



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contabilidad y Administración FCA
Maestría en Negocios Internacionales

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMERCIALIZACION PARA UNA
MICROEMPRESA ACUÍCOLA.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestría en Negocios Internacionales (Trilateral TMBA)

Presenta:

C.P. Samantha Saraí Barrón Jiménez

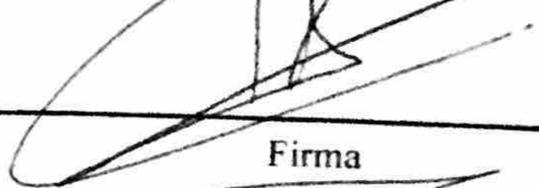
Dirigido por:

Dr. Juan Manuel Peña Aguilar

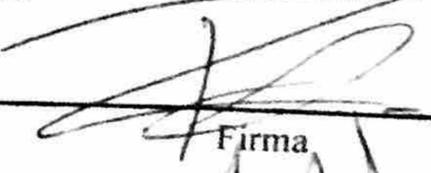
Dr. Juan Manuel Peña Aguilar
Presidente


Firma

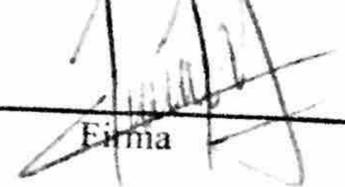
Dr. Luis Rodrigo Valencia Pérez
Secretario


Firma

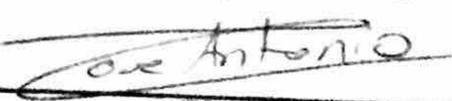
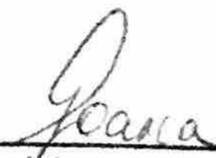
Dr. Alberto de Jesús Pastrana Palma
Vocal


Firma

MGT Carla Patricia Bermúdez Peña
Suplente


Firma

M.A. José Antonio Velázquez Juárez
Suplente


Firma
Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración
Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Septiembre 2016
México

RESUMEN

El presente trabajo buscó establecer un método eficiente de comercialización en la empresa Aquanimals, dedicada a la comercialización de ranas para la investigación científica. Se planteó el uso de un modelo sencillo de comercialización y el uso de un paquete tecnológico para las áreas de oportunidad detectadas dentro de la organización. El tipo de investigación realizada fue cuantitativa, observacional analítica, transversal comparativo y con un diseño económico de costo-efectividad y minimización de costos. La propuesta para este trabajo se fundamentó en el análisis de la situación actual en la industria de la acuicultura y de la empresa Aquanimals, a través de la revisión de la literatura, y de la observación de diferentes casos de estudio, que obtuvieron éxito en sus diferentes industrias y áreas de aplicación. Se utilizaron herramientas como lo son los modelos de comercialización y los paquetes tecnológicos. Así mismo se utilizó la teoría de colas para probar los beneficios de tener un sistema de comercialización implementado. Lo que se pudo concluir con este proyecto es que es necesario contar con un sistema de comercialización en una microempresa acuícola ya que ayuda a tener más claro la situación actual de la empresa, permitiendo así reforzar, mejorar y/o establecer nuevas líneas de acción para implementar dentro de la organización. En el caso de Aquanimals se observó no contaba con un sistema de comercialización definido por lo que se propuso implementar un sistema sencillo y de fácil aplicación, los escenarios que se eligieron fueron el desarrollar el mercado local y el ampliar el mercado internacional actual, encontrando durante el desarrollo del proyecto la factibilidad de entrar en nuevos mercados, al analizar estos posibles escenarios se encontraron diversos beneficios para la empresa.

(Palabras clave: Rana, comercialización, modelo de comercialización, exportación, nuevos mercados, paquete tecnológico)

SUMMARY

The present work sought to establish an efficient method of commercialization in the company Aquanimals, dedicated to the commercialization of frogs for scientific investigation. The issue was raised by using tools like a simple commercialization model and a technological package for the opportunity areas detected inside the organization. The investigation was quantitative, observational analytical, transverse comparative and with an economic design of cost - efficiency and minimization of costs. The proposal for this work was based on the analysis of the current situation in the aquaculture industry and of the company Aquanimals, the literature review and the observation of different case studies, which obtained success in its different industries and application areas. The tools that were used are a commercialization models and technological packages. Likewise it was used the theory of tails to prove the benefits of having an implemented commercialization system. What it was possible to conclude with this project is that it is necessary to have a commercialization system in an aquaculture micro company since it helps to have the current situation of the company clearer, allowing to reinforce, to improve and / or to establish new lines of action to implement inside the organization. In the case of Aquanimals it was observed that it did not have a defined commercialization system, that its why was suggested to implement a simple system of easy application, the scenarios chosen were to develop the local market and to extend the current international market, finding during the development of the project the feasibility of entering into new markets, and by analyzing these possible scenarios were found diverse benefits for the company.

(Key words: Frog, commercialization, commercialization model, exports, new markets, and technological package)

DEDICATORIA

A mi familia y amigos por impulsarme y motivarme.

INDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatoria	iii
Indice	iv
Indice de Tablas	v
Indice de Figuras	vi
1.INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes Empresa	1
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Pregunta de investigación	3
2. OBJETIVOS	4
2.1. Objetivo General	4
2.2. Objetivos Específicos	4
3. MARCO TEÓRICO	5
3.1. Pymes	5
3.2. Mercado para Pymes Acuícolas	5
3.3. Generales y Características de la Rana Forreri y Rana Toro	8
3.4. Programas Acuícolas	10
3.5. Modelos de Comercialización	14
3.6. Paquetes Tecnológicos	17
3.7. Exportación en México	21
3.8. Programas Apoyos a Exportación en México	24
4. METODOLOGÍA	27
4.1. Estado actual de la empresa	28
5. RESULTADOS	30
5.1. Modelo de Comercialización Propuesto	30
5.2. Paquete Tecnológico Propuesto	36
5.3. Futuras líneas de acción	37
CONCLUSIONES	43
REFERENCIAS	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
Tabla1: Preferencias en el mercado	6
Tabla 2: Listado de Centros Acuícolas del Gobierno Federal	11
Tabla 3: Producción de crías en centros acuícolas de SAGARPA por especie según municipio	13
Tabla 4: Volumen y valor de la producción de acuicultura en peso desembarcado por especie	13
Tabla 5: Establecimientos restauranteros en el Estado de Querétaro	33
Tabla 6: Distancias y Tiempos de clientes potenciales	33
Tabla 7: Tiempos de Vuelos México-Francia	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
Figura 1: Estructuración para la conformación de un paquete tecnológico	19
Figura 2: Matriz Modelo Gráfico de Comercialización	30
Figura 3: Mapa de Hospitales en el Municipio de Querétaro	32
Figura 4: Mapa de Supermercados en el Municipio de Querétaro	32

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes Empresa

Aquanimals es una empresa mexicana con 8 años de experiencia en el ramo de la acuicultura y biotecnología que busca contar con procesos de producción sustentables y preservar la biodiversidad del planeta.

Esta empresa trabaja la sustentabilidad a través de la reutilización de recursos, utilización de energías renovables, manteniéndose a la vanguardia en el uso de nuevas tecnologías y con esto lograr mejorar la calidad de vida, preservar la naturaleza y cuidar la biodiversidad.

La empresa no cuenta con residuos peligrosos, debido a que sus procesos se realizan de forma natural y los escasos residuos son utilizados como composta o como sustrato para otros sistemas de producción agrícola; así mismo cuentan con una planta de tratamiento y recirculación de aguas para la reutilización de las mismas.

Aquanimals busca que a través del desarrollo tecnológico e implementación de procesos productivos innovadores, avanzar hacia la obtención de resultados sustentables que les permita transferir esta tecnología a más empresas y con ello lograr el objetivo de generar cada vez más organizaciones limpias.

Entre los productos que ofrecen están los renacuajos de rana toro, rana toros adultos, rana leopardo (*Lithobates pipiens*), renacuajos de rana leopardo, rana africana de uñas (*Xenopus laevis*), spalangia endus Walker, ancas de rana congeladas para consumo, transferencia de tecnología y visitas escolares.

1.2. Planteamiento del problema

Este proyecto de tesis se basó en el caso práctico de la empresa Aquanimals, la cual es una microempresa acuícola que durante los últimos años ha desarrollado un mercado fuera del país que la ha llevado a tener un crecimiento importante y traído consigo nuevas necesidades de planeación y administración.

Una empresa que busca crecer, lograr su punto máximo, pero ¿de qué manera sabe cuán lejos ha logrado llegar si no se tiene un punto de partida? si no es clara la situación actual es difícil fijar objetivos diáfanos y medibles, así como el tomar decisiones acertadas de hacia dónde se dirigen los esfuerzos de todas las partes involucradas. Una empresa que logra crecer pero sin orden tendera al caos, debido a que se vuelve inmanejable el número de operaciones administrativas, de producción y comercialización.

“Si una empresa se pregunta cómo vender más, está limitando su esfera de pensamiento a cómo mejorar los productos que fabrica, agilizar sus redes de distribución, o mejorar sus estrategias de mercadotecnia. Pero, en cambio, si se preguntara cómo aumentar sus ingresos y contribuir más a la sociedad, podría ampliar dramáticamente su campo visual y encontrar nuevos productos o servicios que jamás había contemplado”(Oppenheimer, 2014, p. 327).

Se buscó llevar acabo este proyecto a través de la observación de los procesos de la empresa para conocer el sistema actual de comercialización del producto, y en base a las necesidades identificadas crear un modelo simple, sustentable, sin costo económico y fácil de manejar, que ayude a tener un panorama claro de las estrategias comerciales de la empresa, a traves del uso de Excel, crear alianzas comerciales y ampliar su mercado. A traves del mapeo se conocerán posibles escenarios de aplicación comercial.

1.3. Pregunta de investigación

¿Es necesario un sistema de comercialización en la microempresa acuícola Aquanimals?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Establecer un método eficiente de comercialización en la empresa Aquanimals, dedicada a la comercialización de ranas para la investigación científica.

2.2. Objetivos Específicos

- Conocer el sistema de comercialización actual de la microempresa acuícola Aquanimals.
- Implementar y/o mejorar el sistema de comercialización en Aquanimals.
- Explicar los beneficios de tener un sistema de comercialización eficientes.
- Elaborar un análisis de los posibles escenarios derivados de la implementación de un sistema de comercialización y su efecto en la empresa.

3. MARCO TEORICO

3.1. Pymes

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en México juegan un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento económico del país ya que en 2006 se hablaba de la existencia de más de 4 millones de empresas que incluía a productores agrícolas, ganaderos, acuicultores, mineros, artesanos, manufacturas, comercios, servicios turísticos y culturales conformadas de la siguiente manera 99.7% eran micro (97%) y pequeñas (2.7%), medianas (0.2%) y únicamente el 0.1% grandes corporativos (Padilla, 2008). Las Pymes generan en el país el 78% de la fuerza de trabajo en este número se destaca que las microempresas contribuyen con un 47%; así mismo las Pymes representan un 38% del Producto Interno Bruto (PIB) este porcentaje se distribuye de la siguiente manera: pequeñas (26%) y medianas (12%); el 31% a las microempresas y en igual proporción (31%) a las grandes firmas (Padilla, 2008).

3.2. Mercado para Pymes Acuícolas

De acuerdo con Balcázar & Andrés (2009) existe una demanda a nivel internacional de 10,000 toneladas de ancas de rana aproximadamente por año y es considerado un mercado accesible y con potencial. Los principales importadores de rana son Francia y Estados Unidos(Balcázar & Andrés, 2009). Existen varios subproductos derivados de la rana pero se observó que el principal producto comercializado y adquirido son las ancas de rana, las cuales se adquieren en restaurantes, hoteles y supermercados, en un precio aproximado por kilo de seis a doce dólares en Francia y de cuatro a ocho dólares en Estados Unidos(Balcázar & Andrés, 2009).

Las tasas de crecimiento que ha tenido la acuicultura a nivel internacional son de un 9 a 10% anual, comparado con la producción de carne de bovino, pollo y cerdo que alcanzan un promedio de crecimiento anual menor al 3%(Balcázar & Andrés, 2009).

Las ancas de rana son consumidas en países de la Unión Europea tales como Alemania, Italia, Francia y Suiza, y en otros como Japón y Estados Unidos, y son consideradas un producto de consumo exclusivo y por lo tanto consumido por una clase social con alto poder adquisitivo; se observó que actualmente estos países no cuentan con una demanda satisfecha de este alimento aún teniendo un potencial de mercado en clínicas, restaurantes y supermercados (Balcázar & Andrés, 2009).En la tabla 1 se observó las preferencias en el mercado de ancas de rana.

Tabla1

Preferencias en el mercado

	EUROPA	AMERICA DEL SUR	AMERICA DEL NORTE	ASIA
Materia prima	La materia prima arriba como ranas vivas, principalmente desde los países asiáticos.	Gran cantidad de la producción se origina en cautiverio.	La materia prima arriba como ranas vivas, principalmente desde los países sudamericanos.	Gran cantidad de su producción se origina de los recursos silvestres existentes.
Técnicas utilizadas	La técnica utilizada durante el procesamiento del producto, es la irradiación de la carne.	Las técnicas más utilizadas para la crianza es el sistema de inundado y semi inundado.	Se comercializan ranas vivas y procesadas.	La técnica más utilizada para la crianza es el sistema de inundado.
Gustos y preferencias	Los países europeos prefieren las ancas de ranas congeladas pequeñas, empacadas en cajas de 1 a 2 kilos.	La carne de rana no es un alimento tradicional en el país. La mayor parte de la producción, está dirigido a la exportación.	El mercado americano y canadiense prefiere ancas grandes. El mayor mercado está representado por los restaurantes locales de categoría china, sin embargo se comercializa en hipermercados, hoteles, cruceros y hospitales.	La carne de rana constituye un alimento tradicional en el país y puede encontrarse en cualquier restaurante. Sin embargo gran parte de su producción esta dirigida a la exportación.

Fuente: Balcázar & Andrés (2009, p. 21)

Se observó que en el 2006 las exportaciones de ancas de rana frescas, refrigeradas y/o congeladas alcanzaron 7,175 toneladas con un valor de 31.57 millones de dólares. Siendo los principales exportadores Indonesia(52.8%), Bélgica(17.04%), Vietnam(13.04%) e Italia(5.61%)(Balcázar & Andrés, 2009). Sin embargo de acuerdo con Robles (2008) la producción anual del último quinquenio fue de 5,669 toneladas e incluye a países como México, India, China, Brasil, Turquía, Tailandia e Indonesia como los principales productores de la rana *toro*.

Así mismo, con respecto a las importaciones en el 2006 las ancas de rana a nivel mundial representaron un total de 9,783 toneladas con un valor de 43.69 millones de dólares. Encabezando la lista de importadores Francia(36.04%), Estados Unidos(26.26%) y Bélgica(15.07%) (Balcázar & Andrés, 2009). Se estimó que la demanda insatisfecha de este producto es de 6000 toneladas anuales, y los países con mayor demanda de este producto son Francia con un consumo anual de 3.536 toneladas, Estados Unidos con 2.779 toneladas, Bélgica 410 toneladas e Italia con 270 toneladas(Balcázar & Andrés, 2009).

Otros de los mercados que existen para la rana y que aún no han sido desarrollados y logrado su potencial son (Balcázar & Andrés, 2009):

- Uso en investigaciones medicinales, farmacéuticas, biológicas y educativas.
- Industria del cuero curtido para elaborar productos de marroquinería.
- Uso de la piel para queratina y colágeno.
- Uso del cuerpo adiposo para producir aceite.

- Comercio de vísceras para elaboración de hilo quirúrgico.
- Comercio de glándulas para elaboración de cosméticos.

3.3. Generales y Características de la Rana Forreri y Rana Toro

La rana Forreri es originaria de México pertenece a la familia ranidae y es conocida como rana leopardo y se encuentra comúnmente en el estado de Sinaloa donde es utilizada para consumo. Esta protegida por el gobierno mexicano con la norma NOM-059-ECOL-2001 debido a que se encuentra en peligro de extinción; tiene oportunidades en el mercado de exportación, para comercializarse y venderse con fines de investigación y estudio en escuelas, es una especie de fácil reproducción en un hábitat simulado; es un producto con una fuerte ventaja competitiva y es un nicho de mercado con poca competencia.(Peña et al., 2014)

De acuerdo con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) (2015) se considera a la acuicultura como una actividad económica importante ha desarrollar, y en donde se puede integrar la producción de la especie rana de la cual se obtiene carne y subproductos como la piel, aceite, harina e hígado, esta integración se debe a que existen amplios mercados nacionales e internacionales interesados en esta especie y los productos derivados de la misma.

La Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA) como parte de la política federal de incentivo a la producción acuícola y pesquera sustentable ha impulsando la actividad denominada ranicultura por ser una alternativa de producción por su rápido ciclo de reproducción y ser un mercado viable. De acuerdo a la Coordinación General de Operación y Estrategia

Institucional de la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA) (2015) la rana sapo ha incrementado su demanda en México y el extranjero.

Existe en el estado de Michoacán un Centro de Investigación y Desarrollo, donde se llevó acabo el proyecto Sistema Producto Rana Michoacán A.C., que consistió en establecer un modelo que requiriera poco espacio con una infraestructura práctica a través de unidades de producción acuícola para el cultivo de rana toro. Como complemento a este proyecto en esta entidad se fomentó el consumo de carnes saludables para contribuir a la disminución de problemas alimenticios y ambientales como la desnutrición, la obesidad y la sobreexplotación pesquera. La práctica de la ranicultura y el programa de producción ranícola son factores que permitieron que el paquete tecnológico desarrollado se adecuara y fuera puesto en marcha en negocios de diferentes tamaños desde granjas familiares y/ o de autosustento hasta de tipo comercial (SAGARPA, 2015).

La presidenta del Sistema Producto Rana Michoacán, Larisa Méndez Bejar explicó las características y propiedades de la carne de rana, de las cuales se destacan la aceptación por su sabor, fácil digestión, excelente calidad proteínica y sin contenido graso, que es un agente terapéutico que permite combatir el colesterol e hipertensión y los trastornos intestinales (SAGARPA, 2015).

La ranicultura es una actividad que comenzó a partir de la década de los 50 del siglo pasado en Norteamérica con la rana toro, originaria de esta región, la crianza de esta especie era de manera rústica y se usaba para su comercialización y era exportada a países como Brasil, Colombia, Venezuela, Ecuador y Uruguay, entre otros. Fueron los japoneses los que desarrollaron el

proceso de explotación intensivo y los brasileños utilizaron instalaciones de granjas porcinas desocupadas para iniciar la producción integrando esquemas asociativos con apoyos gubernamentales, siendo en este país en la década de los años 80 donde se inicio la explotación comercial de la rana toro, a través del sistema de producción anfigranja o confinamiento total, imitado posteriormente por otros países (SAGARPA, 2015).

3.4. Programas Acuícolas

La Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca(CONAPESCA) cuenta con el Programa De Fomento A La Productividad Pesquera Y Acuícola Con Componentes Pesqueros Y Acuícolas el cual consiste en apoyar proyectos locales y regionales de granjas acuícolas, apoyos con energía eléctrica para pymes acuícolas, emisión de certificados para exportación, capacitación y asistencia técnica, fortalecimiento de cadenas productivas y desarrollo tecnológico. Uno de los proyectos implementado por la CONAPESCA es la iniciativa de desarrollar en puntos estratégicos del país Centros Acuícolas los cuales producen especies como Tilapia, Carpa, Trucha, Bagre y Lobina. En la tabla 2 se muestran las características y ubicación de estos centros. (SAGARPA, 2015).

Tabla 2

Listado de Centros Acuícolas del Gobierno Federal.

Centro Acuícola de Referencia	Centro Acuícola de Apoyo
1.- Pabellón de Hidalgo, Ags.	1.- La Boquilla, Chih.
2.- La Rosa, Coah.	2.- Apulco, Pue.
3.- Jala, Col.	3.- Chametla, Sin.
4.- Carrizal-Lagartero, Gro.	4.- Tancol, Tam.
5.- El Zarco, Méx.	
6.- Zacapu, Mich.	
7.- Zacatepec, Mor.	
8.- Temascal, Oax.	

Fuente: SAGARPA (2015, s.p.)

Los Aspectos de los Centro Acuícola de Referencia, arriba mencionados son (SAGARPA, 2015):

- Genética: Contarán con líneas genéticas de calidad para los productores. Desarrollo de tecnologías demostrativas de producción de crías.
- Mejoramiento genético: Enfocados al manejo de especímenes de alta calidad genética y sanitaria, además como unidades demostrativas de técnicas modernas de reproducción y manejo acuícola con cobertura regional.
- Impacto Nacional: Atienden con insumos biológicos a diferentes Entidades de la República.
- Potencial Productivo: Cuentan con recursos hídricos suficientes, lotes de reproductores en buenas condiciones e instalaciones operables con potencial de desarrollo.

- Diversidad de Especies: Cumplen con las características biológicas de la zona de cultivo y atienden a la demanda de productores.
- Desarrollo Tecnológico: Cuentan con un nivel suficiente de desarrollo tecnológico, personal con experiencia y sistematización del cultivo.
- Impacto Económico: Sostienen el empleo y el ingreso económico.
- Impacto Social: Sostenimiento de pesquerías acuaculturales en embalses estratégicos. Maricultura: Atender las necesidades costeras y ribereñas en el desarrollo de proyectos de maricultura.

Otro programa que es de interés para el desarrollo de la propuesta de este trabajo es el proyecto de Vinculación Productiva para el Desarrollo Tecnológico desarrollado por la Dirección General de Organización y Fomento de la CONAPESCA que consiste en promover y financiar la aplicación tecnológica a nivel comercial de los modelos productivos en el país, a través de la identificación de agentes participantes, beneficiarios, sitios con vocación, definir los modelos adecuados a las condiciones y aumentar la producción de crías en cautiverio (SAGARPA, 2015).

En las estadísticas económicas reflejadas en los índices del Anuario Estadístico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía(INEGI) (2012) del Estado de Querétaro se refleja la producción de crías en centros acuícolas como la Tilapia y el Bagre sin embargo no contiene información respecto a la especie rana, enfocándose en los mercados con mayor desarrollo y consumo en el estado (Tabla 3 y 4).

Tabla 3

Producción de crías en centros acuícolas de SAGARPA por especie según municipio

2011 (Miles de organismos)		
Especie	Estado	Arroyo Seco
Total	404 900	404 900
Mojarra-tilapia	404 900	404 900

Fuente: Secretaría de Desarrollo Agropecuario de Gobierno del Estado de Querétaro. Departamento de Información Agropecuaria. (2012, s.p.)

Tabla 4

Volumen y valor de la producción de acuicultura en peso desembarcado por especie

2011				
Especie	Volumen de la producción Especie (Toneladas)			Volumen de la producción a/ (Miles de pesos)
	Total	Social	Privado	
Total	41	41	0	2 472
Mojarra-Tilapia	29	29	0	1 436
Trucha	10	10	0	682
Bagre	1	1	0	49
Carpa	NS	NS	0	8
Otras	1	1	0	298

Nota: Debido al redondeo de las cifras, la suma de los parciales puede o no coincidir con los totales. A/ A precios de primera mano.

Fuente: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Delegación en el Estado de Querétaro. Subdelegación de Pesca.(2012, s.p.)

3.5. Modelos de Comercialización

Para entender que es un modelo de comercialización es importante el entendimiento de cada elemento que conforma este concepto. Un modelo de acuerdo a Barrera es un :

“conjunto de variables relacionadas entre si e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema; representación simple de las propiedades centrales de un objeto, una circunstancia o una relación del mundo real; puede ser oral, material o matemático” (Barrera, 2007, s.p.).

Un modelo cuenta con cuatro variables: Ambiente, organización, grupo social e individuo.

Un modelo trae consigo ventajas tales como analizar y experimentar situaciones complejas, englobar formas y procesos de trabajo, apoyo como herramienta para las diferentes áreas que conforman una empresa, así como para hacer eficiente cualquier cambio estructural y de comportamiento. Así mismo cumplen con diferentes funciones dentro de una organización, algunas de ellas son (Barrera, 2007):

- Formar planes para una mejor toma de decisiones dentro la organización.
- Hacer más dinámica la naturaleza de la empresa.
- Transformar la cultura y visión de la organización. Detectar y corregir errores que afecten los objetivos.
- Como guía para el personal que conforma la empresa en el desempeño optimo del trabajo asignado.
- Tener un panorama real del medio en el que se desarrolla.
- Herramienta para detectar ventajas competitivas.

- Para establecer estrategias de todo tipo.
- Comprensión adecuada de situaciones adversas y favorables.
- Proporcionar futuras alternativas y/o líneas de acción.

Hay diferentes tipos de modelos de acuerdo a Barrera (2007) que son:

- Modelo Narrativo: Descripciones en lenguaje natural que indican las relaciones entre las variables de un objeto o proceso.
- Modelos Gráficos: Representaciones pictóricas de sucesos o de componentes que constituyen un objeto o un proceso completo.
- Modelo Estratégico: Es un esquema de planeación que evalúa el mercado meta y la ventaja diferencial, utilizando los resultados para recomendar las estrategias alternas.
- Modelo de Actitud de Multiatributo: Es un método empleado para medir la actitud general de una persona hacia una marca y determinar la evaluación del consumidor de los atributos individuales de estas, la idea que tiene que sobre estos atributos y la importancia que les asigna.
- Modelo de Liderazgo Tridimensional: Consiste en la importancia de tres factores como lo son el de orientación de tareas, orientación de las relaciones y efectividad.
- Modelo Heurística: Son modelos que emplean reglas intuitivas o ciertas guías tratando de generar nuevas estrategias que se traduzcan en soluciones mejoradas.

Comercialización es definida según Barrera (2007) como el:

“ proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización” (Barrera, 2007, s.p.).

La comercialización tiene como fin establecer objetivos y metas específicas, realistas, consistentes y medibles. Sus funciones principales de acuerdo a Barrera(2007) son:

- **Función de Intercambio:** Se realiza mediante la compra y venta. La función de compra se orienta hacia la búsqueda de productos y servicios. La función de venta implica la fabricación del producto, involucra el empleo de publicidad personal y otros métodos de venta masiva.
- **Función de Distribución Física:** Son el transporte y el almacenamiento, es el movimiento de la mercadería, estas actividades fundamentales se identifican en numerosas instituciones de comercialización especial de depósitos, agencia de transporte, mayoristas y algunos minoristas.
- **Función de facilitación:** La estandarización y la clasificación, la financiación, la toma de riesgos y la información del mercado representan funciones de facilitación que contribuyen a la realización de las funciones de intercambio y distribución física.
- **Función Universal de la Comercialización:** Las funciones universales son: Compra, venta, transporte, almacenamiento, estandarización, clasificación, financiamiento y toma de riesgos e información del mercado. Estas funciones son universales en el sentido de que deben ser realizadas en todos los sistemas de macro-comercialización tomando

en cuenta que una economía debe ser planificada y orientada por el mercado.

Otro concepto importante de plasmar para los objetivos de este trabajo es el término estrategia; de acuerdo a Gallego & Benjamín (2005, p. 119)

“las estrategias son planes de acción que, en lo corporativo, en negocios, en lo funcional y operacional, buscan no solo un buen desempeño financiero de las empresas sino mejorar su fortaleza competitiva y el buen desempeño de los negocios. Consiste, además, en la elección de una opción, una dirección, entre varias alternativas para precisar el compromiso organizacional con respecto a mercados específicos, a formas de operar y a enfoques competitivos”.

3.6. Paquetes Tecnológicos

De acuerdo a la descripción del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) (2011) un paquete tecnológico es una modalidad del subprograma AVANCE en donde se integran un conjunto de elementos conocido como *paquete*, estos elementos y/o paquete son:

“necesarios para que los desarrollos científicos y tecnológicos probados y validados a nivel laboratorio o planta piloto, puedan ser licenciados, comercializados o transferidos a través de una estrategia comercial, legal y tecnológica, que facilite su explotación comercial y/o asimilación hacia el sector o sectores usuarios”. (CONACYT, 2011, s.p.)

El objetivo de los paquetes tecnológicos dentro de este programa es la promoción y explotación comercial de los desarrollos tecnológicos y científicos creados por las Instituciones de Educación Superior, Centros de Investigación del sector Público o por investigadores independientes ya sea a través de la transferencia de tecnología o implementación-venta de un proceso productivo.

Los beneficios que se generan a través del programa AVANCE son:

- La creación de oportunidades de alto valor agregado, capaces de generar una ventaja competitiva sostenible, a través de la innovación, la investigación y el desarrollo tecnológico.

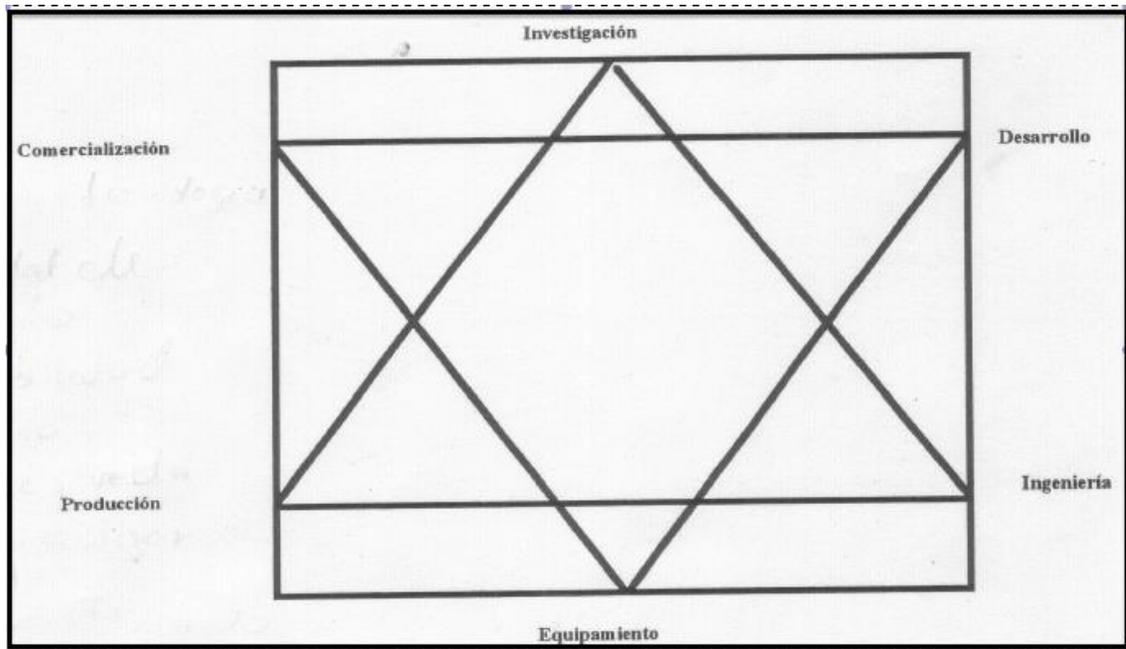
- Aprovechamiento y explotación de los descubrimientos científicos y desarrollos tecnológicos realizados en el país.
- Mayor interrelación de emprendedores, empresas, centro de investigación, instituciones de educación superior, mercado e inversionistas.
- Incorporación de investigadores, científicos y tecnólogos especialistas en el ámbito empresarial.
- Y apoyos para:
 - ✓ Los gastos asociados a la Estrategia de Propiedad Intelectual que presente la empresa para la explotación comercial.
 - ✓ La contratación de consultores y/o asesores con especialidad en negocios t legal.
 - ✓ La realización de estudios de factibilidad técnico-económica ó estudio de pre inversión del proyecto.
 - ✓ La construcción y prueba de prototipos finales.
 - ✓ El Manual de transferencia que contenga la documentación e ingeniería de detalle del producto.
 - ✓ La obtención de registros y certificaciones oficiales necesarias para su comercialización.
 - ✓ Los demás que determine el Consejo Técnico AVANCE.

Otra definición de paquete tecnológico de acuerdo a Estrada (2011, p. 1) es el *“conjunto de conocimientos empíricos, científicos, nuevos o copiados, de acceso libre o restringido, jurídicos, comerciales y/o técnicos, necesarios para producir un bien o servicio”*.

De acuerdo a Estrada(2011) la estructuración de paquetes tecnológicos es de utilidad para la creación de innovación tecnológica.

Para entender esta definición Estrada(2011) propone un hexagrama(figura 1) que sirve para representar las interacciones que se dan entre los elementos que conforman un paquete tecnológico. Es importante considerar que esta herramienta propuesta dista de lo que ocurre en la realidad ya que es bastante más compleja la interacción entre partes para lograr un proceso innovador, pero ayuda a entender el hecho de que las conexiones existen en todas direcciones y que es necesario un diálogo entre los actores del proceso.

Figura 1: Estructuración para la conformación de un paquete tecnológico.



Fuente: Estrada (2011, p. 1)

Algunos de los beneficios que trae el uso de paquetes tecnológicos a los usuarios son (Estrada, 2011):

- La identificación de los componentes que influyen en el proceso innovador.

- A la adaptación y adición de diversos conocimientos de carácter social, económico, político y científico.
- Reducir la complejidad de implementación de nuevos conocimientos.
- Reducir los plazos de años a meses en la construcción y estructuración de proyectos.
- Manejo y administración adecuado de la cadena de actividades y actores que conforman los procesos.

Los componentes que integran un paquete tecnológico son (Estrada, 2011):

- Conocimientos empíricos.
- Información técnica externa a la organización.
- Perfiles de factibilidad técnico-económica.
- Ingeniería básica.
- Ingeniería de detalle.
- Diseño y manufactura de equipos.
- Cumplimiento de normas y especificaciones.
- Protección de la propiedad industrial.
- Negociaciones contractuales.
- Capacitación técnica del personal.
- Cumplimiento de normas y controles gubernamentales.
- Provisión de equipos.
- Construcción y arranque de planta.
- Ajuste del paquete a condiciones de operación reales.
- Adecuación del producto a los requerimientos del mercado.

Es importante considerar que un paquete tecnológico no necesariamente tiene que contener todos estos elementos ni en la misma medida, esto dependerá del enfoque y del proyecto que se quiera crear (Estrada, 2011).

3.7. Exportación en México

Actualmente México se ha consolidado en América Latina como el principal exportador y el decimoquinto a nivel global, proyectándose para ocupar el lugar número seis para el 2050 (ProMexico, 2015). En 1994 el comercio exterior representaba un 27% del producto interno bruto (PIB) y al abrir los mercados y basar el desarrollo del país en el comercio, se generó un crecimiento que en el comercio exterior representa un 63% del producto interno bruto (PIB), así mismo aumentó el número de exportaciones 5 veces más per cápita en los últimos 20 años (ProMexico, 2015).

México cuenta con una red de tratados de libre comercio con 46 países, logrando con esto tener acceso preferencial a más de 1,200 millones de consumidores (ProMexico, 2015).

De acuerdo con ProMexico (2015, s.p.) la exportación se define como “*el envío legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero*”. La Ley Aduanera que es la legislación nacional considera dos tipos de exportación: la definitiva y la temporal. De acuerdo con PROMEXICO (2015) existen diversas ventajas al exportar un producto, las cuales son:

- Acceso a nuevos mercados.
- Desarrollo y crecimiento de la empresa al generar nuevos ingresos.

- Aprovechamiento de la capacidad de producción instalada.
- No se depende solamente del mercado local.
- Fortalecimiento de la competitividad de los productos en calidad y precio.
- Actualización tecnológica. Mejora de la imagen empresarial.
- Generación de empleos y de divisas para el país.

Así mismo hace referencia a los errores más comunes cometidos por las empresas al momento de exportar, que son:

- Falta de conocimiento del mercado.
- Extrema diversificación de los mercados.
- Desconocimiento de la mecánica de exportación.
- Cálculo deficiente del precio de exportación.
- Falta de conocimiento de la contraparte.
- Incumplimiento en tiempos y cantidades de entrega.
- Impaciencia del exportador al no ver resultados inmediatos.

Los requisitos para que una empresa pueda exportar en México son (ProMexico, 2015):

- Estar dado de alta y activo en el Registro Federal de Contribuyentes.
- Conocer el código del producto a exportar de acuerdo con el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. Este código es asignado por un agente aduanal o por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

- Determinar la fracción arancelaria del producto, para esto se cuenta con tres opciones: Uso del servicio de un agente aduanal, acudir a las oficinas de orientación al contribuyente en asesoría en comercio exterior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), ir a los módulos de orientación de despacho aduanero de la Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana (CAAAREM).
- De acuerdo con el Art. 40 de la Ley Aduanera se debe utilizar un agente aduanal para las operaciones de importación y exportación. Para elegir un agente aduanal primero es necesario determinar la aduana de salida y consultar la página web http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/2008/importando_exportando/142_10064.html para conocer si es un agente autorizado para realizar operaciones en esa aduana.
- Conocer las regulaciones arancelarias (impuestos/aranceles) ha pagar en la aduana del país.
- Conocer las restricciones y regulaciones no arancelarias, tales como controles de flujo de mercancía entre países.
- Identificar documentos requeridos para exportar, en México son:
 1. Factura comercial
 2. Encargo conferido (autorización ante la autoridad aduanera para que el agente aduanal lleve a cabo el despacho a nombre del exportador)

3. Carta de instrucciones al agente aduanal (información específica y detallada de la operación y se entrega directamente al agente aduanal)
4. Lista de empaque
5. Certificado de origen
6. Documento del transporte
7. Documentos que avalen el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias, tales como: certificados sanitarios, certificados de calidad, permisos, etcétera.

3.8. Programas Apoyos a Exportación en México

En México existe un entidad llamada PROMEXICO dedicada al impulso y desarrollo de negocios internacionales a través de promover la atracción de inversión extranjera directa, la internacionalización de las empresas nacionales, así como de apoyar la exportación de productos y servicios, esto con el fin de contribuir con el desarrollo económico y social del país y fortalecer la imagen de México como socio estratégico para hacer negocios (ProMexico, 2015).

Los apoyos que ofrece esta entidad para exportación son (ProMexico, 2015):

- Apoyo a representantes en negocios internacionales.
- Asesoramiento para conformar redes de exportación para promover la oferta exportable de las PYMES.
- Asesoramiento técnico en procesos productivos o desarrollo de nuevos productos.

- Bolsa de viaje.
- Centros de distribución, showrooms y centros de negocios en México y el extranjero.
- Constitución de empresas en el extranjero.
- Consultoría para registro de marca internacional.
- Diseño de campañas de imagen internacional de productos.
- Diseño de envase, empaque, embalaje y etiquetado de productos de exportación.
- Diseño de material promocional para la exportación.
- Envío de muestras al exterior.
- Estudios de logística.
- Estudios de mercado para identificar eslabones faltantes o con mínima presencia en las cadenas productivas.
- Estudios de mercado y planes de negocios para la exportación o internacionalización.
- Estudios para internacionalización.
- Estudios para la identificación y selección de nuevos proveedores.
- Implantación y certificación de normas y requisitos internacionales de exportación y de sistemas de gestión de proveeduría para exportadores.
- Organización y realización de encuentros de negocios.
- Participación individual en eventos internacionales.
- Planeación y realización de actividades promocionales en el exterior.
- Proyectos de capacitación en negocios internacionales 2014 y 2015.

Estos apoyos cuentan con una ficha técnica en la que se describe en que consiste el apoyo, quien puede solicitarlo, criterios de otorgamiento, criterios generales, así como los formatos y documentos requeridos para recibir el apoyo, ya otorgado el apoyo se firma un convenio de colaboración con PROMEXICO para formalizar, y para dar seguimiento se solicita un reporte mensual de actividades, recibo del apoyo otorgado y un cuestionario de evaluación y satisfacción (ProMexico, 2015).

4. METODOLOGÍA

El tipo de investigación realizada fue cuantitativa, observacional analítica, transversal comparativo y con un diseño económico de costo-efectividad y minimización de costos(Villareal, 2011).

La propuesta para este trabajo se fundamentó en el análisis de la situación actual en la industria de la acuicultura y de la empresa Aquanimals, a través de la revisión de la literatura, y de la observación de diferentes casos de estudio, que obtuvieron éxito en sus diferentes industrias y áreas de aplicación. Así como el uso de herramientas como lo son los modelos de comercialización y los paquetes tecnológicos.

La propuesta de implementar un sistema de comercialización se basó en dos áreas de oportunidad detectadas :

- Desarrollo y ampliación del mercado local de consumo de carne de rana a través de:
 - ✓ La colocación del producto en supermercados, hospitales, tiendas especializadas en productos para personas con enfermedades tales como diabetes e hipertensión.
 - ✓ Uso de estrategias de mercadotecnia como la promoción del consumo de este tipo de carne en hospitales, escuelas y en restaurantes con locales fijos y food trucks.
 - ✓ Uso de redes sociales para educar sobre los beneficios de consumir carne de rana.
 - ✓ Cambio de la presentación de las ancas de rana al elaborar platillos.

- Aumento del número de exportaciones de ancas de rana a Estados Unidos a través de:
 - ✓ El uso y aprovechamiento de las rutas actuales de transporte ya definidas por la empresa.
 - ✓ Aplicando a los programas de apoyo gubernamentales ofrecidos por ProMexico.
 - ✓ Haciendo uso de la ventaja competitiva que ofrece la cercanía con este país.

Se planteó el uso de un modelo sencillo de comercialización y el uso de un paquete tecnológico para cubrir estas dos áreas de oportunidad. Así mismo se utilizó la teoría de colas para probar los beneficios de tener un sistema de comercialización implementado.

4.1. Estado actual de la empresa

Se observó que la empresa maneja dos canales de ventas a través de pedidos por teléfono y correo electrónico, y un único canal de distribución haciendo entrega del producto vía paquetería con un pedido mínimo de 6 kg absorbiendo el costo del envío el cliente, no cuenta con canales alternativos de comercialización. Así mismo se observó que la presentación del producto es congelado y empaquetado en caja.

Se encontró que la empresa tiene presencia en Facebook con dos cuentas lo cual ocasiona confusión al posible consumidor que busca conocer a la empresa y sus productos, ninguna presencia en Instagram y una página web. En ninguna de estas redes sociales el consumidor puede encontrar opciones claras de compra, ni precios de los productos.

Además se observó que la empresa se ha enfocado en el sector educativo, teniendo presencia de los productos dentro del país en instituciones educativas como es el caso de la Universidad Nacional Autónoma de México(UNAM), Instituto Politécnico Nacional(IPN) y las autónomas en Querétaro, Guadalajara y Campeche, a nivel nacional sus ventas están principalmente en los estados de San Luis Potosí, México y Sonora, sin embargo el producto “ancas de rana” de la empresa no tiene presencia física en ningún establecimiento local de los sectores restaurantero, comercial y de salud, dejando así de cubrir la demanda que existe en el mercado para este producto.

También se encontró que la promoción de las ancas de rana es únicamente a través de redes sociales y página web, no cuentan con ningún otro tipo de estrategia mercadológica para promover este y otros productos con los que cuenta la empresa.

Por lo que se propuso una matriz que describe un modelo gráfico de comercialización que buscó a través de cuatro principales estrategias con diversas líneas de acción desarrollar y ampliar el mercado local para el consumo de carne de rana en el Municipio de Querétaro.

5. RESULTADOS

5.1. Modelo de Comercialización Propuesto

El Modelo de comercialización propuesto fue: Un modelo gráfico, usando una matriz que planteó las estrategias seguidas para lograr establecer un mercado local de consumo de ancas de rana.

Se buscó con estas estrategias: Tener más puntos de venta, generar alianzas comerciales, contactar con clientes potenciales y promover los beneficios del consumo de carne de rana.

Figura 2: Matriz Modelo de Comercialización Gráfico.



Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo se utilizó la teoría de colas para formular y analizar una tabla con una lista de clientes potenciales, las distancias en kilómetros que existen entre la empresa y estos lugares y el tiempo que requiere recorrer esas

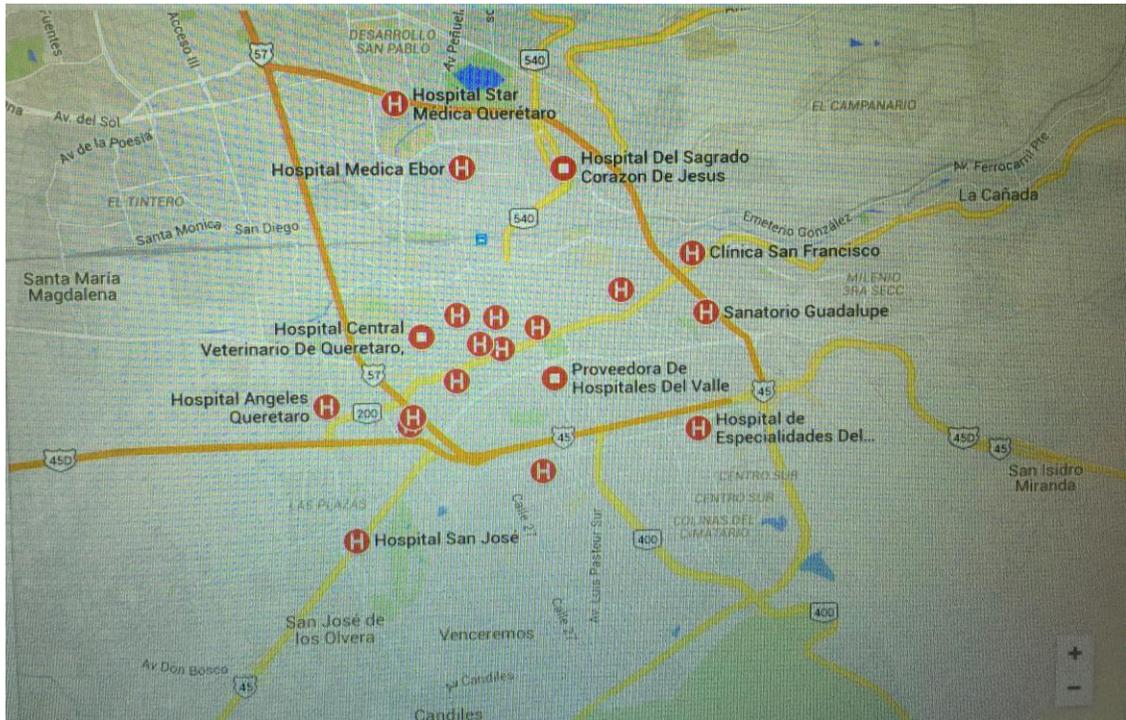
distancias para cubrir la demanda de ancas de rana en el Municipio de Querétaro.

Las distancias y tiempos fueron medidos con el uso de mapas, estableciendo las diferentes rutas que existen entre la ubicación de la empresa con los establecimientos de los clientes, se midió la distancia mínima y máxima y el tiempo mínimo y máximo que existe en las diferentes rutas.

Para los restaurantes se usó una tabla con el número de establecimientos existentes en el estado y su ubicación por municipio, y para conocer las distancias y tiempos se tomaron en cuenta las zonas con mayor concentración de este tipo de negocios, debido al elevado número de estos no fueron medidos de manera individual.

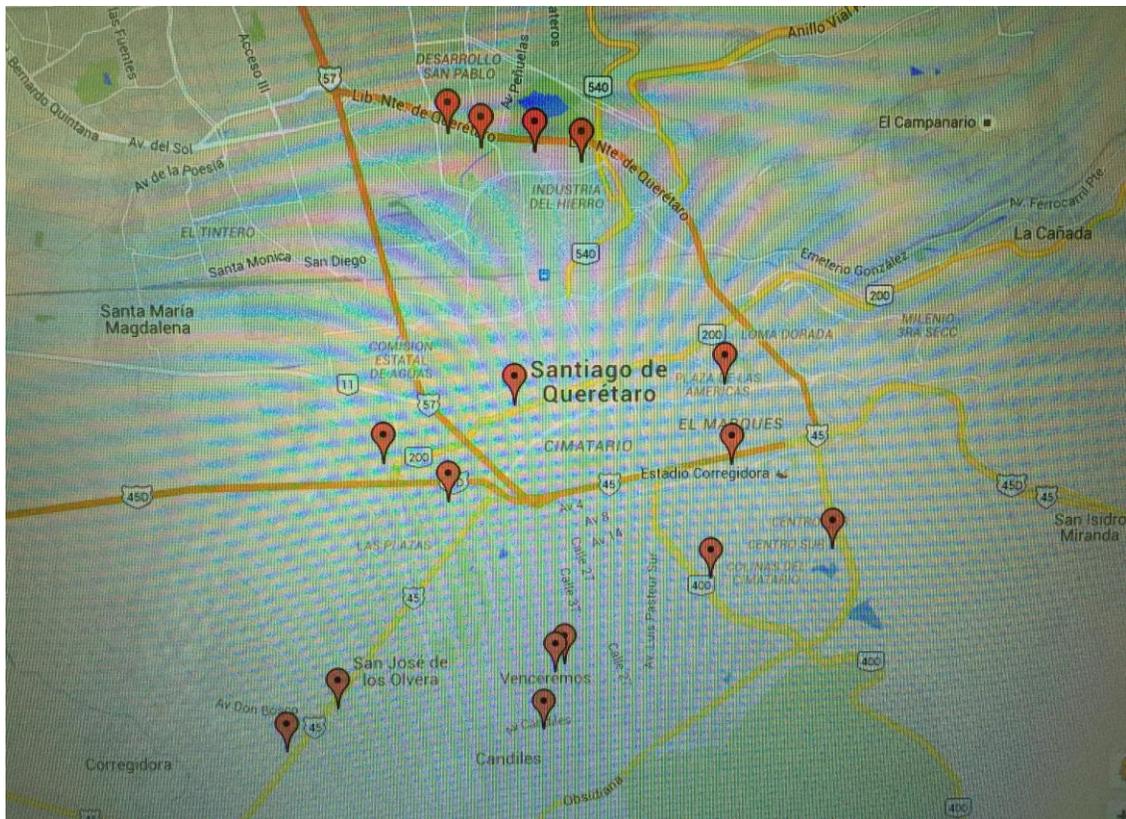
Los hospitales, tiendas especializadas y supermercados fueron medidos los tiempos y distancias de manera individual, tomando la distancia mínima que existen con el cliente más cercano y la distancia máxima con el cliente más alejado, se tomaron en cuenta los mismos criterios con los tiempos.

Figura 3: Mapa de Hospitales en el Municipio de Querétaro



Fuente: Google Maps(2016, s.p)

Figura 4: Mapa de Supermercados en el Municipio de Querétaro



Fuente: Google Maps(2016, s.p)

Tabla 5

Establecimientos restauranteros en el Estado de Querétaro

EL 96.8 % DE LA PLANTA PRODUCTIVA RESTAURANTERA SON MICRO EMPRESAS ENTRE 0 Y 10 TRABAJADORES														
LA GENERACION DE EMPLEO DIRECTO EN EL ESTADO DE QUERÉTARO ES DE 35,570 TRABAJADORES , Y DE EMPLEO INDIRECTO ES DE 142,278, DANDO UN TOTAL DE 177,848 TRABAJADORES														
LA ZONA CONURBADA DE LOS MUNICIPIOS DE QUERÉTARO , CORREGIDORA , EL MARQUEZ Y HUMILPAN ACUMULAN EN EL ESTADO EL 69.4 % DE LA OFERTA RESTAURANTERA Y SOLO EL MUNICIPIO DE QUERÉTARO TIENE EL 58.1 % DE DICHA OFERTA.														
EL SEGUNDO MUNICIPIO CON MAYOR OFERTA RESTAURANTERA EN EL ESTADO ES SAN JUAN DEL RIO CON EL 13.7 %														
SEGÚN # EMPLEADOS	MICRO			PEQUEÑA			MEDIANA			GRANDE	TOTAL			
ESTABLECIMIENTOS	9,472			288			24			1	9,785			
DIST %	96.8%			2.9%			0.2%			0.01%	100%			
TRABAJADORES DIRECTOS	26,579			6,840			1,900			251	35,570			
EMPLEADOS	0 a 5	6 a 10	11 a 30	31 a 50	51 a 100	101 a 250	251 y más	Total establecimientos						
ESTADO DE QUERÉTARO														
QUERÉTARO	5,074	56.7%	367	69.6%	176	75.2%	48	88.9%	21	91.3%	1	100.0%	5,688	58.1%
CORREGIDORA	724	8.1%	23	4.4%	16	6.8%	1	1.9%					764	7.8%
EL MARQUÉS	271	3.0%	10	1.9%	3	1.3%							284	2.9%
HUMILPAN	52	0.6%	2	0.4%									54	0.6%
											69.4%			
SAN JUAN DEL RÍO	1,244	13.9%	64	12.1%	29	12.4%	4	7.4%	1	4.3%			1,342	13.7%
TEQUISQUIAPAN	338	3.8%	26	4.9%	5	2.1%	1	1.9%					370	3.8%
EZEQUIEL MONTES	290	3.2%	12	2.3%	3	1.3%							305	3.1%
PEDRO ESCOBEDO	248	2.8%	8	1.5%	1	0.4%			1	4.3%			258	2.6%
CADEREYTA DE MONTES	173	1.9%	6	1.1%									179	1.8%
JALPAN DE SERRA	139	1.6%	5	0.9%									144	1.5%
AMEALCO DE BONFIL	121	1.4%	1	0.2%									122	1.2%
COLÓN	80	0.9%	1	0.2%									81	0.8%
TOLIMÁN	62	0.7%	2	0.4%	1	0.4%							65	0.7%
SAN JOAQUÍN	36	0.4%											36	0.4%
PINAL DE AMOLES	32	0.4%											32	0.3%
ARROYO SECO	24	0.3%											24	0.2%
PEÑAMILLER	20	0.2%											20	0.2%
LANDA DE MATAMOROS	17	0.2%											17	0.2%
Total QUERÉTARO	8,945	100.0%	527	100.0%	234	100.0%	54	100.0%	23	100.0%	1	100.0%	9,785	100.0%
	91.42%		5.39%		2.39%		0.55%		0.24%		0.01%		0.01%	100.00%
		96.80%		99.19%		99.74%		99.98%		99.99%		100.00%		

Fuente: CANIRACQRO (2016, s.p.)

Tabla 6

Distancias y Tiempos de clientes potenciales

Número de establecimientos en el Municipio de Querétaro	Clientes potenciales	Distancia mínima	Distancia máxima	Tiempo mínimo	Tiempo máximo
17	Hospitales	15 km	27 km	16 min	27 min
5,688	Restaurantes	16 km	35 km	18 min	34 min
3	Tiendas Especializadas	7 km	21 km	10 min	26 min
16	Supermercados	9 km	30 km	13 min	35 min
5724					

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con Cao (2002, p. 113)

“la teoría de colas es una disciplina, dentro de la Investigación Operativa, que tiene por objeto el estudio y análisis de situaciones en las que existen entes que demandan cierto servicio, de tal forma que dicho servicio no puede ser satisfecho instantáneamente, por lo cual se provocan esperas”.

Esta definición prueba el amplio ámbito de aplicación de la teoría, por eso se empleó para los propósitos de este trabajo.

Los elementos que conforman la teoría de colas son(Cao, 2002):

- Fuente de entrada o población potencial: Conjunto de individuos que pueden llegar a solicitar el servicio en cuestión. Se puede considerar finita o infinita (Cao, 2002).
- Cliente: Individuo de la población potencial que solicita el servicio (Cao, 2002).
- Capacidad de la Cola: Número máximo de clientes que pueden estar haciendo cola, antes de comenzar a ser servidos. Se puede considera finita o infinita (Cao, 2002).
- Disciplina de la Cola: Modo de selección de los clientes para ser servidos. Los modos son cuatro (Cao, 2002):
 1. FIFO (first in first out) o FCFS (first come first served), se atiende primero al cliente que antes haya llegado.
 2. LIFO (last in first out) o LCFS (last come first served), se atiende primero al cliente que ha llegado al último.
 3. RSS (random selection of service) o SIRO (service in random order), se selecciona a los clientes de forma aleatoria.
 4. RR (round robin), se otorga una fracción de tiempo de servicio a cada cliente de forma secuencial, se reparten los recursos de forma igualitaria entre todos los clientes en espera.
- Mecanismo de servicio: Procedimiento por el cual se da servicio a los clientes que lo solicitan (Cao, 2002).

Se encontró que en le Municipio de Querétaro existen 17 hospitales, 3 tiendas especializadas en alimentos para personas que padecen diabetes, 16

supermercados y 5,688 restaurantes (CANIRACQRO, 2016), estos datos sirvieron para determinar a la población potencial, la cual se considero como infinita debido al número alto de la población de establecimientos. Se planteó que la disciplina de cola usada fuera RSS (random selection of service) o SIRO (service in random order) debido a que se depende de la ruta de distribución que se elija y no tanto del orden en que llegan los clientes. La capacidad de la cola es de 5,724 posibles clientes. El mecanismo de servicio que se proyectó es el de repartir el producto por zonas empezando por los lugares más cercanos a la empresa y terminando con los más alejados.

Se ideó que las redes sociales de la empresa cuenten con un administrador que cuide, planifique y unifique el contenido, se abra una cuenta en Instagram que tenga recetas y fotos informativas. Se sugirió se elimine la cuenta de Facebook que no es utilizada para no crear confusiones en el consumidor.

Se planeó mejorar la página web y la cuenta de Facebook agregando la opción de comprar en línea, agregando a la página un botón de carrito de compra y en Facebook el botón de comprar, ya que no existe esta opción para el cliente en ninguna de las redes sociales en las que la empresa tiene presencia. Así mismo se manifestó la importancia de tener precios a la vista del consumidor, los cuales no están incorporados.

Se formuló establecer un contenido en redes sociales que manifieste los beneficios que aporta la carne de rana al consumidor en especial a las personas que padecen de diabetes, hipertensión y/o con altos índices de colesterol.

Otra acción a implementar es la participación en eventos sociales, culinarios y en festivales de food trucks regalando muestras de platillos preparados con ancas de rana, con esto se crea un acercamiento directo al consumidor y se convierte en una experiencia diferente el consumir carne de rana.

También se consideró importante acudir a hospitales y escuelas de nivel medio superior y superior para realizar paneles informativos sobre los beneficios de este tipo de carne. Acudir con la directiva del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) campus Querétaro para abrir la propuesta de que sus alumnos en la semana de emprendimiento usen las ancas de rana como producto, ya que durante un día se promueve la venta de un solo producto en diversos stands con diferentes conceptos, logrando así abrir otros canales de promoción y encontrar nuevas presentaciones de este producto propuestas por alumnos.

Se planteó la carne se presente en cubos, deshebrada y en filetes pequeños al presentar los platillos elaborados con ancas de rana para hacer más apetecible su consumo y mejorar su apariencia y presentación.

5.2. Paquete Tecnológico Propuesto

El paquete tecnológico se basó en la red de transporte ya utilizado por la empresa, las dos rutas que utiliza son Corregidora, Querétaro-San Luis Potosí-Salttillo- Monterrey- Matamoros y la segunda Corregidora, Querétaro-Guasave, Sinaloa-Durango-Salttillo- Tamaulipas, se usan estas rutas por ser las más seguras y representar un ahorro en tiempo de entre 2 a 4 horas y una reducción de costos de entre 7 y 14 por ciento (Peña et al., 2014).

Se propuso contactar con nuevos clientes que se encuentre dentro de las rutas que se recorren y así mismo ampliar su red de contactos en Estados Unidos para el aumento en las ventas y exportación de los productos ofrecidos por la empresa y logara el máximo aprovechamiento de la ventaja competitiva de la cercanía con Estados Unidos y de las rutas ya establecidos. Para ello se planeó aplicar a dos de los programas que ofrece ProMéxico que sirvan para estos propósitos, los cuales fueron:

- Centros de distribución, showrooms y centros de negocios en México y el extranjero, que otorga lo siguiente:

“Un apoyo a reembolso para que rente un espacio físico por un periodo de 6, 9 o 12 meses, el cual puede habilitar como: Centros de distribución, showroom y/o centro de negocios (oficina de ventas en el exterior). Importe máximo del Apoyo: hasta \$130,000.00 pesos mexicanos (no sujeto a IVA). Período de renta de 6, 9 o 12 meses. El reembolso se efectuará en 3 parcialidades. Un Apoyo por Beneficiario por año” (ProMéxico, 2015, s.p.).

- Asesoramiento para conformar redes de exportación para promover la oferta exportable de las PYMES, que de acuerdo a la ficha técnica consiste en:

“Otorgar un apoyo económico a reembolso a Pymes para que obtengan los servicios de consultoría para iniciar, orientar y organizar la asociación de empresas por sector o línea de productos con el mismo canal de distribución en el exterior y consolidar una Red de Exportación, con la metodología de ProMéxico, para promover los bienes y servicios de sus asociados en el extranjero, para incrementar sus exportaciones mediante acciones conjuntas de promoción internacional, reduciendo los riesgos y costos de la exportación. Importe fijo del Apoyo: \$250,000.00 pesos mexicanos (no sujeto a IVA) por la asesoría para formar la Red de Exportación, integrada por un mínimo de cinco empresas. Período de realización: mínimo 6 meses, máximo 12 meses. El reembolso se efectúa en 2 parcialidades, contra entrega de documentos a comprobar de cada etapa”(ProMéxico,2015, s.p.).

5.3. Futuras líneas de acción

Se observó que una posibilidad de crecimiento para la empresa es exportar al mercado europeo principalmente a países como Francia, Alemania y Bélgica donde el consumo de ancas es muy popular y con una demanda en aumento y no satisfecha. Existe la ventaja competitiva de estar a una distancia más corta

que China que es el mayor exportador de este producto a estos países, lo cual se manifiesta en menores costos de logística y poder contar con precios más competitivos.

Otra línea de acción que se propuso fue ser pioneros en el empaquetado de las ancas, al emplear nuevas formas de presentación las cuales podrían ser en sobre, enlatado y/o congelado en bolsas en forma de filetes o cubos, convirtiéndolo así en un producto gourmet y más fácil de transportar , lo cual generaría un mercado más específico y aumentaría el precio por unidad generando así mayores utilidades.

Se manifestó una oportunidad durante el desarrollo de este proyecto; la propuesta de compra de ancas de rana por parte de un cliente en Lyon, Francia, el cual distribuye a todo el país, incluidas cuatro de las principales ciudades París, Montpellier, Marsella y Toulouse. La importancia de Lyon, Francia es el ser un punto estratégico para la distribución en esta región.

El cliente solicitó una orden de compra abierta comenzando con un pedido mínimo de 700 kilogramos diarios de Lunes a Viernes de ancas de rana frescas y no congeladas de un peso de 40 gramos y de 8 a 10 centímetros de largo por anca, con un corte tipo yogui.

El reto para la empresa será hacer el envío en 60 horas contando a partir del sacrificio y empaquetado de la rana para que la carne este fresca y sin necesidad de congelar, hasta llegar a todos sus destinos antes de que se cumpla el periodo.

Para lograrlo se proyectó la construcción de un rastro de ranas, el primero de su categoría en el país, con una inversión de 4.5 millones de pesos, ubicado

en la Ciudad de México con un tiempo aproximado de construcción de 4 meses y 2 meses más para obtener las certificaciones necesarias para operar.

Se eligió la Ciudad de México por la ubicación y facilidades para envíos aéreos a otras partes del mundo. Se optó por la opción de transporte aéreo por encima del marítimo por ser menores los tiempos de embarque, vuelo y desembarque y para lograr mantener la frescura del producto. La duración de los vuelos necesarios para la distribución del producto se presentó en una tabla con los tiempos de traslados:

Tabla 7

Tiempos de Vuelos México-Francia

Ciudad de Partida	Ciudad de Destino	Tiempo de vuelo en horas
Ciudad de México	París, Francia	11 horas
París, Francia	Lyon, Francia	1 hora 10 minutos
Lyon, Francia	Montpellier	55 minutos
Lyon, Francia	Marsella	1 hora
Lyon, Francia	Toulouse	1 hora

Fuente: Elaboración propia.

El desafío del rastro consistirá en sacrificar 10,000 mil ranas diario en un periodo de 4 horas para lograr abastecer los 700 kilos, el precio de compra por rana es de 70 centavos de Euro lo que equivale aproximadamente a 13.30 pesos, siendo el costo de producción de 10 pesos por rana, generando así una ganancia por rana de 3.30 pesos. En Francia los platillos preparados con ancas pueden tener un costo de entre 18 y 32 euros dependiendo su preparación, porción y lugar de venta. Así mismo tendrá que contar con un área de empaquetado, que cumpla con las practicas comerciales comunes para productos frescos en la Unión Europea , que aunque no cuenta con normas oficiales para empaque y embalaje son la costumbre en estos países, las cuales

de acuerdo con la Guía para Exportar productos Mexicanos a la Unión Europea, ProMéxico (2005) son:

- Deberá realizarse en condiciones higiénicas satisfactorias evitando cualquier contaminación de los productos.
- Las características organolépticas de los productos pesqueros no deben ser alteradas.
- Los empaques sólo se emplearán una vez, con excepción de aquellos que sean resistente a la corrosión y que sean fáciles de lavar y desinfectar. El material de empaque que se utilice en productos frescos conservados en hielo, deberá permitir la eliminación de agua de fusión.
- Los materiales empleados que estén en contacto directo con el producto deberán tener «grado alimenticio» es decir, no ser tóxicos para la salud humana.
- En cuanto al embalaje (cajas) deberán ser de cartón reciclable (el recubrimiento de cera está prohibido en la Unión Europea).
- Los empaques no utilizados deberán almacenarse en alguna zona distinta y alejada de la zona de producción, así como estar protegidos del polvo y otros agentes contaminantes.
- Los productos destinados al mercado industrial o institucional se congelan en bloques (agrupación de productos), semibloques o piezas individuales separadas por hojas delgadas de polietileno. Estos bloques, a su vez, se introducen en bolsas de plástico transparente para después ser empacados en cajas de cuatro a cinco kilogramos.

- Los productos pesqueros frescos se empacan en cajas de celulosa refrigeradas.
- Los importadores determinarán las características del empaque y embalaje que particularmente requieran.
- Cuando el producto se dirige al mercado industrial, tratándose de pescados de escama, generalmente se corta a lo ancho. Cuando se destinan a la preparación de «barritas de pescado», se empacan en forma de filetes y se depositan en charolas de un kilogramo.
- El camarón congelado se empaca en bolsas de 100 piezas.

De acuerdo con la esta Guía el etiquetado de los productos destinados para su venta al consumidor final, deben cumplir con lo que establece la Directiva 79/112/CEE relativa al etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios. Así mismo para cuando el producto se envía al mercado detallista como supermercados y tiendas especializadas, la etiqueta deberá contener principalmente la siguiente información, preferentemente en el idioma del país receptor, ProMéxico (2005):

- Nombre científico y comercial del producto.
- Nombre y dirección del exportador.
- Ingredientes, en su caso.
- Peso neto (indicando peso drenado, sistema métrico decimal).
- Tipo de preparación
- Método de conservación
- Fecha de caducidad o la leyenda «consumirse antes de (mes y año)».

- Leyenda de advertencia, en su caso.
- País de origen.
- En caso de elaborarse bajo la marca del importador o distribuidor, deberá incluirse el nombre del productor.
- Número de registro sanitario.
- Fecha de congelamiento del producto.
- Temperatura de conservación.
- Instrucciones para la descongelación
- Código de barras.
- Adicionalmente, se imprimirán los símbolos de reciclable y «e» (garantía que el peso es exacto).
- Las empresas productoras de atún enlatado deberán demostrar e incluir en la etiqueta la leyenda «Dolphin Friendly».

Se consideró un tiempo aproximado para obtener las certificaciones de 2 meses. De acuerdo con la Guía para Exportadores Mexicanos “*que deseen acreditar su certificación deberán solicitarla a: Secretaría de Salud, Dirección General de Calidad Sanitaria de Bienes y Servicios Donceles 39, Colonia Centro, México, D.F. Tel.: 55 55 12 68 95, Fax: 55 55 12 96 28, <http://www.ss.gob.mx>”* (ProMexico,2005, p. 82). Y deberán certificarse a través de la Secretaría de Salud y estar acreditadas en el estado o padrón de exportadores de la Unión Europea, con esto se asume que las empresas incluidas en dicha lista cumplen con la normatividad europea.

CONCLUSIONES

Lo que se puede concluir con este proyecto es que es necesario contar con un sistema de comercialización en una microempresa acuícola ya que ayuda a tener más claro la situación actual de la empresa, así mismo permite reforzar, mejorar y/o establecer nuevas líneas de acción para implementar dentro de la organización.

En el caso de Aquanimals se observó no contaba con un sistema de comercialización definido por lo que se propuso implementar un sistema sencillo y de fácil aplicación, los escenarios que se eligieron fueron el desarrollar el mercado local y el ampliar el mercado internacional actual, encontrando durante el desarrollo del proyecto la factibilidad de entrar en nuevos mercados, al analizar estos posibles escenarios se pueden traducir diversos beneficios para la empresa que son:

- El tener un modelo de comercialización definido y una red de consumidores de ancas de rana como hospitales, restaurantes, supermercados y tiendas especializadas en el Municipio de Querétaro hará más fácil entrar en mercados de los estados aledaños, ya que es un método fácil de reproducirse.
- Al ofrecer un producto diferenciado permitirá un mejoramiento en utilidades y posicionamiento de la marca.
- Contar con diversos canales de comercialización será necesario para aumentar la capacidad de distribución, mejorar ingresos y mejorar la

productividad de los procesos económicos y tener presencia en el mercado local e internacional.

- Con las herramientas propuestas se logrará tener presencia del producto en puntos estratégicos.
- Al mejorar sus redes sociales tendrá beneficios tales como: Un mayor alcance de consumidores, entrar al mercado en línea, mayor interacción y cercanía con el consumidor, promoción y publicidad gratuita con opción a invertir dinero para tener un mayor alcance lo cual se traduce en un marketing económico pero con mayor trascendencia e impacto, obtención de datos actuales de consumo y preferencias en el mercado a través de los gráficos proporcionados por Facebook de manera diaria.
- El hacer uso de los programas gubernamentales disponibles para exportar, ayudará a entrar a nuevos mercados y mejorar la presencia a nivel internacional de los productos ofrecidos por la empresa.

Se recomienda a la empresa aplicar estas medidas, así como el monitorear los avances de esta propuesta para evitar la pérdida de clientes potenciales y de mercado, y poder lograr aumentar su base de consumidores y su participación en el mercado acuícola a nivel local e internacional . Así mismo es importante diversificar sus productos y mercado para no depender de un solo producto ni de un solo cliente, lo cual reducirá riesgos en disminución de ventas y pérdidas en utilidades. Lo cual hará de esta microempresa una organización más dinámica y preparada para afrontar los retos de la globalización y ser un competidor de talla internacional.

REFERENCIAS

- Aquanimals. (2016,a) Disponible en website: <http://www.aquanimals.com.mx>.
- Aquanimals. (2016,b) Disponible en website: <http://www.aquanimals.com.mx/quienes-somos/>.
- Arrieta, C.(2009) *Plan De Negocios Para La Crianza, Producción Y Exportación De Ancas De Ranas Toro (Especie Catesbiana)*. Disponible en website: <http://200.24.220.94/handle/33000/1254>.
- Ávila, L.E. (2007) Logros Y Límites De Las Estrategias Sustentables De Desarrollo Autónomo En El Norte De Chiapas, México. *Ra Ximhai Universidad Autonoma Indigena De Mexico*. ISSN 1665-0441. Disponible en website: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rxm/article/view/6935>.
- Ballesteros, D.P. (2007) El Comercio Electrónico Y La Logística En El Contexto Latinoamericano. *Scientia Et Technica*, -1 -1(-1). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.
- Banco Nacional de Comercio Exterior(BANCOMEXT)- Intituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) (2005) *Guía para Exportar Productos Mexicanos a la Unión Europea* (3ª ed), México, D.F. Disponible en website: <https://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/GuiaParaExportarProductosMexicanosALaUnionEuropea.pdf>
- Barrera, G. (2007) *Marco Teórico Sobre Los Modelos, Comercialización, Marketing, Caja Mutual Y Seguro Por Sepelio*. Disponible en website: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/368.3-B272p/368.3-B272p-Capitulo%20II.pdf>.

- Bastos, M.A. (2007) La Justicia Del Comercio. Análisis Crítico De Los Fundamentos Comercio Justo. Rips. *Revista De Investigaciones Políticas Y Sociológicas*, 6(2). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.
- Benito, S. (2009) Las Redes De Cooperación De Microempresas En España Y La Utilización De Las Tic's. Ciriiec-España, *Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (64). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.
- Benito, S. (2012) Factores Determinantes De La Innovación En Las Microempresas Españolas: La Importancia De Los Factores Interno. *Universia Business Review*, (33). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.
- Bocanegra, C.O. (2007) El Comercio En Sonora: Una Visión Desde La Perspectiva De Su Evolución. *Estudios Fronterizos*, 8(15). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.
- Cabarcas, A. (2013) Software Para Mejorar La Aplicación De Técnicas Cuantitativas En Estudios Prospectivos. *Cuadernos De Administración*, 29(49). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/revista.oa>.
- Cabrera, A. (2008) *Proyecto De Inversión Para La Producción De Carne De Ranas Toro Para El Mercado Nacional*. Disponible en website: <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/10387/D-42419.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Campos, J.I. (2012) Nuevo Registro De La Rana En Peligro De ExtincióN Lithobates Johni En La Huasteca Y Consideraciones Sobre Su DistribucióN Actual. *Acta Zoológica Mexicana (Nueva Serie)*. ISSN: 0065-1737. Disponible en website: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=57523587019>.

- Cao, R. (2002) *Introducción a la Simulación y a la Teoría de Colas*. Coruña. Editorial Netbiblo. Disponible en website: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=IET6IPBm2vMC&oi=fnd&pg=PA71&dq=teoria+de+colas&ots=kJb1JW0akd&sig=GHQ1E0SsWKOdRCJ0z7thj-vxBaY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Casas, G. (2001) La Introducción Y El Cultivo De La Rana Toro (Rana Catesbeiana). ¿Un Atentado A La Biodiversidad De México?. *Ciencia Ergo Sum*. ISSN: 1405-0269. Disponible en website: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10402008>.
- Ceccon, B. (2010) La Red Del Comercio Justo Y Sus Principales Actores. *Investigaciones Geográficas (Mx)*, (71). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.
- Consejo Nacional De Ciencia Y Tecnología (CONACYT). (2011) *Paquetes Tecnológicos*. Disponible en website: http://2006-2012.conacyt.gob.mx/fondos/institucionales/Tecnologia/Avance/Paginas/Avance_Paquetes-Tecnologicos.aspx.
- Consejo Nacional De Ciencia Y Tecnología (CONACYT). (2011) *Términos De Referencia Paquetes Tecnológicos*. Disponible en website: http://2006-2012.conacyt.gob.mx/Convocatorias/Paginas/Convocatoria_Avance_Paquetes-Tecnologicos.aspx.
- Del Rosal, I. (2013) Las Condiciones De Entrega En El Comercio Exterior Español. *Estudios De Economía Aplicada*, 31(1). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.
- Durán, L. (Marzo, 2014) Aquanimals crecerá producción de ranas en 42%. *El Economista*. Disponible en

website:<http://eleconomista.com.mx/estados/2014/03/24/aquanimals-crecera-produccion-ranas-42>

Ebc(Endeavour Business Connection), Inadem(Instituto Nacional Del Emprendedor. (2015) *Decídete A Exportar, Guía Básica*. ProMexico. Disponible en website: <https://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/guia-basica-del-exportador-promexico.pdf>.

Espinosa, B. (2009) Comercio Justo: Traducción Y Cooperación En Ecuador. *Revista Pueblos Y Fronteras Digital*, 4(7). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.

Estrada, E. (2011) Innovaciones Tecnológicas En Informática. *Universidad Nacional Autónoma De México Facultad De Contaduría Y Administración*. Disponible en website: <http://es.scribd.com/doc/57411947/PAQUETE-TECNOLOGICO>.

Gallego, J.B. (2005) Fundamentos De La Gestión Tecnológica E Innovación. *Tecnológicas*. ISSN: 0123-7799. Disponible en website: <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=344234271005>.

Gallo, J. (2002) Libertad De Comercio, Ambiente Y Desarrollo Sustentable. *Revista Venezolana De Análisis De Coyuntura*, Viii(1). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.

García, A. (2011) El Comercio Justo: ¿Una Alternativa De Desarrollo Local?. *Polis: Investigación Y Análisis Sociopolítico Y Psicosocial*, 7(1). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.

García, C. (2012) *Elaboración De Un Paquete Tecnológico Para Productores, En Manejo Cosecha Y Poscosecha De Mora (Rubus Glaucus Benth) Aplicando Ingeniería De Calidad Y Determinación De Las Características Nutraceuticas*

De La Fruta En Precosecha, En El Municipio De Silvania – Cundinamarca.

Disponible en website:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/8552/1/2822162.2012.pdf>.

Gómez. A.R. (2006) Globalización, Competitividad Y Comercio Exterior. *Análisis Económico*, XX1(47). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.

González, J.J. (2011) Necesidades De Consultoría En Las Mipymes Del Valle De Sugamuxi En Boyacá. *Cuadernos De Administración*, 27(46). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/revista.oa>.

Hernández, R. (2010) *Metodología de la investigación*. México, D.F. (5a ed), McGrawHill.

Instituto Nacional De Estadística Y Geografía (INEGI). (2012) *Sistema Para La Consulta Del Anuario Estadístico De Querétaro 2012*. Disponible en website: <http://www.queretaro.gob.mx/sedesu/contenido.aspx?q=YoMWuRZZIwHbCWd3jU5TT6BQiyIlgD8dU>.

Lugo, O. (2014) Paquete Tecnológico Para El Monitoreo Ambiental En Invernaderos Con El Uso De Hardware Y Software Libre. *Terra Latinoamericana*. E-ISSN: 2395-8030. Disponible en website: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=57330740008>.

Mapa de Hospitales en Querétaro. (2016) *Mapa de Hospitales en Querétaro*. Disponible en website:

https://www.google.com.mx/?gfe_rd=cr&ei=n_FNV_jXE4rD8gee9aeYBw&gws_r d=ssl#q=hospitales%20en%20queretaro&rflfq=1&rlha=0&rllag=20599364,-100407737,2207&tbm=icl&tbs=lf:1,lf_ui:2&fill=20.58327525883596,-100.38460506528321&fspn=0.0908012742057096,0.14076874754636037&fz=

13&oll=20.59106915,-

100.39267315&ospn=0.05929809990190904,0.053044942150876295&oz=13&

qop=1&rifi=hd::si:

Marbán, R. (2003) Posibles Estrategias Comerciales Para El Desarrollo Local Y Regional En La Industria De Transformación Del Aceite De Oliva: La Región De Castilla- La Mancha. *Revista Latinoamericana De Economía*. ISSN 0301-7036. Disponible en website: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/pde/article/view/7502/6997>.

Martínez, F.S. (2015) *Supervisión De Ventas Y Comercialización*. México, Trillas.

Monroy, C. (2010) Evaluación De La Calidad Bacteriológica Del Alimento Vivo (Artemia, Daphnia, Tenebrio Y Tubifex) Para Peces En Los Sitios De Su Recolección, Producción Y Venta. *Veterinaria México Oa*. Disponible en website: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rvm/article/view/13400>.

Mujica, E. (1994) *Manual Cultivo De La Rana Toro*. Disponible en website: http://www.conapesca.sagarpa.gob.mx/work/sites/cona/resources/LocalContent/3941/15/rana_toroVbn.pdf.

Oppenheimer, A (2014) *Crear O Morir, La Esperanza De Latinoamérica Y Las Cinco Claves De La Innovación*. México, Vintage Español.

Padilla, S. (2008) Conocimiento Tecnológico: El Desafío Para Las Pymes En México. *Economía Y Sociedad*. ISSN: 1870-414X. Disponible en website: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=51002201>.

Peña, J.M. (2014) Logistics Innovation For Forreri Frog Exportation. *International Science Index 8 (4)*

- Pérez, M. (2010) De Viñateros A Comerciantes Globalizados. *Civitas - Revista De Ciências Sociais*, 10(3). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.
- Pérez, P. (2010) ¿Sustentabilidad En La Producción Cafetalera? Análisis Sobre Los Sistemas Alternativos Para La Producción Y Comercialización De Café. *Multidisciplina*. Disponible en website: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/multidisciplina/article/view/34254>.
- Promexico. (2015) *Apoyos de Exportación* Disponible en website: <https://www.promexico.gob.mx>.
- Rivas, J. (2014) Identificación E Implementación De Paquetes Tecnológicos En Ganadería Vacuna De Doble Propósito. Caso Manabí-Ecuador. *Revista Mexicana De Ciencias Pecuarias*. ISSN: 2007-1124. Disponible en website: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265632520002>.
- Rosales, M. (2010) Apicultura Y Organizaciones De Apicultores Entre Los Mayas De Yucatán. *Estudios De Cultura Maya*. Disponible en website: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/ecm/article/view/27064>.
- Saldaña, S. (2003) El Comercio México-Unión Europea, Límites Estructurales Para Su Expansión. *Análisis Económico*, XVIII(37). Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.
- Secretaría De Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación (SAGARPA). (Enero, 2015) *Integración Productiva De La Especie Rana, Alternativa De Negocio En La Acuicultura Mexicana: Conapesca*. Disponible en website: <http://www.gob.mx/sagarpa/prensa/integracion-productiva-de-la-especie-rana-alternativa-de-negocio-en-la-acuicultura-mexicana-conapesca>.

Secretaría De Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación (SAGARPA). (Enero, 2015) *Integración Productiva De La Especie Rana, Alternativa De Negocio En La Acuacultura Mexicana: Conapesca*. Disponible en website: <http://www.gob.mx/sagarpa/prensa/integracion-productiva-de-la-especie-rana-alternativa-de-negocio-en-la-acuacultura-mexicana-conapesca>.

Secretaría De Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación (SAGARPA). (Febrero, 2015) *Exhorta Conapesca A Mejorar Registros De Producción Pesquera Y Diversificar La Oferta De Especies Para Impulsar Su Consumo*. Disponible en website: <http://www.gob.mx/sagarpa/prensa/exhorta-conapesca-a-mejorar-registros-de-produccion-pesquera-y-diversificar-la-oferta-de-especies-para-impulsar-su-consumo>.

Secretaría De Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación (SAGARPA). (Junio, 2015) *Conectan Productores Con Hoteleros Y Restauranteros En Morelia En Boca 2015*. Disponible en website: <http://www.gob.mx/sagarpa/prensa/conectan-productores-con-hoteleros-y-restauranteros-en-morelia-en-boca-2015>.

Secretaría De Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación (SAGARPA). (Junio,2014) *Productores Michoacanos Presentaron Una Muestra De Su Tradición Gastronómica Durante "Morelia En Boca"*. Disponible en website: <http://www.gob.mx/sagarpa/prensa/productores-michoacanos-presentaron-una-muestra-de-su-tradicion-gastronomica-durante-morelia-en-boca>.

Secretaría De Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación (SAGARPA). (Mayo, 2015) *Participarán 40 Agroempresas Mexicanas En*

Morelia En Boca 2015. Disponible en website:
<http://www.gob.mx/sagarpa/prensa/participaran-40-agroempresas-mexicanas-en-morelia-en-boca-2015>.

Secretaría De Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca Y Alimentación (SAGARPA). (Octubre,2014) *Incrementará El Estado De México Su Producción Acuícola En 2015.* Disponible en website:
<http://www.gob.mx/sagarpa/prensa/incrementara-el-estado-de-mexico-su-produccion-acuicola-en-2015>.

Sima, R. (2001) Determinacion De La Concentracion Letal Media (CI50) Y Efecto Histopatologico Del Permanganato De Potasio, En Renacuajos De Rana Toro. *Universidad Y Ciencia.* ISSN: 0186-2979. Disponible en website:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15403402>.

Socías, A. (2005) El Comercio Justo: Implicaciones Económicas Y Solidarias. Ciriec-España, *Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa, (51).* Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.

Tabla de número de restaurantes en Querétaro. (2016) *Tabla de número de restaurantes en Querétaro.* Disponible en website:
<http://caniracqro.com/estadistica.php>

Tello, Y. T. (2014) Plan De Mejoramiento De Procesos Para La Crianza De Ranas Toro Americana Con Fines De Exportación. Disponible en website:
<http://repositorio.uisek.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/969/1/TRABAJO%20DE%20TESIS.pdf>.

Valdemarca, L. (2010) *Grandes Comerciantes Importadores Y Modernización. Argentina 1880-1920. Procesos Históricos, Ix(18)*. Disponible en website: <http://www.redalyc.org/home.oa>.

Villareal, E. (2011) *El protocolo de Investigación en Ciencias de la Salud*. México, Trillas.