



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE ECONOMÍA

**DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LA
MICROEMPRESA: "CASA ROMANO".**

T E S I N A

Que para obtener el título de

LICENCIADO EN ECONOMÍA

Presenta:

BECERRA SALGADO LILIANA JAQUELINE

Director de Tesina:

Lic. MIGUEL ÁNGEL JIMÉNEZ VÁZQUEZ



Ciudad Universitaria, Ciudad de México, 10 de diciembre 2018



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*Gracias **Dios**, por haberme dado la oportunidad de haber regresado aquellas aulas del saber, gracias por haberme dado paciencia, resiliencia pero sobre todo resistencia, gracias por cuidar de mí en todo momento, nunca terminare de darte gracias por permitirme ver realizada una de mis metas, nada de lo que ha pasado en mi vida hubiera sido posible si tu no hubieses ido siempre por delante de mí.*

*A mi **esposito** Miguel Ángel Hernández, gracias, gracias por ser mi más grande apoyo, tu amor incondicional fue pieza clave para que hoy pueda decir, “LO LOGRAMOS”, nunca voy a olvidar esas palabras de aliento que siempre que me veías desfallecer, me decías, eres una de las razones que me hacían no darme por vencida, gracias amor mío, te amo con todo mi ser.*

*A mi amada **familia**, otra razón, que hacía que me esforzara día a día, gracias a mi padre Fernando Becerra a mi madre María de la Luz Salgado a mis hermanos, Mafer Becerra e Iván Becerra, gracias, porque su apoyo, pero sobre todo el amor que nos tenemos alimentaban mis ganas de aprender, pero sobre todo alimentaban ese sentimiento de decir, “nunca es tarde para empezar de nuevo y nunca es tarde para ir en busca de cumplir tus sueño”, los amo.*

*A mi querida **amiga** Analy Escalante, compañera de carrera, pero sobre todo amiga incondicional, gracias, sólo ambas sabemos cuánto nos costó llegar hasta donde estamos hoy, gracias porque sin tu apoyo no hubiese sido posible cerrar este ciclo tan bello que es el aprendizaje, gracias amiga.*

R E S U M E N

El presente estudio, es un diagnóstico a una microempresa que lleva por nombre “Casa Romano”, la cual se encuentra inmersa en el sector cuarenta y seis; comercio al por menor y en la clase 463113 comercio al por menor de artículos de mercería y bonetería, dicha microempresa comercializa productos para la confección del vestido (ropa en general).

El estudio está compuesto por dos capítulos, en los cuales se irá desarrollando el diagnóstico, por lo que una vez analizada la situación en su totalidad de la empresa, se encontraran tanto con estrategias, como con propuestas permitentes, tal sea el caso.

Estaremos bajo el cobijo de la teoría económica, en una estructura de mercado competitivo, mientras que para la parte administrativa y organizacional de la empresa tomaremos la teoría de Henry Fayol.

Se espera que el conjunto de esta información: diagnóstico – propuestas y estrategias, puedan coadyuvar al crecimiento, posicionamiento y éxito de la microempresa, “Casa Romano”.

ÍNDICE

Introducción.	6-7
Planteamiento del problema.	8
Objetivo específico.	9
Objetivo general.	9
Metodología.	10-11
Marco Teórico.	12-30

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO I

1.0 Descripción de la empresa.	31
1.1 Giro de la empresa.	32-33
1.2 Planeación Estratégica: Misión, Visión, Objetivos.	34-35
1.3 Estructura Organizacional.	35
1.4 Descripción de puestos.	35-36
1.5 Principales problemas señalados por el empresario.	36-37
1.6 Análisis de la competencia.	37-38
1.7 Análisis del Ciclo de Vida.	39-41
1.8 Análisis VRIO.	41-44
2.0 Análisis de la Situación Actual: Interno y Externo.	45-46
2.1 Finanzas.	47-48
2.2 Disponibilidad de recursos.	49-51
2.3 Análisis externo.	51
2.3.1 Análisis del micro-entorno.	52-55
2.3.2 Análisis del macro-entorno.	56-58
3.0 Análisis matriz FODA.	59-64
4.0 Establecimiento de objetivos generales y objetivos particulares.	65
4.1 Desarrollo de la matriz FODA de objetivos.	66
5.0 Segmentación.	67
5.1 Datos estadísticos para analizar la segmentación.	67-70

6.0 Posicionamiento.	70-71
6.1 Principales estrategias de posicionamiento.	72
6.2 Proceso para desarrollar una estrategia de posicionamiento.	72

SEGUNDA PARTE
CAPÍTULO II

7.0 Producto.	74
7.1 Envase.	74
7.2 Mapeo de “CASA ROMANO”.	75
7.3 Clasificación de los bienes de consumo.	76
7.4 Amplitud, Longitud, Profundidad y Consistencia del producto.	76-80

8.0 Identificación del producto, marca, logo, envase y etiqueta

8.1 Marca.	80
8.2 Valor de la marca.	81
8.3 Elección del nombre.	81

9.0 Plaza

9.1 Canal de distribución.	81-82
9.2 Distribuidores de Casa Romano.	83
9.3 Funciones de distribución.	84
9.4 Puntos fuertes y débiles del canal de distribución de “CASA ROMANO”.	84
9.5 Estrategias de cobertura.	85
9.6 Estrategia de presión (PUSH).	85-87

10.0 Precio.

10.1 Elasticidad.	91
10.2 Punto de equilibrio.	91-92

11.0 Promoción.

12.0 Publicidad.

12.1 Propuesta para actividades a desarrollar en la publicidad de “Casa Romano”.	99-100
--	--------

CONCLUSIONES.

RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

GLOSARIO.

ANEXOS.

INTRODUCCIÓN.

A principios del milenio en México se detono el espíritu emprendedor por parte de la población, esto debido a diferentes factores, como por ejemplo; la falta de oportunidades en el ámbito laboral, para convertirse en sus propios jefes, independencia financiera o incrementar sus ingresos, entre otros, por lo que estos emprendedores se aventuraron a poner su propio negocio, hemos de conocer que a este tipo de establecimientos y dado sus diferentes características se les denomino *MiPyMes* (micro, pequeñas y medianas empresas) en México.

Cabe destacar que estos negocios se desempeñan principalmente en la manufactura, comercio y servicios.

Estos establecimientos a lo largo del tiempo se han convertido en uno de los principales ejes de la economía mexicana, debido a que estos, en la mayoría de los casos, son los generadores de empleos y por ende, los que más personal contratan.

Esto se reafirma ya que en México a nivel nacional, el instituto nacional de estadística y geografía a través de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE 2015), determina que existen 4,230,745 unidades económicas de las cuales 4,048,543 corresponden a las MiPyMes, es decir tienen una participación casi del 96% a nivel nacional, distribuyéndose de la siguiente manera; las micro tienen una participación de 97.6% y participa en el mercado laboral con un 75.4%, mientras que las pequeñas colaboran con un 2.0% y concentran el 13.5% del personal ocupado total, y las medianas contribuyen sólo con el 0.4% y con el 11.1% respectivamente¹.

Dado la importancia de dichos establecimientos es necesario que cuenten con una orientación por parte de los profesionales, para llevar a cabo desde su concepción hasta su puesta en marcha, o si ya están operando es necesario de igual manera dirigirlos para que su negocio sea fructífero y sobreviva, ya que se estima que las MiPyMes tienen un alto grado de fracaso, debido a los diferentes obstáculos que se les presentan tanto en el *ámbito comercial* como dentro de la misma *organización empresarial*.

¹ Ver anexo tabla 0.01, o grafica 0.001 y tabla 0.02 o grafico 0.002.

Dentro de estos obstáculos se pueden destacar los siguientes; 1) falta de apoyo financiero por parte de las entidades financieras privadas, 2) nulo plan de negocios a mediano y largo plazo, 3) falta de conocimientos en la organización y administración de negocios, entre otros., pero sobre todo, los más importantes a considerar son: la competencia que se vive a nivel mundial, este punto es de suma importancia ya que al estar dentro de una economía abierta, el libre mercado juega un papel importante, es decir, habrá más empresas quizá más sólidas que operen dentro de la misma industria en la que se encuentran las MiPyMes, las cuales podrán hacer frente a estos pequeños establecimientos haciendo que estos compitan a través de precios, calidad, producción, entre otros., poniendo en apuros a estos pequeños emprendedores.

Por otro lado, las políticas públicas son otro componente a destacar, dado que estas influirán en el crecimiento que puedan tener los negocios, es decir, dependiendo de los tratados de libre comercio es como se podrá importar o exportar y por ende explorar nuevos mercados. Así mismo, las políticas públicas tendrán una correlación positiva en el tipo de cambio, es decir influirá en el precio de la divisa con la que se hagan las transacciones (generalmente es el dólar) lo que se traduce en una limitante importante para las MiPyMes.

Entonces, dicho lo anterior, si estos establecimientos fracasan, estaremos ante una ola de desempleo, bajos ingresos y en consecuencia una baja demanda, lo que impactara el crecimiento económico.

De ahí que surja la necesidad de orientar, ayudar, y guiar, a las micros, pequeñas y medianas empresas que se encuentren en periodo difícil, inestable y/o problemático dentro de su organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Como señala Hernández Sampieri, un problema correctamente planteado esta parcialmente resuelto, a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria.²

Con base en esta definición, y con las entrevistas previas realizadas a la empresaria Mireya Romano, podemos plantear que, “Casa Romano” se encuentra en condiciones de un lento crecimiento a nivel empresarial, ya que a pesar de llevar 28 años en el mercado está no ha podido crecer. Debido a factores tales como;

- a) Falta de una administración, que permita planear, organizar y coordinar las actividades que se requieren y/o se realizan dentro de la empresa.
- b) Falta de organización, en las funciones técnicas, comerciales y contables.

Además la empresa manifiesta problemas muy específicos:

- i. Falta de ubicación: espacio de la empresa.
- ii. Falta de objetivos.
- iii. Disminución en sus ventas
- iv. Muchos competidores dentro del giro de la empresa
- v. Problemas en la distribución
- vi. Falta de compromiso por parte del personal empleado (familiares)
- vii. Nula estrategia de marketing y
- viii. Falta de presencia en las escuelas de diseño.

² Hernández Sampieri C. Roberto (1991). Planteamiento del problema: objetivos, preguntas de investigación y justificación del estudio, McGraw HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V. (primera Eds.) Metodología de la investigación (pp. 10) México.

OBJETIVO ESPECÍFICO.

Se busca que este estudio proporcione un diagnóstico de cómo se encuentra actualmente la empresa en cuestión, si tiene posibilidad de permanecer y crecer en el mercado, así como conocer si la empresa es rentable, al mismo tiempo se pretenden establecer objetivos específicos con el fin de maximizar los beneficios, además se aspira a plantear una estrategia de marketing, que le permita tener un incremento en sus ventas, y con ello se espera un efectivo positivo en la empresa.

OBJETIVO GENERAL.

El trabajo de investigación se realiza con la finalidad de que no sólo la parte involucrada sea la beneficiada, sino todo aquel que requiera de una orientación profesional, (para la formación, impulso, crecimiento u organización de su empresa) de tal forma que pueda consultar este trabajo, y por ende le permita tener una solución al problema que enfrente, que permita brindar una idea de lo que necesita o bien, apoyarse en las propuestas que se darán a lo largo de la investigación.

Es importante señalar que esta investigación es realizada para fines de diagnóstico, propuestas de mejora y consulta en general, por estas razones es que está dedicado a un público sin conocimientos en temas económicos o en materia de economía, por consiguiente, se evitaban muchos tecnicismos que se ocupan en economía, en consecuencia, los temas que se crean pertinentes se limitaran a ser explicados de una manera muy general de tal forma que al público al que está dirigido este proyecto, lo pueda entender y analizar, pero sobre todo esperando que se cumpla el objetivo del proyecto.

En conclusión este estudio pretende coadyuvar al crecimiento y solidez de una microempresa llamada "Casa Romano", la cual ha sobrevivido por más de 28 años, sin embargo no ha podido crecer ni consolidarse como quisiera, por lo que a fin de orientar a esta microempresa se procederá a realizar una serie de análisis que nos permitan identificar los problemas en las diferentes áreas de la empresa, esta investigación servirá para brindarle a dicha empresa un listado de propuestas para sus principales problemas, estudiando las estrategias que se seguirán en cada paso, esto con el fin de poder dar a la empresa un diferenciador frente a sus competidores, de potenciar su producto, pero sobre todo de ayudarle a tener el crecimiento que busca, para que a su vez tenga mayor posicionamiento en el mercado y sobre todo que la empresa llegue al éxito.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrollará, basada en la metodología del autor Hernández Sampieri, tomando en cuenta los primeros cinco pasos, es decir, se concibe la idea de la investigación, se plantea los problemas o el problema a estudiar, se definen los objetivos, se elabora el marco teórico, se define el tipo de investigación y se detectan los conceptos o variables.³ El tipo de investigación en su mayoría será de carácter descriptivo y en algunas ocasiones será de carácter correlacional.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas *independientemente*, para así, y valga la redundancia, describir lo que se investiga. Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés. Por ejemplo, un investigador organizacional puede pretender describir varias empresas industriales en términos de su complejidad, tecnología, tamaño y centralización, entonces las mide en dichas variables y así puede describirlas en los términos deseados.

Mientras que los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de *relación que exista entre dos o más conceptos o variables*, en un contexto en particular, la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra”.⁴

La investigación tomará en cuenta, la teoría económica bajo la estructura de un mercado competitivo, el cual permitirá analizar la oferta y sus componentes, la demanda y sus elementos, el precio y sus efectos, y así poder analizar las pérdidas y ganancias. Es importante señalar que para el tema de demanda, oferta y precio, basadas en la teoría económica, bajo la estructura de un mercado competitivo, sólo se utiliza como marco de referencia ya que en la actualidad no impera del todo este tipo de mercado.

³ Hernández Sampieri C. Roberto (1991). Planteamiento del problema: objetivos, preguntas de investigación y justificación del estudio, McGraw HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V. (primera Eds.) Metodología de la investigación. México (pp.11-45). Ver figura O del anexo.

⁴ Hernández Sampieri C. Roberto (1991). Definición del tipo de investigación a realizar: básicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, McGraw HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V. (primera Eds.) Metodología de la investigación (pp.60-63). México.

Posteriormente, para la sección de administración se tomó como base la teoría de Fayol, la cual permitirá conocer la estructura de la administración y la organización, las cuales son indispensables para poder crear un marco completo de la situación de la empresa.

Como primer punto tendremos la descripción de la empresa en todos los sentidos, contará con un par de análisis que servirán como diagnóstico previo, con ello se dará paso a poder visualizar junto con el empresario (a) en un primer plano sus objetivos.

La segunda parte consiste en determinar y analizar la segmentación del mercado en el que incurre Casa Romano, el posicionamiento y las características del producto, así como la distribución del mismo, también se analizara una parte fundamental para determinar la capacidad de recursos que posee la empresa para hacer frente a sus compromisos, es decir; los precios, la elasticidad de los mismos y el punto de equilibrio. Todo esto con datos estadísticos, si así se requiere, consultando paginas oficiales como el Instituto Nacional de Geografía y Estadísticas (INEGI), Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), entre otros, así como también, se apoyara el proyecto con gráficas, cuadros, figuras, etc., todo esto con el fin de darle una mayor credibilidad al proyecto pero sobre todo mostrarle al empresario(a) que dicho estudio está sustentado con conocimiento y datos duros.

Cabe señalar que la estructura de este estudio, está diseñado con base en los requerimientos o pasos a seguir para realizar una consultoría, esto con el objetivo de que sea más comprensible y/o digerible para el empresario (a) y/o lector.

Este conjunto de elementos, y su integración, darán a conocer el estado tanto interno como externo, en el que se encuentra “Casa Romano”, por lo que sucesivamente se procederá a realizar las conclusiones que mejor resulten del diagnóstico, y a su vez determinar las estrategias y propuestas efectivas pertinentes a seguir.

MARCO TEÓRICO

La parte medular de cualquier empresa está basada en las decisiones que se toman dentro y fuera de ella, es decir, ***fuera de ella***, la empresa depende de la ***“estructura de mercado”***⁵ en que esté operando. Se le llama estructura de mercado a las características más importantes de este, tales como:

1. Cantidad de proveedores o bien, cantidad de empresas que lo integran, esté contesta la pregunta, ¿si hay muchos o pocos ofreciendo el mismo o similar producto?
2. Grado de uniformidad del producto, es decir, si las empresas ofrecen productos homogéneos o si existen diferencias entre ellos.
3. Facilidad de entrada y salida de las empresas, dicho de otro modo, el grado de barreras naturales o artificiales con las que se topan las empresas ya sea bien nuevas o “viejas”.
4. Formas de competencia entre las empresas, o sea, si las empresas competirán mediante precios, productos e inclusive mediante publicidad.

Así mismo, una vez conociendo las características de la estructura de mercado y residiendo en una economía abierta, es fundamental precisar, el tipo de mercado en el que nos encontramos, es por ello que en definitiva, y con base en sus características, estamos frente a un ***mercado perfectamente competitivo***, o sea, bajo el influjo de la competencia perfecta. La peculiaridad de un mercado perfectamente competitivo radica en que:

- a) Existen numerosos compradores y vendedores, los cuales compran o venden sólo un pequeño fragmento de la cantidad total ofrecida en el mercado.
- b) Hay empresas que producen productos estandarizados u homogéneos.
- c) Existe la información perfecta, es decir, tanto vendedores como compradores tienen y conocen la información con respecto al precio, disponibilidad de recursos, productos etc.
- d) No existen barreras a la entrada o salida, ya que tanto los recursos como las empresas se pueden desplazar con libertad, no enfrentan obstáculos como patentes, licencias, tecnología, pero sobre todo no enfrentan la necesidad de altos costos de capital.

⁵ Véase Figura 1.0, en el anexo.

e) Por lo tanto, siempre que existan estas condiciones en el mercado, los involucrados no tienen control sobre el precio, ya que este estará influenciado exclusivamente por la oferta y la demanda que exista en el mercado, en consecuencia, a una empresa que se encuentra dentro de esta estructura se le conoce como; una empresa tomadora de precios, debido a que tiene que aceptar el precio que se ha fijado a través del mercado (precio de mercado), lo que sucesivamente da paso a que cada empresa decida con libertad la cantidad de producción que maximice sus ganancias. No olvidemos que la empresa en competencia perfecta debido a su tamaño y en comparación con la magnitud del mercado, no afectara de manera perceptible el precio que se ha pactado a través del comercio, una vez que decida la cantidad que producirá para ofrecer al mercado.

Así mismo, es indispensable conocer el comportamiento de la demanda en este tipo de mercado, es decir, **“la demanda en competencia perfecta”**. Como hemos de conocer la demanda no es más que; la cantidad de unidades de un determinado bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir durante un periodo determinado de tiempo y según determinadas condiciones (es preciso señalar que la demanda puede ser individual si se trata de una sola persona y de mercado si se refiere al conjunto de individuos), sin embargo, habría que señalar que el comportamiento de la demanda va a estar sujeta a los siguientes factores:

- ❖ La diferencia de precios que existan en el mercado
- ❖ La distribución del ingreso de los consumidores (ingreso vs gastos)
- ❖ Los precios de los productos sustitutos o complementarios⁶ (en caso que los haya)
- ❖ Tamaño de la población

Ahora la variable más sobresaliente y que puede alterar la demanda son los **precios**, ya que la cantidad que se demande de una mercancía en el mercado, varía en razón inversa de su precio, esto quiere decir que, cuando los precios disminuyen, la cantidad demandada aumentara, y viceversa, si, los precios incrementan, la cantidad que se demande será menor. Sin embargo es importante señalar los factores que provocan un aumento o una disminución en la demanda;

⁶ Para definición de los bienes complementarios o sustitutos consulte el glosario

Aumento de la demanda: los factores que influyen en ella son;

- Aumento en el ingreso de los consumidores
- Baja del precio de los bienes complementarios
- Aumento del precio de los bienes sustitutos o
- Cambios en las preferencias de los consumidores.

Mientras que la *Disminución de la demanda* está influenciada por;

- Una disminución en el ingreso de los consumidores
- Aumento del precio de los bienes complementarios
- Disminución del precio de los bienes sustitutos o
- Cambios en las preferencias de los consumidores

Ahora es necesario abordar los cambios que sufre la cantidad demandada a consecuencia de cambios en el precio (primer factor que altera el comportamiento de la demanda), en pocas palabras, *la elasticidad*, este concepto es muy importante en materia de economía, ya que trata de explicar la variación que se da en las cantidades demandadas, cuando cambia el precio.

“El concepto de elasticidad del precio de la demanda fue desarrollado por Alfred Marshall, con el fin de estimar la sensibilidad que muestra la cantidad que se toma ante los pequeños cambios registrados por el precio”⁷. “Las elasticidad de la demanda se puede definir como, la proporción en que varían las cantidades para una modificación dada de precio”⁸.

La elasticidad de la demanda se obtiene dividiendo el incremento porcentual de la cantidad demandada entre el incremento porcentual del precio. Cabe señalar que se tomara el resultado en términos absolutos⁹. Tomando en cuenta la formula descrita anteriormente, y viendo el comportamiento que tome la cantidad de la demanda con respecto al precio, se habla de que existen cinco tipos de elasticidades;

⁷ M. Méndez José Silvestre. (1990). El mercado, clases de mercado, competencia perfecta e imperfecta, McGraw HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V. (segunda Eds.) Fundamentos de economía (pp. 128). Estado de México.

⁸ Scheifles Xavier. (1978), Análisis de la demanda, Trillas (octava Eds.). Teoría económica, microeconomía (pp. 77). México.

⁹ Para revisar formula consulte el glosario.

- I. Perfectamente inelástica: es decir, $E = 0$, lo que significa que ningún cambio en el precio cambia el consumo de los demandantes (no consumen mayor o menor cantidad del producto), en resumen, aunque haya una variación en el precio la cantidad demandada se mantiene constante.
- II. Perfectamente elástica: si, $E = \infty$, esto es, los compradores están dispuestos a comprar todo lo que puedan a un precio dado, y nada al menor aumento del mismo
- III. Elasticidad unitaria: siempre que $E = 1$, lo que indica que, aun cambio dado de precio, corresponde la misma variación porcentual en la cantidad demandada, cabe señalar que conociendo el tipo de mercado en el que nos encontramos, en la práctica es difícil que se de este tipo de elasticidad.
- IV. Relativamente elástica: cuando $1 < E < \infty$, entonces sabremos que, aun pequeño cambio de precio corresponde un gran aumento en la cantidad demandada, como ejemplo se encuentran, los lácteo
- V. Relativamente inelástica: siempre que $0 < E < 1$, se conocerá que, aun gran aumento en el precio, corresponde un pequeño cambio en la cantidad demandada.

Finalmente cabe señalar que, M. Méndez Silvestre José¹⁰ dice que las elasticidades son teóricas, ya que es difícil que haya una curva de demanda que sea perfectamente elástica o bien perfectamente inelástica; sin embargo, nos sirven para analizar concretamente la elasticidad de la curva que sea de nuestro interés.

Sin embargo, dichas elasticidades se abordan en lo ya descrito, ya que, además nos permiten comprender como varían los ingresos del vendedor cuando su precio es más barato, debido a que sabe que va a vender mayor cantidad ; pero no sabe si sus ingresos, después de la baja de precio, serán iguales, mayores o menores que antes de la baja.¹¹

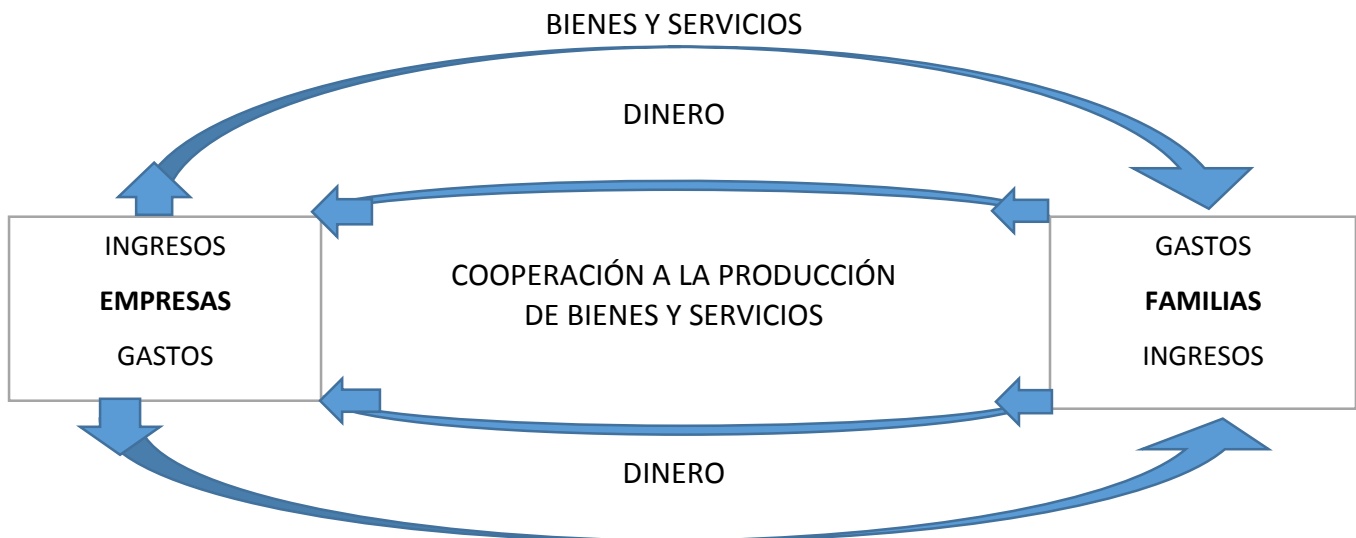
¹⁰ M. Méndez José Silvestre. (1990). Fundamentos de economía, McGraw HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V. (segunda Eds.).El mercado, clases de mercado, competencia perfecta e imperfecta (pp.130).Estado de México.

¹¹ Scheifles Xavier. (1978), Análisis de la demanda, Trillas (segunda Eds.). Teoría económica, microeconomía (pp. 78). México.

Ahora pasemos al segundo factor que altera el comportamiento de la demanda, es decir, **la distribución que los consumidores le dan a su ingreso**, de modo que; toda la población económicamente activa (clase trabajadora) ya sea bien, obreros, empleados de confianza, directivos, gerentes etc., que se presentan a laborar en una empresa, con su desempeño diario llamado trabajo coadyuvan a la producción de bienes y servicios, al terminar sus días laborales cualesquiera que sean, estos recibirán por parte de las empresas los pagos correspondientes, de manera que el dinero emana de las empresas hacia sus trabajadores y su familia, indirectamente a esta, por lo tanto es obvio que estos pagos representan costos para las empresas y por consiguiente ingresos para las familias.

Por lo que una vez teniendo estos ingresos, la familia puede acudir a las tiendas, supermercados, centros comerciales etc., a obtener lo que necesitan y desean, por lo tanto, el dinero ahora fluye de las familias hacia las empresas y los bienes y servicios de las empresas pasan a manos de las familias (ver figura A).

Figura A.



Fuente: Scheifles Xavier. (1978), Introducción, Trillas (segunda Eds.). Teoría económica, microeconomía (pp. 20). México.

Es necesario aclarar, que no todo el ingreso de los trabajadores, regresa en la misma proporción a la misma empresa del que fue emanado, esto debido a que las familias deciden el destino de él, esto nos lleva a decir que priorizan e intensifican sus **necesidades**, en algunos casos las familias prefieren *el ahorro* que el consumo inmediato, o, simplemente la empresa no les ofrece los bienes o servicios que requieren, y en un menor caso, mandan dinero a sus familiares en otros lugares de residencia.

Sin embargo, cabe señalar que las necesidades no del todo pueden ser económicas, ya que también los seres humanos tenemos necesidades cualitativas¹²., es ahí donde entra la distribución del ingreso, es decir, *la utilidad o satisfacción que nos dé, el bien o el servicio*, la utilidad no es más que la capacidad que tiene un bien o un servicio para satisfacer una necesidad, esta puede variar según; la situación, la disposición, el objeto, la persona, gustos y preferencias entre otras, pongamos un ejemplo; existe una persona con sed excesiva, y tiene la opción de un adquirir un vaso con agua natural con un costo de \$5.00 o un vaso con soda de un costo de \$2.00, la persona opta por el vaso de agua natural aunque sea a un precio elevado, ya que esta le causa una mayor satisfacción y utilidad, vemos aquí pues, que no importa el precio debido al grado de satisfacción que le brinda el vaso de agua, por otra parte, el mismo vaso de agua puede presentar distinta utilidad a esa misma persona, ¿Cómo sucede esto?, bueno pues, todo depende del grado de sed con el que se encuentre.

Según la teoría económica, el consumidor muestra una conducta racional a la hora de adquirir bienes y servicios, sin embargo en nuestros días, no se visualiza tal cosa, esto con base, en las necesidades cualitativas, ya que estas, según el autor Xavier Scheifler,¹³ están fundadas en las cualidades reales o aparentes del objeto, se dice también aparentes porque la publicidad puede hacernos creer que tal bien tiene esta y aquellas propiedades, aptas para tal necesidad, siendo así que en realidad no la tiene.

¹² Consultar figura 1.1, del anexo

¹³ Scheifles Xavier. (1978), Introducción, Trillas (segunda Eds.). Teoría económica, microeconomía. México.

Ahora bien, una vez que se ha hablado de demanda, es necesario interpretar la parte de la **oferta**, esta, no es más que la cantidad de bienes y servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a los diferentes precios que existan en el mercado en un momento determinado. Es necesario dar a conocer que el estudio de la oferta del bien que sea, se debe conocer lo siguiente:

- ✓ Estudio del mercado, esta responde a las preguntas, ¿a quién se va a vender? ¿Cuánto se podrá vender? ¿a qué precio? ¿Cuántos competidores existen? ¿Cómo se realizara la comercialización del producto? ¿si existen limitantes o problemas técnicos?
- ✓ Estacionalidad de la oferta, aquí depende del producto y de la época del año, como ejemplo; puede ser el mercado de ropa en particular de los abrigos, sweaters etc., cuya demanda asciende en épocas donde predomina el clima frío, por lo contrario, estos bienes disminuyen la demanda en el tiempo en el que hace más calor.
- ✓ Desenvolvimiento histórico de la oferta, no es más que, visualizar el comportamiento que ha tenido el producto a través del tiempo.
- ✓ Estructura de la producción, responde a las preguntas, ¿Qué producir?, ¿Cómo producir? Y que forma tiene la producción, si en una producción vertical u horizontal.
- ✓ Capacidad Instalada, utilizada y ociosa, no es más que, analizar qué capacidad de producción tienen las instalaciones o las herramientas utilizadas en la producción, en la actualidad se utiliza el famoso 80-20, que quiere decir lo siguiente; se ocupara el 80% de la capacidad para producir y el 20% restante se dejara en el ocio, esto con el fin de que si se llega a incrementar la demanda poder cumplir en tiempo y forma con los clientes.
- ✓ Calidad y precio de productos, es preferible un producto de buena calidad y con precios de mercado.
- ✓ Materia prima empleada, este punto es de suma importancia ya que este es uno de los principales factores de producción, aquí habría que analizar, el lugar de procedencia, el costo de la misma pero sobre todo la disponibilidad de la materia prima.
- ✓ Disponibilidad de mano de obra, sólo es verificar que haya personas que puedan realizar lo que necesitamos, ya sea calificadas o no.
- ✓ Inversión fija y número de trabajadores, es decir, el capital que vamos a necesitar para iniciar la producción, y a quienes vamos a necesitar para ello.
- ✓ Existencia de bienes sustitutos o complementarios.

Una vez que se han analizado los puntos de la oferta, y que se ha llegado a las conclusiones pertinentes en lo que respecta a la oferta, es primordial conocer que, no todo será miel sobre hojuelas ya que habrá factores que alteren el rumbo de esta.

Al igual que la demanda, la oferta también presenta elementos que le permitirán determinar la cantidad ofertada al mercado, dichos determinantes son:

- ❖ Costo de producción
- ❖ Nivel tecnológico¹⁴
- ❖ Precio del bien

Dicho lo anterior, dentro de la economía, se dice que, siempre y cuando las condiciones no varíen, sobre todo el costo de producción, y el nivel tecnológico, la cantidad que se ofrezca de un bien en el mercado varía en razón directa de su precio (a esto se le conoce como ley de la oferta), es decir que, cuando los precios incrementen, las cantidades que se oferten también se incrementarían y, cuando los precios bajen, las cantidades ofrecidas se reducirán, por lo que se ve que, existe una relación directa entre precios y cantidad ofrecida.

Como ya se mencionó la oferta también tiene elementos que la determinan, el más importante a considerar son los **costos de producción**, es decir, el monto que le cuesta al productor (oferente) la producción que decida realizar. Por tal motivo, es necesario señalar que existen diferentes tipos de costos; como en todo, existen costos que son más importantes, entre ellos los más destacables son:

- Costos fijos (CF). Son aquellos que no cambian, aunque cambien los volúmenes de producción, en síntesis, son aquellos que no influyen de manera directa en la producción, como por ejemplo; rentas, equipo de oficina, gastos de administración, etc.
- Costos variables (CV). Son aquellos que cambian cuando hay diferentes volúmenes de producción, en conclusión son aquellos que están directamente relacionados con la producción, como por ejemplo; las materias primas, empaques, impuestos etc.
- Costo total (CT). No es más que, la suma de los costos fijos y los costos variables.

¹⁴ El cambio tecnológico, puede resultar en un abaratamiento de los costos de producción, lo que permite en un primer momento una mayor oferta y una reducción en los precios del producto final.

Por consiguiente, ahora veamos cuando se da, un aumento en la cantidad ofrecida: cuando el precio se eleva, por ejemplo, pasa de \$5 a \$7, la cantidad ofrecida aumenta, 20 a 35, (aquí se visualiza lo antes mencionado, a un incremento del precio se ve un incremento de la cantidad ofrecida), y viceversa, la cantidad ofrecida disminuye respondiendo a una disminución del precio.¹⁵

Sin embargo, hay otros factores que influyen en el aumento de la oferta:

- Aumento del precio de los bienes sustitutos
- Disminución del costo de producción
- Cambios en los niveles tecnológicos

Igualmente existen factores que provocaran una disminución de la oferta:

- Baja del precio de los bienes sustitutos
- Aumento de los costos de producción

De modo que, la disminución de la oferta, no es más que, a un mismo precio, la cantidad ofrecida del producto es menor o bien que cuando el precio se incremente se sigue ofertando la misma cantidad del producto, por ejemplo; un productor de automóviles disminuirá su oferta, a consecuencia de un aumento en los impuestos en la compra de autos.

Posteriormente una vez estudiado los aumentos y disminuciones de la oferta, describiremos la *elasticidad de la oferta*, es decir, los cambios que van a ocurrir en la cantidad ofrecida a consecuencia de cambios en el precio, se obtiene dividiendo el cambio proporcional de la cantidad ofrecida entre el cambio proporcional del precio.¹⁶ La oferta posee tres casos típicos de elasticidades;

- I. Elástica: cuando $E > 1$, significa que la cantidad ofrecida tendrá una respuesta más que proporcional que la variación porcentual en el precio. Por ejemplo, una función es elástica si el precio aumenta en 5 % y la cantidad ofrecida responde con un aumento del 9 %.

¹⁵ M. Méndez José Silvestre. (1990). El mercado, clases de mercado, competencia perfecta e imperfecta, McGraw HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V. (segunda Eds.) Fundamentos de economía (pp. 132-140). Estado de México

¹⁶ Para ver formula, véase el glosario.

- II. Inelástica: siempre que $E < 1$, indica que la respuesta de la cantidad ofrecida es menos que proporcional ante una modificación en el precio, es decir, si la oferta es inelástica ante un aumento en el precio de 12 %, la cantidad ofrecida aumenta en 4 %. por lo que la cantidad ofrecida tiene un grado de sensibilidad bajo.
- III. Elasticidad Unitaria: mientras que $E = 1$, en este caso la variación proporcional en la cantidad ofrecida es de la misma magnitud que el cambio proporcional en el precio. Como ejemplo se supone que el precio aumenta en 8 % y la cantidad ofrecida responde con un aumento del 8 %.

Agregados a estos tres casos típicos encontramos dos casos límite:

- I. Perfectamente inelástica: cuando $E = 0$, significa que ante una modificación en el precio, ya sea esta de una magnitud baja o alta, la cantidad ofrecida no se modifica, es decir, que la cantidad ofrecida será constante a cualquier nivel del precio.
- II. Perfectamente elástica: sí, $E = \infty$, en este caso, cuando el coeficiente es infinito ante una leve modificación en el precio la cantidad ofrecida tiene una variación indefinidamente grande. En estricto, cuando la oferta es perfectamente elástica las cantidades ofrecidas pueden variar indefinidamente sin que el precio se modifique, es decir, que el precio es constante y las cantidades ofrecidas pueden estar cambiando.¹⁷

Una vez finalizado el tema referente a la oferta, es necesario hablar del **precio**, según la teoría económica, el valor, la utilidad y el precio son conceptos relacionados, ya que la utilidad posee el atributo de satisfacer deseos, el valor es la expresión cuantitativa del poder que tiene un producto de atraer otros productos a cambio, es decir, es el resultado de las percepciones de los consumidores acerca de la satisfacción total que el producto proporciona y el precio es el valor expresado en moneda. En resumen, el precio es la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar un bien o servicio. También el precio va a estar sujeto a factores que influyan para su fijación, entre ellos están:

- a) Los costos (todos) b) La oferta y c) La demanda

¹⁷ Bañuelos Bárcenas Elba, Cervantes Jiménez Miguel, Aparicio Cabrera Abraham. (1993). Elasticidad de la oferta, Universidad Nacional Autónoma de México, Teoría microeconómica mercados y precios (pp.55-56). Ciudad Universitaria.

Es decir, cualquier política de fijación de precios, deberá basarse en los costos de producción y en la estructura del mercado. Además las políticas de fijación de precios deben dar origen a precios establecidos en forma consistente, de tal manera que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa. Por lo tanto, el precio surgirá de los múltiples productores que existan en el mercado, ya que muchos de ellos, producirán ya sea bien, con las mismas características y calidad con respecto al producto, pero aún menor costo, esto con la finalidad de querer vender más a un precio menor y de esta forma llegar a posicionarse mejor en el mercado. Por lo que es conveniente analizar en este punto lo siguiente.

- Volúmenes de compra
- Condiciones de crédito
- Descuentos por pronto pago
- Descuentos por pago al contado
- Tasa de interés

En condiciones de competencia perfecta el precio que se forma en él, se le va a conocer como precio de equilibrio, el cual se establecerá, donde la oferta iguale a la demanda, por el contrario si la cantidad demandada y la cantidad ofertada llegasen a cambiar esta también cambiaría. En la actualidad es difícil que exista un precio de equilibrio ya que, normalmente la fijación de precios se basa en lo ya mencionado anteriormente, sobre todo en los costos.¹⁸

Finalmente llegó la hora de hablar de ganancias y pérdidas. Es bien sabido que las empresas buscan y tratan de maximizar sus ganancias económicas, en economía la ganancia económica no es más que el ingreso total menos el costo total, mientras que la maximización de sus ganancias se da siempre y cuando, estas proporcionen la tasa de producción mediante la cual el ingreso total sobrepase el costo total, ¿y cómo sabremos cual es nuestro ingreso total?, bueno pues esto es muy sencillo, sólo basta multiplicar el producto por unidad por el precio de mercado, y el costo total no es más que la suma de todos aquellos costos en los que incurrimos para producir, distribuir o vender nuestro producto, cabe destacar que comparar el ingreso total y el costo total es una forma de encontrar la producción que maximiza las ganancias. Por otro lado, es importante conocer que, si el costo total supera al ingreso total, estaremos frente a una pérdida económica.

¹⁸ Manual Proy y Camera página 44

Sin embargo otra forma de encontrar la tasa de maximización de ganancias con respecto a la producción, es, conocer el ingreso y el costo marginales, hemos de conocer que el ingreso marginal (IM) no es más que ese cambio que se produce en el ingreso total, cuando se vende otra unidad de producción o producto. Dicho de otro modo, el ingreso marginal es el precio de mercado. Por lo que a causa de, la empresa decidirá incrementar la cantidad que ofrece al mercado, siempre y cuando, cada unidad adicional contribuya a incrementar el ingreso total, que al costo total, y dejara de crecer después de que el costo marginal rebase el ingreso marginal. En síntesis, en economía, existe la famosa regla de oro que sintetiza la maximización de ganancias, la cual es; “la empresa que pretende maximizar sus ganancias produce cuando el ingreso marginal es igual al costo marginal”.

Ahora hablemos de pérdidas, evento que ninguna empresa desea pasar, sin embargo, muchas de las ocasiones es inevitable este suceso, ya que muchas empresas, sobre todo las nuevas, sufren pérdidas económicas durante los primeros años, no obstante hemos de conocer que existen dos maneras de considerar las pérdidas y sus consecuencias, en primer lugar; las pérdidas que se desprenden de fabricar sean menores a las pérdidas por cerrar, las empresas seguirán operando en el corto plazo. Por el contrario si sus costos variables (CV; “los costos variables son aquellos que cambian cuando hay diferentes volúmenes de producción, el costo variable de la empresa es la suma de los costos de los factores variables como las materias primas, trabajo etc.”),¹⁹ de fabricación exceden el precio en cualquiera que sea su nivel de producción, lamentablemente la empresa tendrá que cerrar dado que seguirá acumulando pérdidas constantes en el corto plazo.

En pocas palabras, una empresa en mercado de competencia perfecta optará por la tasa de producción en el corto plazo que incremente sus ganancias y reduzca sus pérdidas, por el contrario si la empresa empieza a registrar pérdidas, esta optara por iniciar una producción que permita minimizar esas pérdidas o en lo contrario, optar por cerrar ya sea bien temporalmente o totalmente.

En conclusión, una vez analizado, la demanda, oferta y el precio se pueden distinguir claramente, lo que serían las fortalezas, debilidades, oportunidades, crecimiento, pero sobre todo la factibilidad del proyecto en cuestión.

¹⁹ M. Méndez José Silvestre. (1990). El mercado, clases de mercado, competencia perfecta e imperfecta, McGraw HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V. (segunda Eds.) Fundamentos de economía (PP. 133). Estado de México.

Finalmente no hay que olvidar que en un inicio hablamos de que la parte medular de cualquier empresa está basada en las decisiones que se toman dentro y fuera de ella, lo escrito anteriormente corresponde a la parte fuera de ella, por consiguiente, toca abordar la parte, que respecta **dentro de la empresa.**

El modelo competitivo y a su vez la importancia de la racionalidad, son factores que influenciaron el pensamiento y acción administrativos, y cimentaron la operación de la empresa dentro de la sociedad. Por lo que la teoría económica se relaciona también con la teoría organizacional, particularmente con lo que respecta a los supuestos de la conducta empresarial. En particular la economía industrial, ha ayudado mediante investigaciones con referencia a las estrategias competitivas, a mejorar las políticas empresariales y la administración estratégica.²⁰ Para analizar esta parte de la investigación, tomaremos la obra de Henri Fayol, este destaca que todas las empresas deben cumplir seis funciones:

- I. Funciones técnicas, producción de bienes y servicios
- II. Funciones comerciales, relacionada con la compra, venta o intercambio.
- III. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- IV. Funciones contables, es decir, inventarios, registros, balances, costos, etc.
- V. Funciones administrativas, relacionada con la integración de los anteriores puntos.

Fayol define al hecho de **administrar** como *planear*: mirar con atención el futuro y realizar el programa de acción, *organización*: construir las estructuras materiales y social de la empresa, *dirección*: guiar y orientar al personal, *coordinación*: enlazar, unir y armonizar todos actos y esfuerzos colectivos, y *control*: verificar que todo suceda de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes dadas.²¹ Como toda ciencia, la administración también debe de estar basada en leyes o en principios, Fayol definió los principios generales de administración, los cuales menciona que, son universales, maleables pero sobre todo, que se adaptan a cualquier tiempo, lugar o circunstancia.²²

²⁰ Kast Fremont E. y Rosenweing Vames E. Conceptos tradicionales de organización y administración, Mc. Graw Hill. Koontz y Wehrich. Op. Cit., Administración en las Organizaciones (paginas 73- 75)

²¹ Ver figura 1.2

²² Ver figura 1.3.

- ✚ División del trabajo: especialización de las tareas y de las personas para incrementar la eficiencia.
- ✚ Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y poder tener obediencia, por tanto la responsabilidad es una consecuencia de la autoridad.
- ✚ Disciplina: cumplir de forma cabal las normas establecidas.
- ✚ Unidad de mando: los trabajadores recibirán órdenes de sólo una persona.
- ✚ Unidad de dirección: asignación de jefe o supervisor, cual sea el caso, y dar un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- ✚ Subordinación de los intereses individuales a los generales: es necesario que los intereses generales estén por encima de los intereses particulares.
- ✚ Remuneración del personal: debe haber, en cuanto a remuneración, satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.
- ✚ Centralización: concentración de la autoridad, organización jerárquica.
- ✚ Cadena escalar: línea de autoridad que va del escalón más bajo al más alto.
- ✚ Orden: debe existir un lugar para cada cosa y por consiguiente cada cosa debe estar en su lugar, es decir, debe haber un orden material y humano.
- ✚ Equidad: deben existir valores, como la amabilidad, respeto y justicia, esto con el fin de conseguir lealtad del personal.
- ✚ Estabilidad del personal: tratar de mantener el mayor tiempo posible al personal, ya que la rotación constante de este representa un impacto negativo a la eficiencia de la organización.
- ✚ Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- ✚ Espíritu de equipo: la armonía y la unión entre personas constituye grandes fortalezas para la organización.²³

Se ha asentado que la administración tiene como fin “lograr la máxima eficiencia” de las formas sociales, esto es, obtener el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos. Esta ley (llamada la ley de oro), tiene su más clara aplicación en la economía, siendo en ella donde primero se formuló, y donde más exactamente se aplica, por lo que se le conoce como la ley económica básica.

²³ Chiavenato Idalberto, Teoría clásica de la administración, McGraw Hill. Introducción a la teoría de administración (pp.72)

Es por ello y dada su importancia, que la administración va a comprender dos tipos distintos de actividades, es decir la administrativa²⁴ y la operacional, esta última es clave para el crecimiento de la empresa, ya que aquí se abarca la operación diaria de una empresa e incluye funciones de compras, promoción, publicidad, control de inventarios, crédito y cobranzas, registro de transacciones, finanzas, distribución y relaciones con los empleados entre otros. Sin embargo ambos tipos de administración tienen sus propios problemas:

Dentro de la administrativa, los problemas más comunes que presentan son:

- Falta de objetivos claros, responde a las preguntas; ¿a dónde quiero llegar? y ¿cómo quiero llegar?
- Falta de estrategias, el camino a seguir para llegar a los objetivos establecidos.
- Falta de políticas específicas y claras, sana convivencia dentro de la empresa.
- Falta de una adecuada jerarquización, todos opinan, nadie se hace responsable.
- Falta de información, nula comunicación entre departamentos, jefes, supervisores etc.
- Falta de control total de la empresa, falla en la administración y organización.

Mientras que en la parte operacional los problemas más comunes se refieren a:

- Problemas en el área de mercadotecnia, como por ejemplo; falta de conocimiento de su mercado y de su competencia, falta de conocimiento de las necesidades y requerimientos de sus clientes y escasa promoción de ventas y publicidad.
- Problemas en el área de producción, como ejemplo; sistemas de producción tradicionales, nula o poca incorporación de tecnología en sus procesos productivos.
- Problemas en el área de finanzas, por ejemplo; sistemas contables y financieros deficientes, falta de acceso al crédito, nula opaca planeación financiera.
- Problemas en el área de personal, como por ejemplo; actitud pasiva en el manejo del personal, reclutamiento deficiente, falta de capacitación etc.
- Problemas en el área de compras, ejemplos; ejecución de compras deficientes, nula o poca negociación tanto con proveedores como con clientes, sobreinventarios y pérdidas.

²⁴ Ver figura 1.4

Puesto que son muchos los problemas de la administración y dada su importancia, es de suma prioridad que la empresa detecte a tiempo los principales problemas que están ocurriendo dentro de su organización, por lo que es necesario que ponga manos a la obra y diseñe estrategias efectivas²⁵ que le permitan llegar a la situación deseada.

Ahora bien, Fayol si bien reconoce el empleo de la palabra administración como sinónimo de **organización**, este a su vez realiza una pequeña distinción entre ellas, para Fayol la administración es un todo, siendo parte de él, la organización, para él, la organización se refiere sólo a la definición de la estructura y la forma, en consecuencia, es estática y limitada. Por lo que la técnica de organización está basada en la forma de correlacionar actividades o funciones específicas de un todo coordinado. Así mismo la organización tendrá dos significados diferentes:

- ❖ Organización como entidad social, no es más que la interacción de las personas con el fin de alcanzar objetivos específicos, por lo que la palabra organización no es más que la iniciativa humana (por más mínima que sea esta), para alcanzar determinados objetivos, siendo la empresa misma un ejemplo de organización social.
- ❖ Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (planeación, dirección, coordinación y control), para este punto, la organización está definida por, organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones.

La organización tiene como base las siguientes características:

- División del trabajo: dividir el trabajo, que cada persona o grupo de los mismos, realice con conocimiento, entrega, eficiencia y lógica, la actividad que le sea asignada. Este mecanismo conducirá a la especialización.
- Departamentalización: agrupar a las personas con forme a su conocimiento, para que realicen las tareas correspondientes. Resultado de la especialización.
- Jerarquía: especificar quien depende de quién.
- Coordinación: proceso eficaz para una mejor integración de actividades dentro de la empresa.

²⁵ Ver figura 1.5

Con base en lo descrito anteriormente, la organización pues, debe estar basada en una estructura orgánica que funcione con eficiencia para que así se puedan lograr los objetivos de la empresa. Por consiguiente se recomienda que la estructura orgánica permita lo siguiente:

- 1) Permita la coordinación de las actividades necesarias para lograr objetivos organizacionales.
- 2) Aproveche las formas de autoridad administrativa establecidas formalmente.
- 3) Refleje el ambiente físico y social del organismo.
- 4) Cuento con personal cuyas habilidades estén interrelacionadas con las responsabilidades de su puesto.²⁶

Por lo que no hay que olvidar, que asignar responsabilidades es esencial, incluso con poco personal, ya que de esta manera se contribuye a la, eficiente distribución de tiempo y se prevén las necesidades futuras de la organización. Para finalizar cabe señalar que, una vez que se han señalado y definido los objetivos y políticas, es conveniente que se elabore un listado lo más detallado, claro y conciso que se pueda, de las funciones que se consideren indispensables para alcanzarlos.

Así mismo la organización se puede llevar a cabo de tres formas diferentes, pudiendo así adecuarla de la manera que más nos satisfaga:

1. Organización lineal: esta forma es la más sencilla, ya que se basa en la supervisión lineal, es decir, existe sólo una voz de mando, por lo que no existirán conflictos de autoridad ni falta de responsabilidad, a su vez permite que haya una mayor disciplina laboral, lo que facilita los planes de acción a seguir, este tipo de organización es más fácil y más útil para las pequeñas empresas.²⁷

²⁶Luviano Maldonado Enrique, CD. Recopilación de información, Clase: Administración de empresas (2016), Sliders 140-146

²⁷ Ver figura 1.6

Así como tiene sus ventajas esta forma de organización también presenta desventajas, dentro de las cuales se pueden destacar:

- ❖ Carencia de especialización
- ❖ Poca flexibilización si se desea en un futuro la expansión
- ❖ Los jefes están cargados de trabajo, sobre todo de detalles, por lo que resulta difícil capacitar a uno sólo, para coordinar todos los aspectos de la empresa.
- ❖ Al estar en manos de un solo jefe, se producen problemas administrativos cuando este se ausenta.

2. Organización Funcional o Departamental: esta organización se aplica en particular con medianos y grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un director o un gerente que coordina las tareas de aquellos, conforme al pensamiento y los propósitos de la empresa. Este tipo de organización permite la eficiencia y aumenta la capacidad de los jefes gracias a la especialización que se requiere, a su vez va a permitir una rápida adaptación en los posibles cambios que se lleguen a dar con respecto a los procesos.²⁸

Sin embargo, las desventajas que presenta este tipo de organización podrían ser:

- ✓ Dificulta en definir la autoridad y la responsabilidad en cada jefe en los aspectos que no son comunes.
- ✓ Se duplica el mando, generando las fugas de responsabilidad.
- ✓ Se reduce la iniciativa por acciones comunes.
- ✓ Existen quebramientos de disciplina y numerosos conflictos.

²⁸ Ver figura 1.7

3. Organización Línea y Asesoría: este tipo de organización se deriva del lineal, respecto a que cada uno de los empleados rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que la organización de línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. Esta organización está basada principalmente en la especialización planeada lo que en consecuencia proporcionara a la dirección y a los jefes conocimientos especializados, y a su vez proporcionara oportunidades de crecimiento del personal más capacitado y con un sentido alto de responsabilidad, por lo que el aumento de eficiencia en las operaciones compensara el costo adicional de este tipo de organización.

Por otro lado si grandes son las ventajas, las desventajas están en igual proporción, como ejemplo:

- ❖ Puede haber confusión en las funciones y posiciones de los asesores en relación con los supervisores de línea, a menos que los organigramas y el manual de organización indiquen las funciones.
- ❖ Los asesores pueden ser poco o nada efectivos, por falta de autoridad al realizar su labor o de apoyo al aplicar sus recomendaciones.
- ❖ La incapacidad de comprender los puntos de vista respectivos puede causar roces entre jefes de línea y asesores.

Para finalizar, solo basta decir, el conjunto de todo lo escrito anteriormente y su buena integración, ejecución y revisión constante llevaran al éxito a la microempresa.

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1

1.0 Descripción de la empresa.

Casa Romano fue fundada en 1987 por el Sr. Luis Romano Huerta y hasta 2014 desde entonces se ubicó en la calle de Madero, en el corazón del Centro Histórico de la Ciudad de México (cabe destacar que actualmente se encuentra ubicado en la dirección de la casa de la dueña en el Estado de México, Vallejo). Es una empresa estrictamente de carácter familiar, la cual cuenta con una vasta experiencia de 28 años como proveedor de artículos de la más alta calidad. Cabe destacar que cuentan con exclusivos artículos importados para el diseño y fabricación de ropa, han afianzado su permanencia en el mercado textil, así como el compromiso y seriedad en lo que hacen. Esta empresa busca convertirse en la mejor herramienta para los diseñadores y fabricantes de ropa, para ello cuenta con la venta de los siguientes productos: Alfileres, Alfileteros, Broches, Cintas, Descocedores, Deshebradores, Escalas, Insumos Varios, Marcadores, Redondeador, Reglas Curvas de Acrílico y Tijeras.

Cuenta con cuatro trabajadores (familiares) y repartidores contratados externamente, cabe destacar que estos últimos no entran en la plantilla de trabajadores directos de la empresa. Hoy Casa Romano se encuentra a cargo de Mireya Romano.



Fuente: Página principal de la empresa, disponible en: <https://www.casaromano.com.mx/>

1.1 Giro de la empresa.

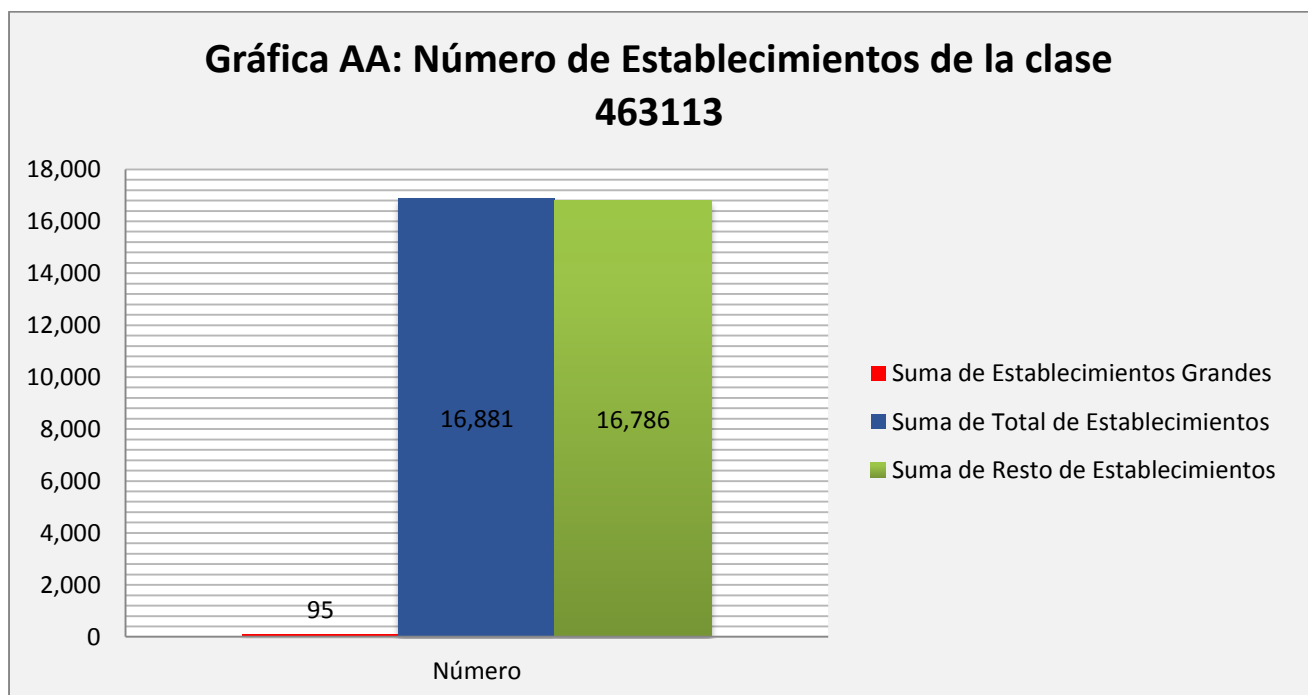
De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la clasificación que corresponde a la empresa es la siguiente: sector 46, comercio al por menor (ya que este sector se describe como; intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra- venta de productos terminados.), subsector 463 Comercio al por menor de productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado, clase 463113 comercio al por menor de artículos de mercería y bonetería, el cual es de acuerdo a la actividad que realiza Casa Romano.

Con datos del censo económico de 2014 que presenta INEGI para la clase 463113 a la cual pertenece la empresa, tenemos las características de los establecimientos comerciales grandes del sector privado y paraestatal, nos muestra que existe un total de 16,881 establecimientos de los cuales 95 pertenecen a establecimientos grandes (ver gráfica AA),.

Tabla 1.1a: Tabla del número de establecimientos de la clase 463113.

	Establecimientos Grandes	Total de Establecimientos	Resto de Establecimientos
Número	95	16,881	16,786

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI.



Fuente: Elaboración propia con datos de la tabla 1.1ª.

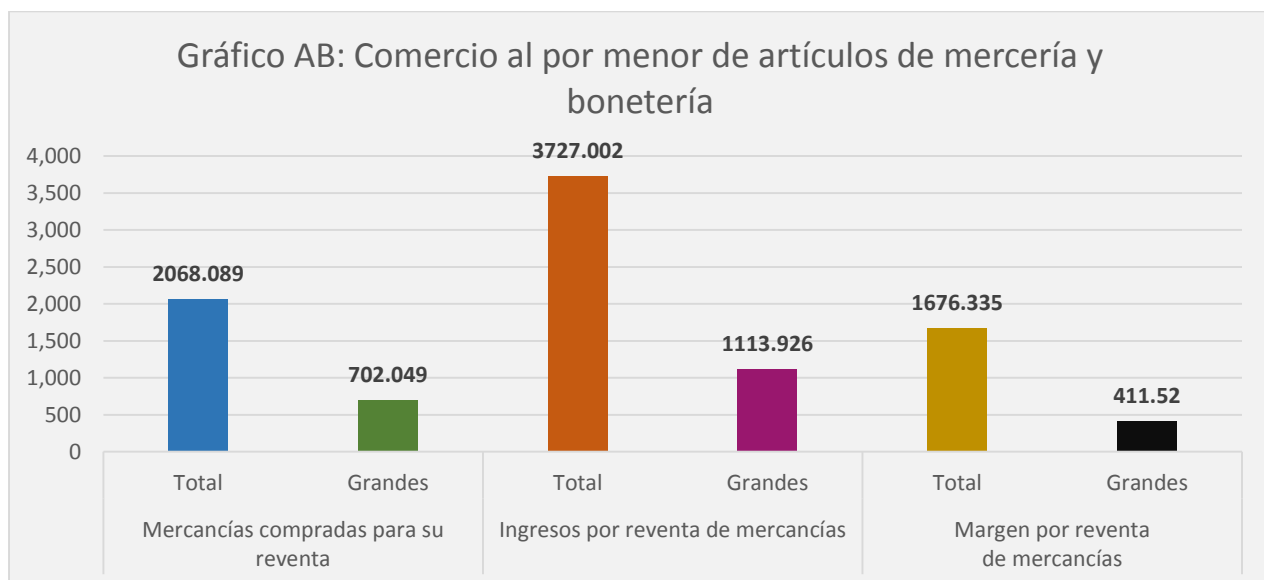
Ahora bien, el total de mercancías compradas para su reventa en esta clase, es de 2 millones 068 mil 089 pesos, de los cuales, los establecimientos grandes contribuyen con 702 mil 049 pesos, en consecuencia, los ingresos por reventa de mercancías alcanzan los 3,727.002 millones de pesos. En efecto, cada empresa grande invierte un aproximado de 7 mil 390 pesos, de las cuales cada una de ellas obtiene ingresos por 11 mil 726 pesos, de lo que resulta un margen de ganancia aproximado de 4 mil 335 pesos para cada empresa grande. Mientras que el resto de los establecimientos invierte en total, en promedio de 1366.04 millones de pesos, obteniendo un total de ingresos por 2613.076 millones de pesos, teniendo un margen de ganancia total de 1264.815 millones de pesos.

Tabla 1.1b: Tabla de Inversión e Ingresos por establecimiento.

Denominación	Establecimientos		Mercancías compradas para su reventa		Ingresos por reventa de mercancías		Margen por reventa de mercancías	
	Total	Grandes	Total	Grandes	Total	Grandes	Total	Grandes
Comercio al por menor de artículos de mercería y bonetería	16,881	95	2068.089	702.049	3727.002	1113.926	1676.335	411.52

Fuente: Elaboración propia con base en datos del instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), censos económicos 2014, disponible desde: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/saic/> y <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/ce/2014/>²⁹

Nota: Las cifras resaltadas en color amarillo están representadas en miles de pesos, las restantes están representadas en millones de pesos.



Fuente: Elaboración propia con datos de la tabla 1.1b.

²⁹ Para la versión beta "SAIC" los datos obtenidos son la versión actual, consultado el 30-11-2018, mientras que para la versión beta "proyectos" los datos obtenidos son de la fecha de elaboración del INEGI (13-11-2015).

1.2 Planeación Estratégica: Misión, Visión, Objetivos.

La empresa cuenta con misión, visión y valores, más no tiene objetivos específicos.

Misión: Convertirnos en la mejor herramienta para los diseñadores de moda y fabricantes de ropa, proporcionándoles productos de la más alta calidad.

Visión: Ser la empresa líder en nuestra categoría y en la red de distribución de nuestros productos.

Valores: Calidad: Pensamos siempre en dar más, no basta con sólo hacer lo que debemos, siempre buscamos ir un paso adelante, es decir importando aquellos artículos que aún no se encuentran disponibles en México o aquellos que son difíciles de conseguir, pero sobre todo buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de la calidad, variedad de productos, nuestra atención personalizada y un excelente trato a estos.

Compromiso: Somos una empresa comprometida con nuestros clientes, distribuidores y nuestra sociedad, operamos dentro del marco de la ley, el compromiso con los clientes es ofrecer productos de alta calidad, la manera en que se busca nuevos clientes es ir a las escuelas de diseño y moda textil para poder captar a los nuevos futuros diseñadores y que también sean parte de la nueva cartera de clientes, la mayoría de los clientes se conservan al no bajar la calidad y tener disponible los productos que demandan, existe un constante seguimiento de ofertas y algunas promociones en precios al mayoreo.

Seguridad: Fundamentamos nuestro servicio en el respeto y trato amable hacia nuestros clientes, proveedores, distribuidores y empleados. Tratamos a todos nuestros clientes, empleados y proveedores con el mismo respeto, de la misma forma en que queremos ser tratados.

Lealtad: La lealtad es fundamental para cuidar y conservar a nuestros clientes, distribuidores y empleados. Como se menciona en el punto de compromiso es importante para la empresa cuidar al cliente y generar lealtad.

Propuestas objetivos generales:

- ✓ Mantener la preferencia por parte de los consumidores, mediante productos de calidad, a precios competitivos, a través de una adecuada y eficiente distribución.
- ✓ Ser una empresa socialmente responsable con todo su entorno.
- ✓ Fortalecer el vínculo con los proveedores, a través de negociaciones claras, precisas pero sobre todo transparentes.
- ✓ Tener un crecimiento sostenible y continuo, a través de una administración, y organización adecuadas, pero sobre todo manteniendo unas finanzas sanas.
- ✓ Desarrollar un vínculo de confianza con sus clientes, a través de un trato cordial y directo con la empresa.

1.3 Estructura organizacional.

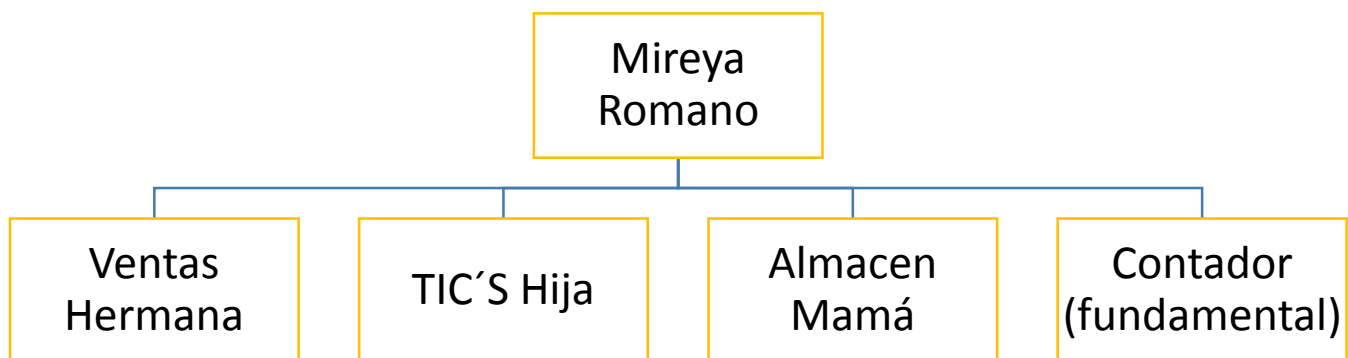
Esta empresa no cuenta con estructura organizacional, sólo se encuentra bien definida la autoridad y la jerarquía, en este caso, es la dueña y directora general Mireya Romano. Al mismo tiempo se observa que no existe una departamentalización que permita tener una correcta estructura y un adecuado control de tareas y funciones. Hay tres familiares más en la empresa, y las tareas se reparten sólo cuando llega un pedido o bien, quien pueda realizar en ese momento la actividad requerida sin importar quien sea. En consecuencia a ello, no se puede hablar de una estructura organizacional en la empresa, ya que si recordamos la teoría de Fayol nos dice, que para que se pueda hablar de organización, debe existir; división del trabajo, departamentalización, coordinación y jerarquía, siendo este último, la única característica que existe en Casa Romano.

1.4 Descripción de puestos.

Dentro de casa Romano no existe una descripción de puestos como tal ya que al ser una empresa de carácter familiar, no se han delimitado tales puestos, la Directora General Mireya Romano es la encargada prácticamente de la empresa en su totalidad, su madre solo le ayuda algunas veces al empaquetado del producto, su hermana colabora en ventas y su hija es la que se encarga de las redes sociales, por lo que podemos observar, no existen puestos específicos, ya que cualquiera de sus familiares realizan las tareas cualesquiera que sean estas, en el momento y tiempo que se requiere. Sin embargo, aunque no hay una descripción escrita a lo que cada quien realiza, hay que resaltar que hasta el momento le ha funcionado. Pero a futuro, si desea crecer tendrá que reestructurar.

Propuesta:

Para Casa Romano, la clasificación en la que se encuentra con respecto a su tamaño (con información del INEGI³⁰), y en cuanto a su número de trabajadores es la clasificación: “MICRO-EMPRESA”, y con base en la investigación teórica de la administración y organización (teoría de Fayol) la propuesta correspondiente es que se estructure mediante una organización lineal, que pueda definir de una manera rotunda el trabajo a realizar por cada uno de sus colaboradores, en este caso de sus familiares. Por ejemplo:



1.5 Principales problemas señalados por el empresario.

Dentro de Casa Romano existen los siguientes problemas:

- A) Existe una disminución en las ventas.
- B) Falta de ubicación, espacio de la empresa: ya que como se mencionó la empresa está ubicada en la casa de la dueña, por lo que esto en varias ocasiones crea una falta de confianza por parte de los clientes.
- C) Falta de compromiso por parte de los familiares (empleados).
- D) Problemas de distribución.
- E) Carencia de propio personal de reparto.

³⁰ De 1 a 10 trabajadores son Microempresas
De 11 a 30 trabajadores son Pequeñas
De 31 a 100 trabajadores son Medianas
De 101 o más trabajadores son Grandes.

- F) Todas las responsabilidades y funciones recaen en la directora general Mireya Romano.
- G) Problemas para realizar exportaciones.
- H) No se cuenta con una estrategia de marketing.
- I) Falta de organización en cuestión de organización de la empresa.
- J) Falta de supervisión en redes sociales.
- K) Falta de presencia en las escuelas de diseño.

La empresaria al señalar los problemas mencionados, busca que este estudio le proporcione una visión de cómo se encuentra actualmente su empresa, si tiene posibilidad de crecer y permanecer en el mercado, así como conocer si dicha empresa le está proporcionando rentabilidad, por otro lado busca que se plantee una estrategia de marketing, la cual es escasa en su empresa, para que pueda tener un incremento en sus ventas, desea que su empresa tenga éxito y crezca a tal magnitud como lo es hoy en día casa Díaz.

1.6 Análisis de la competencia

Para Casa Romano se encuentran los siguientes competidores, identificados por la misma, ya que son los principales establecimientos que se encuentran dentro de la zona geográfica en la que se ubica la empresa, que es Vallejo, México D.F.:

1.-



La Casa del Diseñador: no se encontró con una página principal, sólo se encontró su página en la red social Facebook, la cual tiene un excelente manejo ya que responde a las preguntas de sus clientes, proporciona videos para saber cómo se utilizan los diferentes productos etc., esta empresa se abrió en marzo de 2012 (según la página mencionada), esta empresa cuenta con una ubicación específica y estable, la cual se encuentra en el Centro Histórico, recibe buenos comentarios tanto de sus productos como del trato a sus clientes, existe el interés por parte de los clientes que existan sucursales tanto al interior de la Republica como fuera de ella

como por ejemplo: Chile, Venezuela, Colombia etc., A su vez para cubrir este mercado realiza envíos por todo el país, tiene precios accesibles y variedad de productos como por ejemplo: Tijeras Notchers, Maquinas de graduar, Botones, Agujas, Alfileres, y Reglas en acrílico curva, l, francesa., etc.,

2.-



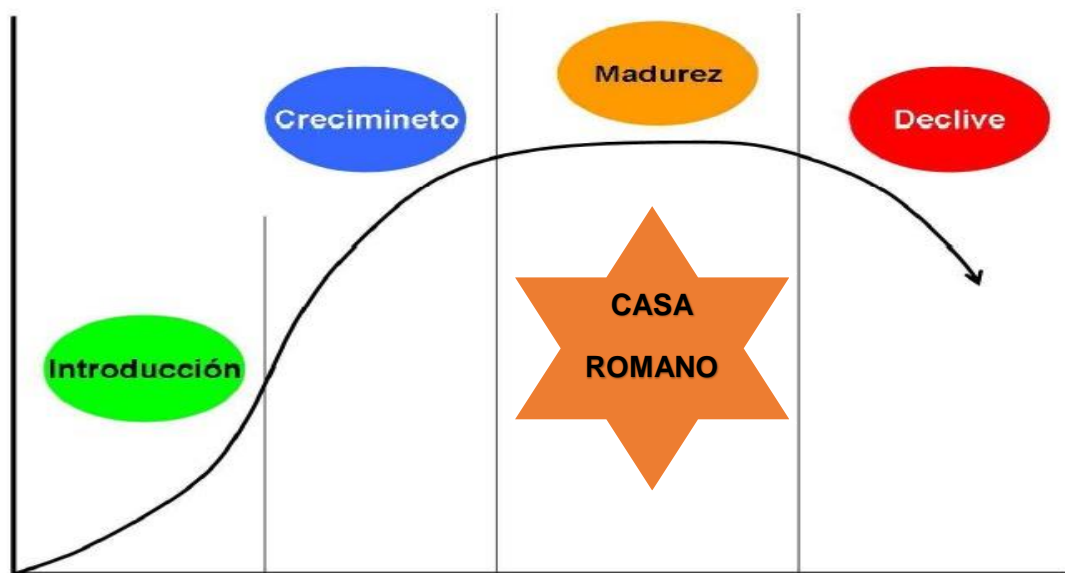
Casa Díaz: lleva ocho décadas distribuyendo en forma exclusiva las mejores marcas de maquinaria y accesorios para la industria de la confección. Han apoyado a la industria mexicana en tiempos difíciles como la Segunda Guerra Mundial, posee uno de los inventarios más grandes del mundo en Refacciones y Consumibles con más de 170,000 artículos, pone a disposición del cliente una amplia gama de productos, que comprende desde Maquinaria para Bordado, Serigrafía y Confección, pasando por Equipos de Corte y Planchado, hasta Refacciones, Insumos y Artículos para Manualidades o Mercería, tienen la mayor existencia de piezas en Latinoamérica. Disponen de una amplia Red de Distribuidores y Atención a Clientes a lo largo de toda la República Mexicana así como en algunos países de Centroamérica, cuenta con: 4 Sucursales en el área metropolitana (su casa matriz se encuentra en la delegación Cuauhtémoc), 9 Sucursales Foráneas y 30 distribuidores en nuestro país, además se complementa con Distribuidores y Representantes en Centroamérica, Suramérica y el Caribe.

Además Casa Díaz se caracteriza por organizar y participar en eventos, expos, conferencias, seminarios etc., en apoyo a sus clientes, tanto en su página principal, como en su página en Facebook no hay referencia en cuanto a los precios que manejan, lo que es importante resaltar son los comentarios en su página web Facebook, ya que a pesar que dice tener un amplia red de atención al cliente los comentarios son divididos, ya que algunos clientes recalcan el mal servicio que tienen en sus sucursales así como la falta de capacitación de sus colaboradores para resolver dudas y dar información oportuna y adecuada acerca de los productos.

1.7 Análisis del Ciclo de Vida

La empresa Casa Romano se encuentra en la etapa de Madurez del ciclo de vida, ya que cumple con las siguientes características:

- La competencia es intensa, ya que el número de competidores no son excesivos, pero si con un posicionamiento intenso en el mercado, entre ellos Casa Díaz siendo este, el de mayor peso, posteriormente le sigue Casa del Diseñador.
- Sus líneas de productos se han diversificado, con el objetivo de atraer y satisfacer otros segmentos de mercado adicionales.
- Existe una intensa competencia en los precios, ya que ciertos competidores manejan precios más bajos aunque su producto sea de menor calidad, por lo que tienden a quitar participación a Casa Romano.
- Para mantener y persuadir a los clientes Casa Romano implementa estrategias de promoción con las cuales pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca.
- Intensa actividad de distribución.



Fuente: Pérez Gayosso Leticia, Slide, Clase 11; Ciclo de vida.

El perfil especializado de los productos que maneja Casa Romano son de tipo ciclo largo, ya que tuvo una correcta introducción en el mercado con una fase de crecimiento regularmente rápida, alcanzando así una gran madurez, ya que sus clientes adquieren su producto de manera indefinida, porque estos productos son una herramienta básica para realizar la actividad en su ramo (diseño de ropa).

CICLO LARGO



Fuente: Pérez Gayosso Leticia, Slide 23, Clase 11; Ciclo de vida.

Tabla 1.7ª: Clasificación del Ciclo de Vida

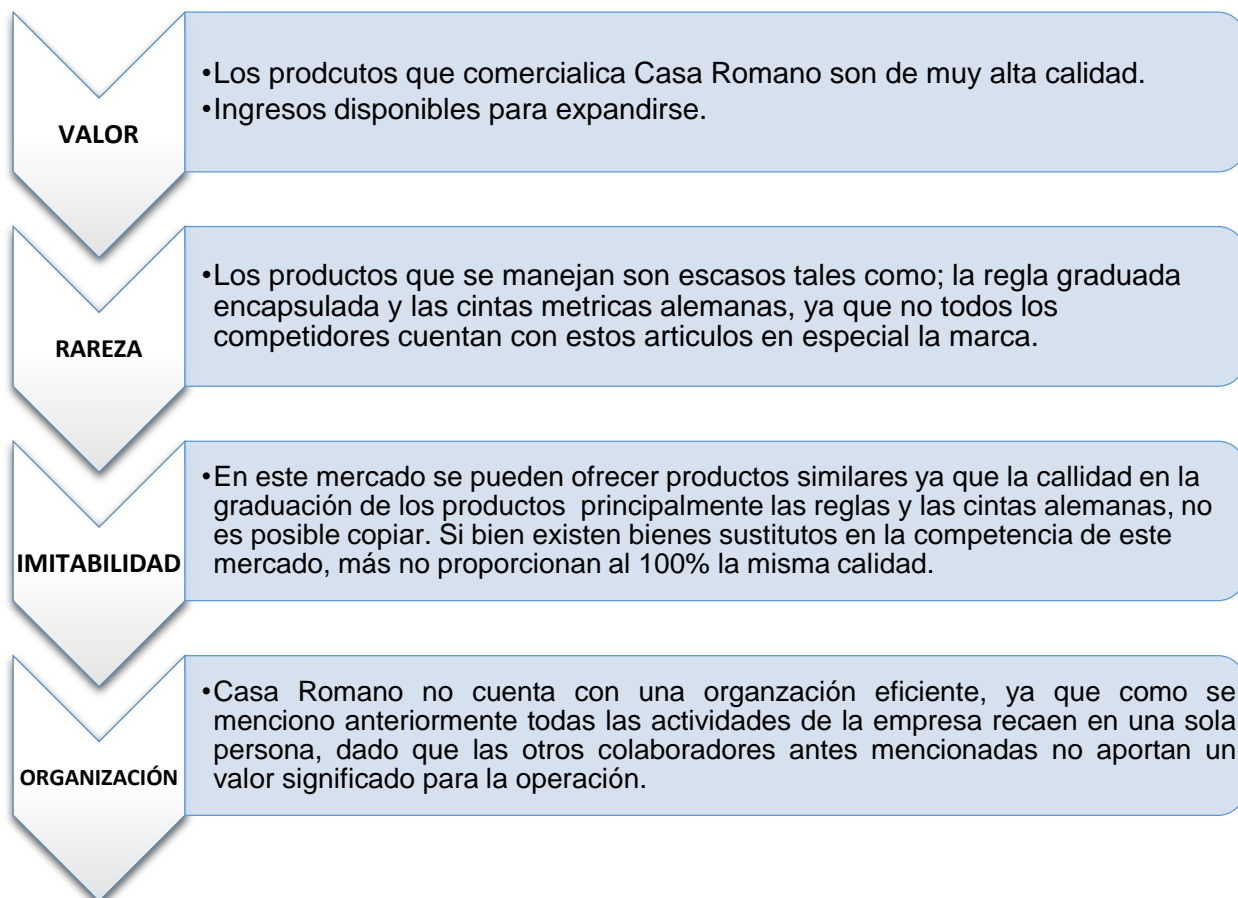
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Ventas totales del mercado Crecimiento lento Crecimiento rápido			X	
Número de competidores Ninguno Algunos Muchos			X	
Precios Estables A la baja			X	
Número de cambios importantes en el producto Como se vende el producto Beneficios básicos Características importantes Características secundarias			X X	

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa Casa Romano.

Cabe destacar que el número de competidores, si bien son muchos (ubicados en el Centro de la Ciudad de México) estos no venden el tipo de reglas y cintas que comercializa Casa Romano, estos venden productos sustitutos.

1.8 Análisis VRIO

Herramienta interna de análisis de la empresa que se engloba dentro de la teoría de recursos y capacidades y responde a las cuatro características básicas, que ha de cumplir un recurso para dar a la empresa ventaja competitiva; valioso, raro (escaso), inimitable y organización. El objetivo principal del análisis VRIO es analizar en qué medida los recursos que posee la empresa la están ayudando a su posicionamiento y a su nivel de diferenciación frente a la competencia.



Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por Casa Romano.

Para Casa Romano es muy importante comercializar productos de muy alta calidad, ya que para sus clientes es vital que estos productos sean de lo más sofisticado que hay en el mercado, como por ejemplo; la regla graduada y las cintas métricas alemanas, estos productos deben de contar con una graduación precisa, ya que ello permite que la confección de ropa sea exacta y que no haya error a la hora de generar las tallas correspondientes de dicha ropa, esto cobra relevancia ya que algunos de los clientes de Casa Romano parte de su producción la dedican a la exportación de sus productos o confeccionan para otras marcas, las cuales les piden que se cumpla con algunos requisitos de calidad, entre ellos está, la perfecta confección y talla fiel del producto, corte preciso, costuras de calidad etc., para corroborar esto, se entabló una plática con la Sra. Cecilia Palomares quién desarrolló la profesión de sastre y costurera, y dijo lo siguiente:








“Si los instrumentos para confeccionar la ropa en este caso las cintas o reglas, no tienen una buena graduación, en primera, las piezas que se necesitan para elaborar el producto estarían de diferente medida lo que afecta al armado de las piezas para confeccionar la ropa, ya que no embonarían una con otra y por ende afecta la talla de la prenda, y al final se tendría una pérdida de tiempo, de trabajo y sobre todo de tela, por lo que estas herramientas son valoradas para los confeccionistas de ropa como prescindibles, por lo cual deben contar con un alto nivel de calidad, precisión y durabilidad. Si bien es cierto que existen artículos similares o más baratos, estos no van a desempeñar el papel que se requiere para la confección de ropa, por lo que es preferible pagar más por las herramientas de buena calidad y que van a cumplir con lo requerido, a gastar poco en herramientas de baja calidad las cuales se tengan que reponer a cada momento y que pongan en riesgo la producción de ropa”.

Dicho lo anterior se corrobora que los productos de la microempresa generan valor, son raros en el mercado por lo que no son fáciles de imitarlo, mientras que la organización es un componente que sigue con fallas dentro de la empresa.

La organización depende de la Sra. Mireya Romano quien se encarga de administrar, comprar y vender más no logra generar una planeación estratégica por falta de tiempo y personal.

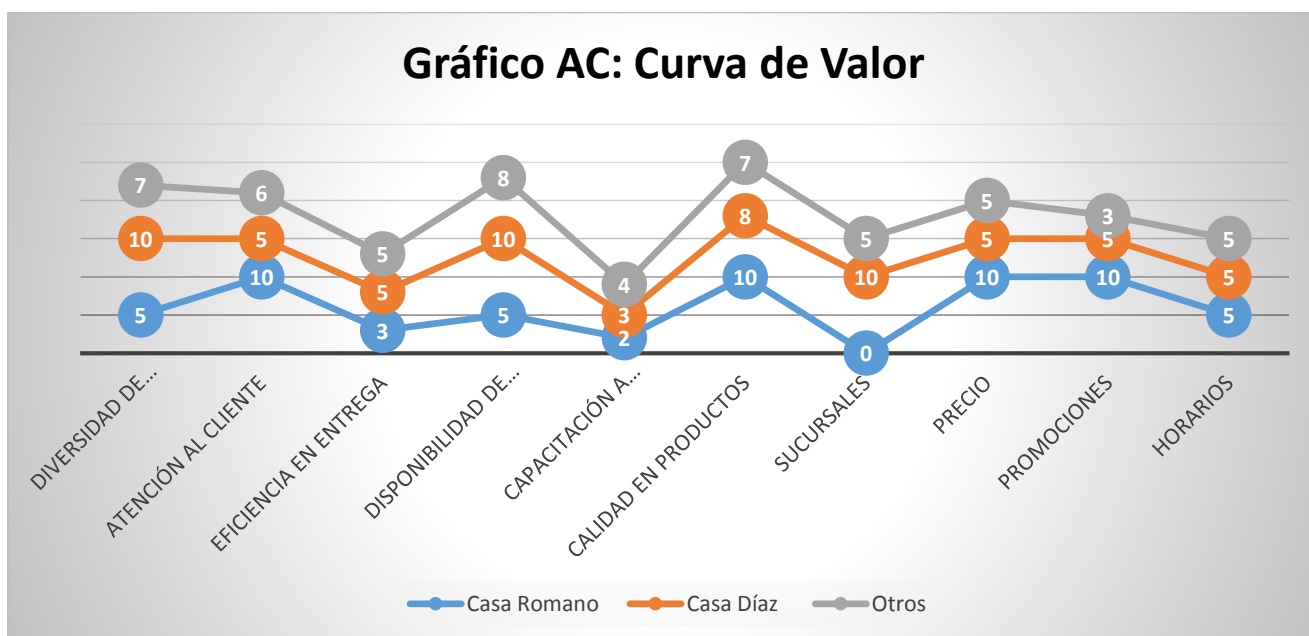
En la tabla 1.8ª se observan, algunos recursos de la empresa, los cuales analizaremos si le ayudarían o le están ayudando a la empresa y en qué medida, en lo que respecta a la publicidad esta es una herramienta valiosa, no es rara (sin embargo siguen existiendo microempresas que no la aplican), no es difícil de imitar, sin embargo esta herramienta no está explotada ni implementada en Casa Romano. Mientras que los ingresos de Casa Romano son valiosos, no se pueden imitar debido a que los volúmenes de ventas son diferentes para cada empresa, Casa Romano cuenta con ingresos, lo que le permite tener una paridad competitiva, es decir, puede sostener alguna deficiencia que se presente ya sea bien en el mercado o dentro de la empresa, por otro lado la calidad sigue predominando como una ventaja con la que cuenta Casa Romano sin embargo esta no es sostenible, ya que se puede ver amenazada por la preferencia de los consumidores, es decir, los clientes podrían sacrificarían precio por calidad, aunque los productos estrella de Casa Romano le permiten tener frente a sus competidores, una ventaja sostenible.

Tabla 1.8ª. Análisis VRIO

CONCEPTO	¿VALIOSO?	¿RARO?	¿Difícil de imitar?	Explotado por mi organización	Resultado	F/D
PUBLICIDAD					Desventaja Competitiva	Debilidad
INGRESOS DISPONIBLES PARA DIVERSIFICAR PRODUCTOS					Paridad competitiva	
CALIDAD					Ventaja competitiva no sostenible	Fortaleza
CINTA MÉTRICA ALEMANA, REGLA CURVA ENCAPSULADA Y ATENCIÓN AL CLIENTE					Ventaja competitiva sostenible	Fortaleza Clave

Fuente: Elaboración propia con información del Slide 4, Clase 8; Análisis VRIO y características de la empresa

El gráfico AC nos muestra la curva de valor de Casa Romano, es decir como compete con su principal rival, y como lo perciben los consumidores. A comparación con Casa Díaz, Casa Romano no cuenta con una variedad tan amplia de productos, manteniéndose así en un nivel medio, sin embargo en lo que destaca es en la atención al cliente ya que aquí obtuvo una calificación perfecta, en comparación con sus competidores, debido a que los consumidores de la competencia se quejan del mal trato por parte de sus empleados y de la mala información de estos, un factor importante es el precio ya que aquí Casa Romano obtuvo la máxima calificación, a consecuencia de los altos precios que maneja, Casa Romano también tiene deficiencias en cuanto a las entregas, capacitación a los trabajadores pero sobre todo no cuenta con sucursales que le permitan llegar a más clientes potenciales³¹.



Fuente: Elaboración propia con información de las páginas Web de cada empresa.

Nota: La calificación se pondero del 0 al 10, siendo 0 nivel bajo, 5 nivel medio y 10 nivel alto, Factores:

- ✓ Diversidad de productos
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Eficiencia en entrega
- ✓ Disponibilidad de mercancías
- ✓ Capacitación a trabajadores.

³¹ Sobre el eje horizontal se deben colocar los factores sobre los cuales la empresa compete y en relación a esto invierte. El eje vertical captura el nivel de oferta que los compradores reciben a lo largo de todos estos factores considerados como claves. Un puntaje alto significa que una compañía le ofrece más a un comprador, y al igual invierte más en ese factor.

2.0 Análisis de la Situación Actual: Interno y Externo.

ANÁLISIS INTERNO: el objetivo es la identificación de las fortalezas y las debilidades de la propia empresa. Para ello, se analizan las diferentes áreas funcionales (área comercial, financiera, de producción, de recursos humanos), así como aspectos relacionados con la organización y la localización.

MARKETING

✚ Casa Romano se dedica a comercializar productos para confeccionar y diseñar ropa, son herramientas de alta calidad lo que le permite estar en una fase de madurez, su beneficio básico es que ofrece reglas bien calibradas lo que permite una mayor precisión a los consumidores a la hora de producir sus prendas, a su vez cuentan con una durabilidad amplia, en la mayoría de sus productos, por lo que la calidad es su mayor ventaja competitiva.

Cartera de productos:

- Alfileres
- Alfileteros
- Broches
- Cintas
- Descose dores
- Deshebradores
- Escalas
- Insumos varios
- Marcadores
- Redondeador
- Reglas curvas de acrílico
- Tijeras

- La mayoría de los precios que maneja son de costo elevado ya que son productos importados y de buena calidad, aunque puede haber modificaciones en algunos precios ya que están sujetos a la variación del tipo de cambio.
- Para la distribución de su producto cuenta primordialmente con sus ventas directas hacia el consumidor final a través de un servicio externo de entrega a domicilio (en bicicleta), posteriormente cuenta con dos distribuidores que son “Casa cuesta” y “Casa del venado”. Estas dos casas distribuyen las reglas encapsuladas y las cintras métricas alemanas, porque no cuentan con los contactos y la manera de importar los productos que Casa Romano. Estas dos casas "distribuidoras" cuentan también con productos similares que se pueden considerar "sustitutos", son cintas y reglas de menos calidad y por ende más baratas. La colaboración implica que Casa Romano cuente con dos canales de distribución que son los establecimientos de estas dos casas, por lo que una **estrategia inteligente** sería promover a través de estos sus productos, mediante colgantes con el logo y contacto de la empresa, para que de esta manera el consumidor prefiera comprar los productos de Casa Romano por encima de los productos sustitutos que lleguen a ofrecer las distribuidoras.
- Cuenta con medios de comunicación tales como el teléfono fijo, celular, página web y correo electrónico.
- En cuanto al trato cuenta con buena imagen ya que el trato que reciben los clientes por parte de la directora general es bueno, mientras que la imagen a nivel empresa se ve deteriorado dado que no existe un lugar fijo y adecuado para recibir a los clientes lo que genera una cierta desconfianza en sus productos de alta calidad por parte de sus clientes. "Casa cuesta" y "Casa Venado" son establecimientos con el mismo giro que "Casa Romano" y no los puede poner como puntos de venta o de referencia ya que en estos dos establecimientos también se venden herramientas para diseñar y confeccionar ropa, si Casa Romano los usara de punto de venta daría la gran posibilidad de que sus clientes prefieran adquirir productos de estos dos establecimientos incluyendo productos "sustitutos". Los clientes que requieren de un establecimiento serían principalmente los estudiantes-futuros diseñadores. Su posicionamiento parcial en el mercado es estable ya que tiene una experiencia avalada tras 30 años de existir aun que hace falta estrategias de publicidad para que sea más conocida.

2.1 Finanzas.

La tabla 2.1^a muestra los productos que comercializa Casa Romano, así como el costo que ella invierte y el precio al que los vende, de tal forma que se puede visualizar el porcentaje que le sube a cada producto:

Tabla 2.1^a: Principales Productos comercializados por Casa Romano

PRODUCTO	PRECIO COMPRA	IMPUESTOS Y GASTOS ADUANALES	COSTO TOTAL	PRECIO ANTES DE IVA.	% QUE LE SUBE AL COSTO DE COMPRA
CINTA AMARILLA	\$16.46	\$10.91	\$27.37	\$105.00	384
CINTA MASTER TAPE	\$26.33	\$10.91	\$37.24	\$115.00	309
CINTA HOBBY	\$55.31	\$ 10.91	\$66.22	\$190.00	287
CINTA BLANCA	\$23.03	\$ 10.91	\$33.94	\$120.00	354
CINTA RONDO	\$36.00	\$ 10.91	\$46.91	\$160.00	341
LÁPIZ MÁGICO	\$23.41	\$10.91	\$34.32	\$90.00	262
REGLA B-85	\$22.14	\$ 1.07	\$23.21	\$95.00	409
REGLA B-95	\$ 7.58	\$ 1.07	\$8.65	\$95.00	1098
REGLA B-97 PURA PULGADA	\$27.26	\$1.07	\$28.33	\$105.00	371
REGLA B-97 CM Y PULGADAS	\$13.73	\$1.07	\$14.80	\$105.00	709
REGLA B-50	\$11.89	\$1.07	\$12.96	\$60.00	463
REGLA B-55	\$12.09	\$1.07	\$13.16	\$60.00	456
NOTCHER	\$55.35	\$ 1.07	\$ 56.42	\$ 260.00	461
CARRETILLA DE AGUJAS	\$23.57	\$1.07	\$24.64	\$160.00	649
TIJERA ITALIANA 4	\$120.90	\$ 1.00	\$121.90	\$220.00	180
TIJERA ESPAÑOLA 9" 3 CLAVELES	\$386.86	\$1.00	\$387.86	\$530.00	137
TIJERA ESPAÑOLA 10" 3 CLAVELES	\$435.80	\$1.00	\$436.80	\$630.00	144

TIJERA ESPAÑOLA 12" 3 CLAVELES	\$478.41	\$1.00	\$479.41	\$690.00	144
DESHEBRADOR KAI	\$67.74	\$1.00	\$68.74	\$160.00	233
TIJERA WISS 8.5.2	\$135.43	\$1.00	\$136.43	\$310.00	227
ALFILER CABEZA DE VIDRIO MARCA DRITZ	\$29.56	\$	\$29.56	\$75.00	254
ALFILER SÚPER FINO SÚPER PUNTIAGUDO MARCA DRITZ	\$34.00	\$	\$34.00	\$75.00	221
LÁPIZ TINTA FUGA MARCA DRITZ	\$32.39	\$	\$32.39	\$80.00	247
REDONDEADOR MARCA DRITZ	\$262.80	\$	\$262.80	\$1,077.58	410
TIJERA FORJADA FILARMONICA DE 10"	\$291.17	\$5.00	\$296.17	\$500.00	169
TIJERA FORJADA FILARMONICA DE 12"	\$364.90	\$5.00	\$369.90	\$560.00	151
TIJERA FORJADA FILARMONICA DE 8"	\$212.84	\$5.00	\$217.84	\$390.00	179
TIJERA PREMAX DE 6"	\$84.47	\$5.00	\$89.47	\$250.00	279
CUENTA HILOS	\$255.00	\$1.00	\$256.00	\$400.00	156
PUNZÓN DE ACERO	\$85.00	\$1.00	\$86.00	\$165.00	192
GREDA DE TALCO	\$35.00	\$1.00	\$36.00	\$70.00	194

Fuente: elaboración propia con datos que nos proporcionó la empresa.

Nota: los precios (pesos mexicanos) corresponden al año 2017.

En conclusión Casa Romano incrementa sus precios desde un 1000% hasta un 100% dependiendo del producto, lo que si bien permite que sus ingresos sean destacables, no lo refleja quizá en sus ventas dado su precio elevado y que por supuesto no corresponde al precio de mercado.

2.2 Disponibilidad de recursos.

En la siguiente tabla 2.2^a se muestra la disponibilidad de recursos con los que cuenta Casa Romano.

Tabla 2.2^a: Recursos Financieros de Casa Romano

AÑO	INGRESOS	COSTOS VARIABLES MÁS FIJOS.	NIVEL DE INGRESO DISPONIBLE
2015	415,701.25	252,000.00	163,701.25
2016	513,828.75	252,000.00	261,828.75
*2017	186,634.15	105,000.00	81,634.15

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa. Cifras representadas en miles de pesos mexicanos.

Nota: Para el año 2017 se contempla hasta el 11 de mayo del 2017, para fines del análisis los gastos se contemplaron constantes, debido a que no hay un registro de ellos.

A considerar por los datos proporcionados en la tabla anterior, se observa que Casa Romano, tiene flujos positivos y crecientes, por lo que cuenta con ingresos para poder emprender una campaña de publicidad las cuales suelen ser costosas, o realizar otro tipo de inversión.

Es importante señalar que Casa Romano desde que está al mando de Mireya Romano no ha solicitado financiamiento externo, dado que ella ha inyectado dinero de su propio bolsillo, lo que en primera instancia, es benéfico ya que sus pasivos no se incrementan en grande manera por motivos del costo del dinero (tasas de interés) permitiendo reflejar mayor margen de utilidad, sin embargo, por otro lado, para definir la situación financiera de la misma, es perjudicial, ya que al autofinanciarse y no reflejarlo en su contabilidad como pasivos aun y cuando no pague intereses, está incurriendo en que no se visualice si realmente la empresa está teniendo ganancias positivas y crecientes o negativas, esto se agrava ya que tampoco cuenta con una clasificación correcta en cuanto a sus costos así como la contabilidad de los mismos.

Los recursos financieros al ser considerados la piedra angular de toda empresa, se procederán a dar algunas propuestas para posibles escenarios futuros.

Propuesta:

- ✓ Considerar que en caso de autofinanciamiento esa cuenta sea considerada como un pasivo (deuda) y que se debe pagar como tal, (en este caso pagarse así misma Mireya Romano) como si fuese un financiamiento, de tal manera que nos permita observar la disponibilidad real de recursos con los que cuenta la empresa de la empresa.
- ✓ A la mayor brevedad, clasificar de forma correcta los costos, ya que estos la mayoría de las ocasiones no suelen ser constantes.
- ✓ Tener registro del precio de los productos que se compran, ya sea bien por kilo, por piezas o por cajas etc.

Posteriormente en caso de que se encuentre una deficiencia en los recursos financieros, se puede acudir al financiamiento externo, no sólo existe el financiamiento por parte del sector privado, existen programas a través de instituciones gubernamentales que apoyan a los pequeños emprendedores, y a las MyPiMes, a través de diferentes programas, como por ejemplo en el INADEM podemos encontrar algunos programas como:

- ✓ Fortalecimiento para MyPiMes, el cual otorga un monto aproximado de \$10,000.00 por empresa.³²
- ✓ Formación empresarial para MyPiMes, otorga un máximo de \$30,000.00 por empresa.³³

El INADEM lanza una convocatoria así como el calendario de las convocatorias que llevaran a cabo en el transcurso del año.³⁴

Cabe señalar que no sólo el INADEM proporciona apoyo para estos, también la Secretaría de Economía desarrolla programas para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el “Fondo PyME”, este es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de:

³² Ver figura 1.9 del anexo.

³³ Ver figura 2.0 del anexo.

³⁴ Ver figura 2.1 del anexo

- ✓ Programa nacional de Microempresas, la Secretaría de Economía subsidia el 80 por ciento del costo de la capacitación y el 90 por ciento del costo de la consultoría, con lo cual el microempresario sólo invierte mil 660 pesos por el costo total de ambos servicios gracias al subsidio de la Secretaría de Economía.

- ✓ Programa de Capacitación y Consultoría, Este programa incluye la operación de proyectos y programas de capacitación, consultoría y formación de consultores, a nivel nacional, regional y estatal, utilizando como herramienta de apoyo el Fondo PyME.

Sin embargo, cada programa cuenta con requisitos previos para ser beneficiario del programa, además se debe estar atento a las fechas de las convocatorias, si es su caso, o si no se debe visitar las páginas electrónicas oficiales, o acudir a sus instalaciones, o llamar para pedir mayores informes.

2.3 Análisis externo: Su objetivo es la identificación de las oportunidades y las amenazas provenientes del entorno. Los factores del entorno, son incontrolables por la empresa y se pueden clasificar en dos grandes grupos:

a) Por un lado, aquellos elementos más cercanos a la empresa y que influyen directamente en su actividad comercial. Son factores como los clientes y el mercado, los competidores y el sector, los proveedores o los distribuidores, con los que la empresa tiene una relación muy estrecha y que, por tanto, cualquiera de sus actuaciones le afecta de modo inmediato. Estos factores constituyen el micro entorno.

b) Por otro lado, también existen una serie de elementos más generales y que afectan no sólo a la actividad de la empresa, sino también a la de otras empresas y a la sociedad en su conjunto. Nos estamos refiriendo a factores de tipo económico, social, político, legal o tecnológico, que constituyen el denominado macro entorno.

2.3.1 Análisis del micro-entorno.

La empresa está ubicada en Vallejo, Cd. De México; Isla ángel de la guarda 16, Prado Vallejo, Tlalnepantla, C.P. 57 170. Pertenece a un mercado pequeño ya que existe solamente 16, 881 establecimientos, la empresa tiene una evolución lenta ya que de acuerdo a sus ventas de mercado, no da señales de crecimiento, por tanto su potencial se ve limitado por debilidades que presenta la empresa al desempeño de sus actividades comerciales.

En la siguiente tabla 2.3ª se muestran los clientes de Casa Romano y los beneficios que tiene cada uno:

Tabla 2.3ª: Clientes de Casa Romano

CLIENTE	BENEFICIO
CASA CUESTA	PRECIO ESPECIAL DISTRIBUIDOR Y CRÉDITO 1 SEMANA
COMERCIALIZADORA ARUSH	CRÉDITO 1 MES
NAVOR FRANCISCO LUA ANDRADE	PRECIO ESPECIAL DISTRIBUIDOR
RIO SUL, S.A. DE C.V.	PRECIO ESPECIAL CINTAS AMARILLAS
DISEÑOS CHARME, S.A DE C.V.	CRÉDITO 2 MESES
COSTURAS Y MANUFACTURAS DE TLAXCALA	PRECIO ESPECIAL EN CINTAS AMARILLAS
TBG APPAREL S. DE R.L. DE C.V.	PRECIO ESPECIAL EN CINTAS AMARILLAS
COMERCIALIZADORA PHILOSOPHY JR. S.A. DE C.V.	CRÉDITO 2 MESES
FIRST CLASS S.A. DE C.V.	CRÉDITO 1 MES
NIKKI DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	10% DESCUENTO Y CRÉDITO 1 MES
CORPORATIVO BORDETT S.A. DE C.V.	CRÉDITO 1 MES
IVONNE S.A. DE C.V.	CRÉDITO 1 MES
PROYECCIONES DE LA MODA, S.A. DE C.V.	CRÉDITO 1 MES
ZENTRIX S. DE R.L. DE C.V.	PRECIO ESPECIAL EN CINTAS BLANCAS Y AMARILLAS Y CRÉDITO DE 2 MESES
JUNIOR DE MÉXICO S.A. DE C.V.	CRÉDITO DE 2 MESES
CIA MEXICANA DE TRAJES S.A. DE C.V.	CRÉDITO 1 MES
LYN DE MÉXICO S.A. DE C.V.	CRÉDITO 1 MES
MACARIO JIMENEZ S.A. DE C.V.	CRÉDITO 1 MES
CARLO GIOVANNI, S.A. DE C.V.	PRECIO ESPECIAL EN REDONDEADORES
CARLOS JACOBO	PRECIO ESPECIAL DISTRIBUIDOR
PROFESORAS MARIA LUISA CHAVARIN Y KEYLA	DESCUENTO ESPECIAL A ESTUDIANTES
CMT DE LA LAGUNA S.A DE C.V.	PRECIO ESPECIAL EN CINTAS AMARILLAS
MODELOS ATRACTIVOS	CRÉDITO DE 2 MESES
TODOS LOS CLIENTES	DESCUENTO POR MAYOREO A PARTIR DE 20 PIEZAS
TODOS LOS ESTUDIANTES	10% DE DESCUENTO
TODOS LOS EMPLEAODS DE EMPRESAS SI ELLOS PAGAN SU MATERIAL	10% DE DESCUENTO

Fuente: Información compartida por la empresa.

Casa Romano cuenta con tan sólo veintiséis clientes, de los cuales todos gozan de algún tipo de promoción o beneficio, sin embargo, sólo seis de ellos le proporcionan la mayor cantidad de ingresos, esto con base en el periodo de dos años y medio.

Casa Cuesta participa con \$157 mil 995.62 pesos, Costuras y Manufacturas de Tlaxcala \$49 mil 945 pesos, TBG APPAREL S. DE R.L. DE C.V. \$34 mil 916 pesos ZENTRIX S. DE R.L. DE C.V. \$58 mil 777 pesos Navor Francisco Lua Andrade \$83 mil 899 pesos e IVONNE S.A. DE C.V. \$57 mil 290 pesos, por lo que se determina, que sus ingresos están en gran medida atados a las compras que estos clientes le realicen a Casa Romano, lo que no es bueno, ya que si estos no consumen Casa Romano no tendrá ingresos suficientes para hacer frente a sus compromisos.

Propuesta:

En la siguiente tabla 2.3b se muestran los principales establecimientos (es decir clientes), de las unidades económicas grandes, las cuales pueden ayudar a identificar a Casa Romano cuantos, y en que establecimientos existen clientes potenciales, esto con el fin de que sus ingresos no se vean atados y mucho menos restringidos.

Tabla 2.3b: Identificación de clientes de los establecimientos comerciales del sector privado y paraestatal por tipo de cliente

	VENTAS POR TIPO DE CLIENTE				
	Productores industriales y agropecuarios	Comercios al por mayor	Comercios al por menor	Consumidores Finales	Otros Clientes
Comercio al por menor de artículos de mercería y bonetería	2.801	408.334	522.977	146.884	32.930

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo económico 2014, INEGI. Cifras representadas en miles de pesos.

La tabla 2.3c en lista los proveedores de la empresa, de la cual podemos señalar que sus principales proveedores se ubican en la Ciudad de México, y sólo dos son extranjeros.

Propuesta:

Tener mayor poder de negociación frente a sus competidores, es decir, poder negociar el precio, tiempos de entrega, pero sobre todo negociar los plazos de pagos³⁵, este punto es fundamental, ya que de poder negociarse, Casa Romano podrá equilibrar los pagos a sus proveedores y los pagos de sus clientes (ya que estos tienen hasta un mes de crédito, es decir para pagar), lo que en consecuencia traerá que la empresa pueda tener mayor liquides de uso inmediato, y poderle hacer frente a sus necesidades más próximas.

Ya que de no ser así, Casa Romano puede tener problemas financieros debido a que el pago a sus proveedores es inmediato y el pago que le realizan sus clientes puede tardar casi hasta un mes, por lo que claramente se ve, que no hay un flujo de efectivo rápido, sino se ve una salida de efectivo rápida e ingresos tardíos.

Tabla 2.3c: Principales proveedores de Casa Romano.

PROVEEDOR	PAÍS	ARTÍCULOS
HOECHSTMASS GMHB	ALEMANIA	CINTAS MÉTRICAS, LÁPIZ MARCADOR, DESCOCEDORES
KEARING	CHINA	REGLAS DE GRADUAR, CARRETILLAS Y NOTCHERS
OHNOS DE MÉXICO	CIUDAD DE MÉXICO	TIJERAS Y DESHEBRADORES
LEON WEILL	CIUDAD DE MÉXICO	PUNZONES
DRITZ	CUERNAVACA	ALFILERES
PRYM	CIUDAD DE MÉXICO	BROCHES
CORTADORES LASER	CIUDAD DE MÉXICO	ACRÍLICO Y CORTE DE REGLAS CURVAS
SELANUSA	CIUDAD DE MÉXICO	GREDAS y alfileres
CASA DÍAZ	CIUDAD DE MÉXICO	GREDAS DE TALCO, REGLAS DE ALUMINIO
HÉRCULES	CIUDAD DE MÉXICO	CORTADORAS (COMPRAS ESPECIALES)

Fuente: Elaboración realizada y compartida por la empresa.

³⁵ Casa Romano no cuenta con plazos para realizar sus pagos, es decir, sus pagos hacia sus proveedores son por anticipado.

El sector: existe un alto grado de rivalidad de los competidores sobre todo de los más grandes ya que ofrecen mayor diversificación de productos, sus precios son más baratos que los de la empresa, poseen canales de distribución mucho más amplios, se desconoce el poder de negociación de los clientes para estas grandes empresas, pero en Casa Romano el poder de negociación de los clientes es moderado ya que se toma en cuenta a cuánto ascienden sus pedidos al año, así como el monto de las mismas, en Casa Romano es nulo el poder de negociación con los proveedores. **Una estrategia** para este punto es buscar nuevos proveedores que brinden los mismos productos con la misma calidad.

La tabla 2.3d muestra los principales establecimientos que proveen a las noventa y cinco grandes empresas que existen dentro de esta clase, con esta información se pretende que Casa Romano, pueda identificar o ir en busca de posibles futuros proveedores.

Tabla 2.3d: Identificación de proveedores de los establecimientos comerciales del sector privado y paraestatal por tipo de proveedor.

	COMPRAS POR TIPO DE PROVEEDOR			
	Productores industriales y agropecuarios	Comercios al por mayor	Comercios al por menor	Otros Proveedores
Comercio al por menor de artículos de mercería y bonetería	37.673	474.153	163.877	26.346

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo económico 2014, INEGI. Cifras representadas en miles de pesos.

Existe una amenaza bastante elevada de productos sustitutos, sobre todo para el mercado que se quiere atender (escuelas y universidades de diseño de ropa, que es un mercado casi desatendido al día de hoy). Al mismo tiempo también puede existir la entrada de nuevos competidores dado que estos podrían competir con productos sustitutos.

2.3.2 Análisis del macro-entorno.

“La economía mexicana enfrenta un entorno internacional adverso que augura el 2017 aún más complicado que el 2016. En 2016 la economía creció por el repunte de la demanda interna y el consumo, sin embargo se vio afectada la economía de manera negativa por la disminución en el valor de producción del petróleo en la industria, la inversión y las exportaciones han tenido una marcada desaceleración, a pesar de la depreciación del peso frente a casi todas las monedas de los principales socios comerciales de México.

Desafortunadamente, el entorno para el 2017 es aún más retador e incierto. Si bien es difícil realizar pronósticos cuando hay tanta incertidumbre sobre los posibles cambios de política económica de nuestro principal socio comercial, en lo que todos los expertos coinciden es en que la economía mexicana enfrentará un entorno externo más adverso.

Aunque el repunte en el precio del petróleo debería contribuir positivamente a las finanzas públicas y la actividad industrial, la posible implementación de impuestos a las importaciones de manufacturas, en conjunto con la posible expropiación de un porcentaje de las remesas y el riesgo de tener que repatriar a millones de mexicanos que viven ilegalmente en Estados Unidos podrían impactar dramáticamente el escenario macroeconómico para nuestro país.

En este escenario, la desaceleración en México se explicaría por un menor dinamismo en el consumo derivado de una mayor inflación y una disminución en la confianza del consumidor, una reducción en la inversión (tanto doméstica como extranjera) resultante de la incertidumbre de las posibles políticas que decida implementar el nuevo gobierno en Estados Unidos y la ausencia de un repunte en la producción industrial.

Asimismo, se puede descontar que las tasas de interés de referencia seguirán subiendo y que el Banco de México probablemente realice incrementos por otros 1.5% a 2.5% puntos porcentuales; sin embargo, la probabilidad de un choque externo de mayor magnitud viene creciendo conforme nos damos cuenta de que la nueva administración en Estados Unidos no ha moderado sus posturas de campaña.”³⁶

Por este panorama que se presenta para 2017 para Casa Romano existen factores de tipo económico, político, tecnológico, social y legal que afectan positiva y negativamente.

³⁶ López Doriga, Ostolaza Joaquín, El Economista. (Enero 16, 2017). “México: panorama económico 2017”. [Fecha de consulta: 05 de Abril de 2017 a las 5:54 p.m.]. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-valores/2017/01/16/mexico-panorama-economico-2017>.

El factor económico influye de manera negativa para Casa Romano debido a la fuerte depreciación que ha sufrido el peso mexicano con respecto a las demás divisas ya que esta comercializadora importa la mayoría de sus productos se verá en la necesidad de incrementar precios o disminuir stock de mercancías por lo que en ambos casos estará vulnerable a sufrir pérdida de clientes o de utilidades. También un aspecto a considerar son las políticas monetarias que viene manejando el Banco de México basados en la decisión que toma la FED en cuanto al incremento de las tasas de interés de referencia ya que el alza de estas tasas provocaría que el financiamiento de esta y muchas empresas sea más caro.

El factor político también la impacta de manera negativa a dicha empresa ya que está sujeta a las políticas económicas que fomenten los países con los que tiene relación tales como China y Alemania.

En cuanto a la tecnología sabemos que en el sector de la industria textil se requiere de maquinaria especializada que facilite el proceso productivo de su giro, Casa Romano comercializa herramientas básicas para los diseñadores pero el avance tecnológico ha traído herramientas que cumplan con los requerimientos de la industria tales como:

- El extendor: diseñada para facilitar el corte transversal extendido y apilado de tejidos, no tejidos y polímeros, esta máquina tiene la posibilidad de reemplazar tijeras.
- La Hulk deshilachadora: sistema diseñado para el deshilachado en procesos de reciclaje textil, esta puede sustituir los deshilachadores que vende Casa Romano.
- Como en el caso de Colombia que han innovado con máquinas diseñadas para coser, cortar y perfilar en un solo paso prendas de alta costura; programas de computadora que le permiten a un operario, con un mínimo de conocimientos en ingeniería, cortar en menos de 15 minutos la tela suficiente para fabricar 100 camisetas sport. Las empresas más grandes ya cuentan con máquinas que permiten pegar los bolsillos traseros de los pantalones de forma automática, colocándole incluso una de las marquillas y rematando los bordes superiores de los bolsillos de una forma totalmente automatizada, desplazando máquinas de coser, agujas, alfileres, y algunas reglas.

- En el ámbito social concluimos que se puede considerar como un factor positivo la repatriación de los migrantes a raíz de las políticas que tomo Estados Unidos de América con su actual presidente, ya que el regreso de los ciudadanos genera un incremento en la demanda nacional de ropa siendo esta una oportunidad para que las empresas y diseñadores requieran de más insumos para diseñar y cabe la posibilidad de que demandaran productos de Casa Romano.

- En el ámbito legal tenemos las políticas y normas (de calidad) que se establezcan tanto a nivel nacional como en el exterior en cuanto a importar, exportar, ya que si alguna de estas dos no cumple con los requerimientos de cada nación se procederá conforme lo establezca su Ley, podemos considerar dentro de este ámbito los incumplimientos de contrato, las entregas en tiempo y forma, calidad y especificaciones del producto.

3.0 Análisis matriz FODA.

FODA "CASA ROMANO"	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicio al cliente	No hay una dirección estratégica clara (no sabe hacia dónde dirigir la empresa, ni qué hacer con ahorros para inversión)
Calidad (venta de productos de alta calidad, gran durabilidad)	Falta de empleados, y de asignación de funciones a los empleados que ya existen
Posicionamiento parcial en el mercado (Son una empresa con 30 años en el mercado)	Atraso en investigación y fabricación de nuevos productos (cintas métricas)
Capacidad de fabricación (Fabrican las mejores reglas curvas del mercado)	Producción limitada a un solo producto.
Ingresos disponibles para invertir y diversificar los productos.	Débil red de distribución (sólo cuentan con 2 distribuidores y 1 vendedora), genera retrasos en la entrega.
	Nulo desarrollo en mercadotecnia
	Precios de los productos más altos que la competencia
	Establecer un local comercial para facilitar la ubicación de la empresa hacia los clientes (al momento se trabaja desde casa)
	Cuenta con un solo proveedor
	La empresa crece más lento que la competencia.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Atender escuelas y universidades de diseño de ropa (Que es un mercado casi desatendido al día de hoy)	Cambios en el tipo de cambio de dólar y Euro (Debido a que la mayoría de los productos son importados)
Repatriación de migrantes e incremento de refugiados principalmente sudamericanos.	Cambios en las políticas de gobiernos extranjeros
	Vulnerabilidad a la recesión
	Innovación tecnológica constante
	Fuerte competencia

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de la empresa y su entorno.

Tabla 3. Fortalezas

Fortalezas	Impacto	Consecuencia	Probabilidad	Criterio.
Servicio al Cliente	1	5	5	1
Calidad(Ventas de productos de alta calidad, gran durabilidad)	1	5	5	1
Posicionamiento en el Mercado (son una empresa con 30 años en el mercado)	1	5	5	1
Innovación (tratan de estar a la vanguardia).	1	5	5	1
Capacidad de fabricación (fabrican las mejores reglas del mercado)	1	4	4	1
Ingresos disponibles para diversificar los productos.	2	5	10	2
Ingresos disponibles para invertir.	1	2	2	1
SUMA				8

Fuente: Elaboración propia con información del FODA.

Impacto

1. Alto
2. Medio
3. Bajo

Consecuencia

5. Mejora la posición estratégica del negocio.
4. Mejora la estrategia operativa del negocio.
3. Mejora el desempeño de las áreas críticas.
2. Mejora el desempeño de los procesos de trabajo.
1. Mejora el desempeño individual.

Tabla 4. Debilidades

Debilidades	Impacto	Consecuencia	Probabilidad	Criterio.
No hay dirección estratégica clara (No sabe hacia dónde dirigir la empresa, ni qué hacer con ahorros para inversión)	1	5	5	1
Falta de empleados, y de asignación de funciones a los empleados que ya existen.	1	5	5	1
Atraso en investigación y fabricación de nuevos productos (cintas métricas).	2	4	8	2
Producción limitada de un solo producto.	2	4	8	2
Débil red de distribución (solo se cuenta con 2 distribuidores y una vendedora).	1	5	5	1
Nulo desarrollo en mercadotecnia.	2	4	8	2
Precios de los productos más altos que la competencia.	3	2	6	2
Falta de un local comercial para facilitar la ubicación de la empresa hacia los clientes (al momento se trabaja desde casa).	1	5	5	1
Cuenta con un solo proveedor.	1	5	5	1
La empresa crece más lento que el mercado.	2	5	10	2
SUMA				15

Fuente: Elaboración propia con información del FODA.

Impacto

1. Grave
2. Importante
3. Menor

Consecuencia

5. Plan de Acción inmediata.
4. Requiere autorización de alta dirección.
3. Requiere autorización del nivel inmediato
2. Resolución entre dos partes
1. Puede resolverse a cualquier nivel

Tabla 5. Oportunidades

Oportunidades	Impacto	Consecuencia	Probabilidad	Criterio.
Atender escuelas y universidades de diseño de ropa (es un mercado desatendido al día de hoy).	1	2	2	1
Repatriación de migrantes e incremento de refugiados principalmente Sudamericanos.	2	2	4	1
SUMA				2

Fuente: Elaboración propia con información del FODA.

Impacto
1. Alto
2. Medio
3. Bajo

Consecuencia
5. Única
4. Baja Recurrencia
3. Estacionalidad
2. Alta Recurrencia
1. Constante

Tabla 6. Amenazas

Amenazas	Impacto	Consecuencia	Probabilidad	Criterio.
Variaciones en el tipo de cambio dólar- euro (debido a que la mayoría de los productos son importados).	1	2	2	1
Cambios en las políticas de los gobiernos extranjeros.	1	5	5	1
Vulnerabilidad a la recesión.	2	4	8	2
Innovación tecnológica constante	2	2	4	1
Fuerte competencia	1	2	2	1
SUMA				6

Fuente: Elaboración propia con información del FODA.

Impacto
1. Alto
2. Medio
3. Bajo

Consecuencia
5. Modifica totalmente la visión
4. Consecuencias graves en los siguientes dos años
3. Consecuencias graves durante el presente año
2. Altera los planes de crecimiento
1. Irrelevante

Tabla 7. Resultado del análisis FODA³⁷.

ÉXITO	PERMANENCIA
10	14
16%	23%
SOBREVIVENCIA	FRACASO
17	21
27%	34%

Fuente: Elaboración propia con datos de las tablas 3, 4, 5, y 6.

Una vez realizado el análisis FODA y ponderando los impactos que tienen dentro y fuera de la empresa, el resultado no es favorecedor para Casa Romano, ya que de no hacer nada por mejorar las deficiencias de la empresa, esta tiende en un 34% al fracaso, pero no todo está perdido ya que por debajo de ella se encuentra la sobrevivencia con un 27%, y la permanencia con un 23%, debido a que son muy pocos puntos porcentuales los que alejan a un resultado con otro, se puede decir que, si se ponen manos a la obra la microempresa Casa Romano puede convertir el fracaso ya sea bien en sobrevivencia o bien permanecer dentro del sector.

³⁷ * Para calcular la probabilidad y el criterio de cada una de las tablas (3-4-5-6) se ocuparon las siguientes formulas:

Probabilidad= Impacto * Consecuencia

Criterio = ((Entero (Resultado-1)/5)+1) se redondea un número hasta el entero inferior más próximo.

* Para calcular los resultados y porcentajes de la tabla 7 se ocupó las siguientes formulas:

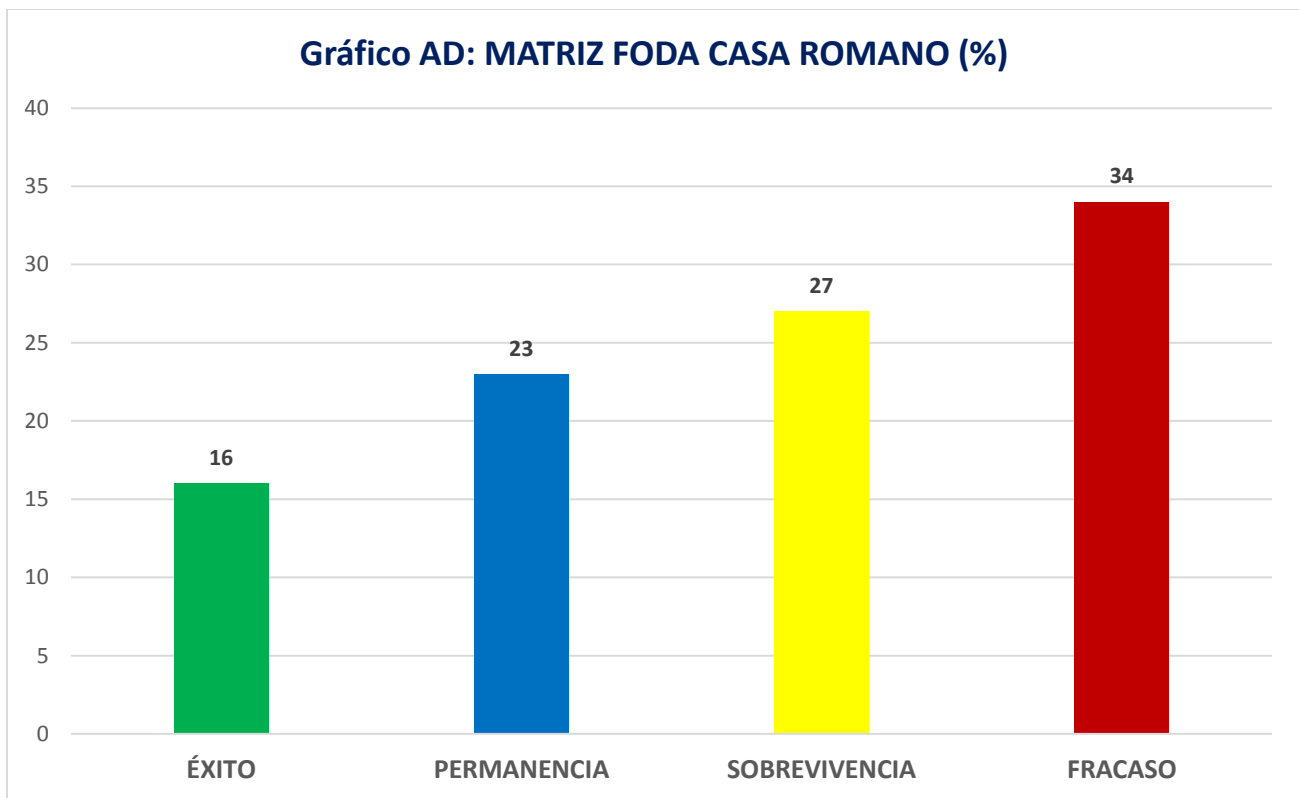
ÉXITO= Sumatoria (Fortaleza + Oportunidad)

PERMANENCIA= Sumatoria (Amenaza+ Fortaleza)

SOBREVIVENCIA= Sumatoria (Debilidad + Oportunidad)

FRACASO= Sumatoria (Debilidad + Amenaza)

% = Suma éxito / (Sexito + Spermanencia + Ssobrevivencia + Sfracaso)



Fuente: Elaboración propia con datos de la tabla 7.

Propuesta:

- ✓ Se propone que por el momento debido al tamaño y ventas de la empresa no es recomendable la compra o alquiler de un establecimiento para la ubicación de la empresa, en dado caso el lugar se pondría cuando la empresa presente crecimiento en sus ingresos y por ende en sus ventas, se contempla que sea en el largo plazo.

4.0 Establecimiento de objetivos generales y objetivos particulares.

Objetivos Cuantitativos

- ❖ Incrementar sus ventas en un mínimo de 6.15% ya que este es el porcentaje de crecimiento que tuvo el subsector 315 (fabricación de prendas de vestir).
- ❖ Incremento en su cartera de clientes.

Objetivos Cualitativos

Corto Plazo.

- ❖ Seguir ofreciendo excelente calidad.
- ❖ Incrementar la satisfacción del cliente, en ámbitos como; la entrega de productos en tiempo y forma así como la disponibilidad de productos.

Mediano Plazo

- ❖ Mejor manejo de redes sociales.
- ❖ Incrementar estrategias de marketing para lograr atraer más clientes que conozcan la empresa.

Largo Plazo

- ❖ Determinar un establecimiento adecuado y bien ubicado que cumpla con las características necesarias para la realización óptima en el desempeño de la empresa.
- ❖ Incrementar la participación en el mercado, para llegar a ser líderes en el segmento, ya que a través del análisis estadístico se observa un incremento en los ingresos de los subsectores 315 y 316 de un 8.27% para el primero y 0.25% para el segundo.
- ❖ Crear un verdadero vínculo entre los empleados y la empresa (mayor interés por desempeñar eficientemente sus actividades).
- ❖ Mejorar canales de distribución.

4.1 Desarrollo de la matriz FODA de objetivos.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Factores Internos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;">Factores Externos</div>	<p>Lista de fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Servicio al cliente ○ Calidad ○ Posicionamiento en el mercado ○ Innovación ○ Capacidad de fabricación ○ Ingresos disponibles para diversificar los productos ○ Ingresos disponibles para invertir 	<p>Lista de debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No hay dirección estratégica clara ✓ Falta de empleados y de asignación de funciones a los empleados que ya existen ✓ Atraso en la investigación y fabricación de nuevos productos ✓ Producción limitada de un solo producto ✓ Débil red de distribución ✓ Nulo desarrollo en mercadotecnia ✓ Precios de los productos más altos que los de la competencia ✓ Establecer un local comercial para facilitar la ubicación de la empresa hacia los clientes ✓ Cuenta con un solo proveedor ✓ La empresa crece más lento que en la competencia
<p>Lista de Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Atender escuelas y universidades de diseño de ropa ○ Repatriación de migrantes e incremento de refugiados, principalmente de Sudamérica 	<p>Estrategia de persuasión, con una calidad en trato y productos al cliente, para que con ello se pueda incrementar y satisfacer al segmento de las escuelas para incrementar la cartera de clientes.</p>	<p>Estrategia de organización; en este caso sería aprovechando el incremento de la cartera de clientes para mejorar la estructura y organización de la empresa.</p>
<p>Lista de Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Variaciones en el tipo de cambio de dólar y Euro ➤ Cambios en las políticas de gobiernos extranjeros ➤ Vulnerabilidad a la recesión ➤ Innovación tecnológica constante ➤ Fuerte competencia 	<p>Estrategia de innovación, crecimiento y solvencia; aprovechando el interés de la empresa por traer productos innovadores se puede incrementar la participación en el mercado para lograr un crecimiento que permita incrementar el volumen de ventas, ya que como empresa demandaría más insumos lo que permitirá pactar un mejor precio, y con ello tener oportunidad de hacerle frente a las variaciones del tipo de cambio.</p>	<p>Estrategia organizativa, operativa y financiera.</p>

5.0 Segmentación.

La segmentación es el proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos. La demanda que tiene Casa Romano es de bienes socialmente básicos ya que las herramientas para confeccionar ropa satisfacen la necesidad primordial del vestir, en cuanto a la temporalidad, la demanda es crítica ya que la demanda de herramientas auxiliares para el diseño y confección de prendas de vestir depende del uso y desgaste del producto y de las distintas estaciones del año, como se sabe no es la misma demanda para invierno que se confeccionan suéteres a primavera que se realizan prendas más ligeras, y se clasifica como una demanda final ya que la empresa la mayoría (salvo un producto), de sus productos se comercializan y no entran a un proceso de producción y por el momento la empresa no exporta sus productos.

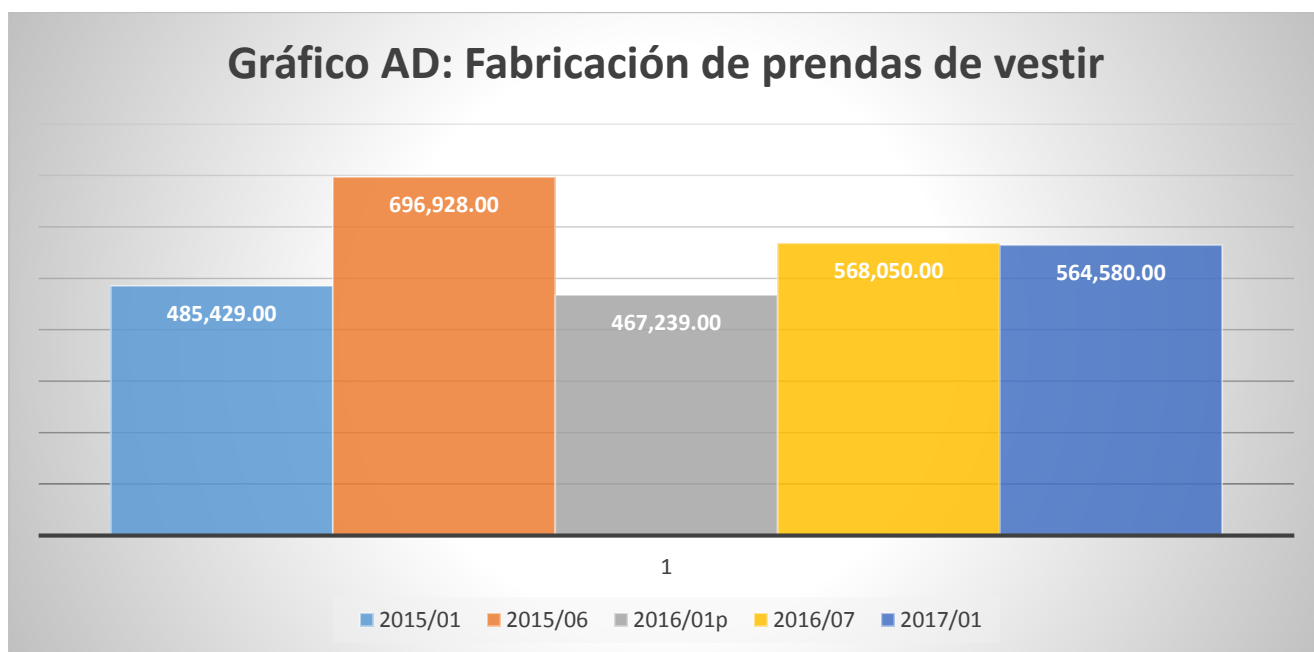
En cuanto al mercado se ha deducido que estamos frente a un mercado meta ya que en este mercado existen clientes con necesidades específicas, en este caso, productos (herramientas) para confeccionar ropa, por lo cual dichos productos están solucionando las necesidades de los clientes, a su vez este mercado se puede decir que cuenta con los recursos necesarios para adquirir dichos productos ya que la mayoría de los clientes de Casa Romano tienen la necesidad de ofrecer ropa de buena calidad (tallas files lo que implica una buena medición de la tela), por lo que los clientes son redituables para la empresa, debido a que algunos están dentro de la Ciudad de México por lo que se pueden realizar visitas sin tener que salir de la ciudad, por otro lado algunos clientes son empresas reconocidas y grandes lo que permite tener la certeza de que van en busca de productos de alta calidad como los que ofrece Casa Romano.

5.1 Datos estadísticos para analizar la segmentación.

Para analizar la segmentación para el mercado en el que incursiona la empresa Casa Romano, contamos con datos estadísticos del sector manufacturero, maquiladoras y servicio de exportación, tomando en cuenta indicadores de ingresos nacionales e internacionales, ventas nacionales e internacionales de los subsectores: 315 fabricación de prendas de vestir y 316 curtido y acabado de cuero y piel y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos.

En el año 2015 (ver gráfico AD) en el mes de junio el subsector 315, tuvo una tasa de crecimiento (tc) del 18.36%, los ingresos nacionales fueron de \$541 mil 363 pesos, permitiendo un crecimiento del 24.83% en los ingresos provenientes del mercado nacional con respecto al mes anterior y el ingreso extranjero mostro una tc de -11.98% con respecto al mes anterior, por lo que tuvo mejor respuesta el mercado nacional.

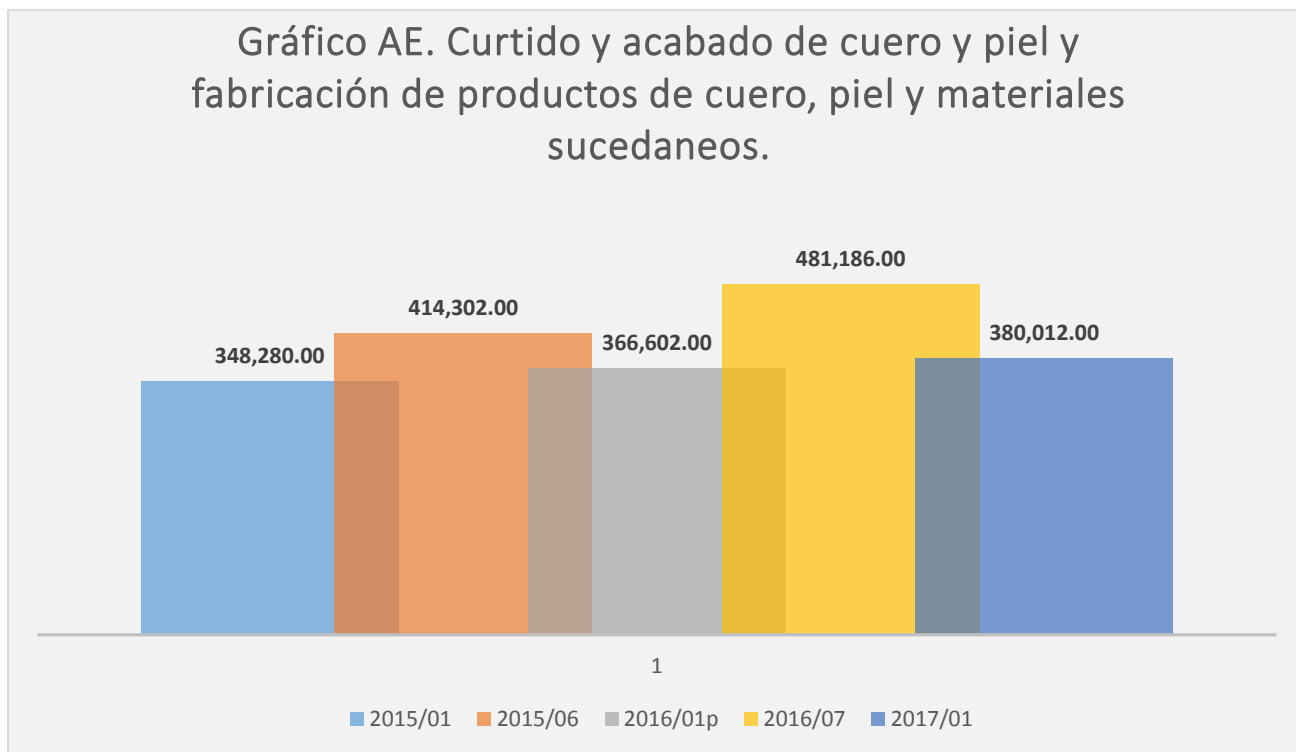
Mientras que para el primer mes del 2016 el subsector tuvo \$467 mil 239 pesos, mientras que los ingresos nacionales reflejan una tasa de crecimiento de -3.82% y los extranjeros de 7.34% es evidente que el mercado extranjero se recuperó, para el mismo año en el mes de julio, el subsector se recupera dado que alcanzó los \$568 mil 050 pesos, mostrando una tc del 6.83%, en cuanto a los ingresos nacionales la tc fue de 9.74% y 1.07% los extranjeros, en definitiva el mercado nacional tuvo mayor participación, para el año 2017 en el mes de enero se observa una drástica disminución, ya que sólo alcanzan los \$564 mil 580 pesos, por lo que la tc fue de -35.58%, los ingresos nacionales mostraron un menor crecimiento, este fue de -41.56%, mientras que los ingresos extranjeros crecieron en 40.10%, en este periodo disminuyeron de forma importante los ingresos nacionales por lo que la mayor participación fue extranjera.³⁸



Fuente: Elaboración propia con datos de la tabla 5.1^a, cifras representadas en miles de pesos.

³⁸Para ver datos completos y tasas de crecimiento, ir a la tabla 5.1^a del anexo. Nota: las tasas de crecimiento son con respecto al mes anterior, al periodo que se describe en cada análisis.

Para el subsector 316 (ver gráfico AE) en junio de 2015 alcanza los \$414 mil 032 pesos, mostrando una tasa de crecimiento del 23.89%, los ingresos nacionales ascendieron a \$397 mil 861 pesos, con una tc del 23.39% y sólo el 10.48% los ingresos provenientes del extranjero. Para el año 2016 mes de enero, se tiene que el subsector muestra una tc de -15.02%, los ingresos nacionales reflejan una tc negativa de 14.97% mientras que los ingresos provenientes del extranjero fueron superiores al reflejar una tc de 13.47%, para el mes de julio del mismo año el sector se recupera alcanzando los \$481 mil 186 pesos, teniendo que la tc de los ingresos nacionales fue del 40.67% mientras que los a ingresos extranjeros mostraron una tc de -7.84%, lo que indica que el mercado nacional tuvo mayor participación. Para el año 2017 en el mes de enero el sector alcanzo los \$380 mil 012 pesos, en este periodo los ingresos nacionales tuvieron una menor participación dentro del sector ya que mostro sólo un 2.79% de crecimiento, mientras que los ingresos provenientes del extranjero mostraron un crecimiento mayor, 15.54% respectivamente.³⁹



Fuente: Elaboración propia con datos de la tabla 5.1^a, cifras representadas en miles de pesos.

³⁹ Para ver datos completos y tasas de crecimiento, ir a la tabla 5.1^a del anexo. Nota: las tasas de crecimiento son con respecto al mes anterior, al periodo que se describe en cada análisis.

Para finalizar, se puede decir que la participación del sector manufacturero, maquiladoras y servicio de exportación, va disminuyendo en cuanto a sus ingresos, estos subsectores analizados forman parte del mercado meta de la empresa Casa Romano, lo que en consecuencia trae que, si sus ingresos y dentro de estos sus ventas se ven afectadas de manera negativa, estos efectos, afectan directamente la demanda para los artículos que comercializa la empresa, lo que se traduce en una disminución de las ventas para Casa Romano, por consiguiente se verán afectados sus ingresos, lo que aumentaría las probabilidades de riesgo, de que la empresa fracase .

Dicho lo anterior, estos datos estadísticos servirán a Casa Romano para que visualice cómo se comporta el segmento de mercado en el que está inmerso, y a su vez pueda monitorear, como se comportarían sus ventas, y por otro lado, hasta qué punto podría ser favorable buscar la oportunidad de penetrar en el mercado extranjero.

6.0 Posicionamiento.

Se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas competitivas.

El posicionamiento que tienen los productos comercializados por Casa Romano son:

Por atributo: que es el poder confeccionar y diseñar con las mejores herramientas en cuanto a calidad y durabilidad.

Por beneficios: poder realizar prendas de vestir de alta calidad en lo que se refiere a medidas exactas.

Por la clase de usuarios: ya que se segmentan por la clase de usuarios que demandan las herramientas de diseño, para este caso son los diseñadores de moda y las empresas dedicadas a este sector.

Algún reclamo: por tratarse de herramientas de altísima calidad los precios de estos productos son elevados y se puede ver limitada la demanda por la relación con los ingresos de los clientes potenciales y establecidos.

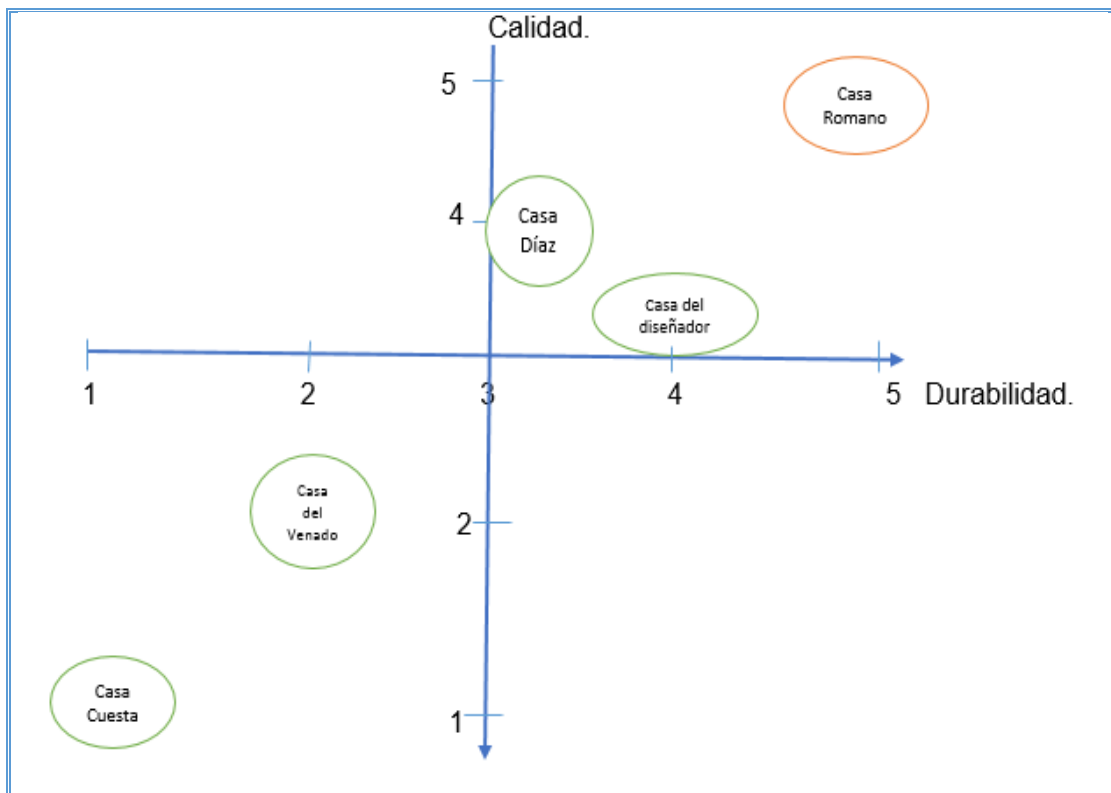
Tabla 6.0ª: Mapa perceptual de las reglas encapsuladas.

MARCAS	CALIDAD	DURABILIDAD
Casa del Diseñador	3	4
Casa Cuesta	1	1
Casa Díaz	4	3
Casa del Venado	2	2
Casa Romano	5	5

Fuente: Elaboración propia, con base en comentarios de los consumidores a través de las páginas web

Nota: La calificación se pondero del 1 al 5, siendo 1 nivel bajo, 5 nivel más alto

Gráfico AF: Percepciones de los consumidores de las reglas encapsuladas, por unidad económica.



Fuente: Elaboración propia, con datos de la tabla 6.0ª

6.1 Principales estrategias de posicionamiento.

Casa Romano combina dos tipos de estrategias principales:

1.- Con respecto al uso y aplicación (para qué): los productos comercializados por Casa Romano sirven principalmente para confeccionar ropa de medidas exactas atribuyendo calidad a las prendas, especialmente para el consumo de diseñadores.

2.- Basada en tipo de persona que usa el producto (Quién): los productos de Casa Romano van dirigidos al mercado formado por diseñadores individuales, a empresas ya posicionadas en el mercado del sector textil y confección de ropa y para los estudiantes-futuros diseñadores.

Se sugiere posicionar el eslogan “Vive la Pasión por diseñar” de acuerdo a los objetivos de la empresa.

6.2 Proceso para desarrollar una estrategia de posicionamiento.

Los productos comercializados por Casa Romano los ponen en uso los diseñadores, las empresas dedicadas a la confección y diseño de ropa y estudiantes-futuros diseñadores, los principales beneficios de estos son la calidad y durabilidad, son herramientas que se utilizan cada vez que se diseña, por tanto su demanda está determinada por el desgaste que sufren y por la demanda de ropa.

El enfoque utilizado por Casa Romano es el centrado en las necesidades del consumidor, ya que la comercialización está en función de la necesidades y demanda del mercado, en este caso los clientes de esta empresa necesitan productos de alta calidad y gran durabilidad y es por ello que este establecimiento les vende productos que cuentan con esas características para satisfacer esas necesidades específicas.

7.0 Producto.

REGLA ENCAPSULADA:

ATRIBUTOS: es una regla fabricada en resistente y flexible plástico transparente, de diferentes largos, graduada en centímetros y pulgadas con líneas rojas. Están diseñadas especialmente para el trabajo pesado.

BENEFICIOS: están exactamente calibradas son de gran durabilidad ya que están cubiertas por un encapsulado transparente el cual le permite no tener un desgaste prematuro.

Atributo Psicológico: le da al diseñador y/o cliente, la certeza de un trabajo de calidad, dándole valor agregado a su trabajo.

Este es el producto estrella de Casa Romano por tanto es un producto tangible ya que se puede percibir, tocar, palpar, las cualidades intangibles de esta regla encapsulada como ya se mencionó es su precisión y su durabilidad, además de que le da la satisfacción al cliente de poder hacer su trabajo con las medidas exactas y con ello apreciar más aún el valor de su trabajo.

7.1 Envase.

Los productos importados que se venden, se entregan en una bolsa de plástico negra sin ningún logotipo, no tienen código de barras, las reglas que se producen en Casa Romano son empaquetadas con una bolsa de celofán transparente y esas son las únicas que cuentan con una etiqueta de la empresa. Cuando se venden cintas métricas amarillas y se en este caso se expide una orden de más de 10 piezas, estas son entregadas en la misma caja que le llega a la empresa por parte de su proveedor.

Al realizar este tipo de entregas sin un distintivo de la empresa se corre el riesgo de que el cliente pueda observar los datos del proveedor pudiendo así evitar la triangulación y directamente ponerse en contacto con dicho proveedor, excluyendo a la empresa, y con ello se vería afectada su cartera de clientes y por ende sus ventas.

7.2 Mapeo de "CASA ROMANO".

Evidencia física.

- Tiempo de respuesta.
- Guión para toma de pedidos.



Realización de pedidos.

- Tono de voz.
- Rapidez para confirmar pedido vía web.

Tiempo

Guión para saludar al cliente

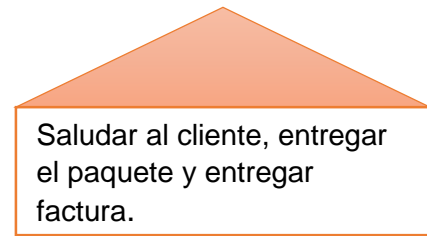
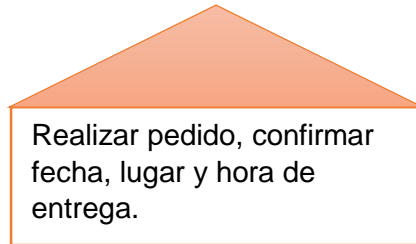


Entrega de paquetes.

Aspecto del empleado

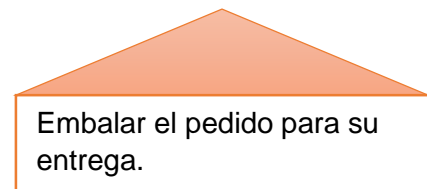
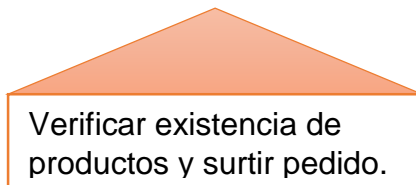
Línea de interacción

Acción Visible



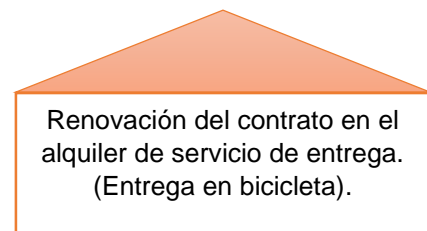
Línea de visibilidad.

Acción invisible.



Línea de interacción

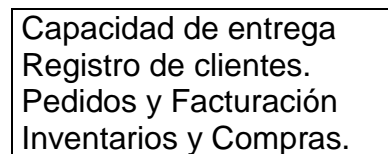
Física interna



Procesos de Soporte

Línea de interacción

De IT.



Fuente: Elaboración propia

BASE DE DATOS.

7.3 Clasificación de los bienes de consumo.

Los productos comercializados de Casa Romano se encuentran dentro de la clasificación de los bienes de compra comparada dado que los consumidores los suelen pasar por un proceso de selección, es decir, son comparados en cuanto a su disposición, calidad, precios y estilo.

7.4 Amplitud, Longitud, Profundidad y Consistencia del producto.

La mezcla de productos de una compañía tiene cuatro dimensiones importantes:

- Amplitud: Casa Romano cuenta con las siguientes líneas de productos.

PRODUCTOS	
alfileres	punzón
brochas	redondeador
broche	reglas
carretillas de hilo	remallador
cintas	Saca grapas
dedal	tijeras
descocedor	bobina para maquinas
deshebrador	caja con grapas
ensartador	carretes
escalas de graduar	desarmadores
ganchos	discos cortadores
gredas	estuche para costura
lápices marcadores	imán
notcher´s	lijas
pinza	paper ties
	tag pins

Fuente: Información proporcionada por la empresa.

- Longitud y profundidad.

Casa Romano ofrece al mercado un total de 115 artículos, con la siguiente variedad de productos, derivados de sus líneas.

PRODUCTO (profundidad)	EXISTENCIA(longitud: inventarios)
Alfiler Inglés Newey caja 25grs.	67
Alfiler No. 8 Hirsch caja 50grs. Prym	1
Alfiler para seda Dritz	5
Alfiler super fino y puntiagudo Dritz	49
Alfiler cabeza de perla Dritz roseta c/40pzas / Perlizado Extra Largo	33
Alfiler cabeza de vidrio Dritz caja con 100 pzas.	18
Alfiler cabeza de vidrio Prym roseta	7
Alfiler cabeza de perla Prym roseta	2
Alfiler cabeza de plástico tipo perla roseta	1
Alfiler tipo fistol Selanusa	0
Alfiletero tipo pulsera Dritz	2
Alfiler para tendido alemán	88
Brocha para over	3
Broche de presión Prym 555 cartera c/36pzas.	149
Broche para corset marca Newey No. 4 Inglés, cartera c/12pzas.	234
Broche para pantalón y falda Prym, alemán	48800
Broche de gancho para falda y pantalón de latón, T/4, alemán, negro y niquelado	0
Broche mini negro y niquelado 1,2 & 3	800
Broche de nylon inglés, mini, transparente	43000
Broche de nylon inglés, Blanco del rin	31000
Carretilla punta de aguja NPT japonesa	120
Carretilla punta de aguja mango negro madera	6
Carretilla económica	60
Cinta amarilla alemana, Hoechstmass	273
Cinta blanca alemana, Hoechstmass	302
Cinta Hobby de 3mts alemana, Hoechstmass	122
Cinta Master tape alemana, Hoechstmass	85
Cinta Picco alemana, Hoechstmass	30
Cinta Rollfix alemana, Hoechstmass	29
Cinta Rondo alemana, Hoechstmass	135
Cuenta hilos	0
Dedal Dritz, chico, mediano y grande	34
Descocedor alemán Mini cut, Hoechstmass	33
Descocedor alemán recto, Hoechstmass	104
Descocedor inglés Quick Umpic	22
Deshebrador japonés marca Kai	18
Deshebrador Hércules acero inoxidable	4
Deshebrador Hércules económico de metal	13
Deshebrador Dritz con tapa	11
Deshebrador plástico Golden Eagle	7
Ensartador de hilos, alemán	315
Escala de graduar de 18", B-85, Kearing	124

Escala de graduar de 18", B-95, Kearing	175
Escala de graduar de 24", B-97, Kearing	106
Escala de graduar, tipo " L " 8X8 Kearing	46
Escala de graduar de 6", B-50, Kearing	298
Escala de graduar de 6", B-55, Kearing	131
Escala de graduar de 6", W-10, C-THRU	48
Escala de graduar de 6", SW-51 C-THRU	52
Escala de graduar de 6", acero inoxidable Stainless	13
Gancho para patrón	42
Greda de gis, América	186
Greda de gis, Ideal	46
Greda de cera Indus. Inpar, S.A. de C.V.	26
Greda de talco, Dritz	22
Greda de talco, repuesto	1
Lápiz marcador mágico, alemán	93
Lápiz marcador tinta fugaz, Dritz	14
Notcher, acero niquelado, Kearing	2
Pinza over, acero inoxidable	29
Punzón de acero	42
Redondeador Dritz	26
Repuesto redondeador Dritz	13
Regla de madera, tipo 6	48
Regla de acrílico, tipo 6, Casa romano	31
Regla de acrílico, tipo vary, Casa romano	3
Regla de acrílico, tipo gota, Casa romano	7
Regla de acrílico, tipo gota con muesca, Casa romano	9
Regla de acrílico, tipo mini curva, Casa romano	7
Regla de acrílico, tipo lágrima, Casa romano	6
Regla de acrílico, tipo pato, Casa romano	5
Regla de acrílico, tipo multicurva, Casa romano	5
Regla de aluminio tipo sastre de 24"	11
Regla de aluminio tipo vary de 12"	2
Regla de aluminio tipo vary de 24" (corte regla aluminio sin graduar)	18
Regla de aluminio tipo L	11
Regla de aluminio tipo metro nacional, Pilot	20
Regla de aluminio 60 cms, Pilot	12
Regla de aluminio tipo metro importada, C-THRU	38
Remallador de telas Fixasmag	24
Sacagrapas cromado, Pilot	128
Tijera Clauss	4
Tijeras 3 claveles, españolas 9"	2
Tijeras 3 claveles, españolas 10"	6
Tijeras 3 claveles, españolas 12"	3
Tijera Fortika 8"	5
Tijera Fortika 10"	5
Tijera Fortika 12"	5

Tijera italiana Premax, 4"	6
Tijera italiana Premax, 152mm	5
Tijera Wiss de 8 1/2"	4
Tijera Kai 8" Zig-zag	3
PRODUCTOS VARIOS	
Bobina para máquina de coser	31
Cajas con 5000 grapas Stanley Bostitch	16
Cajas con 5040 grapas Pilot	4
Cajas con 5000 grapas L19-1/2" b.galv	5
Caja con 5000 grapas para trabajo pesado Stanley Bostitch	1
Caja con 5000 grapas Stanley Bostitch (verde) SB3023 1/4" 6,35mm	1
Cajas con 5000 grapas Reliable Special Wire Staples BS#20G	6
Cajas con 5000 grapas Salco/Germany 20G-1/2"	9
Carretes para máquina de coser, bobina (plata)	55
Carrete chico para máquina de coser, bobina (negro)	9
Carrete grande para máquina de coser, bobina (negro)	13
Cinta métrica de colores alemana	12
Cinta métrica económica	2
Desarmador plano	11
Despachador cinta adhesiva Pilot	2
Discos cortadores Eastman C-280BL	9
Discos cortadores Eastman C-450BL	10
Estuche para costura Newey 78 & 79	3
Imán G20E	21
Imán redondo	27
Lijas Eastman/Medianas	100
Paper ties caja con 2000 pzas.	1
Tag pins caja con 5000 pzas.	9

Fuente: Información compartida por la empresa.

- **Compatibilidad:** toda la variedad de productos que ofrece Casa Romano se encuentran estrechamente relacionados ya que todos estos productos van dirigidos hacia el mismo mercado, tienen la misma finalidad que es ser herramientas para la confección de prendas de vestir, de igual manera los canales de distribución son iguales para todos.

Propuesta:

- ✓ Estar al pendiente de productos innovadores, para que de esta manera se amplié la cartera de mercancías e ir remplazando con antelación productos obsoletos con productos innovadores y poder así, ir un paso delante de la competencia.

- ✓ Tratar de no dejar sin movimiento a los productos, en caso de ver que estos tardan en venderse, proponer promociones conjuntas, es decir, productos estrella junto con estos de menor movimiento, por ejemplo; en la compra de 5 cintas métricas 10% de descuento en broches para pantalón y falda Prym, alemán, ahí se deberá analizar el precio al que se podría dar, sin disminuir tanto la ganancia, ya que es mejor tener mayor rotación de inventarios a que estén parados, esto genera costos de almacenaje, y dinero sin movimiento.

8.0 Identificación del producto, marca, logo, envase y etiqueta.

8.1 Marca: es un activo intangible de la empresa que puede ser muy importante y suponer la base de su ventaja competitiva.

- Nombre: Casa Romano
- Marca: Casa Romano
- Logo:



8.2 Valor de la marca.

- Lealtad de la marca: la generan sus productos de calidad y la atención personalizada de los clientes.
- Reconocimiento del nombre: lo obtiene por sus treinta años en el mercado.
- Calidad percibida: Alta.
- Un activo en propiedad de la marca, es su marca registrada.

8.3 Elección del nombre.

El nombre de Casa Romano pertenece al apellido de la familia, fundador de la empresa, su estrategia es de marca única ya que todos sus productos se comercializan bajo la misma marca, sello Casa Romano. Dentro de las ventajas que existe al llevar la misma marca para todos los productos esta tener mayor notoriedad y en caso de que se lanzaran nuevos productos es más fácil posicionarlos en el mercado, además brinda conocimiento pleno de toda la variedad de productos pertenecientes a Casa Romano. Como desventajas tenemos que en el caso de que fracase un producto repercuta en la imagen y valoración del resto.

9.0 Plaza

9.1 Canal de distribución: Para Casa Romano le corresponde el comercio minorista o detallistas que es un intermediario que vende directamente al consumidor final. Constituye un eslabón crucial dentro del proceso distributivo, estableciendo con los clientes un vínculo que le permite estimular la demanda, obtener información y hacer llegar la idea al fabricante y a otros intermediarios.

LA OPERACIÓN SIN TIENDAS:

Tener diferentes canales de entrega de un servicio o producto, implica diferentes costos y diferentes niveles de satisfacción de los consumidores. Un servicio de pizzas puede ser entregado a domicilio o en el establecimiento. Las investigaciones sobre la decisión del consumidor entre canales personales, impersonales y de autoservicio, arrojan los siguientes resultados:

- Para compras complejas y de un riesgo elevado, los clientes suelen elegir medios personales, por ejemplo, al adquirir un bien inmueble.
- Una vez que el cliente conoce los canales impersonales y de autoservicio, aumentan su uso y confianza en ellos, por ejemplo, los cajeros automáticos para retiros de efectivo.
- Los compradores que tienen motivaciones sociales para sus compras, solicitan los canales personales, por ejemplo, la compra de un vestido de noche.
- Lo que es más decisivo en la elección de compra para los consumidores, es la comodidad, horarios y lugares flexibles. Es también relevante la información, reservación y solución de problemas.

Para el caso Casa Romano en un contexto tradicional la comodidad y flexibilidad para el consumidor de esta empresa son básicas, por lo que Casa Romano tiene accesibilidad de adaptarse a las necesidades del cliente, en este caso como no cuenta con establecimiento desarrolla la operación de venta a través de canales personales, además recordemos que es una empresa de venta a detalle.

9.2 Distribuidores de Casa Romano.



Casa Cuesta fue fundada en el año de 1923 por Don Antonio Cuesta Guerra, en la calle de Isabel la Católica #37 en el Centro de la Ciudad de México. Caracterizándose desde entonces por contar con el más amplio surtido de casimires nacionales e importados, así como una gran variedad de forros, habilitaciones y demás artículos para la sastrería, en este caso esta empresa no tiene gran impacto en la competencia ya que revisando sus páginas principales (página principal, y Facebook) sólo hace referencia a que realizan trajes a la medida así como de sus tipos de telas y forros que utilizan, por lo que no dan detalle de los artículos que manejan para la sastrería (que es nuestro mercado de estudio).

Los siguientes competidores se tienen que corroborar para saber si son grandes empresas o pequeños locales, ya que no se encontró ninguna página web que pueda servirnos para visualizar que ofrecen y como compiten con Casa Romano.

4.- Distribuidor del Salvador:

5.- Hércules: maquinas: productos para la confección de ropa.

Cabe destacar que también se encuentra Mercería el Venado, pero este funge como distribuidor ya que Casa Romano le proporciona sus reglas de Graduar para que esta las venda al consumidor final.

9.3 Funciones de distribución.

- **INFORMACIÓN:** existe una fluidez en ambos sentidos (cliente- empresa) de información respecto al mercado en el que se encuentra; Casa Romano por ejemplo sabe qué tipo de productos, calidad demandan sus clientes y sus clientes saben qué tipo de productos ofrece Casa Romano.
- **COMUNICACIÓN:** la empresa utiliza principalmente la promoción de boca en boca y venta personalizada.
- **FINANCIAMIENTO:** Casa Romano no cuenta con algún tipo de financiamiento bancario o por crédito otorgado por sus proveedores sin embargo, en varias ocasiones el financiamiento ha provenido de un desembolso de la cuenta personal de la dueña (autofinanciamiento).

9.4 Puntos fuertes y débiles del canal de distribución de “CASA ROMANO”

	PUNTOS FUERTES	PUNTO DÉBIL
CANAL DIRECTO	La empresa tiene el control total del producto sobre el canal de distribución, tiene contacto directo con el cliente final, por lo que la sensibilidad es inmediata ante las reacciones del mercado.	Tiene una menor cobertura geográfica ya que no posee puntos de venta (franquicias) y entonces se ve limitada los alcances en cuanto al acaparamiento de nuevos clientes fuera de su zona geográfica, tiene entonces que hacer una mayor inversión en stock,

Fuente: elaboración propia con base en información de la empresa a través de la entrevista a la empresaria.

9.5 Estrategias de cobertura.

Casa Romano cuenta con la estrategia de Distribución selectiva; ya que la empresa selecciona los lugares, las empresas y el tipo de cliente al que se va a dirigir a ofertar, de esta manera le da un plus al valor y calidad de sus productos ya que es selectiva en cuanto a sus puntos de venta, en este caso la empresa selecciono entre sus puntos de distribución a “Casa Cuesta” y “Casa del venado”.

9.6 Estrategia de presión (PUSH)

En una estrategia de empuje, existen tres flujos:

1. Flujo de productos: en el caso de Casa Romano sus productos se canalizan ante mayoristas por dos vías “Casa Cuesta” y “Casa venado”, y de manera detallista la empresa realiza su propia distribución con la finalidad de poner los productos en manos del consumidor.
2. Flujo de comunicación: la empresa cuenta con una relación estable y confiable tanto con sus distribuidores como con sus proveedores lo que permite que exista una buena comunicación encaminada al incremento de ventas.
3. Flujo de oferta: para incentivar la venta en los puntos de distribución al mayoreo elegidos por la empresa los estimula ofreciéndoles precios especiales y financiación ofreciéndoles una semana de crédito, esto con el objetivo de suscitar la cooperación entre ambas partes para lograr la venta del producto. Se sugiere a los distribuidores antes mencionados proporcionar folletos o volantes para incrementar la venta de los productos que la empresa les provee.

Propuesta:

- ✓ Ampliar su distribución, ya que actualmente cuenta con un solo medio de reparto (reparto en bicicleta) el cual se quedaría para un radio cercano y ver la manera de alquilar un servicio más sofisticado vía terrestre (vehicular) para distancias más largas, y poder así entregar la mercancía en tiempo y forma, con ello dar espacio a gestionar mejor el tiempo en busca de nuevos clientes.
- ✓ Además se sugiere crear una oficina virtual, ya que es un espacio virtual en el que se llevan a cabo actividades parecidas a las de una oficina convencional. La mayoría de los organismos públicos y grandes empresas ofrecen, dentro de sus Webs, servicios virtuales a sus clientes, proveedores y empleados, relativos a diversas utilidades que sustituyen o complementan los canales tradicionales de comunicación en el acceso a información y en la prestación de servicios.

Como por ejemplo se puede acceder a **Kichink**, una plataforma de comercio electrónico que permite a empresas y comerciantes crear su propia tienda en línea, ha mantenido crecimientos por arriba del 200 por ciento desde 2013 en sus ingresos, en el número de órdenes y el número de tiendas que comercializan a través de ella.

El modelo de negocio de Kichink resulta disruptivo frente a otras plataformas, pues a diferencia de cobrar un precio de entrada o mensual, solicitan una comisión de 7.5 por ciento en artículos físicos y 3.8 por ciento en artículos digitales o servicios, por cada transacción. Eso significa que nadie paga hasta que se empieza a vender. Actualmente cuenta con más de 70 mil marcas auténticas (inicio con 300 tiendas), cabe destacar que la confianza hacia esta plataforma aumenta debido a que tanto los pagos como los envíos están protegidos por la garantía kichink.

Otra forma de expandir la distribución es a través de la **Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO)**. Es una organización civil sin fines de lucro y su propósito es impulsar la expansión y consolidación del comercio electrónico en México: apoyan e incentivan empresas de venta online que buscan desarrollar su comercio electrónico y beneficiarse de las mejores prácticas de la industria. Su comunidad de expertos en ecommerce ofrece recursos únicos para las empresas que venden en línea tales como:

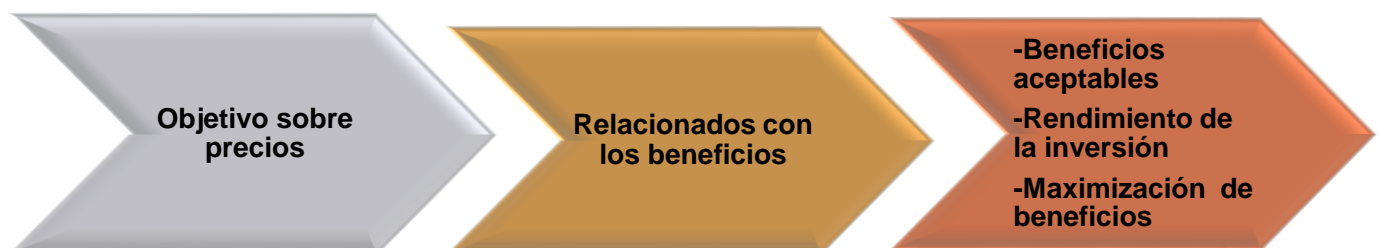
- Desarrollan herramientas para apoyar el crecimiento de las empresas.
- Informan sobre las novedades del mercado.
- Comparten experiencias y casos de éxito.
- Trabajan con las autoridades y los bancos para que el ecosistema crezca.
- Organizan Hot Sale la campaña de ventas online más grande de México.

Dentro de esta asociación se encuentran grandes empresas de renombre como por ejemplo; TELCEL, LIVERPOOL, SONY, NIKE, NESTLÉ, SHASA, PALACIO DE HIERRO, SEARS, entre otras. Para ambas opciones los procesos de registro son en las páginas Web pertinentes. (Se anexarán en la bibliografía).

O bien a través de **Mercado Libre**, es el sitio de retail (es decir, de compra y venta de productos y servicios) más visitado de Latinoamérica, por lo que diariamente recibe visitas de millones de personas. Si bien inicialmente Mercado Libre estaba enfocado en los vendedores individuales, que usaban la plataforma para desprenderse de algo que ya no necesitaban, desde hace algunos años es una gran vidriera virtual formada por pequeñas y medianas empresas, profesionales de todo tipo y también grandes marcas.⁴⁰

10.0 Precio.

Para Casa Romano el objetivo de sus precios se basan principalmente en los beneficios de sus productos ya que vende calidad y por tanto ofrece precios altos:



⁴⁰ Para ver términos y condiciones, así como costos de la plataforma, visitar la siguiente liga electrónica.
https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Tarifas-y-facturacion_1044

La práctica de precios de Casa Romano son basados en la demanda por:

- Discriminación de precios
- Precios basados en el valor percibido

Precio meta u objetivo: para producir un retorno (ROI) específico.

Precio para un rendimiento meta: ejemplo; regla B-85

$$\text{Costo unitario} + \frac{\text{Rendimiento deseado} * \text{Capital invertido}}{\text{Ventas}}$$

Dónde:

$$\text{Costo unitario} = \text{Costo variable} + \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Unidades vendidas}}$$

Desarrollo:

$$\text{Costo Unitario} = 23.21 + \frac{142.60}{40}$$

$$\text{Costo Unitario} = 26.77$$

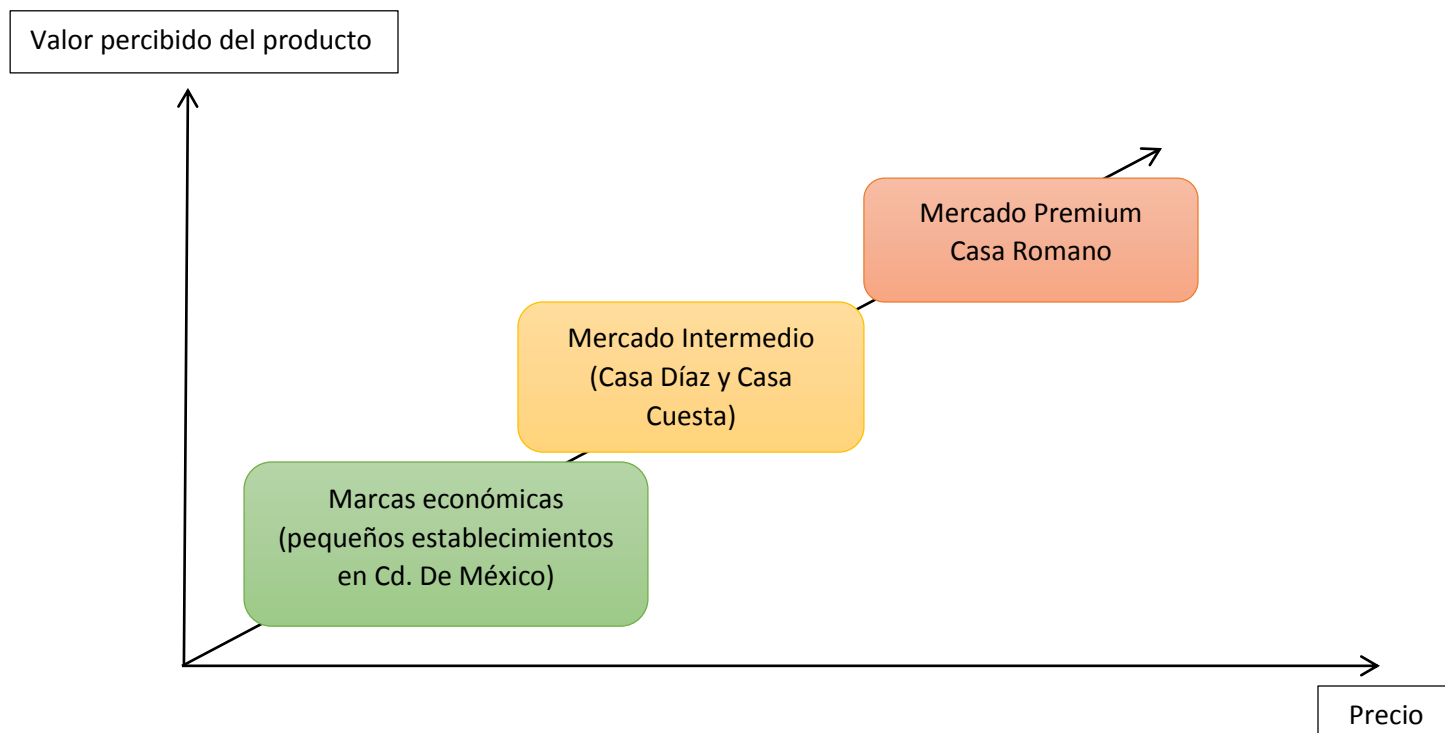
Precio:

$$P = 26.77 + \frac{1 * 928.40}{3,800} = 27.01$$

Para Casa Romano como ya se mencionó sus precios se basan en la demanda y el valor percibido:

- Discriminación de precios: la empresa maneja distintos precios dependiendo del cliente, basándose en la frecuencia y el volumen que este demande.

MAPA DE VALOR:



Fuente: Elaboración propia.

El valor percibido y el precio de uno de los dos productos estrella que en este caso es la regla B-85 (regla encapsulada) se coloca en el nivel Premium dado que los clientes le dan un valor elevado debido a los beneficios básicos que este les satisface por tanto el precio ofertado es alto.

Mientras que en el mercado intermedio se compone por empresas posicionadas que ofrecen productos de calidad intermedia y por tanto su precio es más bajo que el que ofrece Casa Romano.

Las marcas económicas están compuestas por pequeños establecimientos, los cuales brindan productos mucho más económicos, volviéndose productos sustitutos de los que ofrece Casa Romano.

La **estrategia** para el precio es la siguiente:

Promoción de Ventas:

Casa Romano cuenta con una limitada promoción de ventas ya que la directora general es selectiva en cuanto al tipo de cliente que le va a ofrecer el beneficio de la promoción, basa el tipo de promoción en el volumen de pedidos de mercancías por parte del cliente, ofreciéndoles;

- a) Precios preferenciales
- b) Bonificaciones: regalo de algún producto
- c) Crédito
- d) Descuentos.

Por lo cual incentiva la demanda a corto plazo.

Es bien sabido que es difícil generalizar los precios, sin embargo existen algunas normas o pautas para establecer el precio de un producto (se recomienda ponerlas en práctica) las cuales se mencionan a continuación:

1. ¿Cuáles son las estrategias y el posicionamiento del producto?
2. ¿Cuáles son otros puntos estratégicos de importancia que pudieran afectar las decisiones de precios?
3. ¿Cuál es el valor que el producto tiene para el comprador? Es necesario realizar una investigación de campo para tener mayor precisión.
4. ¿Cuáles son las ganancias?
5. Considere precios promocionales.

Propuesta:

- ✓ Pero eso sí, nunca arriesgar la calidad de sus productos por querer disminuir costos, y ganar más, en su caso buscar otros proveedores que den un mejor precio y con la misma calidad.

10.1 Elasticidad.

Tabla 10.1^a: Elasticidad precio de la demanda: Regla encapsulada B-85.

Empresa	Precio al 27 de mayo de 2017	Elasticidad ⁴¹
Casa Romano	95.00	0.25
Casa Cuesta	93.00	0.28
Casa del Diseñador	100.00	0.20

Fuente: elaboración propia, con base en precios de la regla encapsulada, de cada una de las empresas.

Nota. Para obtener el precio que cada empresa tiene para el producto en cuestión, se llamó vía telefónica a cada una de ellas.

El producto que vende en Casa Romano es inelástico ya que es mayor a cero y menor que uno. Si Casa del diseñador incrementa su precio en 10% las unidades demandadas de Casa Romano incrementarían en un 0.20%. Si Casa Cuesta incrementa su precio en un 18% las unidades demandas para Casa Romano se incrementarían en un 0.28%. En este estudio los datos arrojan una elasticidad cruzada positiva lo que nos permite concluir que se tratan de bienes sustitutos.

10.2 Punto de equilibrio.

Volumen del Punto de Equilibrio:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{Costos Variables}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{142.60}{27.01 - 23.21} = 37.52 \sim 38 \text{ unidades}$$

⁴¹ Para calcular la elasticidad se ocupó la siguiente fórmula:

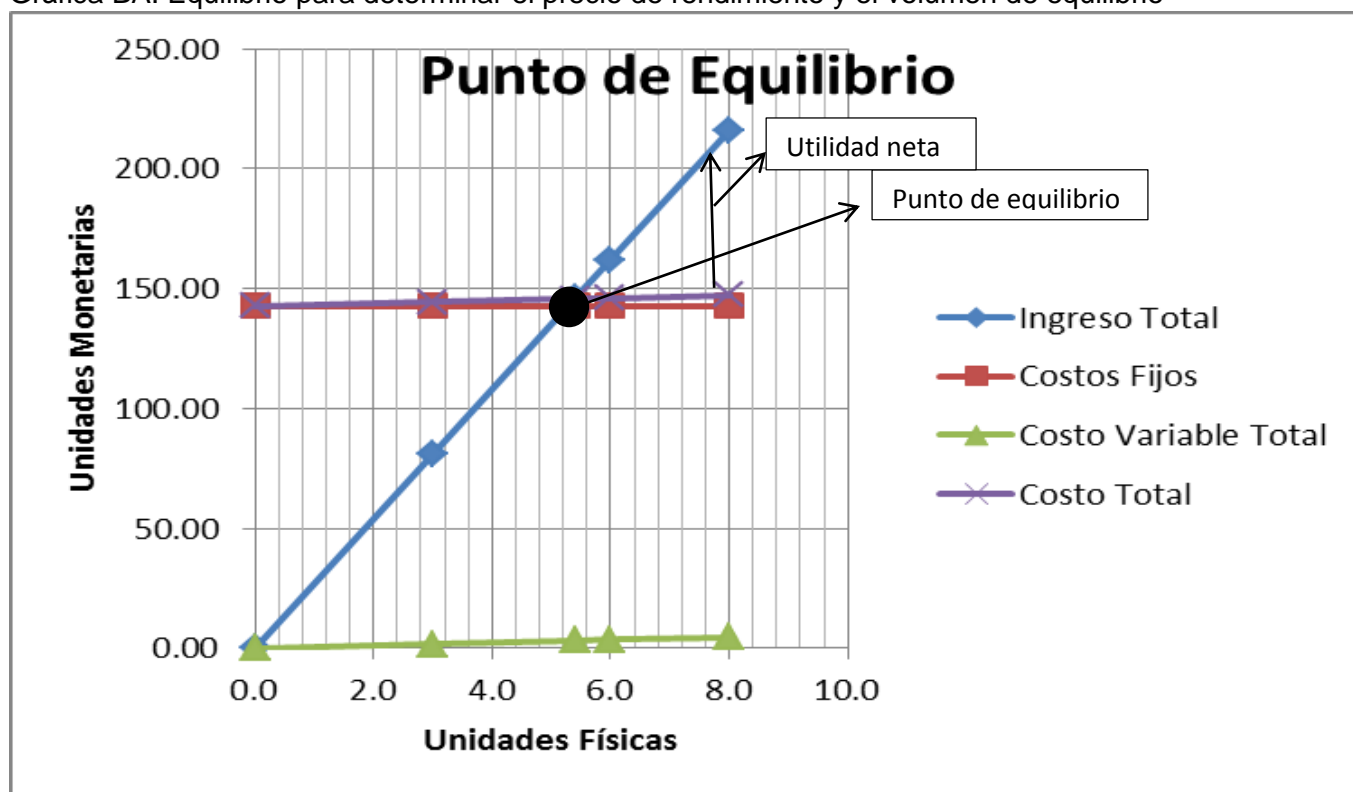
$$\text{Elasticidad precio de la demanda} = \frac{(Q_2 - Q_1) / [(Q_2 + Q_1) / 2]}{(P_2 - P_1) / [(P_2 + P_1) / 2]}$$

Tabla 10.2^a

Precio de Venta	Cantidad	Ingreso Total	Costos Fijos	Costo Variable Unitario	Costo Variable Total	Costo Total
27.01	0.0	0.00	142.6	0.58025	0.000	142.600
27.01	3.0	81.03	142.6	0.58025	1.741	144.341
27.01	5.4	145.85	142.6	0.58025	3.133	145.733
27.01	6.0	162.06	142.6	0.58025	3.482	146.082
27.01	8.0	216.08	142.6	0.58025	4.642	147.242

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa Casa Romano.

Gráfica BA: Equilibrio para determinar el precio de rendimiento y el volumen de equilibrio



Fuente: Elaboración propia con base en la tabla 10.2^a

Concluimos que, para que Casa Romano se encuentre en punto de equilibrio (que no pierda ni gane, pero que cubra todos sus costos y gastos de inversión) es necesario que venda 5.4 unidades de reglas encapsuladas B-85 los cuales le generaran un ingreso por 145.85 pesos.⁴²

⁴² Es importante señalar que el punto de equilibrio se realizó con la poca información que proporcionó la empresa ya que esta no cuenta con la información completa, por lo que este punto, se manifiesta a modo de ejemplo.

11.0 Promoción

Venta Personal:

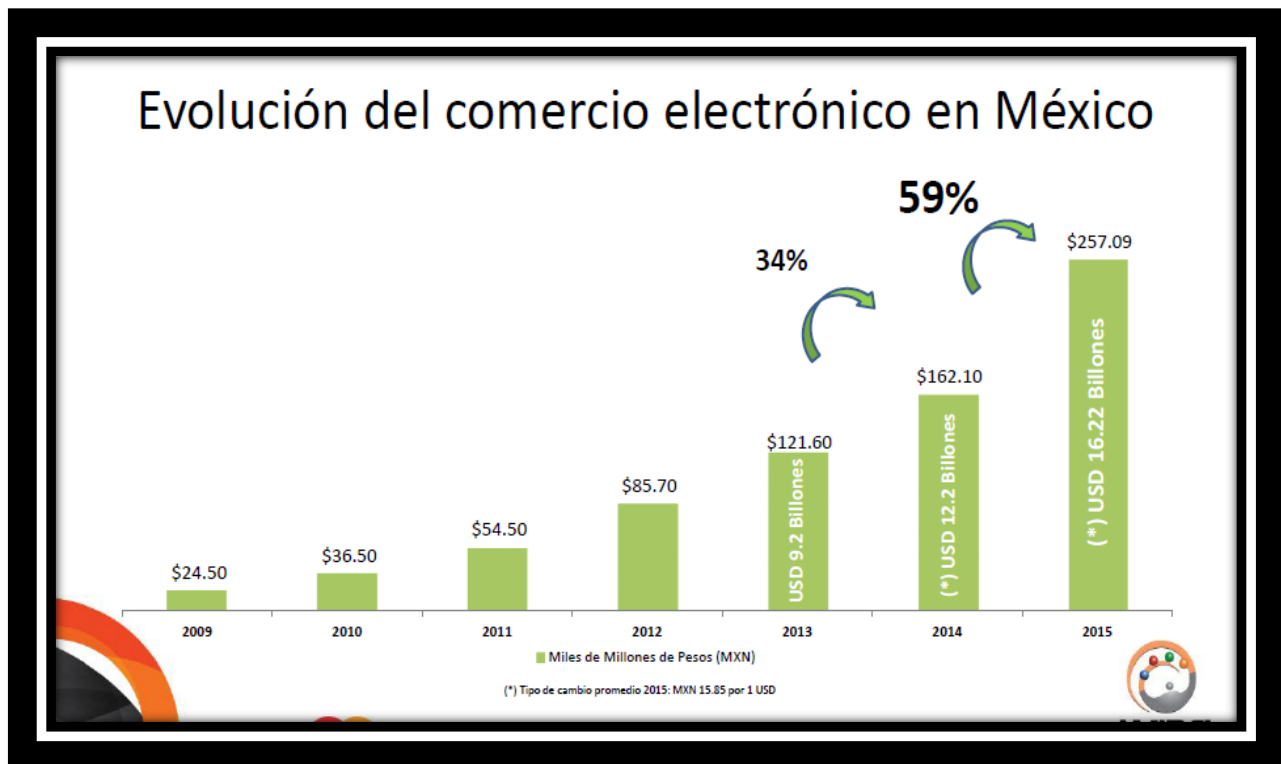
En Casa Romano se utiliza la venta personal ya que es una forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual está transmitiendo información de forma directa y personal a un cliente potencial específico, por lo que aquí se recibe, de forma simultánea e inmediata la respuesta del destinatario de la información. Esta forma de venta convence al comprador potencial de los beneficios que reportara la compra del producto.

Mercadotecnia Directa:

La mercadotecnia directa que se visualiza en Casa Romano es el telemarketing ya que para ser sus propuestas de venta, los contacta vía telefónica a sus clientes ya antes captados. Como anteriormente se mencionó el uso de las redes sociales no se contemplan dentro de la mercadotecnia directa ya que su uso es escaso e ineficiente.

Para visualizar la importancia que brinda el internet para el comercio electrónico, contamos con la investigación realizada por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), la cual nos muestra la siguiente gráfica:

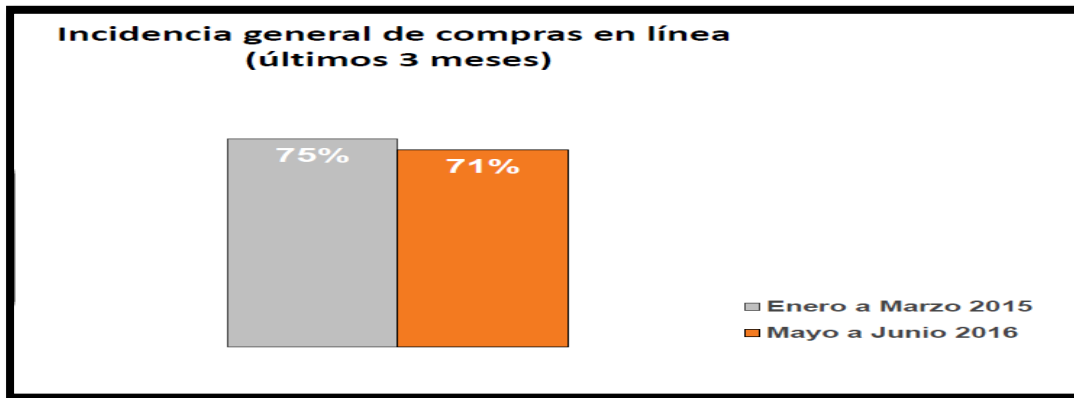
Gráfica 11^a



Fuente: Estudio comercio electrónico en México 2016, AMIPCI, disponible en: http://megatrix.mx/mt-content/uploads/2016/12/estudio_ecommerce_amipci_2016_by_comscore_publica3.pdf

En la gráfica 11ª se aprecia la evolución que ha tenido el comercio electrónico en México, el cual ha dado un gran salto en tan solo un año ya que asciende al 59% (lo que representa \$257.09 miles de millones de pesos) y se dice un gran salto ya que si comparamos el 2013 vs 2014 este sólo fue del 34%.

Gráfico 11b



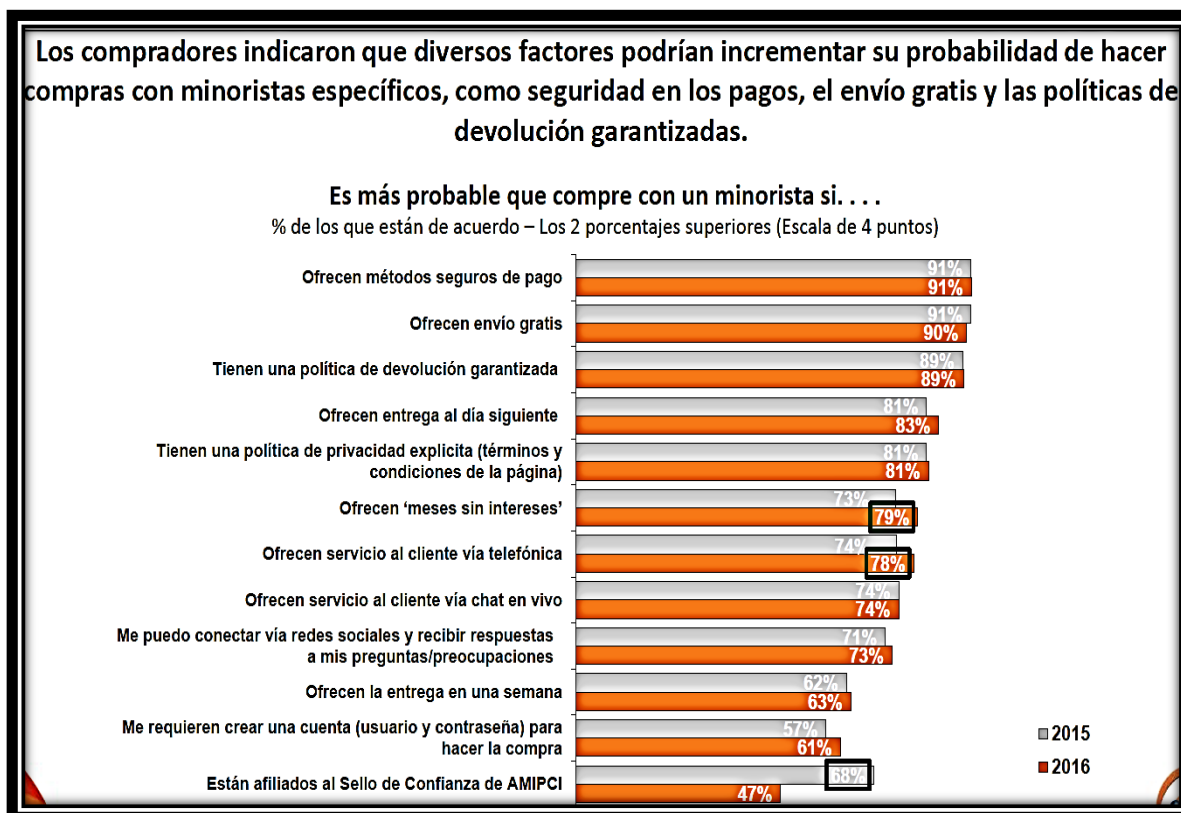
Fuente: Estudio comercio electrónico en México 2016, AMIPCI, disponible en: http://megatrix.mx/mt-content/uploads/2016/12/estudio_ecommerce_amipci_2016_by_comscore_publica3.pdf

El gráfico 11b nos indica el porcentaje de compras en línea realizadas, compara el primer trimestre del 2015 con el segundo trimestre del 2016, lo que se obtuvo como resultado fue que en 2016 el porcentaje de compras fue del 71% teniendo un decrecimiento del 4%, pero aun en esta situación se debe mencionar que 10 millones de nuevos internautas se sumaron de 2014 a 2015, por lo que en términos absolutos, los compradores online mexicanos crecieron un 10% en el periodo.

Cabe destacar que de las tres categorías top de compras en línea para el 2016; “fueron la ropa y los accesorias, estos con una participación del 42%, representando ventas al por menor de un 23%”⁴³, por lo que como ya se mencionó anteriormente, si existe un incremento en la demanda de ropa, también existirá un incremento en los productos que ofrece Casa Romano, claro estos sujetos al desgaste y uso que le den las empresas.

⁴³ Datos obtenidos a través del AMIPCI.

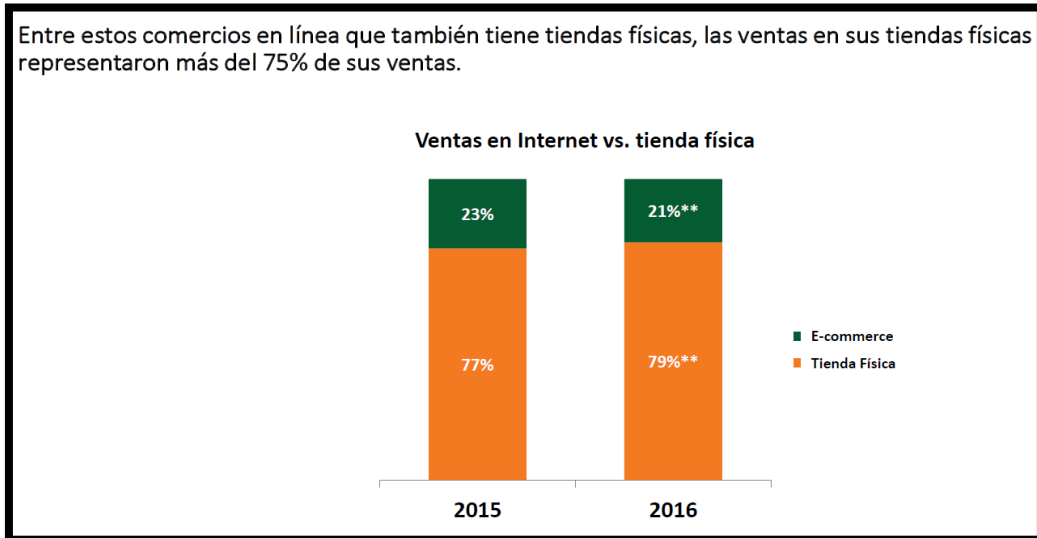
Gráfica 11c



Fuente: Estudio comercio electrónico en México 2016, AMIPCI, disponible en: http://megatrix.mx/mt-content/uploads/2016/12/estudio_ecommerce_amipci_2016_by_comscore_publica3.pdf

La gráfica 11c nos da a conocer los factores que influyen en la posible realización de las compras online, por lo que destacan con un 91% ofrecer métodos de pagos seguros, envíos gratis, y contar con políticas de devolución, no obstante también se necesita ofrecer meses sin intereses (79%) y un factor que cobra relevancia, para los que no estén familiarizados en tema del comercio electrónico es la afiliación que se debe tener al sello de confianza del AMIPCI (47%), ya que esto incrementara los niveles de confianza.

Gráfica 11d.



Fuente: Estudio comercio electrónico en México 2016, AMIPCI, disponible en: http://megatrix.mx/mtcontent/uploads/2016/12/estudio_ecommerce_amipci_2016_by_comscore_publica3.pdf

La gráfica 11d cobra relevancia ya que en esta podemos ver, como las ventas vía internet llegan a ser casi, el 30% de los ingresos de las empresas, si bien es cierto que hubo una disminución del 2% para el 2016 vs 2015, no se descarta la posibilidad que el número de internautas siga creciendo, y que con ello se incrementen las ventas online, si bien hay que destacar que aun y con el avance tecnológico el principal ingreso para las empresas vía venta es a través de las tiendas físicas.

Por lo anterior antes analizado, es factible tener si tiendas físicas, pero también implementar las vías online, ya que serían ingresos extra para las empresas que no han desarrollado al máximo esta vía, la cual sería una excelente oportunidad para Casa Romano.

Propuesta:

- ✓ Seguir un sistema de venta a detalle: las ventas al detalle se refieren a la venta y las acciones relacionadas a las ventas de consumo para uso personal de consumidores finales. Por lo general estas ventas se hacen en tiendas detallistas, pero tales ventas pueden darse en cualquier institución, para Casa Romano se sugiere que siga este tipo de sistema, ya que las tiendas de detalle son de bajo volumen de mercancías. Debido al tamaño de la empresa, de esto dependerá el número de compra, promoción de mercancía y el control de gastos.

- ✓ Debido al crecimiento en telecomunicaciones y a las nuevas tecnologías en teléfonos inteligentes y computadoras portátiles, se han incrementado maneras innovadoras para la venta de productos y servicios. Por lo que sería conveniente que Casa Romano facilitara la compra vía internet a través de “páginas amigables”, donde con unos cuantos pasos se logren adquirir los productos, creando confianza en los consumidores y potencializando las ventas. Estudios demuestran que el gran beneficio de las ventas en línea es la habilidad de enfocarse en segmentos de mercado precisos, basados en compras anteriores y comportamientos en la navegación por internet. Esto significa que la mercadotecnia a través de medios electrónicos puede dirigir sus mensajes a la gente que está más interesada en los productos que se tengan por ofertar.

12.0 Publicidad.

Casa Romano no cuenta con publicidad masiva, ni relaciones publicas que le ayuden a promover la marca. Se sugiere usar Facebook y Twitter, son herramientas que no han sido explotadas al máximo, ya que si comparamos estas páginas con su competencia tenemos que la empresa cuenta con 570 likes, mientras que Casa Díaz tiene 35,205 y Casa Cuesta 1,796 además de que es poco el contacto con sus clientes, esto dado al observar que las publicaciones de las otras casas mencionadas son recientes (19 y 22 de mayo del 2017) mientras que las de Casa Romano son de Noviembre del 2016, por lo que se ha concluido, que si bien han creado estas páginas para tener contacto con sus clientes y que Casa Romano sea conocida a través de estas herramientas no han tenido el impacto deseado y por tanto no han resultado efectivas.

Ejemplo de estrategia Copy para Casa Romano:

El objetivo de la publicidad para el producto reglas encapsuladas b-85 es convencer al mercado objetivo diseñadores, estudiantes futuros diseñadores, empresas dedicadas a la confección textil y sastres de que el producto reglas encapsuladas B-85 proveen un beneficio en particular.

La razón de prometer ese beneficio es que el producto reglas encapsuladas B-85 ofrecen precisión, durabilidad y perfección al confeccionar la ropa.

La publicidad para el producto reglas encapsuladas B-85 será basada en transmitir confianza, pulcritud y calidad a la hora de diseñar, ofreciendo herramientas que le sumen valor agregado al trabajo de quien las usa, la publicidad deberá ser moderna y sofisticada.

Casa Romano ofrece las mejores herramientas para el sector de diseño y confección de ropa a través de sus productos que cuentan con la más alta precisión, porque la información es fluida y simultanea entre empresa- cliente y viceversa.

Fuente: Elaboración propia con base en el apartado 7.0

12.1 Propuesta para actividades a desarrollar en la publicidad de "Casa Romano"

PUBLICIDAD "CASA ROMANO"

Selección y contratación de medios.

Medios electrónicos
"REDES SOCIALES"

Medios impresos
"REVISTAS DE BAJO COSTO" ejemplo a donde ir, revistas del sector

Publicidad directa:
"FOLLETOS Y CATÁLOGOS"

Realización de eventos:
"FERIAS y EXPOSICIONES"

Diseño

Imagen corporativa

Diseño editorial.

- Logotipos
- Eslogan
- Papelería (hojas membretadas, tarjetas de presentación).
- Elaboración de artículos promocionales
- Diseño de página Web
- Diseño de embalaje

- Revistas
- Folletos

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta:

- ✓ La propuesta desarrollada para Casa Romano se basara en cuatro aspectos:
 - Medios electrónicos: Redes sociales; compartir videos de los diferentes usos que tienen los productos que se venden, tips relacionados con el giro de la empresa, maximizar el uso de este medio para dar confiabilidad al cliente se debe apegar a las normas de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) y a la Ley de transparencia y protección de datos personales.
 - Medios impresos: revistas de bajo costo, como gacetas y periódicos locales de momento, y para abarcar un mayor radio por ejemplo la revista donde ir y/o la sección amarilla digital.
 - Publicidad directa: crear folletos y catálogos que incluyan los productos estrella, que permita conocer al lector la calidad y variedad de las mercancías ofrecidas por la empresa así como los medios de contacto.
 - Realización de eventos: en este caso se sugieren ferias y exposiciones en donde puedan dar a conocer sus productos a un público en general ya que de esta manera se puede hacer publicidad de boca en boca y por medio de demostración, enfocarse también en exhibiciones en las escuelas de diseño para poder captar ese mercado potencial.

- ✓ La publicidad también se basara a través del diseño mediante dos vías:
 - Imagen corporativa: mandar hacer hojas membretadas ya que estas darán mayor presentación y confiabilidad al cliente, manejar tarjetas de presentación con logo y eslogan de la empresa para el cliente la tenga presente. En temporadas altas, considerar la elaboración de artículos promocionales.
 - Diseño editorial: diseñar una buena página web y considerar un diseño de embalaje.
 - Constantemente hacer un análisis por medio de un estudio de mercado que le permita a la empresa tener un panorama del sector en el que se desarrolla.

CONCLUSIONES:

Para concluir, la situación actual de Casa Romano podríamos definir que se encuentra con una alta probabilidad de fracaso y una poca probabilidad de sobrevivencia, lo cual nos hace determinar que el crecimiento y desarrollo de la empresa estará sujeta a la toma de decisiones que se tomen con rapidez y a las buenas propuestas y estrategias efectivas.

Es importante saber que los productos comercializados por Casa Romano, son de nicho, es decir, van a un sector, y a una aparte de la población en específico, lo que hace que las ventas estén atadas a ellos, y por tan sólo poseer la característica de productos durables, la frecuencia de compras (ventas para la empresa) será mucho más lenta, además hay que tomar en cuenta la competencia, los bienes sustitutos y la innovación tecnológica.

De acuerdo con los estudios realizados, con base en datos del INEGI, podemos observar una tendencia cíclica, en los subsectores trescientos quince y trescientos dieciséis, (los cuales son la segmentación de Casa Romano) es decir, muestran un comportamiento en donde sus ventas pueden ser en un determinado mes, o muy altas o muy bajas, lo que puede contestar las bajas ventas que Casa Romano ha manifestado, esto se intensifica, ya que los mismos estudios a estos subsectores de interés, en términos monetarios, reflejan que la mayoría de las ventas son provenientes del mercado extranjero. Sin embargo en términos de tasas de crecimiento podemos decir que existen periodos en donde las ventas se intensifican en el mercado nacional. Por lo que Casa Romano, podría explorar y abrirse camino en el mercado extranjero e intensificar sus ventas a nivel nacional, mediante la búsqueda de nuevos clientes.

Por otra parte, Casa Romano al no tener un buen canal de distribución pierde alcance de mercado, ya que el mercado que descuida, la competencia lo atrae, y esta situación se agrava ya que la competencia tiene un buen manejo de las herramientas electrónicas, tienen buena publicidad y un plan de marketing trazado, lo que hace que Casa Romano se rezague en todos los sentidos y que en consecuencia no haya crecimiento y nuevamente vea disminución en sus ventas.

Financieramente se puede concluir que está en equilibrio, pero esto no se puede determinar a ciencia cierta ya que como se mencionó en el apartado correspondiente, existe el autofinanciamiento, el cual no ha sido del todo bien contabilizado, lo que provoca que no exista una contabilidad confiable y que por ende, no se vea realmente el estado financiero de la empresa, además de que el contador responsable no tiene en orden la documentación y la contabilidad es atrasada.

Así mismo la empresa no cuenta con una buena administración y organización empresarial, ya que todas las responsabilidades y funciones recaen en la directora general Mireya Romano y al no contar con personal comprometido hace difícil y deficiente el control interno de la empresa.

Pero no todo es negativo, ya que Casa Romano tiene puntos positivos muy destacables, entre ellos, la calidad de sus productos, lo que hace que la empresa sea competitiva, siendo esta su mayor cualidad, cuenta con un margen de ganancia amplio, esto debido a que los precios de sus productos si bien son altos, la relación costo- beneficio es positiva para algunos de sus clientes. Otro punto positivo a destacar es el trato que la directora general les brinda tanto a sus proveedores como a sus clientes, lo que se puede convertir con las estrategias adecuadas en una fortaleza permanente.

La falta de ubicación, si bien es importante para crear un ambiente de confianza entre la empresa con el cliente, por el momento no es recomendable ubicarse en otro lado, ya que esto generaría costos adicionales que la empresa puede destinar a implementar las recomendaciones de publicidad y marketing que en el presente trabajo se establecieron.

En general es una empresa, que puede crecer ya que su segmentación pertenece a una de las necesidades básicas del ser humano que es el vestido, sin embargo, el proceso de crecimiento puede ser lento pero no imposible, por lo que hay que trabajar duro y tener una buena toma de decisiones.

RECOMENDACIONES.

Para finalizar, si bien a lo largo del estudio ya se proporcionaron tanto estrategias y propuestas ya sea bien a corto o largo plazo, tal sea el caso, se agregaran algunas más.

A falta de **ubicación** en un mediano o largo plazo, Casa Romano puede optar por;

El Coworking.

El cual es un espacio donde se encuentra una infraestructura mucho más competitiva que la que se tiene trabajando desde casa. Se puede disponer de sala de juntas y de reuniones donde se podrá recibir a los clientes. La evolución del coworking durante los últimos años ha provocado que surjan muchos espacios que básicamente cubren las necesidades de tener una oficina a bajo coste, pero hay algunos espacios que destacan por su implicación a nivel social, generando impactos beneficiosos para su localidad y para los coworkers que aportan valor, por lo que dichos espacios se convierten en un foco de negocio, innovación y provocan movimiento social en sus áreas de influencia.

Es por ello que el coworking ofrece una excelente solución para el problema que puede representar el aislamiento de un trabajador independiente o freelance. También refleja una buena opción para microempresas o proyectos que comienzan, con la comodidad de un espacio muy cercano a trabajar desde casa.

En cuanto a la falta de **compromiso** por parte de sus empleados (familiares), se propone lo siguiente: es cierto que todos queremos el bienestar para los nuestros, pero si estos no realizan lo que se necesita dentro de la empresa, pues no abra bienestar para nadie, lo mejor que se puede hacer es, buscar por lo menos a dos personas que realmente se comprometan, que le creen valor a la empresa, para que pueda salir adelante, de igual manera buscar a una persona, está bien puede ser algún técnico, pasante, estudiante u otro, que pueda crear una página electrónica más dinámica, y que este a su vez, pueda manejar de manera efectiva las redes sociales de la empresa, con el motivo de que la empresa tenga mayor presencia en el mundo digital.

Además, para poder llevar un **control** que este a la mano, que sea eficaz pero sobre todo fácil de usar, se puede usar el siguiente formato, el cual nos brindara, información precisa y muy útil para poder llevar una administración y organización efectiva.

CONTROLES (Ejemplo)				
FACTORES A CONTROLAR	PLANEADO	REAL	EVALUACION	ACCIONES A SEGURO PARA CORREGIR
Venta Diaria (\$)	6,000	5000		
Margen de utilidad al mes	20%	15%		
Gastos a la semana(\$)	3,000	2,900		
Resultado del Negocio al mes (Edo de Resultados)	30,000	25,000		
Clientes	600	400		
Inventario (\$)	400,000	600,000		
Quejas en el servicio	0	5		
Llegadas tarde del personal	0	2		

Fuente: Luviano Maldonado Enrique, CD. Recopilación de información, Clase: Administración de empresas (2016).

Para finalizar, se espera, que estas recomendaciones complementarias sirvan, en conjunto con las descritas en cada concepto desarrollado, para que Casa Romano, pueda en un futuro, crecer y ser generadora de empleos y así contribuir al crecimiento económico de México.

BIBLIOGRAFÍA:

- Hernández Sampieri C. Roberto (1991). Metodología de la investigación, McGraw HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V. (primera Eds.) México.
- Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría de administración, McGraw Hill.
- Kast Fremont E. y Rosenweing Vames E. Administración en las Organizaciones, McGraw Hill. Koontz y Weihrich. Op. Cit.,
- Luviano Maldonado Enrique, CD. Recopilación de información, Clase: Administración de empresas (2016).
- M. Méndez José Silvestre. (1990). Fundamentos de economía, McGraw HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V. (segunda Eds.) Estado de México.
- Rebollo Soto, Nidia (2012). “Mercadotecnia para el consumo masivo”. Tlalnepantla, Estado de México. Red Tercer Milenio S.C.
- Scheifles Xavier. (1978), Teoría económica, microeconomía, Trillas (octava Eds.). México.

REFERENCIA DEL FORMATO DE LA CONSULTORÍA E INFORMACIÓN:

- Desarrollo del formato basado en información y material de trabajo, de la clase de Mercadotecnia, impartida por la Maestra: Pérez Gayosso Leticia, en la Facultad de Economía, Ciudad Universitaria (2017).

PÁGINAS WEB.

- Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) (2016). “Estudio comercio electrónico en México 2016”. México. Disponible en: http://megatrix.mx/mtcontent/uploads/2016/12/estudio_ecommerce_amipci_2016_by_omscore_publica3.pdf
- Asociación Mexicana de Venta Online, disponible desde: <https://www.amvo.org.mx/>

- Bañuelos Bárcenas Elba, Cervantes Jiménez Miguel, Aparicio Cabrera Abraham. (1993). Elasticidad de la oferta, Universidad Nacional Autónoma de México, Teoría microeconómica mercados y precios (pp.55-56). Ciudad Universitaria. Disponible desde: http://www.economia.unam.mx/miguelc/docs/pubs/pub_acadlibinv_199311_EBB_MCJ_AA_UNAM_elasticidad.pdf
- Casa Romano, disponible desde: <https://www.casaromano.com.mx/> y
- Casa Díaz, disponible desde: <http://www.casadiaz.biz/> y <https://www.facebook.com/CasaDiazMX>
- Casa del Diseñador, disponible desde: <https://es-la.facebook.com/casadeldisenador/>
- Casa Cuesta, disponible desde: <http://www.casacuesta.com.mx/> y <https://www.facebook.com/casacuestamx/>
- Cajiga Calderón Juan Felipe, El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial, disponible desde: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Economipedia, Haciendo fácil la economía, disponible desde: <https://economipedia.com/definiciones/capital.html>
- Fondo de apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, disponible desde: www.fondopyme.gob.mx
- Fundación UNAM, ¿Qué es coworking?, disponible desde: <http://www.fundacionunam.org.mx/humanidades/que-es-el-coworking/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Banco de Información Estadística (BIE). Sector manufactura. Subsector 315 y 316, disponible desde: <https://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Censos Económicos 2014, disponible desde: <http://www.beta.inegi.org.mx/programas/ce/2014/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Censos Económicos 2014, disponible desde: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/ce/2014/>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)., Sistema Automatizado de Información Censal, Censos Económicos 2014 disponible desde: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/saic/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)., Encuesta Nacional Sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) disponible desde: https://www.inegi.org.mx/400.html?aspxerrorpath=/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx
- Instituto Nacional del Emprendedor, disponible desde: www.inadem.org.mx
- Kichink, disponible en: <https://www.kichink.com/>
- LÓPEZ, Jair, El Financiero, (29 de febrero del 2016), “Kichink, la plataforma de e-commerce que eleva sus ventas más de 200%”, disponible en: <http://www.elfinanciero.com.mx/tech/kichink-la-plataforma-de-e-commerce-que-eleva-sus-ventas-mas-de-200.html>.
- López Doriga, Ostolaza Joaquín, El Economista. (Enero 16, 2017). “México: panorama económico 2017”. [Fecha de consulta: 05 de Abril de 2017 a las 5:54 p.m.]. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-valores/2017/01/16/mexico-panorama-economico-2017>.
- La Economía, Términos económicos, Bienes Complementarios, disponible desde: <http://laeconomia.com.mx/bienes-complementarios/>
- Mercado Libre, disponible desde: https://www.mercadolibre.com.ar/ayuda/Tarifas-y-facturacion_1044
- Manual Proy y Camera

GLOSARIO

Capital: El capital se refiere a los recursos, bienes o valores que se utilizan para generar valor a través de la fabricación de otros bienes o servicios o la obtención de ganancias o utilidades sobre la tenencia o venta de valores.

Costo fijo medio (CFME): el costo fijo medio de la producción es igual al costo fijo total dividido entre el número de unidades producidas.

Costo variable medio (CVME): el costo variable medio de la producción es igual al costo variable total dividido entre el número de unidades producidas.

Costo total medio (CTME): el costo total medio de la producción es igual al costo total dividido entre el número de unidades producidas, también se puede expresar como la suma del costo fijo medio y el costo variable medio.

Costo Marginal (CM): el costo marginal es lo que cuesta al oferente producir una unidad más del producto. El costo marginal se puede obtener dividiendo el incremento del costo total entre el incremento del producto. También se puede obtener dividiendo el incremento del costo variable total entre el producto marginal.

ENAPROCE: Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Empresa socialmente responsable: es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

Elasticidad de la demanda (formula):
$$Elasticidad (E) = \frac{\Delta \% \text{ Cantidad demandada (Q)}}{\Delta \% \text{ Precio (P)}}$$

Elasticidad de la oferta (formula):
$$Elasticidad (E) = \frac{\Delta \% \text{ Cantidad ofrecida (Q)}}{\Delta \% \text{ Precio (P)}}$$

FODA: Es una sigla que se forma con los términos “fortalezas”, “oportunidades”, “debilidades” y “amenazas”. Se denomina análisis FODA al estudio que permite conocer estas características de una empresa o de un proyecto, detallándolas en una matriz cuadrada.

Fondo PyME: Fondo de apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

INADEM: Instituto Nacional del Emprendedor.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

MyPiMes: Micro Pequeñas y Medianas Empresas.

Mercado: Lugar donde los compradores y vendedores entran en contacto, ya sea directamente o por medio de intermediarios (comisionistas, corredores, agentes, entre otros).

Productos sustitutos: son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

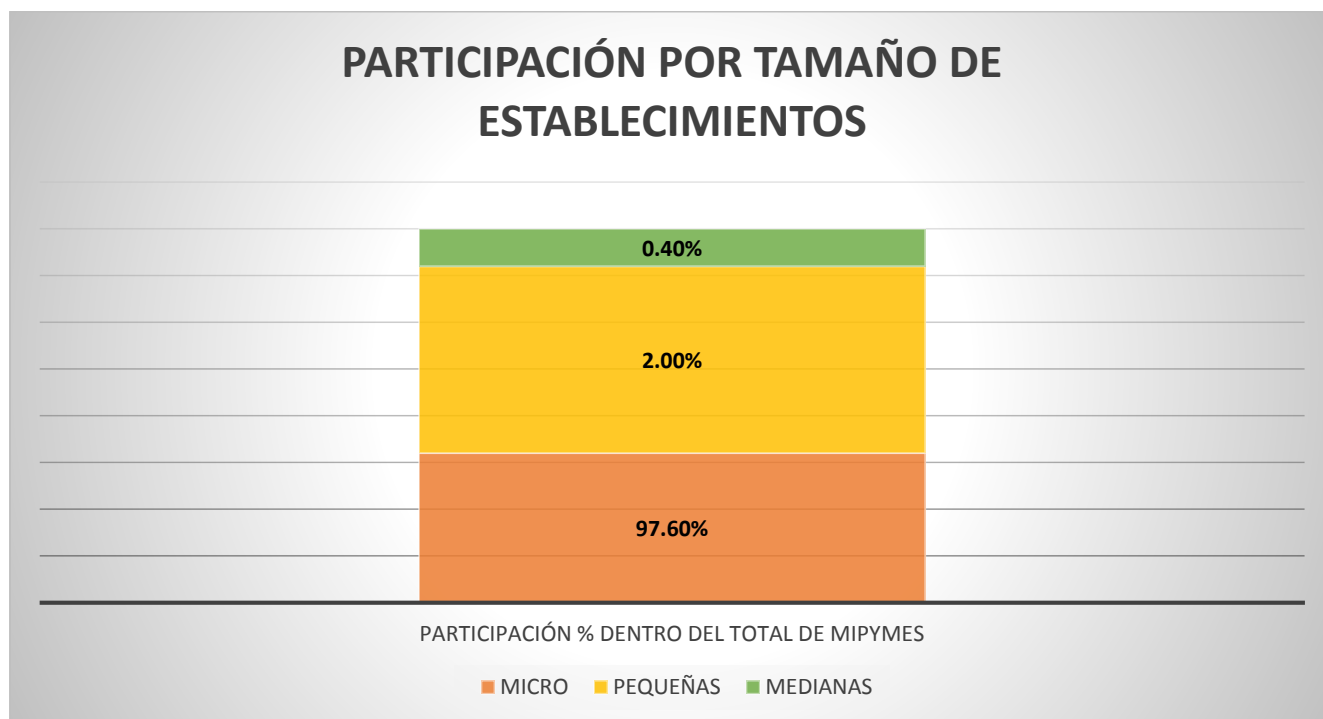
Productos complementarios: son aquellos que se utilizan de forma conjunta para satisfacer alguna necesidad. La relación existente entre los bienes complementarios es tal que el consumo de unos es indispensable a su complemento.

ANEXO

TABLA 0.01: TIPO DE ESTABLECIMIENTOS POR TAMAÑO

TAMAÑO	ESTABLECIMIENTOS		
	NÚMERO	PARTICIPACIÓN % DENTRO DEL TOTAL NACIONAL	PARTICIPACIÓN % DENTRO DEL TOTAL DE MiPyMes
MICRO	3,952,422	93.4%	97.6%
PEQUEÑAS	79,367	1.8%	2.0%
MEDIANAS	16,754	0.39%	0.4%
TOTAL	4,048,543	95.6%	100%
TOTAL U.E. NACIONAL	4,230,745 ¹		

Fuente: Elaboración propia con datos del ENAPROCE.

GRÁFICO 0.001:

Fuente: Elaboración propia con datos de la tabla 0.01

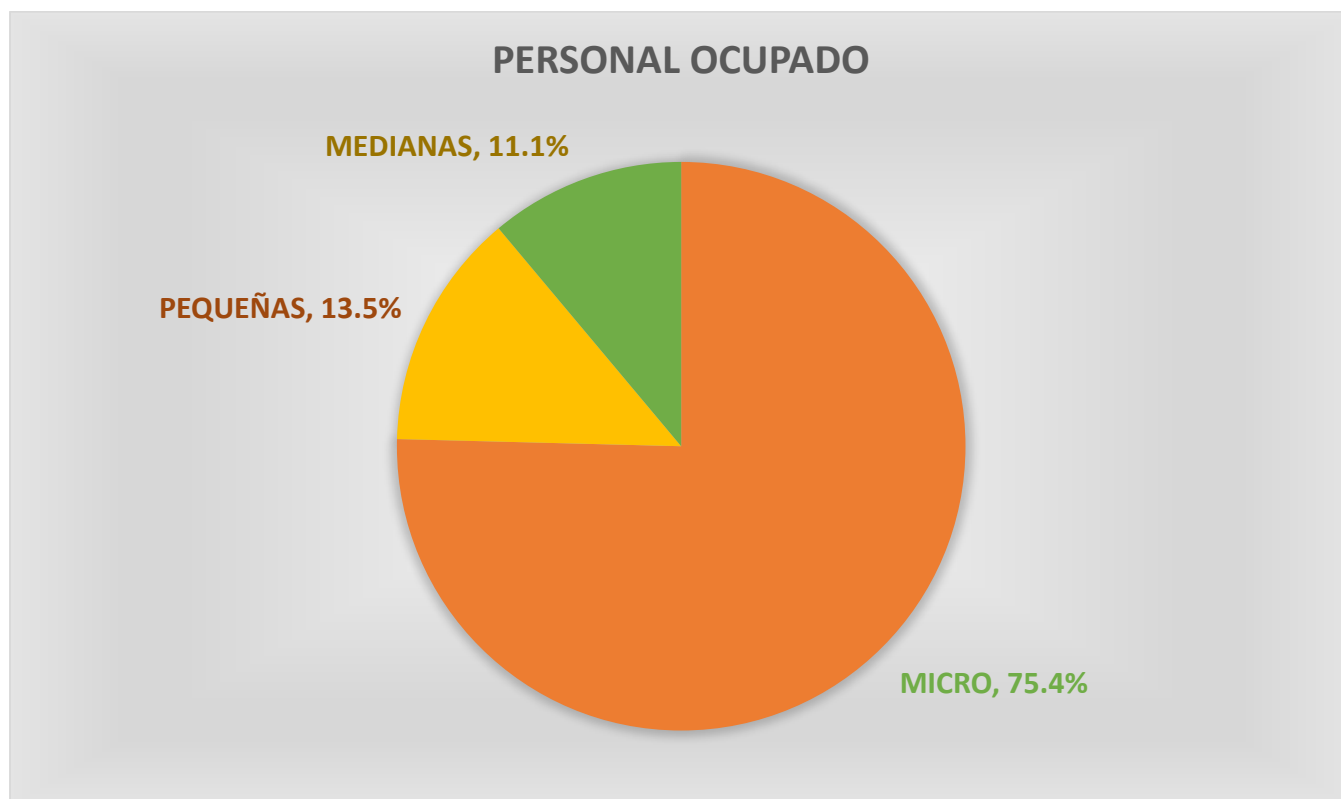
¹Datos obtenidos de la página del INEGI a través del ENAPROCE, debido a que los censos económicos en México son cada cinco años, para fines estadísticos se contempló el censo económico del 2014.

TABLA 0.02: TOTAL DE PERSONAL OCUPADO POR GENERO, DENTRO DE LAS MiPyMes.

TAMAÑO	PERSONAL OCUPADO			
	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	PARTICIPACIÓN %
MICRO	8,675,103	4,016,692	4,658,411	75.4%
PEQUEÑAS	1,550,838	521,140	1,029,698	13.5%
MEDIANAS	1,282,159	440,041	842,118	11.1%
TOTAL	11,508,100	4,977,873	6,530,227	100 %

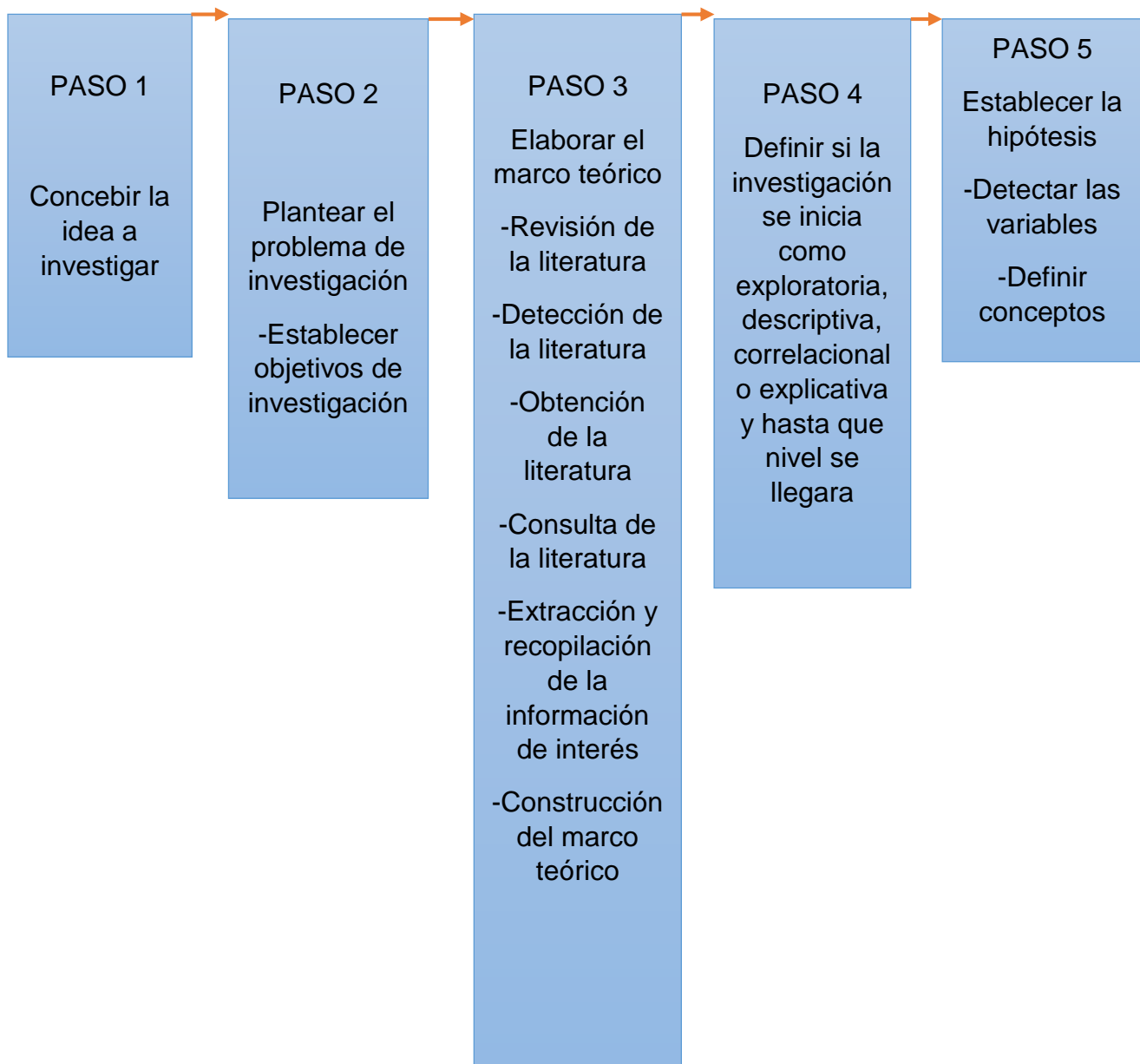
Fuente: Elaboración propia con datos del ENAPROCE.

GRÁFICO 0.002:



Fuente: Elaboración propia con datos de la tabla 0.02

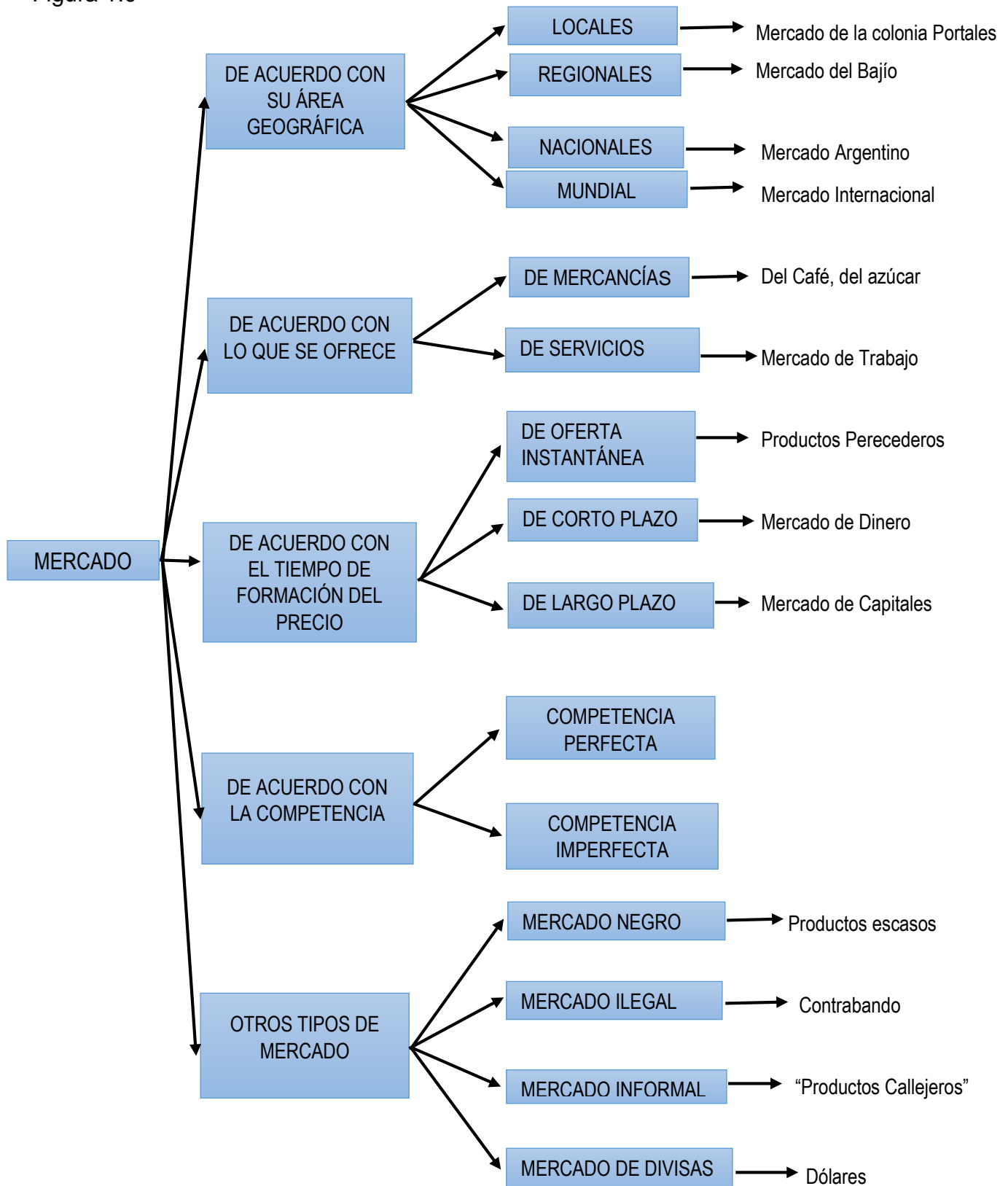
Figura O: Etapas del proceso de investigación.



Fuente: Hernández Sampieri C. Roberto (1991). Planteamiento del problema: objetivos, preguntas de investigación y justificación del estudio, McGraw HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V. (primera Eds.) Metodología de la investigación. México.

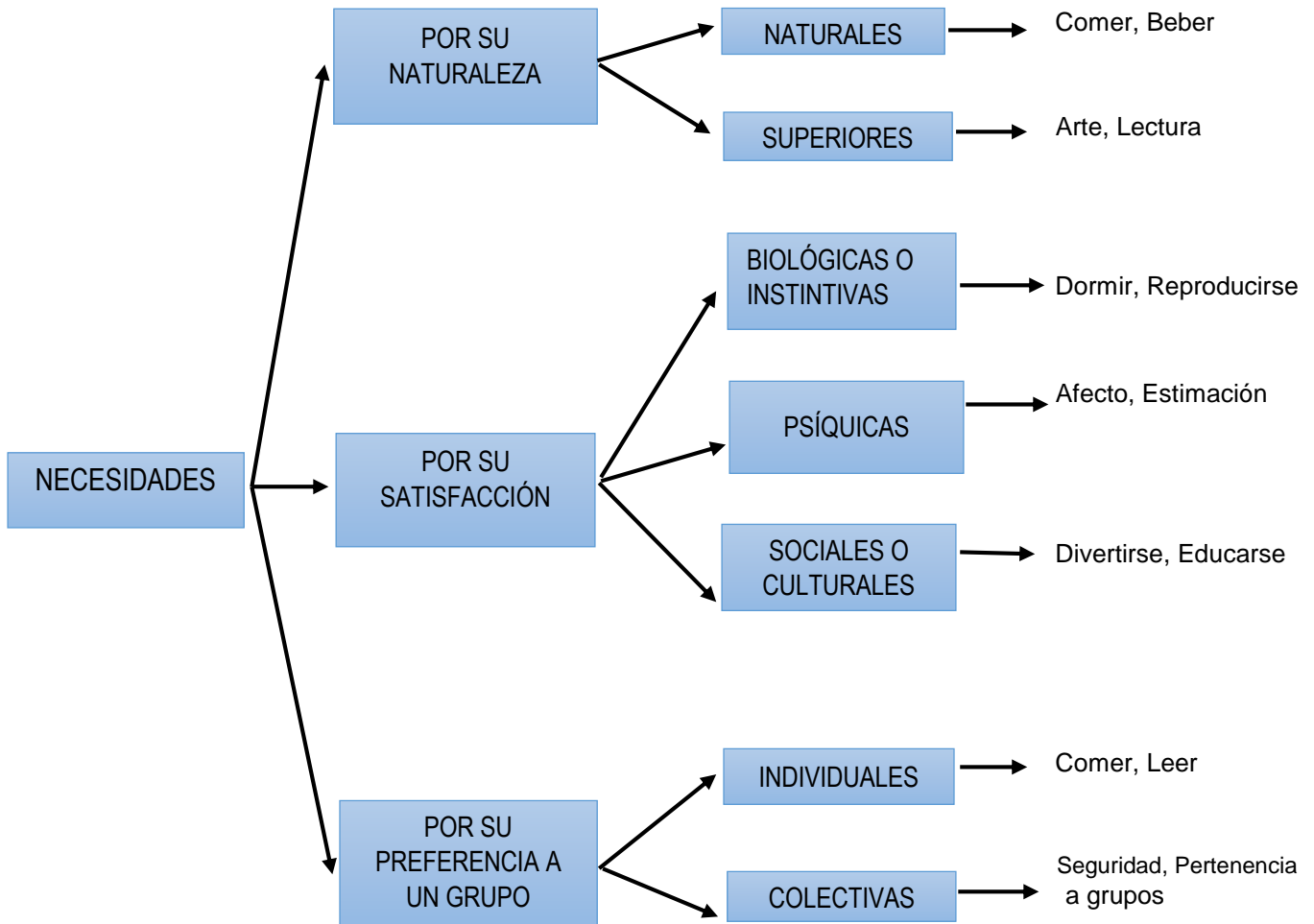
Nota: Sólo se toma en cuenta los primeros cinco pasos, ya que la estructura del estudio está basada en la metodología de una consultoría.

Figura 1.0



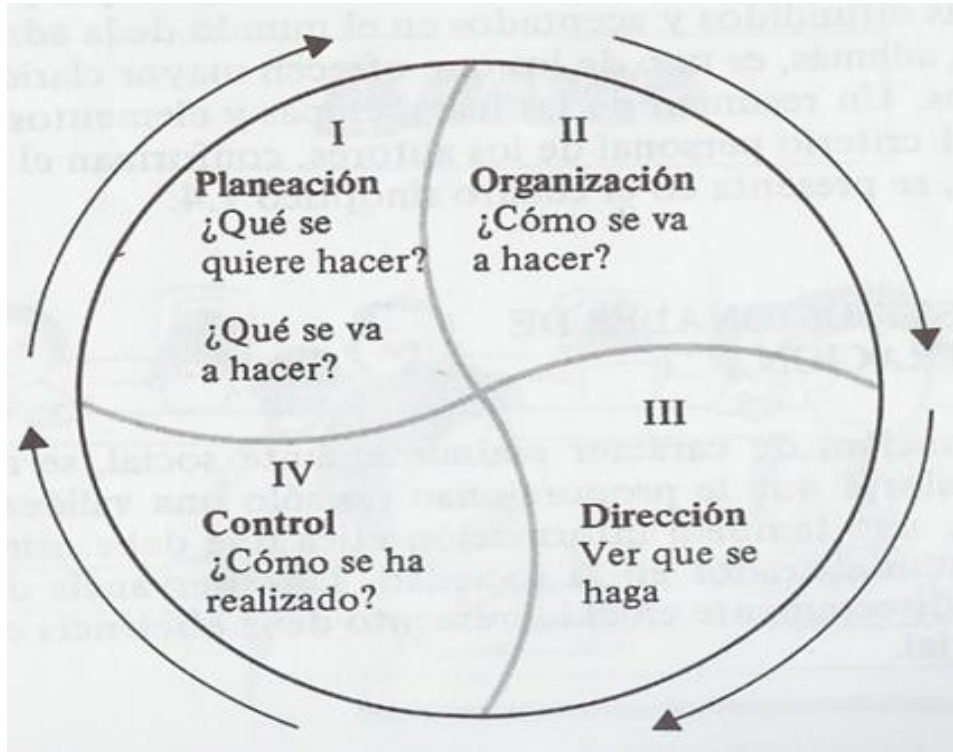
Fuente: M. Méndez José Silvestre. (1990). El mercado, clases de mercado, competencia perfecta e imperfecta, McGraw HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V. (segunda Eds.) Fundamentos de economía (pp. 123). Estado de México

Figura 1.1



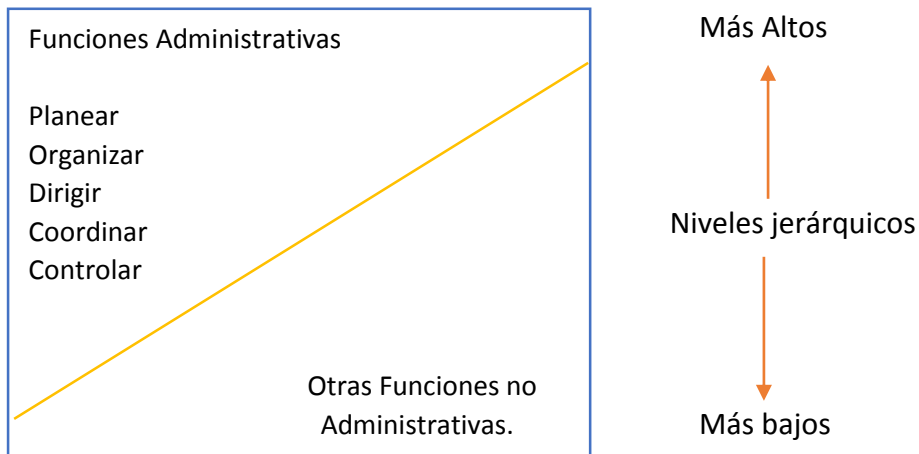
Fuente: M. Méndez José Silvestre. (1990). Teoría Subjetiva Del Valor, McGraw HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. DE C.V. (segunda Eds.) Fundamentos de economía (pp. 100). Estado de México

Figura 1.2



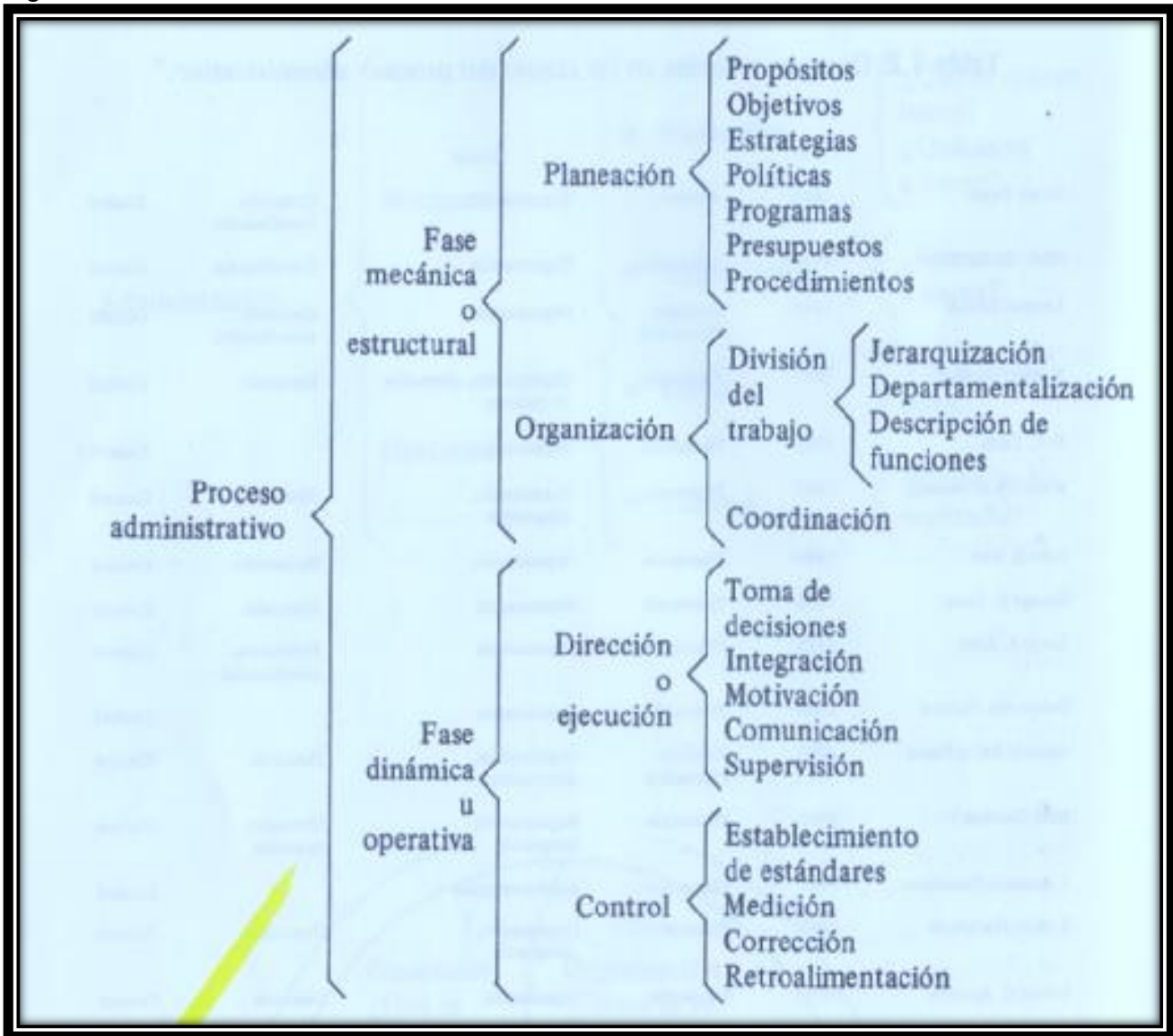
Fuente: Luviano Maldonado Enrique, CD. Recopilación de información, Clase: Administración de empresas (2016), Slide 28.

Figura 1.3



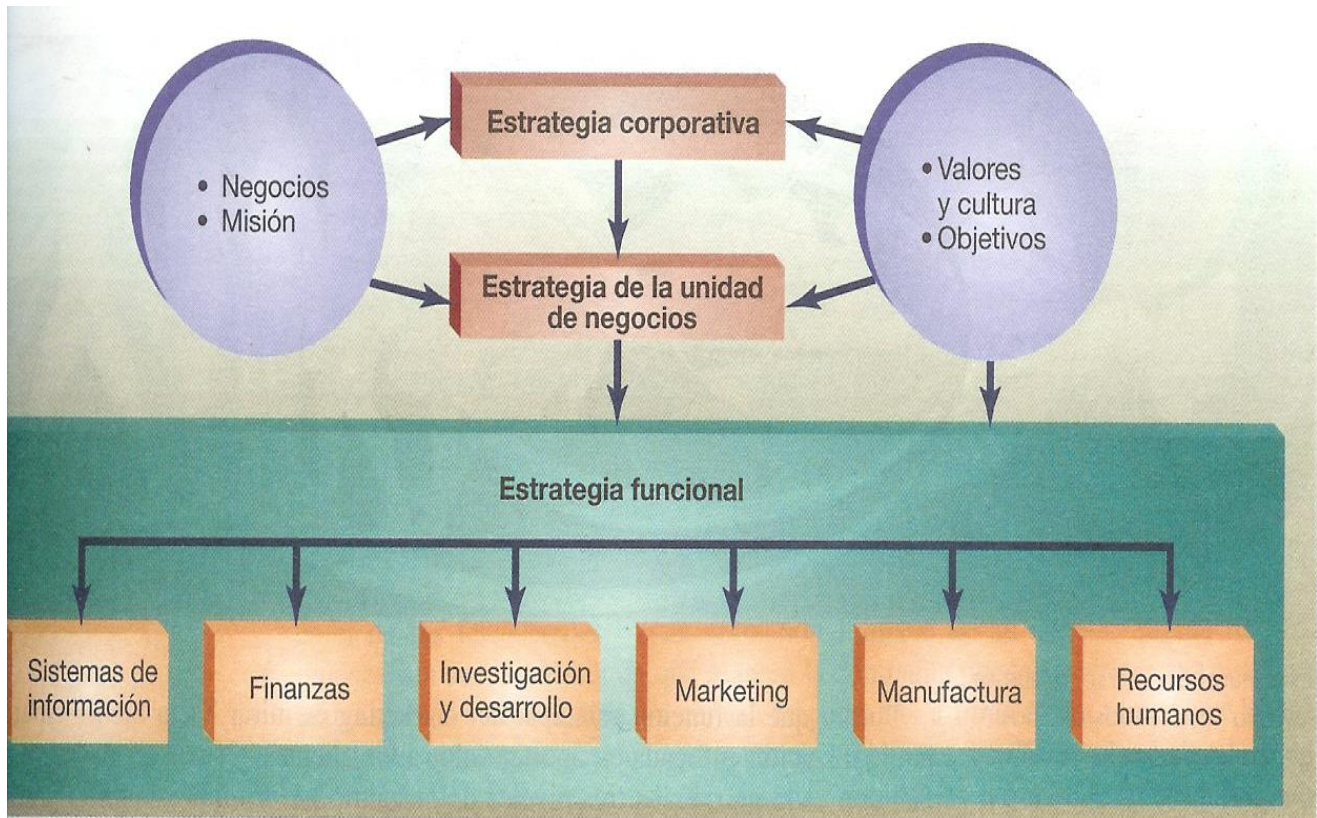
Fuente: Chiavenato Idalberto, Teoría clásica de la administración, McGraw Hill. Introducción a la teoría de administración (pp.72)

Figura 1.4



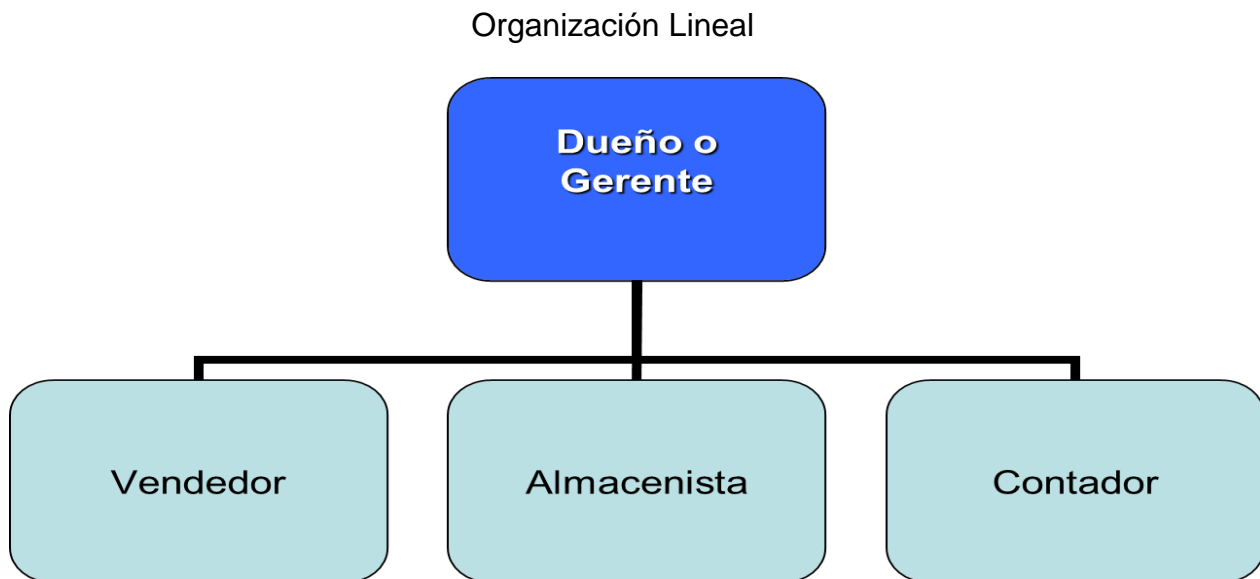
Fuente: Luviano Maldonado Enrique, CD. Recopilación de información, Clase: Administración de empresas (2016), Slide 29.

Figura 1.5



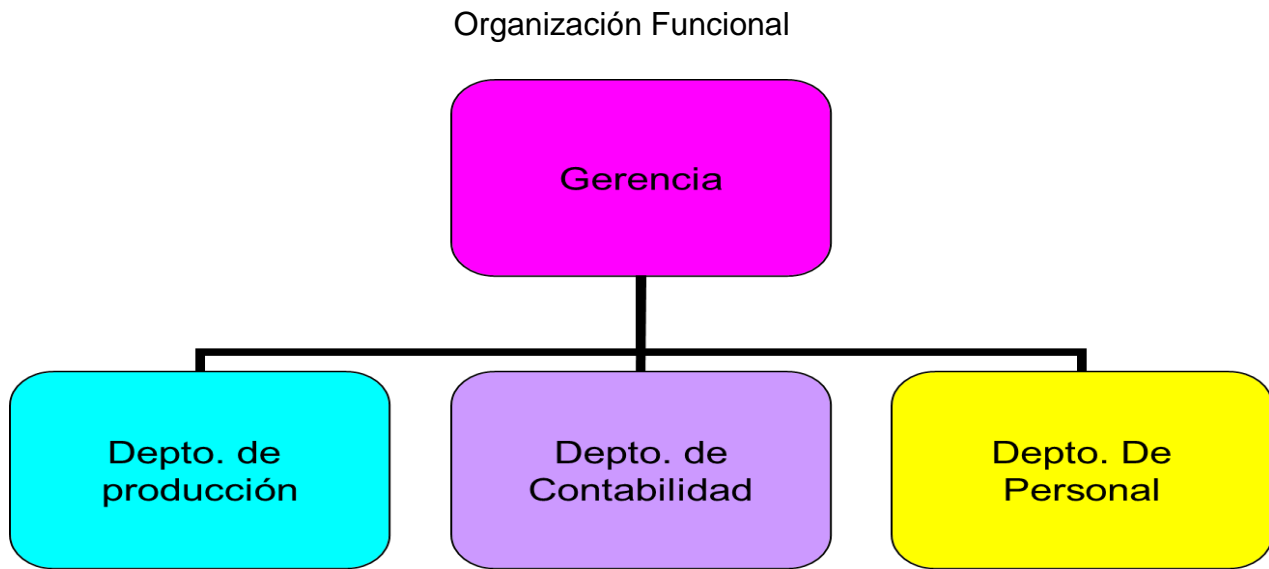
Fuente: Luviano Maldonado Enrique, CD. Recopilación de información, Clase: Administración de empresas (2016), Slide 29.

Figura 1.6



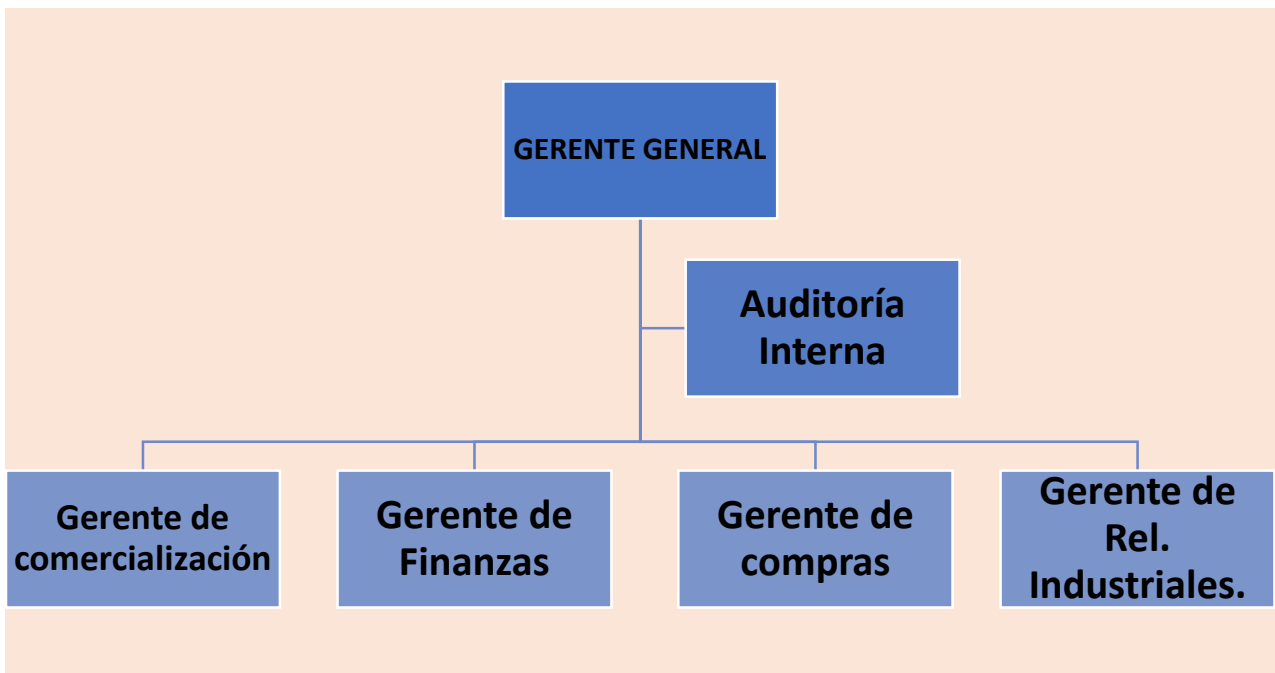
Fuente: Luviano Maldonado Enrique, CD. Recopilación de información, Clase: Administración de empresas (2016), Slide 154.

Figura 1.7



Fuente: Luviano Maldonado Enrique, CD. Recopilación de información, Clase: Administración de empresas (2016), Slide 158.

Figura 1.8



Fuente: Luviano Maldonado Enrique, CD. Recopilación de información, Clase: Administración de empresas (2016), Slide 162.

Figura 1.9

Modalidad única: Fortalecimiento de Microempresas²

Rubro de apoyo/Conceptos	Monto máximo por rubro de apoyo (Máximo 10 mil pesos por empresa)	Porcentajes máximos de apoyo
1. Asesoría Empresarial y Asistencia Técnica (Mínimo 5 horas <i>in situ</i>, 1 hora por cada concepto)		
Inventarios	\$1,000	90%
Operaciones contables y finanzas	\$1,000	90%
Atención a clientes y ventas	\$1,000	90%
Análisis del micro mercado (Georreferenciación) ²	\$1,000	90%
Capacidad de endeudamiento financiero	\$1,000	90%
2. Tecnologías de la Información y Comunicaciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Conectividad /(Acceso a Internet por al menos 6 meses) • Hardware (Tableta o teléfono inteligente). • Dispositivo para cobro con Tarjeta Bancaria • Software de gestión empresarial. 	\$5,000	90%

² Fuente: www.INADEM.

Figura 2.0

Modalidad única: Formación Empresarial para MIPYMES³

Rubro de apoyo/Conceptos	Microempresas Máximo 30 mil pesos por empresa / Porcentaje Máximo de apoyo	Pequeñas Empresas Máximo 40 mil pesos por empresa / Porcentaje Máximo de apoyo	Medianas Empresas Máximo 50 mil pesos por empresa / Porcentaje Máximo de apoyo
1. Mercadotecnia.	70%	60%	50%
2. Diseño y empaque de producto.	70%	60%	50%
3. Mejora de procesos en la empresa.	70%	60%	50%
4. Formación para la Obtención de certificados de Calidad, seguridad e inocuidad.	70%	60%	50%
5. Ventas y Servicio a clientes	70%	60%	50%
6. Eficiencia energética y protección al ambiente	70%	60%	50%
7. Formación en capacidades administrativas, contables y legales.	70%	60%	50%
8. Mejora Continua de la Calidad.	70%	60%	50%
9. Apoyo para la consultoría "in situ" en temas de Exportación.	70%	60%	50%

³ Fuente: www.inadem.org.mx

Figura 2.1:⁴

Calendario de Convocatorias Fondo Nacional Emprendedor 2018



NÚMERO	CONVOCATORIA	MONTOS	FECHA DE APERTURA	FECHA DE CIERRE
1.1	Desarrollo de Redes y Cadenas Globales de Valor	\$400,000,000.00	lunes, 30 de abril de 2018	jueves, 31 de mayo de 2018
1.2	Productividad Económica Regional	\$150,000,000.00	jueves, 03 de mayo de 2018	lunes, 04 de junio de 2018
1.5	Obtención de apoyos para proyectos de Mejora Regulatoria	\$80,000,000.00	lunes, 07 de mayo de 2018	miércoles, 06 de junio de 2018
3.1	Impulso a Emprendimientos de Alto Impacto	\$400,000,000.00	jueves, 10 de mayo de 2018	lunes, 11 de junio de 2018
1.3	Reactivación Económica y de apoyo a los Programas: De la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia y la Cruzada Nacional Contra el Hambre	\$200,000,000.00	lunes, 14 de mayo de 2018	miércoles, 13 de junio de 2018
1.4	Innova tu Central de Abasto y Mercado	\$100,000,000.00	jueves, 17 de mayo de 2018	lunes, 18 de junio de 2018
2.1	Fomento a las iniciativas de Innovación	\$210,000,000.00	lunes, 21 de mayo de 2018	miércoles, 20 de junio de 2018
2.2	Fomento de Cultura Emprendedora y Espíritu Emprendedor	\$80,000,000.00	miércoles, 23 de mayo de 2018	viernes, 22 de junio de 2018
2.4	Incubación de Alto Impacto, Aceleración de Empresas y Talleres de Alta Especialidad	\$160,000,000.00	viernes, 25 de mayo de 2018	lunes, 25 de junio de 2018
1.6	Apoyo a las iniciativas de Prioridad Estatal para el apoyo a MIPYMES y el Ecosistema Emprendedor	\$450,000,000.00	lunes, 28 de mayo de 2018	lunes, 09 de julio de 2018
2.3	Creación y Fortalecimiento de Empresas Básicas a través del Programa de Incubación en Línea (PIL)	\$100,000,000.00	miércoles, 30 de mayo de 2018	viernes, 29 de junio de 2018
4.1	Fortalecimiento de MIPYMES	\$150,000,000.00	lunes, 25 de junio de 2018	viernes, 24 de agosto de 2018
4.2	Formación Empresarial para MIPYMES	\$150,000,000.00	lunes, 25 de junio de 2018	viernes, 24 de agosto de 2018

Nota: Con fundamento en la Regla 17, las Convocatorias estarán vigentes el número de días que establece esta publicación, o bien, cuando el valor de los proyectos exceda cinco veces el monto ofrecido en cada Región señalada en la Regla 42, lo que ocurra primero, emitiéndose una alerta en el Sistema Emprendedor.

⁴ Fuente: www.inadem.org.mx

Tabla 5.1ª

Periodo	315 Fabricación de prendas de vestir	Tasa de Crecimie nto del subsect or 315	316 Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos	Tasa de Crecimie nto del subsect or 316 %	Ingresos provenientes del mercado nacional por el suministro de bienes y servicios > Ventas de productos elaborados con materias primas propias 315.	Tasa de crecimie nto de los ingresos provenie ntes del mercado nacional del subsecto r 315 %	Ingresos provenientes del mercado nacional por el suministro de bienes y servicios > Ventas de productos elaborados con materias primas propias 316.	Tasa de crecimien to de los ingresos provenien tes del mercado nacional del subsector 316 %	Ingresos provenientes del mercado extranjero por el suministro de bienes y servicios > Ventas de productos elaborados con materias primas propias 315	Tasa de Crecimien to de los ingresos provenien tes del mercado extranjero del subsector 315 %	Ingresos provenientes del mercado extranjero por el suministro de bienes y servicios > Ventas de productos elaborados con materias primas propias 316	Tasa de Crecimie nto de los ingresos provenie ntes del mercado extranjero del subsecto r 316 %
2015/01	485,429.00		348,280.00		351,170.00		336,760.00		629,226.00		757,040.00	
2015/02	536,380.00	10.50	334,142.00	-4.06	383,770.00	9.28	325,819.00	-3.25	707,847.00	12.49	799,929.00	5.67
2015/03	565,715.00	5.47	376,959.00	12.81	409,261.00	6.64	366,741.00	12.56	771,444.00	8.98	966,564.00	20.83
2015/04	586,153.00	3.61	358,734.00	-4.83	435,009.00	6.29	351,374.00	-4.19	648,236.00	-15.97	871,384.00	-9.85
2015/05	588,844.00	0.46	334,400.00	-6.78	433,677.00	-0.31	322,437.00	-8.24	708,741.00	9.33	910,261.00	4.46
2015/06	696,928.00	18.36	414,302.00	23.89	541,363.00	24.83	397,861.00	23.39	623,803.00	-11.98	1,005,643.00	10.48
2015/07	659,080.00	-5.43	395,224.00	-4.60	487,420.00	-9.96	385,026.00	-3.23	885,587.00	41.97	997,178.00	-0.84
2015/08	617,869.00	-6.25	455,883.00	15.35	458,780.00	-5.88	442,969.00	15.05	864,471.00	-2.38	1,042,645.00	4.56
2015/09	528,689.00	-14.43	456,718.00	0.18	370,926.00	-19.15	436,221.00	-1.52	825,450.00	-4.51	1,080,070.00	3.59
2015/10	640,242.00	21.10	461,897.00	1.13	454,430.00	22.51	446,266.00	2.30	922,989.00	11.82	1,064,704.00	-1.42
2015/11	610,075.00	-4.71	426,941.00	-7.57	419,095.00	-7.78	412,281.00	-7.62	808,425.00	-12.41	1,023,082.00	-3.91
2015/12	505,506.00	-17.14	431,391.00	1.04	318,410.00	-24.02	412,896.00	0.15	647,321.00	-19.93	820,790.00	-19.77
2016/01p	467,239.00	-7.57	366,602.00	-15.02	306,244.00	-3.82	351,072.00	-14.97	694,861.00	7.34	931,350.00	13.47
2016/02	464,424.00	-0.60	382,008.00	4.20	299,150.00	-2.32	363,770.00	3.62	784,411.00	12.89	875,492.00	-6.00
2016/03	493,350.00	6.23	372,363.00	-2.52	317,202.00	6.03	354,069.00	-2.67	656,883.00	-16.26	968,993.00	10.68
2016/04	590,956.00	19.78	411,471.00	10.50	426,089.00	34.33	392,643.00	10.89	698,812.00	6.38	899,773.00	-7.14
2016/05	577,488.00	-2.28	407,956.00	-0.85	396,624.00	-6.92	385,574.00	-1.80	753,526.00	7.83	890,347.00	-1.05
2016/06	531,752.00	-7.92	345,600.00	-15.28	356,989.00	-9.99	329,589.00	-14.52	763,587.00	1.34	894,283.00	0.44
2016/07	568,050.00	6.83	481,186.00	39.23	391,757.00	9.74	463,641.00	40.67	771,779.00	1.07	824,151.00	-7.84
2016/08	573,138.00	0.90	457,681.00	-4.88	384,358.00	-1.89	432,104.00	-6.80	848,863.00	9.99	944,299.00	14.58
2016/09	576,046.00	0.51	438,523.00	-4.19	381,877.00	-0.65	419,723.00	-2.87	808,636.00	-4.74	935,882.00	-0.89
2016/10	683,519.00	18.66	465,945.00	6.25	476,563.00	24.79	438,473.00	4.47	762,895.00	-5.66	1,027,803.00	9.82
2016/11	650,393.00	-4.85	373,222.00	-19.90	460,627.00	-3.34	344,750.00	-21.37	814,604.00	6.78	1,091,371.00	6.18
2016/12	876,385.00	34.75	364,896.00	-2.23	683,081.00	48.29	341,402.00	-0.97	663,469.00	-18.55	829,689.00	-23.98
2017/01	564,580.00	-35.58	380,012.00	4.14	399,165.00	-41.56	350,925.00	2.79	929,542.00	40.10	958,603.00	15.54
2017/02	524,978.00	-7.01	416,401.00	9.58	365,080.00	-8.54	390,735.00	11.34	780,725.00	-16.01	957,599.00	-0.10
2017/03	557,240.00	6.15	427,850.00	2.75	395,280.00	8.27	391,700.00	0.25	751,773.00	-3.71	976,280.00	1.95

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, a través del banco de información económica. Nota: las tasas de crecimiento son elaboración propia, cifras representadas en miles de pesos.

