros, con sede en Tamaulipas.
44. Aduana de Nuevo Laredo, con sede en Tamaulipas.
45. Aduana de Tampico, con sede en Tamaulipas.
46. Aduana de Tuxpan, con sede en Veracruz.
47. Aduana de Veracruz, con sede en Veracruz.
48. Aduana de Coatzacoalcos, con sede en Veracruz.
49. Aduana de Progreso, con sede en Yucatán.

Anexo No. 11: Clasificación de los Incoterms.

Los Incoterms son definidos como reglas internacionales para la interpretación de los términos de comercio exterior definidos por la Cámara de Comercio internacional (CCI-2010). Los cuales se clasifican de la siguiente manera:

EXW: El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus instalaciones: fábrica, almacén, etc. Todos los gastos a partir de ese momento son por cuenta del comprador.

El incoterm EXW se puede utilizar con cualquier tipo de transporte o con una combinación de ellos (conocido como transporte multimodal).

FAS: El vendedor entrega la mercancía en el muelle pactado del puerto de carga convenido; esto es, al lado del barco. El FAS, es propio de mercancías de carga a granel o de carga voluminosa porque se depositan en terminales del puerto especializadas, que están situadas en el muelle.

El vendedor es responsable de las gestiones y costes de la aduana de exportación (en las versiones anteriores a Incoterms 2000, el comprador organizaba el despacho aduanero de exportación). El FAS, sólo se utiliza para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.

FOB: El vendedor entrega la mercancía sobre el buque. El vendedor contrata el transporte a través de un transitorio o un consignatario, pero el coste del transporte lo asume el comprador.

El incoterm FOB es uno de los más usados en el comercio internacional. Se debe utilizar para carga general (bidones, bobinas, contenedores, etc.) de mercancías, no utilizable para granel. El FOB, se utiliza exclusivamente para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.

FCA: El vendedor se compromete a entregar la mercancía en un punto acordado dentro del país de origen, que pueden ser los locales de un transitorio, una estación ferroviaria (este lugar convenido para entregar la mercancía suele estar relacionado con los espacios del transportista). Se hace cargo de los costes hasta que la mercancía está situada en ese punto convenido; entre otros, la aduana en el país de origen.

El incoterm FCA se puede utilizar con cualquier tipo de transporte: transporte aéreo, ferroviario, por carretera y en contenedores/transporte multimodal. Sin embargo, es un incoterm poco usado.

CFR: El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía se encuentra cargada en el buque, en el país de origen. Se debe utilizar para carga general, que no se transporta en contenedores; tampoco es apropiado para los gráneles. El CFR sólo se utiliza para transporte en barco, ya sea marítimo o fluvial.

CIF: El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador.

Como en el incoterm anterior, CFR, el riesgo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía se encuentra cargada en el buque, en el país de origen. El CIF, es uno de los más usados en el comercio internacional porque las condiciones de un

precio CIF, son las que marcan el valor en aduana de un producto que se importa.² Se debe utilizar para carga general o convencional, pero no se debe utilizar cuando se transporta en contenedores.

El CIF, se utiliza para cualquier transporte, pero sobretodo barco, ya sea marítimo o fluvial.

CPT: El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluido el transporte principal, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. Sin embargo, el riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen.

El CPT, se puede utilizar con cualquier modo de transporte incluido el transporte multimodal (combinación de diferentes tipos de transporte para llegar a destino).

CIP: El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al punto convenido en el país de destino. El riesgo se transfiere al comprador en el momento de la entrega de la mercancía al transportista dentro del país de origen. Aunque el seguro lo ha contratado el vendedor, el beneficiario del seguro es el comprador.

El incoterm CIP se puede utilizar con cualquier modo de transporte o con una combinación de ellos (transporte multimodal).

DAT: Se utiliza para todos los tipos de transporte. Es uno de los dos nuevos Incoterms 2010 con DAP. Reemplaza el incoterm DEQ.

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio), hasta que la mercancía se coloca en a la terminal definida. También asume los riesgos hasta ese momento.

El Incoterm DEQ se utilizaba notamente en el comercio internacional de gráneles porque el punto de entrega coincide con las terminales de gráneles de los puertos. (En las versiones anteriores a Incoterms 2000, con el Incoterm DEQ, el pago de la aduana

de importación era a cargo del vendedor; en la versión actual, es por cuenta del comprador).

DAP: El Incoterm DAP se utiliza para todos los tipos de transporte. Es uno de los dos nuevos Incoterms 2010 con DAT. Reemplaza los Incoterms DAF, DDU y DES.

El vendedor se hace cargo de todos los costes, incluidos el transporte principal y el seguro (que no es obligatorio) pero no de los costes asociados a la importación, hasta que la mercancía se ponga a disposición del comprador en un vehículo listo para ser descargado. También asume los riesgos hasta ese momento.

DDP: El vendedor paga todos los gastos hasta dejar la mercancía en el punto convenido en el país de destino. El comprador no realiza ningún tipo de trámite. Los gastos de aduana de importación son asumidos por el vendedor.