

**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

FACULTAD DE INGENIERÍA

“Expansión de fuerza de venta de Accesorios Artesanales, Tallercito de Issa”

Caso que presenta

Israel Saldivar Marín

Para obtener el grado de

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE
VALOR con Reconocimiento de Validez Oficial de estudios de la
S.E.P., según acuerdo número 20081720 de fecha 8 de septiembre
2008**

Director del Caso:

(Francisco de Paula Morales Viesca)

AGUASCALIENTES, AGS., 19 DE NOVIEMBRE DE 2021

Índice

Contenido

1 Introducción.....	4
2 Descripción de la industria.....	5
3 Descripción del producto.....	7
3.1 Nuestros productos.....	7
4 Proveedores.....	8
4.1 Insumos requeridos.....	8
4.2 Tabla comparativa de proveedores y costos.....	9
4.3 Matriz de selección de proveedores.....	11
5 Creación de fuerza laboral.....	11
5.1 Organigrama.....	13
6 Conceptos teóricos de mercado.....	13
6.1 Pasos para crear estudio de mercado.....	14
6.2 Análisis FODA.....	15
6.3 Plan de acción FODA.....	16
7 Canales de distribución de mercado.....	16
7.1 Plan de mejora de difusión.....	17
8 Análisis situacional.....	17
8.1 Ventas del último año.....	18
8.2 Expenses vs incomes del último año.....	19
9 Descripción del problema.....	20
9.1 Costos, precio y márgenes de ganancia.....	21
9.2 Marketing (Canales de distribución).....	22
9.3 Estrategia de difusión para comunidades latinas.....	22

10 Impuestos.....	23
10.1 Ingresos vs pago de impuestos último año.....	24
11 Escenarios para la solución del problema.....	25
11.1 Potencialización del mercado local.....	25
a) Registro de logo y marca.....	26
b) Alta en programa orgullo Aguascalientes.....	27
c) Convocatorias y programas culturales.....	28
11.1.1 Pronóstico de crecimiento en un año.....	29
11.2 Membresías “La Catrina”.....	30
a) Insumos y costos vs precio de venta.....	31
11.2.1 Pronóstico de crecimiento en un año.....	32
11.3 Catrinas sustentables en colaboración con Nestlé.....	33
11.3.1 Propuesta de modificación de Core product.....	34
a) Modificación de BOM.....	35
b) Pago de publicidad.....	35
c) Inversión.....	35
d) Potencialización de empresa.....	35
e) Búsqueda de apoyos gubernamentales.....	35
11.3.2 Pronóstico de crecimiento en un año.....	36
12 Propuesta de desarrollo.....	37
13 Proyección futura (Dos años).....	38
14 Conclusiones	39
15 Reflexión del caso.....	40
16 Reflexión del aprendizaje.....	41
17 Bibliografía.....	43

1. Introducción.

México es uno de los países con mayor diversidad de cultura en todo el mundo, desde sus dialectos, su gastronomía, su música, su historia, sus reliquias hasta sus pueblos mágicos son un claro exponente de la mezcla innumerable de tradiciones y costumbres que practicamos día a día como personas.

Es tan importante la existencia de la cultura de México en el mundo que en muchos países es reconocida sin importar las barreras del idioma o la ideología política de estos.

Es bien sabido que México no es un país de primer mundo por su economía, sin embargo, su ubicación geográfica, sus reservas naturales y sus recursos lo hacen un país potencialmente en expansión en el ámbito de los negocios.¹

Parte de esta expansión nos corresponde a nosotros con la innovación, creación y exportación de nuevos productos que sean del agrado tanto de nacionales como extranjeros.

Debemos estudiar bien el mercado para saber cuál es un producto adecuado para la exportación, pensar como desarrollarlo al menor costo, para propiciar una buena utilidad y mejorar el “Income” que podamos proveer a la gente que se empleara para la fabricación de estos productos.

Y finalmente debemos estar conscientes de ser una empresa socialmente responsable (no sobrepasar algún derecho o propiciar la explotación de algún recurso) para evitar generar una mala imagen de marca ante el mercado al que estamos por introducirnos.

¹ Texto sacado del artículo; Productos Mexicanos en Mercados Extranjeros

Todo esto nos lleva a una planeación estratégica donde revisaremos que se necesita para realizar una buena colocación de producto y posicionamiento de marca tanto dentro como fuera del país.

Patrocinadores, medios digitales, exposiciones, galerías, todo es publicidad y debe ser planeada con antelación antes del lanzamiento oficial para crear la expectativa en el consumidor de nuestro nuevo producto y crearle la necesidad de compra.

Dentro de las siguientes páginas se desarrollará el caso práctico del posicionamiento de un producto 100% hecho por manos mexicanas para el mercado mayorista de exportación para el desarrollo de un comercio local y el crecimiento personal y económico de un grupo de mujeres que por medio del trabajo en una microempresa llevan el sustento a sus hogares.

2. Descripción de la industria.

Las actividades de bisutería, se enmarcan en el sector de las industrias manufactureras, incluyendo diversos subsectores que tienen como factor común el uso (normalmente artesanal o Handmade) de piedras preciosas o materiales similares.²

Es necesario destacar la gran importancia que ha ido adquiriendo últimamente, poniéndose de manifiesto que el hecho de la pandemia nos ha forzado a buscar nuevas formas de vender nuestros productos a través del uso de E-commerce y a su vez la importancia en cuanto a creación de puestos de trabajo para no colapsar la economía familiar.

² Texto sacado del portal; ICEX

La distribución de insumos se realiza mediante importadores, mayoristas, tiendas y centros joyeros, localizados ya sea desde Tier 1 <China> o a través de importadores nacionales localizados en ciudades de Guadalajara o Ciudad de México.

Nacionalmente la industria de la bisutería genera ganancias millonarias (como se puede ver en la Imagen 1) sin embargo nos localizaremos en una microempresa con seis empleadas que generaran productos de venta al mayoreo principalmente para el mercado de exportación, y menudista hacia el mercado local.

DATOS 2017	
Extensión (km ²)	1.964.375
Población (mill. habitantes)	123,6
PIB 2017* (mill. USD)	1.212.831
PIB per cápita (USD)	9.723
Inversión total (mil. USD)	4.938
Nº Trabajadores industria joyería	3.518
Principales zonas del sector	Jalisco, Taxco (Guerrero), Zacatecas, Monterrey y Durango
Producción bruta total (USD)	132.814,96
Valor de los productos elaborados (USD)	98.609,94
Balanza comercial (USD)	72.194.872
Debilidades y amenazas	Tipo de cambio, incertidumbre política, estacionalidad en la demanda, fuerte inversión, sector maduro.

Tipo de cambio oficial 2017 Banco de México: 18,91 MXN= 1 USD; 21,33 MXN= 1 EUR

(Imagen 1) Ganancias a nivel nacional por venta de bisutería.³

³ Fuente: Instituto de Información Estadística y Geográfica (IIEG) 2017

3. Descripción del producto.

El fin del negocio es la venta de accesorios para mujer para toda ocasión, por lo que el negocio se centra en tratar de conseguir los insumos más baratos que existan en el mercado y a su vez tengan la mejor calidad percibida ante los consumidores.

Para cada producto temporal se muestran las principales ideas de accesorios para manufactura y venta en cualquier temporada del año, y con la total disponibilidad de fabricación de cualquier accesorio en cualquier temporada del año.

3.1 Nuestros productos.



(Imagen 2) Catálogo de productos de venta.⁴

Con esta diversificación de productos nos aseguramos de tener mercancía que promocionar durante todo el año además de capacidad manufacturera para abastecer la demanda requerida.

⁴ Catálogo creado por "Tallercito de Issa"

4. Proveedores.

Una vez teniendo nuestros productos en mente es hora de conseguir los a los proveedores, que nos surtirán los principales insumos para la fabricación de nuestros accesorios.

Para esto se han enlistado todos los materiales requeridos para la fabricación de nuestros productos de acuerdo a la siguiente tabla.

4.1 Insumos requeridos.

Producto	Foto	Insumo	Material
Aretes "Colección Catrinas"		Sombrero	Tela
		Craneo	Plastico
		Alambre	Acero Inox
		Cadena	Acero Inox
		Ramo	Pedreria
		Cuerpo	Hilo de Nylon
Pulseras "Best Wishes"		Pulsera	Plastico
		Detalles	Pedreria
		Colgantes	Varios
Pulseras "Love and Friends"		Pulsera	Hilo de Nylon
		Colgantes	Varios
		Tarjeta	Cartulina
Pulseras "Spring"		Pulsera	Acero Inox
		Detalles	Pedreria
		Dijes varios	Plastico
Conjunto "Mother's Day"		Pulsera	Hilo de Nylon
		Detalles	Pedreria
		Dijes varios	Inoxidable
		Aretes	Inoxidable
		Detalles	Pedreria
Aretes "Prom Night"		Aretes	Inoxidable
		Cuerpo	Hilo de Nylon
		Detalles	Pedreria
Aretes "Viva Mexico"		Aretes	Inoxidable
		Cuerpo	Hilo de Nylon
		Detalles	Pedreria

**Alambre acero
Inoxidable**



Hilo de Nylon



Pedreria



**Cadena acero
Inoxidable**



Dijes



(Imagen 3) BOM para creación de accesorios.⁵

⁵ BOM (Bill of materials) Creada por "Tallercito de Issa"

Para este caso práctico situaremos tres, un proveedor localizado en china (de donde se exporta la mayor parte de la materia prima) y dos nacionales (Guadalajara y Ciudad de México) que son distribuidores del primer proveedor, solo que ellos con un costo mayor ya que derivado de la logística que implica la importación de insumos desde el mercado asiático.

En la siguiente tabla se puede ver la comparativa de costos de una compra promedio para el trabajo de un mes entero en nuestros accesorios.

4.2 Tabla comparativa de proveedores y costos.

China	Ciudad de Mexico	Guadalajara
		
\$ 200.00 USD	\$ 405.00 USD	\$ 450.00 USD
		
1 Rollo de acero inoxidable 100 Tiras de piedras varias 1 Rollo de cadena acero inox 100 Hilos Nylon "Colores varios" 500 dijes de chapa "Varios modelos"		

*Costos sin consideración de envío

(Imagen 4) Comparativa de proveedores.⁶

⁶ Creación de "Tallercito de Issa"

De acuerdo a un análisis por medio de una matriz de selección nos ocuparemos de evaluar distintos conceptos relacionados con los proveedores para poder tomar la decisión adecuada y cerrar este apartado.

En primera instancia y si nos fuéramos únicamente por el costo proveedor China sería el proveedor ganador sin embargo debemos tomar en cuenta los distintos contras que conlleva la importación de insumos desde esa locación.

A ojos inexpertos elegiríamos al proveedor de la Ciudad de México, ya que entre ambos proveedores nacionales se tiene significativa diferencia a favor de Mina de Plata, sin embargo, optamos por elegir al proveedor nacional ubicado en Guadalajara ya que se encuentran varias ventajas, siendo las principales las siguientes:

- 1.- Al ser proveedor nacional nos ahorramos costos logísticos y aduanales.
- 2.- Al ser un proveedor situado a menos de 4 horas de la ciudad donde estamos ubicados se reduce el lead time de entrega de productos.
- 3.- Por los volúmenes que pretendemos manejar proveedor Guadalajara nos maneja descuentos y membresías que nos benefician al comprarle productos al mayoreo.

4.3 Matriz de selección de proveedores.

Matriz de Selección de Proveedores	Panda Hall	Mina de Plata	Colore
Precio de insumos	 Menor Costo	 El mas bajo	 2do mas bajo
Localizacion	 China +5000 Km	 CD MX +500 Km	 GDL +200 Km
Lead time	 60 días	 3 Dias	 1 dia
Costos Logisticos	 Envio aéreo o marítimo	 Paquetería DHL-Fedex-UPS	 Paquetería DHL-Fedex-UPS
Aduanas	 Manzanillo	 Sin	 Sin
Forma de Pago	 90 días	 Inmediato	 Inmediato
Promociones	 No	 No	 Descuentos por preferencia
Totales	6 pts	13 pts	14 Pts

 3 pts
  1 pts
  0 pts

(Imagen 5) Comparativa de proveedores para toma de decisión.⁷

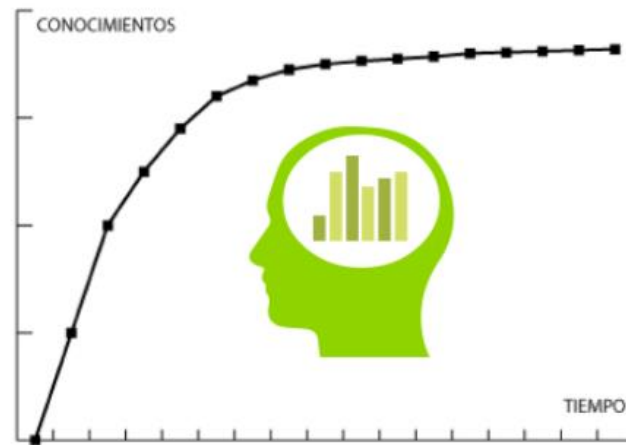
5. Creación de fuerza laboral.

Una vez teniendo localizadas las materias primas, debemos pasar a la fuerza laboral y procedimientos para capacitación de nuestro personal.

De inicio disponemos de 6 plazas para trabajar y manuales para capacitar y entrenar al personal, se debe invertir máximo una semana en esta capacitación para obtener el resultado y la calidad deseada en los productos a realizar, ya que de la calidad dependerá la preferencia de los clientes además de cumplir con los tiempos acordados con la entrega a ellos.

⁷ Creación de “Tallercito de Issa”

Una vez lograda la curva de aprendizaje (aprox 1 mes) nos podremos estabilizar y estandarizar los tiempos de entrega hacia nuestros clientes y podemos pensar en la expansión del mercado y de nuestros productos.



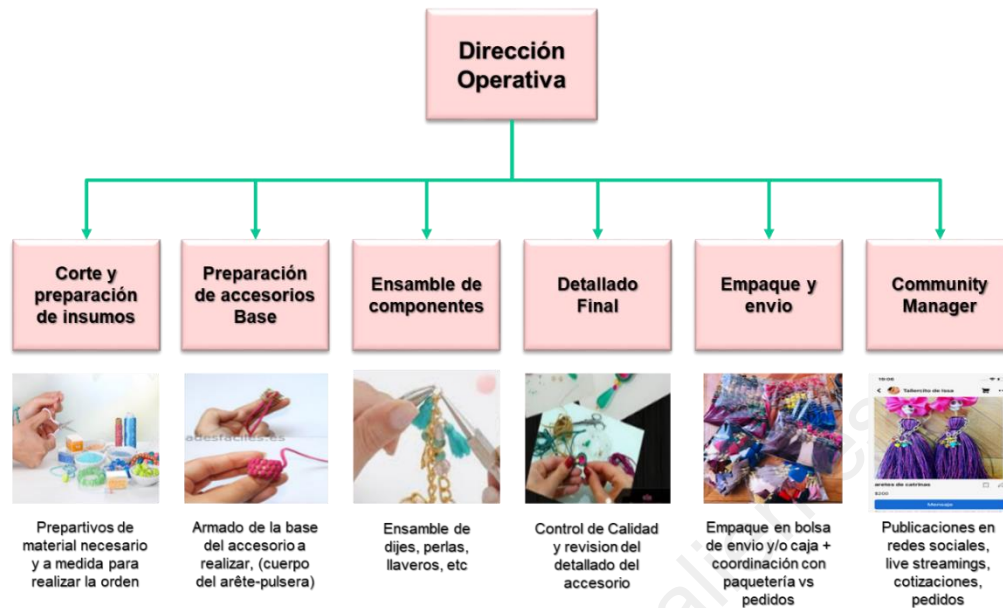
(Imagen 6) Curva de aprendizaje⁸

De acuerdo con el siguiente esquema podemos ver como se constituye la línea de producción y el organigrama de creación de valor para nuestros productos.

Accesorios artesanales creados en producción masiva con operaciones estándar crean altos volúmenes de producción con el mínimo recurso empleado utilizando una sincronización entre procesos para optimizar el recurso.

⁸ Grafica tomada del artículo; La importancia de la curva de aprendizaje

5.1 Organigrama.



(Imagen 7) Organigrama de “Tallercito de Issa”⁹

6. Conceptos teóricos de mercado.

Lo primero a realizar para la implementación de nuestro negocio es un estudio de mercado.

Se ubica el producto que queremos colocar en el mercado (Bisutería hecha a mano de acuerdo a temporalidades) y se analiza cuáles son los principales competidores, el mercado hacia dónde va dirigido, el rango de edades a la cual intentamos llegar, cuáles serán nuestros canales de distribución y que estrategia de venta estaremos utilizando, de acuerdo a como se explica en el siguiente esquema.

⁹ Organigrama creado por “Tallercito de Issa”

6.1 Pasos para el estudio de mercado.



(Imagen 8) Pasos para creación de un estudio de mercado¹⁰

Una vez teniendo en mente este paso, debemos identificar mediante un diagrama de FODA cuáles son nuestras principales áreas de oportunidad para ejercerles un plan de acción y cuales nuestras fortalezas, para no dejarlas de lado y se puedan convertir en alguna amenaza.

Se enlista a continuación en análisis FODA de nuestro negocio:

¹⁰ Grafica tomada del artículo; Pasos para crear un estudio de mercado

6.2 Análisis FODA.



(Imagen 9) Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)¹¹

Ahora enlistaremos cual es el plan de acción para cada una de nuestras áreas de oportunidad de acuerdo al análisis antes mencionado.

¹¹ Creación propia; Saldivar 2021

6.3 Plan de acción FODA.

Rubro	Actividad
Mercado minorista	Preparación de tienda física para atención al cliente minorista
Expansión del mercado local	Publicidad en festivales locales para promover la marca
Difusión y publicidad	Creación de logo y pago de publicidad en medios digitales
E-Commerce	Creación de catalogo en línea + E-Shop
Community Management	Mejorar sesiones livestreaming por FB
Regularización de Empresa	Regularización de situación fiscal con SHCP

(Imagen 10) Plan de acción vs Análisis FODA¹²

7. Canales de distribución de Mercado.

Dentro de la visión corporativa de la empresa se busca lograr la internacionalización de nuestros productos de manera que el principal mercado de venta sea la exportación, por lo cual debemos de tener una estrategia de venta clave para lograr darnos a conocer en el extranjero y lograr las ventas al Mayoreo que buscamos.

Dentro del estudio de mercado, se encontraron varias amenazas de ventas al menudeo en las áreas cercanas a nuestra ubicación, y es por eso que se ha decidido que el mercado clave es Exportación al Mayoreo, sin embargo, no se va a dejar de lado una estrategia local para llegar a darnos a conocer dentro del estado como un producto “Handmade” para dominar ambos sectores, de acuerdo al plan difusión de marca que a continuación explicamos.

¹² Creación propia; Saldivar 2021

7.1 Plan de mejora de difusión.



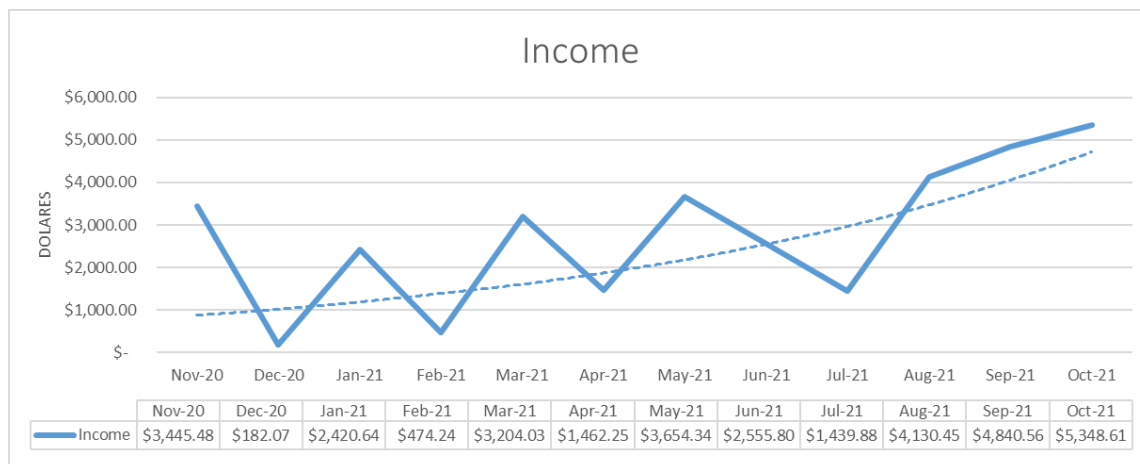
(Imagen 11) Estrategia de marketing “Tallercito de Issa”¹³

8. Análisis situacional.

Esta sección es clave en la solución del problema, ya que como lo podemos ver se tienen datos de venta de los últimos dos años del negocio, (aun sin la difusión y el plan estratégico de crecimiento implementado), y es por ello que parte de la solución del caso es definir los meses en los que se debe producir un stock mayor para no tener faltante de producto en las temporadas fuertes, esto a través de la observación de las ventas de los últimos dos años.

¹³ Creación propia; Saldivar 2021

8.1 Ventas del último año.



(Imagen 12) Ventas del último año en \$ USD.¹⁴

La conclusión de este grafico es clave, y son dos:

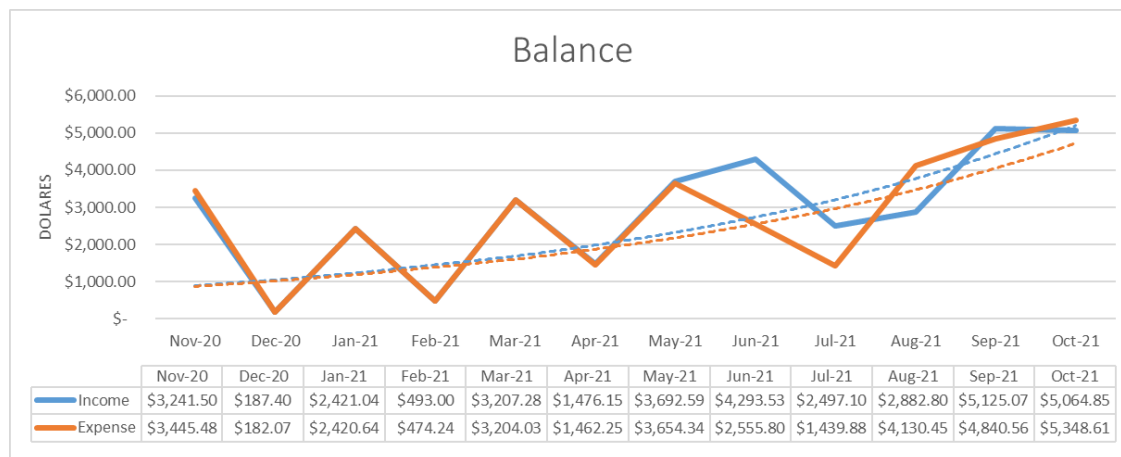
1.- Los ingresos durante el último año han ido en incremento, por lo que el pronóstico para el próximo año se ve favorable.

2.- Los ingresos han sido con un efecto “Diente de sierra” lo que nos dice que en meses Noviembre, Enero, Marzo, Mayo Septiembre y Octubre han sido buenos, esto va de la mano con nuestra estrategia de colocación de accesorios en estos meses, trabajándolos un mes anterior para que no tengamos falta de stock de venta en los meses buenos.

Ahora es momento de analizar cómo son nuestras finanzas (Ingresos vs egresos) para lo cual mostramos el siguiente grafico donde se aprecia la tendencia combinada del balance anual.

¹⁴ Creación propia; Saldivar 2021

8.2 Expenses vs incomes del último año.



	Nov-20	Dec-20	Jan-21	Feb-21	Mar-21	Apr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Aug-21	Sep-21	Oct-21	Net per Year
Income	\$ 3,241.50	\$ 187.40	\$ 2,421.04	\$ 493.00	\$ 3,207.28	\$ 1,476.15	\$ 3,692.59	\$ 4,293.53	\$ 2,497.10	\$ 2,882.80	\$ 5,125.07	\$ 5,064.85	\$ 34,582.30
Expense	\$ 3,445.48	\$ 182.07	\$ 2,420.64	\$ 474.24	\$ 3,204.03	\$ 1,462.25	\$ 3,654.34	\$ 2,555.80	\$ 1,439.88	\$ 4,130.45	\$ 4,840.56	\$ 5,348.61	\$ 33,158.33
Margin	\$ (203.98)	\$ 5.33	\$ 0.40	\$ 18.76	\$ 3.25	\$ 13.90	\$ 38.25	\$ 1,737.73	\$ 1,057.22	\$ (1,247.64)	\$ 284.51	\$ (283.76)	\$ 1,423.97

(Imagen 13) Balance de ingresos contra egresos del último año en \$ USD.¹⁵

Como conclusión podemos observar que, durante el primer semestre de nuestro análisis, todo lo que ingresaba se gastaba, y a partir de junio, se fue gastando de manera diferente creando utilidad neta vs el balance bancario, lo cual contablemente es de \$ 1,423.97 USD.

Sin embargo, debemos de analizar en qué se puede optimizar el recurso para crear mayor utilidad erradicando las mermas en el negocio actual y como ya lo definimos potencializando el crecimiento mediante una estrategia conjunta.

¹⁵ Creación propia; Saldivar 2021

9 Descripción del problema.

Definir el flujo de operación para lograr un incremento en volumen de ventas en Dólares vs el año anterior.

Lo primero a analizar en la cadena de suministro es nuestros proveedores, a continuación, se enlistan los costos de cada uno de los insumos del proveedor seleccionado (Guadalajara) con sus tiempos de entrega y el modelo logístico que se utilizara.

Como la compra es nacional y el proveedor designado para logística es un tercero (FedEx-DHL-UPS) se están incluyendo los costos de transportación.

Ahora se muestra la tabla de lo que nos cuesta producir cada uno de nuestros productos más la mano de obra más lo que se ocupe en capacitaciones, servicios, etc.

En este apartado estamos agregando el costo de los envíos, todo lo que tenga que ver con embalajes, empaques, transporte del negocio al forwarder, etc.

Y por último tenemos la tabla más importante, en esta vemos como se combinan todos estos costos vs el precio al que ofertamos nuestros productos, así como los márgenes de ganancia que esperamos de cada uno de ellos y la producción semanal que se puede elaborar por nuestras seis personas on site encargadas de estos accesorios “handmade”.

9.1 Costos, precios y márgenes de ganancias.

Producto	Foto	Costo Insumos	Costo M.O.	Costo Envío	Costos Variables	Costo	Precio	Margen
Aretes "Colección Catrinas"		\$1.85	\$0.50	\$0.05	\$0.50	\$2.90	\$10.00	71%
Pulseras "Best Wishes"		\$1.35	\$0.50	\$0.05	\$0.50	\$2.40	\$5.25	54%
Pulseras "Love and Friends"		\$0.30	\$0.50	\$0.05	\$0.50	\$1.35	\$1.75	23%
Pulseras "Spring"		\$0.45	\$0.50	\$0.05	\$0.50	\$1.50	\$4.00	63%
Conjunto "Mother's Day"		\$2.00	\$0.50	\$0.05	\$0.50	\$3.05	\$5.00	39%
Aretes "Prom Night"		\$1.75	\$0.50	\$0.05	\$0.50	\$2.80	\$8.50	67%
Aretes "Viva Mexico"		\$0.30	\$0.50	\$0.05	\$0.50	\$1.35	\$2.50	46%

(Imagen 14) Tabulador de precios, costos y márgenes de ganancia.¹⁶

¹⁶ Creado por "Tallercito de Issa"

Con este análisis de margen de utilidad observamos que nuestro “Core Product” son los aretes de la colección “Catrinas” ya que estos son los que nos dejan mayor margen de utilidad y son en los que debemos mejorar para poder sacarles mayor provecho.

9.2 Marketing (Canales de distribución).

Actualmente el fuerte es el mercado de exportación, sin embargo, se tiene bastante competencia ya que los precios que en su mayoría se manejan son menores a los nuestros, aunque nuestro Handmade y la calidad con la que entregamos nuestros productos sea mejor que la competencia, (al ser mercado mayorista, poco se busca la calidad ya que mucho de este producto es revendido y re etiquetado para venta con la marca de nuestros clientes mayoristas). Para ello se ha tenido publicidad pagada en medios digitales y en regiones de la Unión americana (zonas donde en su mayoría la población sea latina) ya que este es el mercado hacia donde nos movemos al mayoreo.

9.3 Estrategia de difusión para comunidades latinas en USA.



(Imagen 15) Estrategia de marketing en el extranjero.¹⁷

¹⁷ Creación propia; Saldivar 2021

10. Impuestos.

Con una fuerte suma de ingresos durante el último año llego el primer requerimiento para la regularización de impuestos ante el SAT, como se es un negocio pequeño debemos de inscribirnos de cero, para lo cual requeriremos documentación fiscal, dar de alta una razón social de persona física, tramitar nuestra FIEL y el certificado de inscripción al SAT.

Para la primera regularización de impuestos las finanzas pintan de la siguiente manera

Tarifas aplicables a retenciones del Impuesto Sobre la Renta, mensuales para el 2021:

Límite Inferior \$	Límite Superior \$	Cuota Fija \$	Porcentaje para aplicarse sobre el excedente del límite inferior %
\$0.01	\$644.58	\$0.00	1.92
\$644.59	\$5,470.92	\$12.38	6.40
\$5,470.93	\$9,614.66	\$321.26	10.88
\$9,614.67	\$11,176.62	\$772.10	16.00
\$11,176.63	\$13,381.47	\$1,022.01	17.92
\$13,381.48	\$26,988.50	\$1,417.12	21.36
\$26,988.51	\$42,537.58	\$4,323.58	23.52
\$42,537.59	\$81,211.25	\$7,980.73	30.00
\$81,211.26	\$108,281.67	\$19,582.83	32.00
\$108,281.68	\$324,845.01	\$28,245.36	34.00
\$324,845.02	En adelante	\$101,876.90	35.00

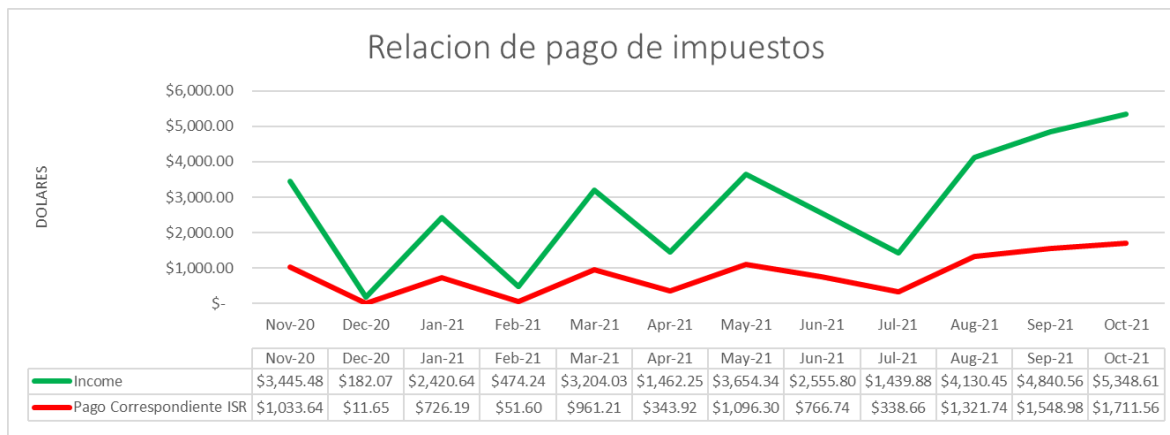
(Imagen 16) Tabla aplicable a impuestos del ISR.¹⁸

A partir de esta regularización nos vemos en la obligación de cumplir puntualmente mes a mes con nuestras obligaciones contables, sin embargo, al ser este un negocio pequeño no nos vemos en la necesidad de contratar un contador, si no, que una de nuestras personas de confianza (estudiante de finanzas) nos apoye con estas declaraciones mensuales aparte de la mano de obra que aporta para nuestros accesorios.

¹⁸ Grafico tomado del portal SAT

Una vez regularizada nuestra situación con Hacienda podemos potencializar nuestro mercado y pensar en la expansión ya que ser un negocio totalmente establecido y regularizado fiscalmente es el primer paso para abrir nuestros horizontes.

10.1 Ingresos vs pago de impuestos último año.



	Nov-20	Dec-20	Jan-21	Feb-21	Mar-21	Apr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Aug-21	Sep-21	Oct-21	Net per Year
Income	\$ 3,445.48	\$ 182.07	\$ 2,420.64	\$ 474.24	\$ 3,204.03	\$ 1,462.25	\$ 3,654.34	\$ 2,555.80	\$ 1,439.88	\$ 4,130.45	\$ 4,840.56	\$ 5,348.61	\$ 33,158.33
% de Retencion ISR	30.00%	6.40%	30.00%	10.88%	30.00%	23.52%	30.00%	30.00%	23.52%	32.00%	32.00%	32.00%	
Pago Correspondiente ISR	\$ 1,033.64	\$ 11.65	\$ 726.19	\$ 51.60	\$ 961.21	\$ 343.92	\$ 1,096.30	\$ 766.74	\$ 338.66	\$ 1,321.74	\$ 1,548.98	\$ 1,711.56	\$ 9,912.19

(Imagen 17) Pago aproximados de impuestos ISR del último año en \$ USD.¹⁹

Derivado de la omisión de pago de impuestos en todo el año, aunado a la falta de emisión y solicitud de comprobantes fiscales de compra y venta de artículos se debe tener un acercamiento con SHCP para regularizar la situación fiscal del negocio.

Esto puede llevar hasta un desembolso final de cerca de 33.5% del ingreso neto reportado bancariamente en los últimos 12 meses.

¹⁹ Creación propia; Saldivar 2021

11. Escenarios para la solución del problema.

Regresando al problema, planteamiento de 3 estrategias para incremento de ventas:

11.1 Potencialización del mercado local (Apoyos gubernamentales).

Hecho en Aguascalientes es un programa orientado a impulsar a las MiPyMES y emprendedores del estado, así como a identificar los productos que tienen la capacidad de proveer a las grandes cadenas comerciales, con la finalidad de propiciar su desarrollo y crecimiento en beneficio de la economía local.

*“Participar en el distintivo se vuelve parte fundamental en las estrategias empresariales e industriales de cada empresa. Es una herramienta eficaz de expansión, porque constituye la punta de lanza para detonar un crecimiento exponencial en cada empresa registrada. En este programa, el titular de cada empresa, en conjunto con la SEDEC, aportamos lo mejor para contribuir en el crecimiento del estado”.*²⁰

Actualmente se tienen 482 empresas inscritas y se está trabajando en la implementación de una nueva metodología, además de que se está exhortando a quienes ya poseen el distintivo a que lo refrenden.

El plan estratégico se visualiza de la siguiente manera.

²⁰ Texto tomado del portal de Gobierno de Aguascalientes

a) Registro del logo y marca como (M.R.) ante el IMPI.



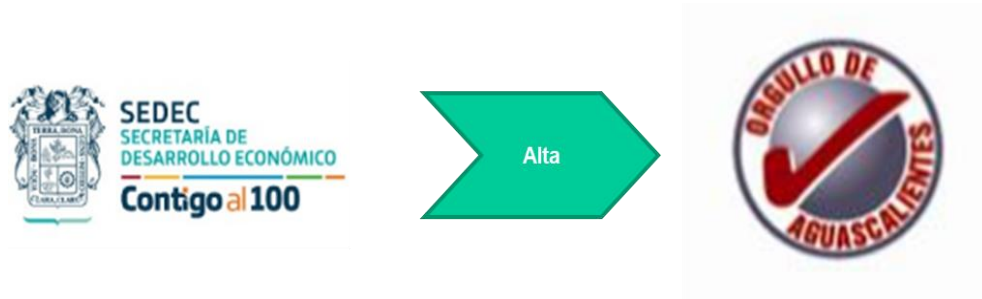
(Imagen 18) Registro de Logo ante IMPI.²¹

El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) es un Organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio y con la autoridad legal para administrar el sistema de propiedad industrial en nuestro país.

Esto con el objetivo de que las actividades industriales y comerciales del país, utilicen el sistema de propiedad industrial como un elemento de protección legal en la distinción y perfeccionamiento de sus bienes y servicios.

²¹ Creación de logo propiedad de Issamar Campos Montoya 2021

b) Alta en programa Orgullo de Aguascalientes ante SEDEC.



(Imagen 19) Registro ante gobierno para formar parte de Marca Orgullo.²²

Al momento de iniciar un negocio o de querer formalizar una empresa se puede volver confuso el proceso, los requisitos, saber con exactitud los papeles que se necesitan, la vigencia y con qué dependencia acercarse para realizar el trámite son unas de las preocupaciones más frecuentes.

Es por ello que se realiza una investigación sobre los requisitos necesarios para formar parte de la SEDEC para posteriormente, aparte del apoyo publicitario que se busca obtener, también solicitar apoyos para Micro empresas y expandir el negocio.

²² Tomado de página de Gobierno del estado de Aguascalientes, logo pudiera no estar actualizado a la fecha de publicación de este artículo 2021

c) Convocatorias y programas culturales dentro del estado.



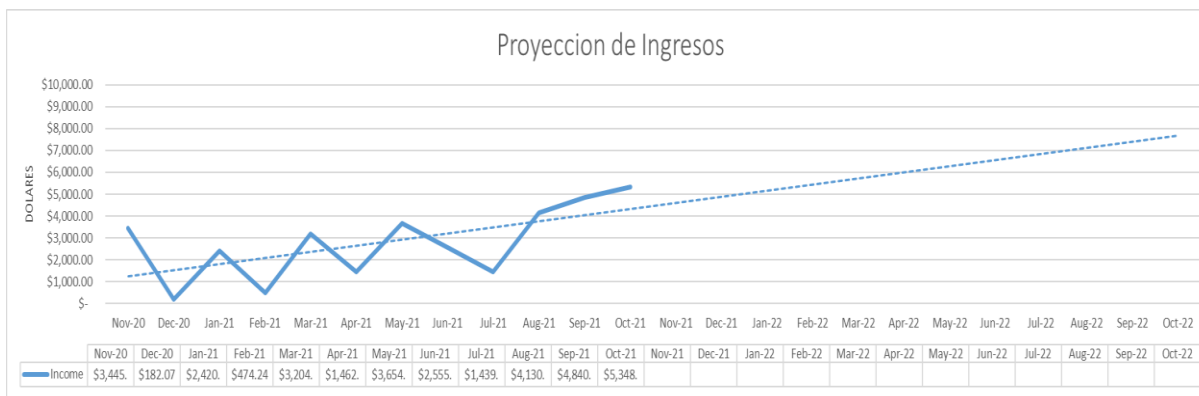
(Imagen 20) Festival de las Calaveras, Aguascalientes.²³

El Festival de Calaveras es uno de los atractivos más importantes de Aguascalientes. Año tras año, a finales de octubre y principios de noviembre, la ciudad se convierte en una pintoresca celebración a los difuntos que tiene preparadas diversas sorpresas para ti.

Este colorido Festival surge con el objetivo de rescatar y preservar las tradiciones del Día de Muertos y dentro de su marco festivo se rinde homenaje a uno de los artistas plásticos con reconocimiento a nivel mundial: José Guadalupe Posada, ilustre grabador y dibujante nacido en Aguascalientes. Posada es el creador de la “Calavera Garbancera” -que posteriormente nombraría Diego Rivera “La Catrina”-, figura que engalana este festival y es símbolo de la tradición festiva de la muerte en México.

²³ Creación propia; Saldivar 2021

11.1.1 Pronóstico de crecimiento a un año.



(Imagen 21) Proyección de ventas para el próximo año en \$ USD.²⁴

De acuerdo a esta estrategia nos ponemos como objetivo que de cada pronóstico de venta mensual se invierta en publicidad el 5% del total del ingreso para buscar un objetivo de crecimiento lineal de mínimo el 10% de ventas mensuales vs el último año.

Siguiendo este pronóstico nuestro tope de venta pasaría de \$ 5,300 USD en 2021 a cerca de \$ 7,500 USD para el próximo año, logrando un incremento anual del 30%.

Inversión 5% de ingresos mensuales en Publicidad Objetivo Incremento de ventas 10% + que año actual	Tope Actual \$ 5,300 USD
	Tope Proyección \$ 7,500 USD
	Margen de incremento 30%

(Imagen 22) Relación Inversion-Ganacias para el próximo año en \$ USD.²⁵

²⁴ Creación propia; Saldivar 2021

²⁵ Creación propia; Saldivar 2021

11.2 Membresías “La Catrina”.

Esta estrategia consiste en hacer uno de nuestros productos Core una estatuilla con materiales finos para que se envíe y se exhiba en los retailers que vendan nuestros productos para que puedan dar la confianza que estos son originales de nuestra marca.

Para esto se elabora un BOM con los nuevos insumos que serán realizados de la misma manera y los procedimientos de manufactura serán realizados sin embargo a diferencia del volumen de venta de los accesorios al mayoreo, esta venta será al menudeo a un costo rentable vs la venta de una membresía junto con esta “estatuilla”.

La estrategia de colocación en el mercado es el lanzamiento de una página Web para consulta global y pago de promoción por medio de redes sociales para generar mayor publicidad y reconocimiento de nuestra marca.

Lo que se busca es que nuestra marca sea distribuida oficialmente en diferentes retailers alrededor del mundo y con la compra de esta membresía dar confianza al consumidor y dar prestigio a ambas partes de que se está comprando un producto original y hecho 100% artesanalmente con manos mexicanas.

a) Insumos y costos vs precio de venta de membresía.

Producto	Foto	Insumo	Material	Costo Insumos	Costo M.O.	Costo Envío	Costos Variables	Costo	Precio	Margen
Estatuilla + Cetificado + Membresía Handmade Mexican Jewelry "La Catrina"		Sombrero	Tela Algodón Egicio	\$175.00	\$10.00	\$10.00	\$10.00	\$205.00	\$1,000.00	80%
		Craneo	Perla de río tallada							
		Alambre	Oro 14k							
		Cadena	Oro 14k							
		Ramo	Piedras preciosas							
		Cuerpo	Hilo de oro							

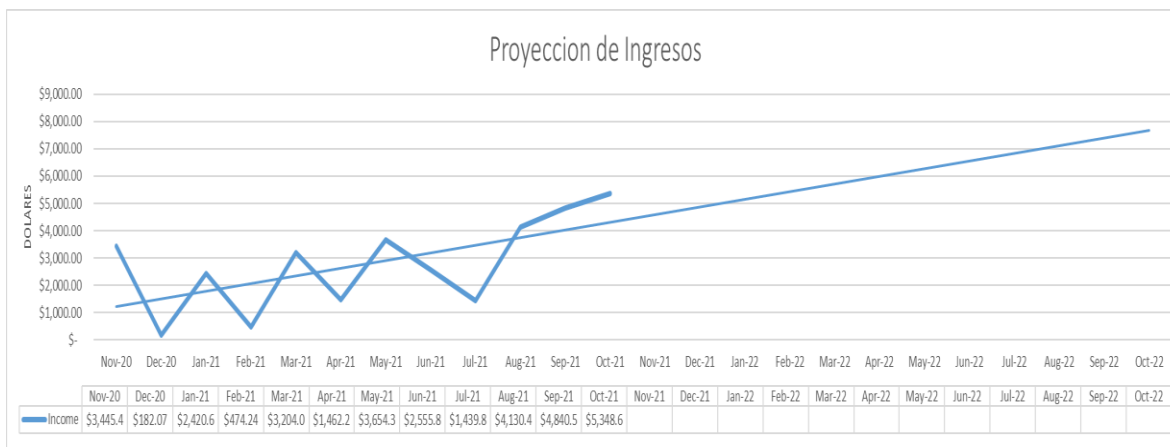
(Imagen 23) Tabulador de insumos, costos, precios y márgenes.²⁶

El precio de esta membresía es un pago de una sola exhibición con un contrato de exclusividad de venta de nuestros accesorios de al menos 1 año, si las ventas de nuestros productos no son rentables para el retailer, al finalizar este tiempo tiene la decisión de revocarnos y dejar de comprar nuestros productos para buscar nuevos proveedores de accesorios sin ninguna penalización.

Por el contrario, si las ventas superan las expectativas de nuestros retailers, terminando ese año tienen la posibilidad de renovar nuestra exclusividad de venta de accesorios por el mismo costo de inicio, obteniendo una segunda estatuilla como refrendo de antigüedad teniendo relación exclusiva con nuestra marca.

²⁶ Creación propia; Saldivar 2021

11.2.1 Pronóstico de crecimiento a un año en USD.



(Imagen 24) Proyección de ventas para el próximo año en \$ USD.²⁷

De acuerdo a nuestro pronóstico de venta con esta opción de incremento de ventas al retail a consignación por medio de la compra de una membresía mensual estaríamos invirtiendo un total del 12% de la ganancia actual de nuestras ventas mensuales a cambio del 32% de incremento de ventas vs nuestro pronóstico.

Sin embargo, debemos analizar los riesgos y los nuevos competidores a los que nos estaríamos enfrentando de subir a este nivel de mercado.

Es necesario un nuevo estudio de mercado analizando los Pro's y contras de este nuevo producto y sobre todo si tendrá el impacto de venta al menudeo que estamos buscando para el incremento de ese 10% mensual en ventas al retail.

²⁷ Creación propia; Saldivar 2021

<i>Inversión</i>	
5% de ingresos mensuales en Publicidad	<i>Tope Actual</i>
7% Inversión en Fabricación de estatuilla	\$ 5,300 USD
<i>Objetivo</i>	
Venta de 12 Membresías anualmente	<i>Tope Proyección</i>
Incremento del 10% de ventas al retail mensualmente	\$ 7,800 USD
	<i>Margen de incremento</i>
	32%

(Imagen 25) Relación Inversión-Ganancias para el próximo año en \$ USD.²⁸

11.3 Catrinas sustentables en colaboración con capsulas Nestlé*.²⁹

En la última década los consumidores de café en todo el mundo han adoptado nuevas formas de obtener su dosis diaria de cafeína: las máquinas de cápsulas de café.

Estos pequeños envases de plástico o aluminio contienen la cantidad exacta para que una máquina produzca una taza de esta bebida.

Pero cada vez más estas unidades de café, que Nespresso*³⁰ vendió por primera vez en 1986 en cuatro sabores, están recibiendo críticas de quienes las consideran una amenaza para medio ambiente.

El problema está en que "las cápsulas no se pueden reciclar con facilidad debido a que normalmente están hechas de una mezcla de plástico y aluminio".

²⁸ Creación propia; Saldivar 2021

²⁹ Nestle, Marca Registrada

³⁰ Nespresso, Marca Registrada

Además, la complejidad del empaque, combinado con los restos de desecho orgánico del café que queda dentro, hace que estos envases sean difíciles de procesar en muchas plantas recicladoras.

El plan de nuestra marca es aprovechar el alto volumen que se tiene como desperdicio de este residuo y utilizarlo en nuestros accesorios más populares y de mayor venta al momento.

11.3.1 Propuesta de Modificación de Core Product.



(Imagen 26) Estrategia de venta nuevo “Core Product”.³¹

Para ello lo estaríamos haciendo de acuerdo al siguiente plan:

³¹ Creación propia; Saldivar 2021

- a) Modificación del BOM**, para estos accesorios (se anexa el recurso empleado para adecuar este nuevo accesorio con todo lo que conlleva, consignación de residuo, limpieza, y detallado -> 0.5 centavos de dólar por par).

Producto	Foto	Costo Insumos	Costo M.O.	Costo Envio	Costos Variables	Costo	Precio	Margen
Aretes Catrina en Colaboración con Nescafé "La Catrina Sustentable"		\$2.35	\$0.50	\$0.05	\$0.50	\$3.40	\$15.00	77%

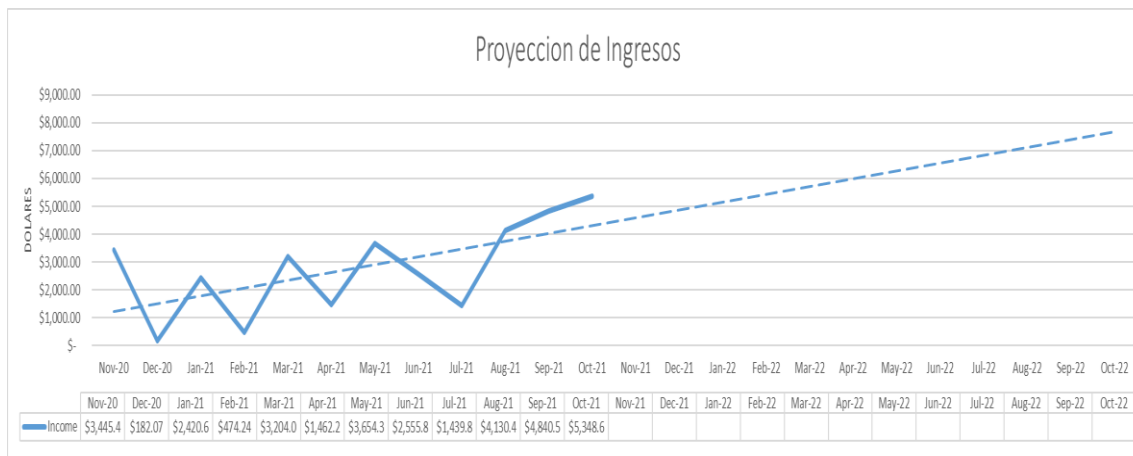
(Imagen 27) Tabulador de costos, precios y márgenes de ganancia.³²

- b) Pago de publicidad**, relacionada al impacto ambiental que influye este desecho, como lo tratamos para crear accesorios y como lo vendemos como un producto final Hecho a mano.
- c) Inversión**, para presentación en Festival de Calaveras (Principal festividad de la ciudad donde se puede explotar este diseño).
- d) Potencialización de empresa**, el diseño y registro como identidad de marca del estado y regularizar la situación del Micro negocio hasta tener las cualidades de una ESR "Empresa socialmente responsable" para la mejora de calidad de vida de nuestros colaboradores.
- e) Búsqueda de apoyos gubernamentales**, por apoyo al medio ambiente y búsqueda de patrocinios con esta gran corporación para buscar nuevas y diferentes formas de deshacernos de este residuo tan contaminante.

³² Creación propia; Saldivar 2021

Al final, el punto más importante es lograr el reconocimiento del estado para apoyar nuestros productos y poder darnos a conocer primero regionalmente y pensar en la internacionalización de nuestro “Core product”.

11.3.2 Pronóstico de crecimiento a un año en USD.



(Imagen 28) Proyección de ventas para el próximo año en \$ USD.³³

De acuerdo a este pronóstico de venta, en los meses fuertes de venta de estos accesorios logramos un crecimiento exponencial de hasta 50% vs nuestros objetivos de venta.

Lo cual en la proyección anual nos da un máximo estimado de un crecimiento del 32%, un resultado muy similar a la opción pasada, pero sin el riesgo de ingresar a un nuevo mercado, más caro, con nuevos competidores y con un producto que realmente no conocemos abiertamente.

³³ Creación propia; Saldivar 2021

Aplicando la sustentabilidad en esta opción a seguir, podemos crear un producto con conciencia de cuidado del medio ambiente y lograr incrementar nuestra promoción de accesorios en todas las temporadas del año.

<i>Inversión</i>	<i>Tope Actual</i>
5% de ingresos mensuales en Publicidad	\$ 5,300 USD
<i>Objetivo</i>	<i>Tope Proyección</i>
Incremento de ventas 10% + que año actual + Sept y Oct incremento de ventas 50%	\$ 7,800 USD
	<i>Margen de incremento</i>
	32%

(Imagen 29) Relación Inversion-Ganacias para el próximo año en \$ USD.³⁴

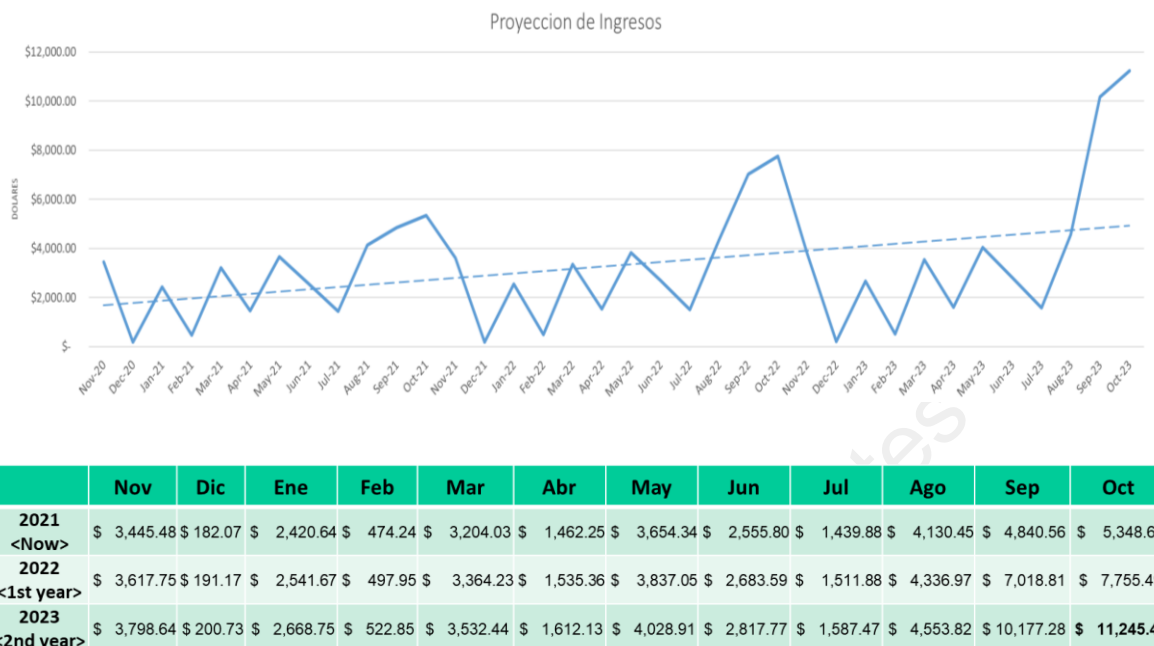
Por lo tanto, esta se convierte en nuestra mejor opción a aplicar para el crecimiento de nuestro negocio.

12. Propuesta de desarrollo.

Una vez vistas y analizadas las tres opciones que tenemos para lograr la potencialización de nuestro negocio, vemos varias ideas que, combinando en un solo plan de acción, nos puede dar un resultado beneficioso para nuestra marca, nuestro negocio y nuestra organización.

³⁴ Creación propia; Saldivar 2021

13. Proyección futura (dos años).



(Imagen 30) Proyección de ventas para los próximos dos años en \$ USD.³⁵

Todo lo anterior para lograr de aquí a dos años un incremento anual de ganancias del 30%.

Año 1	\$ 33,158 USD	Margen de incremento anual 30%
Año 2	\$ 38,891 USD	
Año 3	\$ 46,746 USD	

(Imagen 31) Proyección de margen de crecimiento en %.³⁶

De a esto, debemos iniciar trabajando a paso firme y con fechas previamente revisada y establecidas para próximo mes de octubre-noviembre poder presentarnos oficialmente como marca y empezar la distribución de nuestro producto, sin dejar de lado los demás

³⁵ Creación propia; Saldivar 2021

³⁶ Creación propia; Saldivar 2021

accesorios que tenemos con venta al súper mayoreo que tenemos para la venta nacional y de exportación, como en páginas anteriores lo hemos visto.

El desarrollo del negocio está dado para que en cualquier época del año el consumidor nos pueda comprar ya sea uno u otro producto, pero siempre tener disponibles estos accesorios en cualquier temporada del año para no perder mercado de venta.

14. Conclusiones.

Todo negocio en algún momento de su vida debe ser analizado a detalle, sus finanzas, sus productos, su marketing, sus canales de distribución, etc., esto para ver posibles vicios ocultos que no aparecen a simple vista.

En este caso nos dimos cuenta de varios de ellos, el primero, la alta salida de ingresos en el primer semestre del análisis, donde prácticamente todo lo que se cobraba, se gastaba en mano de obra o se reinvertía en materiales, lo que poco a poco fue generándonos un sobre stock de material sin armar y sin planeación para creación de nuevos productos para darle rotación.

El segundo, de la mano con el anterior, nos estábamos estancando únicamente en la producción masiva de un modelo (Catrinas) para una sola temporada del año (septiembre-octubre), trabajándolas desde los meses de junio y julio, sin embargo, no visualizábamos la creación de nuevos productos que nos colocaran con órdenes de compra en las demás temporadas del año. Con el diseño y análisis de las nuevas propuestas logramos una producción anualizada más estable, sin tener la necesidad de bajar la producción o tener que dejar de disponer de los servicios del personal que tenemos a cargo, creando así un entorno laboral más estable para nosotros y nuestras colaboradoras.

Y el tercero y último, en nuestros medios publicitarios, durante el último año nos vimos estancados únicamente en publicación pagada en redes sociales enfocada únicamente en el mercado de exportación (comunidades latinas en Estados Unidos), sin embargo, no estábamos visualizando la potencialización y la expansión que se tiene en los mercados locales con los apoyos gubernamentales que aportan tanto de manera publicitaria como en algunos casos económica.

Con este análisis pudimos enfocarnos en el ámbito local, sin descuidar el mercado de exportación que ya tenemos dominado con las ventas al mayoreo. La estrategia de crecimiento local y expansión en publicidad nos llevara en determinado momento a traspasar las fronteras y no solo reencontrarse con el mercado que ya tenemos en Estados Unidos, si no también llegar a mas lugares con el apoyo local de las instancias gubernamentales y asociaciones civiles.

15. Reflexión del caso.

La Catrina Mexicana, es uno de los íconos más representativos de la cultura mexicana. El origen de este personaje se da por el descontento del pueblo mexicano con respecto a las clases más privilegiadas. Creada por el caricaturista mexicano José Guadalupe Posada, originalmente se llamaba “La Calavera Garbancera”. Esta palabra provenía de los vendedores de garbanzo, que siendo pobres aparentaban ser ricos y querían ocultar sus raíces indígenas.

Esta figura femenina tiene más de 100 años de historia. Este personaje, en sus inicios, surgió como una burla a los indígenas que se habían enriquecido y menospreciaban sus orígenes y costumbres.

El Día de Muertos es una de las fiestas más antiguas de México. El 1 y 2 de noviembre se celebra con altares. La gente acude a los cementerios para visitar a los difuntos.

Muchas mujeres en estas fechas se disfrazan de Catrinas.

Esta es la razón por la cual se busca potencializar nuestro “Core product” no solo de manera nacional, y en el mercado latino de Estados Unidos, si no que sea conocida mundialmente la historia, la cultura y nuestras raíces como Mexicanos.

Este es el punto medular en el que nos debemos enfocar para tener éxito, hacer las cosas para tener una retribución económica está bien, y es fin de todo negocio, pero nuestra meta es que nuestra “Catrina” pase de ser solamente un accesorio para dama a ser un emblema nacional y que sin importar en que parte del mundo este una mujer, si lleva uno de nuestros accesorios de Catrina, llevara una parte de México en ella misma.

16. Reflexión del aprendizaje.

Al finalizar este proyecto de Tesis, me doy cuenta de las capacidades que he logrado aterrizar en una situación de la vida real para la planeación estratégica y de crecimiento de un negocio.

La Maestría en Administración de la Cadena de Valor nos da las armas para mapear todos los sistemas que se involucran en la creación de una empresa y poder enfocarnos en los procesos clave que nos darán un impacto positivo en los resultados de la Organización.

Después de este año de estudio me doy cuenta todo lo que he aprendido y aquello que ya conocía y reforcé con los conocimientos que nos impartieron todos nuestros maestros.

Me llevo tarea personal, continuar con la expansión de este negocio hasta llegar a ser una empresa conocida en todo el estado, no solo por los accesorios que vende sino también por el empuje que dará hacia las costumbres y raíces de nuestras personas.

Punto importante para este y todos los negocios tomado del libro de *“Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”*, Hábito 7 *Afilan la sierra; debemos dedicar tiempo a recargar energía para poder seguir avanzando, de nada te sirve tener mucho dinero si no cuidas los demás aspectos de tu vida.*³⁷

Agradezco los aprendizajes de cada una de las personas de las que me compartieron algún consejo, alguna experiencia o algún conocimiento en este último año.

Para finalizar cierro con una frase de mi autoría;

“Prepara a tu personal, délegales, encárgales, confíales, para que mientras ellos estén arreglando los problemas del día a día en tu negocio, tú, estés enfocado en lo realmente importante...” *“Saldivar.”*³⁸

³⁷ Texto tomado del Libro; Siete hábitos de la gente altamente efectiva de Stephen Covey

³⁸ Creación propia; Saldivar 2021

17. Bibliografía.

- 1.- Sabroso A. C. (2018). *Joyería y bisutería en México* . España. ICEX Recuperado de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018801166.html?idPais=MX>
- 2.- Equipo de e-ichi. (6 de Noviembre 2019). *La importancia de la curva de aprendizaje*. Desconocido. Instituto de Capacitación Hipotecaria e Inmobiliaria. Recuperado de <https://www.blog.e-ichi.com.mx/la-importancia-de-la-curva-de-aprendizaje>
- 3.- Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (2021). *Inscríbete en el Régimen de incorporación fiscal*. México. Gobierno de México Recuperado de <https://www.sat.gob.mx/consulta/24742/inscribete-en-el-regimen-de-incorporacion-fiscal>
- 4.- Secretaria de desarrollo económico. (9 de Septiembre 2021). *El orgullo de ser hecho en Aguascalientes*. Aguascalientes. Innovación Económica Recuperado de <https://innovacioneconomica.com/el-orgullo-de-ser-hecho-en-aguascalientes/>

5.- Redaccion. (2021). *Solicitud de registro de marca ante el IMPI*. México. Gobierno de México Recuperado de <https://www.gob.mx/tramites/ficha/solicitud-de-registro-de-marca-ante-el-imp/IMPI88>

6.- López, M. (12 de Abril 2021). *Los 5 trámites más solicitados de SEDEC*. Aguascalientes. Innovación económica Recuperado de <https://innovacioneconomica.com/los-5-tramites-mas-solicitados-de-sedec/>

7.- Redacción. (2018). *Festival de Calaveras en Aguascalientes*. Aguascalientes. México desconocido Recuperado de <https://www.mexicodesconocido.com.mx/festival-de-las-calaveras-en-aguascalientes.html>

8.- Stokel W. Chris (19 febrero 2016). *La amenaza para el medio ambiente de las cápsulas de café*. Londres. BBC Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160219_ciencia_capsulas_cafe_contaminacion_prohibicion_gtg

9.- Redacción. (2021). *¿Qué es ser una Empresa Socialmente Responsable ESR?*. Mexico. Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad Recuperado de <https://www.responsabilidadsocial.net/que-es-ser-una-empresa-socialmente-responsable-esr/>

10.- Shanghai Aware Connection. (29 de Enero 2019). *Importar Bisutería de China: Todo lo que tienes que saber*. China. Awarecon Recuperado de

<https://www.awarecon.com/bisuteria-china/>

11.- Casasola, M. (2021). *¿Qué es un estudio de mercado y cómo hacerlo para mi proyecto o empresa?*. Desconocido. Web Escuela Recuperado de [https://webescuela.com/estudio-de-](https://webescuela.com/estudio-de-mercado/)

[mercado/](https://webescuela.com/estudio-de-mercado/)

12.- Reyes, E. (10 de Septiembre 2019). *Markup vs Margen*. Desconocido. Emprendedor Inteligente Recuperado de [https://www.emprendedorinteligente.com/diferencia-entre-](https://www.emprendedorinteligente.com/diferencia-entre-margen-y-markup/)

[margen-y-markup/](https://www.emprendedorinteligente.com/diferencia-entre-margen-y-markup/)

13.- Redacción. (14 de Julio 2013). *PRODUCTOS MEXICANOS EN MERCADOS EXTRANJEROS*. Desconocido. Club Ensayos Recuperado de

<https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/PRODUCTOS-MEXICANOS-EN-MERCADOS-EXTRANJEROS/911012.html>

14.- Redacción. (29 de Enero 2019). *Latinos en Estados Unidos: las 10 ciudades en las que viven más hispanos*. Estados Unidos. BBC Recuperado de

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-47036609>

15.- Redacción. (11 de Enero 2021). *Tablas para el cálculo de ISR 2021*. México. Click

Balance Recuperado de <https://clickbalance.com/ayuda/erp/nomina/catalogos/tablas-para-el-calculo-de-isr-2021#/>

16.- Redacción. (26 de Octubre 2018). *¿Cuál es el origen de «La Catrina»?*. México.

National Geographic Recuperado de <https://www.ngenespanol.com/traveler/cual-es-el-origen-de-la-catrina/>