

## **INNOVACIÓN PARA COMERCIALIZACIÓN DE QUESOS ARTESANALES EN UNA MICROEMPRESA EN SAN ANDRÉS TUXTLA, VERACRUZ, MÉXICO**

### **INNOVATION FOR MARKETING OF HANDMADE CHEESES IN MICRO-COMPANY IN SAN ANDRÉS TUXTLA, VERACRUZ, MÉXICO**

**Autores:** Dora Silvia Barradas Troncoso

Guadalupe Juárez Gómez

Aileen Alegría Morales

**Institución:** Universidad Veracruzana, México

**Correo electrónico:** [dbarradas@uv.mx](mailto:dbarradas@uv.mx)

[gujuarez@uv.mx](mailto:gujuarez@uv.mx)

[aam1104@hotmail.com](mailto:aam1104@hotmail.com)

#### **RESUMEN**

Hoy en día muchas microempresas familiares por temor y/o desconocimiento al cambio se resisten a innovar, lo cual es muy común en estas organizaciones si no poseen una asesoría adecuada. Hay que reconocer el aumento de la competencia en el mercado de bienes, no solo exigente sino también complejo que invita a innovar en muchos ámbitos, como sería el de la comercialización y la forma de llevar el producto al consumidor, es decir innovar en empaque y envase, en la forma de distribución, embalaje y etiquetado, no solo para sobresalir sino también para mantenerse y posicionarse en el mercado de interés. La presente investigación surgió de la siguiente interrogante ¿qué procesos de innovación pueden favorecer la comercialización de quesos artesanales elaborados en la microempresa familiar “La Flor del Río” en San Andrés Tuxtla, Veracruz, México? Éste estudio de caso presenta en sus resultados un diagnóstico, identificando los problemas del esquema de comercialización de quesos artesanales de la microempresa en el mercado donde actualmente vende. A partir del estudio, se expone la propuesta a la microempresa para la innovación y comercialización de sus quesos artesanales en el mercado, el cual se ha mantenido hasta hoy en día, gracias a la calidad de sus procesos de producción artesanal (ventaja competitiva) y poder extenderse a nuevos mercados en los que tiene interés de incursionar.

**Palabras clave:** Comercialización, Innovación, Microempresa, Quesos artesanales.

#### **ABSTRACT**

Nowadays, many family micro-businesses, out of fear and / or ignorance of change, are reluctant to innovate, which is common in these organizations if they do not have

adequate advice. We must recognize the increase in competition in the market for goods, which is not only demanding, but complex as well, asking for innovation in many areas, such as marketing and the way to bring the product to the consumer, that is, innovate in packing, in the form of distribution, packaging and labeling, not only to stand out but also to maintain and position itself in the market of interest. The present research arose from the following question, what innovation processes can favor the commercialization of artisan cheeses made in the family micro-business "La Flor del Río" in San Andrés Tuxtla, Ver., Mexico? This case study presents in its results a diagnosis, identifying the problems of the commercialization scheme of artisan cheeses of the micro-enterprise in the market where it currently sells. From the study, the proposal is exposed to the micro-enterprise for the innovation and commercialization of its artisan cheeses in the market, which has been maintained until today, thanks to the quality of its artisan production process (competitive advantage) and to be able to expand to new markets in which there is interest in entering.

**Keywords:** Artisan cheeses, Commercialization, Innovation, Micro-enterprise.

## INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas tienen un reto muy grande, por su tamaño pueden ser vulnerables ante la competencia, la innovación para ellas se vuelve indispensable, pero representa realizar cambios, lo cual la mayoría de ellas no sabe cómo hacerlos, como es el caso de la microempresa Flor del Río productora de quesos artesanales, tema de nuestra investigación.

Las microempresas son una pieza fundamental en la economía mexicana, de acuerdo al último Censo Económico (2014), publicado por el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI), del universo de unidades económicas en México el 95.2 % son microempresas, las cuales generan el 45.6 % del empleo y contribuyen con el 15 % del valor agregado de la economía nacional.

Considerando la importancia que representan las microempresas, a nivel nacional, estatal y regional e nuestro país, el objetivo del presente trabajo es la elaboración de un diagnóstico tipo FODA de una microempresa productora de quesos artesanales, localizada dentro de la región de los Tuxtlas en el estado de Veracruz, México, por medio del cual se identifican los principales problemas por los que actualmente tiene la microempresa "La Flor del Río". Resultado del diagnóstico, se hicieron las propuestas de innovación para las necesidades que demanda el último eslabón de la

cadena productiva (la comercialización), así como propuestas para el uso de las redes sociales como una innovación que permita su crecimiento de micro a pequeña empresa, y continuar generando empleos en beneficio de la población de la región.

La innovación empresarial, se ha convertido en un motor que mueve a las empresas, permitiéndoles el crecimiento de sus negocios, Zucchetti (2019), describe el concepto de innovación como “una herramienta para el cambio”, una verdadera ventaja competitiva en el cual la sociedad la relaciona con mejoramiento económico. Se piensa que sin innovación no hay mejora, que una empresa sin innovar corre el peligro de perderse en un ambiente tan competitivo en el mercado. De acuerdo a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, citado por Chevalier N. (2019), en el año 2015 en innovación México ocupó la posición número 57 a nivel mundial y el tercer lugar de 46 países de América Latina.

Mejorar la actividad empresarial a través de cambios en muchos aspectos que atienden las empresas tales como nuevos procesos de producción, mejoras en la organización, cambios en la manera de hacer la comercialización entre otros, conduciría a muchas empresas a conseguir un mejor posicionamiento en el mercado. Pero la innovación empresarial no es fácil, principalmente para las microempresas porque conlleva al desarrollo y nuevos conocimientos. Como ya se señaló las micro y pequeñas empresas como generadoras de empleos, necesitan apoyo no solo de programas de gobierno sino además de la asesoría de personal calificado, para implementar cambios e innovar en los aspectos necesarios que demanden.

Innovación en la comercialización, ésta actividad tan importante para la competencia en el mercado, está ligada a el marketing de la empresa, y éste de acuerdo a Stanton W. y Etzel M. (2007), considera marketing al “conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores”. Debe suponer un cambio significativo en el diseño o envasado del producto, en el posicionamiento del mismo, así como en su promoción y precio. El Instituto Vasco de Estadística (2019) excluye los cambios estacionales, regulares y otros cambios similares en los métodos de comercialización. Estas innovaciones conllevan una búsqueda de nuevos mercados.

El producto de la microempresa en estudio son los quesos artesanales, la mayor parte de estos quesos, incluidos los genuinos son elaborados por micro y pequeñas empresas, muchas de éstas se encuentran ubicadas en rancherías y pequeños

pueblos, empleando métodos rústicos, algunos de ellos carentes de un control de calidad estricto en sus procesos de producción. Es común que tengan una variabilidad composicional en el producto, así como una limitada conservación de sus quesos, salvo en el caso de los quesos maduros, por lo anterior algunas de éstas empresas son objeto de señalamientos por su presunta falta de inocuidad, presentación o imagen, poca atención a su envase y empaque y nula información para informar al consumidor en los usos del queso.

Los proveedores de leche para estas queserías artesanales pertenecen a la ganadería familiar de doble propósito, como es el caso del área en estudio, ubicado dentro del trópico húmedo del estado de Veracruz. De acuerdo con Villegas Abraham (2014), la problemática de los quesos mexicanos genuinos en resumen destaca:

1. Presentan calidad variable desde el punto de vista de composición, sanidad y atributos sensoriales.
2. Altos costos de producción, debido a la falta de tecnología apropiada y a la ineficiencia de los procesos de elaboración.
3. Altos costos de producción, debido a la falta de tecnología apropiada y a la ineficiencia de los procesos de elaboración.
4. Problemas de comercialización por los bajos volúmenes de producción y ausencia de estrategias mercadotécnicas.
5. Competencia de los quesos de imitación.
6. Falta de cumplimiento con la normatividad, sobre todo con la legislación sanitaria.
7. Futuro incierto.

#### *Producción de quesos artesanales en Veracruz*

En México se cuenta con un valioso patrimonio gastronómico y cultural, en donde los quesos genuinos y artesanales figuran como materia prima de esa variedad gastronómica (Restaurante el Tajín, 2017).

En el caso de los quesos artesanales, en el estado de Veracruz se encuentran localidades rurales queseras como los hay en la región de los Tuxtlas, en donde la producción de quesos es muy importante para las micro y pequeñas empresas locales por su contribución a la economía familiar, pues representa no solo ingresos para quienes producen sino además autoempleos en zonas donde la generación de empleos de otras actividades es casi nulo. Es por ello, como bien señala Cervantes, *et al.* (2008), es conveniente apoyarlos para atender y resolver problemas de

producción, calidad y comercialización que los afectan, además, conocerlos, estudiarlos, valorarlos y si es el caso, revalorarlos.

Según datos de la Sagarpa (2017), existen alrededor de 20 y 40 variedades de quesos que se venden en todo el país, pero solo diez son 100 % mexicanos, uno de ellos es veracruzano, se trata del queso Reata de Nuevo Morelos, distinguiéndose por su envoltorio principal, una imagen con una reata con chile guajillo y que a la vista se ve de color rojizo, es un queso que se deja madurar de 2 a 4 semanas.

En Veracruz se cuenta también con el municipio de la Joya, famoso por la producción de quesos ahumados, elaborados con leche entera-bronca de vaca, pateurizada después de cuajar, común para acompañar por jamón, pimienta, epazote y jalapeños. (Imagen de Veracruz, 2018). Muy importante mencionar que el proceso especial que se le hace a éstos quesos es 100 % artesanal, el plus para que el producto salga con mejor calidad y sabor.

#### *Producción y comercialización de quesos en San Andrés Tuxtlas*

La producción y comercialización de quesos como agronegocio es una actividad importante en la región de los Tuxtlas, región conocida como “la suiza veracruzana” con pastos naturales aptos para la ganadería bovina, reconocida región además por su biodiversidad en flora y fauna, se localizada en el centro-sur del estado de Veracruz (Figura 1), se pueden encontrar muchas localidades dedicadas a la ganadería bovina y producción de leche en pequeña escala, como lo es la zona del Ramal, integrada por pequeños ejidos como Mazumiapan, El Laurel, Río Tuxtla, Lauchapan, Chacalapan entre otros.



Figura  
los Tuxtlas.

1. Localización de

Sin embargo, ésta actividad como muchas otras vinculadas al sector agropecuario, se les presentan diversas problemáticas a los productores entre las que destacan la poca producción que obtienen por sus bajos hatos ganaderos, así como pago a precio muy bajo de la leche por parte de compradores externos de la región (intermediarios), nula organización entre los productores, escasos recursos para invertir en tecnología y conocimientos, escasa asesoría y capacitación por parte de expertos calificados, desconocimiento de los mercado y comercialización.

#### *Microempresa productora de quesos artesanales La Flor del Río*

Con el propósito de aprovechar la leche como materia prima y apoyar a los pequeños productores de la zona del Ramal, nació la microempresa familiar “La Flor del Río”, quien desde hace más de 10 años tomo la decisión de formarse para producir quesos artesanales y comercializarlos dentro de la región de San Andrés Tuxtla, pagando precios justos a los productores de la zona del Ramal, asegurándoles la compra de su producto para elaboración de sus quesos artesanales. Desde sus orígenes el producto fue aceptado por sus consumidores por la calidad en el proceso de producción y cuidando la inocuidad, siendo reconocida por sabor y gusto entre sus consumidores, convirtiéndose así en la productora de quesos artesanales más importantes en la región de San Andrés Tuxtla. Pero a pesar de sostenerse y crecer en la producción de quesos en los diez años que ha operado, la empresa reconoce la necesidad de innovar en la comercialización del producto si desea extenderse a otros mercados como son sus planes, agregarle un nuevo envase y empaque, el logo y su diseño por considerarlos ya obsoletos e iniciar el proceso para el registro de su marca, también iniciar una campaña de publicidad, por las necesidades mencionadas la microempresa contactó a una estudiante de la carrera en administración de la Universidad Veracruzana para solicitar asesoría y apoyo en éstas tareas tan importantes en la comercialización.

#### *Ventaja competitiva de quesos artesanales de la microempresa*

Parte de la problemática por la que atraviesa la microempresa la Flor del Rio, es el peligro por la presencia de la competencia en toda la región de los Tuxtlas, son empresas con marcas reconocidas que ya venden en localidades importantes de la región a menores precios. Sin embargo, la microempresa cuenta con una ventaja competitiva con respecto a los quesos de dichas empresas, quienes aprovechándose de la apertura comercial en México, del acceso a los cambios tecnológicos adaptando sus plantas para el uso de materias primas diferentes a la

leche fluida, como la leche en polvo, sueros, caseinatos, grasa vegetal. Estudios realizados por la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) sobre quesos, detectaron variación entre el contenido impreso y en el real, en humedad, grasa y proteína, incorporación de grasa vegetal, de almidones u otros componentes sin que se manifieste explícitamente, situación que debería impedir usar la denominación "queso". La ventaja competitiva de Flor del Río, es precisamente lo contrario de esas grandes empresas de marcas conocidas, el proceso artesanal de Flor del Río en la elaboración de sus quesos se diferencia desde la adquisición de la leche (materia prima) de pequeños productores de la zona del Ramal, los cuales practican la ganadería extensiva de libre pastoreo con nula alimentación al ganado de productos químicos, convierte a los quesos artesanales en un producto orgánico. La producción de la microempresa con esa ventaja y con los planes de extensión de venta de quesos artesanales fuera de la región de los Tuxtlas, requiere urgentemente atender la innovación en su comercialización y además emprender campañas de publicidad a bajos costos para entrar a otras zonas fuera de las Tuxtlas y darse a conocer como una empresa socialmente responsable con el medio ambiente y adquiriendo su materia prima (leche) de productores originarios de la región del Ramal ubicada dentro da región de los Tuxtlas, Ver.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente investigación es un estudio de caso, se apoyó en los métodos cuantitativo y cualitativo, en el primero se obtuvieron datos, resultados de la encuesta aplicada a los consumidores de la región de San Andrés Tuxtla. Cualitativo porque en las entrevistas a propietarios y trabajadores de la empresa se pudo obtener información para identificar algunos indicadores cualitativos tanto en la producción como en la comercialización de los quesos artesanales. El tipo de estudio es descriptivo, donde a partir del diagnóstico tipo FODA se identificaron y describen los problemas y/o debilidades que afectan a la microempresa "La Flor del Río".

En las fuentes consultadas para obtener información de primera mano fue necesario hacer trabajo de campo, se usaron dos técnicas la entrevista y la encuesta. Para la primera se diseñó como instrumento una guía de preguntas dirigida a los dueños de la empresa y otra a sus trabajadores. Para la encuesta se diseñó como instrumento un cuestionario, fue aplicado a una muestra de 60 consumidores frecuentes de quesos artesanales en la zona del Ramal, ubicado ésta dentro del municipio de San

Andrés Tuxtla. Para el caso de las fuentes secundarias, se consultó material obtenido en la Unidad de servicios bibliotecarios de la Universidad Veracruzana (USBI), biblioteca de la facultad de administración, base de datos del INEGI, revistas y artículos, así como sitios de internet oficiales.

La investigación tiene un enfoque social para impulsar a la microempresa Flor del Río a seguir fomentando empleos regionales, se llevó a cabo una vinculación empresa universidad por medio de una estudiante de la región de los Tuxtlas, resultado de un trabajo de tesis realizada a la microempresa “La Flor del Río”, en donde Aileen Alegría (coautora) junto con sus profesoras de universidad quiso poner en práctica los conocimientos adquiridos en la licenciatura en Administración, sintiendo una responsabilidad hacia su región natal de San Andrés Tuxtla.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### *Análisis FODA de la microempresa La Flor del Río*

Para una mejor explicación del estudio realizado a la microempresa “La Flor del Río” productora y comercializadora de quesos artesanales, se elaboró un análisis FODA el cual puede ser apreciado en la tabla 1. Entre los problemas identificados resaltan los precios aparentemente altos de la microempresa que, comparados con la competencia de quesos con marcas conocidas y vendidas en las tiendas y los supermercados instalados dentro del área en estudio, se convierten en una amenaza, motivo por el cual es recomendable hacer un estudio microeconómico para identificar la mejor función de producción de la microempresa y optimizar sus costos de producción y ofrecer mejores precios de venta, la falta de conocimientos y asesoría profesional a los dueños de la microempresa, los limita a identificar los costos promedios reales. Otro problema detectado es el hecho de no contar con un local específico para la venta de quesos a pesar de la presencia en el mercado, sus clientes frecuentes normalmente acuden a las instalaciones de producción a comprar los quesos y muy pocas veces dan el servicio de distribución.

Tabla 1. Análisis FODA de la microempresa La Flor del Río

Definición de estrategias a partir del Análisis FODA	INTERNOS	
	Fortalezas:	Debilidades:
	Materia prima con leche 100% natural libre de químicos.	Precios aparentemente altos con respecto a la

		<p>Proceso de elaboración artesanal único difícil de imitar por la competencia. Personal calificado. Productos de calidad.</p>	<p>competencia. Sin local específico exclusivo para ventas. Poca distribución a clientes. Una imagen del producto un tanto obsoleta</p>
<b>EXTERNOS</b>	<p><b>Oportunidades:</b>                  Incremento de la demanda de productos libres de químicos.                  Influir en nuevos mercados.                  Alianza con microempresas con giro y productos similares.                  Distribuidores subcontratados.</p>	<p><b>Estrategia (FO) (maxi-maxi)</b>                  Participar en convenciones/ferias sobre quesos y productos artesanales y orgánicos. Establecer alianzas con productores de producto orgánicos y/o artesanales de la región.</p>	<p><b>Estrategia (DO) (mini-maxi)</b>                  Mejorar el logo, etiquetado y empaque de los productos. Estabilización de un local específico para la comercialización de estos productos.</p>
	<p><b>Amenazas:</b>                  No contar con un sistema de información.                  Competencia fuerte en marketing digital.                  Competencia directa e indirecta fuerte en el mercado.                  Inflación</p>	<p><b>Estrategia (FA) (maxi-mini)</b>                  Establecer un sistema de macros para mejorar la distribución de pedidos y atención al cliente. Implementar campañas de marketing digital</p>	<p><b>Estrategia (DA) (mini-mini)</b>                  Capacitar al personal directivo con la finalidad que desarrollen e implementen estrategias que le permitan enfrentar las reacciones de la competencia y</p>

		y en clientes. radiodifusoras locales enfaticando los beneficios de productos de este tipo. Utilizar la innovación para lograr la diferenciación de los productos con respecto a sus similares	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la investigación

En cuanto a la comercialización, la mezcla de la mercadotecnia permite establecer mejor las estrategias a implementar, pues a partir de ella destacan puntos importantes como el proceso de promoción. En la tabla 2 se aprecia la mezcla de mercadotecnia correspondiente a la microempresa en estudio.

Tabla 2. Mezcla de Mercadotecnia de la microempresa La Flor del Río

		<b>Plaza</b>	<b>Promoción</b>
<b>Producto</b> Quesos artesanales	<b>Precio</b> Esto varía conforme al tipo de queso y los costos de producción.	El establecimiento de la empresa "La Flor de Río" seguirá siendo la misma, la Localidad de Río Tuxtla, pero se comercializarán en otras zonas.	Promocionar los productos a través de las Redes Sociales y de la página Web. Con esto se pretende llegar a una gran penetración en el mercado.

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación

La desventaja no radica en la forma de distribución, los clientes han venido desde hace años comprando así, la desventaja que resalta es la presentación del producto, el 60 % de los consumidores frecuentes manifestó como poco aceptable la presentación de los quesos artesanales, lo que nos llevó a la propuesta de innovación para la comercialización empezando por su etiqueta, la cual incluye el logo de la microempresa, de tal manera que los consumidores identifique la marca del resto de los quesos en el mercado.

### *Propuestas para la innovación en la comercialización*

Tomando en cuenta los resultados de las entrevistas a dueños de la empresa y a trabajadores, así como resultados de la encuesta a consumidores se propone lo siguiente:

1. Crear una etiqueta, como se puede apreciar en la figura 2, que incluya los elementos necesarios (imagen, nombre de la marca, contenido del producto, datos nutricionales, código de barras). Resaltando al reverso de la etiqueta la ventaja competitiva con la que cuenta la empresa para distinguirse de la competencia. (producto artesanal).
2. Altos costos de producción, debido a la falta de tecnología apropiada y a la ineficiencia de los procesos de elaboración.



Figura 2.  
microempresa

Etiqueta y logo propuesta a la

3. El envase fue marcado en los resultados de la encuesta, como uno de los principales problemas en la comercialización de quesos artesanales de La Flor del Río, por tal motivo se propone una innovación para los quesos maduros (no sueltan fluidos como el suero), un envase (figura 3) fabricado con productos biodegradables y naturales, los cuales tienen como finalidad que pueden ser utilizados posterior a su consumo. Cabe mencionar que este tipo de envase enfatiza más el término artesanal y puede atraer la atención del cliente.



Figura 3. Envase propuesto para quesos maduros

4. En el caso de los quesos frescos, se recomienda el uso de envases plásticos permitido por la legislación sanitaria y que pueda también tener un uso posterior para el consumidor.

Se pudo identificar también en el estudio las debilidades en su comercialización de quesos pues no cuenta la microempresa con estrategias que le permitan además de la publicidad de boca en boca que tanto le ha beneficiado, alcanzar a más consumidores fuera de la región de los Tuxtlas. Para lo cual se propone lo siguiente:

5. Aprovechar las redes sociales y para inicio de la microempresa en éste tipo de publicidad se aconseja el uso de Facebook, porque actualmente es considerada la número uno por la mayor red social que maneja, es factible que el público consumidor de alimentos sanos, orgánicos y artesanales como lo son los quesos, tengan preferencia por productos locales, regionales y nacionales. Ésta plataforma que se propone permite crear una página de la empresa en donde es posible captar seguidores, ofrecer promociones y contenidos, se puede además tener una relación con posibles clientes, atendiendo sus dudas o quejas. Además, a través de una Fan Page, se puede crear una tienda de La Flor del Río mostrando un catálogo de sus quesos artesanales y generar ofertas de alto impacto cuando convenga a la empresa. Cuenta también Facebook con un servicio de publicidad efectivo y personalizado cuyo secreto está en la segmentación.

6. Se propone también a la microempresa una vez innovada la presentación del producto (etiqueta y envase) su participación en Ferias comerciales, gastronómicas de productos artesanales y/o orgánicos que se realicen en el estado de Veracruz y si es posible en ferias a nivel nacional e internacional para darse a conocer y abrir nuevos mercados en un futuro cercano.

## **CONCLUSIONES**

La implementación de la innovación en procesos de administración, producción y distribución de los productos en el mercado no deben ser exclusivos de las grandes empresas, también las micro y pequeñas deben considerar éstos elementos para continuar operando y en el mejor de los casos crecer en el mercado en cualquier sector de la economía. Considerando la pregunta que guio el presente estudio y los objetivos planteados, acerca de cuáles son los procesos de innovación para favorecer la comercialización de quesos artesanales elaborados en la microempresa familiar “La Flor del Río” localizada dentro de San Andrés Tuxtla, México. Se pudo

identificar a través del diagnóstico (análisis FODA) problemas en su actual comercialización, identificando la necesidad de atender la presentación e imagen del producto, diseño de un logo que identifique al producto con lo artesanal y regional, así como el cuidado de elegir el envase y etiquetado, atendiendo las normas sanitarias de éste tipo de productos alimenticios. Por tal motivo se expuso en el apartado de resultados, las propuestas para innovación de la comercialización y utilizar sus fortalezas para competir en el mercado de quesos. El aprovechamiento de las redes sociales, como sería el caso de Facebook y poder llegar a más consumidores por el gusto de los alimentos artesanales y orgánicos, cuya elaboración en zonas rurales permite mantener la tradición de quesos caseros con una visión sustentable y estar a la altura de los consumidores exigentes de quesos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CERVANTES ESCOTO, F. ... [et al.] (2008). Los quesos mexicanos genuinos: patrimonio cultural que debe rescatarse. México: Ed. Mundi-Prensa, Universidad Autónoma Chapingo, Universidad Autónoma del Estado de México.
- CESÍN VARGAS, A. (2014). La leche y los quesos artesanales en México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, México, Vol. 11, No. 2, pp. 243-248.
- CHEVALIER NARANJO, S. (2019). Los países más innovadores de América Latina. Statista [en línea]. Septiembre 2020. Disponible en: <https://es.statista.com/grafico/18823/paises-latinoamericanos-mejor-calificados-en-innovacion/> Visitado 13 de octubre de 2020.
- EL TAJÍN (2017). 10 quesos mexicanos poco conocidos y deliciosos. *Restaurante El Tajín* [en línea]. Enero 2017. Disponible en: <https://eltajin.com.mx/10-quesos-mexicanos-poco-conocidos-y-deliciosos/> Visitado 12 de Octubre de 2020.
- IMAGEN DE VERACRUZ (2018). Quesos de México. Imagen de Veracruz [en línea]. Octubre 2018. Disponible en: <https://imagendeveracruz.mx/noticia/quesos-de-mexico-5076> Visitado 10 de Octubre de 2020.
- INFORURAL (2015). Con el mayor hato ganadero del país, Veracruz está en los primeros lugares en producción de leche. *Inforural* [en línea]. Noviembre 2015. Disponible en: <https://www.inforural.com.mx/con-el-mayor-hato-ganadero-del-pais-veracruz-esta-en-los-primeros-lugares-en-produccion-de-leche/>. Visitado 12 de octubre de 2020.
- INSTITUTO VASCO DE ESTADÍSTICA (2019). Innovación de comercialización (Hasta EIT-2017). *Instituto Vasco de Estadística* [en línea]. 2017. Disponible en:

[https://www.eustat.eus/documentos/opt\\_0/tema\\_217/elem\\_11242/definicion.html](https://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_217/elem_11242/definicion.html)

Visitado el 12 de octubre de 2020.

PROFECO. (2017). Laboratorio Profeco Reporta. PROFECO [en línea]. Disponible en [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227531/Laboratorio\\_Profeco\\_Reporta\\_Queso\\_Panela\\_EdC\\_RdC\\_junio\\_2017\\_20170531.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/227531/Laboratorio_Profeco_Reporta_Queso_Panela_EdC_RdC_junio_2017_20170531.pdf) Visitado 11 de octubre de 2020.

SAGARPA (2017). 10 quesos que no puedes dejar de probar. SAGARPA [En línea]. Septiembre 2016. Disponible en: <https://www.gob.mx/agricultura/es/articulos/10-quesos-que-no-puedes-dejar-de-probar> Visitado 10 de Octubre de 2020.

STANTON, W.; ETZEL, M. y BRUCE, W., (2007). Fundamentos de Marketing. 14va ed. México: Ed. Mc Graw Hill.

ZUCCHETTI, A. (2019). La historia de la innovación. BiM [En línea]. Disponible en: <https://www.bim.pe/la-historia-de-la-innovacion/> Visitado 11 de octubre 2020.