

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**  
**DEAM: Departamento de Economía, Administración y Mercadología**

**PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)**

**ECONOMÍA SOLIDARIA Y TRABAJO DIGNO**

**Programa Desarrollo de Estrategias Comerciales Nacionales e Internacionales**



**ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara**

**PROYECTO:**

**3J02 CEDECOM INTERNACIONAL**

**Replanteamiento estratégico y organizacional de Cobay para su  
internacionalización**

**PRESENTAN**

Programas Educativos y Estudiantes

*Andrea Aguilera Hernández – Lic. Comercio y Negocios Globales*

*Andrea Vega Elizondo – Lic. Comercio y Negocios Globales*

*Ximena Ramírez Zepeda – Lic. Comercio y Negocios Globales*

*Danna Patricia Cruz Vidal - Lic. Comercio y Negocios Globales*

**PROFESOR PAP:**

Mtra. Montserrat Moncada Navarro

Tlaquepaque, Jalisco, mayo de 2026

# ÍNDICE

## Contenido

REPORTE PAP .....	2
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional .....	2
Resumen .....	2
1. Introducción.....	3
1.1. Objetivos.....	3
<b>General</b> .....	3
<b>Específicos</b> .....	3
1.2. Justificación.....	5
1.3 Antecedentes.....	6
1.4. Contexto.....	6
2. Desarrollo .....	6
2.1. Sustento teórico y metodológico .....	6
2.2. Planeación y seguimiento del proyecto .....	11
3. Resultados del trabajo profesional.....	15
4. Reflexiones del alumno o alumnos sobre sus aprendizajes, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto .....	70
5. Conclusiones.....	82
6. Bibliografía.....	85

## REPORTE PAP

### Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

*Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son una modalidad educativa del ITESO en la que el estudiante aplica sus saberes y competencias socio-profesionales para el desarrollo de un proyecto que plantea soluciones a problemas de entornos reales. Su espíritu está dirigido para que el estudiante ejerza su profesión mediante una perspectiva ética y socialmente responsable.*

*A través de las actividades realizadas en el PAP, se acreditan el servicio social y la opción terminal. Así, en este reporte se documentan las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo del proyecto, sus incidencias en el entorno, y las reflexiones y aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.*

### Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo analizar de manera integral la situación actual de la empresa Cobay, dedicada a la elaboración y comercialización de aderezos artesanales, con el fin de fortalecer su estructura organizacional, su estrategia comercial y sentar las bases para una posible expansión hacia mercados internacionales. Para ello, el trabajo se divide en tres ejes principales: análisis empresarial, desarrollo comercial y evaluación de certificaciones y distintivos.

En el ámbito empresarial, se examinó la información general de la empresa, sus antecedentes y su situación actual, así como su estructura organizacional mediante el diseño de un organigrama y la definición de puestos clave. Asimismo, se trabajó en el fortalecimiento de su planeación estratégica a través de la revisión y propuesta de mejora de su misión, visión, valores y objetivos.

En el eje comercial, se desarrolló un análisis del producto, incluyendo su descripción técnica, clasificación arancelaria y evaluación sensorial. De igual forma, se realizó una comparativa del mercado nacional e internacional, considerando tamaño de mercado, tendencias de consumo, preferencias del consumidor, normativas aplicables y competencia, lo que permitió definir el mercado meta y su propuesta de valor.

Finalmente, se identificaron las certificaciones y distintivos necesarios para la comercialización de alimentos, destacando su importancia para garantizar la calidad, cumplimiento normativo y competitividad, así como para facilitar el acceso a nuevos mercados.

## 1. Introducción

### 1.1. Objetivos

#### **General**

El objetivo general de este proyecto es desarrollar una visión integral de la empresa Cobay que permita fortalecer su estructura organizacional, definir su estrategia comercial y sentar las bases para una posible incursión en el mercado de internacional mediante el análisis de su planeación estratégica, organización interna y desarrollo del producto, la evaluación comparativa del mercado nacional e internacional, y la identificación de los requisitos normativos, certificaciones y distintivos necesarios para la comercialización de alimentos, con el fin de mejorar su posicionamiento y competitividad dentro del sector de aderezos.

#### **Específicos**

##### **Planeación estratégica de Cobay**

Analizar la información general y la situación actual de Cobay para actualizar su misión, visión, valores y objetivos estratégicos, alineándolos con su estructura organizacional y estrategia de crecimiento, con el fin de fortalecer su identidad empresarial, durante las primeras tres semanas de febrero de 2026.

### **Desarrollo comercial del producto Cobay**

Analizar y documentar las características técnicas y cualitativas del producto COBAY, incluyendo su fracción arancelaria, así como proponer mejoras en la imagen de la marca y recomendaciones para fortalecer su presencia en redes sociales, con el objetivo de incrementar su competitividad en el mercado, a desarrollarse desde las primeras semanas de febrero hasta mediados de marzo de 2026.

### **Organización interna y estructura empresarial**

Diseñar y definir la estructura organizacional de Cobay mediante la elaboración de un organigrama y la delimitación de funciones de los puestos clave, con el propósito de mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa, a realizarse durante las últimas semanas de febrero y las primeras dos semanas de marzo de 2026.

### **Análisis del mercado nacional e internacional**

Realizar un análisis comparativo del mercado nacional e internacional del mercado meta, identificando el perfil del consumidor, tendencias de consumo, regulaciones y competencia, con el fin de determinar factores clave para la aceptación del producto en el mercado de Estados Unidos de América, durante las últimas semanas de febrero de 2026.

### **Identificación de certificaciones y distintivos para exportación**

Investigar y definir las certificaciones, normas de inocuidad y distintivos necesarios para la comercialización de productos alimenticios en el mercado estadounidense, evaluando su impacto en la competitividad y credibilidad de la marca, con el objetivo de preparar a Cobay para una posible expansión internacional, a desarrollarse desde las últimas semanas de marzo hasta antes de la primera semana de mayo de 2026.

## 1.2. Justificación

El desarrollo del presente proyecto resulta relevante tanto desde una perspectiva disciplinaria como social, ya que permite aplicar los conocimientos adquiridos en el área de Comercio y Negocios Internacionales a una empresa real, contribuyendo a su análisis y fortalecimiento estratégico.

Desde el ámbito disciplinario, este proyecto es importante porque integra herramientas de análisis empresarial, planeación estratégica y comercio exterior, lo que permite evaluar la situación actual de la empresa e identificar oportunidades de crecimiento, particularmente en el proceso de internacionalización. A través de este ejercicio, se busca generar propuestas que faciliten la toma de decisiones y mejoren la competitividad de la organización en un entorno cada vez más globalizado.

Por otra parte, desde una perspectiva social, el proyecto adquiere relevancia al enfocarse en una empresa mexicana con características artesanales, lo cual contribuye al impulso de productos locales y al fortalecimiento de la economía regional. El crecimiento de este tipo de empresas no solo genera oportunidades económicas, sino que también promueve la preservación de tradiciones y el consumo de productos con identidad cultural.

Asimismo, el proyecto tiene como finalidad aportar beneficios directos a la empresa, tales como una mayor claridad en su estructura organizacional, una mejor definición de sus objetivos y una visión más sólida hacia su expansión, tanto a nivel nacional como internacional. Esto le permitirá mejorar su posicionamiento en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades comerciales.

En conjunto, la realización de este proyecto no solo representa un ejercicio académico, sino también una contribución práctica que busca apoyar el desarrollo y crecimiento sostenible de la empresa, generando valor tanto para la organización como para el entorno en el que se desenvuelve.

### 1.3 Antecedentes

A lo largo de este reporte, se presentará una visión integral de lo que hoy en día es Cobay, identificando sus raíces, sus principales características, su giro empresarial, y la evolución que ha tenido desde su inicio hasta la actualidad. Puesto que esta es la primera fase de la empresa al trabajar en un Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), se reflejarán en los siguientes apartados, los cambios de ciertos aspectos que forman parte de la base de esta empresa, entre ellos su misión, visión y objetivos, a fin de mejorar su modelo de negocio y mantener una idea precisa sobre donde se encontraba, donde se encuentra y hacia donde se dirige la empresa.

Asimismo, durante este periodo de PAP se diseñará la estructura organizacional y el organigrama de la empresa para optimizar la organización interna y la toma de decisiones. De manera paralela, se trabajará en el desarrollo comercial del producto que maneja Cobay, incluyendo su ficha técnica, análisis cualitativo, clasificación arancelaria y la renovación de la imagen de marca, así como recomendaciones para redes sociales.

### 1.4. Contexto

La situación actual de la empresa se centra en consolidar sus operaciones a nivel nacional, asegurando que todos los procesos, registros y requisitos legales se encuentren debidamente en regla. Asimismo, busca fortalecerse como una marca conocida en el mercado nacional, con valores claros y reconocidos por sus consumidores. Como meta a futuro, la empresa aspira a iniciar procesos de exportación y lograr que su marca sea reconocida y posicionada a nivel internacional.

## 2. Desarrollo

### 2.1. Sustento teórico y metodológico

**Modelos de importación y exportación:** Esta materia nos ayudó a comprender de manera más clara el proceso que debe seguir una empresa para exportar sus productos, gracias a ella pudimos identificar los requisitos, documentos, costos y posibles barreras que Cobay enfrentaría al ingresar a otro mercado, también nos permitió analizar cuál sería la forma más adecuada de entrada para la empresa, todo esto facilitó la elaboración de una propuesta de exportación más realista y estructurada.

**Tratados internacionales:** Esta materia fue útil para identificar los acuerdos comerciales que benefician a México y que pueden favorecer a Cobay en un futuro proceso de exportación, nos permitió comprender las ventajas que existen al exportar a Estados Unidos, como menores barreras comerciales y facilidades en el intercambio, además, ayudó a justificar la elección de este país como mercado meta y gracias a ello, pudimos sustentar mejor la viabilidad del proyecto.

**Clasificación arancelaria:** Esta materia fue fundamental para determinar la fracción arancelaria correcta de los aderezos de Cobay, a partir de ello, pudimos conocer las regulaciones, requisitos y posibles impuestos aplicables al producto en caso de exportación, también nos ayudó a comprender la importancia de clasificar correctamente un producto dentro del comercio internacional y esto permitió que el documento empresarial tuviera una base más técnica y precisa.

**Geografía económica:** Esta materia nos ayudó a analizar diferentes mercados internacionales y determinar cuál era el más conveniente para Cobay, gracias a ella identificamos que Estados Unidos es el país con mayor consumo de este tipo de productos y el mercado con mejores oportunidades, también permitió reconocer cuáles sabores tienen mayor aceptación entre los consumidores y cómo influyen los hábitos de consumo según cada región, esto facilitó la selección del mercado meta y fortaleció la propuesta comercial de la empresa.

**Análisis del mercado de consumidores:** En esta materia aprendimos a realizar investigaciones de mercado más profundas, a utilizar herramientas como Euromonitor, y esto nos ayudó a obtener información confiable sobre tendencias de consumo, tamaño de mercado y comportamiento del consumidor, lo cual fue clave para sustentar el análisis tanto nacional como internacional del proyecto y tomar decisiones más estratégicas.

**Estrategia de ventas:** En esta materia aprendimos a estudiar a las empresas para comprenderlas y, a partir de ello, crear estrategias de venta alineadas a sus objetivos, desde su misión y visión hasta la importancia del capital humano, y esto nos ayudó a proponer mejoras organizacionales y comerciales para Cobay, enfocadas en fortalecer su posicionamiento y su potencial de crecimiento.

**Innovación y Emprendimiento:** Esta materia nos ayudó a desarrollar una visión más estratégica para detectar oportunidades de mejora dentro de COBAY y proponer ideas con potencial de crecimiento. Gracias a sus contenidos pudimos analizar cómo una empresa pequeña puede diferenciarse mediante innovación en producto, imagen y propuesta de valor. También nos permitió comprender la importancia de crear ventajas competitivas sostenibles y pensar en nuevas posibilidades de expansión. Fue clave para plantear soluciones creativas orientadas a resultados reales. Además, reforzó nuestra capacidad para transformar ideas en propuestas aplicables al negocio.

**Consultoría Integral en Negocios Internacionales:** Esta materia fue fundamental para estructurar el análisis empresarial de forma profesional y con enfoque consultivo. Nos ayudó a evaluar la situación interna y externa de COBAY, identificar problemáticas y generar recomendaciones viables para su crecimiento. También fortaleció nuestros conocimientos sobre comercio exterior, mercado meta, certificaciones y procesos necesarios para una futura internacionalización. Aprendimos a trabajar con información real de una empresa y convertirla en estrategias útiles. Además, desarrollamos habilidades de diagnóstico, análisis y toma de decisiones orientadas al ámbito empresarial global.

Durante el desarrollo de este proyecto se realizó un análisis integral que nos permitió conocer detalladamente las bases del proyecto que tiene Cobay, desde sus objetivos, el a hasta sus planes de exportación, el análisis del mercado internacional, el uso de distintivos y certificaciones, así como la evaluación de la propuesta de valor y la estructura del producto, además de llevar sus productos a la exportación. Estas actividades permitieron obtener una visión amplia y fundamentada para identificar oportunidades de mejora y definir estrategias orientadas a la posible internacionalización de la marca.

Cada uno de estos elementos aportó información clave para comprender el contexto en el que opera la empresa, las exigencias del sector y las condiciones necesarias para su crecimiento y posicionamiento en nuevos mercados. A partir del conocimiento de la empresa, su situación actual y sus objetivos, se desarrollaron diversas herramientas y análisis que permitieron estructurar acciones concretas orientadas al cumplimiento normativo, la competitividad y la proyección a mediano y largo plazo por medio de las siguientes actividades:

- Se analizó la actual situación de la empresa, sus antecedentes para comprender como inicio, sus objetivos actuales y su visión a futuro.
- Se identificó la razón social actual que manejan y se hizo una propuesta para migrar hacia otra con la finalidad de obtener mayores beneficios a futuro.
- Se identificó el personal involucrado en la gestión de tareas en la empresa, y con ello se hizo un análisis para determinar los puestos que hacen falta.
- Una vez que se identificó al personal actual, se propuso un organigrama con el fin de designar tareas para mejorar la productividad de la empresa.
- Se definieron los puestos y se diseñó un organigrama alineado con los objetivos institucionales, permitiendo una integración progresiva y una estructura interna clara

- Se realizaron dos diagnósticos (uno empresarial y otro de exportador) por medio de una serie de preguntas estructuradas, para conocer su potencial en el ámbito internacional y situación actual.
- Se analizó el resultado de cada uno de estos diagnósticos a fin de comprender las áreas de mejora entre ellos su misión, su visión, sus objetivos y sus valores.
- Una vez identificados estos puntos, se realizaron mejoras y adaptaciones para fortalecer la identidad y coherencia de la empresa, alineando los esfuerzos en la toma de decisiones en la misión y visión.
- Se realizó una actividad de relación de columnas, para poder identificar los valores que se alinean con Cobay y con los dos directores de esta empresa.
- Se generó la plantilla de valores.
- Se adaptaron los objetivos tanto específico como generales, a fin de proponer mejoras en la imagen de la marca, fortalecer la presencia, aumentar su competitividad y alinear su estructura organizacional.
- Se identificó las características del producto(s) que maneja Cobay, desde los ingredientes hasta las posibles presentaciones.
- Se elaboró una serie de fichas técnicas destinadas a ilustrar las propiedades organolépticas, texturas e insumos, fortaleciendo la transparencia y el valor percibido de la marca.
- Se identificó la fracción arancelaria para los productos de aderezos mexicanos (producto que fabrica Cobay).
- Se realizó un análisis a fin de describir cualitativamente los aspectos más relevantes de estos productos dentro del mercado de aderezos, entre ellos: apariencia, aroma, sabor y textura.
- Se analizó el mercado nacional, determinando el tamaño del mercado, tendencias de consumo, preferencias del consumidos por medio de una investigación exhaustiva.

- Se identificó las normativas aplicables por medio de la investigación con diferentes medios, entre ellos el Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño de Jalisco (CIAJ), Jesam Foods, y alumnos de ingeniería de ITESO ante los productos de Cobay.
- Se analizó la competencia en el mercado mexicano y su posible crecimiento.
- Se analizó el mercado internacional, entre estos puntos, el tamaño de mercado, tendencias de consumo y preferencias del consumidor, por medio de un análisis profundo en diversos recursos.
- Posterior a eso, se identificó que para la comercialización y exportación se requiere cumplir con registros sanitarios y de inocuidad, ubicando a FDA como principal requisito.
- Se designó el mercado meta y los clientes potenciales como elemento clave para el crecimiento y desarrollo de Cobay por medio de un Lienzo de Propuesta de Valor (LPV).
- Se identificaron los distintivos y certificaciones aplicables para Cobay, entre ellos, se realizó el registro ante el Food and Drug Administration (FDA) y la obtención del sello de Hecho en México.
- Se determinó los beneficios de contar con dichas certificaciones y distintivos.

## 2.2. Planeación y seguimiento del proyecto

- Descripción del proyecto
  - Empresa: Información general

En esta primera etapa se recopiló información general de COBAY para conocer su giro, operación y contexto actual. Se investigaron sus antecedentes con el fin de identificar cómo surgió la empresa, su evolución y las condiciones en las que opera actualmente. También se revisó la razón social y la importancia de contar con una identidad formal para futuras oportunidades comerciales. Posteriormente, se elaboró el organigrama de la empresa, identificando a las personas involucradas y su nivel de responsabilidad dentro del negocio.

Finalmente, se desarrolló la descripción de puestos clave para comprender las funciones principales que permiten el funcionamiento diario de la empresa.

- Empresa: Conciencia exportadora

Después del análisis interno, se trabajó en los elementos estratégicos de la empresa. Se revisó la misión para identificar la razón de ser de COBAY y se propuso una redacción más clara y alineada con su actividad comercial. Asimismo, se analizó la visión con enfoque de crecimiento a largo plazo, contemplando expansión regional, nacional e internacional. También se identificaron los valores que representan a la marca, como calidad, compromiso y autenticidad. Finalmente, se revisaron sus objetivos empresariales para asegurar que existiera congruencia entre lo que la empresa busca lograr y las acciones necesarias para alcanzarlo.

- Comercial: Características del producto

En esta etapa se realizó el análisis comercial del producto principal de COBAY, identificando sus atributos generales, beneficios y propuesta dentro del mercado. Se determinó que se trata de aderezos artesanales elaborados con ingredientes seleccionados y enfocados en ofrecer sabor casero e identidad propia. Posteriormente, se desarrolló la descripción técnica del producto, señalando que corresponde a una preparación alimenticia emulsionada de consistencia semilíquida y textura cremosa, elaborada con ingredientes como aceite vegetal, huevo, chiles naturales, jugo de limón, especias y estabilizantes. También se integraron datos relevantes como vida útil, condiciones de conservación, información nutrimental y posibles alérgenos. Para clasificar el producto comercialmente, se consultó la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación (LIGIE). A partir de dicha consulta, se ubicó dentro del Capítulo 21: Preparaciones alimenticias diversas, partida 21.03 correspondiente a salsas y condimentos. Finalmente, se determinó la fracción arancelaria 2103.90.99 00 – Los demás, identificando además que no presenta impuesto a la exportación, lo que representa una ventaja para futuros procesos internacionales. También se elaboró la descripción sensorial del producto, considerando sabor, aroma,

textura, color y experiencia de consumo, destacando el sabor casero como principal diferenciador.

- Comercial: Comparativa del mercado nacional e internacional

Se comparó el mercado mexicano con el internacional para identificar oportunidades de crecimiento para COBAY. En México, se analizó el tamaño del sector, tendencias de consumo y preferencias del cliente, destacando el interés por productos artesanales, de calidad y con buen sabor. También se revisaron requisitos de etiquetado y normas sanitarias. En el mercado internacional, principalmente Estados Unidos, se estudiaron tendencias hacia productos saludables y sabores tradicionales como Ranch, además de las regulaciones necesarias para exportar. Finalmente, se revisó la competencia y se definió como mercado meta a consumidores que buscan calidad, autenticidad y propuestas diferentes.

- Distintivos y certificaciones:

En esta etapa se investigaron herramientas que pueden fortalecer la formalidad y competitividad de COBAY. Se identificó la FDA como requisito clave para exportar a Estados Unidos, el distintivo Hecho en México para reforzar la identidad nacional del producto y el número DUNS como respaldo empresarial en relaciones comerciales internacionales. Asimismo, se concluyó que estos elementos ayudan a generar confianza, mejorar la imagen de marca, facilitar negociaciones y abrir nuevas oportunidades de crecimiento.

- Plan de trabajo

Las actividades se organizaron de acuerdo con su prioridad, siguiendo una secuencia lógica que permitió completar el proyecto dentro de las 16 semanas establecidas, durante las primeras semanas se desarrollaron los aspectos generales de la empresa; posteriormente se trabajó la parte comercial y el análisis de mercado, y después los distintivos y certificaciones y finalmente, en las últimas semanas se elaboraron las conclusiones y se realizó la entrega final, el trabajo se distribuyó entre los integrantes del equipo según sus

habilidades, apoyándose mutuamente cuando fue necesario.

SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	15	16
EMPRESA	Información Genreal Antecedentes Objetivos													
COMERCIAL			Descripción técnica Fracción Arancelaria Descripción Cualitativa											
MERCADOS NACIONAL E INTERNACIONAL			Comparativa de mercado nacional e internacional Tamaño de emercado Tendencias de consumo Normativas (laboratorios) Competencia											
DISTINTIVOS Y CERTIFICACIONES		Identificación de certificaciones necesarias Beneficios de las certificaciones Registro en FDA, Hecho en Mexico, D-U-N-S NUMBER												
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES									Empresarial Comercial Distintivos y certificaciones					
RPAP											Entrega a empresarios			

*Ilustración 1- Cronograma*

- Desarrollo de propuesta de mejora

En base a la propuesta de trabajo y en conjunto con la empresa Cobay, la primera actividad realizada fue la recopilación de información general de la empresa, incluyendo antecedentes, situación actual, razón social, estructura organizacional y objetivos. Esta etapa permitió obtener una visión integral del negocio y definir los alcances del proyecto. Cabe resaltar que, desde el inicio, se mantuvo una comunicación constante con la empresa mediante reuniones periódicas y retroalimentaciones, lo que facilitó alinear cada una de las actividades con los objetivos planteados.

Una vez comprendido el contexto general, se identificaron áreas de oportunidad en la estructura organizacional, por lo que se realizó un análisis del personal involucrado en la gestión de tareas y se propuso un organigrama alineado con los objetivos institucionales. Esto permitió definir responsabilidades claras, identificar puestos clave y detectar vacantes necesarias para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones dentro de la empresa. Asimismo, se evaluó la conveniencia de modificar la razón social, con el fin de fortalecer la formalidad del negocio y facilitar su crecimiento a futuro.

Posteriormente, se desarrolló el análisis del producto, en el cual se describieron sus características generales, se elaboraron fichas técnicas y se determinó su fracción arancelaria. De igual forma, se realizó una descripción cualitativa de los aderezos, con el objetivo de resaltar sus atributos sensoriales y su valor dentro del mercado. Esta información resultó fundamental para estandarizar procesos, cumplir con requerimientos normativos y fortalecer el posicionamiento del producto.

En la siguiente etapa, se llevó a cabo el análisis del mercado nacional e internacional, considerando variables como tamaño de mercado, tendencias de consumo, preferencias del consumidor, competencia y normativas aplicables. Este análisis permitió identificar oportunidades de crecimiento, evaluar la viabilidad de expansión y comprender las condiciones necesarias para competir en mercados más exigentes. Asimismo, se desarrolló el lienzo de propuesta de valor, con el fin de definir de manera clara cómo el producto satisface las necesidades del cliente.

Finalmente, se abordó el cumplimiento normativo y la obtención de distintivos clave para la comercialización de alimentos. En este sentido, se gestionaron registros como el D-U-N-S Number, el registro ante la FDA y la solicitud del distintivo Hecho en México, los cuales permiten fortalecer la formalidad de la empresa, facilitar su reconocimiento a nivel internacional y generar mayor confianza en el consumidor. Estas acciones contribuyen a sentar las bases para una futura internacionalización de la empresa.

### 3. Resultados del trabajo profesional

#### **Empresa**

##### **Información General de la Empresa**

En este apartado se presentará una visión integral de lo que hoy en día es Cobay, identificando sus raíces, sus principales características, su giro empresarial, y la evolución

que ha tenido desde su inicio hasta la actualidad. En los siguientes apartados se abordarán los antecedentes iniciales y posteriormente se dará a conocer su situación actual.

Puesto que esta es la primera fase de la empresa al trabajar en un Proyecto de Aplicación Profesional (PAP), se reflejarán en los siguientes apartados, los cambios de ciertos aspectos que forman parte de la base de esta empresa, entre ellos su misión, visión y objetivos, a fin de mejorar su modelo de negocio y mantener una idea precisa sobre donde se encontraba, donde se encuentra y hacia donde se dirige la empresa.

Asimismo, durante este periodo de PAP se diseñará la estructura organizacional y el organigrama de la empresa para optimizar la organización interna y la toma de decisiones. De manera paralela, se trabajará en el desarrollo comercial del producto que maneja Cobay, incluyendo su ficha técnica, análisis cualitativo, clasificación arancelaria y la renovación de la imagen de marca, así como recomendaciones para redes sociales.

Finalmente, se realizará un análisis del mercado nacional e internacional, enfocándose en el mercado estadounidense, y se identificarán las certificaciones y distintivos necesarios para la exportación, con el fin de fortalecer la competitividad y viabilidad de Cobay en el ámbito internacional.

### **Información General de la Empresa**

Cobay nace en noviembre de 2020 en Guadalajara, Jalisco, como una iniciativa emprendedora de María Fernanda Mijares Grajales y Javier Castillo, quienes decidieron desarrollar una marca de aderezos artesanales con identidad mexicana. Desde sus inicios, el proyecto se enfocó en ofrecer productos de calidad, elaborados de manera tradicional y con sabores auténticos. La marca comenzó con tres aderezos que hasta hoy se mantienen como los sabores insignia: cilantro con chile serrano, chipotle y habanero.

El nombre Cobay surge como inspiración de la pirámide de Cobá, ubicada en Quintana Roo, elegida por su vínculo con las raíces culturales de México. Además, se buscó que el nombre fuera corto, distintivo y fácil de recordar, elementos clave para la construcción de la identidad de la marca.

En su etapa inicial, la producción se realizaba completamente en casa y de forma artesanal. Sin embargo, conforme la marca comenzó a posicionarse y aumentaron los puntos de venta, fue necesario ampliar la capacidad productiva. Por esta razón, a principios de 2025 Cobay trasladó su operación a un espacio más adecuado en la comunidad de San Agustín, Jalisco, donde actualmente cuenta con una pequeña planta de producción. En esta nueva etapa se integraron dos personas encargadas de las actividades diarias de elaboración, cuidando que el proceso artesanal se mantuviera como uno de los principales valores de la empresa.

Adicionalmente, Cobay cuenta con el apoyo de una persona responsable del abastecimiento de materia prima y de la distribución de los productos terminados a los diferentes puntos de venta dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara. Actualmente, la empresa comercializa sus aderezos en cremerías, carnicerías, tiendas de abarrotes, minisúper y fruterías. Sus productos se ofrecen en presentaciones de 250 ml para venta al público en general y de 1 kilogramo para clientes de mayoreo, manteniendo siempre la calidad y el carácter artesanal que distinguen a la marca.

Y la situación actual de la empresa se centra en consolidar sus operaciones a nivel nacional, asegurando que todos los procesos, registros y requisitos legales se encuentren debidamente en regla. Asimismo, busca fortalecerse como una marca conocida en el mercado nacional, con valores claros y reconocidos por sus consumidores. Como meta a futuro, la empresa aspira a iniciar procesos de exportación y lograr que su marca sea reconocida y posicionada a nivel internacional.

### **Razón Social**

La empresa Cobay, dedicada a la elaboración y comercialización de aderezos, actualmente opera bajo el Régimen Simplificado de Confianza (RESICO), el cual está orientado principalmente a personas físicas y pequeños contribuyentes. Este régimen resulta adecuado para etapas iniciales del negocio; sin embargo, presenta limitaciones en términos de crecimiento, estructuración empresarial y proyección a largo plazo.

En este contexto, se analiza la conveniencia de que la empresa adopte la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), ya que esta permite una mayor formalización del negocio, facilita la entrada de socios, fortalece la imagen corporativa y resulta más adecuada para procesos de expansión, inversión y eventual incursión en mercados nacionales e internacionales. La evaluación de esta alternativa considera aspectos fiscales, legales y estratégicos, con el objetivo de determinar la estructura jurídica que mejor se alinee con los planes de crecimiento de Cobay.

Para más información acerca de las obligaciones legales de una Sociedad por Acciones Simplificada, se entregó el Anexo 1 “5 pasos para constituir una empresa SAS” y el Anexo 2 “Manual de usuario SAS Ciudadanos”.

## **Organigrama**

El organigrama es una representación visual de la estructura interna de una empresa que permite identificar las relaciones jerárquicas, la cadena de mando y la distribución de funciones entre los diferentes puestos y áreas.

Según Economipedia (s.f.),<sup>1</sup> el organigrama “permite visualizar cómo está organizada una empresa, qué dependencias o áreas la componen, cómo se relacionan entre sí y cuál es la jerarquía” (Organigrama). Esta claridad es esencial para que cada persona sepa a quién reporta y cuáles son sus funciones, lo que evita confusiones y facilita la coordinación de actividades.

Además, la página de Avansel Selección<sup>2</sup> destaca que el organigrama ayuda a mejorar la comunicación interna y a coordinar mejor las tareas dentro de la empresa, ya que todos conocen las responsabilidades de cada posición y cómo encajan dentro del conjunto organizacional.

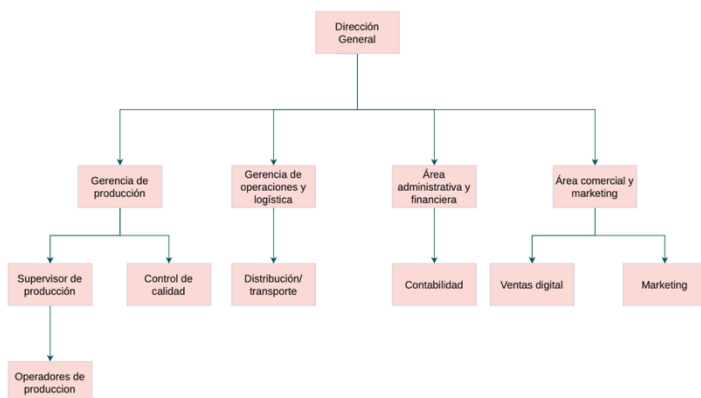
---

<sup>1</sup> Economipedia. (s.f.). *Organigrama*. <https://economipedia.com/definiciones/organigrama.html>

<sup>2</sup> Avansel Selección. (s. f.). *La importancia del organigrama de una empresa*.

<https://www.avanselseleccion.es/la-importancia-del-organigrama-de-una-empresa/>

Por otra parte, el artículo disponible en Redalyc <sup>3</sup> (una base de datos académica hispana) también menciona que una estructura organizacional bien definida representada mediante organigramas contribuye a una mayor eficiencia y eficacia en los procesos, lo cual tiene impacto positivo en el desempeño general de la empresa.



*Ilustración 2 - Organigrama planeado para Cobay*

Se recomienda este organigrama para Cobay porque establece una estructura clara y bien definida dentro de la organización. Cada área tiene funciones específicas y líneas de autoridad claras, lo que facilita la supervisión, la comunicación y la toma de decisiones.

La división en áreas como Producción, Operaciones y Logística, Administrativa y Financiera, y Comercial y Marketing permite una mejor distribución de responsabilidades y un mayor control de los procesos internos. Esto contribuye a que las actividades se desarrollen de manera más ordenada y eficiente.

En conjunto, este organigrama favorece una mejor coordinación entre departamentos, fortalece la organización interna y brinda una base sólida para el crecimiento y desarrollo de Cobay.

### **Descripción de Puestos Clave**

<sup>3</sup> Redalyc. (s. f.). *Innovación social en la organización productiva para agregar valor a chile habanero en la península de Yucatán*. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20619966003.pdf>

Determinar puestos clave es fundamental para que dentro de las organizaciones se asegure la continuidad del negocio, se protejan las ventajas competitivas y se alinee el talento con los objetivos estratégicos. “El personal empleado clave tiene un impacto directo en el rendimiento de la empresa. Su capacidad para resolver los problemas, tomar decisiones de forma rápida y contribuir a la eficiencia operativa puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto”, según Grupo Castilla en 2024 .<sup>4</sup>

Si bien Cobay cuenta con una estructura funcional que le permite operar, actualmente existe una alta concentración de responsabilidades en los cofundadores, lo que puede generar sobrecarga operativa y limitar el crecimiento estratégico. Para fortalecer su estructura organizacional y garantizar un funcionamiento óptimo y sostenible, se considera necesaria la incorporación progresiva de puestos clave en áreas estratégicas. Actualmente, la empresa opera bajo estas posiciones dentro de la organización:

#### **Javier Castillo – Co-fundador**

Es responsable de la toma de decisiones estratégicas de la empresa, supervisando los procesos de producción para asegurar calidad y eficiencia. Gestiona la relación con proveedores para el abastecimiento de insumos y lidera las relaciones comerciales, así como la identificación y apertura de nuevos puntos de venta, contribuyendo al crecimiento y posicionamiento de Cobay en el mercado.

#### **María Fernanda Mijares – Co-fundadora**

Participa en la toma de decisiones estratégicas y es responsable de la gestión administrativa y financiera de la empresa, incluyendo el control de ingresos y egresos, pagos a proveedores y sueldos. Coordina el abastecimiento de insumos, gestiona las redes sociales y la comunicación con la diseñadora para asegurar la coherencia de la imagen de marca. Asimismo, supervisa la entrega de pedidos a los puntos de venta y lleva el control de inventarios de producto terminado e insumos.

---

<sup>4</sup> Grupo Castilla. (2024). ¿Cómo identificar y conservar al personal clave en una empresa?<https://www.grupocastilla.es/personal-clave/>

### **Estefani Zúñiga – Producción**

Es responsable de la ejecución y control del proceso productivo, así como de la limpieza y orden general de la planta. Mantiene comunicación constante con los cofundadores, elabora y entrega los formatos de producción una vez concluidos los procesos, y lleva el registro del inventario de insumos, contribuyendo a la correcta planificación y continuidad de la producción.

### **Bilhan García – Producción**

Se encarga de la elaboración de los aderezos conforme a los lineamientos de calidad establecidos, apoyando en las distintas etapas del proceso productivo. Asimismo, es responsable de la limpieza y mantenimiento general de la planta, asegurando condiciones adecuadas de higiene y operación.

### **Alejandro Rayas – Chofer**

Es responsable del traslado de insumos desde los proveedores hasta la planta de producción, así como de la distribución del producto terminado, asegurando entregas oportunas y el correcto manejo de los materiales y productos durante su transporte.

Sin embargo, los siguientes puestos se consideran esenciales para el crecimiento y consolidación de la empresa. Su incorporación aportaría valor estratégico y operativo, considerando la estructura organizacional en tres niveles: en primer lugar, el nivel directivo, que para efectos prácticos se mantiene conformado por los cofundadores; en segundo lugar, el nivel administrativo o táctico; y finalmente, el nivel operativo y de apoyo o servicio.

En primer lugar, resulta fundamental un encargado/a de calidad e inocuidad, responsable de supervisar el cumplimiento de normas sanitarias, estandarizar procesos, llevar controles documentales y preparar a la empresa para certificaciones, especialmente considerando la proyección hacia el mercado de Estados Unidos, garantizando que los productos en Cobay,

sean “seguros para el consumo humano, evitando la contaminación física, química y biológica, protegiendo la reputación de la empresa” así como lo menciona la AIFS en 2024.<sup>5</sup>

Así mismo, es recomendable integrar un responsable comercial o ejecutivo de ventas, encargado de diseñar y ejecutar estrategias de prospección, apertura de nuevos puntos de venta, negociación con los distribuidores, seguimiento postventa y análisis del comportamiento del cliente. Este puesto según Kotler y Keller (2016)<sup>6</sup>, debe de establecer metas comerciales, monitorear indicadores de desempeño, gestionar y desarrollar cartera de clientes y planes de fidelización. Su función es clave para asegurar ingresos sostenibles y crecimiento estructurado, ya que la gestión profesional de ventas permite “identificar oportunidades de mercado, construir relaciones de largo plazo con clientes y generar ventaja competitiva”.

Además, contar con un encargado/a de marketing digital, es una buena estrategia, pues este elemento es responsable de planificar la estrategia de posicionamiento de marca, calendariza contenidos, gestionar las campañas en redes sociales, analizar métricas digitales, segmentar audiencias, coordinar la identidad visual del producto en todos los canales de comunicación establecidos por la empresa. El marketing digital permite a las empresas generar valor y conexión directa con el consumidor, ya que “facilita la creación, comunicación y entrega de ofertas que tienen valor para clientes y socios” (American Marketing Association, 2023).<sup>7</sup>

Finalmente, conforme la empresa crezca, podría considerarse un auxiliar administrativo, encargado de la facturación, control y archivo documental, que pueda gestionar el seguimiento de cuentas por pagar y cobrar, apoya en la elaboración de reportes financieros y coordinación administrativo interno. Así mismo, este encargado/a puede coordinar

---

<sup>5</sup> Australian Institute of Food Safety. (2024). *What are a food safety supervisor's responsibilities?* <https://help.foodsafety.com.au/en/articles/7157152-what-are-a-food-safety-supervisor-s-responsibilities>

<sup>6</sup> Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (14 ed.) Pearson. <https://gnindia.dronacharya.info/MBA/1stSem/Downloads/MarketingManagement/Books/Marketing-Management-text-book-1.pdf>

<sup>7</sup> American Marketing Association. (2023). *Definition of marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

actividades relacionadas con recursos humanos, como el reparte de nóminas o reclutamiento, hablando específicamente en la fase de crecimiento para Cobay. Adecco (s,f) menciona que este puesto tiene principales funciones entre ellas:

1. Planificar y definir objetivos
2. Facilita el manejo de suministros oficina, actualiza documentos y almacenamiento de documentos.
3. Supervisa y dirige.
4. Controla y evalúa.

Contar con una plantilla estructurada para la descripción de puestos permite a Cobay definir con claridad la necesidad del rol dentro del negocio, su impacto en el éxito organizacional y su alineación con la misión y visión del equipo. La plantilla incluye elementos clave como esencia del puesto, roles y responsabilidades orientadas a objetivos, habilidades y competencias técnicas y sociales, así como oportunidades de crecimiento, lo que facilita procesos de reclutamiento más estratégicos, evaluación de desempeño y desarrollo del talento.

Esta herramienta contribuye a delimitar funciones, fortalecer la eficiencia interna y profesionalizar la estructura organizacional. La plantilla adaptada para la empresa fue entregada para su personalización en el Anexo 3 “Plantilla Descripciones de Puesto”.

### **Conciencia Exportadora**

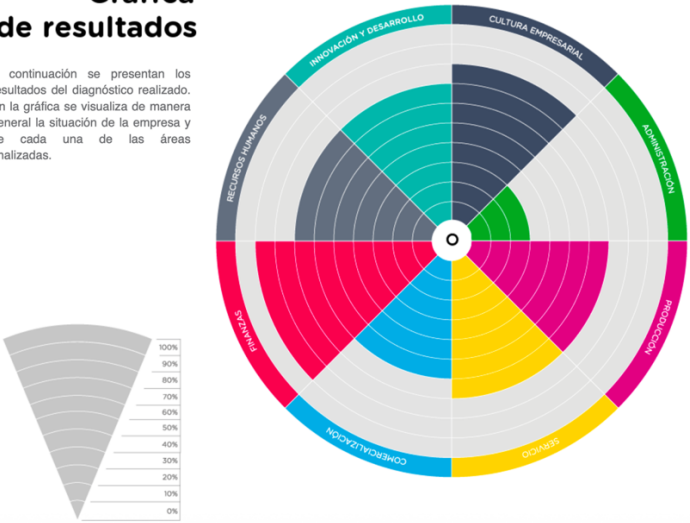
Con el objetivo de evaluar la situación actual de la empresa y su potencial en el ámbito internacional, se realizó una entrevista de diagnóstico empresarial y exportador dirigida a la empresaria. Esta evaluación se llevó a cabo mediante una serie de preguntas estructuradas, organizadas en los apartados que se presentan a continuación.

Posteriormente, la información obtenida fue registrada en la plataforma YoExporto, herramienta especializada en el análisis de capacidades exportadoras, se entregó el Anexo

4 “Diagnostico Exportador” y Anexo 5 “Diagnostico Empresarial”, lo cual permitió generar un diagnóstico más profundo y detallado de cada área evaluada, identificando fortalezas, áreas de oportunidad y el nivel de preparación de la empresa para incursionar o consolidarse en mercados internacionales.

**Gráfica de resultados**

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico realizado. En la gráfica se visualiza de manera general la situación de la empresa y de cada una de las áreas analizadas.



Reporte generado por Yo Exporto®

*Ilustración 3 - Resultado de YoExporto Diagnóstico Empresarial*



Porcentaje de eficiencia **80%**

*Ilustración 4 - Cultura empresarial*

**Cultura empresarial:** Para fortalecer su cultura empresarial, Cobay debe definir y actualizar formalmente su misión, visión y valores, asegurando que estén alineados con su modelo de negocio actual. Posteriormente, es importante comunicarlos de manera constante mediante reuniones internas, inducción al personal y materiales visibles dentro de la empresa. Esto permitirá consolidar una identidad clara y fomentar mayor compromiso y sentido de pertenencia entre los colaboradores.



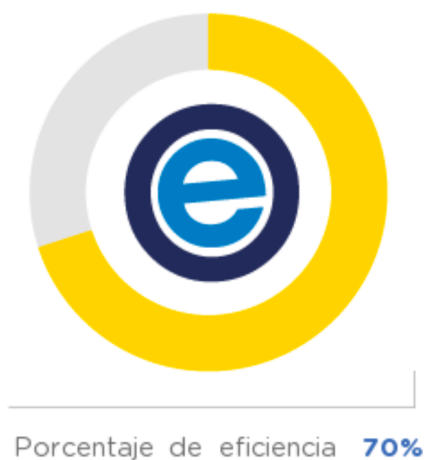
*Ilustración 5 - Administración*

**Administración:** Cobay debe estructurar un proceso formal de planeación estratégica que incluya: definición de objetivos claros, metas medibles, responsables asignados y fechas de cumplimiento. Es recomendable implementar herramientas como presupuestos detallados, proyecciones de ventas, estudios costo-beneficio y cronogramas de actividades. Además, se sugiere evaluar periódicamente los resultados para medir avances y realizar ajustes oportunos.



*Ilustración 6 - Producción*

**Producción:** En el área de producción, Cobay debe calcular con mayor precisión sus costos directos e indirectos, así como establecer tiempos exactos de producción por lote o unidad. Es recomendable documentar procesos mediante manuales operativos y estandarizar actividades para evitar variaciones en calidad. También se sugiere implementar controles periódicos de calidad que permitan detectar fallas y corregirlas oportunamente.



*Ilustración 7 - Servicio*

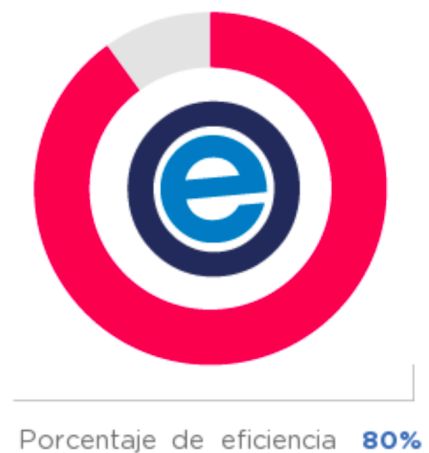
**Servicio:** Coaby debe crear y mantener un registro actualizado de clientes que permita dar seguimiento a compras y preferencias. Asimismo, se recomienda implementar mecanismos formales de evaluación de satisfacción, como encuestas periódicas a clientes activos y

perdidos. Esto permitirá adaptar el servicio, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la fidelización.



*Ilustración 8 - Comercialización*

**Comercialización:** Para fortalecer su comercialización, Cobay debe elaborar un plan de mercadotecnia formal que incluya análisis de mercado, identificación del mercado meta, estrategias de promoción y monitoreo de resultados. También es importante realizar un análisis sistemático de la competencia (precios, calidad, promociones). Se recomienda estandarizar la identidad de marca mediante lineamientos claros para publicidad, material digital y presencia en redes sociales.



*Ilustración 9 - Finanzas*

**Finanzas:** Cobay debe ampliar su planeación financiera hacia el mediano y largo plazo, no solo enfocarse en el corto plazo. Es recomendable desarrollar presupuestos alineados con los objetivos de crecimiento, mantener registros financieros detallados y establecer reservas que permitan enfrentar imprevistos. Asimismo, se sugiere analizar periódicamente la rentabilidad y liquidez de la empresa para respaldar la toma de decisiones estratégicas.



*Ilustración 10 - Recursos humanos*

**Recursos humanos:** Cobay debe formalizar sus procesos de reclutamiento y selección mediante perfiles de puesto definidos y criterios claros de contratación. También es importante implementar programas de capacitación continua para todo el personal, no únicamente al ingreso. Se recomienda establecer esquemas de evaluación del desempeño y estrategias de motivación basadas en resultados y reconocimiento al esfuerzo.

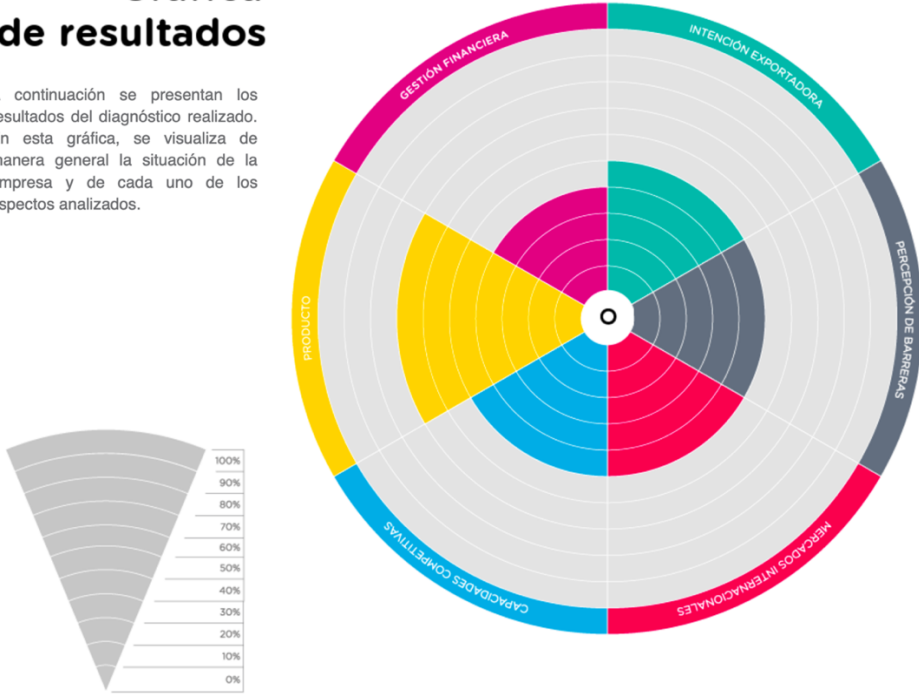


*Ilustración 11 - Innovación y desarrollo*

**Innovación y desarrollo:** Cobay debe fortalecer el uso de indicadores y registros que permitan monitorear el desempeño de cada área. Es recomendable establecer métricas claras de control a corto y mediano plazo para anticipar problemas y mejorar la capacidad de reacción. Asimismo, se sugiere fomentar la búsqueda constante de mejoras en procesos, productos o servicios que generen diferenciación frente a la competencia.

### Gráfica de resultados

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico realizado. En esta gráfica, se visualiza de manera general la situación de la empresa y de cada uno de los aspectos analizados.



*Ilustración 12 - Resultado de YoExporto Diagnóstico Exportador*



*Ilustración 13 - Intención exportadora*

**Intención exportadora:** Cobay debe formalizar su interés en exportar mediante la definición de objetivos claros, asignación de responsables y evaluación de su capacidad productiva para atender mercados internacionales sin afectar su operación actual.



*Ilustración 14 - Percepción de barreras*

**Percepción de barreras:** Es necesario transformar las barreras percibidas (trámites, costos, regulaciones) en información concreta mediante capacitación en comercio exterior y asesoría especializada, reduciendo así la incertidumbre del proceso exportador.



*Ilustración 15 - Mercados internacionales*

**Mercados internacionales:** Cobay debe realizar un análisis de mercado que incluya demanda, competencia, requisitos normativos y tratados comerciales, con el fin de seleccionar estratégicamente el país destino.



*Ilustración 16 - Capacidades competitivas*

**Capacidades competitivas:** Se recomienda evaluar fortalezas internas como calidad, precio, procesos y capacidad productiva, asegurando que la empresa pueda competir y cumplir con estándares internacionales.



*Ilustración 17 - Producto*

**Producto:** Es importante verificar que el producto cumpla con normas técnicas, etiquetado y requisitos del mercado meta, realizando las adaptaciones necesarias para su aceptación internacional.



*Ilustración 18 - Gestión financiera*

**Gestión financiera:** Cobay debe elaborar un presupuesto específico para exportación que contemple costos logísticos, arancelarios y operativos, garantizando la viabilidad financiera del proyecto.

### **Misión**

La misión actual de la empresa Cobay establece como propósito “elaborar aderezos artesanales de alta calidad, creados con ingredientes naturales y procesos tradicionales, para ofrecer sabores auténticos que enriquezcan la experiencia culinaria de nuestros clientes, impulsando a la vez el valor de lo hecho en México”. No obstante, puede fortalecerse al integrar con mayor claridad su orientación al crecimiento, es por eso por lo que se realizaron propuestas que buscan reforzar la misión al integrar con mayor claridad su orientación al crecimiento y la calidad como eje estratégico.

Propuesta 1. “Elaborar aderezos artesanales de alta calidad mediante el uso de ingredientes naturales y procesos tradicionales, con el propósito de ofrecer sabores auténticos que enriquezcan la experiencia culinaria de los consumidores y promuevan el valor de los productos hechos en México.”

Propuesta 2. “Elaborar aderezos artesanales de alta calidad utilizando ingredientes naturales y procesos tradicionales, ofreciendo sabores auténticos que aporten valor a la experiencia gastronómica de los clientes, al mismo tiempo que se impulsa el reconocimiento y la proyección de los productos hechos en México.”

Se presentaron ambas propuestas a los empresarios con el fin de ofrecer nuevas alternativas a su misión actual, el objetivo no es cambiar el propósito de la empresa sino cambiar la estructura y lenguaje para estar alineados con el crecimiento.

Los empresarios consideraron que la mejor propuesta fue la 1, ya que en esta se mantiene una redacción muy cercana a la misión original, con un enfoque más formal, haciéndola ideal para documentos y presentaciones oficiales.

Para más información acerca de lo presentado a los empresarios, se entregó el Anexo 6 “Misión, visión, S.A.S y Valores”.

### **Visión**

La visión empresarial representa el propósito futuro de la organización, es decir, a dónde quiere llegar, cuál es su objetivo a largo plazo y cómo desea ser percibida. Esta función es fundamental en la administración estratégica, ya que orienta las decisiones, los objetivos y las acciones de la empresa.

De acuerdo con Azkue (2026)<sup>8</sup>, la visión es “la aspiración que tiene una empresa respecto de su futuro, definiendo cuál es su posición deseada en el largo plazo y sirviendo de guía para alinear las estrategias y recursos organizacionales” (Misión y visión, Enciclopedia Concepto). Esta definición respalda que la visión no es solo una frase bonita, sino una herramienta que ayuda a dirigir el rumbo y la planeación estratégica.

---

<sup>8</sup> Azkue, I. (2026, enero 11). Misión y visión. Enciclopedia Concepto. <https://concepto.de/mision-y-vision/>

Además, tener una visión clara permite que todos los miembros de la organización conozcan hacia dónde se dirige la empresa, lo cual mejora la coordinación interna y facilita la toma de decisiones con un propósito común.

La Visión actual de la empresa Cobay tiene como propósito “Consolidarnos como una marca líder en aderezos artesanales en la región y, posteriormente, a nivel nacional e internacional; reconocida por su sabor distintivo, su elaboración cuidadosa y su compromiso con la calidad y las raíces mexicanas.”

Propuesta 1. “Consolidarnos como una marca líder de aderezos artesanales en la región, fortaleciendo nuestros procesos productivos, administrativos y comerciales, para lograr una expansión progresiva a nivel nacional e internacional hacia el año 2030. Ser reconocidos por nuestro sabor distintivo, la elaboración cuidadosa de nuestros productos, el compromiso constante con la calidad y la preservación de las raíces mexicanas, generando confianza, preferencia y lealtad en nuestros consumidores”.

Propuesta 2. “Ser una marca referente de aderezos artesanales reconocida por la calidad de sus ingredientes, la autenticidad de sus sabores y la consistencia de sus procesos, consolidando una sólida presencia en el mercado regional y nacional para el año 2029, y alcanzando una expansión internacional sostenible hacia el año 2032, preservando la identidad mexicana y el valor artesanal de Cobay”.

Con el objetivo de fortalecer la planeación estratégica de Cobay, se presentaron a la empresa dos propuestas de visión empresarial, ambas alineadas con su identidad como marca de aderezos artesanales y sus metas de crecimiento.

Después de analizarlas, la empresa eligió la Propuesta 1, ya que refleja con mayor claridad su intención de consolidarse en la región y expandirse a nivel nacional e internacional hacia el año 2030. Además, esta propuesta integra el fortalecimiento de los procesos productivos, administrativos y comerciales como base para lograr un crecimiento ordenado y sostenible.

Por estas razones, la organización consideró que esta opción representaba mejor su rumbo futuro y sus objetivos estratégicos.

Para más información acerca de lo presentado a los empresarios, se entregó el Anexo 6 “Misión, visión, S.A.S y Valores”.

## Valores

En el análisis organizacional realizado, se identificó que los valores institucionales de Cobay no se encontraban formalmente definidos ni documentados, lo cual representa un área de oportunidad estratégica. La definición clara de valores corporativos resulta fundamental, ya que estos funcionan como principios rectores que orientan la toma de decisiones, fortalecen la cultura organizacional y alinean el comportamiento de los colaboradores con los objetivos de largo plazo.

Además, los valores contribuyen a generar coherencia interna, identidad empresarial y confianza ante clientes, proveedores y demás grupos de interés tal como lo comparte Paula Villaescusa en 2024<sup>9</sup>. Cuando una empresa carece de valores explícitos, corre el riesgo de operar bajo criterios individuales dispersos, lo que puede afectar la consistencia en sus procesos, liderazgo y posicionamiento en el mercado.

Como parte del proceso de fortalecimiento organizacional, se implementó una dinámica estratégica orientada a identificar y consensuar los valores más representativos de la empresa. La actividad consistió en un ejercicio de vinculación conceptual, donde se presentó una columna con valores clave del sector alimenticio y otra con sus definiciones en desorden, con el objetivo de que los participantes relacionaran correctamente cada concepto.

Posteriormente, se promovió la reflexión grupal para seleccionar aquellos valores que describen la operación actual de la empresa y aquellos que deberían fortalecerse a futuro, fomentando así el análisis crítico, el debate y la alineación estratégica en torno a la cultura organizacional deseada. En este caso, se solicitó el apoyo de los cofundadores (María

---

<sup>9</sup> Villaescusa, P. (2024). *Valores de una empresa: Creando una cultura empresarial sólida*. Inforges. <https://inforges.es/blog/valores-de-una-empresa-creando-una-cultura-empresarial-solida/>

Fernanda y Javier) para realizar una actividad en conjunto donde se les presentaba lo siguiente:

VALORES	SIGNIFICADOS	MATCH
1. Calidad	A. Capacidad de ajustar procesos, menús o estrategias ante cambios del mercado o regulaciones.	15. Adaptabilidad
2. Inocuidad alimentaria	B. Actuar de manera ética y coherente en todas las decisiones comerciales y operativas.	3. Integridad

*Ilustración 19 - Match de valores Cobay / Fuente: Elaboración propia*

De lado izquierdo se presentan 15 valores que pueden estar asociados con la operación y el giro de Cobay. En la columna número dos, se pueden observar los significados que cada uno de estos valores tienen, ajustados al giro de negocio, en desorden. En la columna número tres, con nombre “Match”, se pretende alinear estos significados con los valores que se muestran en la primera columna, tal como se ve en la Ilustración 2 con nombre “Match de valores Cobay”, siendo esta un breve ejemplo de lo que se realizó.

La lógica empleada por ambos cofundadores fue tomar los significados (columna central) y colocar en la última columna el número de valor correspondiente a ese significado. Para consultar los valores con los que los cofundadores se identifican y la plantilla debidamente contestada, se entregó el Anexo 7 “Match de Valores”. Finalmente, y como parte de la necesidad de la empresa para mantener una estructura organizacional más profesional y preparada para el futuro, se empleó una plantilla con los 10 valores que forman parte de la esencia y operatividad de la empresa, la cual se entregó en el Anexo 8 “Valores Cobay”.

### **Comercial**

Analizar las características generales del producto Cobay con el fin de comprender su naturaleza, composición y elementos distintivos dentro del mercado, considerando tanto sus aspectos técnicos como cualitativos, para fortalecer su propuesta comercial y su adecuada presentación ante clientes y posibles mercados.

## **Características del Producto**

La línea de aderezos Cobay se caracteriza por ofrecer sabores auténticamente mexicanos que combinan frescura, cremosidad y el nivel de picante ideal para cada perfil de consumidor. Elaborados con ingredientes seleccionados como aceites de calidad, chiles naturales (serrano, chipotle y habanero), limón y especias cuidadosamente balanceadas, estos aderezos aportan personalidad y carácter a una amplia variedad de platillos, desde tacos y carnes hasta mariscos, ensaladas y botanas. Cada presentación mantiene consistencia en sabor, textura y estándares sanitarios, reflejando el compromiso de la marca con la calidad y la esencia culinaria mexicana.

## **Descripción Técnica y Fracción Arancelaria**

Cobay es una empresa dedicada a la producción de aderezos mexicanos elaborados bajo estándares de calidad e inocuidad alimentaria. Sus productos consisten en aderezos alimenticios emulsionados de consistencia semilíquida y textura cremosa, formulados a base de aceite vegetal, huevo, chiles naturales (según presentación: serrano, chipotle o habanero), jugo de limón, especias y agentes estabilizantes. Son desarrollados mediante procesos controlados que garantizan homogeneidad, estabilidad fisicoquímica y seguridad para el consumo.

Cada variante presenta características sensoriales propias en color, aroma y nivel de picante, destinadas a complementar y realzar el sabor de diversos platillos. Con el propósito de identificar y documentar de manera precisa la composición del producto, su vida útil, información nutricional, alérgenos y demás especificaciones relevantes, se elaboró la ficha técnica correspondiente.

Este documento permite concentrar de forma estructurada los datos esenciales del aderezo, facilitando su control interno, cumplimiento normativo y consulta para clientes, distribuidores o autoridades sanitarias, garantizando así transparencia y respaldo técnico del producto. Se generaron 3 fichas técnicas:

- Ficha Técnica para Aderezo de Cilantro en presentación de 250 ml (se entregó en el Anexo 9 “Ficha Técnica Cilantro Productos Cobay”)
- Ficha Técnica para Aderezo de Cilantro en presentación de 250ml en inglés (se entregó en el Anexo 10 “Technical Specifications for Cilantro Dressing Cobay Products”)
- Ficha Técnica para Aderezos sin datos y con instrucciones de llenado (se entregó en el Anexo 11 “Ficha Técnica con Instrucciones de llenado para Aderezos”).

La ficha técnica nombrada por “Ficha Técnica con Instrucciones de llenado”, corresponde a una plantilla vacía diseñada específicamente para Cobay, con el objetivo de que pueda utilizarse como formato base para cada uno de sus productos, adaptándola según el sabor y características particulares de cada presentación dentro de su línea de aderezos. Esta herramienta permitirá estandarizar la información técnica, facilitar su actualización y asegurar que, en un futuro proceso de exportación, la empresa cuente con datos organizados, consistentes y veraces que respalden el cumplimiento normativo y comercial en mercados nacionales e internacionales.

Finalmente, con el objetivo de fortalecer el cumplimiento normativo y comercial, así como de facilitar una futura expansión hacia mercados internacionales, se realizó la investigación correspondiente en la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación (LIGIE) para determinar la clasificación arancelaria aplicable a los productos de la empresa.

Derivado de este análisis, se identificó que los aderezos de Cobay se encuentran dentro del Capítulo 21: Preparaciones alimenticias diversas, específicamente en la partida 21.03: Preparaciones para salsas y salsas preparadas; condimentos y sazónadores, compuestos; harina de mostaza y mostaza preparada, posicionándose en la fracción arancelaria 2103.90.99 00 – Los demás, lo cual proporciona un marco de referencia clave para procesos de comercio exterior.

2103.90	-	Los demás.				
2103.90.99	00	Los demás.	Kg	20	Ex.	FR_I; CHT; NOM

*Ilustración 20 - LIGIE Capítulo 21*

Es importante mencionar que uno de los beneficios que se pueden observar aquí para Cobay es que esta fracción está exenta del impuesto a la exportación, por lo que puede ser significativo para operar internacionalmente.

### **Descripción Cualitativa**

A continuación, se presenta la descripción cualitativa de los aderezos Cobay, con el objetivo de analizar sus atributos sensoriales y características percibidas por el consumidor. Esta evaluación considera aspectos como apariencia, aroma y textura, permitiendo identificar los elementos diferenciadores de cada producto dentro del mercado de aderezos.

	<b>Apariencia</b>	<b>Aroma</b>	<b>Sabor</b>	<b>Textura</b>
<b>Cilantro</b>	La salsa de cilantro presenta una apariencia cremosa y espesa, con un color verde intenso característico del ingrediente principal. Su aspecto es homogéneo, aunque se	En aroma, se percibe una intensidad media de picor acompañada de notas frescas y herbales propias del cilantro. El perfil aromático resulta	El sabor se caracteriza por un picor suave, donde destaca claramente el gusto a cilantro. La intensidad permite percibir el ingrediente principal sin que el picante resulte dominante.	La textura es suave y ligeramente granulada debido a la presencia de pequeños pedacitos de chile, lo que aporta una sensación agradable en boca sin perder su cremosidad.

	distinguen pequeños fragmentos que aportan naturalidad al producto.	equilibrado y agradable.		
<b>Habanero</b>	La salsa de habanero presenta una apariencia cremosa y uniforme, con un color beige claro. Su consistencia visual es homogénea y muestra una estructura espesa y estable.	En aroma, se percibe una intensidad elevada de picante, con claras notas a chile habanero y un ligero matiz ácido que refuerza su carácter fuerte.	El sabor es predominantemente picante, con una intensidad muy alta que sobresale sobre cualquier otro matiz. El picor es tan fuerte que prácticamente se percibe únicamente la sensación de ardor característica del habanero.	La textura es cremosa, espesa y uniforme, con una consistencia untables que facilita su aplicación y adherencia a los alimentos.
<b>Chipotle</b>	La salsa de chipotle presenta una apariencia cremosa, con tonalidades que van del	El aroma es picante con notas ahumadas distintivas del chipotle. Se percibe	En sabor, predomina claramente el chipotle, acompañado de matices a ajo que aportan profundidad. El	La textura es suave y ligeramente densa, con una sensación terrosa que

	blanco al naranja claro, reflejando la incorporación del chile chipotle. Su aspecto es homogéneo y ligeramente espeso.	una intensidad media-alta que aporta carácter al producto.	perfil es picante, pero equilibrado, permitiendo identificar los distintos componentes.	complementa el carácter ahumado del chipotle y proporciona cuerpo al producto.
--	--	--	---	--

*Tabla 1 - Descripciones cualitativas*

### **Comparativa del Mercado Nacional e Internacional**

Analizar y comparar el comportamiento del mercado nacional e internacional del sector de aderezos, con el fin de identificar oportunidades, diferencias competitivas y posibles ventajas para la empresa Cobay, considerando factores como demanda, tendencias de consumo, competencia y condiciones de comercialización.

#### **Análisis del Mercado Nacional**

En esta sección se desarrolla un análisis integral del mercado nacional con el propósito de comprender el entorno en el que opera Cobay y las oportunidades existentes para su crecimiento. Para ello, se tomarán en cuenta aspectos clave como el tamaño de mercado, las tendencias de consumo, las preferencias del consumidor, las normativas aplicables en materia de etiquetado y laboratorios, así como el análisis de la competencia. Este estudio permitirá identificar factores estratégicos que influyen en el posicionamiento de la marca dentro del sector de aderezos.

#### **Tamaño de Mercado**

El mercado mexicano de salsas y aderezos presenta un crecimiento sostenido impulsado por el alto consumo interno y la preferencia por productos con sabores diferenciados.

De acuerdo con Informes de Expertos (2024)<sup>10</sup>, el mercado de salsas en México alcanzó un valor aproximado de USD 1,240 millones en 2023, y se proyecta que crezca a una tasa compuesta anual (CAGR) cercana al 4.8% entre 2024 y 2032, lo que refleja una demanda constante en el país.

Por su parte, el informe de Intelcom (2023) señala que México es uno de los principales consumidores de salsas y aderezos en América Latina, destacando que el crecimiento del sector está relacionado con el aumento en el consumo de alimentos preparados, comida rápida y productos listos para consumir, especialmente en zonas urbanas. También menciona que el canal de autoservicio concentra gran parte de la distribución nacional.

Asimismo, Mordor Intelligence (2024)<sup>11</sup> indica que, dentro del segmento de aderezos para ensaladas y condimentos, el mercado mexicano forma parte de una industria en expansión impulsada por cambios en hábitos de consumo, mayor interés en productos gourmet y artesanales, y una creciente demanda de presentaciones prácticas y de valor agregado.

En conjunto, estos datos permiten concluir que el mercado nacional de salsas y aderezos en México supera los mil millones de dólares anuales, mantiene un crecimiento estable cercano al 5% anual, y presenta oportunidades relevantes para marcas artesanales como Cobay que buscan diferenciarse por calidad e identidad.

---

<sup>10</sup> Informes de Expertos (2024). Mercado de salsas en México.  
<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-salsas-en-mexico>

<sup>11</sup> Mordor Intelligence (2024). Salad dressing market: Industry report.  
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/salad-dressing-market>

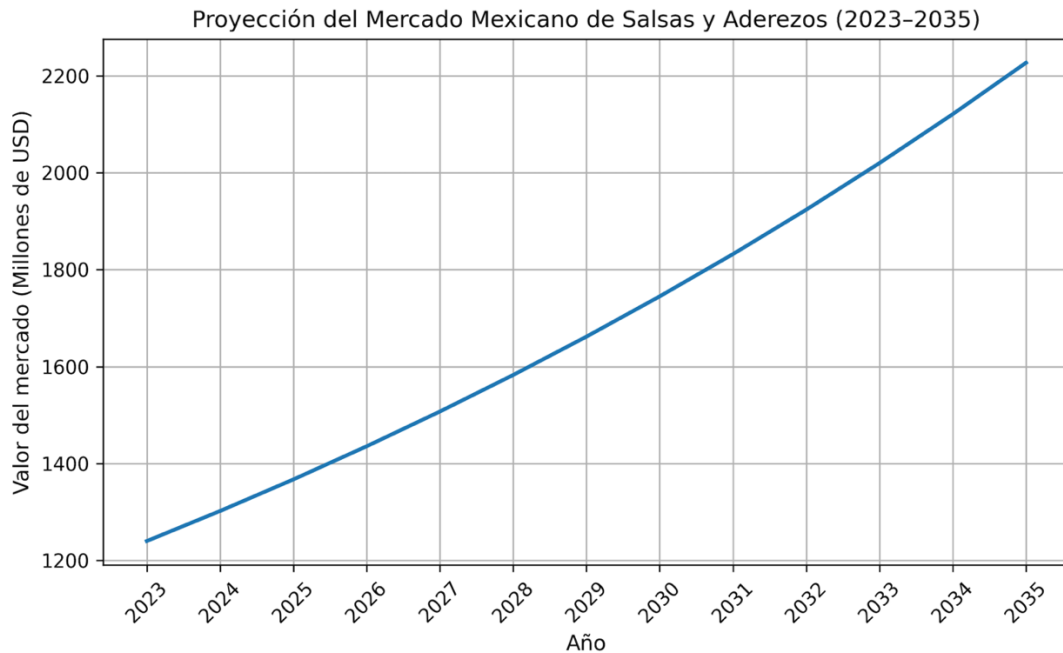


Ilustración 21 - Gráfica proyección del mercado nacional

### Tendencias de Consumo

En México, el consumo de salsas y aderezos ha enriquecido la oferta gastronómica del país y del mercado, lo que propicia el crecimiento de miles de productos y productores, con una variedad enorme de productos, impulsado directamente por la profunda conexión cultural de los consumidores con los sabores tradicionales y picantes, además de una demanda bastante alta por ofrecer productos de calidad, prácticos, auténticos, y con nuevas experiencias sensoriales.

En 2024, el valor del mercado fue aproximadamente 3.25 mil millones de dólares, con una proyección que podría alcanzar aproximadamente los 4.63 mil millones de dólares para el 2032<sup>12</sup>. Esto indica que tiene un crecimiento anual exponencial para que diferentes marcas en México puedan seguir posicionándose como líderes en el mercado de las salsas y aderezos, pues si bien, estos productos muestran la tradición culinaria del país.

<sup>12</sup> Data Bridge Research. (2024). Mercado de salsas, aderezos y condimentos en México al 2032. <https://www.databridgemarketresearch.com/nucleus/mexico-sauces,-dressings-and-condiments-market>

## Mercado de salsas, aderezos y condimentos en México 2018-2032 (miles de millones de dólares)

Cobertura geográfica

Seleccionar cobertura ▾

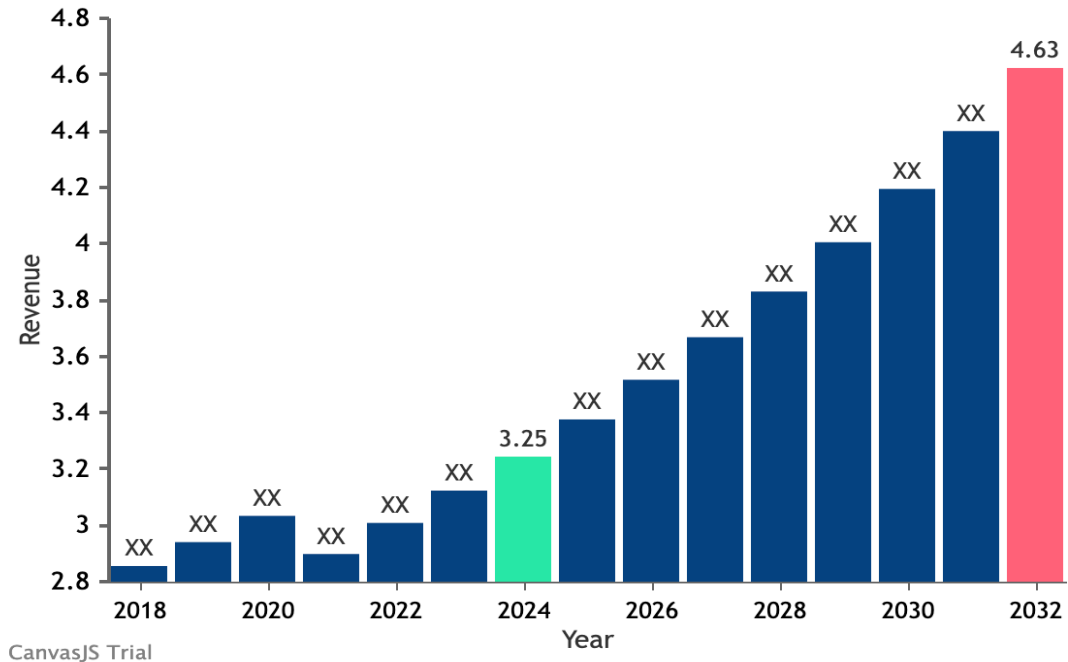


Ilustración 22 - Ganancias del Mercado de los aderezos y salsas por año | Fuente: Data Bridge Research (2024).

Así mismo, es importante resaltar que en México el consumo del chile es demasiado habitual, y es parte fundamental de la cultura de los mexicanos. Durante el periodo de 2010 a 2019, la población mexicana duplicó su consumo per cápita de salsas y chiles industrializados al pasar de 8 a 18 kilos por año<sup>13</sup>. Para 2023, el subsector de salsa y condimentos registró ventas con un valor de 11,192 millones de pesos (MDP), productos que integran:

- Salsa casera semisólida (34.5%)
- Salsa picante líquida (26.2%)
- Salsa Cátsup (20.7%)
- Otras Salsas 10.7%.

<sup>13</sup> Mejía, A., Solleiro, J. (2024). Innovación social en la organización productiva para agregar valor a chile habanero en la Península de Yucatán. <https://ru.iiec.unam.mx/6573/>

El mexicano tiene un amplio uso de productos de salsas y aderezos en sus comidas diarias y celebraciones populares, lo que indica que los consumidores mexicanos continúan prefiriendo sabores tradicionales y picantes, haciendo variaciones innovadoras y combinaciones de sabores.

Una investigación realizada por Bonafide (2026) menciona que marcas como La Costeña, Herdez y Knorr México, han lanzado nuevas líneas de productos, incluyendo salsas suaves y picantes, ketchup de chipotle, mayonesa a base de aguacate y moles listos para usar. La distribución minorista está liderada por cadenas como Walmart México, Soriana, Chedraui y la Comer, con una creciente penetración en plataforma que da acceso a productos de nicho y premium en todo el país, lo que permitiría que Cobay se posicione en cadenas como estas para crecer exponencialmente y presentarse ante diversos consumidores.

Cada condimento, ingrediente, lleva el espíritu de la esencia culinaria de México, se consideran demasiado populares la salsa habanera y la salsa de chipotle. Se espera que el crecimiento siga exponencialmente, de la mano de la innovación no solo en los procesos productivos de las empresas productoras, sino que también en la expansión de canales, la valorización de productos auténticos con identidad mexicana, combinada con tendencias globales y sabor único y distintivo.

Esto posiciona a la categoría como un sector estratégico dentro de la industria alimentaria mexicana, reflejando un mercado en expansión con crecimiento proyectado en valor y volumen y una creciente demanda por conveniencia, innovación y acceso a través de diversos canales.

### **Preferencias del Consumidor**

Con base en la información obtenida en puntos de venta, se identificó que el sabor de cilantro con chile serrano es el de mayor rotación dentro del portafolio de Cobay, lo que refleja una preferencia por sabores frescos, tradicionales y versátiles dentro del mercado local.

Asimismo, se observa que el consumidor no solo prioriza el sabor, sino también otros factores determinantes en su decisión de compra. Entre ellos destacan la buena presentación del producto, una imagen limpia y atractiva, la percepción de calidad y frescura, así como la facilidad de acceso en puntos de venta cercanos a su domicilio. La cercanía y disponibilidad inmediata influyen directamente en la frecuencia de compra, especialmente en productos de consumo recurrente como los aderezos.

Estos elementos indican que el consumidor de Cobay busca una combinación de sabor, confianza en la calidad del producto y conveniencia. Por lo tanto, fortalecer la imagen de marca, cuidar la presentación y asegurar una adecuada distribución estratégica en zonas residenciales puede contribuir significativamente a incrementar las ventas y consolidar la preferencia del cliente.

#### Preferencias generales del consumidor de aderezos en México

De acuerdo con la observación en puntos de venta y la presencia predominante en anaquel de marcas nacionales e internacionales, los sabores Ranch, César, Mil Islas y Chipotle destacan como los de mayor disponibilidad y rotación en el mercado mexicano.

Dentro de estas categorías, el aderezo Ranch suele posicionarse como uno de los favoritos a nivel nacional por su versatilidad y aceptación tanto en ensaladas como en botanas y snacks, le siguen muy de cerca el César y las variantes con toque picante como Chipotle, que conectan directamente con el paladar mexicano.

#### **Normativas aplicables**

Con el propósito de fortalecer el cumplimiento normativo de los productos de Cobay, se realizó una gestión formal de cotizaciones ante distintos laboratorios especializados en análisis de alimentos. El objetivo de esta gestión fue obtener propuestas técnicas y económicas para la elaboración de la declaración nutrimental, así como el cálculo de los sellos precautorios correspondientes, considerando tanto opciones de cálculo teórico como análisis bromatológicos de laboratorio. Esta acción forma parte de la estrategia para profesionalizar la marca y prepararla para competir en mercados más exigentes.

En primer lugar, se estableció contacto con el Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco (CIAJ), institución reconocida por su experiencia en tecnología alimentaria y análisis de productos. Se envió la información técnica correspondiente a los aderezos de Cobay, incluyendo lista de ingredientes, presentaciones, vida de anaquel y alérgenos, con el fin de solicitar información sobre el procedimiento para la elaboración de la tabla nutrimental y la determinación de sellos.

Asimismo, se realizó acercamiento con Jesam Foods, empresa especializada en servicios de análisis bromatológicos y cumplimiento normativo para alimentos y bebidas. En este caso, se solicitó información sobre las modalidades disponibles para la generación de la declaración nutrimental, ya sea mediante cálculo teórico a partir de la receta o a través de análisis fisicoquímicos de laboratorio. Esta alternativa resulta relevante al ofrecer un respaldo técnico adicional que podría fortalecer la credibilidad del producto ante distribuidores y autoridades regulatorias.

	<b>Tipo de estudio</b>	<b>Precio</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Jesam Foods</b>	Teórica	\$3,500.00 MNX	7 días hábiles
	Análisis bromatológicos	\$6,500.00 MNX	2 semanas
	Cálculo de sellos	\$1,500.00 MNX	7 días hábiles
<b>CIAJ</b>	Teórica	\$6,043.60 MNX	12 días hábiles
	Grasa Saturada y Grasas Trans para Tabla **Ensayo Acreditado	\$3,888.32 MNX	12 días hábiles
	Sellos y Leyendas de Advertencia	\$839.84 MNX	12 días hábiles

*Tabla 2 - Tabla comparativa de precios*

Finalmente, se contactó al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), con el objetivo de explorar la posibilidad de realizar el análisis nutrimental mediante sus laboratorios académicos o unidades especializadas en alimentos.

Para más información acerca de las cotizaciones y comunicación con el ITESO se entregó:

- Anexo 12 “Cotización Jesam Foods”
- Anexo 13 “Cotización CIAJ”
- Anexo 14 “Comunicación ITESO”

Después de presentar las cotizaciones a los empresarios, ellos decidieron que la mejor opción es trabajar con los estudiantes de ITESO, por lo que los resultados se presentarán en el apartado 3.1.1.1 Distintivos comerciales.

### **Competencia**

Con el objetivo de identificar el posicionamiento de Cobay dentro del mercado, se realizó un análisis comparativo de distintas marcas mexicanas dedicadas a la elaboración y comercialización de aderezos y salsas artesanales, entre ellas Aderezos Crisanta, Gavilla, Like Aderezos, Be’So a Pau, Mama Huhu y Zaaschila.

A partir de este análisis, se observó que el mercado mexicano de aderezos es amplio, dinámico y altamente competitivo. Las marcas estudiadas presentan propuestas diferenciadas a través del uso de ingredientes naturales, opciones veganas o libres de conservadores, presentaciones gourmet, recetas tradicionales y enfoques regionales. Esto demuestra que el consumidor actual valora tanto la calidad de los ingredientes como la autenticidad del producto.

Asimismo, se identificó que muchas de estas empresas han logrado posicionarse gracias a una identidad de marca clara, variedad de sabores y estrategias de comercialización enfocadas en nichos específicos. La presencia de múltiples competidores no solo representa un reto, sino también evidencia que existe una demanda constante y un mercado activo en crecimiento para este tipo de productos.

En este contexto, Cobay puede diferenciarse principalmente por su gran sabor casero, atributo que conecta directamente con las preferencias del consumidor mexicano, quien busca productos auténticos y tradicionales. Si la marca fortalece este diferenciador

mediante una estrategia clara de posicionamiento y comunicación, tiene el potencial de integrarse de manera sólida y competitiva dentro del mercado.







	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aderezo Crisanta:</b></li> <li>• Empresa familiar originaria de Guadalajara, Jalisco.</li> <li>• Elabora aderezos 100% naturales, libres de azúcar añadida, lácteos y conservadores.</li> <li>• Ofrece sabores como mostaza, balsámico y soya.</li> <li>• Se posiciona como opción saludable y natural.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Salsas y Aderezos "Mama Huhu"</b></li> <li>• Marca de enfoque casero y tradicional.</li> <li>• Ofrece salsas y aderezos para distintos platillos.</li> <li>• Se distingue por sabores tradicionales mexicanos.</li> <li>• Enfoque en sabor auténtico y casero.</li> </ul>
 <p>Aderezo Frambuesa Chipotle</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gavilla – Aderezos Gourmet Artesanales</b></li> <li>• Marca mexicana de aderezos gourmet artesanales.</li> <li>• Elaborados con ingredientes frescos y de alta calidad.</li> <li>• Ideales para ensaladas, carnes y dips.</li> <li>• Se enfocan en un mercado más premium.</li> </ul>	 <p>Salsa Queso &amp; Jalapeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zaaschila – Salsas y Aderezos Mexicanos</b></li> <li>• Marca mexicana especializada en salsas picantes, aderezos y sazonzadores.</li> <li>• Se enfoca en ingredientes de alta calidad.</li> <li>• Ofrece sabores auténticos mexicanos.</li> <li>• Tiene mayor variedad en línea picante.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Like Aderezos</b></li> <li>• Empresa local ubicada en la Central de Abasto en CDMX.</li> <li>• Enfocada en consumidores locales.</li> <li>• Productos listos para consumo inmediato.</li> <li>• Compite por precio y disponibilidad directa.</li> </ul>		
 <p>Aderezo de Tamarindo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Be'So a Pau – Salsas y Aderezos Artesanales</b></li> <li>• Marca mexicana de salsas y aderezos artesanales.</li> <li>• Ofrece productos veganos y libres de gluten.</li> </ul>		

Ilustración 23 - Tabla de competencia nacional | Elaboración propia con base a fuentes consultadas

## Análisis del Mercado Internacional

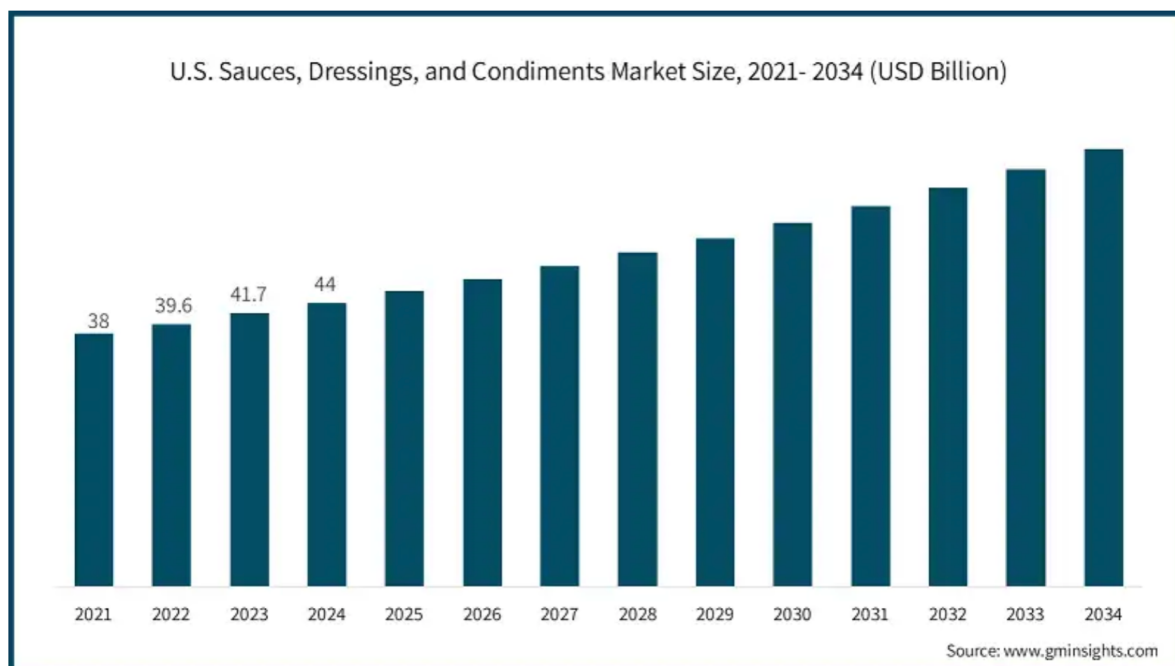
En el presente apartado se desarrollará el análisis del mercado internacional con el objetivo de evaluar las condiciones y oportunidades para la posible expansión de la empresa en el exterior. Para ello, se abordarán aspectos clave como el tamaño del mercado, las tendencias de consumo, las preferencias del consumidor, las normativas aplicables (incluyendo requerimientos de laboratorio y cumplimiento sanitario), así como el análisis de la competencia. Estos elementos permitirán contar con una visión integral del entorno internacional y fundamentar estratégicamente la toma de decisiones comerciales.

## Tamaño de Mercado

Las salsas, aderezos y condimentos estadounidenses tienen más de USD 44 mil millones en 2024, alimentados por cambiar las preferencias de los consumidores hacia productos alimenticios convenientes y listos para usar. La creciente popularidad de las cocinas internacionales ha impulsado la demanda de diversas salsas y condimentos, con consumidores que buscan replicar sabores globales en casa. Las tendencias de salud y bienestar también son significativas, con una creciente preferencia por productos orgánicos, bajos en grasa y bajos en azúcar. Además, la rápida expansión del comercio electrónico y los canales directos a los consumidores ha hecho que estos productos sean más accesibles. Los avances tecnológicos en formulaciones sostenibles de embalaje y etiqueta limpia están apoyando aún más la expansión del mercado en Estados Unidos.

En América del Norte, el mercado de salsas, aderezos y condimentos está experimentando un crecimiento impulsado por una mezcla de preferencias regionales y culturales. Canadá, además de Estados Unidos, ha visto un creciente interés en las ofertas orgánicas y basadas en plantas, lo que refleja una tendencia más amplia de salud consciente. La prevalencia de patrones de consumo de alimentos rápidos y orientados a la comodidad impulsa la adopción de condimentos y apósitos empaquetados.

Además, las crecientes poblaciones hispanas y asiáticas de América del Norte están influenciando al mercado con una mayor demanda de salsas y condimentos étnicos. Un fuerte enfoque en la innovación, la sostenibilidad en toda la región contribuye además al crecimiento sólido del mercado.



*Ilustración 24 - Crecimiento de mercado esperado a través de los años de 2021-2034 de aderezos, condimentos y salsas.*

## Tendencias de consumo

El mercado global de alimentos procesados continúa su expansión, impulsado por cambios en los estilos de vida, la urbanización y la búsqueda de conveniencia en la alimentación. Según proyecciones del mercado mundial de alimentos procesados, se estima que este sector alcanzará un valor de más de USD 6,522 mil millones en 2025 y seguirá creciendo en los próximos años, conforme aumenta la preferencia por productos listos para consumo y envasados que facilitan la preparación de comidas cotidianas (Global Growth Insights, 2025). Aproximadamente el 64%<sup>14</sup> de los consumidores a nivel mundial depende de alimentos procesados o listos para consumir, y cerca del 52%<sup>15</sup> de los hogares urbanos adquiere este tipo de productos de forma habitual, lo que refleja la importancia de estos alimentos en los patrones de consumo globales (Global Growth Insights, 2025).

<sup>14</sup> Global Growth Insights. (2025). *Processed food market insights and trends to 2035*. <https://www.globalgrowthinsights.com/es/market-reports/processed-food-market-122856>

<sup>15</sup> Global Growth Insights. (2025). *Processed food market insights and trends to 2035*. <https://www.globalgrowthinsights.com/es/market-reports/processed-food-market-122856?>

Dentro de este contexto, la categoría de saucos, dips and condiments —que incluye salsas y aderezos como los productos de Cobay— representa una porción significativa del mercado de alimentos procesados. Datos de Euromonitor International (Euromonitor International, 2026) muestran que en Estados Unidos el valor minorista de esta categoría alcanzó aproximadamente USD 38,975.2 millones en 2023, con proyecciones de crecer hasta USD 42,612.0 millones en 2025. Estos niveles destacan la magnitud del mercado estadounidense y su importancia como uno de los principales destinos de consumo de condimentos y aderezos a nivel mundial.

De manera paralela, el mercado de Corea del Sur también presenta una tendencia positiva, aunque con un volumen menor en comparación con Estados Unidos. Según Euromonitor International (Euromonitor International, 2026), el valor minorista de salsas, dips y condimentos en Corea del Sur fue de KRW 2,184.4 mil millones en 2021 con proyecciones de alcanzar KRW 2,504.2 mil millones en 2025. Esto indica un mercado en expansión dentro de una economía con una fuerte tradición culinaria en sabores intensos y condimentados.

Adicionalmente, diversos análisis del mercado global de salsas y aderezos señalan que la demanda de productos de este tipo está respaldada por factores como la urbanización, la adopción de estilos de vida más rápidos y la exposición a cocinas multiculturales, que impulsan la diversificación de productos en los estantes minoristas. Por ejemplo, se ha observado que la expansión del comercio minorista, el aumento en la posesión de refrigeradores domésticos y la recuperación del turismo internacional contribuyen a fortalecer la accesibilidad y el consumo de salsas y condimentos preparados (Market Reports World, 2026).

Desde la perspectiva del comportamiento del consumidor, varios indicadores muestran que las preferencias están evolucionando hacia productos con ingredientes más saludables, etiquetas claras y características sensoriales diferenciadas. Un análisis global de tendencias de consumo indica que una proporción significativa de compradores busca alimentos procesados con menor contenido de grasa, sal y azúcar, así como envases que reflejen

transparencia en los ingredientes y opciones de conveniencia (Global Growth Insights, 2025).

En conjunto, estos indicadores permiten observar que el mercado internacional de salsas y aderezos se encuentra en expansión, sustentado por tendencias de consumo que combinan conveniencia, diversidad de sabores y una demanda creciente por productos procesados con atributos sensoriales y nutricionales relevantes para distintos segmentos de consumidores alrededor del mundo. Esta perspectiva global de consumo brinda un contexto valioso para evaluar las oportunidades de crecimiento para productos como los de Cobay en mercados internacionales.

### **Preferencias del consumidor**

#### Panorama general del mercado

El mercado de aderezos en Estados Unidos es amplio y consolidado, ya que forma parte habitual del consumo alimenticio en la mayoría de los hogares. Norteamérica concentra una parte importante del mercado global de salsas y aderezos, siendo Estados Unidos el principal consumidor de la región. Este segmento mantiene un crecimiento estable, impulsado por la innovación en sabores y versiones más saludables.

#### Preferencias de sabor

El sabor más popular en Estados Unidos es el Ranch<sup>16</sup>, el cual lidera ampliamente las preferencias del consumidor. De acuerdo con estadísticas de consumo publicadas por Statista, este aderezo supera en popularidad a otros como Caesar, Italian y Blue Cheese. El Ranch no solo se utiliza en ensaladas, sino también como acompañamiento en distintos alimentos, lo que incrementa su demanda. Después de este, los sabores tradicionales siguen dominando el mercado, lo que demuestra que el consumidor estadounidense prefiere opciones clásicas y familiares.

---

<sup>16</sup> Hayes, C. (2025, noviembre 14). *America's favorite salad dressing: Unveiling the top choice in the USA*. CySalad. <https://cysalad.com/article/what-is-the-most-popoular-salad-dressing-in-the-usa>

## Tendencia hacia productos saludables

En los últimos años, los consumidores estadounidenses muestran mayor interés en productos con ingredientes naturales y etiquetas claras. Diversos estudios de consumo indican que una parte importante de los compradores revisa la información nutricional antes de adquirir productos alimenticios.

En el caso de los aderezos, existe una creciente preferencia por:

- Opciones orgánicas
- Productos sin conservadores artificiales
- Versiones bajas en grasa o sin azúcar añadida
- Ingredientes naturales y reconocibles

Esta tendencia ha impulsado el desarrollo de líneas premium y productos diferenciados dentro del mercado.

## Factores que influyen en la decisión de compra

Los principales factores que influyen en la elección de un aderezo en Estados Unidos son:

- Sabor
- Precio
- Marca reconocida
- Calidad de ingredientes
- Información nutricional clara

El consumidor busca equilibrio entre precio y calidad, pero cada vez valora más la transparencia y los atributos saludables del producto.

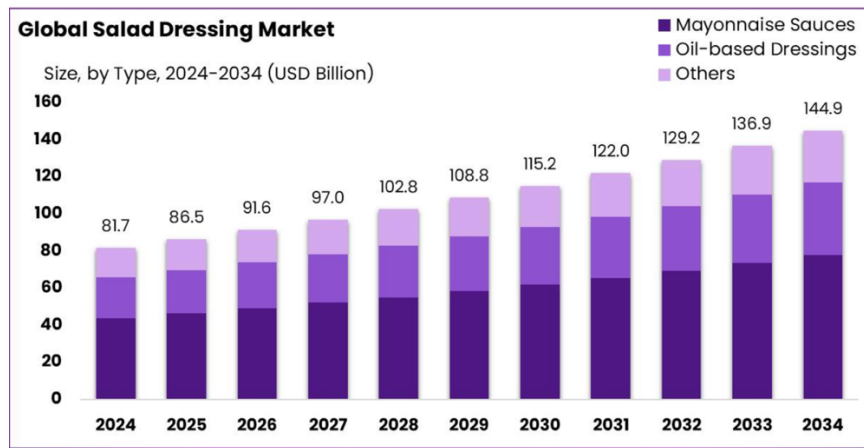


Ilustración 25 - Gráfica preferencias de consumidor internacional

El consumidor estadounidense de aderezos suele preferir sabores tradicionales, especialmente el Ranch; sin embargo, en los últimos años también se ha observado un mayor interés por productos con ingredientes naturales y opciones más saludables. Por ello, para competir en este mercado es importante ofrecer productos que combinen sabor familiar, calidad y transparencia en su composición.

Como se observa en la Gráfica 24, el mercado global de aderezos para ensaladas (2024–2034) muestra una tendencia de crecimiento constante en este sector. El valor del mercado pasa de 81.7 mil millones de dólares en 2024 a una proyección de 144.9 mil millones de dólares en 2034, lo que refleja un aumento sostenido en la demanda a nivel internacional.

Asimismo, la información indica que las salsas tipo mayonesa representan la mayor participación del mercado, seguidas por los aderezos a base de aceite, mientras que otras categorías ocupan una proporción menor. Esto sugiere que los consumidores continúan prefiriendo productos cremosos y tradicionales, aunque también existe oportunidad para nuevas propuestas que incorporen ingredientes más naturales.

### Normativas aplicables

Para la comercialización y exportación de aderezos picantes como los producidos por Cobay, es fundamental cumplir con los requisitos sanitarios y de inocuidad establecidos por las autoridades del país destino. En el caso de Estados Unidos, la entidad reguladora

competente es la Food and Drug Administration (FDA), organismo responsable de supervisar la seguridad de los alimentos importados bajo el marco del Federal Food, Drug, and Cosmetic Act (FDA, 2023).

La FDA exige que los alimentos importados cumplan con estándares de inocuidad, correcta formulación y etiquetado, lo cual implica que los productos deben estar respaldados por análisis realizados en laboratorios acreditados. Entre las pruebas comúnmente requeridas se encuentran análisis microbiológicos para descartar patógenos como Salmonella o Escherichia coli, estudios fisicoquímicos para determinar pH y estabilidad, así como análisis de contenido nutrimental y declaración de alérgenos conforme a lo establecido en el Code of Federal Regulations (FDA, 2023).

Asimismo, bajo la Food Safety Modernization Act (FSMA), las empresas que exportan alimentos a Estados Unidos deben implementar controles preventivos basados en riesgo y cumplir con las Current Good Manufacturing Practices (cGMP), garantizando trazabilidad y control en toda la cadena de producción (FDA, 2022). El cumplimiento de estos requerimientos no solo facilita el acceso al mercado estadounidense, sino que fortalece la credibilidad técnica y comercial de la empresa, posicionando a Cobay como una marca preparada para competir en entornos regulatorios internacionales exigentes.

Para ello, la FDA ordena sobre su Ley de Etiquetado de Productos Nutritivos y Educación, como parte de una enmienda de la Ley Federal de Alimentos, Drogas y Cosméticos (Ley FD&C), exige que la mayoría de los alimentos deben de incluir un etiquetado con información nutricional, y que las etiquetas de los alimentos que contienen afirmaciones sobre el contenido de nutrientes y determinados mensajes sobre salud cumplan con requisitos específicos.

Según los manuales de la FDA, en 2016 la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos, actualizó los requisitos en la norma 21 CFR Parte 101 de la etiqueta de información nutricional de los alimentos y bebidas envasadas, exigiendo cambios basados en información que esté científicamente actualizada, facilitando así mismo la elección de

alimentos con causa que contribuyen a mantener hábitos alimentarios saludables para la vida de los consumidores. La etiqueta actual debe de verse de la siguiente forma:

## Etiqueta actual

<b>Nutrition Facts</b>	
8 servings per container	
<b>Serving size</b>	<b>2/3 cup (55g)</b>
<b>Amount per serving</b>	
<b>Calories</b>	<b>230</b>
<b>% Daily Value*</b>	
<b>Total Fat</b> 8g	<b>10%</b>
Saturated Fat 1g	<b>5%</b>
Trans Fat 0g	
<b>Cholesterol</b> 0mg	<b>0%</b>
<b>Sodium</b> 160mg	<b>7%</b>
<b>Total Carbohydrate</b> 37g	<b>13%</b>
Dietary Fiber 4g	<b>14%</b>
Total Sugars 12g	
Includes 10g Added Sugars	<b>20%</b>
<b>Protein</b> 3g	
Vitamin D 2mcg	10%
Calcium 260mg	20%
Iron 8mg	45%
Potassium 240mg	6%

\* The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contributes to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice.

- 1 El tamaño de la porción aparece en letra grande y en negrita, y algunos tamaños de porción se actualizaron.
- 2 Las calorías se muestran en letra más grande y en negrita.
- 3 Los Valores Diarios se actualizaron.
- 4 Las azúcares añadidas, la vitamina D y el potasio figuran en la etiqueta. Los fabricantes deben declarar la cantidad además del porcentaje de Valor Diario de vitaminas y minerales.

Ilustración 26 - Tabla Nutricional | Fuente: FDA (2016).

El punto número uno señala que las porciones se han actualizado para reflejar mejor la cantidad que la gente suele comer y beber hoy en día, esto no es una recomendación de cuánto debe de comer. La información nutricional suele basarse en una porción del alimento; aunque este también puede referirse a la información que se contiene por envase.

Las calorías se volvieron un aspecto muy visible en el etiquetado, refiriéndose al punto número dos de la ilustración 26 que se encuentra en este mismo apartado. Se utilizan 2000 calorías al día como guía para las recomendaciones generales de nutrición, sus necesidades

calóricas pueden ser mayores o menores y pueden variar en función de la edad, el sexo, el peso, niveles de actividad física que tenga la persona que consume.

El punto número tres refiere al porcentaje del valor diario en el que el consumo del producto contribuye en cuanto a los nutrientes, en una porción específica para su dieta diaria total. Hay dos indicadores clave en esta guía: 5% VD (valor diario) se un nutriente por porción se considera bajo y 20% VD o más de un nutriente por porción se considera alto<sup>17</sup>. La nota a pie de página que está sobre la parte inferior de la etiqueta se actualizó con el fin de explicar el % del VD.

Finalmente, la actualización de la etiqueta nutricional eliminó las calorías provenientes de las grasas, ya que se ha demostrado que el tipo de grasa consumida es más relevante que la cantidad. También dejó de ser obligatorio incluir las vitaminas A y C, debido a que sus deficiencias son poco comunes actualmente. En cambio, se incorporó la información sobre azúcares añadidas para ayudar a los consumidores a identificar el consumo excesivo de este tipo de azúcar.








Además, ahora es obligatorio incluir vitamina D y potasio, ya que muchas personas no consumen las cantidades recomendadas y estos nutrientes ayudan a reducir riesgos como la osteoporosis y la hipertensión. La FDA (2016) menciona que mantener la etiqueta de esta forma, puede contribuir a que las personas elijan alimentos que contienen los nutrientes necesarios, reduciendo así también las enfermedades.

## **Competencia**

Cobay participa en la industria de aderezos, la cual a nivel internacional está dominada por grandes corporaciones multinacionales con fuerte posicionamiento, amplia distribución y alto reconocimiento de marca. Aunque Cobay opera a menor escala, estas empresas representan su competencia internacional dentro de la misma categoría de producto. Entre los principales competidores se encuentran:

---

<sup>17</sup> FDA. (2016). ¿Qué dice la Etiqueta de Información Nutricional? <https://www.fda.gov/food/nutrition-facts-label/que-dice-la-etiqueta-de-informacion-nutricional>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>McCormick &amp; Company, Inc.</b></li> <li>• Empresa líder mundial en especias, salsas y condimentos. Cuenta con un portafolio amplio que incluye aderezos y productos complementarios. Su fortaleza radica en su presencia global, innovación constante y fuerte inversión en marketing, lo que le permite mantener una posición sólida en múltiples mercados.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mizkan Holdings Co., Ltd.</b></li> <li>• Empresa global especializada en vinagres, salsas y aderezos. Su enfoque en productos tradicionales y de calidad le permite competir en distintos mercados internacionales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>The Kraft Heinz Company</b></li> <li>• Multinacional reconocida por su extensa línea de aderezos clásicos como Ranch, César, Italiano y Mil Islas, además de mayonesas y salsas. Posee una de las redes de distribución más amplias a nivel mundial y un alto nivel de penetración en supermercados y tiendas de autoservicio.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ken's Foods</b></li> <li>• Fabricante estadounidense especializado en aderezos y vinagretas como Thousand Island, Ranch e Italiano. Tiene fuerte presencia en el mercado norteamericano y en el canal foodservice.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Unilever PLC</b> (a través de marcas como Hellmann's / Best Foods)</li> <li>• Importante competidor internacional en la categoría de aderezos cremosos y vinagretas. Se distingue por su fuerte posicionamiento de marca, innovación en presentaciones y estrategias de marketing global.</li> </ul>		<p><b>Newman's Own</b></p> <p>Marca reconocida internacionalmente por su línea de aderezos clásicos y diferenciación basada en calidad e imagen socialmente responsable.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kikkoman Corporation</b></li> <li>• Corporación japonesa con presencia internacional en el sector de salsas y condimentos. Aunque es ampliamente conocida por su salsa de soya, también participa en el mercado de aliños y productos complementarios que compiten dentro de la categoría.</li> </ul>		

*Ilustración 27 - Tabla de competencias | Elaboración propia con base a fuentes consultadas*

El mercado internacional de aderezos se considera un mercado consolidado, ya que un número reducido de grandes compañías concentra una parte significativa de las ventas globales. Estas empresas cuentan con ventajas competitivas como economías de escala, desarrollo constante de nuevos productos, posicionamiento sólido y amplia cobertura geográfica.

### Líderes de la Industria de Salsas, Condimentos y Aderezos

- 1 McCormick & Company Inc.
- 2 The Kraft Heinz Company
- 3 Unilever PLC
- 4 Kikkoman Corporation
- 5 Mizkan Holdings Co. Ltd.

\*Nota aclaratoria: los principales jugadores no se ordenaron de un modo en especial

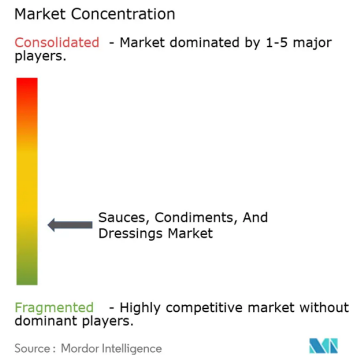


Ilustración 28 - Líderes internacionales de industria de salsas, aderezos y condimentos

En este entorno, Cobay no compite directamente en volumen global, pero sí enfrenta estándares internacionales en términos de calidad, presentación, variedad de sabores y percepción del consumidor. Por ello, analizar a estas compañías permite identificar oportunidades de diferenciación, especialmente mediante la adaptación a gustos locales, sabores tradicionales y estrategias de cercanía con el consumidor.

### Definición del Mercado Meta

La identificación de los clientes potenciales es un elemento clave en el desarrollo de una propuesta de valor, ya que permite comprender a qué segmentos del mercado se dirige el producto o servicio. Dentro del lienzo de propuesta de valor, el perfil del cliente facilita reconocer y analizar los grupos de consumidores que pueden beneficiarse de la oferta, considerando sus necesidades, preferencias y comportamientos de consumo. Este análisis permite relacionar directamente las necesidades de los clientes con las oportunidades del mercado, contribuyendo a diseñar estrategias más adecuadas y fortalecer la viabilidad del proyecto.

### Identificación Clara de las necesidades de los clientes “Lienzo de propuesta de valor”

El Lienzo de Propuesta de Valor (LPV) desarrollado para Cobay permite visualizar de manera clara cómo la oferta de la empresa se conecta con las necesidades y expectativas de sus

consumidores. En primer lugar, se identificó el perfil del cliente, el cual está conformado por consumidores que buscan mejorar el sabor de sus alimentos de forma práctica y rápida. Dentro de sus actividades principales se encuentran preparar alimentos en poco tiempo, acompañar o mejorar el sabor de sus comidas y experimentar con nuevos sabores que hagan más agradable la experiencia gastronómica. Asimismo, estos consumidores valoran la conexión con la cultura culinaria mexicana y buscan productos que puedan integrarse fácilmente en distintos platillos.

Posteriormente, se analizaron los dolores (pains) que enfrentan los consumidores al momento de elegir salsas o aderezos. Entre los principales se identificó la falta de productos con sabores auténticos, la presencia de aderezos excesivamente artificiales o con poco sabor natural, así como una limitada variedad de opciones que puedan combinar con distintos platillos. Además, muchos consumidores no cuentan con el tiempo o el conocimiento necesario para preparar salsas o aderezos caseros, lo que genera la necesidad de encontrar alternativas prácticas que mantengan un buen nivel de sabor y calidad.

En respuesta a estas necesidades, la propuesta de valor de Cobay se basa en ofrecer aderezos elaborados con ingredientes que resaltan los sabores característicos de la cocina mexicana, como el cilantro con chile serrano, chipotle y habanero. Estos productos están diseñados para aportar sabor, practicidad y versatilidad a distintos platillos, permitiendo que los consumidores puedan utilizarlos en tacos, carnes, ensaladas, botanas o mariscos. Además, los productos buscan generar ganancias (gains) para el cliente al proporcionar sabores diferenciados, productos listos para el consumo y una experiencia gastronómica más rica y auténtica.

Finalmente, el lienzo muestra cómo los productos y servicios de Cobay actúan como aliviadores de los dolores del consumidor y generadores de beneficios. El uso de chiles mexicanos reales, el equilibrio entre cremosidad y picante, así como la practicidad del producto listo para consumir, permiten resolver problemas relacionados con la falta de autenticidad, el tiempo de preparación y la variedad disponible en el mercado. De esta manera, Cobay logra crear una propuesta de valor alineada con las expectativas del

consumidor, ofreciendo productos que no solo facilitan la preparación de alimentos, sino que también fortalecen la experiencia gastronómica mediante sabores representativos de la cocina mexicana. Para consultar el lienzo de propuesta de valor diseñado para Cobay, se entregó el Anexo 15 “Lienzo Propuesta de Valor Cobay”.

### **Distintivos y certificaciones**

El presente apartado tiene como objetivo analizar los distintivos comerciales aplicables a la empresa, considerando tanto los requisitos necesarios para su obtención como los beneficios que estos aportan en términos de confianza del consumidor, posicionamiento de marca y acceso a nuevos mercados.

### **Certificaciones y Distintivos**

En el sector alimenticio, el cumplimiento de certificaciones y distintivos es fundamental para garantizar la calidad, seguridad e inocuidad de los productos, así como para asegurar el cumplimiento de las regulaciones nacionales e internacionales. En este sentido, para una empresa como Cobay, dedicada a la elaboración de aderezos artesanales, resulta indispensable identificar los requisitos necesarios que le permitan operar de manera formal y competitiva en el mercado.

Este apartado tiene como objetivo analizar las certificaciones y distintivos aplicables a la empresa, incluyendo la identificación de los requerimientos normativos, los distintivos comerciales que pueden fortalecer su posicionamiento, así como los beneficios que estas acreditaciones aportan en términos de confianza del consumidor, acceso a nuevos mercados y crecimiento empresarial.

### **Identificación de certificaciones necesarias**

Para la operación y posible expansión internacional de Cobay, se identificaron las certificaciones y registros clave necesarios para garantizar el cumplimiento normativo, facilitar la exportación y fortalecer la credibilidad de la marca, considerando su modelo de

negocio y enfoque en productos artesanales, se determinó que los requerimientos principales son los siguientes:

En primer lugar, es necesario contar con un D-U-N-S Number (Data Universal Numbering System), el cual funciona como un identificador único para empresas a nivel internacional, este registro es fundamental para realizar operaciones comerciales en el extranjero, ya que permite a Cobay ser reconocida dentro de bases de datos globales, facilitando relaciones con proveedores, distribuidores y organismos regulatorios, además, es un requisito previo para ciertos trámites de exportación, incluyendo el registro ante autoridades internacionales.

Para obtener el D-U-N-S Number, se realizó el registro en la base de datos de la empresa Dun & Bradstreet, proporcionando información general del negocio como razón social, dirección, actividad económica, datos de contacto y estructura organizacional. Este proceso permitió validar la existencia de la empresa y generar un identificador único a nivel internacional. El trámite se llevó a cabo de manera gratuita, asegurando que la información proporcionada fuera precisa y verificable, ya que puede ser consultada por terceros para evaluar la confiabilidad de la empresa, para más información se entregó el Anexo 16 “Creación DUNS Number”.

En segundo lugar, es indispensable cumplir con los requisitos establecidos por la Food and Drug Administration (FDA), en caso de exportar a Estados Unidos, este proceso implica el registro de las instalaciones donde se producen los alimentos, así como el cumplimiento de estándares de seguridad alimentaria, la FDA garantiza que los productos que ingresan al mercado estadounidense son seguros para el consumo, por lo que su cumplimiento no solo es obligatorio, sino que también representa un respaldo importante en términos de calidad e inocuidad.

Se llevó a cabo el proceso de registro ante la Food and Drug Administration (FDA), proporcionando la información correspondiente sobre las instalaciones donde se elaboran los productos, así como los datos generales de la empresa. Este procedimiento permitió cumplir con los requisitos necesarios para la posible exportación de alimentos a Estados

Unidos, asegurando que las operaciones de Cobay se alineen con los estándares de seguridad e inocuidad alimentaria establecidos por dicha autoridad. Asimismo, se verificó que la información registrada fuera completa y precisa, con el fin de facilitar futuros procesos de comercialización en el mercado internacional. Para más información se entregaron los siguientes Anexos:

- Anexo 17 “Food Facility Registration (Revisión) FDA”
- Anexo 18 “Confirmación registro FDA”
- Anexo 19 “Confirmación AA FDA”

Finalmente, se considera relevante la obtención del distintivo Hecho en México, el cual certifica que el producto es elaborado en territorio nacional, aunque este sello no es obligatorio, aporta un valor estratégico significativo, ya que fortalece la identidad de la marca, resalta su origen mexicano y genera mayor confianza en el consumidor. Asimismo, puede influir positivamente en la decisión de compra, especialmente en mercados donde se valoran los productos auténticos y de origen artesanal.

Por lo que se llevó a cabo el proceso de solicitud del distintivo Hecho en México, mediante el registro correspondiente en la plataforma oficial de la Secretaría de Economía, proporcionando la información general de la empresa, así como la evidencia necesaria para acreditar que los productos son elaborados en territorio nacional. Este proceso incluyó la integración de documentación relacionada con la producción, el origen de los insumos y las acciones afirmativas vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Asimismo, se cuidó que la información presentada fuera clara, consistente y verificable, con el fin de facilitar la evaluación por parte de la autoridad competente y avanzar en la obtención del distintivo.

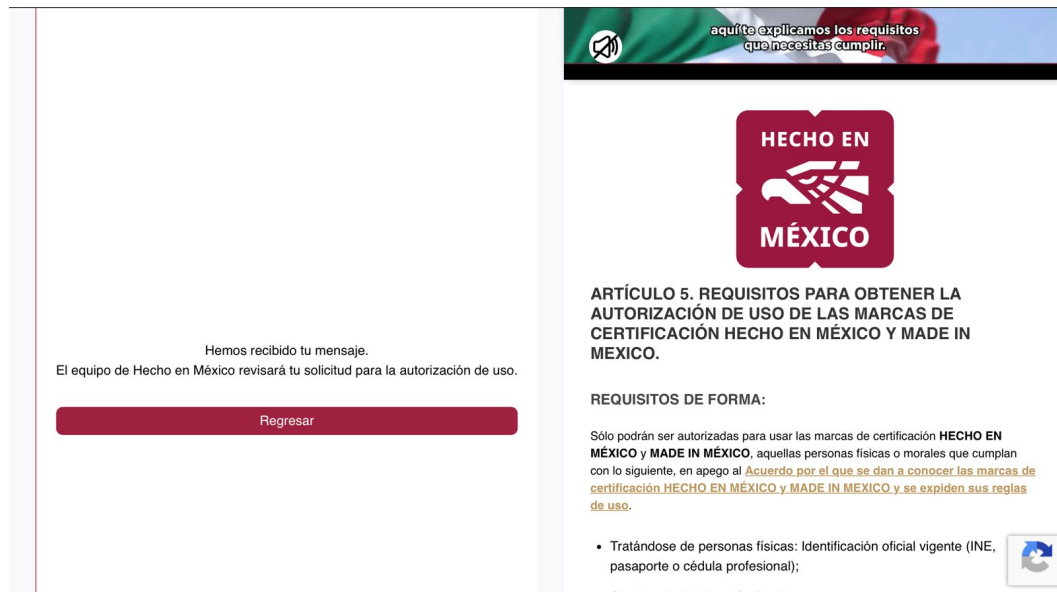


Ilustración 29 - Solicitud enviada Hecho en México

## Distintivos comerciales

Como parte del cumplimiento normativo y el fortalecimiento técnico del producto, se presentaron a la empresa distintas opciones para la elaboración de la tabla nutricional y el cálculo de sellos precautorios. Tras evaluar las alternativas disponibles, los empresarios de Cobay optaron por trabajar con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), considerando la confiabilidad técnica y el respaldo académico de sus laboratorios.

A partir de esta decisión, se llevó a cabo el análisis nutricional de los productos con el apoyo de alumnos de la carrera de Ingeniería en Alimentos, quienes realizaron la evaluación correspondiente para la determinación de la composición nutricional de los aderezos. Este proceso permitió obtener información precisa sobre los componentes del producto, lo cual

es fundamental para asegurar el cumplimiento de la normativa vigente y fortalecer la presentación del producto ante el consumidor y posibles canales de distribución.

<b>Declaración Nutrimental</b>		<b>Declaración Nutrimental</b>	
Por porción 50 g		Por porción 100 g	
<b>Contenido Energético</b>	<b>184.7 kcal kJ</b>	<b>Contenido Energético</b>	<b>369.4 kcal kJ</b>
Proteínas	1.1 g	Proteínas	2.1 g
Grasas totales	19.4 g	Grasas totales	38.7 g
<b>Grasas saturadas</b>	<b>1.3 g</b>	<b>Grasas saturadas</b>	<b>2.6 g</b>
<b>Grasas trans</b>	<b>0.0 mg</b>	<b>Grasas trans</b>	<b>0.0 mg</b>
Carbohidratos disponibles	1.5 g	Carbohidratos disponibles	3.0 g
Azúcares	0.9 g	Azúcares	1.8 g
<b>Azúcares añadidos</b>	<b>0.0 g</b>	<b>Azúcares añadidos</b>	<b>0.0 g</b>
Fibra Dietética	0.2 g	Fibra Dietética	0.5 g
<b>Sodio</b>	<b>24.3 mg</b>	<b>Sodio</b>	<b>48.5 mg</b>

Ilustración 30 - Declaración nutrimental Habanero 50g y 100g

<b>Declaración Nutrimental</b>		<b>Declaración Nutrimental</b>	
Por porción 50 g		Por porción 100 g	
<b>Contenido Energético</b>	<b>223.7 kcal kJ</b>	<b>Contenido Energético</b>	<b>447.4 kcal kJ</b>
Proteínas	2.2 g	Proteínas	4.5 g
Grasas totales	19.2 g	Grasas totales	38.4 g
<b>Grasas saturadas</b>	<b>1.3 g</b>	<b>Grasas saturadas</b>	<b>2.7 g</b>
<b>Grasas trans</b>	<b>0.0 mg</b>	<b>Grasas trans</b>	<b>0.0 mg</b>
Carbohidratos disponibles	10.5 g	Carbohidratos disponibles	21.1 g
Azúcares	6.5 g	Azúcares	13.1 g
<b>Azúcares añadidos</b>	<b>2.4 g</b>	<b>Azúcares añadidos</b>	<b>4.9 g</b>
Fibra Dietética	2.5 g	Fibra Dietética	5.1 g
<b>Sodio</b>	<b>587.6 mg</b>	<b>Sodio</b>	<b>1175.2 mg</b>

Ilustración 31 - Declaración nutrimental chipotle 50g y 100g

<b>Declaración Nutrimental</b>		<b>Declaración Nutrimental</b>	
Por porción 50 g		Por porción 100 g	
<b>Contenido Energético</b>	<b>173.2 kcal kJ</b>	<b>Contenido Energético</b>	<b>346.4 kcal kJ</b>
Proteínas	1.0 g	Proteínas	2.1 g
Grasas totales	18.1 g	Grasas totales	36.1 g
<b>Grasas saturadas</b>	<b>1.2 g</b>	<b>Grasas saturadas</b>	<b>2.4 g</b>
<b>Grasas trans</b>	<b>0.0 mg</b>	<b>Grasas trans</b>	<b>0.0 mg</b>
Carbohidratos disponibles	1.6 g	Carbohidratos disponibles	3.2 g
Azúcares	0.9 g	Azúcares	1.8 g
<b>Azúcares añadidos</b>	<b>0.0 g</b>	<b>Azúcares añadidos</b>	<b>0.0 g</b>
Fibra Dietética	0.3 g	Fibra Dietética	0.6 g
<b>Sodio</b>	<b>22.5 mg</b>	<b>Sodio</b>	<b>44.9 mg</b>

Ilustración 32 - Declaración nutrimental cilantro con chile 50g y 100g

Las tablas de información nutrimental de los aderezos Cobay presentan la composición energética y de nutrientes de cada producto, considerando porción, contenido calórico y macronutrientes como grasas, proteínas y carbohidratos, así como sodio y otros componentes relevantes. Esta información fue obtenida a partir de un análisis técnico especializado, lo que permite garantizar su precisión y confiabilidad conforme a la normativa vigente.

La incorporación de estas tablas tiene como finalidad proporcionar información clara y transparente al consumidor, facilitar el cumplimiento de los requisitos de etiquetado y fortalecer la presentación del producto para su comercialización en mercados formales. Asimismo, constituyen una herramienta clave para la toma de decisiones tanto a nivel comercial como regulatorio.

	Habanero	Chipotle	Cilantro con chile
Exceso de calorías	Sí	Sí	Sí
Exceso de azúcares	No	Sí	No
Exceso de grasas saturadas	No	No	No
Exceso de grasas trans	No	No	No
Exceso de sodio	No	Sí	No

*Tabla 3- Sellos precautorios*

Derivado del análisis nutrimental realizado, se identificaron los sellos precautorios correspondientes para cada uno de los productos de Cobay. En el caso del aderezo de cilantro con chile serrano, se determinó un exceso de calorías. Por su parte, el aderezo de chipotle presenta exceso de calorías, azúcares y sodio, mientras que el aderezo de habanero también muestra un exceso de calorías. Esta información resulta fundamental para el correcto etiquetado de los productos, así como para el cumplimiento de la normativa vigente en materia de etiquetado frontal.

De acuerdo con el cálculo de la superficie principal de exhibición (SPE) del envase, la cual corresponde a 56 cm<sup>2</sup>, los sellos precautorios deben cumplir con las dimensiones

establecidas por la normativa<sup>18</sup> vigente para este rango. En este caso, al encontrarse dentro del intervalo de más de 40 cm<sup>2</sup> y hasta 60 cm<sup>2</sup>, cada sello debe tener un tamaño mínimo de **1.5 cm de ancho por 1.66 cm** de alto. Esto implica que los sellos actualmente utilizados en los productos deben ajustarse a estas medidas para asegurar su correcta visibilidad y cumplimiento normativo, ya que tamaños menores podrían representar un incumplimiento y limitar su comercialización en canales formales como supermercados.

### **Beneficios de las certificaciones**

La obtención de certificaciones y registros internacionales representa una herramienta clave para el fortalecimiento estratégico de empresas como Cobay, ya que va más allá del cumplimiento normativo y se convierte en un elemento que impulsa su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Uno de los principales beneficios es la facilitación del acceso a mercados internacionales, especialmente en el caso de Estados Unidos. Contar con los requisitos establecidos por la Food and Drug Administration (FDA), permite a la empresa integrarse a canales de distribución más formales, como supermercados, tiendas especializadas y plataformas de comercio internacional, ampliando significativamente sus oportunidades de venta.

Asimismo, el contar con un DUNS Number (Data Universal Numbering System), permite a Cobay integrarse en redes empresariales globales, lo que facilita la vinculación con socios comerciales, proveedores y posibles inversionistas, este registro funciona como un identificador empresarial reconocido internacionalmente, lo que abre puertas a relaciones comerciales más estructuradas y confiables.

Por otra parte, el distintivo Hecho en México contribuye al fortalecimiento del valor de marca, al resaltar el origen del producto y asociarlo con atributos como autenticidad,

---

<sup>18</sup> [https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/8150/seeco11\\_C/seeco11\\_C.html](https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/8150/seeco11_C/seeco11_C.html)

tradición y calidad artesanal. Esto resulta especialmente relevante en mercados internacionales, donde los productos mexicanos suelen tener una percepción positiva.

Adicionalmente, estas certificaciones generan una ventaja competitiva, ya que permiten diferenciar a la empresa frente a otros competidores que no cuentan con estos respaldos, esto no solo facilita la preferencia del consumidor, sino que también puede influir en decisiones de compra por parte de distribuidores y socios comerciales.

Finalmente, la adopción de estos estándares contribuye a mejorar la estructura y organización interna de la empresa, promoviendo procesos más eficientes, ordenados y alineados con buenas prácticas internacionales, lo que favorece un crecimiento sostenible a largo plazo.

En conjunto, las certificaciones no solo representan un requisito para la internacionalización, sino que se convierten en un elemento estratégico que impulsa la competitividad, expansión y consolidación de Cobay en nuevos mercados.

#### 4. Reflexiones del alumno o alumnos sobre sus aprendizajes, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto

- Aprendizajes profesionales

##### **Andrea Aguilera Hernández**

Este proyecto enfocado en Cobay ha representado una oportunidad significativa para fortalecer diversas competencias profesionales, tanto genéricas como específicas dentro del ámbito del comercio internacional y la gestión empresarial. A lo largo del desarrollo del proyecto, se consolidaron habilidades de investigación, análisis y síntesis de información, al trabajar con fuentes relacionadas con normativas internacionales, tendencias de consumo y requisitos técnicos para la exportación de productos alimenticios.

Asimismo, se reforzó la capacidad de planeación estratégica, permitiendo organizar de manera estructurada cada una de las actividades, así como el desarrollo de una comunicación efectiva orientada a presentar resultados claros, fundamentados y aplicables al contexto real de la empresa. Desde un enfoque interdisciplinario, el proyecto permitió integrar conocimientos de distintas áreas como comercio exterior, marketing, regulación sanitaria y desarrollo de producto. Esto se reflejó en la elaboración de herramientas como la ficha técnica, el análisis del mercado internacional y el lienzo de propuesta de valor, donde se vincularon aspectos técnicos, comerciales y estratégicos.

Uno de los aprendizajes más relevantes fue comprender cómo el contexto sociopolítico y económico impacta directamente en las oportunidades de expansión de una empresa como Cobay. Factores como las regulaciones sanitarias, los requisitos de exportación, las tendencias de consumo y las exigencias del mercado internacional influyen de manera significativa en la viabilidad de ingreso a nuevos mercados. Como aprendizaje profesional, se reafirma la importancia de integrar estrategia, regulación y conocimiento del consumidor, especialmente en el sector, contribuyendo al desarrollo de un perfil capaz de enfrentar la internacionalización con adaptabilidad y pensamiento estratégico.

### **Andrea Vega Elizondo**

Durante este proyecto desarrollé competencias como análisis, investigación, organización, comunicación y resolución de problemas. También reforcé habilidades propias de mi carrera, como análisis de mercados, competitividad y planeación estratégica.

Asimismo, integré conocimientos de administración, mercadotecnia y economía, lo que me permitió comprender que los retos empresariales requieren una visión integral.

Uno de mis principales aprendizajes fue entender cómo el contexto social, político y económico influye en las decisiones y oportunidades de crecimiento de una empresa. Factores como la competencia, las tendencias de consumo y las condiciones del mercado son determinantes.

Además, puse a prueba mis conocimientos teóricos al aplicarlos en una situación real, desarrollando un pensamiento más práctico y crítico.

Finalmente, este proyecto aportó a mi vida profesional al mostrarme cómo aplicar mis conocimientos para apoyar empresas reales y confirmar mi interés por las áreas estratégicas y comerciales dentro de un entorno global.

#### **Ximena Ramírez Zepeda**

Durante el proyecto de Cobay desarrollé varias habilidades importantes tanto generales como de mi carrera en Comercio y Negocios Globales, por ejemplo, mejoré en análisis de mercado, organización, toma de decisiones y trabajo en equipo, ya que tuvimos que coordinarnos bien para sacar todo adelante, también usamos conocimientos de distintas áreas como marketing, finanzas, producción y logística, lo que me ayudó a entender mejor cómo funciona una empresa en la vida real, uno de mis aprendizajes más importantes fue darme cuenta del contexto en el que operan las empresas, como la competencia, las tendencias de consumo y todo lo que implica exportar, lo cual no es tan fácil como parece, también que hay fase 1 y fase 2, depende como esté la empresa, puse a prueba habilidades como investigar, analizar información y aplicarla en algo práctico, no solo teoría, en general, este proyecto me ayudó a ver más claro cómo quiero desarrollarme profesionalmente y entender que para que una empresa crezca se necesita estar bien organizada, innovar y adaptarse al mercado.

#### **Danna Patricia Cruz Vidal**

Durante el desarrollo del proyecto, uno de los principales aprendizajes profesionales que adquirí fue el fortalecimiento de la comunicación asertiva, ya que implicó adaptarme a un entorno distinto al académico, estableciendo interacción directa con empresarios que esperan claridad, formalidad y propuestas bien fundamentadas. Este proceso me permitió desarrollar la capacidad de transmitir ideas de manera profesional, así como escuchar y comprender las necesidades reales de una empresa.

Asimismo, fortalecí mi toma de decisiones basada en el análisis de diversas fuentes de información, lo cual implicó recopilar, comparar y evaluar datos para proponer soluciones viables. En este sentido, puse a prueba competencias propias de mi área, como el análisis de mercados, la comprensión de normativas, la evaluación de estrategias comerciales y la identificación de oportunidades de expansión. De igual forma, integré conocimientos de otras disciplinas, como aspectos organizacionales, legales y de calidad en alimentos, lo que me permitió tener una visión más integral del proyecto.

- Aprendizajes sociales

**Andrea Aguilera Hernández**

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) permitieron acercarme de manera real a los retos que se presentan en el entorno social y laboral. En particular, trabajar con Cobay me brindó la oportunidad de comprender la importancia del sector alimenticio en la economía mexicana y la necesidad de fortalecerlo, ya que este tipo de emprendimientos contribuyen al desarrollo local y a la preservación de la identidad cultural. A partir de esta experiencia, considero que he desarrollado una mayor preparación para la toma de decisiones alineadas con los objetivos empresariales, sin dejar de lado la ética, la innovación y el compromiso de generar valor que responda a necesidades reales.

Durante este periodo, no solo fortalecí mis conocimientos profesionales, sino que también se logró que los emprendedores identificaran sus fortalezas y áreas de oportunidad, alineando sus objetivos con su propuesta de negocio. Este acompañamiento contribuye al crecimiento de pequeños negocios, impulsando su competitividad en el mercado. Asimismo, comprendí la importancia de mantener altos estándares de calidad, procesos bien estructurados y la implementación de elementos estratégicos, como nuevos roles organizacionales y certificaciones como la FDA, que facilitan la proyección de la marca a otros mercados. Estos aprendizajes son transferibles a distintos contextos empresariales.

Finalmente, esta experiencia fortaleció mi visión sobre el impacto social de las empresas, entendiendo que impulsar proyectos como Cobay genera valor económico, cultural y social. Reconozco la importancia de aplicar mis conocimientos para apoyar emprendimientos que contribuyan al desarrollo local y a la proyección de la identidad mexicana, reafirmando mi compromiso de generar soluciones con impacto positivo y sostenible.

### **Andrea Vega Elizondo**

Durante este proyecto comprendí que los conocimientos profesionales también pueden generar un impacto social cuando se aplican a empresas reales. A través del análisis y las propuestas realizadas, pude contribuir al fortalecimiento de una organización local, impulsando su crecimiento, competitividad y posibilidades de generar empleo y desarrollo económico en su entorno.

Asimismo, desarrollé mayor capacidad para estructurar proyectos con objetivos claros, proponer mejoras, dar seguimiento a estrategias y tomar decisiones con base en información real. Esto me permitió entender que la innovación no siempre implica grandes cambios, sino también mejoras prácticas que benefician a la empresa y a la comunidad.

Los principales beneficiados son la empresa, sus colaboradores, proveedores y consumidores, ya que un negocio más sólido puede ofrecer mejores productos, mayor estabilidad y nuevas oportunidades económicas. Aunque algunos impactos solo podrán verse a largo plazo, desde ahora es posible identificar avances en organización, visión estratégica y preparación para crecer.

Además, confirmé que los conocimientos aplicados en este proyecto pueden transferirse a otras empresas y contextos, porque herramientas como el análisis estratégico, la planeación y la toma de decisiones son útiles en distintos sectores. Finalmente, este proceso cambió mi visión sobre la realidad empresarial, ya que entendí que apoyar el desarrollo de pequeñas empresas también es una forma de contribuir al bienestar social y económico.

### **Ximena Ramírez Zepeda**

Durante este proyecto entendí que sí se puede generar un cambio real, aunque sea desde algo pequeño, al apoyar a una empresa como Cobay a formalizarse y cumplir con requisitos importantes para su crecimiento, más que nada nuestro trabajo se enfocó en temas como las tablas nutrimentales, los sellos, y en investigar procesos para registros como FDA, DUNS Number y el distintivo Hecho en México, lo cual es clave para que la empresa pueda operar de manera más formal y aspirar a nuevos mercados, siento que ahora soy más capaz de estructurar un proyecto, darle seguimiento y tomar decisiones con base en objetivos claros, especialmente en temas más técnicos y regulatorios, en cuanto a innovación, se aportó en la parte de orden y cumplimiento normativo, que muchas veces las empresas pequeñas no tienen tan desarrollada, los impactos que sí se pudieron ver fueron una mayor claridad sobre los requisitos legales y técnicos que necesita la empresa, así como herramientas concretas para avanzar en su formalización, pero resultados como la exportación o crecimiento en ventas todavía no se ven porque son a largo plazo,

desde el inicio se esperaba este tipo de impacto porque el proyecto estaba enfocado en preparar a la empresa para el futuro, el proyecto benefició principalmente a los dueños y nosotras el equipo de trabajo y también indirectamente a los consumidores al asegurar que el producto cumpla con normas de calidad e información, los servicios aportaron valor al ayudar a una empresa local a ser más formal y competitiva, lo cual también suma al desarrollo económico. Además, siento que estos conocimientos son totalmente aplicables a otras empresas, ya que muchos negocios pequeños tienen estas mismas áreas de oportunidad, este proyecto me hizo ver de forma más realista los retos que tienen las empresas y la importancia de la parte legal y normativa para poder crecer.

#### **Danna Patricia Cruz Vidal**

En términos de impacto, considero que beneficié directamente a los dueños de Cobay y a su equipo de trabajo, al brindarles herramientas que pueden fortalecer su operación y favorecer la generación de empleo. De manera indirecta, contribuí a un derrame económico al incentivar la compra de insumos a productores locales y promover el consumo de productos nacionales.

Durante el desarrollo del proyecto, logré generar una aportación social al colaborar con una empresa local como Cobay, contribuyendo a su fortalecimiento organizacional, comercial y normativo. A través de mi participación, impulsé una iniciativa orientada a mejorar la competitividad de un negocio emergente, favoreciendo su crecimiento y su posible incursión en nuevos mercados, lo cual puede generar un impacto positivo en la economía local.

Finalmente, comprendí que los conocimientos profesionales pueden generar un impacto real en la sociedad y que es fundamental dar seguimiento a las propuestas para que sus beneficios se mantengan a lo largo del tiempo.

- Aprendizajes éticos

**Andrea Aguilera Hernández**

Este proyecto me permitió reflexionar sobre el compromiso ético que implica intervenir en el desarrollo de un emprendimiento como Cobay, donde cada decisión y recomendación puede influir directamente en la calidad del producto, la seguridad del consumidor y el crecimiento del negocio. A lo largo del proyecto, una de las principales decisiones fue priorizar el cumplimiento normativo, solidificar el modelo de negocio y la transparencia en la información, por encima de soluciones rápidas o únicamente orientadas a la rentabilidad.

Esta postura se tomó con el objetivo de garantizar que la empresa no solo sea competitiva, sino también responsable con sus consumidores y con el entorno en el que participa. Asimismo, comprendí que trabajar con productos del sector alimenticio implica una responsabilidad mayor, ya que cualquier omisión en procesos, calidad o normativas puede tener consecuencias directas en la salud de las personas. Por ello, fue fundamental basar cada propuesta en información confiable y criterios técnicos, evitando juicios subjetivos y asegurando que las recomendaciones fueran viables, éticas y sostenibles en el tiempo.

Esta experiencia me invita a ejercer mi profesión con un enfoque más consciente, entendiendo que el impacto de mis decisiones va más allá del ámbito empresarial. Me impulsa a actuar con integridad, responsabilidad y compromiso social, buscando siempre un equilibrio entre los objetivos económicos y el bienestar de las personas. En el futuro, aspiro a ejercer mi profesión apoyando proyectos que no solo generen valor económico, sino que también promuevan prácticas justas, seguras y alineadas.

**Andrea Vega Elizondo**

Durante este proyecto una de las principales decisiones que tomé fue analizar la información con objetividad y proponer recomendaciones realistas que realmente

podieran aportar valor a la empresa. También fue importante seleccionar información confiable y trabajar con responsabilidad, ya que cualquier propuesta debía basarse en datos y en las necesidades reales de la organización. Estas decisiones permitieron generar un trabajo más útil, profesional y alineado con la realidad.

La experiencia vivida me invita a ejercer mi profesión con mayor compromiso, entendiendo que detrás de cada empresa existen personas, esfuerzos y objetivos que merecen ser tratados con seriedad y ética. También me impulsa a seguir preparándome para aportar soluciones responsables y sostenibles en el ámbito empresarial.

Después de esta experiencia, considero que debo ejercer mi profesión con honestidad, responsabilidad y sentido social, utilizando mis conocimientos no solo para buscar resultados económicos, sino también para contribuir al crecimiento de empresas, al desarrollo de oportunidades y al bienestar de la sociedad.

### **Ximena Ramírez Zepeda**

Durante el proyecto tuve que tomar decisiones importantes relacionadas con qué información usar, cómo proponer mejoras a la empresa y hasta dónde intervenir sin afectar su esencia como negocio, muchas de estas decisiones se basaron en buscar lo más conveniente para la empresa, pero también siendo realista con sus capacidades actuales, por ejemplo no proponer cosas muy complejas o costosas que no pudieran aplicar, esto tuvo como consecuencia que las propuestas fueran más útiles y aterrizadas, esta experiencia me hizo reflexionar sobre la responsabilidad que implica trabajar con empresas reales, ya que no es solo cumplir con un trabajo académico, sino aportar algo que realmente les sirva, también me deja claro que como profesional debo actuar con ética, siendo honesta, responsable, tener comunicación con mi equipo de trabajo y consciente del impacto de mis decisiones,

me veo ejerciendo mi carrera de una forma más consciente, buscando apoyar a empresas, especialmente pequeñas, a crecer de manera ordenada y cumpliendo con normas, sin perder de vista que detrás de cada negocio hay personas y esfuerzo.

#### **Danna Patricia Cruz Vidal**

Durante el desarrollo del proyecto, enfrenté diversas decisiones que implicaron actuar con responsabilidad y ética profesional, especialmente al trabajar directamente con una empresa real. Una de las principales decisiones que tomé fue asegurar que toda la información proporcionada y las propuestas presentadas estuvieran fundamentadas en fuentes confiables y en un análisis objetivo, evitando generar expectativas irreales para los empresarios. Esto me permitió mantener la integridad del trabajo y construir una relación basada en la confianza.

Asimismo, prioricé el respeto hacia la identidad y los valores de la empresa, procurando que cada recomendación mantuviera la esencia del negocio y no impusiera criterios externos sin considerar su contexto. Esto implicó escuchar activamente al cliente y adaptar las soluciones a sus necesidades reales.

- Aprendizajes en lo personal

#### **Andrea Aguilera Hernández**

Este proyecto me ha dado la oportunidad de redefinir mi camino profesional, ya que hoy puedo reconocer que me apasiona transformar proyectos en oportunidades que generen impacto en las empresas, en las personas y en la sociedad. En un contexto globalizado y orientado a resultados inmediatos, este PAP me permitió identificar en mí una gran capacidad para mejorar procesos, resolver retos, trabajar con compromiso y analizar situaciones para tomar decisiones alineadas con los objetivos planteados.

Participar en este periodo también me ayudó a reconocer que, como mexicanos, existe un fuerte impulso por trascender no solo a nivel nacional, sino también en el ámbito internacional. Esto transforma la forma en que las empresas operan, ya que las orienta a elevar sus estándares, profesionalizar sus procesos y competir en mercados más exigentes. Asimismo, el trabajo colaborativo me permitió aprender a convivir con diferentes perspectivas, ideas y formas de trabajo, fortaleciendo mi apertura, empatía y capacidad de adaptación en entornos diversos.

Finalmente, esta experiencia aportó claridad a mi proyecto de vida, reafirmando mi interés por desarrollarme en un entorno profesional que combine estrategia, impacto social y crecimiento empresarial. Me llevo el aprendizaje de que mi perfil puede contribuir a generar cambios positivos, y que el verdadero valor de mi profesión radica en la capacidad de transformar realidades, crear oportunidades y aportar al desarrollo de una sociedad más consciente, preparada y competitiva.

### **Andrea Vega Elizondo**

Durante esta experiencia pude conocerme mejor al identificar fortalezas que quizá no tenía tan claras, como mi capacidad para adaptarme, resolver problemas, investigar y cumplir con responsabilidades importantes. También me di cuenta de que puedo enfrentar retos reales y aprender en el proceso, lo cual me dio más confianza en mí misma.

El proyecto también me ayudó a comprender mejor a la sociedad y a las personas, ya que pude ver que detrás de cada empresa existen historias, esfuerzos y necesidades reales. Entendí la importancia de valorar el trabajo de otros y cómo una pequeña empresa puede impactar positivamente en su comunidad.

Además, me permitió aprender a convivir con distintas ideas, formas de trabajar y puntos de vista, desarrollando mayor tolerancia, comunicación y apertura para colaborar con otras personas.

Finalmente, para mi proyecto de vida aprendí que quiero seguir preparándome para crecer profesionalmente y usar mis conocimientos de una manera útil. Confirmé que me interesa participar en proyectos reales donde pueda aportar valor y seguir construyendo mi futuro con seguridad y propósito.

### **Ximena Ramírez Zepeda**

Este PAP me ayudó a conocerme mejor, sobre todo en cómo trabajo en equipo, cómo me adapto y cómo enfrento situaciones reales, me di cuenta de que puedo aportar ideas, pero también que debo confiar más en mí, también me permitió conocer mejor a los demás, entendiendo que cada persona tiene formas distintas de pensar y trabajar, tanto dentro de mi equipo como en la empresa, lo que me ayudó a valorar más el contexto de las empresas, aprendí a convivir con diferentes opiniones, a ser más responsable y cuidadosa en la información lo cual fue más fácil gracias al buen ambiente del equipo y a que la empresa siempre estuvo dispuesta a colaborar, para mi proyecto de vida, me llevo que quiero hacer las cosas bien y trabajar en algo donde realmente pueda aportar y generar un impacto positivo.

### **Danna Patricia Cruz Vidal**

El trabajo colaborativo también fue un elemento clave, ya que aprendí a convivir en la diversidad, respetando distintas ideas, opiniones y formas de trabajo, lo que enriqueció el resultado final del proyecto. Esta experiencia fortaleció mi capacidad de trabajar en equipo de manera efectiva y con un enfoque hacia objetivos comunes.

A lo largo de esta experiencia, el proyecto PAP me permitió conocerme mejor en el ámbito personal, especialmente en la forma en que enfrento retos, organizo mi trabajo y me relaciono con otras personas en un entorno profesional. Identifiqué fortalezas como la responsabilidad, la capacidad de adaptación y la disposición para aprender, así como áreas de mejora relacionadas con la gestión del tiempo y la seguridad al tomar decisiones en contextos reales.

Finalmente, este proyecto aportó claridad a mi proyecto de vida profesional, reafirmando mi interés por el área de negocios internacionales y mostrándome la importancia de ejercer mi profesión con compromiso, ética y responsabilidad, buscando siempre generar un impacto positivo tanto en las organizaciones como en la sociedad.

## 5. Conclusiones

Sobre el apartado de empresa:

El análisis realizado permite identificar que COBAY es una empresa con una base sólida en cuanto a su identidad y propuesta de valor, destacándose principalmente por ofrecer productos con un enfoque artesanal y un sabor casero que responde a las preferencias del consumidor actual. A lo largo de su desarrollo, ha logrado construir una idea clara de lo que representa como marca, lo cual le brinda una ventaja importante dentro de un mercado competitivo.

La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, donde ya cuenta con ciertos elementos organizacionales definidos, lo que facilita su operación diaria; sin embargo, aún presenta áreas de oportunidad en la formalización de sus procesos internos. A pesar de ello, se observa una intención clara de avanzar hacia una estructura más ordenada y funcional que le permita sostener su crecimiento.

Por otro lado, la orientación de la empresa hacia la expansión muestra una visión estratégica alineada con el contexto actual del comercio, donde la

internacionalización representa una oportunidad relevante. Esta intención se ve respaldada por una coherencia entre su propósito, aspiraciones y principios, lo que fortalece su dirección y les da sentido a sus decisiones.

Asimismo, se identifica que la empresa cuenta con metas definidas que le permiten encaminar sus esfuerzos hacia el crecimiento, aunque estas pueden desarrollarse con mayor profundidad para facilitar su seguimiento y medición. En general, COBAY presenta un panorama favorable, con elementos que le permiten consolidarse en el mercado si logra fortalecer su organización interna y su estrategia de desarrollo.

Sobre el apartado comercial:

A partir del análisis del área comercial, se concluye que los aderezos Cobay cuentan con una propuesta de valor diferenciada basada en su carácter artesanal, el uso de ingredientes naturales y la autenticidad de sus sabores mexicanos, lo cual les permite posicionarse favorablemente frente a productos industrializados, asimismo, la elaboración de fichas técnicas y la correcta clasificación arancelaria proporcionan una base sólida para el cumplimiento normativo y facilitan futuros procesos de exportación, el estudio del mercado nacional e internacional evidencia una tendencia creciente hacia el consumo de productos naturales, artesanales y con identidad cultural, lo que representa una oportunidad importante para la empresa, especialmente en el mercado estadounidense, donde existe demanda por este tipo de productos; sin embargo, también se identifican altos niveles de competencia y mayores exigencias regulatorias, por otro lado, la definición del mercado meta y el desarrollo del lienzo de propuesta de valor permiten comprender mejor las necesidades, preferencias y expectativas del consumidor, confirmando el potencial del producto para generar valor si se comunica adecuadamente.

Sobre el apartado de Distintivos y certificaciones:

A partir del análisis realizado, se puede concluir que las certificaciones y distintivos comerciales representan un elemento clave para el crecimiento y posicionamiento

de Cobay, ya que permiten fortalecer la formalización de la empresa y mejorar su credibilidad ante clientes y posibles socios comerciales, en el proyecto se logró identificar y avanzar en requisitos importantes como el registro ante la FDA, el DUNS Number y el distintivo Hecho en México, los cuales no solo facilitan el acceso a mercados internacionales, sino que también aseguran el cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad. Esto demuestra que la empresa ya cuenta con una base sólida para continuar su proceso de expansión y competir en entornos más exigentes.

## 6. Bibliografía

- Aderezos Crisanta.* (s. f.). *Aderezos Crisanta.* <https://aderezoscrisanta.com/>
- All For Salads.* (s. f.). *All For Salads – Aderezos saludables.* <https://allforsalads.com.mx/>
- American Marketing Association.* (2023). *Definition of marketing.* <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Astute Analytica.* (2025, noviembre 30). *Tamaño, participación y pronóstico del mercado de aderezos y salsas hacia 2033.* <https://www.astuteanalytica.com/es/industry-report/dressing-and-sauces-market>
- Australian Institute of Food Safety.* (2024). *What are a food safety supervisor’s responsibilities?* <https://help.foodsafety.com.au/en/articles/7157152-what-are-a-food-safety-supervisor-s-responsibilities>
- Avansel Selección.* (s. f.). *La importancia del organigrama de una empresa.* <https://www.avanselseleccion.es/la-importancia-del-organiqrama-de-una-empresa/>
- Azkue, I.* (2026, enero 11). *Misión y visión.* *Enciclopedia Concepto.* <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- Bonafide Research.* (2026). *Panorama del mercado de salsas, aderezos y condimentos en México, 2031.* <https://www.bonafideresearch.com/product/6306299102/mexico-sauces-dressings-and-condiments-market>
- Data Bridge Market Research.* (2024). *Mercado de salsas, aderezos y condimentos en México al 2032.* <https://www.databridgemarketresearch.com/nucleus/mexico-sauces,-dressings-and-condiments-market>
- Economipedia.* (s. f.). *Organigrama.* <https://economipedia.com/definiciones/organiqrama.html>
- Euromonitor International.* (2026). *Market sizes.* <https://www-portal-euromonitor.com.ezproxy.iteso.mx/statisticsevolution/index>
- Food and Drug Administration.* (2016). *¿Qué dice la Etiqueta de Información Nutricional?* <https://www.fda.gov/food/nutrition-facts-label/que-dice-la-etiqueta-de-informacion-nutricional>
- Food and Drug Administration.* (2023). *Code of Federal Regulations Title 21 – Food and Drugs.* U.S. Government Publishing Office. <https://www.ecfr.gov>

Food and Drug Administration. (2009). *Guía de Etiquetado de Alimentos*. <https://wayback.archive-it.org/7993/20180907182523/https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247920.htm>

Food and Drug Administration. (2023). *Food Labeling Guide*. U.S. Department of Health and Human Services. <https://www.fda.gov>

Food and Drug Administration. (2022). *FSMA Final Rule for Preventive Controls for Human Food*. U.S. Department of Health and Human Services. <https://www.fda.gov>

Global Growth Insights. (2025). *Processed food market insights and trends to 2035*. <https://www.globalgrowthinsights.com/es/market-reports/processed-food-market-122856>

Grupo Castilla. (2024). *¿Cómo identificar y conservar al personal clave en una empresa?* <https://www.grupocastilla.es/personal-clave/>

Hayes, C. (2025, noviembre 14). *America's favorite salad dressing: Unveiling the top choice in the USA*. CySalad. <https://cysalad.com/article/what-is-the-most-popoular-salad-dressing-in-the-usa>

Informes de Expertos. (2024). *Mercado de salsas en México*. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-salsas-en-mexico>

Intelcom. (2023). *La demanda de salsas y aderezos en el mercado de México*. <https://intelcom.gob.pa/informe/la-demanda-de-salsas-y-aderezos-en-el-mercado-de-mexico>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management (14 ed.)* Pearson. <https://qnindia.dronacharya.info/MBA/1stSem/Downloads/MarketingManagement/Books/Marketing-Management-text-book-1.pdf>

Market Reports World. (2026, febrero 16). *Sauces, dressings, and condiments market size*. <https://www.marketreportsworld.com/market-reports/sauces-dressings-and-condiments-market-14723751>

Market.us. (2025, mayo 23). *Salad dressing market size, share and CAGR of 5.9%*. <https://market.us/report/global-salad-dressing-market>

Mejía, A., & Solleiro, J. (2024). *Innovación social en la organización productiva para agregar valor a chile habanero en la península de Yucatán*. <https://ru.iiec.unam.mx/6573/>

Mordor Intelligence. (2024). *Salad dressing market: Industry report*. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/salad-dressing-market>

Redalyc. (s. f.). *Innovación social en la organización productiva para agregar valor a chile habanero en la península de Yucatán.* <https://www.redalyc.org/pdf/206/20619966003.pdf>

Tandle, K., & Pulidindi, K. (2024). *Sauces, dressings, and condiments market size: By type, packaging material, distribution channel, analysis and forecast (2025–2034).* *Global Market Insights.* <https://www.gminsights.com/es/industry-analysis/sauces-dressings-and-condiments-market>

Villaescusa, P. (2024). *Valores de una empresa: Creando una cultura empresarial sólida.* *Inforges.* <https://inforges.es/blog/valores-de-una-empresa-creando-una-cultura-empresarial-solida/>