



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

*LUNARTE. CURSOS DE ADMINISTRACIÓN, UN ARTE QUE DEBE CONVERTIRSE EN
COSTUMBRE*

Diseño de un Sistema o Proyecto

Norma Angélica Vazquez Jaramillo

Ciudad Universitaria, CDMX.

2018





Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

*LUNARTE. CURSOS DE ADMINISTRACIÓN, UN ARTE QUE DEBE CONVERTIRSE
EN COSTUMBRE*

Diseño de un Sistema o Proyecto

**Que para obtener el título de:
Licenciada en administración**

Presenta:

Norma Angélica Vazquez Jaramillo

Asesor:

M.A. FRANCISCO SOLARES ALTAMIRANO



Ciudad Universitaria, CDMX.

2018

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	7
INTRODUCCIÓN	9
RESUMEN EJECUTIVO	12
MARCO TEÓRICO	14
Los organismos sociales.....	14
Definición de los organismos sociales	15
Clasificación de los organismos sociales.....	15
El proceso administrativo	22
Definición	22
Importancia del proceso administrativo.....	22
Planeación.....	23
Organización	24
Dirección	25
Control	25
¿Qué es un Plan de Negocios?.....	27
Definición de plan de negocios.....	27
Objetivos de plan de negocios.....	27
Importancia del plan de negocio	28
Estructura del plan de negocio	28
Razones para redactar un plan de negocios.....	37
Diagnóstico de la Situación Actual del Sector Artesanal en México.....	38
Aportación de las artesanías en la Cuenta Satélite de la Cultura de México (CSCM)	42
¿Cuáles son las ramas artesanales en México?.....	44
CAPITULO I. PERFIL DE LA EMPRESA	53
Nombre	53
Logotipo	53
Antecedentes de la empresa	53
Descripción del servicio	54
Misión	54
Visión	54
Valores	54

Objetivos estratégicos y tácticos	55
Penetración y posicionamiento del mercado	55
Crecimiento sostenido de la empresa	55
Mejora continua en los procesos.....	56
Rentabilidad de la empresa	57
Responsabilidad social	57
Ventaja competitiva.....	58
Competencias	58
Análisis situacional de la empresa	58
Análisis del sector tomando en cuenta las 5 fuerzas de Porter.....	58
Análisis externo.....	64
Análisis FODA	73
Fortalezas.....	74
Debilidades	74
Oportunidades	75
Amenazas.....	75
Matriz de evaluación de factores externo	75
Matriz de evaluación de factores internos	78
Análisis del entorno interno	83
Modelo Canvas. Lunarte	83
Cadena de valor. Lunarte.....	85
Perfil del mercado objetivo	86
Estrategias Corporativas:.....	86
Estrategias de marketing	86
CAPITULO II. ESTUDIO DE MERCADO	87
Contexto del Sector Artesanal	87
Análisis de la Oferta	93
Análisis de la competencia.....	93
FONART.....	94
SEDESOL	94
INDESOL	94
PROMAFIM	94
Mexikatekatl	95

Análisis de la demanda	95
Mercado Meta	97
Análisis de precio	100
PLAN DE MARKETING	102
Servicio de Lunarte	102
Facilitadores del servicio.....	103
Propuesta de mejora continúa	104
Logotipo	104
Precio	105
Plaza.....	105
Promoción.....	106
Estrategias Comerciales.....	106
CAPITULO III. ESTUDIO TÉCNICO	108
Localización del proyecto	108
Descripción del proceso.....	108
Flujograma del Proceso	112
Materiales y/o equipo	114
CAPITULO IV. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	118
Objetivo organizacional de la empresa	118
Objetivos a corto, mediano y largo plazo como estructura organizacional	118
Definición de puestos	119
Estructura orgánica.....	120
Organigrama	120
Análisis de puestos	120
Descripción de puestos.....	121
Capacitación y desarrollo del personal.....	131
Tabla de apoyo económico.....	131
Valores organizacionales para el desarrollo de las actividades de Lunarte	132
Políticas organizacionales para el desarrollo de las actividades de Lunarte	133
Prestaciones.....	134
Prestaciones adicionales.....	134
Número de empleos directos generados	134
Identificación de beneficios y/o impactos a la comunidad	134

Identificación de beneficios y/o impactos al medio ambiente.....	135
CAPITULO V. ESTUDIO FINANCIERO	136
Inversión inicial del proyecto.....	136
Tabla de amortización	137
Sueldos.....	138
Gastos de Ventas	139
Gastos de Organización	140
Costos del proyecto	141
Proyección de Ventas	143
Estado de resultados	146
Balance General Proyectado.....	147
Razones Financieras.....	148
Valor Presente Neto (VPN)	149
Tasa Interna de Rendimiento (TIR).....	150
Punto de equilibrio	150
CONCLUSIONES.....	151
RECOMENDACIONES PARA EL PROYECTO.....	152
Evaluación y seguimiento	153
Evaluación de los cursos de Lunarte.....	153
Evaluación de la estructura del programa de cursos.....	154
Evaluación de la metodología de programa de cursos.....	154
Acciones del seguimiento del curso	154
Evaluación de reacción	155
Evaluación de aprendizaje	156
Evaluación del coordinador del curso.....	156
Anexo	158
BIBLIOGRAFÍA	160
Fuentes físicas.....	160
Fuentes electrónicas.....	160
Fuentes de tesinas	163

AGRADECIMIENTOS

A mi padre, José Luis Cervantes Godínez, por haberme educado como la mujer que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a él entre los que se incluye este. Me formo con reglas y con algunas libertades, pero al final del camino, me motivaste constantemente para alcanzar mis sueños. Gracias.

A mi hermana, María del Rosario Vazquez Jaramillo, tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo en los momentos más difíciles. Este proyecto no fue fácil, pero siempre me motivaste y me ayudaste hasta donde tus alcances te lo permitían. Te lo agradezco muchísimo.

A mi madre, Rosa María Jaramillo, que gracias a tus consejos y palabras de aliento me han hecho crecer como mujer y he luchado por lo que quiero, gracias por enseñarme valores que me permitieron alcanzar esta meta.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por aceptarme como su alumna y haberme brindando experiencias importantes, como conocer a mis profesores, amigos y darme los conocimientos necesarios para convertirme en una profesional.

A la Facultad de Contaduría y Administración por ser mi segunda casa.

A mi asesor, Francisco Solares, por su tiempo, dedicación y esfuerzo para realizar este plan de negocios.

A mis profesores, por compartir sus conocimientos y fungir como una guía para la elaboración de este proyecto.

A Eduardo Cruz Mendoza, cuando me preguntan cuántos hermanos tengo respondo dos, uno de sangre y uno de corazón. Tú eres ese segundo hermano que ha llegado a mi vida como una mano derecha, te agradezco por todo tu excelente y constante apoyo y ayuda a mi proyecto, al igual que todos los buenos momentos pasados.

A mis amigos, por el apoyo y comprensión que me dieron a lo largo de la carrera.

A mis compañeros, por ser parte de mi formación académica y personal.



A SET EMPRESA DE SERVICIOS GLOBALES, S.A de CV, por contribuir a la terminación de este proyecto, agradezco a todos mis compañeros y a la organización que me brindaron todas las herramientas necesarias, durante seis meses, para el desarrollo del contenido de este trabajo.

El optimismo firme y paciente siempre rinde sus frutos.

Carlos Slim.

INTRODUCCIÓN

Desde que iniciamos la carrera en Administración hemos hablado de organizaciones, pero no sólo de grandes corporativos, sino también de pequeñas empresas que por lo general, suelen ser familiares. En nuestro país, un gran porcentaje de las empresas que existen pertenecen a las denominadas Pymes, sin embargo, las que predominan son las micro empresas, que aunque no se note a simple vista, muchas de ellas se encuentran en el sector artesanal: tales como en los talleres artesanales, en los grupos de mujeres tejedoras, en los carpinteros, en fin, en todos aquellos artesanos que día a día mantienen viva la llama de las tradiciones e historia de México.

Lamentablemente los artesanos sólo llevan a cabo su trabajo de la forma en la cual la han aprendido, sin llevar de manera consciente un proceso que les permita ver un camino claro a seguir.

Es por ello, que al notar el gran aporte de los artesanos con su trabajo, he pensado en llevar la Administración a todos ellos, para que no solo mantengan las costumbres y tradiciones mexicanas, sino para que puedan mantenerse a largo plazo como una empresa, y que puedan desarrollarse tanto en sus talleres como en sus comunidades en conjunto.

Por lo que el objetivo del proyecto es dar a conocer el proceso administrativo, la educación financiera y por último la formalidad de sus talleres a cada artesano mexicano para que puedan desarrollar de manera óptima sus actividades y así obtener una mejor calidad de vida al emplear de manera adecuada los conocimientos adquiridos a través de la administración.

Este plan de negocios está enfocado hacia el desarrollo de las comunidades vulnerables que elaboran artesanías en nuestro país. Consiste en apoyarlas mediante la puesta en marcha de un programa de cursos en donde se les capacitará sobre los elementos de la administración para el desarrollo de sus talleres artesanales, en un lenguaje simple.

A corto plazo el proyecto se desarrollará en cinco zonas de la República Mexicana, estas zonas fueron elegidas debido a la cercanía y reducción de costos en cuanto a transporte, también porque existe una cantidad considerable de posibles participantes y porque son Estados que tienen índices de violencia e inseguridad bajos para cuidar el bienestar de nuestro personal, estas zonas son la Ciudad de México, Estado de México, Nuevo León, Yucatán y Guanajuato. Se estará midiendo la aceptación de los cursos entre los participantes, el gobierno así como en la sociedad en general, para que en un futuro el proyecto pueda expandirse a otras zonas de la República.

El proyecto estará dirigido a las comunidades indígenas que crean las artesanías más representativas de nuestro país a través de un programa de cursos para enseñarles la administración y a largo plazo se planea diseñar una aplicación online con el objeto de contribuir al desarrollo y comercialización de sus productos a nivel nacional como internacional.

Para poder ejecutar este proyecto, se estará financiando a través de donaciones y crowdfunding en sus dos primeros años de operación, en el tercer año de operación se planea poner en marcha la aplicación online para vender artesanías al extranjero en donde se quedará con el 30% de las ganancias y lo demás será dado íntegro a los artesanos que se encuentren afiliados a nuestra red, esto con el propósito de ser una empresa sostenible y no depender de las donaciones.

El personal que se espera colabore en el proyecto, serán estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de México que quieran aportar sus conocimientos y habilidades administrativas a los artesanos, de modo que ellos tengan las herramientas necesarias para conservar y desarrollar sus talleres artesanales.

Por último este plan de negocios está compuesto de los siguientes apartados:

- **Resumen ejecutivo**, el cual tiene como objetivo explicar brevemente el contenido del proyecto en su totalidad.
- **Marco Teórico** con el propósito de dar un panorama general de los conocimientos necesarios para poder ejecutar un plan de negocios efectivo, inducir al lector en el

tema del proceso administrativo y darle una breve descripción del sector artesanal en México.

- **Capítulo I.** Describe el perfil empresarial del proyecto Lunarte.
- **Capítulo II.** Es el estudio de mercado del sector artesanal actualmente, el cual me ayudará a identificar a mis posibles clientes.
- **Capítulo III.** Compila el estudio técnico, explicando a detalle el know how del proyecto así como el equipo y material que se necesita para comenzar las actividades laborales.
- **Capítulo IV.** Se describe que talento humano se necesita para trabajar con eficiencia así como también las políticas organizacionales del proyecto para desarrollar un clima laboral tranquilo y cómodo para los colaboradores.
- **Capítulo V.** Representa la rentabilidad económica del proyecto, la inversión inicial así como nuestra propuesta de los flujos de efectivo durante cinco años.
- Para terminar, se presentan las **conclusiones** del mismo proyecto así como una serie de recomendaciones y mejoras.

RESUMEN EJECUTIVO

Cursos de Administración

Un arte que debe convertirse en costumbre

El proyecto Lunarte está enfocado hacia el desarrollo de las comunidades indígenas que elaboran artesanías en nuestro país. Principalmente se creó para apoyar a los grupos más vulnerables de México, debido a que desgraciadamente el gobierno carece de los recursos para apoyarlos, es ahí en donde entra nuestro proyecto, que consiste en apoyarlos mediante la puesta en marcha de un programa de cursos en donde se les capacitará sobre los elementos administrativos necesarios para el desarrollo de sus propios negocios.

De igual manera se estará ayudando a cada artesano a desarrollar una conciencia de valorización de su trabajo, ya que sus productos artesanales deben tener el valor monetario que les corresponden, debemos enseñarles a no “regatear” el valor de sus productos y empezaremos a enfocarlos al mercado correcto.

Todo ello, lo llevaremos a cabo siendo un grupo social que brinde asesoría en materia de administración, educación financiera y distribución del trabajo de cada artesano mexicano. Porque queremos que nuestros participantes no solo nos vean como un grupo de asesorías técnicas sino también como un asesor de imagen y “emocional”, sabiendo escuchar sus necesidades personales y brindándoles nuestro apoyo y ayuda para llegar a una solución.

Lunarte quiere llegar a contribuir al desarrollo económico del artesano mediante cursos, logrando de esta manera cambiar no solo el entorno de estas comunidades sino la vida de los cientos de familias que las integran proporcionándoles una forma de vida auto sostenible y así mejorar la economía del país.

El principal aporte de este proyecto es, fomentar la importancia de la administración en la comercialización de productos artesanales, lo cual pretendo lograr a través de la puesta

en marcha de cursos de negocios didácticos, con términos sencillos y cotidianos que permitan un entendimiento eficaz.

Se estarán buscando a hombres y mujeres artesanos de entre 30 a 50 años que tengan talleres artesanales en las comunidades indígenas de México. Se comenzara en cinco regiones del país los cuales son: Ciudad de México, Estado de México, Nuevo León, Yucatán y Guanajuato.

El personal que trabajara en esta organización, deberán ser estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de México, que estén cursando el séptimo y/u octavo semestre, que cuenten con seguro facultativo y que aprueben un examen de conocimientos sobre su licenciatura, Lunarte estará participando en el programa de liberación de Servicio Social en donde solo nos enfocaremos en estudiantes de la carrera de Administración, Contaduría, Derecho y Ciencias de la Comunicación. A nuestros colaboradores elegidos se les estará dando un beca escolar, se les pagara viáticos, estancia y alimentos y se les garantizará cubrir sus 480 horas respectivas de servicio social.

Para obtener al inicio los recursos económicos necesarios, y debido a que nos encontramos ante un proyecto de emprendimiento social, se piensa obtener financiamiento a través del gobierno federal mexicano; así como de crowdfunding y del patrocinio de empresas privadas vinculadas con el desarrollo de comunidades indígenas. A largo plazo se planea crear una aplicación web para la venta de artesanías a nivel nacional como internacional, en donde la empresa recibirá el 30% de la venta de cada artesanía y el restante será para el artesano.

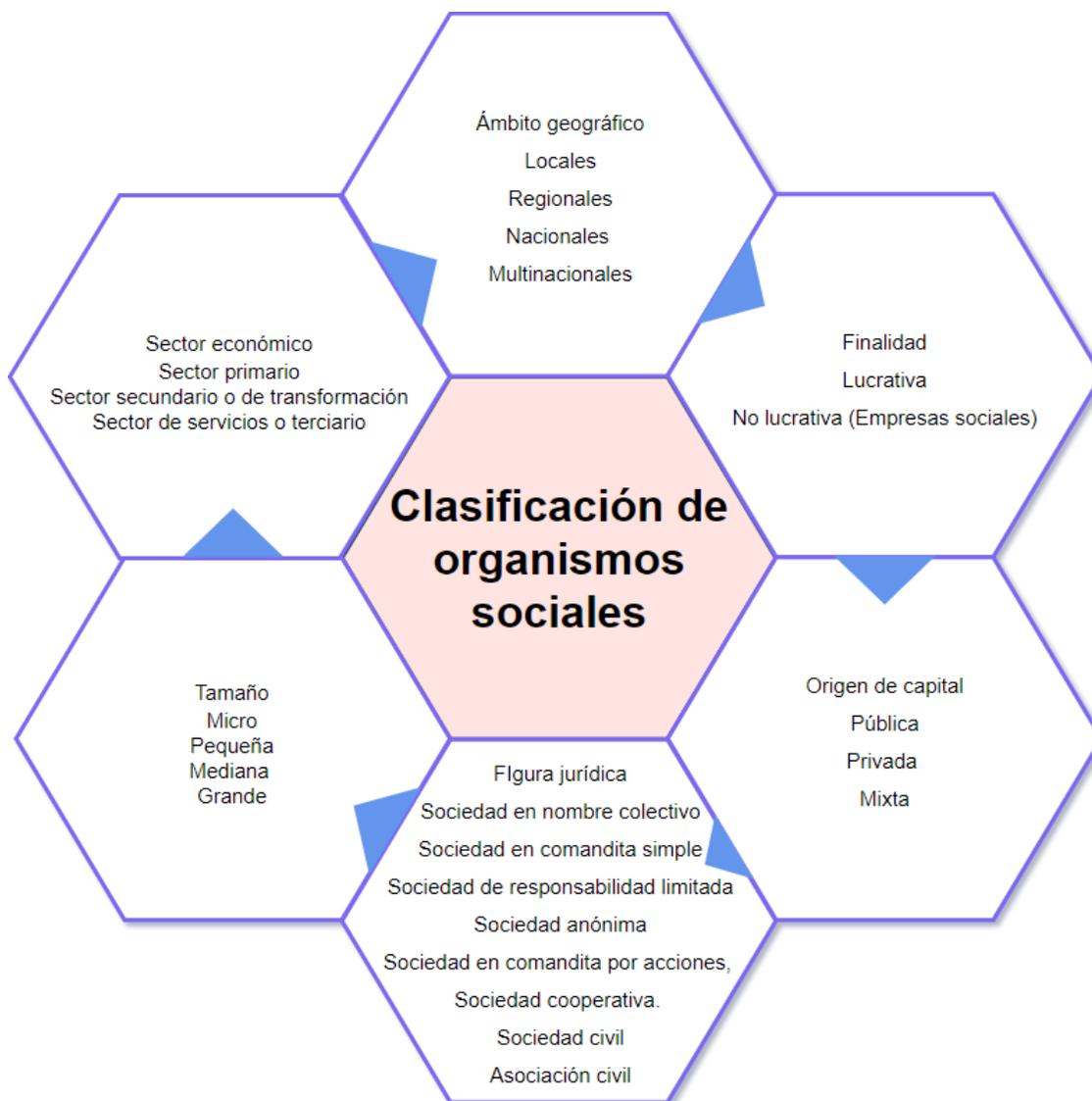
Considerando el nicho de mercado que asciende a 108, 466 artesanos en total de las cinco zonas elegidas para desarrollar el curso, lo que representa una oportunidad de mercado bastante significativo. Se espera tener el primer año de operación del proyecto 480 participantes.

Los flujos desarrollados en este proyecto nos dan un valor presente neto de \$148,215.76 y una tasa interna de rendimiento equivalente a 30%, lo que nos indica que el proyecto es viable y rentable económicamente hablando.

MARCO TEÓRICO

El primer tema dentro de nuestro marco teórico, son las organizaciones, su concepto y su clasificación para poder identificar al cual pertenece nuestro proyecto.

Los organismos sociales



Fuente: Elaboración propia.

Nota: La imagen fue elaborada con información de los textos: *Evolución de las empresas*, *Clasificación de las empresas* y de la *Ley de Sociedades Mercantiles*.

Definición de los organismos sociales

Los organismos sociales son un sistema en el que se coordinan recursos materiales, tecnológicos, financieros y personas para satisfacer necesidades de los consumidores a través de la producción de un bien o servicio y así obtener ganancias económicas o sociales, esto depende del fin de la organización.

De esta definición se deducen las principales características de una organización:

1. La organización es un conjunto de factores de producción, mercadotécnicos y financieros.
2. Toda organización tiene fines u objetivos, que constituyen la propia razón de su existencia.
3. Los distintos factores que integran la organización se encuentran coordinados para alcanzar sus fines. Esto se ejecuta a través de una dirección estratégica ya que el factor directivo planifica la consecución de los objetivos, se encarga de que las decisiones se ejecuten y controla las posibles desviaciones entre los resultados obtenidos y los deseados. En definitiva, se encarga de unir los esfuerzos para conseguir los objetivos estratégicos de la organización. ¹

Clasificación de los organismos sociales

Sector económico

Las organizaciones se pueden clasificar por su sector económico en:

- ◆ **Organizaciones del sector primario:** se relaciona con la transformación de recursos naturales en productos primarios no elaborados, los que se utilizan después como materia prima. Algunos ejemplos son la ganadería, agricultura, acuicultura, caza, pesca, silvicultura y apicultura.
- ◆ **Organizaciones del sector secundario:** se transforma la materia prima en productos de consumo o bienes de equipo que se pueden utilizar también en otros

¹ PDF. (2004). *Evolución de las empresa*. Junio 11, /2018, de Administración de Empresas y Organización de la Producción Sitio web: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema1.pdf>

ámbitos del mismo sector. Algunos ejemplos son la industria, construcción, artesanía y la obtención de energía.

- ◆ **Organizaciones del sector terciario o de servicios:** abarca todas las actividades económicas relacionadas con los servicios materiales que no producen bienes, y generalmente se ofrecen para satisfacer necesidades de la población. Como los servicios de finanzas, turismo, transporte, comercio, comunicaciones, hostelería, publicidad, espectáculos, administración pública o servicios públicos (de Estado o iniciativa privada).²

Por el tamaño

Las organizaciones se pueden clasificar por su tamaño en cuatro modelos, los cuales son:

- ◆ **Micronegocio**

Es un negocio que tiene un máximo aproximado de diez trabajadores en plantilla. Se trata de un micronegocio que puede ser administrado por un único profesional. Pese a que su nivel de facturación sea menor que el de otro tipo de negocios, conviene puntualizar que este tipo de organizaciones tienen una gran influencia en la economía del país.

- ◆ **Pequeña**

Tienen un personal en plantilla de entre 11 y 49 trabajadores. Este tipo de negocio suele tener una tendencia de crecimiento más destacada que el micronegocio. Además, en su estructura organizacional también cuenta con una división del trabajo. En muchos casos, representas negocios familiares.

- ◆ **Medianas organizaciones**

Ofrecen una mayor oferta de empleo al poder contratar entre 50 y 250 profesionales. Se trata de una organización que tiene una mayor estructura a partir de departamentos diferenciados. Tanto las pequeñas como las medianas organizaciones tienen mucha fuerza en la economía.

² Soto, B. (2007). *Clasificación de las empresas*. Junio 12, 2018, de Gestión.ORG Sitio web: <https://www.gestion.org/clasificacion-de-las-empresas/>.

- ◆ **Grandes organizaciones** El número de personal en plantilla en las grandes empresas supera los 250 profesionales. Algunas empresas se desarrollan como multinacionales que tienen sede en distintos países del mundo. Se trata de negocios en expansión internacional.³

A continuación se muestra la clasificación de las empresas en México

Tabla de la Clasificación de Empresas Mexicanas

Tamaño de la Empresa	Sector Económico	Rango del Número de Trabajadores	Rango del Monto de Ventas Anuales (MDP)	Tope Máximo Combinado (MDP)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	\$4.60
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	\$93
Pequeña	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	\$95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	\$235
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	\$250

Fuente. Secretaría de Economía (SE). 2010. Ilustración de clasificación de PYMES [Figura]. Recuperado de <http://laspymes.com.mx/clasificacion-pymes.html>

Por su figura jurídica

- ◆ **Sociedad en nombre colectivo:** Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras y compañía u otras equivalentes.

³ Nicuesa, M. (2016). *Cuatro tipos de empresa según su tamaño*. Septiembre 12, 2018, de Empresariados Sitio web: <https://empresariados.com/cuatro-tipos-de-empresa-segun-su-tamano/>

- ◆ **Sociedad en comandita simple:** Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras “y compañía” u otros equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras “Sociedad en Comandita” o su abreviatura “S. en C”.

- ◆ **Sociedad de responsabilidad limitada:** Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, la sociedad de responsabilidad limitada existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o de su abreviatura “S. de R. L.”

- ◆ **Sociedad anónima (S.A.):** Es una forma de organización de tipo capitalista en donde el capital se encuentra dividido en acciones, que representan la participación de cada socio en el capital de la compañía.

Una de las características de la sociedad anónima es que la responsabilidad de cada socio es proporcional al capital que haya. Por eso, participar en una S.A. tiene un nivel de seguridad financiero bastante alto.

- ◆ **Sociedad en comandita por acciones:** Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

El capital social estará dividido en acciones y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.⁴

⁴ Cámara de Diputados. (Última actualización: Junio 14, 2018). *Ley de Sociedades Mercantiles*. octubre 06, 2018, de Secretaría General Sitio web: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf

- ◆ **Sociedad cooperativa:** forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.⁵
- ◆ **Sociedad civil:** Es un contrato privado de colaboración entre dos o más personas que desean realizar conjuntamente una actividad con ánimo de lucro. Estas personas podrán optar entre aportar trabajo, lo cual les convierte en “socios industriales”, y/o bienes o dinero, lo que les convierte en “socios capitalistas”.⁶
- ◆ **Asociación civil:** entidad privada sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica plena integrada por personas físicas para el cumplimiento de fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos o de índole similar al objeto de fomentar entre sus socios y/o terceros alguna actividad social.⁷

Por el origen del capital

Las empresas en función de dónde procede el capital se puede dividir en diferentes tipos:

1. Públicas

Se trata de empresas en donde el capital pertenece al estado y en las que se pretende satisfacer las necesidades sociales. Pueden ser centralizadas, descentralizadas, estatales, mixtas y paraestatales.

Las empresas públicas en la mayoría de países de occidente han visto restada su relevancia en las últimas décadas. La liberalización de mercados vino de la mano del paso de muchas empresas públicas a manos privadas, y ha sido tendencia desde finales del siglo XX.

2. Privadas

⁵ Cámara de Diputados. (Última actualización: Agosto 13, 2009). *Sociedad Cooperativa*. octubre 06, 2018, de Secretaria General Sitio web: <http://www.siger.gob.mx/legismerc/LGSC.pdf>

⁶ Gómez, M. (2015). *Sociedad civil*. octubre 06, 2018, de Banco de Recurso pdf Sitio web: http://www.ajeimpulsa.es/documentos/banco_recursos/recurso_44.pdf

⁷ Torres, D. (2017). *Asociación Civil*. octubre 06, 2018, de Empesarios Sitio web: http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=433

Se trata de empresas en donde el capital es propiedad de inversionistas privados y son lucrativas en su totalidad. El origen de capital es privado.

Pueden ser:

- ◆ Nacionales: el capital pertenece a inversionistas de un mismo país.
- ◆ Extranjeros: los inversionistas son nacionales y extranjeros
- ◆ Transnacionales: se trata de capital de origen extranjero y las utilidades las reinvierten en los países de origen.

Bajo este giro, las empresas suelen tener un único objetivo, maximizar su beneficio.

3. Mixtas

Las empresas mixtas utilizan capital público para su funcionamiento pero su gestión es privada. El apoyo público permite afrontar proyectos que solo con fondos privados sería inviable.

Estas alianzas público-privadas se pueden encontrar en sectores estratégicos de la economía, llamados así por ser considerados esenciales para un país y que, por tanto, deben contar con cierta intervención del estado. Algunos de estos sectores son energético o vivienda.⁸

Por su finalidad

- ◆ **Sin ánimo de lucro:** organizaciones cuyo fin no es aumentar la facturación sino tener un impacto social positivo. Sus ingresos están destinados a la supervivencia económica de la empresa, buscan ser viables en vez de rentables. Aunque tengan colaboradores que trabajen de forma desinteresada también pueden tener trabajadores asalariados si el funcionamiento de la empresa lo requiere.⁹
- ◆ **Con ánimo de lucro:** Es una organización de personas que comparten unos objetivos con el fin de obtener beneficios, está representada por una unidad

⁸ Soto, B. (2007). *Clasificación de las empresas*. Junio 12, 2018, de Gestión.ORG Sitio web: <https://www.gestion.org/clasificacion-de-las-empresas/>.

⁹ Soto, B. (2007). *Clasificación de las empresas*. Junio 12, 2018, de Gestión.ORG Sitio web: <https://www.gestion.org/clasificacion-de-las-empresas/>

productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica para ganar una utilidad.¹⁰

Por su ámbito geográfico

Las empresas en función a este aspecto pueden ser:

- **Nacionales:** si desarrollan la actividad en un solo país, el propio.
- **Multinacionales:** que desarrollan actividades a la vez en varios países, también se conocen como transnacionales.
- **Regionales:** que desarrollan su actividad en una sola región.
- **Locales:** están enfocadas a su propia localidad o a un terreno corto.

Como podemos notar en la clasificación de los organismos, nuestro proyecto se sitúa dentro de las organizaciones sin fines lucrativos ya que se quiere llegar a apoyar el crecimiento laboral de los artesanos de nuestro país, sin ser lo más relevante el recibir a cambio ninguna ganancia económica por parte de los mismos.

Dándole mayor importancia a obtener un beneficio social, siendo parte del mejoramiento de la vida tanto del artesano como la de su familia y que puedan en un futuro aplicar el proceso administrativo en sus negocios a través de los conocimientos que desarrollarán en nuestros cursos para transmitirlos de generación en generación, nuestra cultura se basa en concientizar el trabajo artesanal bajo prácticas formales y eficientes.

Para terminar el siguiente apartado de nuestro marco teórico, se basa en explicar de forma breve el proceso administrativo y las etapas que lo conforman, el cual es el tronco pilar del curso que desarrollará Lunarte.

¹⁰ Serrano, P. (2017). *¿Qué es una empresa?* octubre 06, 2018, de debitoor Sitio web: <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>

El proceso administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Definición

Entonces el proceso administrativo se define como el conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración.

Dichos pasos o etapas son las siguientes:



Fuente. Elaboración propia.*

Se dice que es un proceso porque cuando se realiza el control se obtienen desviaciones entre lo planeado y lo realizado, estas sirven de retroalimentación para la nueva planeación y así sucesivamente.

Importancia del proceso administrativo

Dicha importancia radica en que:

1. Es una guía práctica y metodológica para la administración.
2. Permite sistematizar y controlar las operaciones.
3. Da las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías de acuerdo a las necesidades y los recursos.
4. Permite establecer un sistema de selección de individuos de acuerdo a las necesidades.
5. Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
6. Facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce.
7. Facilita el análisis de problemas para su solución.

8. Es un importante instrumento de reorganización.¹¹

El proceso administrativo se divide en dos etapas:

■ Mecánica o estructural:

Por lo cual podemos decir que es la fase donde realiza la estructura principal de la misma empresa

- Planeación
- Organizacional

■ Dinámica u operativa:

Por lo cual podemos definir que es la fase donde se realiza ejecución con eficiencia y eficacia de la misma empresa.

- Dirección
- Control¹²

En cada una de las etapas en las que se encuentra conformado el proceso administrativo se realizan actividades diferentes como se pueden identificar en el siguiente cuadro:

Planeación

Implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, más que una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. (op. cit.)

Consiste en seleccionar misión, visión y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. (op. cit.)

La etapa de Planeación se compone de:

¹¹ Munch, L. & García, J. (2010). *Fundamento de Administración*. Ciudad de México: Trillas. Pp. 31-42.

¹² Munch, L. & García, J. (2010). *Fundamentos de Administración*. Ciudad de México: Trillas. P. 30



Fuente. Elaboración propia.*

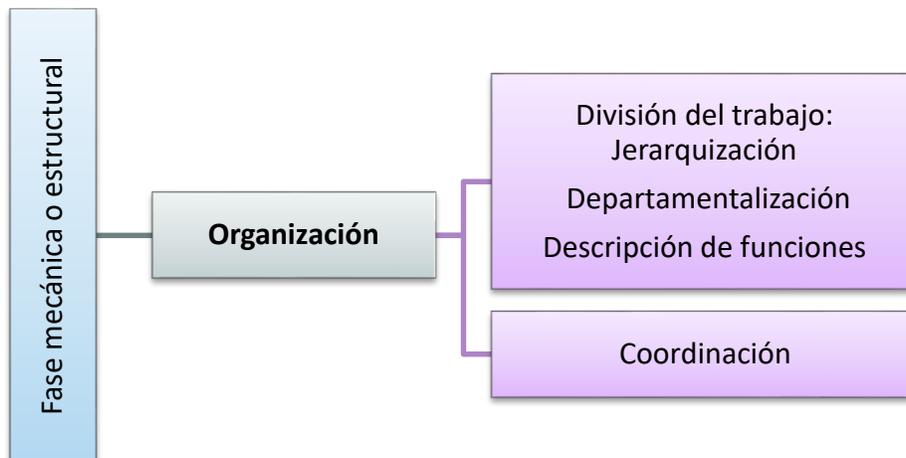
Organización

Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que pueda lograr los objetivos de la empresa de manera eficiente. (op. cit.)

Los administradores deben adecuar la estructura de la organización con sus objetivos y recursos, un proceso que se denomina diseño organizacional. (op. cit.)

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse al personal mejor capacitado para realizar estas tareas. (op. cit.)

La etapa de Organización se compone de:



Fuente. Elaboración propia.*

Dirección

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados. (op. cit.)

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. (op. cit.)

La etapa de Dirección se compone de:



Fuente. Elaboración propia.*

Control

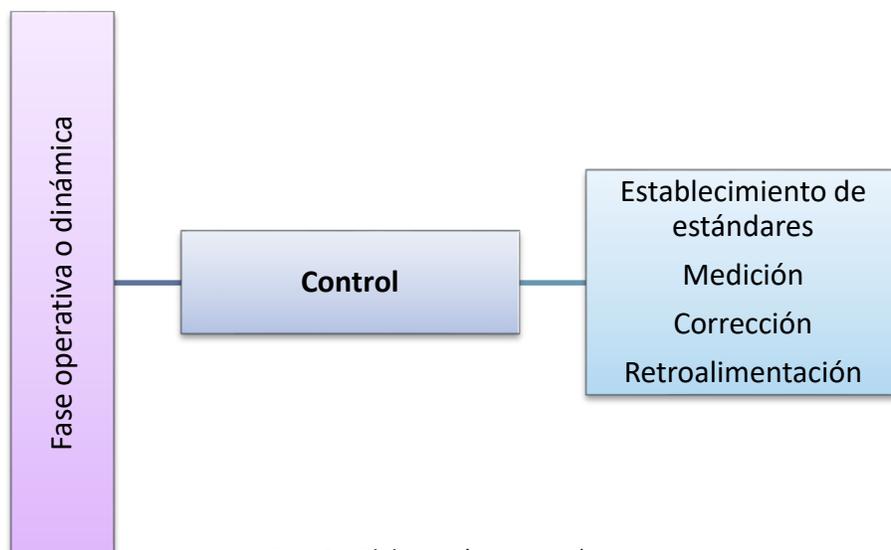
Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir las desviaciones y además para formular nuevos planes. (op. cit.)

El administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización sean para obtener sus metas. (op. cit.)

También se trata de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las normas y la

contribución de la corrección de estas. Facilita el cumplimiento de los planes y las actividades del control suelen relacionarse con la medición de los logros. (op. cit.)

La etapa de Control se compone de:



Fuente. Elaboración propia. *

***Nota:** Los diagramas fueron elaboradas con información del libro: Munch, L. & García, J. (2010). Fundamento de Administración. Ciudad de México: Trillas.

El proceso administrativo será el programa de enseñanza y aprendizaje de los cursos impartidos por Lunarte a los artesanos, los cursos se transmitirán de una manera sencilla y clara por parte de nuestros colaboradores para mayor índice de entendimiento de nuestros participantes.

A continuación se explicara que es un plan de negocios y los componentes que este conlleva y que se desarrollaran en los siguientes capítulos del trabajo.

¿Qué es un Plan de Negocios?

Definición de plan de negocios

Es el documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio.¹³

Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

Objetivos de plan de negocios

Realizar un plan de negocios tiene como objetivo definir 3 decisiones importantes para las personas que quieran emprender tu propio negocio.

Éstas son:

- Decidir si conviene hacer el negocio.
 - Ⓢ El dinero que se puede ganar a corto y mediano plazo.
 - Ⓢ El financiamiento que se necesita para ejecutarlo.
 - Ⓢ La rentabilidad de la inversión realizada.
 - Ⓢ Los riesgos asociados con la ejecución del proyecto.
- Dirigir tu negocio:
 - Ⓢ Establecer objetivos.
 - Ⓢ Definir las tareas críticas del negocio.
 - Ⓢ Asignar los recursos (principalmente tiempo y dinero).
 - Ⓢ Encontrar oportunidades de mejora.
- Conseguir financiamiento

Con el plan de negocios se tendrá mayor claridad para transmitir la idea tanto a inversores como a bancos:

- Ⓢ El financiamiento que se necesita y para qué lo necesita el emprendedor.
- Ⓢ El potencial del negocio.

¹³ CONACYT. (2013). *Plan de negocio*. Junio 18, 2018, de CONACYT Sitio web: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aviles_g_am/capitulo2.pdf p. 1

- Ⓢ En el caso de inversores, la rentabilidad esperada de su inversión.
- Ⓢ En el caso de bancos, la forma en que devolverás el préstamo.

Importancia del plan de negocio

La importancia de un plan de negocios, es la de analizar detalladamente la idea de negocio, examinando tanto la viabilidad organizacional, de mercado, técnica, la financiera, social y medioambiental. Igualmente se describirán los procedimientos, estrategias y demás actuaciones para que la idea de negocio pueda convertirse en una empresa real.

El plan de negocios es un proyecto integrador, global, de todas las áreas de la empresa, en el que se realiza un proceso de análisis y planificación para:

- Conocer la situación y la evolución estimada del sector en el que se desarrolla la actividad.
- Definir los clientes a los que acceder y por qué vías.
- Determinar acciones probables de la competencia.
- Detectar las competencias internas existentes y que deben desarrollarse.
- Establecer el “rumbo del viaje” (las líneas estratégicas) y el destino (objetivos) de cada etapa.
- Tomar las decisiones y fijar las acciones a tomar por parte de la empresa en cada escenario.
- Prever las correcciones que puedan ser necesarias ante determinadas contingencias.

Estructura del plan de negocio

1. Resumen Ejecutivo

Documento breve - no mayor a 3 páginas - que destaca las variables más importantes del negocio:

- Definición del negocio
- Líneas de negocio detectadas
- Tipo de organización propuesta
- Bases de crecimiento

- Índices de evaluación financiera

2. Antecedentes/ Justificación

2.1 Descripción del origen o motivaciones para el desarrollo de la idea u oportunidad de negocio. Contexto al cual se va a adecuar la información de los contenidos.

2.2 Elaboración de Ejercicio de Planeación Estratégica, que defina:

- Misión: Enunciado con sentido permanente y único que describe la razón de ser de la organización y la distingue de otras similares.
- Visión: Señalamiento de la situación deseada en el largo plazo para la organización.
- Objetivos: Fines a alcanzar, medibles en el tiempo y factibles de lograr y permiten fijar prioridades.¹⁴

2.3 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente mientras que las fortalezas y debilidades son internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.

¹⁴ CONACYT. (2013). *Plan de negocio*. Junio 18, 2018, de CONACYT Sitio web: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aviles_g_am/capitulo2.pdf p. 1

- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización.

Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.¹⁵

3. Modelo de Negocio. Ventaja Competitiva

Conjunto de ventajas del negocio propuesto, que lleven a superar el rendimiento de competidores identificados. La caracterización de las ventajas competitivas debe apuntar a la definición de estrategias que permitan al negocio obtener costos menores o a diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus competidores.

Es necesario transmitir el valor que el negocio es capaz de crear para sus clientes señalando un panorama competitivo en el rango y calidad de las actividades del negocio, determinando así sus ventajas competitivas. Se requiere además que el valor distintivo del producto o servicio ofrecido por el proyecto o negocio genere una base suficiente de clientes.

- Descripción y orientación de negocio.
- Definición del producto o servicio.
- Participantes en el desarrollo.
- Estatus del Proyecto y viabilidad en las condiciones actuales.
- Detalle de todas las líneas de negocios e ingresos asociados detectadas.
- En su caso especificar cuáles han sido exploradas y probadas.
- Estrategias genéricas del negocio.

¹⁵ IDIDEM. P. 2

- Ⓢ Reducción de costos
- Ⓢ Diferenciación¹⁶

4. Análisis Estructural del Sector

Michael E. Porter (1999), con influencia de C. Ronald Christensen, formuló un modelo que ahora se conoce como las cinco fuerzas de Porter, que representa la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo.

Porter subraya que es necesario identificar “las características estructurales clave de los sectores que determinan lo intenso de sus fuerzas de competencia y su rentabilidad” (1999, pág. 24). Su objetivo es encontrar una posición en dicho sector diagnosticando las principales presiones del mercado y evaluar las oportunidades o amenazas de cada una.

“El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en su sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios en la estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia.” (Porter, 1999: 24)

Esta competencia opera en cinco áreas en un sector industrial o de servicios determinado por fuerzas estructurales, a saber:

- Amenaza de ingreso.
- Intensidad de la rivalidad de los competidores existentes.
- Presión de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.

4.1 Amenaza de ingreso

La amenaza de ingreso son competidores potenciales que no están presentes en el sector industrial o comercial en un momento dado, pero que tienen capacidad de hacerlo si lo deciden. Su ingreso o no al mercado depende de ciertas barreras así como de la reacción de las empresas competidoras existentes. Son seis factores que actúan como barreras:

¹⁶ IDIDEM. P. 3

- Economías de escala
- Diferencias propias del producto
- Costos intercambiables
- Acceso a canales de distribución
- Políticas gubernamentales
- Reacción esperada.

4.2 Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes

Porter señala que en las empresas existentes hay una rivalidad que se refleja en muchas tácticas como *“la competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, incremento en el servicio al cliente o de la garantía”* (1999: 37). Esta rivalidad se da cuando existe fuerte presión o se encuentra la oportunidad de mejorar su posición en el sector.

La intensidad de dicha rivalidad condiciona en gran medida la salud de la que goza el sector y también lo hace atractivo.

Los factores estructurales que hacen intensa dicha rivalidad son los siguientes:

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento en el sector industrial.
- Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado.
- Diferencias del producto.
- Costos cambiantes.
- Incrementos importantes de la capacidad.
- Diversidad de competidores.
- Intereses estratégicos elevados.
- Fuertes barreras de salida.

4.3 Presión de productos sustitutos

Una tercera fuerza que se integra en un sector es, indirectamente, la presencia de otros sectores con productos o servicios similares o distintos al que ofrece la industria objeto de estudio, en otras palabras, todas las empresas de un sector compiten con otros sectores.

Los productos sustitutos a los que hay que poner atención son:

- Los que tienden a mejorar el desempeño y precio con respecto de los que ofrece el sector.
- Los que obtienen rendimientos más elevados.¹⁷

4.4 Poder de negociación de los compradores

Los clientes tienen el potencial de forzar a la baja el precio de un producto o un servicio de un sector a través de negociar un precio bajo, una calidad superior, mayores servicios o haciendo que las empresas compitan entre ellas.

Este comportamiento reduce la rentabilidad del sector. El poder que tengan estos grandes grupos de clientes depende de varias características:

Característica	Descripción
Existe concentración o compra de grandes volúmenes con respecto de las ventas del proveedor.	Si grandes volúmenes los adquiere un solo cliente, su importancia se incrementa; y tienen mayor poder si el sector se caracteriza por grandes costos fijos, pues eleva el interés de mantener al máximo la plena capacidad.
Los productos que se compran para el sector son no diferenciados.	Los compradores crean presión hacia las empresas, porque siempre encontrarán proveedores alternativos, así que se enfrentan unas con otras para tener una mayor participación de mercado.
Devenga bajas utilidades.	Bajos beneficios en los compradores crean presión para que las empresas disminuyan los costos y ofrezcan mejores condiciones.
Los compradores plantean una real	Integrarse hacia atrás significa abordar los

¹⁷ Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y crecimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: CECSA.

amenaza de integración hacia atrás.	diversos elementos de la cadena de valor para producir incluso las propias materias primas o algunos componentes.
El producto del sector industrial no es importante.	Cuando la calidad del producto que ofrece el cliente está directamente relacionada con la calidad de sus proveedores, las presiones en el precio suelen ser menores, porque el cliente valora más la calidad.
El comprador tiene información total.	El comprador tiene información de los costos, precios, demanda y otros elementos que le dan mayor ventaja negociadora con el proveedor. ¹⁸

4.5 Poder de negociación de los proveedores

Al contrario de lo que acontece con los clientes, que pueden negociar un precio más bajo y una calidad superior, los proveedores pueden amenazar con elevar los precios o reducir la calidad de sus productos o servicios cuando se dan las siguientes condiciones:

- Diferenciación de insumos
- Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial
- Presencia de insumos sustitutos
- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para el proveedor
- Costo relativo de las compras totales en el sector industrial
- Impacto de insumos en el costo o diferenciación

¹⁸ Garrido, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

- Amenaza de integración hacia delante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas en el sector industrial¹⁹

5. Estudio de Mercado

El Estudio de Mercado es un análisis que tiene como propósito demostrar la posibilidad real de participación de un producto, tecnología o servicio en un mercado. El análisis debe comprender el reconocimiento y estimación de la cantidad que se comercializará del bien o servicio, incluyendo en esta categorización a la tecnología, las especificaciones que deberá cumplir, el precio que la demanda probable de una comunidad (el Mercado) estará dispuesta a pagar por su adquisición a efecto de satisfacer una necesidad manifiesta o latente, y que justifiquen el emprendimiento de un nuevo negocio, iniciativa o proyecto.

Comprende el reconocimiento del entorno: macro y micro, entendiendo por macro a todas las fuerzas y actores externos a la empresa; y por micro entorno a todos los participantes en la cadena de valor directamente asociados a la empresa: clientes, proveedores, competidores, intermediarios.

- Segmentación de Mercado.
- Identificación del Mercado Meta.
- Competitividad esperada de la organización.
- Definición del tamaño de mercado a atender como resultado del proyecto.
- Captación de manifestaciones claras de interés en los resultados del proyecto.

Elementos de Mercadotecnia²⁰

Definición de la Estrategia (Mezcla) de Mercadotecnia.

- Atributos del producto resultante del proyecto
- Establecimiento de Precios
- Establecimiento de Imagen Corporativa. Mensajes
- Determinación de canales de promoción.
- Diferenciación y Posicionamiento esperable con el proyecto o iniciativa.²¹

¹⁹ Porter, M. (1999). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. (CECSA).

²⁰ IDIDEM. Pp. 3-4

6. Estudio de Organización

En la Organización se describe el arreglo sistemático de personas (talento humano) con la intención de obtener los resultados propuestos para el negocio, iniciativa o proyecto.

Dentro de los aspectos a desarrollar se encuentran:

- Planteamiento de la Estructura Propuesta
- Asignación de Funciones Asociadas.
- Descripción de puestos.
- Identificación de perfiles
- Organigrama
- Establecimiento de políticas

7. Estudio Técnico

En esta sección del plan de negocios se debe definir y especificar las operaciones así como el equipamiento necesario para generar y entregar su producto servicio. Algunos de los recursos que se deben considerar para la implementación del proyecto son las instalaciones, maquinaria y equipo, instrumentación, insumos, capital humano etc.

Así, en el caso de las operaciones deben considerarse:

- Infraestructura Disponible.
- Bases.
- Señalamiento de procesos iniciales.
- Recursos físicos e instalaciones en los que se sustenta el desarrollo de la iniciativa o proyecto.²²

8. Estudio Financiero

En el desarrollo del estudio financiero, es requisito fundamental una planificación especificando las partidas de ingresos y costos con las hipótesis de crecimiento de ingresos y gastos implícitas; proyecciones de flujo de efectivo (cash flow), especificando

²¹ IDIDEM. P. 4

²² IDIDEM. P. 4

cuando se alcanzará el punto de equilibrio (breakeven analysis, después de la generación del flujo de efectivo positivo), necesidades de financiamiento:

- Presupuestos de 3 a 5 años (análisis pro forma); al menos un año posterior al punto de equilibrio.
- Estado de resultados.
- Estructura de la inversión: fija, pre-operativa y capital de trabajo.
- Balance
- Estado de resultados
- Indicadores Financieros
 - Ⓢ Rentabilidad
 - Ⓢ Punto de equilibrio
 - Ⓢ Periodo de recuperación

Todas las cifras deben estar basadas en hipótesis razonables.²³

Razones para redactar un Plan de Negocios

- Sirve como hoja de ruta y análisis estratégico.
- Permite conocer el sector al que está dirigido y a la competencia.
- Comprueba la coherencia interna del proyecto.
- Comunica la idea a posibles inversores, proveedores, clientes, socios entre otros.
- Estudia la viabilidad técnica y económica del proyecto.
- Cohesiona al capital humano respecto a la marcha del proyecto.
- Sirve para visionar el futuro a corto plazo.²⁴

Este apartado se realizó con la intención de detallar que puntos desarrollare en los siguientes capítulos, prácticamente se trata de una guía de acción que se estará implementando a lo largo de este trabajo.

Para conocer más acerca del sector artesanal, que es la base del proyecto, a continuación se estará describiendo un breve diagnóstico acerca del panorama actual del sector

²³ IDIDEM. Pp. 4-5

²⁴ Luna, R. (2013). *¿Por qué es importante un Plan Estratégico en los Negocios?* septiembre 19, 2018, de Emprendices Sitio web: <https://www.emprendices.co/por-que-es-importante-un-plan-estrategico-en-los-negocios/>

elegido, con ello estaremos analizando qué lugar ocupa el trabajo artesanal en la actividad económica del país así como también en el producto interno bruto de México.

Para concluir, dicho diagnóstico funge como una pequeña introducción para el capítulo del Estudio de Mercado y el Análisis Situacional del proyecto.

Diagnóstico de la Situación Actual del Sector Artesanal en México

En el año 2012, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), con el apoyo del entonces Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (hoy Secretaría de Cultura), llevaron a cabo la Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México (ENCCUM), cuyo objetivo fue el de obtener información sobre los gastos realizados por los integrantes de los hogares en distintos aspectos del ámbito cultural, obteniendo una visión cuantitativa de los aspectos económicos asociados a la cultura en México.

La ENCCUM fue aplicada a 14 mil 420 viviendas en localidades de 15 mil y más habitantes, considerando un cuestionario en ocho módulos principales, uno de los cuales, fue el dedicado a la producción artesanal. La encuesta presentó que el número de personas de 12 y más años de edad, que respondieron haber elaborado una artesanía fue de 11' 791, 856. Cabe destacar que este dato se obtuvo de los microdatos publicados sin aplicar ningún filtro.

Para el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART), la información es reveladora, porque por primera vez en la historia de México se ha avanzado en la postergada investigación científica, sistematizada y total, del campo artesanal.

La información generada es de gran importancia para la toma de decisiones con base en la distribución geográfica, la cifra exacta y las edades de los auténticos artesanos de éste país; al mismo tiempo, puede dar pie a más investigaciones de fondo que identifiquen el nivel educativo, la manera de transmisión de los conocimientos artesanales, la cadena comercial que siguen los productos, así como la obtención, transformación y disponibilidad de las materias primas, entre otros aspectos relevantes.

Para definir los criterios que permitieron aproximarse más a la identificación de la producción de artesanías, apoyados en el conocimiento que FONART ha desarrollado del

sector, en lo particular de las ramas artesanales, se determinó aplicar como criterio el número mínimo de horas que una persona se dedica a la semana para producir una artesanía según el tipo de rama artesanal.

Al aplicar este criterio, presentó una disminución de cerca de 4 millones de personas registradas en la producción artesanal, siendo posible filtrar a todo aquel que realiza la actividad productiva de manualidades derivada de cursos impartidos en escuelas o casas de cultura, como lo muestra la siguiente tabla

Criterios de horas mínimas por rama de producción artesanal												
No. de horas trabajadas a la semana	>=3	>=3	>=2	>=2	>=3	>=3	>=3		>=3	>=2	>=3	
Rama artesanal	Cartón y papel	Cerámica o alfarería	Cestería	Escultura	Laquería	Madera	Metalistería	Otro	Pintura popular	Textil	Vidrio	Total general 2012
Total general ENCCUM 2012	4,868,122	403,336	147,831	266,589	106,528	1,317,405	353,744	1,122,331	1,017,006	2,011,198	177,766	11,791,856
Ajuste por horas trabajadas	2,986,237	176,224	146,139	206,515	64,830	982,815	248,923	169,969	670,731	1,738,673	142,887	7,533,943
Total ajustado	61%	44%	99%	77%	61%	75%	70%	15%	66%	86%	80%	

Fuente. Artesanos y artesanías, una perspectiva económica. (2013). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf

Es importante destacar que de forma adicional al criterio de horas mínimas, se eliminaron los registros de personas que no respondieron o que no pudieron estimar el número de horas dedicadas a la producción.

La ENCCUM, incluyó un rubro denominado Otros, arrojando información muy valiosa porque permitió identificar, de acuerdo a los criterios que maneja el FONART, que en el país se produce artesanía en otras ramas distintas a las que consideró la encuesta.

Asimismo, se llevó a cabo un trabajo de identificación de ramas artesanales por entidad federativa y por materiales utilizados en la producción artesanal, ejercicio que permitió una depuración de cerca de un millón de personas que habían sido registradas como artesanos.

Algunos ejemplos de las artesanías producidas que se incluyeron del rubro Otros fueron: chaquira en Baja California Norte, ámbar y semillas en Chiapas, huaraches en Colima, máscaras de Durango, papel maché y velas de Morelos, barro en Nayarit, ixtle en Sonora y Zacatecas, vara en Tlaxcala, bordados tradicionales en Oaxaca y Veracruz, así como orfebrería de Yucatán, entre otros.

Derivado de la aplicación de estos criterios, resulta que 7'533,943 personas de 12 y más años produjeron artesanías en localidades de 15 mil y más habitantes a nivel nacional en el año 2012.

La ENCCUM 2012, en lo que respecta a la producción artesanal, los encuestados indicaron haber elaborado una artesanía en alguna de las ramas enunciadas en el cuestionario; desde el punto de vista de FONART, se considera que de los resultados obtenidos por entidad federativa respecto a la producción de ciertas ramas artesanales, no se tienen identificadas algunas ramas como parte de la identidad del lugar, por lo que este estudio abre un abanico para la investigación, sondeo y confirmación de la información que se tiene al día de hoy.

En el siguiente cuadro, se muestran algunas ramas artesanales y el número de personas, hombres y mujeres, que se dedican a su producción de acuerdo a la ENCCUM 2012:

Participación por género en ramas artesanales			
Ramas Artesanales	Hombres	Mujeres	Total general
Cartón y papel	1,031,525	1,954,712	2,986,237
Cerámica o alfarería	48,197	128,027	176,224
Cestería	20,792	125,347	146,139
Escultura	102,336	104,179	206,515
Laquería	31,399	33,431	64,830
Madera	630,165	352,650	982,815
Metalistería	173,346	75,577	248,923
Otro	58,125	111,844	169,969
Pintura popular	239,104	431,627	670,731
Textil	208,198	1,530,475	1,738,673
Vidrio	90,525	52,362	142,887
Total general	2,633,712	4,900,231	7,533,943

Fuente. Artesanos y artesanías, una perspectiva económica. (2013). Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS Y ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf)

Se estima que la producción en Cartón y papel, representa un porcentaje mayor en comparación con las otras ramas, debido a que es una de las técnicas empleadas en la elaboración de piñatas, tradición que aún se conserva en la celebración de las posadas de la época decembrina, asimismo, la técnica es impartida en diversos espacios culturales o escuelas, lo que sugiere que quizá varios de los encuestados definieron haber elaborado una pieza artesanal, no necesariamente como una actividad preponderante.

En el caso de las Lacas, el FONART identifica esta rama en comunidades muy específicas como Guerrero (Olinalá, Temalacactzingo, Ocoatepec y Acapetlahuaya), en Chiapas (Chiapa de Corzo) y Michoacán (Uruapan, Pátzcuaro y Periban) que aún conservan técnicas ancestrales de elaboración, que consiste básicamente en la impermeabilización de una superficie de madera o bule y el decorado, la primera se hace con los materiales de acuerdo a cada lugar a base de tierras y aceites de chía, linaza y axe.

Se desconoce que estas técnicas se realicen en otras entidades, por lo que se puede interpretar que los resultados obtenidos en este estudio se deba a la movilidad de los artesanos que producen estas artesanías en los lugares donde actualmente residen, o en otros casos, el resultado podría estar asociado a la aplicación de laca industrial para proteger alguna superficie como la madera, el metal o plástico, lo que no se considera como una técnica ancestral. Es importante mencionar que dentro de la encuesta no se distinguió la elaboración de laca en Chiapas y Michoacán, ambos estados de mayor importancia en la producción de estas artesanías.

En la rama de Pintura Popular, FONART considera que se trata de la representación de temas vinculados con las creencias religiosas o populares de la vida de las comunidades donde se producen, a partir de técnicas como el dibujo o la pintura sobre materiales artesanales como el papel amate, así como el arte plumario, el popotillo, los cuadros de chaquira o estambre del arte huichol. Aunque estas técnicas se han identificado en algunas regiones del país, se cree que las respuestas de las personas encuestadas pudieron estar dadas en función de algún curso que tomaron, elaborando cuadros con

acuarela, pinturas al óleo, crayones, carboncillo, pirograbado sobre madera u otra superficie.

Respecto a la Escultura, se deja a la interpretación de objetos que pudieron haberse elaborado a partir de diversos materiales como madera, piedra, alfarería o cerámica.

Para el FONART, las piezas producidas con vidrio se asocian a la utilización de hornos de gas o diésel donde se funde para transformarlo mediante las técnicas de soplado, prensado, estirado, prensado con moldes tradicionales o esmerilado. La producción de piezas de vidrio se ha concentrado en ciertos estados de la República como Puebla, Hidalgo, Jalisco, Michoacán y Estado de México, aunque en otros estados como la Ciudad de México, la deserción o el cierre de algunos talleres se ha debido a los altos costos que implica la compra de los combustibles. Se considera que los encuestados pudieron haber respondido a partir de la producción de vitrales donde sólo se hace un patrón sobre el vidrio y se pinta con pintura vinílica, conocimientos que son adquiridos en cursos y en muchos casos se deja fuera el vitral emplomado, que es una técnica tradicional artesanal.

Existen estados en los que se reportó la elaboración de artesanías no representativas del lugar, esto se debe a la migración de artesanos, sobre todo de los estados del sur a lugares del centro o el norte del país, donde se emplean como jornaleros durante algunos periodos de cultivo o cosecha. Asimismo, ha sido posible identificar asentamientos de grupos étnicos como Mixtecos y Triquis, fuera de sus lugares de origen y quienes tienen una tradición de textiles en tejido en telar de cintura o bordados.

Aportación de las artesanías en la Cuenta Satélite de la Cultura de México (CSCM)

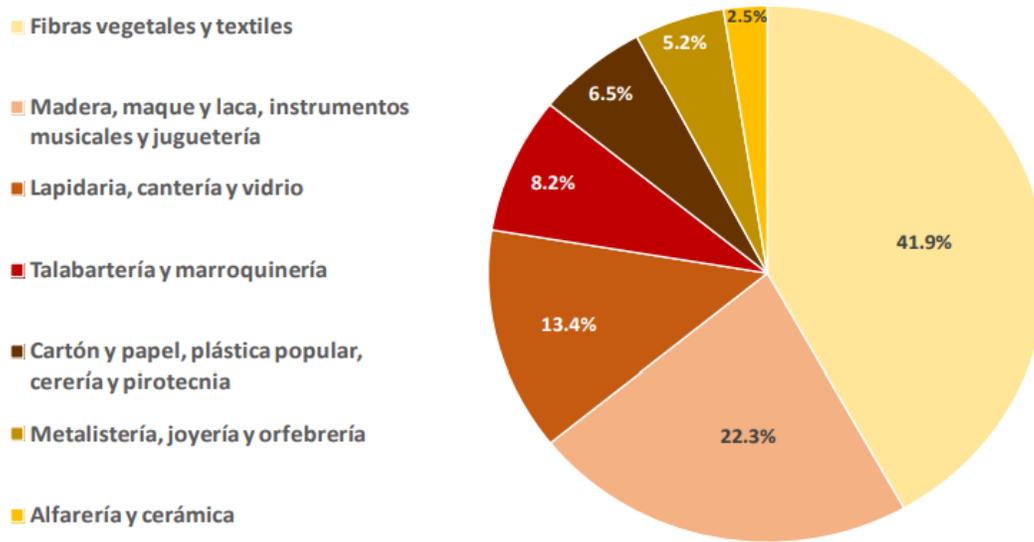
En la Cuenta Satélite de la Cultura de México (CSCM) se consideran las ramas: alfarería y cerámica; fibras vegetales y textiles; madera, maque y laca, instrumentos musicales y juguetería; cartón y papel, plástica popular, cerería y pirotecnia; metalistería, joyería y orfebrería; lapidaria, cantería y vidrio; talabartería y marroquinería; los alimentos y dulces típicos; y se incorpora el comercio, así como la gestión pública relacionada con las mismas. Entre las unidades de gobierno que conforman la gestión pública en artesanías podemos encontrar a:

- Secretaría de Cultura
- Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías
- Instituto Estatal para el Fomento de las Actividades Artesanales en Campeche
- Instituto Casa de las Artesanías Chiapas
- Casa de las Artesanías del Estado de Chihuahua
- Instituto Mexiquense de la Pirotecnia
- Instituto de Investigación y Fomento de las Artesanías del Estado de México
- Instituto del Artesano Michoacano (Casa de las Artesanías de Michoacán)
- Casa Queretana de las Artesanías
- Fideicomiso Fondo de la Casa de las Artesanías de Tlaxcala
- Instituto para el Fomento de Artesanías de Tabasco
- Casa de las Artesanías del Estado de Yucatán.

De acuerdo con la Cuenta Satélite de la Cultura de México (CSCM), en el año 2016 las artesanías en su conjunto presentaron una contribución de 17.8% del PIB del sector de la cultura, esto es, el 0.6% del PIB nacional, teniendo una aportación de 110 mil 121 millones de pesos.

Para fines del análisis no se consideran los alimentos y dulces típicos así como su margen de comercio; con esta exclusión, se observa que para el 2016, las artesanías representaron el 13.5% del PIB del sector de la cultura, esto es, el 0.4% del PIB nacional, lo que equivale a 83 mil 184 millones de pesos de Producto Interno Bruto. Esto es más de lo que generaron en su conjunto el diseño y servicios creativos, la industria editorial, la música y conciertos; y es semejante al PIB que generó en ese mismo año la industria básica del hierro y del acero, que ascendió a 74 mil 720 millones de pesos.

Para fines del análisis, se agruparon las ramas artesanales, de acuerdo con los resultados actualizados de la CSCM para mostrar la distribución porcentual del PIB de las Artesanías en el año 2016.



Fuente. Artesanos y artesanías, una perspectiva económica. (2013). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIA_S_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf

¿Cuáles son las ramas artesanales en México?

Son un conjunto de técnicas de producción en las que se utilizan materias primas similares o complementarias, procesadas para crear productos u objetos comunes entre sí, y que a su vez pueden estar asociadas a algunas sub ramas, las cuales se componen de una variedad de técnicas particulares de ejecución que se aplican para lograr el producto final.

✓ **Fibras vegetales:**

Incluye la elaboración de piezas tejidas con las fibras vegetales como la palma, vara de sauce, carrizo, jonote, mimbre, bejuco, entre otras, aprovechando lo que el entorno natural ofrece.



✓ **Textiles:**

Incluyen tres tipos de producciones: El textil indígena, el cual está tejido en telar de cintura. En estas prendas convergen técnica, tradición, simbolismo, cosmovisión y arte, pero por encima de todo es elemento inequívoco de identidad cultural.



El llamado textil “mestizo” elaborado artesanalmente, representado en su mayoría por su producción de gabanes, jorongos, sarapes y rebozos que, por lo general, se tejen en telar español, llamado de “pedal” o colonial.

El bordado y deshilado: blusas, manteles, caminos de mesa, cojines entre otros enseres decorados con técnicas de bordados: tendido, fruncido, pepenado fruncido, punto de cruz y ornamentadas con chaquira, entre muchas otras.

✓ **Madera:**

Incluye muebles y piezas elaborados con madera en diferentes técnicas como la incrustación de concha de abulón o madera, tallado, torneado, estofado y policromado.



✓ **Maque y Laca:**

El término “laca” es un vocablo persa, en tanto que “maque” lo es árabe, y a ambos se les atribuye el mismo significado, que consiste en el recubrimiento y decoración de cortezas



vegetales y de frutos, así como objetos de madera, que se logra mediante la combinación de minerales que se aglutinan por medio de un aceite vegetal, chía, o animal, o axe, que se adhieren a las superficies, para obtener una superficie brillante y tersa. Se

elaboran cajas, arcones, charolas y platos de madera decorados, así como calabazos. Tienen fines de ornato, de uso e incluso se crean juguetes de fuerte raigambre popular.

✓ **Instrumentos musicales:**

Se incluyen instrumentos de percusión, aliento y cuerdas elaborados manualmente con materias primas de origen natural y que son utilizados en las danzas y fiestas populares de México.



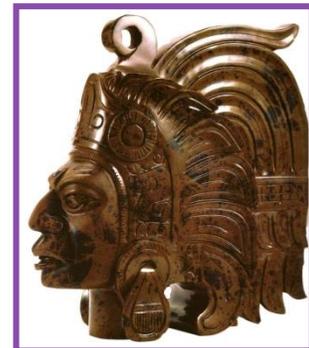
✓ **Juguetería:**



Objetos lúdicos de todas las técnicas y materiales. Se producen en todas las ramas artesanales, principalmente en la alfarería, metalistería, maderas, textiles y fibras vegetales, su característica es que son objetos pequeños que permiten ser manipulados por los niños.

✓ **Lapidaria y Cantería:**

La cantería es la actividad artesanal dedicada a tallar piedras duras, no finas, como es el caso de diferentes basaltos, algunas de origen volcánico y las canteras que en México suelen ser de color negro y rosado. Respecto a la lapidaria, este término se aplica exclusivamente al tallado de piedras preciosas o semi-preciosas.



✓ **Vidrio (Hialurgia):**

Incluyen objetos de uso cotidiano, de servicio y de ornato, elaborados con las técnicas de vidrio “soplado”, vidrio “escarchado”, el de “burbuja”, “prensado”, “estirado”, “esmaltado”, “caso con metal” y el llamado de “pepita”.



La materia prima para esta artesanía es el simple vidrio de desperdicio: pedacería polícroma, de todos los orígenes y

calidades.

✓ **Talabartería y Marroquinería:**

Es el trabajo de piel curtida de animales autorizados para su transformación. Contiene todas las técnicas de decorado para la elaboración de piezas de uso personal.



✓ **Papel y Cartón:**



Incluye la elaboración de papel ceremonial mexicano, papel amate; y papel de china de uso festivo social y religioso, en los trabajos de cartonería reflejan expresiones lúdicas cargadas de simbolismos y costumbres como los “judas” y los alebrijes.

✓ **Plástica Popular:**

Incluye cuadros en soporte plano de concha, plumaria, chaquira, lana, estambre, o bordados; así como en otros tipos de soporte con volumen, que pueden ser grabados como jícaras, calabazos, entre otros; en donde se contengan expresiones plásticas relacionadas con la vida cotidiana de los pueblos o bien manifestaciones de la cosmogonía de los grupos culturales.



✓ **Cerería:**

Incluye velas decoradas con las técnicas de “escamado” y de “bordado”, piezas de cera destinadas para las mayordomías de uso ritual, así como figuras realizadas con molde.



✓ **Pirotecnia:**

Incluye piezas como judas, toritos, o castillos y demás expresiones artesanales relacionadas con las festividades, donde convergen distintos materiales como de fibras duras, cartonería, papel y pirotecnia.



✓ **Metalistería:**



Incluye objetos elaborados con metales no preciosos, destacando las piezas de cobre martillado, hierro forjado, plomo, bronce y hoja de lata, materiales con los que los artesanos de México vienen trabajando desde hace muchos años.

✓ **Joyería:**

Incluye piezas elaboradas en metales preciosos, oro y plata como accesorios; arracadas, aretes, collares, o pulseras. También incluyen trabajos de bisutería que pueden lograrse con la utilización de materiales como el barro, madera, concha, cuerno de toro, textiles, chaquira, ámbar, semillas, hueso, fibras, entre otros.



✓ **Orfebrería:**



Es el trabajo artístico realizado sobre utensilios o adornos de metales preciosos, o aleaciones de ellos como el oro, plata u otros metales preciosos.

✓ **Alfarería y cerámica:**

Se incluye la producción de objetos elaborados con barro al natural, alisado, bruñido y decorado con engobes



tanto de uso cotidiano, ritual o de ornato. También la alfarería vidriada que se introduce a México en la época colonial.

Asimismo las piezas de barro policromadas en frío y los objetos de alta temperatura realizados con pasta cerámica.

Cabe señalar que las ramas artesanales antes mencionadas pueden presentar adecuaciones o actualizaciones conforme a la evolución que se presente del arte popular.

En el año 2016, la elaboración de artesanías mostró una variación anual en términos reales de menos 0.8% respecto al año anterior, el área que muestra el mayor descenso es madera, maque y laca, instrumentos musicales y juguetería; mientras que el área que registró el mayor crecimiento en términos reales fue lapidaria, cantería y vidrio.

Cabe mencionar como referencia que la economía mexicana en su conjunto presentó una variación anual de 2.7% en ese mismo período.

Igualmente en 2016, la CSCM reporta que se generaron 386 601 puestos de trabajo ocupados remunerados, esto es, jornadas de trabajo de 8 horas diarias. De esta manera, en el sector de la cultura, 3 de cada 10 puestos ocupados corresponden a artesanías. Es importante señalar que estos puestos de trabajo son distintos de la variable que corresponde al número de personas ocupadas, ya que mientras los puestos se refieren a la cantidad de trabajo empleada en la producción, medida por el número de jornadas de trabajo, las personas ocupadas corresponden al total de hombres y mujeres que participaron en esta actividad.

En cuanto al gasto que realizan los hogares en bienes y servicios culturales, el monto destinado a la adquisición de artesanías asciende a 73 115 millones de pesos, esto es, 12 de cada 100 pesos del gasto total de los hogares en cultura. Este gasto es casi 5 veces mayor al que realizan los visitantes extranjeros por el mismo concepto.

Por su parte, el gobierno en su conjunto, contribuye con el 4.8% del gasto total por concepto de adquisición en artesanías. En otra lectura, de cada 100 pesos que gasta el gobierno en cultura, 7 se asignan a este rubro.

El siguiente cuadro muestra la remuneración media mensual en pesos que se obtuvo en establecimientos que contrataron personal para su elaboración:

Rama	2008	2012	2016
Alfarería y cerámica	2,337	2,772	3,140
Fibras vegetales y textiles	2,460	2,942	3,561
Madera, maque y laca, instrumentos musicales y juguetería	3,849	4,537	5,301
Cartón y papel, plástica popular, cerería y pirotecnia	1,919	2,363	2,779
Metalistería, joyería y orfebrería	2,625	3,231	3,803
Lapidaria, cantería y vidrio	2,868	3,367	3,980
Talabartería y marroquinería	2,611	3,091	3,688
Promedio	2,667	3,186	3,750

Fuente. Artesanos y artesanías, una perspectiva económica. (2013). Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS Y ARTESANIAS UNA PERSPECTIVA ECONOMICA.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf)

El área de madera, maque y laca, instrumentos musicales y juguetería es la que muestra mayor incremento absoluto en su remuneración. El renglón inferior del cuadro presenta el promedio anual.

Por primera vez, la CSCM publica información de personas ocupadas en las diferentes ramas artesanales; considerando personas ocupadas remuneradas en establecimientos fijos y semifijos que elaboraron artesanías en áreas urbanas. De esta forma las 683 316 personas ocupadas en esta actividad durante el año 2013 se distribuyeron en las siguientes áreas:

Rama	Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres
Alfarería y cerámica	22,307	15,099	37,406	40.4%
Fibras vegetales y textiles	124,537	167,132	291,669	57.3%
Madera, maque y laca, instrumentos musicales y juguetería	96,660	16,218	112,878	14.4%
Cartón y papel, plástica popular, cerería y pirotecnia	18,651	15,445	34,096	45.3%
Metalistería, joyería y orfebrería	30,636	27,412	58,048	47.2%
Lapidaria, cantería y vidrio	23,465	5,351	28,816	18.6%
Talabartería y marroquinería	77,988	42,415	120,403	35.2%
Total	394,244	289,072	683,316	42.3%

Fuente. Artesanos y artesanías, una perspectiva económica. (2013). Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS Y ARTESANIAS UNA PERSPECTIVA ECONOMICA.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf)

Se observa que el área donde mayor participación tiene la mujer es en fibras vegetales y textiles; mientras que la rama en la que menos participa es madera, maque y laca, instrumentos musicales y juguetería.

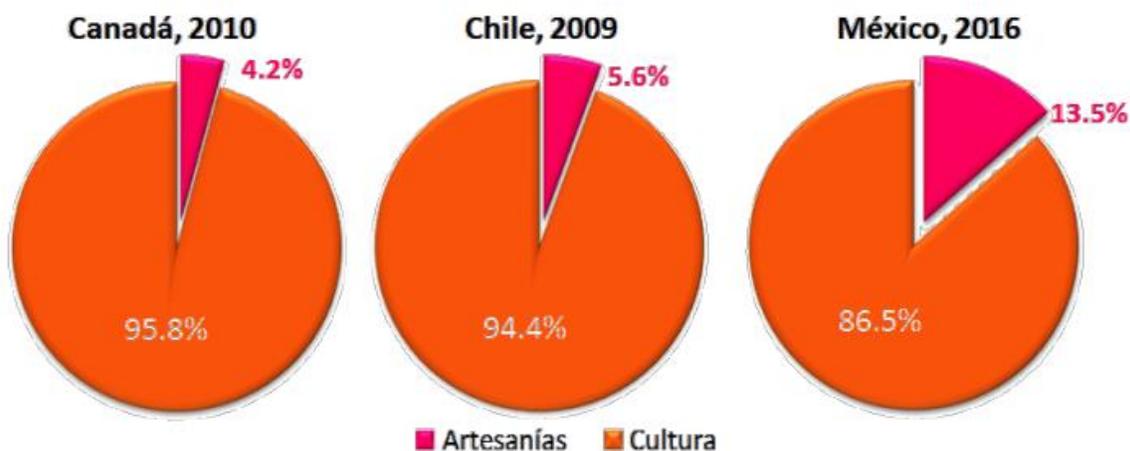
Como parte de la información que genera la cuenta satélite se presenta el gasto realizado en el país en el año 2016 para la adquisición de artesanías. Para este propósito la CSCM organiza a los diferentes actores de la sociedad en grupos llamados “sectores institucionales”, que tienen la intención de reflejar elementos que los hacen tener rasgos en común en su forma de tomar decisiones, estos son: hogares, instituciones sin fines de lucro que sirven a los hogares (ISFL), gobierno, empresas y no residentes:

Rama	Hogares	ISFL	Gobierno	Empresas	No residentes
Alfarería y cerámica	2%	2%	2%	2%	2%
Fibras vegetales y textiles	43%	44%	54%	27%	57%
Madera, maque y laca, instrumentos musicales y juguetería	30%	30%	28%	54%	17%
Cartón y papel, plástica popular, cerería y pirotecnia	4%	4%	3%	3%	4%
Metalistería, joyería y orfebrería	2%	2%	2%	2%	4%
Lapidaria, cantería y vidrio	9%	9%	4%	6%	1%
Talabartería y marroquinería	9%	9%	7%	6%	15%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente. Artesanos y artesanías, una perspectiva económica. (2013). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf

El mayor gasto que los hogares, el gobierno y los no residentes hicieron fue en fibras vegetales y textiles; en tanto que las empresas lo hacen en madera, maque y laca, instrumentos musicales y juguetería. En su contraparte, el menor gasto que hacen los hogares y el gobierno es en metalistería, joyería y orfebrería; las empresas en alfarería y cerámica, y para los no residentes en lapidaria, cantería y vidrio.

Cuando se compara la creación artesanal de México con la información publicada en la Cuentas Satélite de Cultura (CSC) de otros países, no es fácil identificar un renglón específico para esta producción y su aportación en términos de Producto Interno Bruto a la cultura en su conjunto; sin embargo, es posible ubicarlo para las CSC de Canadá, Chile y México:



Fuente. Artesanos y artesanías, una perspectiva económica. (2013). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf

Se puede apreciar en la gráfica que Canadá y Chile comparten una aportación similar a su PIB del sector cultural de alrededor del 5%, mientras que para México la contribución de las artesanías es mayor, con aproximadamente el 13%. Es importante mencionar que la recurrencia y últimos años de estudio de las publicaciones de las CSC en otros países es distinta, razón por la cual se indica el año al que hace referencia la información. Los anteriores son solo algunos de los principales resultados que proporciona la CSCM, representando un panorama general de los resultados que la cuenta satélite genera para los usuarios en esta materia.²⁵

²⁵ Romero, L. (2014). *Artesanos y artesanías, una perspectiva económica*. agosto 2, 2018, de FONART Sitio web: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/313146/Artesanos_y_artesani_as_INEGI_doc_ver_14032018.pdf

CAPITULO I. PERFIL DE LA EMPRESA

El marco teórico antes descrito me sirve como guía para trazar mi propio plan de negocios, basándome en la información investigada. Por lo que a continuación se describe detalladamente el perfil de la empresa Lunarte así como también la cultura organizacional de la misma.

Nombre

- Lunarte

Logotipo



Antecedentes de la empresa

Este plan de negocios surge de la necesidad de apoyar a los artesanos mexicanos en el desarrollo de su trabajo, desde un punto de vista administrativo, para que conozcan y puedan llevar a cabo el proceso administrativo de manera simple y funcional, abarcando las cuatro fases de dicho proceso: planeación, organización, dirección y control.

Se busca apoyarlos mediante la puesta en marcha de un programa de cursos en donde se les capacitará sobre los elementos de la administración necesarios para el desarrollo de sus talleres artesanales, en un lenguaje simple y en un contexto cotidiano con el objetivo de que puedan reproducirlos en el futuro y transmitirlo de generación en generación.

El nombre asignado a la organización se debe a que dentro del estudio de la Administración existe una “discusión” acerca de que si la Administración es una ciencia, técnica o arte, en lo personal considero que la Administración se trata de una ciencia ya que se utilizan metodologías, es una técnica porque se implementan diferentes

herramientas para medir los resultados obtenidos y es un arte, pues puede ser aplicada en cualquier lugar de manera única y debe ser también apreciada como un arte para poder comprenderla y saber darle el mejor uso posible.

Por lo tanto, para el desarrollo del proyecto, veremos a la Administración como arte que debe convertirse en costumbre para mejorar cualquier ámbito de la vida y lograr los objetivos deseados.

Descripción del servicio

Plan de capacitación integral desarrollado a través de cursos administrativos, basados en un lenguaje sencillo y con términos comunes que logre transmitir los conocimientos básicos de administración a los artesanos que sean poseedores de talleres artesanales, quienes contribuirán en el progreso de sus propias comunidades.

Misión

Ser un grupo social que brinde asesoría en materia de administración, educación financiera y distribución del trabajo de cada artesano mexicano.

Visión

Lograr el desarrollo económico mediante cursos para el crecimiento de talleres artesanales propios, logrando de esta manera cambiar no solo el entorno de estas comunidades sino la vida de los cientos de familias que las integran proporcionándoles una forma de vida auto sostenible y así mejorar la economía del país.

Valores

Integridad

Mantenernos siempre fieles a los propios principios.

Honestidad

Conducirnos con la verdad como pilar de la empresa.

Humildad

Equilibrar el ego con el valor de los otros.

Responsabilidad

Asumir los propios deberes y actuar para resolverlos.

Objetivos estratégicos y tácticos

Se han fijado cinco objetivos estratégicos que serán los pilares para lograr que Lunarte sea una de las empresas reconocidas en el sector de la enseñanza.

A continuación se presentan dichos objetivos estratégicos con sus respectivos objetivos tácticos:

1.0 Penetración y posicionamiento del mercado

Este objetivo es el primero ya que se necesita entrar al mercado por lo que nuestros primeros esfuerzos están enfocados a la satisfacción de nuestros consumidores y a destacar la diferenciación de Lunarte frente a la competencia.

Objetivos tácticos

- I. Conseguir una participación entre el 0.5 y 1% para finales del primer periodo de operación de Lunarte.
- II. Aplicar a fin del curso, una encuesta a los participantes del curso acerca de su percepción del curso en su totalidad.
- III. Aplicar a fin del curso, una encuesta de satisfacción a los participantes del curso.
- IV. Establecer un sistema de CRM para el segundo año de operación de Lunarte.
- V. Crear e implementar una campaña de promoción para conseguir más branding de nuestra marca.

Indicador del desempeño del objetivo

-  Número total de deserción de participantes del curso.
-  Número total de nuevos participantes medido contra los del curso anterior.
-  Causas/motivos más frecuentes de deserción de participantes del curso.

2.0 Crecimiento sostenido de la empresa

El crecimiento sostenido de Lunarte es lo más importante si se quiere llegar a hacer una empresa social que contribuye al mejoramiento de la vida de cada artesano mexicano y el

de su familia, por lo tanto las acciones que se llevarán a cabo tendrán el propósito de la diversificación, expansión e innovación en nuestro servicio.

Objetivos tácticos

- I. Llevar nuestros servicios a distintos puntos de la República Mexicana, tales como Oaxaca, Baja California Sur, Durango, Campeche entre otros.
- II. Duplicar el número de participantes para finales del tercer año de operación de Lunarte.
- III. Introducir nuevos temas adicionales al proceso administrativo, por lo que el curso durará más tiempo.
- IV. Incrementar nuestras relaciones con los gobiernos de cada Estado de la República Mexicana para mayor facilitación del curso.

Indicador del desempeño del objetivo

- Crecimiento de los cursos en los Estados de la República Mexicana actuales.
- Número de nuevos participantes en los cursos.
- Cursos en nuevos Estados de la República Mexicana.

3.0 Mejora continua en los procesos

Para obtener el desarrollo correcto de la empresa, es fundamental practicar la mejora continua en la calidad y ejecución de los procesos, debido a que este expresa un compromiso y una responsabilidad hacia los clientes y hacia los colaboradores de la empresa, por lo que será importante mantener actualizado los procesos estratégicos, tácticos y operativos de la misma, para reducir costos, escuchar a los colaboradores, mejorar la eficiencia y para proyectar una excelente imagen de Lunarte.

Objetivos tácticos

- I. Reducir un 10% los tiempos de planeación del curso.
- II. Realizar reuniones mensuales con la participación de todos los colaboradores de la empresa para la identificación y solución de problemas y deficiencias en los procesos organizacionales.

Indicador del desempeño del objetivo

- Tiempo promedio de planeación del curso.
- Quejas y reclamos más frecuentes.

4.0 Rentabilidad de la empresa

Siendo una empresa social es de suma importancia obtener un margen de financiamiento económico considerable para que la inversión realizada sea rentable. Por ello en Lunarte busca realizar una estrategia de rentabilidad para el proyecto.

Objetivos tácticos

- I. Incrementar nuestra cartera de financiamiento en el sector privado.
- II. Incrementar nuestra cartera de financiamiento en el sector público.
- III. Ser parte de nuevas asociaciones sin fines de lucro que apoyen a empresas sociales.
- IV. Participar en plataformas de crowdfunding para conseguir más capital.
- V. Incrementar el promedio mensual de nuevos participantes por año.

Indicador del desempeño del objetivo

- Número de nuevos participantes en los cursos.
- Razones financieras básicas.
- Número total de nuevos contactos de financiamiento económico para la empresa.

5.0 Responsabilidad social

Lunarte se compromete a tener mayor interacción con el medio ambiente y la sociedad para poder transmitirlo a los participantes de los cursos, tratando de causar el menor impacto posible y así las futuras generaciones puedan disfrutar de los recursos naturales de nuestro país.

Objetivos tácticos

- I. Utilizar equipos amigables con el medio ambiente.
- II. Reducir el consumo de papelería durante el curso.
- III. Practicar la cultura de reutilizar nuestros materiales para los siguientes cursos.

Indicador del desempeño del objetivo

- Número total de material de papelería.

Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas del proyecto están basadas principalmente en 3 premisas regentes:

- Otorgar las herramientas necesarias para que los propios artesanos de cada comunidad contribuyan al desarrollo de las mismas de manera interna, sin necesidad de depender de terceros.
- Buscar la conservación del trabajo artesanal, que sin duda es un distintivo a nivel internacional de las tradiciones y costumbres del país.
- Difundir el conocimiento administrativo elemental para mejorar éstas comunidades vulnerables a través de la puesta en marcha de mejores prácticas empresariales que les serán enseñadas.

Competencias

- Posesión de conocimientos teóricos acerca de la administración, otorgados por el estudio de la licenciatura en administración.
- Habilidad para el manejo y capacitación de grupos.
- Liderazgo
- Responsabilidad para el desarrollo del proyecto.
- Creatividad para la elaboración de materiales de apoyo que permitan transmitir los conocimientos teóricos administrativos que poseemos a los artesanos.
- Conocimientos en el uso del paquete de creación de páginas web.

Análisis situacional de la empresa

Análisis del sector tomando en cuenta las 5 fuerzas de Porter

● Competidores directos (rivalidad entre empresas)

Durante la presente administración federal el presupuesto para el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) pasó de 350 a 700 millones de pesos, en apoyo al trabajo de los artesanos, según el titular de Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Eviel Pérez Magaña.

Pérez Magaña indicó que, además, por primera ocasión el país cuenta con un padrón de todos los artistas artesanos, lo que permitirá orientar los trabajos de apoyo para la siguiente administración.

Ya se tiene un censo gracias al INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) en donde se tiene un censo exacto de cuántas personas se están dedicando a esta actividad.

Fueron premiados 128 artesanos de 18 estados del país, entre quienes se repartió una bolsa de tres millones de pesos entre artistas alfareros, de textiles en lana y de algodón, bordados, trajes tradicionales, fibras vegetales, laca, talla de madera, pintura popular papel y cartonería, entre otros rubros.²⁶

Competidores
FONART
SEDESOL
INDESOL
PROMAFIN
Mexikatekatl

Fuente. Elaboración propia.

Nota: La competencia será detallada en el Estudio de Mercado.

Proveedores

Asociación 1. En la ciudad de México, Industrial Vallejo es un organismo no gubernamental que funge como red de apoyo entre los empresarios del polígono industrial Vallejo y la comunidad, enlazando proyectos que beneficien el desarrollo de la industria a partir de acuerdos gubernamentales que favorezcan el crecimiento de la zona industrial y de sus habitantes.

Datos generales: Nte 35 #865, Col. Industrial Vallejo C.P. 023000, CDMX, teléfono: 6379-1043, correo: informes@aivac.mx.

La Asociación Industrial Vallejo A.C. cuenta con servicios para los empresarios que requieran espacios para impartir cursos o talleres, y con ello obtener los recursos para solventarse, por lo

²⁶ Vicenteño, D. (Julio 25, 2018). *Se duplica apoyo a artesanos mexicanos*. agosto 20, 2018, de Excélsior Sitio web: <https://www.excelsior.com.mx/nacional/se-duplica-apoyo-a-artesanos-mexicanos/1254612>

cual los cursos que impartiremos serán realizados en la sala de capacitación en la dirección de la asociación, pagando una cuota de \$250 por día. Esta sala llamada “CAPACITACIÓN”, la elegimos al estar equipada con las herramientas necesarias, y que además cuenta con un espacio de cuatro mesas para ocho personas teniendo un total de 32 personas.

Asociación 2. Para conseguir instalaciones para dar el curso en el Estado de México, se organizará con los artesanos interesados en tomar nuestro servicio un grupo, para participar en la convocatoria de FONART, “Proyectos Artesanales Estratégicos”, y así poder conseguir un espacio dado por FONART.

Asociación 3. “Mujeres Mayas de Jobel” se dedica a la fabricación de las más finas artesanías mexicanas, dentro de la Ciudad de México, teniendo contacto directo con posibles participantes de nuestros cursos provenientes del Estado de México.

Programa 4. En Guanajuato se hará contacto directo con la Presidencia Municipal de Guanajuato, para poder participar dentro del proyecto de “Apoyo y difusión artesanal” con el objetivo de obtener instalaciones para desarrollar nuestro curso.

Programa 5. En Nuevo León se estará participando en “Nuevo León Artesanal” que tiene como objetivo la comercialización de las artesanías mexicanas, también se estarán dando talleres/cursos para los artesanos, por lo que Lunarte planea impartir su curso en el horario de 13:00 a 18:00 horas.

Programa 6. En Yucatán se estará concursando en “Fondo de apoyo de las Artesanías” el cual tiene distintos programas, Lunarte entraría en la categoría de “Desarrollo y gestión empresarial para los artesanos yucatanenses/yucatecos”

Compradores o clientes

De acuerdo a la Cuenta Satélite de la Cultura de México (CSCM), en el año 2014 las artesanías contribuyen con el 20.3% del PIB del sector de la cultura, esto es, el 0.6% del PIB nacional. Las “Artesanías y juguetes tradicionales” es la actividad productiva de mayor tamaño en el sector de la cultura, comprende actividades como cerámica, textiles, alfarería, cestería, madera, metalistería, lapidaria, cantería, vidrio, cerería, cartón y papel, talabartería, peletería, así como dulces tradicionales, y generó 91 612 millones de pesos

de Producto Interno Bruto, esto es más que lo que generaron en su conjunto las artes escénicas, espectáculos, artes plásticas y la industria editorial.²⁷

● **Entrada potencial de nuevos competidores**

FONART con los talleres, apoyos y cursos que imparte para el desarrollo de los artesanos, y la venta del producto por medio de su tienda en línea y el acuerdo con AMAZON. Tales como “Apoyo para la producción artesanal” y “Apoyo para proyectos artesanales estratégicos”, los cuales pondrá en marcha a principios del 2019.²⁸

● **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

Cursos y talleres de artesanía

- Curso de pintura en porcelana: Las clases de pintura en porcelana en la escuela de Carmen Muñoz incluyen el aprendizaje de la técnica tradicional para que cada alumna sea capaz de pintar lo que quiera, desde animales, flores, paisajes, pájaros, oro, cenefas entre otros.
- Escuela de restauración Trinel: En este curso te enseñan, con un criterio de conservación, todas las técnicas para la recuperación de los muebles: desinfección, limpieza, consolidación, confección de piezas, arreglo de estructuras, tintes y acabados (barniz a muñequilla, etc.) todo ello con técnicas y materiales reversibles.
- Taller estuco: Se funda en 2004 y su filosofía de trabajo es la utilización, siempre que sea posible, de productos naturales y poco abrasivos que respeten al máximo la obra, evitando intervenciones excesivas. Se aprende todo el proceso de restauración, desde el manejo de herramientas, materiales, limpieza, chapados, encolados, tratamiento contra xilófagos hasta el acabado final (barnices, ceras, pátinas).

²⁷ FONART. (2015). *Las artesanías en la Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México*. agosto 20, 2018, de ENCCUM Sitio web:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/201779/Las_arternias_en_la_ENCCUM_con_imagen.pdf

²⁸ FONART. (2018). *Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías*. agosto 22, 2018, de Gobierno de México Sitio web: <https://www.gob.mx/tramites/ficha/apoyos-para-impulsar-la-produccion-artesanal/FONART909>

- Taller-escuela Restáuralo: se imparten clases para que aprendas a restaurar todo tipo de muebles y objetos. El objetivo es enseñarte las técnicas necesarias para que seas capaz de restaurar tus propios muebles.
- Artcuero: Los cursos y talleres de Artcuero son el resultado de muchos años diseñando y confeccionando artículos de cuero. Con ellos aprenderás las principales técnicas del trabajo artesanal con cuero. Comenzarás la pieza desde el principio mediante el patronaje.
- Arte Hoy: Trabajan con todas las técnicas manuales utilizando varios tipos de barro, engobes (la pasta cerámica que se obtiene mezclando distintos tipos de arcilla y otros materiales con agua) y esmaltes.
- Marta Cerámica: Es una Escuela, Taller de Aprendizaje y Creación y tienda, dedicada en exclusiva a la Cerámica. La enseñanza es personalizada, el alumno descubrirá técnicas y materiales en proyectos individuales, en función de sus intereses, ritmo y experiencia.
- Escuela de artesanía Trisquel: Está formada por un grupo de artesanos, que decidieron agruparse para crear esta escuela. El objetivo de los diferentes cursos y talleres es que te familiarices en el uso de las herramientas con las que vas a trabajar, además de las diferentes técnicas, para la elaboración de las piezas y aprendas a sacarle provecho de una forma manual a las materias con las que se trabaja.²⁹

²⁹ Devora, M. (2018). *Cursos y talleres de artesanía*. agosto 20, 2018, de El mercado artesano Sitio web: <https://elmercadoartesano.es/cursos-y-talleres-artesania/>

5 Fuerzas de Porter

Competidores directos



FONART
SEDESOL
INDESOL
PROMAFIN
Mexikatekatl

Proveedores

Asociación 1. "Industrial Vallejo"

Asociación 2. "FONART"

Asociación 3. "Mujeres Maya de Jobel"

Programa 4: "Apoyo y difusión artesanal"

Programa 5. "Nuevo León artesanal"

Programa 6. "Fondo de apoyo para las artesanías"



Clientes



De acuerdo a la Cuenta Satélite de la Cultura de México (CSCM), en el año 2014 las artesanías contribuyen con el 20.3% del PIB del sector de la cultura, esto es, el 0.6% del PIB nacional.

Nuevos competidores

FONART con nuevos talleres, apoyos y cursos para artesanos mexicanos tales como "Apoyo para la producción artesanal" y "Apoyo para proyectos artesanales estratégicos".



Productos sustitutos



Cursos y talleres de artesanía impartidos por escuelas privadas en la CDMX.

Elaboración propia

Análisis externo

● Entorno político

La artesanía es una de las manifestaciones más visibles de la diversidad cultural de una sociedad, ya que refleja creatividad, identidad y patrimonio cultural. Esta actividad posee un valor patrimonial cultural tangible e intangible que debe ser reconocido, protegido, enriquecido, proyectado y asegurado para el futuro.

La artesanía es una actividad económica prioritaria en nuestro país y uno de sus contrastes es el claro y manifiesto rezago en el impulso de ésta, ya que más de 8.5 millones de artesanos se encuentran en una realidad lamentable, sin acceso a la gran mayoría de apoyos crediticios e instituciones importantes, a programas de capacitación para mejorar e innovar sus procesos de producción, y al respaldo formal para la protección y comercialización de sus productos.

A la fecha, el sector artesanal no cuenta con un ordenamiento legal que lo proteja, lo incentive y lo regule. No hay un respaldo jurídico que asegure sus procesos productivos, comercialización y difusión; que brinde asesoría técnica al artesano en la administración de sus actividades y en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales; que preserve el medio ambiente, su salud y la de sus consumidores; que dé acceso al artesano a un régimen de seguridad social derivado del reconocimiento de su actividad; que fomente la actividad artesanal y la haga competitiva.

Desde su creación, el FONART, fideicomiso público del gobierno federal, se ha dedicado a atender al sector artesanal mexicano. Ha creado espacios que permiten el diálogo entre las instancias encargadas de atender al sector artesanal en las entidades federativas, convocando a artesanos y a organismos no gubernamentales u organizaciones de la sociedad civil que promueven la artesanía, financian o ejecutan proyectos de desarrollo artesanal, así como a especialistas y técnicos, para articular esfuerzos y llegar a acuerdos sobre el desarrollo efectivo de la política pública orientada a la atención especializada del sector artesanal.

El FONART, las casas e institutos de artesanías de las entidades federativas, a través de sus representantes, coinciden en la necesidad de contar con un ordenamiento jurídico especial que sea marco de referencia obligado para la política pública del sector artesanal. Por eso, a finales de 2010 el FONART, en coordinación con institutos y casas de artesanías de las entidades federativas, realizó el estudio y análisis del proyecto denominado *Iniciativa de Ley Federal para el Fomento, Desarrollo y Promoción de la Actividad Artesanal*, cuyo propósito primario es proteger y fomentar la actividad artesanal y hacerla competitiva, así como asegurar al artesano procesos de producción, distribución y consumo en virtud de que es una actividad generadora de riqueza cultural y económica prioritaria que propicie una mejor calidad de vida para el artesano.

Otros objetivos de esta iniciativa de ley son: apoyar a los artesanos para integrarse en organizaciones altamente productivas; sensibilizar a los grupos de artesanos acerca de las ventajas de trabajar en equipo y como empresas legalmente constituidas de acuerdo con sus tradiciones y costumbres; propiciar la coordinación entre instancias federales, estatales, municipales y organismos privados y sociales afines; salvaguardar, fomentar y desarrollar el patrimonio cultural tangible e intangible respetando las artesanías e identificándolas en las diferentes comunidades, localidades, regiones, pueblos indígenas y centros urbanos de nuestro país; fomentar la producción artesanal bajo parámetros de sustentabilidad; e impulsar la comercialización artesanal considerando los parámetros que marcan tanto el mercado nacional como el internacional.

Este proceso incluyó también la opinión de artesanos. También en ocasiones anteriores se convocó a diferentes personas de distintos puntos del país para que vinieran a la Cámara de Diputados a discutir sobre el tema.

Por último FONART, invito a fortalecer este proceso y a ver esta iniciativa no como la Ley FONART, sino como una propuesta de ley de desarrollo del sector artesanal.³⁰

● Entorno económico

³⁰ Salas, F. (2013). *Las artesanías en México*. agosto 24, 2018, de Centro de estudios sociales y de opinión pública Sitio web: http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/cesop/lxii/art_mex_sitact_re.pdf

A nivel internacional las artesanías mexicanas cuentan con un gran reconocimiento y valoración, por ser productos que manifiestan la diversidad cultural de una sociedad, lo que ha permitido al sector convertirse en un atractivo mercado con potencial de crecimiento.

Datos de ProMéxico muestran que los principales destinos de exportación de las artesanías mexicanas son Australia, Alemania, Canadá, Colombia, España, Estados Unidos e Italia.

Por rubro, las mercancías hechas a base de plata, ónix, barro, madera, cerámicas y los cuadros prehispánicos, así como las telas hechas a mano, son las que tienen mayor participación en el comercio internacional.

México tiene 62 etnias y cada una de ellas cuenta con sus características de arte popular, que representan a los diversos estados.

El origen de las artesanías mexicanas proviene de las zonas rurales, gracias a que los artesanos se han valido de los recursos naturales de su región, como el barro, madera, textiles, talavera, cobre, entre otros para crear sus diseños.

De acuerdo con ProMéxico, el comercio de las artesanías mexicanas es privilegiado, debido a que cuenta con texturas y patrones tradicionales que han sido bien recibidos en zonas turísticas nacionales e internacionales.³¹

En 2017, ha ocurrido un cambio desfavorable con relación al monto por exportación de nuestro país, de acuerdo con Francisco Sales *“en México, en el ámbito internacional, el monto por exportación de artesanía asciende a 5,339 millones de dólares. Como puede observarse, dista mucho del monto que obtuvieron por exportaciones países como Italia o India. Italia exportó 26 mil millones; India, 37 mil millones; China, 141 mil millones; y Alemania, 67 mil millones.”*³²

³¹ Sales, F. (2014). *México y sus artesanías en el mundo*. agosto 22, 2018, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/mexico-y-sus-artesantias-en-el-mundo/>

³² Rangel, E. (2017). *Las artesanías mexicanas en el contexto económico*. agosto 22, 2018, de Gestipolis Sitio web: <https://www.gestipolis.com/las-artesantias-mexicanas-contexto-economico/>

A pesar de esto, la exportación de las artesanías mexicanas en los diversos mercados internacionales ayuda a incrementar la utilidad, además de fortalecer la economía de los artesanos.

Aunque aún existen diversas limitantes para las exportaciones de las artesanías mexicanas, que van desde la logística, la calidad que tengan los productos, así como las restricciones arancelarias del comercio exterior, las mercancías fabricadas por manos mexicanas representan una aportación valiosa en los mercados extranjeros.

El trabajo artesanal mexicano genera diversas fuentes de empleo e ingreso para los artesanos que viven en zonas rurales.³³

Por otra parte, según Flores & Medina *“en la actualidad y en un mundo globalizado existen diferentes oportunidades de negocio, una de las cuales es la comercialización del arte, cada día hay un mayor número de formas de arte que serán de gran valor, los artistas han transformado su forma de hacer arte y los empresarios han transformado su visión de negocio, lo que existe actualmente en el mundo de los negocios y el arte para el futuro.”*³⁴

● Entorno sociocultural

El origen y desarrollo de la desigualdad social en México es de carácter sistémico por lo que es necesario analizar una serie de acontecimientos que se produjeron a partir de la conquista de México y que persisten hasta nuestros días. Para identificar las causas que originan la desigualdad, algunos sociólogos han desarrollado ciertas teorías que pueden situarse en dos grupos

1. Los funcionalistas: para ellos la desigualdad social es inevitable porque no todos los hombres tienen la misma capacidad ni idéntica preparación, por lo tanto, no todos pueden obtener el mismo bienestar económico.

³³ Sales, F. (2014). *México y sus artesanías en el mundo*. agosto 22, 2018, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/mexico-y-sus-artesantias-en-el-mundo/>

³⁴ Rangel, E. (2017). *Las artesanías mexicanas en el contexto económico*. agosto 22, 2018, de Gestipolis Sitio web: <https://www.gestipolis.com/las-artesantias-mexicanas-contexto-economico/>

2. Los teóricos: que enfoca la desigualdad social desde el punto de vista de los distintos individuos y sus grupos que existen en la sociedad. Para esta corriente la desigualdad es consecuencia de la lucha por los bienes y servicios de los que hay escasez siendo necesario hacer uso de los elementos de explotación, dominación y coerción.³⁵

Limitantes Histórico/Geográficas

Ya desde tiempos de la conquista, España sufría de problemas en su economía, existía un fuerte centralismo y absolutismo que injustamente distribuían la riqueza con desigualdad. Esta organización social y política se trasladó a México.

Las comunidades indígenas fueron marginadas, desprotegidas y empobrecidas hasta el límite de supervivencia, discriminación racial y un control centralista político y económico en donde se llevaron a cabo procesos de acumulación entre las clases privilegiadas y una mala distribución de los recursos a nivel nacional. Estas son algunas causas de que aún en nuestros días muchas comunidades indígenas, no obstante el desarrollo de diversos planes, se encuentran con un enorme atraso en cuanto a su desarrollo cultural, económico, tecnológico y social.

Muchas de las técnicas que emplean nuestros artesanos no se desarrollaron debido a que estas comunidades permanecieron aisladas.

En algunas de estas comunidades se resolvió parte del conocimiento técnico de materiales y productivo de los españoles, pero no fue suficiente para alcanzar el nivel con el que cuentan muchos países el primer mundo en la actualidad. Desde la perspectiva secuencial de dominio, los conquistadores hicieron la consolidación política que iniciaron los toltecas, aztecas, tarascos, mixtecas y zapotecas, capitalizando la estructura social básica e incluyendo modificaciones operativas en los sistemas indígenas de tributos, la esclavitud, tenencia de la tierra, organización social y costumbres.

³⁵ Stern, C., *La desigualdad social, teorías de la estratificación y movilidad social*. Editorial SEP Setentas. Núm. 147. Tomo I, II. México, 1974.

Ubicaron a las comunidades indígenas en el marco del sistema político español utilizando a los jefes nativos (nobleza que participó durante la lucha armada), estableciendo hábitos más sólidos, vinculando formas de gobierno indígena y peninsular, la imposición de la religión, incluyendo ideas políticas españolas en especial la idea del monarca como señor universal.

Estos acontecimientos históricos son los que en realidad han generado las limitaciones más difíciles de superar, como se pudo observar muchos de los artesanos indígenas se mantienen al margen de los acontecimientos, muchos de ellos desconfían, muchos de ellos se encuentran inmersos en un mundo apartado de la realidad, algunos de ellos no saben ni leer ni escribir y hablan con dificultad el español.

En muchos casos, aunque no en todos, se sienten vencidos antes de comenzar con alguna labor, probablemente tiene que ver con la desprotección que sienten los artesanos que seguramente saben que no cuentan con suficientes conocimientos ni asesoría, comunicación, cooperación de otros artesanos, alguien a quien preguntar y de quien aprender para mejorar o adquirir técnicas nuevas, a profesionalizarse, prepararse y ser capaces de competir disfrutando el trabajo que hacen. Porque saben que lo hacen bien y que cuando venden sus productos los felicitan o se van con caras alegres.

Esta es una limitación enorme que afecta a muchos artesanos y que en realidad es fácil de solucionar. Es necesario transmitirles que no hay nada que con trabajo duro y constante no se pueda solucionar.

Sumado a estas limitaciones se encuentran las limitaciones geográficas. El clima de México es muy variado encontramos zonas donde llueve en exceso y diario, y zonas desérticas.

Gran parte de las dos mejores tierras que se encontraban al norte del país se perdieron en la guerra que se mantuvo con los Estados Unidos. La mayor parte de las tierras en México son poco fértiles. Una cuarta parte del territorio nacional es montañoso, la mitad del territorio nacional tiene clima templado, el resto del país tiene lluvias tropicales.

La geografía de México es montañosa lo cual dificulta mucho su comunicación, así como la agricultura a gran escala, los sistemas montañosos dividen el país en muchas regiones y

dificultan la cooperación entre regiones, lo que ha generado desigualdades técnicas, culturales, de desarrollo e intercambio tecnológico.

El mayor progreso se encuentra centralizado en la Ciudad de México y el norte del país. Las regiones del suroeste del país cuentan con un atraso sin precedentes, como en Oaxaca se puede notar las diferencias de crecimiento económico en las regiones de México y la distancia que existe entre las regiones más productivas económicamente y las menos favorecidas ha aumentado. El desarrollo se ha producido de manera desigual a pesar de que el desarrollo de una región se puede mejorar teniendo como base una buena organización y comunicación entre sus miembros.

Por lo general los artesanos hacen uso de los mismos materiales, en ocasiones cambian los tipos de madera o arcillas, los tipos de rocas, mármoles, así como los procesos que emplean para transformar la materia en productos.³⁶

Problemática actual

Muchos artesanos se encuentran en comunidades aisladas, por lo que para llegar a ellas el único medio el transporte es el recorrer los caminos sobre animales (mulas) o a pie, en muchos de los casos son caminos de tierra que tienen que ser reparados continuamente porque de otro modo serían intransitables. A pesar de contar con carreteras cercanas los artesanos encuentran muchas dificultades en vender sus productos en los mercados o a pequeños mayoristas que les pagan precios muy bajos por sus mercancías. Es importante tener en cuenta la realidad del artesano y tener en cuenta que muchos de ellos son personas sin preparación que encuentran difícil desplazarse más allá del pueblo vecino al propio.

Pensar en ir a la ciudad y ponerse en contacto con algún mayorista resulta imposible para el artesano porque lo que ganara vendiendo sus productos, ejemplificando con el caso de las ollas de barro, no sería suficiente para pagar el costo del transporte, además de que es necesario pensar en el costo que significa transportar sus productos, y cuál sería el

³⁶ Medellín, R. hace referencia a la dinámica del distanciamiento económico social en México en: *Disyuntivas sociales; presente y futuro de la sociedad mexicana II*. México SEP Setentas. 1981.

volumen en metros cúbicos que le permitirían llevar en él. Existen mayoristas, que llegan a "rancherías" (pueblos muy pequeños y/o aislados) en donde los indígenas bajan de las sierras o montes para vender en mercados provisionales que por lo general son los sábados y los domingos en donde venden sus productos e incluso los cambian (trueque) por otros.

Los artesanos mexicanos se encuentran con muchos problemas, es por eso que la mayoría solo piensa en emigrar hacia los Estados Unidos. Cuando los indígenas no pueden desarrollar un medio seguro para sobrevivir, como lo son generalmente la artesanía o la agricultura, tienen que partir a la capital del estado, donde se encuentran de peones, obreros de la construcción, en servicios, si es que encuentran empleo porque por lo general sus experiencias en la capital son bastante negativas. Es entonces que deciden dar el salto a los Estados Unidos.

Un problema añadido es que a pesar que entorno a ellos se encuentren recursos materiales vírgenes, muchos de ellos tienen dueño: latifundistas, que son propietarios de grandes extensiones de tierra y de todo lo que en ella se encuentre. Por lo que en muchas ocasiones las artesanías que elaboran llegan a ser de pequeñas ramas de árboles secos, o una piedra que tallan y decoran o la arcilla que recogen del fondo de un río casi seco.³⁷

● Entorno tecnológico

La tecnología está muy presente en todos los ámbitos de nuestra vida, donde ocupa un puesto cada día más importante. Como no podría ser de otra manera, en el mundo de la artesanía también.

Podemos definir un producto artesanal como aquel que, fundamentalmente, se ha realizado con las manos de su creador, el artesano.

La idiosincrasia propia del negocio y el trabajo manual parecen crear un proceso mecanizado y tecnológico, quizá porque se centra en la fase productiva, pero no se puede

³⁷ Gómez, G. (2016). *El Trabajo Artesanal*. agosto 22, 2018, de UNAM Sitio web: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6825/13CAPITULO7.pdf>

olvidar que las TIC son una gran ayuda a la hora de gestionar, diseñar y vender los productos del taller.

El artesano tiene a su alcance, como cualquier otro empresario, una serie de aplicaciones que le pueden ayudar en su quehacer diario y en la gestión de su negocio, beneficiándose de las características positivas de su uso general:

- Ahorro de tiempo por una mejor gestión de la información.
- Avance en los trámites internos del negocio.
- Aumento de la capacidad de comunicación con terceros.

La naturaleza manual del trabajo del artesano contribuye a dar una originalidad propia al producto final que es susceptible de ser aprovechado para su promoción y venta.

El grado de penetración de elementos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el sector artesanal como páginas Web, correo electrónico etc. es más lenta que en otros sectores productivos, probablemente por el carácter propio del artesano.

Además se trata de un gremio muy atomizado, constituido en gran medida por autónomos y micropymes que normalmente no cuentan con una ayuda técnica especializada que les pueda asesorar tecnológicamente.

La venta por Internet y la muestra de sus productos en canales de promoción son una de las grandes potencialidades que brindan las Nuevas Tecnologías a los artesanos.

Los subsectores artesanales son:

- Cerámica.
- Cestería y fibras naturales.
- Instrumentos musicales.
- Joyería.
- Madera, entre otras.³⁸

Tecnología creativa

³⁸ Sánchez, C. (2013). *Las TIC en el mundo artesanal*. agosto 24, 2018, de Timepyme Sitio web: <https://sie.fer.es/recursos/richImg/doc/18044/Guia%20de%20artesani%CC%81a.pdf>

Localizada en Tonalá, también llamada Villa Alfarera en Jalisco, la licenciatura en diseño de artesanías es una opción educativa ofertada por el Centro Universitario de Tonalá (CUTonalá) de la Universidad de Guadalajara (UdeG) y tiene como objetivo formar profesionales expertos en innovación aplicada a las artesanías.

“Los artesanos están dejando de producir obras, muchos de ellos están muriendo y con ellos la técnica, por lo que esta carrera pretende reinterpretar esas técnicas y así tratar de procurar que no se pierdan y que los jóvenes le den un enfoque nuevo a estas técnicas”, explica el maestro José Luis Rubén García Soriano, coordinador de la licenciatura.

García Soriano detalla que desde las aulas se busca impulsar que los alumnos se especialicen en una de las tres ramas que ofertan: cerámica, madera y metales. En cada una de esas orientaciones se trabaja para que los estudiantes indaguen sobre la mejor materia prima para sus creaciones, pero también para que usen herramientas tecnológicas en el diseño de estas.

Para que los alumnos impulsen su creatividad, se les facilitan opciones para que aprendan a usar tecnología para aplicar a sus diseños. Desde el edificio de Artesanías de CUTonalá se ofrecen materias en las que se enseña al alumno a realizar prototipos en 3D o elaborar sus moldes para la creación de artesanías.

Se tiene un laboratorio de prototipado rápido para que el alumno se lleve las bases de cómo crear modelos tridimensionales desde las computadoras y luego los traslade al plano físico para que ahí se les dé utilidad en la creación de artesanías. También se trabaja en generar conocimiento sobre los materiales específicos con que se elaboran las artesanías, por lo que los alumnos también pueden experimentar sobre las formulaciones de la materia prima que utilizarán.³⁹

Análisis FODA

A continuación se presentara el análisis situacional de la organización:

³⁹ Miranda, P. (2018). *Nuevos artesanos con nuevas tecnologías*. agosto 24, 2018, de CONACYT Sitio web: <http://www.conacytprensa.mx/index.php/ciencia/arte/22292-nuevos-artesanos-nuevas-tecnologias>

Fortalezas

1. Plan de capacitación por medio de cursos únicos y adecuados a las necesidades de los artesanos.
2. Poseemos conocimientos de Administración.
3. Contamos con la capacidad de realizar manuales escritos en el dialecto de las comunidades.
4. Cultura de aprendizaje continuo.
5. Cultura de formalidad de los talleres artesanales.
6. Conciencia personal de la necesidad de apoyo a las comunidades.
7. Contamos con estrategias de marketing y administración eficientes para alcanzar nuestros objetivos.
8. Buenas relaciones públicas con Asociaciones en cada uno de los Estados a visitar y con FONART.
9. Propuesta de liberación de servicio social/prácticas profesionales en las facultades de Contaduría, Derecho y Ciencias Políticas.

Debilidades

1. No contamos con un traductor en nuestro equipo que nos apoye en el caso de que en las comunidades no se hable español.
2. No se cuenta con un capital propio de inversión para colocarlo en el proyecto.
3. Poca experiencia en el manejo de grupos de adultos que no poseen conocimientos administrativos.
4. Poco personal de trabajo.
5. Escasez de capacitación formal a nuestro personal de trabajo.
6. Sueldos bajos con respecto al mercado de trabajo.
7. El proyecto no cuenta con un programa elaborado de seguridad e higiene para proteger la integridad física de nuestro personal de trabajo.
8. Al corto y mediano plazo nuestros ingresos se basaran prácticamente en las donaciones de nuestros patrocinadores en el sector público.

9. No contamos con instalaciones físicas para impartir nuestros cursos.

Oportunidades

1. El gobierno de Andrés Manuel López Obrador tiene la iniciativa de apoyar la legalidad de los artesanos mexicanos.
2. Ampliación de conocimientos en nuestros manuales de trabajo.
3. Gran número de comunidades artesanales en México.
4. Apoyo de FONART y de patrocinadores privados.
5. El incrementó por parte de la sociedad en el desarrollo del país y el apoyo a las comunidades es una tendencia social que atrae al voluntariado.
6. Expansión de nuestros cursos a más Estados de la República Mexicana.
7. Lunarte se convertirá en comercializadora de productos artesanales a través de una aplicación.
8. Estrategia de comercialización de productos artesanales a Europa.

Amenazas

1. Posible resistencia de los artesanos por acercarse a nuestro apoyo.
2. Sea imposible o peligroso el acceso a ciertas comunidades por la inseguridad del país.
3. Posibles robos o exposición a extorsiones.
4. Discriminación por una mentalidad conservadora más arraigada en algunas zonas rurales del país sobre la igualdad de género.
5. Falta de patrocinadores.
6. Nuestro personal se puede ir debido al salario, inseguridad o por motivos escolares u otras ofertas de trabajo.
7. Existen muchos cursos que apoyan a los artesanos dados por nuestra competencia.

Matriz de evaluación de factores externo

● Escenario Optimista

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) Lunarte

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidad			
El gobierno de Andrés Manuel López Obrador tiene la iniciativa de apoyar la legalidad de los artesanos mexicanos.	0.08	4	0.32
Ampliación de conocimientos en nuestros manuales de trabajo.	0.05	3	0.15
Gran número de comunidades artesanales en México.	0.06	3	0.18
Apoyo de FONART y de patrocinadores privados.	0.05	3	0.15
El incrementó por parte de la sociedad en el desarrollo del país y el apoyo a las comunidades es una tendencia social que atrae al voluntariado.	0.06	2	0.12
Expansión de nuestros cursos a más Estados de la República Mexicana.	0.05	4	0.2
Lunarte se convertirá en comercializadora de productos artesanales a través de una aplicación.	0.09	3	0.27
Estrategia de comercialización de productos artesanales a Estados Unidos y Canadá.	0.09	3	0.27
Amenazas			
Posible resistencia de los artesanos por acercarse a nuestro apoyo.	0.09	4	0.36
Sea imposible o peligroso el acceso a ciertas comunidades por la inseguridad del país.	0.08	4	0.32
Posibles robos o exposición a extorsiones.	0.07	2	0.14
Discriminación por una mentalidad conservadora más arraigada en algunas zonas rurales del país sobre la igualdad de género.	0.04	2	0.08
Falta de patrocinadores.	0.05	4	0.2
Nuestro personal se puede ir debido al salario, inseguridad o por motivos escolares u otras ofertas de trabajo.	0.07	1	0.07
Existen muchos cursos que apoyan a los artesanos dados por nuestra competencia.	0.07	3	0.21
TOTAL	1		3.04

La puntuación ponderada más alta que obtuve en el escenario positivo es de 3.04 lo que nos indica que la organización responderá adecuadamente a las oportunidades que se le están presentando dentro de la industria o sector de la enseñanza.

Con respecto a las amenazas también se estará disminuyendo el riesgo dentro del sector llevando a cabo las estrategias necesarias para cuidar al personal y fomentando una cultura sobre la importancia de apoyar a los grupos vulnerables de nuestro país a todos los empresarios mexicanos como extranjeros. Para terminar, se identificó como una estrategia viable el crear una aplicación que tenga como propósito ser una comercializadora de los productos artesanales de nuestro país a nivel nacional como internacional.

● **Escenario pesimista**

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) Lunarte			
Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidad			
El gobierno de Andrés Manuel López Obrador tiene la iniciativa de apoyar la legalidad de los artesanos mexicanos.	0.08	3	0.24
Ampliación de conocimientos en nuestros manuales de trabajo.	0.05	2	0.1
Gran número de comunidades artesanales en México.	0.06	2	0.12
Apoyo de FONART y de patrocinadores privados.	0.05	2	0.1
El incrementó por parte de la sociedad en el desarrollo del país y el apoyo a las comunidades es una tendencia social que atrae al voluntariado.	0.06	1	0.06
Expansión de nuestros cursos a más Estados de la República Mexicana.	0.05	2	0.1

Lunarte se convertirá en comercializadora de productos artesanales a través de una aplicación.	0.09	2	0.18
Estrategia de comercialización de productos artesanales a Estados Unidos y Canadá.	0.09	2	0.18
Amenazas			
Posible resistencia de los artesanos por acercarse a nuestro apoyo.	0.09	2	0.18
Sea imposible o peligroso el acceso a ciertas comunidades por la inseguridad del país.	0.08	2	0.16
Posibles robos o exposición a extorsiones.	0.07	1	0.07
Discriminación por una mentalidad conservadora más arraigada en algunas zonas rurales del país sobre la igualdad de género.	0.04	1	0.04
Falta de patrocinadores.	0.05	2	0.1
Nuestro personal se puede ir debido al salario, inseguridad o por motivos escolares u otras ofertas de trabajo.	0.07	1	0.07
Existen muchos cursos que apoyan a los artesanos dados por nuestra competencia.	0.07	2	0.14
TOTAL	1		1.84

La puntuación ponderada obtenida en el escenario pesimista es de 1.84, lo que nos indica que las estrategias planteadas en Lunarte no estarán capitalizando las oportunidades que surjan dentro del sector o industria de la enseñanza. Ni enfrentando ni mucho menos evitando las amenazas externas que tenga enfrenta por lo tanto no se estará cuidando la salud y bienestar de los colaboradores ni ganando más participación en el mercado ni más patrocinadores. La estrategia de comercialización de Lunarte tampoco será aprovechada ni es viable dentro de este escenario.

Matriz de evaluación de factores internos

● Escenario Optimista

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) Lunarte			
Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada

Fortalezas			
Plan de capacitación por medio de cursos únicos y adecuados a las necesidades de los artesanos.	0.09	4	0.36
Poseemos conocimientos de Administración.	0.08	4	0.32
Contamos con la capacidad de realizar manuales escritos en el dialecto de las comunidades.	0.07	4	0.28
Cultura de aprendizaje continuo.	0.07	4	0.28
Cultura de formalidad de los talleres artesanales.	0.08	4	0.32
Conciencia personal de la necesidad de apoyo a las comunidades.	0.04	4	0.16
Contamos con estrategias de marketing y administración eficientes para alcanzar nuestros objetivos.	0.03	3	0.09
Buenas relaciones públicas con Asociaciones en cada uno de los Estados a visitar y con FONART.	0.06	4	0.24
Propuesta para liberación de servicio social/prácticas profesionales en las facultades de Contaduría, Derecho y Ciencias Políticas.	0.06	3	0.18
Debilidades			
No contamos con un traductor en nuestro equipo que nos apoye en el caso de que en las comunidades no se hable español.	0.06	2	0.12
No se cuenta con un capital propio de inversión para colocarlo en el proyecto.	0.06	1	0.06
Poca experiencia en el manejo de grupos de adultos que no poseen conocimientos administrativos.	0.03	1	0.03
Poco personal de trabajo.	0.04	1	0.04
Escasez de capacitación formal a nuestro personal de trabajo.	0.03	2	0.06

Sueldos bajos con respecto al mercado de trabajo.	0.03	2	0.06
El proyecto no cuenta con un programa elaborado de seguridad e higiene para proteger la integridad física de nuestro personal de trabajo.	0.01	2	0.02
Al corto y mediano plazo nuestros ingresos se basaran prácticamente en las donaciones de nuestros patrocinadores en el sector público.	0.09	1	0.09
No contamos con instalaciones físicas para impartir nuestros cursos.	0.07	2	0.14
TOTAL	1		2.85

La puntuación ponderada más alta que obtuve en el escenario positivo es de 2.85 lo cual nos indica que la empresa Lunarte tiene una posición interna fuerte donde refleja y realiza sus actividades laborales respetando las culturas que se fomentan dentro de la misma tales como el aprendizaje continuo, la legalidad de los talleres artesanales para que sean negocios que contribuyan al crecimiento del país y la necesidad de apoyar a las comunidades indígenas de México. Es de suma importancia para la empresa contar con buenas relaciones públicas con los gobiernos mexicanos, las asociaciones que apoyan a los artesanos y FONART para acercarnos a nuestro mercado meta. Es importante empezar a solventar nuestras debilidades más importantes tales como el financiamiento, dejar de depender del apoyo de patrocinadores, comenzar a generar nuestro propio capital a través de las estrategias de comercialización y conseguir más colaboradores que quieran participar en nuestro proyecto, para así empezar a expandir nuestra organización a otros Estados de la República.

● Escenario pesimista

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) Lunarte			
Factores internos			
Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
Plan de capacitación por medio de cursos únicos y adecuados a las necesidades de los artesanos.	0.09	3	0.27
Poseemos conocimientos de Administración.	0.08	3	0.24
Contamos con la capacidad de realizar manuales escritos en el dialecto de las comunidades.	0.07	3	0.21
Cultura de aprendizaje continuo.	0.07	3	0.21
Cultura de formalidad de los talleres artesanales.	0.08	4	0.32
Conciencia personal de la necesidad de apoyo a las comunidades.	0.04	4	0.16
Contamos con estrategias de marketing y administración eficientes para alcanzar nuestros objetivos.	0.03	3	0.09
Buenas relaciones públicas con Asociaciones en cada uno de los Estados a visitar y con FONART.	0.06	3	0.18
Propuesta para liberación de servicio social/prácticas profesionales en las facultades de Contaduría, Derecho y Ciencias Políticas.	0.06	3	0.18
Debilidades			
No contamos con un traductor en nuestro equipo que nos apoye en el caso de que en las comunidades no se hable español.	0.06	1	0.06
No se cuenta con un capital propio de inversión para colocarlo en el proyecto.	0.06	2	0.12
Poca experiencia en el manejo de grupos de adultos que no poseen conocimientos administrativos.	0.03	2	0.06
Poco personal de trabajo.	0.04	2	0.08

Escasez de capacitación formal a nuestro personal de trabajo.	0.03	2	0.06
Sueldos bajos con respecto al mercado de trabajo.	0.03	1	0.03
El proyecto no cuenta con un programa elaborado de seguridad e higiene para proteger la integridad física de nuestro personal de trabajo.	0.01	2	0.02
Al corto y mediano plazo nuestros ingresos se basaran prácticamente en las donaciones de nuestros patrocinadores en el sector público.	0.09	2	0.18
No contamos con instalaciones físicas para impartir nuestros cursos.	0.07	1	0.07
TOTAL	1		2.54

La puntuación ponderada obtenida en el escenario pesimista es de 2.54 la cual la coloca dentro del promedio en donde la posición interna no es fuerte ni débil sino se va manteniendo, aprovechando las fortalezas que se tienen para contrarrestar las debilidades, en este análisis al ser identificadas las debilidades que más peso tienen en la empresa es una buena forma para que se ataquen de manera inmediata, así como también se analizaron las fortalezas, esto nos ayuda a ver cuáles podemos mejorar y mantener, como también cuales debilidades pueden cambiar a ser fortalezas trabajando en ellas para así al realizar posteriormente este análisis la calificación sea más alta y la posición interna sea fuerte.

Análisis del entorno interno				
Modelo Canvas. Lunarte				
 Socios claves	✓ Actividades clave	 Propuesta de Valor	 Relación con el cliente	 Segmentación de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • FONART • Gobiernos de los Estado de la República Mexicana. • Mi cochinito.com • Fondadora • Incubadora joven • Financiamiento para emprendedores. • Patrocinadores • Facultad de Contaduría y Administración • Facultad de Ciencias Políticas • Asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades de Marketing • Relaciones públicas. • Venta personal. • Recaudación de capital. • Contratación de nuestro personal. • Compras del material para el curso. • Elaboración de nuestros manuales de trabajo. • Pago de viáticos, hospedaje y alimentación. • Capacitación de nuestro personal. • Implementación de nuestro curso. 	<p>Lunarte se funda para aprender a escuchar y entender las necesidades de artesanos mexicanos que buscan mejorar el desarrollo de sus talleres artesanales.</p> <p>Lunarte ofrece su propia metodología para acompañar a los artesanos mexicanos a aprender sobre cómo potenciar su negocio a través de la enseñanza del proceso administrativo, así ellos puedan transmitirlo a las siguientes generaciones y así mejorar la calidad de vida de ellos como la de sus familias.</p>	<p>Buscamos que los artesanos mexicanos nos identifiquen como una empresa social educativa de apoyo, dando un servicio personalizado en las necesidades que tienen los artesanos para hacer crecer sus talleres, para que se desarrollen y se empoderen de sus negocios mediante su trabajo y esfuerzo propio.</p>	<p>Hombres y mujeres artesanos</p> <p>Edad: 30 a 50 años.</p> <p>Dueños de talleres artesanales</p> <p>Zona geográfica: comunidades indígenas de la República Mexicana.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> Finalización del curso. 			
	 <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Talento Humano. Materiales. Equipo de Cómputo. Recursos Financieros. 		 <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Redes sociales Publicidad face to face Internet Expos Ferias Escuelas Televisión Radio 	
<p align="center">Estructura de costos</p>  <p>Compra de los materiales para el curso. Compra de los equipos de cómputo para el equipo de trabajo. Capacitación. Nómina. Estrategias de Marketing. Compra de pasajes, comida y hospedaje.</p>		<p align="center">Flujo de ingresos</p>  <p>Incremento de nuestro capital. Cursos de Administración llenos. Nuevos participantes en nuestros cursos de Administración. Incremento en nuestra cartera de patrocinadores. Incremento de nuestros colaboradores. Crecimiento de los cursos en los Estados de la República Mexicana actuales. Cursos en nuevos Estados de la República Mexicana.</p>		

Cadena de valor. Lunarte

<p>Infraestructura: Planeación estratégica de las actividades que se desarrollarán antes, durante y después de los cursos de administración, para tener 0 errores en la ejecución.</p>				
<p>Tecnología: Implementación de inventarios, control de actividades y a largo plazo un CRM. Creación de una aplicación web para distribución de artesanías mexicanas al largo plazo.</p>				
<p>Recursos Humanos: Gestión por competencias, talento humano que adapta sus competencias académicas a las necesidades de cada artesano.</p>				
<p>Abastecimiento: Gestión de relaciones con empresas mayoristas para adquirir nuestros insumos.</p>				
<p>Logística interna: Inventario de activos. Inventario de patrocinadores leales. Control de las actividades a desarrollar durante nuestros cursos. Gestión mercadológica de la empresa.</p>	<p>Operaciones: Elaboración de manuales de trabajo para cada participante del curso, dicho manual se adaptará al entorno del artesano en lenguaje sencillo, dialecto específico y utilizando ejemplos de la rama artesanal a la que se dedica.</p>	<p>Logística externa: Recaudación de capital con nuestra cartera de patrocinadores en el sector público, a mediano plazo se planea conseguir patrocinadores en el sector privado y a largo plazo se realizara una estrategia de comercialización.</p>	<p>Marketing y ventas: A través de las redes sociales se utilizará el marketing social para dar a conocer la empresa. Se estará asistiendo a ferias y exposiciones sociales para dar a conocer el servicio de Lunarte. Se hará un video que genere impacto para participar en diferentes plataformas de crowdfunding. Se contactará vía telefónica o skipe con asociaciones en nuestros puntos de venta para acercarse al mercado meta. Relaciones estrechas con el gobierno de cada punto de venta.</p>	<p>Apoyo a las ventas y servicios al cliente. Se aplicara encuestas para medir la satisfacción de los participantes del curso. Nuestro personal ayudará a la comunidad en diferentes proyectos sociales durante el tiempo que trascorra el curso tales como la siembra de árboles, construir casas, pintar casas, enseñar a leer o escribir a los niños etc.</p>

Perfil del mercado objetivo

- Hombres y mujeres artesanos
- Edad: 30 a 50 años.
- Dueños de talleres artesanales
- Zona geográfica: comunidades indígenas de la República Mexicana.

Estrategias Corporativas:

Defensa: Lunarte a través del marketing social en las redes sociales destacará los beneficios del servicio y el impacto positivo que tendría su desarrollo en las comunidades indígenas para mejorar la percepción de la empresa y así conseguir más patrocinadores en ambos sectores.

Diversificación concéntrica: Lunarte ampliará a mediano plazo el contenido de los manuales de trabajo no solo enfocándose al proceso administrativo sino también en la sustentabilidad de los recursos naturales, la formalidad de sus talleres artesanales, educación financiera, la exportación de sus productos entre otros temas importantes.

Posicionamiento diferenciado: Lunarte desarrollara la temática de los cursos dependiendo del sector artesanal al que se dedique cada participante, por lo tanto separara en grupos a los artesanos y será desarrollo el curso adaptándose a las necesidades de cada grupo.

Estrategias de marketing

Distribución selectiva: Lunarte solo se enfocara en aquellos puntos de ventas con más artesanos mexicanos para empezar los cursos de administración.

Segmentación diferenciada: Lunarte se dirigirá a un segmento de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente, lo que permite adaptarse a las necesidades de dicho segmento.

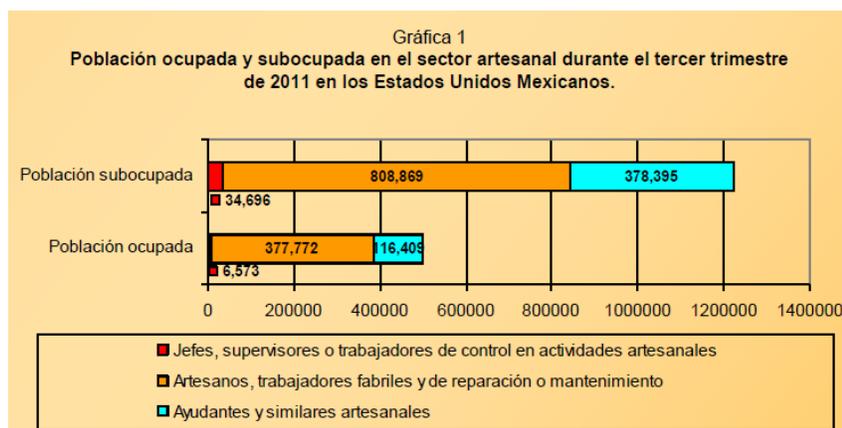
Diferenciación: Lunarte se adapta a las necesidades de cada artesano mexicano para así transmitirles nuestros conocimientos en administración y así puedan conservar su patrimonio y a sus familias

CAPITULO II. ESTUDIO DE MERCADO

Contexto del Sector Artesanal

Durante el tercer trimestre de 2011, más de 1,800,000 personas mayores de quince años se emplearon en alguna actividad artesanal o relacionada con este rubro, de los cuales 507,368 laboraron como parte de la población ocupada personas que se dedican de tiempo completo a la actividad, divididos en: 6,573 jefes, supervisores o trabajadores de control en actividades artesanales, de transformación y de reparación y mantenimiento; 377,772 artesanos, trabajadores fabriles y trabajadores en actividades de reparación y mantenimiento; y 116,409 ayudantes y similares en este proceso, entre otros.⁴⁰

En la población subocupada (personas que pueden trabajar más tiempo o sólo dedicarse parcialmente a la actividad) las cantidades fueron 34,696 jefes o supervisores de control; 808,869 artesanos, trabajadores fabriles y trabajadores en actividades de reparación y mantenimiento, y 378,395 ayudantes y similares. Es decir, 1, 290, 547 empleados del sector artesanal que además buscan otro empleo para satisfacer sus necesidades.⁴¹



Fuente: Encuesta nacional de Ocupación y Empleo, resultados del tercer trimestre de 2011, INEGI. (2011) Recuperado en <http://www.inegi.org.mx/>

40 Nota: La metodología usada para el número de trabajadores en actividades artesanales corresponde a los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, resultados del tercer trimestre de 2011*. Los datos pertenecen al campo de “grupos de población secundaria” e incluye trabajadores industriales, artesanos y ayudantes.

41 Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, resultados del tercer trimestre de 2011*. INEGI. Disponible en: www.inegi.org.mx (fecha de consulta: 1° de agosto, 2018).

La población ocupada que se dedicó a las labores artesanales durante el tercer trimestre de 2011, clasificados por sexo, corresponden a 141,949 mujeres (28.35%); y 358,805 hombres (71.65%). Las entidades federativas con más trabajadores industriales, artesanos y ayudantes son:

- Oaxaca: 58,398
- Guerrero: 39,107
- Estado de México: 34,687
- Jalisco: 32,504
- Yucatán: 29,310.⁴²

Tabla 1
Número de trabajadores industriales, artesanos y ayudantes en el sector de población ocupada por entidad federativa. Tercer trimestre de 2011.

Entidad	Trabajadores	Entidad	Trabajadores
Aguascalientes	1,610	Morelos	4,961
Baja California	6,512	Nayarit	6,028
Baja California Sur	5,148	Nuevo León	23,350
Campeche	5,905	Oaxaca	58,398
Coahuila	19,594	Puebla	28,354
Colima	4,395	Querétaro	2,836
Chiapas	12,821	Quintana Roo	13,290
Chihuahua	2,812	San Luis Potosí	10,658
Distrito Federal	7,736	Sinaloa	14,259
Durango	4,739	Sonora	25,329
Guanajuato	13,383	Tabasco	5,256
Guerrero	39,107	Tamaulipas	28,027
Hidalgo	10,511	Tlaxcala	10,157
Jalisco	32,504	Veracruz	24,958
Estado de México	34,687	Yucatán	29,310
Michoacán	11,640	Zacatecas	9,093

Fuente: Encuesta nacional de Ocupación y Empleo, resultados del tercer trimestre de 2011, INEGI. (2011) Recuperado en <http://www.inegi.org.mx/>

⁴² Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*, op. cit. fecha de consulta: agosto1, 2018.

■ Estadísticas económicas del sector artesanal

Las artesanías que se producen en México muestran la diversidad cultural y de materiales trabajados por los artesanos. Los productos artesanales que tienen mercado de exportación son: talavera (Puebla), barro negro (Oaxaca), repujado (Zacatecas), textiles bordados a mano (diferentes tipos a escala nacional), manta (región centro-sureste), tejidos en mimbre (Tabasco), muebles de madera, cerámica y artículos de decoración en barro (región sureste), entre otros.⁴³

Casi la totalidad de las empresas artesanales (98%) son catalogadas como pequeñas y medianas empresas que usan una variedad de materiales de origen natural, mineral y animal. La exportación tiene como destino final principalmente a Estados Unidos de América (91%). En el caso de la Unión Europea, México es el principal vendedor de toda América Latina, pero las artesanías representan sólo 2.7% del monto total de exportación.⁴⁴

Según datos de ProMéxico las exportaciones de artesanías mexicanas se encuentran concentradas principalmente en países como Australia, Alemania, Canadá, Estados Unidos, Italia, Colombia y España.⁴⁵

■ Estadísticas de la población económicamente activa del sector artesanal

Para 2011, en México se estima que existen alrededor de 8 millones de personas dedicadas a la actividad artesanal. De esta población la mayoría, el 66% de ellos son indígenas y alrededor del 70% son mujeres.

La población potencial con la que trabaja FONART está compuesta aproximadamente por 600 mil artesanos, que viven por debajo de la Línea de Bienestar, de acuerdo con la

⁴³ Dulce María López Prados. *Plan de negocios de exportación de accesorios típicos artesanales mexicanos a Italia*. Universidad de Las Américas Puebla (UDLAP), Puebla, 2006, pp. 38. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/lopez_p_dm/capitulo4.pdf (fecha de consulta: agosto 1, 2018).

⁴⁴ Secretaría de Desarrollo Económico y Sustentable del estado de Guanajuato. *Sector artesanal*. Disponible en: http://sde.guanajuato.gob.mx/index.php?option=com_content&task=52 (fecha de consulta: agosto 1, 2018).

⁴⁵ Sales Heredia Francisco. (2015). *Las artesanías en México*. Situación actual y retos. México. D.F: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.

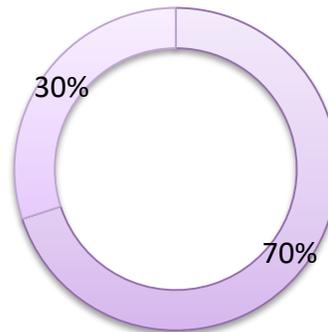
Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto 2011 del Instituto de Nacional de Geografía y Estadística (INEGI).⁴⁶

Localización de la población	
Zona Rural	417,950
Zona Urbana	179,122
Total	597,072

Fuente. Elaboración propia.

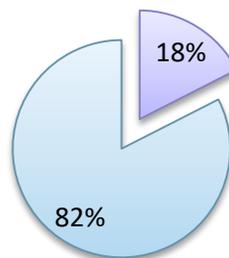
Localización de la población

■ Zona Rural
 ■ Zona Urbana



Fuente. Elaboración propia.

Escolaridad



■ No asistió a la escuela
 ■ Primaria/Secundaria

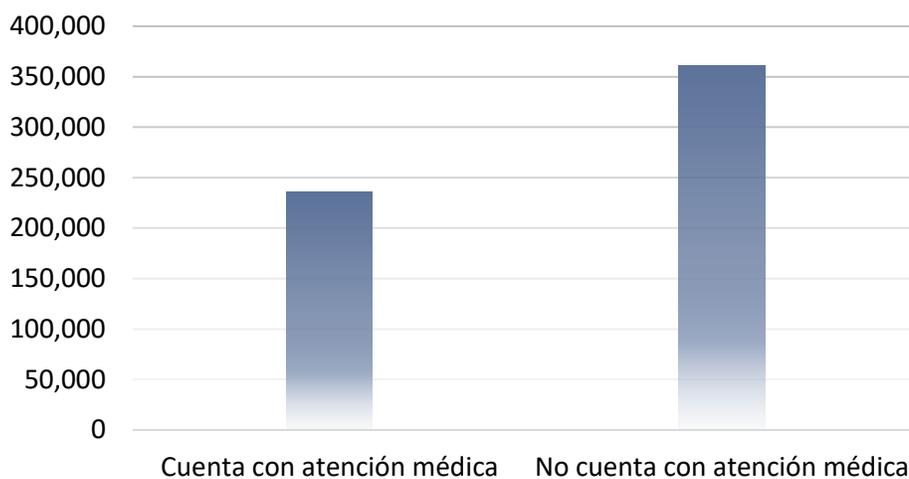
Fuente. Elaboración propia.

⁴⁶ FONART & IPN. (2014). *Tercer Foro de la Red Nacional de Servicio Social*. agosto 1, 2018, de FONART Sitio web: <https://www.uv.mx/redsss/files/2014/03/Fondo-Nacional-para-el-Fomento-de-las-Artesanias.pdf>

Atención médica	
Tipo	Cantidad
Cuenta con atención médica	235,843
No cuenta con atención médica	361,229
Total	597,072

Fuente. Elaboración propia.

ATENCIÓN MÉDICA



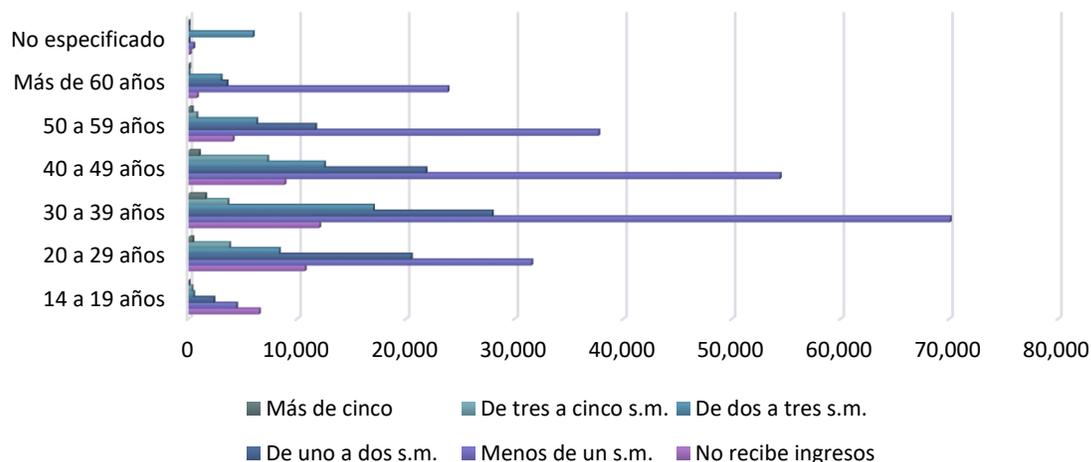
Fuente. Elaboración propia.

Grupos de edad	No recibe ingresos	Menos de un S.M.	De uno a dos S.M.	De dos a tres S.M.	De tres a cinco S.M.	Más de cinco
14 a 19 años	6,478	4,374	2,288	428	276	0
20 a 29 años	10,695	31,551	20,464	8,308	3,738	347
30 a 39 años	12,030	70,065	27,915	16,976	3,580	1,526
40 a 49 años	8,830	54,415	21,809	12,468	7,241	954
50 a 59 años	4,064	37,719	11,652	6,231	723	299
Más de 60 años	772	23,837	3,491	2,956	0	48
No especificado	122	438	0	5,912	0	0
Total	42,991	222,399	87,619	53,279	15,558	3,174

Nota: S.M. = salario mínimo

Fuente. Elaboración propia.

INGRESOS DEL SECTOR ARTESANAL 2011



Fuente. Elaboración propia.

Nota: Las gráficas fueron elaboradas con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, resultados del tercer trimestre de 2011. INEGI. Disponible en: www.inegi.org.mx (fecha de consulta: agosto 1, 2018).

■ El sector artesanal en el turismo

Datos oficiales señalan que las compras de artesanías que realizaron en el año 2012, los turistas nacionales y extranjeros en territorio mexicano ascendieron a 4, 700 millones de pesos y que estas ventas mantienen un crecimiento anual del 4% sostenido.⁴⁷

Para el 2016, la Cuenta Satélite del Turismo de México (CSTM), el PIB turístico ascendió a 1, 646, 554 millones de pesos, de los cuales 62,086 son generados por los establecimientos productores de artesanías relacionados con los visitantes, esto es, el 3.8% de lo generado por la actividad turística.⁴⁸

⁴⁷ FONART & IPN. (2014). Tercer Foro de la Red Nacional de Servicio Social. agosto 1, 2018, de FONART Sitio web: <https://www.uv.mx/redssss/files/2014/03/Fondo-Nacional-para-el-Fomento-de-las-Artesanias.pdf>.

⁴⁸ GOB CDMX. (2016). *Artesanos y artesanías, una perspectiva económica*. agosto 2, 2018, de INEGI Sitio web: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/313146/Artesanos_y_artesani_as_INEGI_doc_ver_14032018.pdf.

Análisis de la Oferta

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores o prestadores de servicios están decididos a poner a la disposición del mercado a un precio determinado. El propósito que se busca mediante el análisis de la oferta es definir y medir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, está en función de una serie de factores, como es el precio en el mercado del producto o servicio, entre otros. La investigación de campo que se utilice deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrolle el proyecto.⁴⁹

Los artesanos se encuentran en una clasificación de la oferta en mercado libre, ya que existe una diversa cantidad de productores, y además la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y que es donde en ocasiones no es respetado por el usuario ya que abaratan el producto.

Aunque en el mercado por parte de los productores de artesanías exista una libre competencia, por el contrario, en los intermediarios tanto nacionales como extranjeros existe una competencia oligopólica al ser que la Secretaria de Desarrollo Social con el Fondo Nacional para el Fomento de Artesanías (FONART) controlan el mercado en cuanto a la difusión del producto, la venta y compra, y esto se ve reflejado en el número de productores que exportan al extranjero de manera independiente ya que tienen ciertas restricciones y que en cambio con el FONART se facilita la manera de realizar el intercambio de productos a otros países.

Análisis de la competencia

Se identificó los principales oferentes que dan el servicio de asesorías similares a las de Lunarte para los artesanos mexicanos.

A continuación se presenta una descripción de los principales competidores en la cual se especifican brevemente sus servicios:

⁴⁹ Díaz Rodríguez Antonia. (14/08/2014). *México y sus artesanías en el mundo*. México Forbes, 33 pp.

FONART

Diseña y ejecuta planes de desarrollo, promoción y comercialización para impulsar la actividad artesanal mediante talleres y cursos mejorando la calidad de vida de los artesanos y sus familias.



SEDESOL

Mejora la actividad laboral del sector artesanal mexicano a través del diseño de políticas de desarrollo social para divulgar el trabajo artesanal garantizando el respeto a sus derechos humanos y contribuyendo a su calidad de vida.



INDESOL

Apoya el trabajo artesanal mediante capacitación y formación, investigación; documentación, divulgación y comunicación; vinculación; asesoría y orientación; información y rendición de cuentas; promoción de la cultura de género.



PROMAFIM

Promueve herramientas de apoyo integradas por microcréditos, acompañados de capacitación e incubación de actividades productivas, que ayudan a emprender y consolidar diversos giros de micro negocios, entre ellos la artesanía mexicana, buscando



mejorar las condiciones de vida y el bienestar de las comunidades de los microempresarios artesanos.

Mexikatekatl

Es un programa digital y presencial enfocado a proveer de herramientas educativas, recursos y acompañamiento a los artesanos mexicanos con el fin de que logren desarrollar y estructurar su negocio para tener acceso a mejores oportunidades y generar trabajo en sus comunidades.



Análisis de la demanda

A continuación se muestra la población económicamente activa a nivel nacional por género y rama de producción artesanal:

Distribución por mujeres, rango de edad y rama artesanal

Edad	Cartón y papel	Cerámica o alfarería	Cestería	Escultura	Laquería	Madera	Metalistería	Pintura popular	Textil	Vidrio	Otro	Total
De 12 a 19	434,815	31,224	36,026	28,100	5,145	107,606	25,954	124,306	220,110	30,772	60,107	1,104,165
De 20 a 29	440,838	36,652	10,418	36,840	9,634	43,005	1,788	105,356	208,367	5,014	3,284	901,196
De 30 a 39	415,509	15,809	18,556	11,568	4,360	86,591	36,371	71,735	269,616	12,052	3,845	946,012
De 40 a 49	315,554	17,091	718	9,895	4,360	48,616	2,180	54,730	309,676	-	15,428	778,248
De 50 a 59	207,299	16,644	32,460	17,776	5,678	55,164	9,284	52,799	293,359	-	15,626	706,089
De 60 y más	140,697	10,607	27,169	-	4,254	11,668	-	22,701	229,347	4,524	13,554	464,521
Total	1,954,712	128,027	125,347	104,179	33,431	352,650	75,577	431,627	1,530,475	52,362	111,844	4,900,231

Distribución por hombres, rango de edad y rama artesanal

Edad	Cartón y papel	Cerámica o alfarería	Cestería	Escultura	Laquería	Madera	Metalistería	Pintura popular	Textil	Vidrio	Otro	Total
De 12 a 19	386,504	17,105	17,635	33,458	-	97,290	36,918	78,109	54,203	14,845	18,270	754,337
De 20 a 29	343,245	9,381	2,066	38,575	-	144,340	53,428	76,877	56,854	35,127	5,598	765,491
De 30 a 39	127,287	7,775	373	-	-	102,353	21,062	23,179	17,969	19,593	24,142	343,733
De 40 a 49	94,749	8,165	718	27,497	25,950	160,653	40,365	40,710	40,785	12,759	5,748	458,099
De 50 a 59	57,243	3,742	-	-	4,541	61,357	7,978	11,987	25,421	-	3,897	176,166
De 60 y más	22,497	2,029	-	2,806	908	64,172	13,595	8,242	12,966	8,201	470	135,886
Total	1,031,525	48,197	20,792	102,336	31,399	630,165	173,346	239,104	208,198	90,525	58,125	2,633,712

Fuente. Artesanos y artesanías, una perspectiva económica. (2013). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf

En estos cuadros se muestra el número de personas por rango de edad que producen alguna artesanía, con el criterio de horas mínimas por rama artesanal, que se ha mencionado.

Distribución porcentual en mujeres, por rango de edad y rama artesanal

Edad	Cartón y papel	Cerámica o alfarería	Cestería	Escultura	Laquería	Madera	Metalistería	Pintura popular	Textil	Vidrio	Otro	Total
De 12 a 19	22.2%	24.4%	28.7%	27.0%	15.4%	30.5%	34.3%	28.8%	14.4%	58.8%	53.7%	22.5%
De 20 a 29	22.6%	28.6%	8.3%	35.4%	28.8%	12.2%	2.4%	24.4%	13.6%	9.6%	2.9%	18.4%
De 30 a 39	21.3%	12.3%	14.8%	11.1%	13.0%	24.6%	48.1%	16.6%	17.6%	23.0%	3.4%	19.3%
De 40 a 49	16.1%	13.3%	0.6%	9.5%	13.0%	13.8%	2.9%	12.7%	20.2%	0.0%	13.8%	15.9%
De 50 a 59	10.6%	13.0%	25.9%	17.1%	17.0%	15.6%	12.3%	12.2%	19.2%	0.0%	14.0%	14.4%
De 60 y más	7.2%	8.3%	21.7%	0.0%	12.7%	3.3%	0.0%	5.3%	15.0%	8.6%	12.1%	9.5%

Distribución porcentual en hombres, por rango de edad y rama artesanal

Edad	Cartón y papel	Cerámica o alfarería	Cestería	Escultura	Laquería	Madera	Metalistería	Pintura popular	Textil	Vidrio	Otro	Total
De 12 a 19	37.5%	35.5%	84.8%	32.7%	0.0%	15.4%	21.3%	32.7%	26.0%	16.4%	31.4%	28.6%
De 20 a 29	33.3%	19.5%	9.9%	37.7%	0.0%	22.9%	30.8%	32.2%	27.3%	38.8%	9.6%	29.1%
De 30 a 39	12.3%	16.1%	1.8%	0.0%	0.0%	16.2%	12.2%	9.7%	8.6%	21.6%	41.5%	13.1%
De 40 a 49	9.2%	16.9%	3.5%	26.9%	82.6%	25.5%	23.3%	17.0%	19.6%	14.1%	9.9%	17.4%
De 50 a 59	5.5%	7.8%	0.0%	0.0%	14.5%	9.7%	4.6%	5.0%	12.2%	0.0%	6.7%	6.7%
De 60 y más	2.2%	4.2%	0.0%	2.7%	2.9%	10.2%	7.8%	3.4%	6.2%	9.1%	0.8%	5.2%

Fuente. Artesanos y artesanías, una perspectiva económica. (2013). Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS Y ARTESANIAS UNA PERSPECTIVA ECONOMICA.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf)

En estas tablas es posible ver la distribución porcentual por rango de edad y rama artesanal. Por ejemplo, del total de mujeres que produjeron alguna pieza de cerámica o alfarería, el mayor porcentaje se encuentra en el rango de 20 a 29 años de edad. Mientras que para el caso de los hombres que produjeron alguna pieza de madera, el mayor porcentaje se concentra en el rango de 40 a 49 años de edad.

Adicionalmente, el FONART tiene identificadas varias comunidades cuya radicación se encuentra en localidades de 14,999 y menos habitantes, razón por la cual hacía falta incorporarlas para no subestimar el número de personas que elaboran alguna artesanía en el país.

En el siguiente cuadro, se muestran algunas ramas artesanales y el número de personas, hombres y mujeres, que se dedican a su producción de acuerdo a la ENCCUM 2012:⁵⁰

⁵⁰ Romero, L. (2014). *Artesanos y artesanías, una perspectiva económica*. agosto 2, 2018, de FONART Sitio web: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/313146/Artesanos_y_artesani_as_INEGI_doc_ver_14032018.pdf

Participación por género en ramas artesanales			
Ramas Artesanales	Hombres	Mujeres	Total general
Cartón y papel	1,031,525	1,954,712	2,986,237
Cerámica o alfarería	48,197	128,027	176,224
Cestería	20,792	125,347	146,139
Escultura	102,336	104,179	206,515
Laquería	31,399	33,431	64,830
Madera	630,165	352,650	982,815
Metalistería	173,346	75,577	248,923
Otro	58,125	111,844	169,969
Pintura popular	239,104	431,627	670,731
Textil	208,198	1,530,475	1,738,673
Vidrio	90,525	52,362	142,887
Total general	2,633,712	4,900,231	7,533,943

Fuente. Artesanos y artesanías, una perspectiva económica. (2013). Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS Y ARTESANIAS UNA PERSPECTIVA ECONOMICA.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf)

Mercado Meta

Por lo cual nuestro mercado meta está enfocado a los artesanos donde se pueda llevar a cabo el mejoramiento de su proceso administrativo, a través de la capacitación y enseñanza de los conceptos y prácticas administrativas.

Las cinco regiones dónde se trabajara el curso se eligieron por tres razones: zonas con mayor número de artesanos, las artesanías de estos Estados se encuentran entre las más demandadas por el mercado y por tanto tendrán un mayor impacto para sus comunidades.

Datos de FORBES, en 2018, el Departamento de Estado de Estados Unidos, califico estos Estados como zonas seguras de México.

Dichas calificaciones están dadas por los siguientes niveles:

- Nivel 1. Tomar las precauciones normales
- Nivel 2. Tomar mayores precauciones.



- Ciudad de México
- Guanajuato
- Estado de México
- Nuevo León
- Yucatán

Descripción

Visitaríamos ciertas zonas en donde se venden las artesanías para dar a conocer nuestro servicio, las cuales son:

- La ciudadela
- El mercado artesanal mexicano de Coyoacán
- Bazar sábado
- Mercado de artesanías de San Juan
- Centro Artesanal Plaza Garibaldi



Esto con el objetivo de atraer posibles participantes.

II. Guanajuato

Descripción

Acudiríamos a los talleres artesanales, se ubican en áreas conurbanas y rural, su escala de producción es menor, tienen una mayor dependencia de los intermediarios y su producción es de supervivencia.

Este sector se caracteriza por tener una amplia gama de productos y artículos de diferentes materiales, calidades, tamaños. El 98% de las empresas son micro y pequeñas y en su mayoría cuentan con una infraestructura de tipo familiar.



III. Estado de México

Descripción

Se visitarías los diferentes municipios donde se ubican las plazas de venta de artesanías para atraer posibles participantes del curso.

Al corto plazo se asistiría a las siguientes plazas:

- Artesanías en Metepec
- Artesanías en Malinalco
- Artesanías en Tenancingo

Y al mediano y largo plazo se extenderían la búsqueda a más municipios.



IV. Nuevo León

Descripción

Monterrey ofrece artesanías muy variadas, hay magnificas piezas de talabartería, alfarería, cerámica moderna, vidrio soplado, cristal cortado, hierro forjado, tapetes de ixtle y madera tallada, entre otras.

Se acudiría a los puntos de venta más representativos de la capital que son: el Mercado Indio y el Mercado Juárez para atraer posibles participantes.



V. Yucatán

Descripción

En Yucatán se elaboran artículos de los más diversos materiales, diseños y colores, que además de ser útiles, aportan belleza y elegancia tales como: joyería de filigrana en oro y plata; artefactos de carey, concha, caracol, madera y piedra tallada; vasijas de barro;

instrumentos musicales; tejidos de fibra de henequén y de algodón; bordados, aplicaciones de encaje, calados, y punto de cruz; ternos, guayaberas y hamacas; sombreros de paja y de palma del jipi; petates de junco y bejuco; bolsas y zapatos de piel.

Se visitaría los siguientes cinco puntos de venta:

- Artesanías de Chemex
- Artesanías de Dzityá
- Plaza Principal de Yucatán
- Centro Cultural de Yucatán
- Mercado Izamal.



Análisis de precio

El establecimiento del precio es importante, pues éste influye más en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. Debe conocerse si lo que busca el consumidor es calidad, sin importar el precio o si el precio es una de las variables de decisión principales.

En muchas ocasiones una errónea fijación del precio es la responsable de la mínima demanda de un producto o servicio. Las políticas de precios de una empresa determinan la forma en que se comportará la demanda⁵¹

“En México existe una desvalorización del costo de las artesanías porque lamentablemente hay un desconocimiento del consumidor respecto a lo que implica la elaboración de esos productos, dijo Juan Pablo Vázquez Gutiérrez, coordinador del Programa de Interculturalidad y Asuntos Indígenas de la Universidad Iberoamericana. Esa falsa imagen lleva a los compradores a regatear para tratar de obtener el precio más bajo, cuando

⁵¹ Dirección General de Promoción. (2016). *Comercialización y exportación de Artesanías*. 21/Febrero/17, de Secretaría de Economía Sitio web: http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/comercializacion_de_artesanias.pdf

debieran hacer un reconocimiento a un trabajo plenamente artístico que implica el mantenimiento de una técnica a través de generaciones de artesanos.”⁵²

En México, anualmente cierran más de mil talleres de muebles y artesanías debido a que su trabajo no es bien valorado y se paga a precios bajos.⁵³

El curso de administración tendrá un precio bajo, que asciende a \$50 por todas las sesiones, ya que es un apoyo para lograr contribuir al crecimiento de este sector dando un servicio personalizado, dependiendo de la rama artesanal a la que se dedique cada artesano de la zona, en su mayoría se les da capacitaciones impartidas por instancias del gobierno y que son gratuitas, pero dicha capacitación se les proporciona de manera general, sin escuchar que desean aprender, además en su mayoría los capacitadores y los programas que imparte el gobierno ya son presupuestadas para cada sector en apoyo al desarrollo social.

Por otra parte, las capacitaciones impartidas por SEDESOL en FONART son apoyos para impulsar la producción, la comercialización, promoción artesanal en ferias y/o exposiciones, salud ocupacional, proyectos artesanales estratégicos, acciones para el desarrollo de espacios artesanales, capacitación integral y/o asistencia técnica, concursos de arte popular entre otros.

⁵² Vázquez Gutiérrez Juan Pablo. (28 de octubre de 2011) *En México se desvaloriza el costo de las artesanías*: IBERO. 18/Abril/17, de IBERO Sitio web: <http://noticias.universia.net.mx/tiempo-libre/noticia/2011/10/28/883650/mexico-desvaloriza-costo-artesantias-ibero.html>

⁵³ Ortega, Omar. (18/01/2017). *Artesanías mexicanas a un clic de distancia*. 04/Marzo/17, de El Financiero Sitio web: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/artesantias-mexicanas-a-precios-justos-y-a-un-click-de-distancia.html>

PLAN DE MARKETING

Servicio de Lunarte

- A. Duración del curso: seis días (de lunes a sábado), 5 horas diarias.
- B. Los materiales base para poder impartir el curso son los siguientes:
 - Hojas blancas
 - Plumas
 - Plumones
 - Gafetes
 - Impresiones
 - Manuales

Todos los materiales anteriores están contemplados en el desarrollo de la semana del curso, con el fin de que cada uno de los artesanos participantes pueda adquirir todas las habilidades y conocimientos necesarios precisos del curso. Se buscará de la misma forma optimizar al máximo estos recursos con el objeto de ahorrar en costos y además cuidar del medio ambiente.

- C. Materiales de inversión inicial: estos materiales servirán para el desarrollo de los cursos y su compra se realizará únicamente al comienzo del proyecto y no cada vez que se imparta nuestros servicios como los anteriores.
 - Pizarrón
 - Base de Rotafolio

Para su compra se tomarán en cuenta diversos aspectos como son: costo, durabilidad, facilidad de transportación; así como beneficios post-venta y posibles artículos extra que puedan así convenir al equipo de trabajo.

- D. Manual de Trabajo

Secciones:

- Práctica Inicial
- Planeación

- Organización
- Dirección
- Control
- Conclusiones

Este manual está contemplado para repartirse a los artesanos desde el primer día de trabajo y puedan consultar posibles dudas técnicas o de ejecución en un futuro. Este material se planea imprimir en la Ciudad de México de modo que se ahorre en costos.

Facilitadores del servicio

A. Nuestro Personal. Nuestro equipo de trabajo estará conformado por:

- El líder de curso: su función radica en supervisar, coordinar todas las actividades que se tienen planeadas para desarrollarse e impartir las pequeñas cátedras que se planea sean presentadas.
- Los coordinadores: su función estará basada en la realización de las actividades, estar al tanto de todos los materiales que sean necesarios para realizarlas, así como el estar más en contacto con los artesanos para posibles dudas e inquietudes de los mismos.
- Un supervisor de redes sociales: su función estará basada en el seguimiento constante de la participación de la empresa en redes sociales, en plataformas de crowdfunding, en la realización de videos y en los eventos que se asista para ganar mayor participación en el mercado así como también generar branding.
- Un traductor: cuya labor será fundamental en caso de ser necesaria, pues a través de él se transmitirá la información que vayamos proporcionando a los artesanos.

B. Viáticos

Para los facilitadores se contempla otorgarles los siguientes materiales extra:

- Transporte de los facilitadores
- Hospedaje
- Alimentos (desayuno, comida y cena)
- Retribución a personal.

Propuesta de mejora continúa

Con este proyecto se tiene como objetivo desarrollar mejoras sustanciales en las comunidades indígenas de nuestro país, lo anterior desarrollándolas desde dentro creando cursos de administración que vayan acorde con las artesanías que producen las mismas comunidades.

Por otro lado se busca generar un impacto a nivel nacional a través de la generación de autoempleos y la posibilidad de acrecentar este tipo de negocios, mediante la distribución no sólo nacional, sino en un futuro buscar la exportación de productos a nivel internacional.

Logotipo



Cursos de Administración

un arte que debe convertirse en costumbre

Decidí que el logo del proyecto tuviese de entre las artesanías mexicanas, una de las que más llaman la atención y más representativas como lo son las muñecas de trapo conocidas como Marías.

Estas piezas son elaboradas por manos y materiales mexicanos; con la vestimenta y los listones coloridos hacen alusión a los trajes típicos de las mujeres mazahuas, grupo étnico ubicado en Michoacán.⁵⁴

Asimismo como el proyecto está dirigido hace las comunidades indígenas que elaboran artesanías se utilizó la palabra “Artesanía” dando origen al a nombre “Lunarte”.

Considere tanto el nombre como el logotipo con el slogan una forma de mostrar nuestra identidad mexicana así como el respeto hacia las comunidades indígenas de artesanos que dieron origen a la idea del proyecto.

Precio

A los artesanos se le cobraría una cuota con una intención simbólica por la transmisión del conocimiento y el uso de materiales que será de:

■ \$50 pesos

No existirían plazos de pago por el reducido tiempo en que se llevan a cabo estos cursos empresariales en la comunidad a la cual está dirigido el proyecto.

Plaza

En el último censo realizado por INEGI en 2011, se investigó que nuestro mercado meta son las siguientes zonas:

Plaza	Mercado potencial	Mercado real de Lunarte
Ciudad de México	7,736	Se espera tener 20 participantes por curso.
Estado de México	34,687	Se espera tener 20 participantes por curso.
Yucatán	29,310	Se espera tener 20 participantes por curso.
Guanajuato	13,383	Se espera tener 20 participantes por curso.
Nuevo León	23,350	Se espera tener 20 participantes por curso.

⁵⁴ Valdez, C. (2016). Muñecas de trapo, una artesanía bien mexicano. octubre 07, 2018, de Publimetro Sitio web: <https://www.publimetro.com.mx/mx/cultura/2011/09/15/munecas-trapo-tradicion-mexicana.html?page=1&word=entretenimiento&blog=mx&kind=category>

Por lo que se espera tener una plaza anual de 480 participantes anualmente en nuestros cursos.

Promoción

- **Público Objetivo:** Patrocinadores
- **Objetivo:** Comunicar el objetivo social del proyecto para atraer empresas públicas y/o privadas que aporten recursos en efectivo y/o en especie para contribuir a la mejora de la sociedad.

Estrategias Comerciales

■ **Publicidad**

Debido a que es una organización con un fin social no se cuenta con el presupuesto para la adquisición de tiempo al aire en radio y T.V. no obstante se piensa en realizar videos informativos con una banda sonora útil para radio para posteriormente enviarlo a las diferentes emisoras y televisoras solicitando su apoyo en la difusión de este, apelando a la necesidad actual que estas comunidades que apoyamos está presentando. De esta forma se puede llegar a salir al aire en algún medio masivo y atraer algún patrocinador, un objetivo incluido en esta parte sería lograr la difusión de la situación en la que se encuentran estas comunidades indígenas para provocar reacción social de apoyo.

■ **Promoción de Ventas**

Lo que se promovería en este punto es la realización de folleteria que explique las finalidades del proyecto y se repartiría realizando un directorio de empresas públicas y privadas que manifiesten su preocupación por el desarrollo social, para ello se buscaran dichas empresas principalmente por Internet y una vez que se cuente con ese directorio se les entregarían a los empleados para que se informen y promuevan dentro de su organización el apoyo al proyecto.

■ **Relaciones Públicas**

La organización puede buscar patrocinadores a través de la asistencia a eventos de promoción social como lo son eventos para programas sociales que realiza cada

delegación de la Ciudad de México, así como los que realizan los Centros comunitarios, Universidades públicas y privadas organizando conferencias promocionales y los eventos de Secretarías de Gobierno como SEDESOL.

■ **Venta Personal**

Para la organización la venta personal resulta de gran importancia ya que los integrantes de esta fungiremos como su imagen de marca. Para lo anterior se realizará a partir del mencionado directorio de empresas una búsqueda por medio del logro de la obtención de una entrevista en la que se logrará explicar la creciente necesidad que presentan las comunidades indígenas a las que nos dirigimos logrando que la empresa a la que se acude tome en cuenta como un proyecto viable de inversión que represente en la comunidad sus objetivos de aporte al desarrollo social y a la mejora de nuestro país.

■ **Mercadotecnia Directa**

En esta parte principalmente se manejaría la Administración de Redes Sociales como un medio de difusión de las actividades que se realizan en el proyecto a través de la apertura de perfiles de:

- Facebook: Perfil abierto con imágenes y fotografías.
- Twitter: Compartiendo lo que se lleva a cabo en la comunidad indígena en ese momento.
- YouTube: Creación de un canal en el que se suban videos de los cursos que se llevan a cabo.

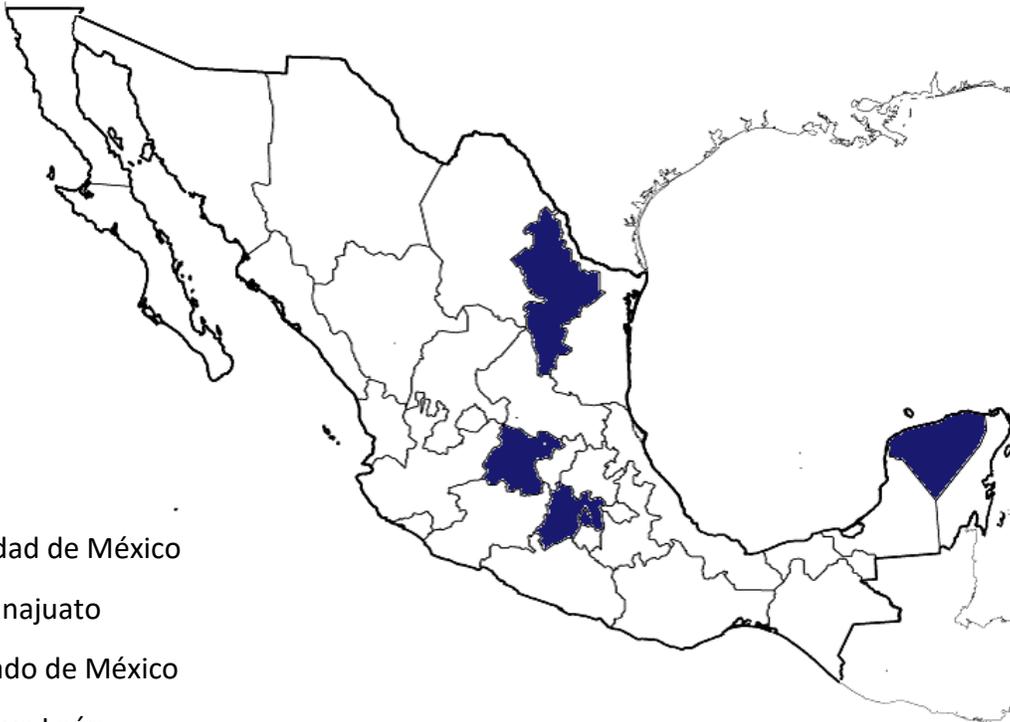
Lo anterior presenta para el patrocinador un medio publicitario por medio del cual puede ser visto por un gran número de personas en todo el mundo, esto se convierte en una oferta atractiva que nosotros podemos representarles.

CAPITULO III. ESTUDIO TÉCNICO

Localización del proyecto

Como se comentó anteriormente Lunarte, comenzará impartiendo los cursos de administración en 5 Estados de México con mayor cantidad de artesanos.

A continuación se muestra un mapa ubicando nuestras 5 zonas de arranque:



- Ciudad de México
- Guanajuato
- Estado de México
- Nuevo León
- Yucatán

Descripción del proceso

Etapa 1

Día: lunes

Nombre: Ni pies, ni cabeza. Como comenzar a administrar mi taller artesanal.

Objetivo: Que los artesanos conozcan la metodología empleada en la gestión de grandes empresas.

Actividades:

- I. Hacer equipos de trabajo con artesanos de la misma rama.
- II. Dar a conocer a los artesanos conceptos básicos de administración.
- III. Entrega de Manual de trabajo.
- IV. Suponer que todos pertenecemos a la empresa COCA-COLA y ejemplificar con ella la gestión de la empresa.

Material:

- Hojas Blancas
- Plumas
- Gafetes (portar toda la semana)
- Rotafolios
- Pizarrón Blanco
- Plumones
- Ilustraciones
- Base de Rotafolio

Resultados esperado:

Que los artesanos se familiaricen con los conceptos generales administrativos por medio de ejemplos.

Etapas 2

Día: Martes

Nombre: Planeación ¿Qué vamos a hacer?

Objetivo: Que los artesanos identifiquen los elementos esenciales de la planeación eficaz.

Actividades:

- I. Transmitir a los artesanos los conceptos elementales de planeación a través de ejemplos y dinámicas grupales.
- II. Al finalizar lo anterior, cada equipo trabajará en la elaboración de su propia planeación aplicada a su taller.

Material:

- Hojas Blancas

- Plumas
- Rotafolios
- Pizarrón Blanco
- Plumones
- Ilustraciones

Resultado esperado:

Que los artesanos redacten en equipo todos los elementos de planeación explicados.

Etapas 3

Día: Miércoles

Nombre: Organización ¿Cómo lo vamos a hacer?

Objetivo: Que los artesanos identifiquen los elementos clave de la fase de organización.

Actividades:

- I. Transmitir a los artesanos los conceptos elementales de organización a través de ejemplos y dinámicas grupales.
- II. Al finalizar lo anterior, cada equipo trabajará en la elaboración de su propia organización aplicada a su taller.

Material:

- Hojas Blancas
- Plumas
- Rotafolios
- Pizarrón Blanco
- Plumones
- Ilustraciones

Resultado esperado:

Que los artesanos redacten en equipo todos los elementos de organización explicados.

Etapas 4

Día: Jueves

Nombre: Dirección ¿Quién dirige aquí?

Objetivo: Que los artesanos identifiquen los elementos clave de la fase de dirección.

Actividades:

- I. Transmitir a los artesanos los conceptos elementales de dirección a través de ejemplos y dinámicas grupales.
- II. Al finalizar lo anterior, cada equipo trabajará en la elaboración de su propio subproceso de dirección aplicada a su taller.

Material:

- Hojas Blancas
- Plumas
- Rotafolios
- Pizarrón Blanco
- Plumones
- Ilustraciones

Resultado esperado:

Que los artesanos redacten en equipo todos los elementos de dirección explicados.

Etapas

Día: Viernes

Nombre: Control ¿Se hizo bien?

Objetivo: Que los artesanos identifiquen los elementos clave de la fase de control.

Actividades:

- I. Transmitir a los artesanos los conceptos elementales de control a través de ejemplos y dinámicas grupales.
- II. Al finalizar lo anterior, cada equipo trabajará en la elaboración de su propio subproceso de control aplicada a su taller.

Material:

- Hojas Blancas
- Plumas
- Rotafolios

- Pizarrón Blanco
- Plumones
- Ilustraciones

Resultado esperado:

Que los artesanos redacten en equipo todos los elementos de control explicados.

Etapas 6

Día: Sábado

Nombre: ¡Lo Logramos! Graduación

Objetivo: Reconocer el esfuerzo de todos los artesanos con algún premio simbólico.

Actividades:

- I. Ceremonia de premiación a los 3 mejores trabajos desarrollados durante la semana.
- II. Comida

Material:

- Reconocimientos
- Premios
- Platillos típicos

Resultado esperado:

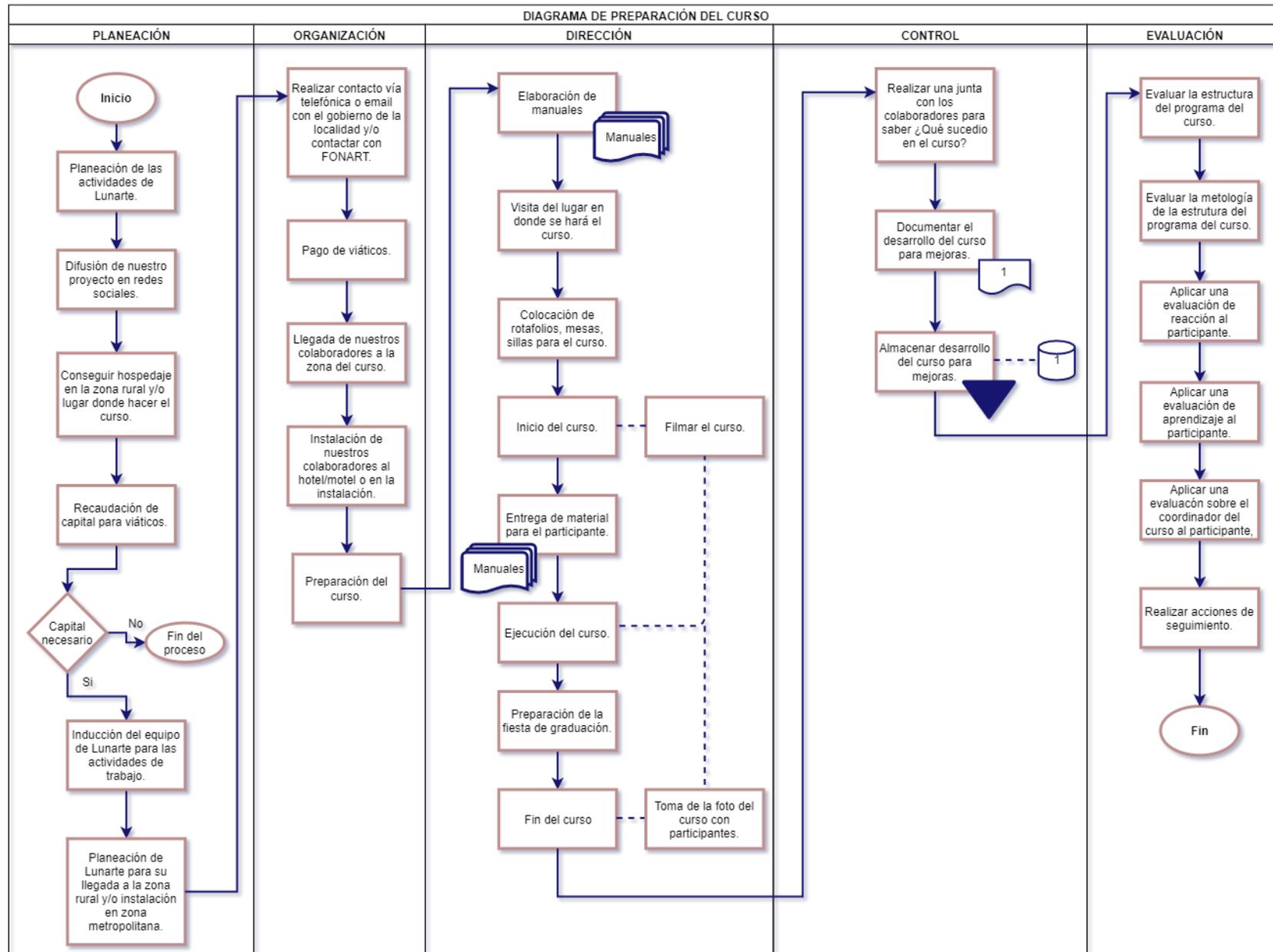
Que los artesanos se sientan orgullosos de haber participado y con motivación para seguir adelante en el desarrollo del proceso administrativo de sus talleres.

Flujograma del Proceso

Es importante identificar gráficamente el proceso principal de Lunarte y todas las áreas que intervienen en dicho proceso.

Para ello se diseñó un flujograma el cual resume de manera general las actividades desarrolladas por la organización en la planeación y ejecución de nuestro servicio en los distintos Estados de la República Mexicana.

A continuación se presenta el diagrama de las actividades que se desarrollarán para ejecutar el curso:



Materiales y/o equipo

- ✓ Hojas blancas

Marca: Scribe

Características:

- El paquete de hojas blancas de papel Scribe de uso cotidiano tamaño carta cuenta con una blancura superior, un gramaje de 75 g/m².
- Con menor transparencia, lo cual ayuda con las impresiones a doble cara.
- Este tipo de papel es compatible con cualquier equipo de impresión Tiene una excelente calidad de corte y rigidez que evita los atascos en las impresoras.

Precio: \$710.000

- ✓ Plumas

Marca: BIC

Características:

- Estas plumas tienen una punta mediana que permite crear estilos de escritura diferentes.
- Incluye un clip de bolsillo y capuchón, para que pueda llevarlo cómodamente a cualquier lado
- Su cuerpo es transparente, lo que permite ver el nivel de tinta y que no se agote.
- Tinta fluida para facilitar la escritura
- Punta mediana: 1 mm
- Trazo: 0,4 mm

Precio: \$28.000

- ✓ Plumones

Marca: Sharpie

Características:

- Tinta resistente al agua, de rápido secado que no se decolora.
- Fórmula no tóxica certificada por AP.
- Marcador punta fina de 0,9 mm.

- Pinta en papel, plástico, metal entre otras.

Precio: \$301.75

- ✓ Pizarrón

Marca: Pizarrones Pulsar

Características:

- Hecho con respaldo de aglomerado y cubierta de laminado plástico de 1ª calidad resistente a solventes y con características perfectas de escritura y borrado
- Marco de aluminio anodizado en canal de 1/2"
- Color natural
- Base porta plumones de aluminio anodizado a todo lo ancho del pizarrón, unidos con remache POP.
- Medida: 60x40

Precio: \$212.00

- ✓ Rotafolio

Marca: Pizarrones Pulsar

Características:

- Rotafolio ejecutivo hecho de aluminio rectangular de 1 1/2" anodizado natural. Pizarrón con dos caras en sistema rotatorio.
- Una cara blanca para plumón y una verde para gis de medida 60 x 80 cm.
- Con regleta para sujetar las hojas y regleta porta plumón a la base del pizarrón.
- Abertura de tijera con cadena de seguridad para controlar el ángulo.
- Con protección de goma en las patas.
- Garantizado contra defectos de fabricación

Precio: \$1763.00

- ✓ Impresora

Marca: HP

Características:

- Imprime en todo tipo de papel.

- Inyección térmica de tinta HP.
- Conectividad: 1 USB 2.0 + Wi-Fi.
- Velocidad de impresión (ISO): Hasta 10 ppm.

Precio: \$4,199.000

- ✓ Mochila

Marca: Carpetas y agendas México

Características:

- Altura 48 cm
- Base 31 cm
- Fondo 14 cm
- Poliéster / Canasta

Precio: \$270.00

- ✓ Lap top

Marca: HP

Características:

- Notebook HP 14-ck0014la
- Procesador Intel Celeron
- Windows 10 Home
- Memoria RAM 4 GB
- Disco Duro 500 GB

Precio: \$6,699.00

- ✓ Porta gafetes

Marca: La reina del Mesones

Características:

- Sablón 7.3 x 11.4 cm
- Con caiman

Precio: \$32.10

- ✓ Paquetería Office

Marca: Microsoft Office

Características

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Microsoft Power Point
- Outlook
- OneNote
- Publisher
- Access

Precio: \$159 mensuales

- ✓ Paquetería Adobe

Marca: Adobe

Características

- Photoshop
- Illustrator
- Premier Pro

Precio: \$376.98 mensuales.

CAPITULO IV. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

Objetivo organizacional de la empresa

Desarrollar el servicio de Lunarte dentro de un marco innovador que sea llamativo a los consumidores, especializándonos en impartir cursos no solo basados en la enseñanza del proceso administrativo sino también en distintos temas de la carrera de Administración tales como; las áreas funcionales, la elaboración de manuales, definir procedimientos, educación financiera entre otros.

Objetivos a corto, mediano y largo plazo como estructura organizacional

Objetivos a corto plazo:

- ☀ Mejorar la publicidad de la marca
- ☀ Ahorrar insumos
- ☀ Administrar bien los ingresos de la empresa
- ☀ Fomentar un buen ambiente en las áreas de trabajo de la empresa
- ☀ Crear un curso completo; abarcando el proceso administrativo siendo fácil de comprender para los artesanos.
- ☀ Crear un servicio de calidad dirigido a los artesanos mexicanos.
- ☀ Crear actualizaciones e innovaciones en el servicio brindado por Lunarte.
- ☀ Mantener los gastos de Lunarte al presupuesto establecido.

Objetivos a mediano plazo:

- ☀ Bajar los costos de los insumos.
- ☀ Ampliar la cartera de patrocinadores.
- ☀ Participar en más ferias de apoyo para conseguir mayor inversión.
- ☀ Aumentar la promoción en redes sociales para conseguir más colaboradores que se interesen en participar en el proyecto.
- ☀ Aumentar las relaciones públicas con los distintos gobiernos del país para conseguir más espacios en donde realizar nuestros cursos.

- ☀ Innovar nuestros cursos incluyendo más temas tales como las áreas funcionales, educación financiera, manuales organizacionales entre otros.

Objetivos a largo plazo:

- ☀ Posicionar a la marca en la mente del consumidor mexicano.
- ☀ Crear patrocinadores leales a nuestro servicio.
- ☀ Expandir nuestros servicios a más estados de México
- ☀ Aumentar el número de nuestros colaboradores.
- ☀ Crear campañas publicitarias en las redes sociales para realizar branding.
- ☀ Impartir cursos sólidos en distintos temas de la carrera de Administración.
- ☀ Ampliar el capital de la empresa.
- ☀ Aumentar el valor de la marca.
- ☀ Incrementar el valor de la empresa.

Definición de puestos

Lunarte se constituirá como una Asociación Civil ya que se desea unir esfuerzos para alcanzar nuestros objetivos sin incurrir en especulación comercial.

Como sabemos, la Asociación Civil es una figura jurídica considerada una entidad privada sin ánimo de lucro y a la cual se le otorga personalidad jurídica plena. Es integrada por personas físicas comúnmente para desarrollar actividades culturales, educativas, de divulgación o deportivas con el objeto de fomentar entre su entorno alguna actividad sociocultural.

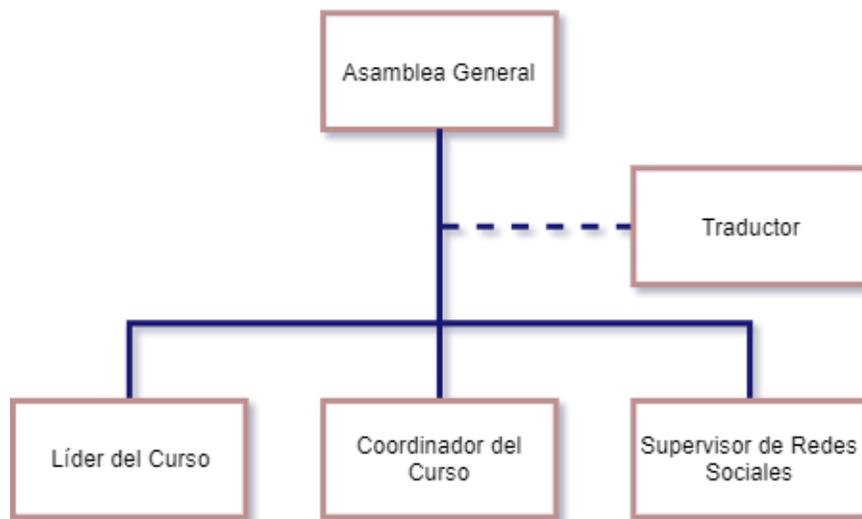
La estructura organizacional es simple y con pocos niveles jerárquicos, es una estrategia que permite una rápida adaptación y elimina la burocratización y la formalización.

Además del Líder de Curso, contamos con un Supervisor de redes sociales, un coordinador del curso y además se requiere a un traductor para cumplir con nuestros objetivos a largo plazo ya que se visitarán lugares rurales donde el traductor apoye durante la impartición del curso en caso de que los artesanos no hablen español.

Estructura orgánica

1. Asamblea general
 - 1.1 Líder del curso
 - 1.2 Coordinador del curso.
 - 1.3 Supervisor de redes sociales.
2. Traductor

Organigrama



Análisis de puestos

Siendo la unidad básica de trabajo el elemento humano, se estudió y determino las actividades, habilidades y aptitudes que requiere cada persona para desempeñar eficazmente su trabajo.

La metodología utilizada para determinar los puestos fue:

- ☀ Recopilar datos
- ☀ Análisis de información
- ☀ Descripción
- ☀ Clasificación de puestos.

Para atraer y retener a nuestro personal se estará concursando para afiliarse al programa de liberación de servicio social en la Universidad Nacional Autónoma de México.

Cumpliendo sus requisitos, los cuales son:

- I. Conocer el Reglamento General del Servicio Social de la UNAM,
- II. Conocer los Reglamentos Internos en cada una de las Entidades Académicas (facultades, escuelas, institutos, centros y DGIRE),
- III. Conocer los Lineamientos y Normas de Operación del Servicio Social Universitario,
- IV. Contar con un reglamento interno o lineamientos de operación del servicio social (impreso o en línea) para conocimiento de la UNAM y de los alumnos, el cual no puede contradecir lo establecido en la Normatividad Vigente, debiendo hacerlo del conocimiento de los prestadores de servicio social, de las URSS de facultades, escuelas, institutos, centros, DGIRE y de la DGOAE.
- V. Contar en su caso con un espacio físico digno y adecuado, en condiciones higiénicas y de seguridad.
- VI. Contar con la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades.
- VII. Definir el tipo de información al que puede tener acceso el prestador de servicio social para el desarrollo de sus actividades.
- VIII. Definir la información al prestador de servicio social de sus actividades e información que pueden ser reportadas para el uso académico.
- IX. Informar a los prestadores de servicio social las posibles condiciones de riesgo en el desarrollo de las actividades.
- X. Capacitar a los prestadores de servicio social sobre los mecanismos de control del espacio físico y en línea, y en su caso las medidas de seguridad, manejo de equipo e información.⁵⁵

Descripción de puestos

Líder del Curso

1-. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Líder del Curso

Ubicación

⁵⁵ DGOAE. (última actualización 2018). *Servicio social*. septiembre 27, 2018, de UNAM Sitio web: <http://www.dgoserver.unam.mx/portaldgose/servicio-social/htmls/ss-intituciones/ssi-lineamientos-generales.html>

- **Área:** Coordinación de equipos de trabajo
- **Reporta a:** Asamblea General
- **Puestos a su cargo:** Coordinador del Curso y Supervisor de redes sociales

Relaciones de coordinación interna:

- Coordinadores del curso
- Supervisor de redes sociales

Relaciones de coordinación externa:

- Jefes delegacionales y municipales
- Talleres artesanales

Objetivo del puesto:

Coordinar los esfuerzos en forma armónica para el mejor aprovechamiento de los recursos y realización de las etapas del curso en tiempo y forma.

2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Descripción genérica:

Crear estrategias, atender las necesidades de su personal, mantener el control y seguimiento de las actividades del curso.

Descripción específica o analítica:

- I. Recopilar y organizar la información para los manuales del curso.
- II. Elaborar planes de trabajo.
- III. Supervisar a los coordinadores durante todas las etapas del curso.
- IV. Dirigir los esfuerzos de los coordinadores para el mejor aprovechamiento de los recursos.
- V. Establecer los procesos adecuados para el logro de los objetivos.
- VI. Distribuir los recursos para llevar a cabo el proyecto.
- VII. Diseñar programas y estrategias que coadyuven en la mejor realización de los fines.
- VIII. Apoyar en todo momento para que el proyecto se lleve a cabo.

3.- REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- I. **Habilidades:**
 - Proactivo
 - Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Dinámico
 - Flexibilidad al cambio
 - Organizado
 - Velocidad en la toma de decisiones
 - Empático
 - Resolución de problemas
 - Manejo de las TICS.
- II. **Conocimientos:** Se requieren conocimientos a nivel Licenciatura de Administración.
- III. **Experiencia:** Haber participado en alguna actividad de voluntariado.
- IV. **Iniciativa:** En la creación de estrategias o la resolución de problemas.
- V. Total actitud de servicio, habilidad para adaptarse fácilmente, creativo, proactivo, capacidad para trabajar en equipo, manejo de relaciones interpersonales, facilidad de palabra.
- VI. Persona enfocada 100% a la obtención de resultados.

Responsabilidades

- I. **En valores:** Es responsable de fomentar la cultura organizacional entre sus colaboradores en todo momento, así como vigilar el adecuado manejo de los valores de la organización.
- II. **En trato con los artesanos:** Es responsable de atender las necesidades e inquietudes que los artesanos tengan para fomentar la cercanía y la confianza con los mismos.
- III. **En trámites y procesos:** Es responsable de todos los trámites que se requieran para que pueda operar el curso y se atraiga a más artesanos.

Requisitos del puesto:

- Sexo: indistinto
- Edad: de 20 años en adelante
- Estado civil: indistinto
- Escolaridad: Egresada de la licenciatura en Administración con o sin título académico.

Condiciones de trabajo:

- **Ambiente de trabajo:** La mayor parte del trabajo se realiza en las comunidades indígenas, por lo que la adaptación a vivir en distintos lugares es importante.
- **Riesgos de trabajo:** Mínimos riesgos de trabajo, pero se puede estar expuestos a caídas, golpes leves.

Coordinador del Curso

1.- DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Coordinador del Curso

Ubicación

- **Área:** Coordinación de equipos de trabajo
- **Reporta a:** Líder del Curso
- **Puestos a su cargo:** No aplica

Relaciones de coordinación interna:

- Líder del Curso
- Supervisor de redes sociales

Relaciones de coordinación externa:

- Artesanos

Objetivo del puesto:

Cumplir con todo lo determinado en los planes del curso, optimizando los recursos.

2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Descripción genérica:

Llevar a cabo el desarrollo de las etapas del Curso en tiempo y forma de acuerdo a los planes organizacionales vigentes.

Descripción específica:

- I. Apoyar en la difusión del curso en los talleres artesanales.
- II. Apoyar al líder del curso en la actualización y revisión del material para los manuales.
- III. Adquirir y verificar que se tenga siempre el material requerido.
- IV. Distribuir los materiales entre los artesanos.
- V. Explicar las actividades a realizar a los grupos de artesanos.
- VI. Explicar los conceptos administrativos y las metodologías de cada fase del proceso a los artesanos.
- VII. Ofrecer retroalimentación y aclarar dudas a los grupos de artesanos.
- VIII. Buscar patrocinadores que apoyen el proyecto.

3.- REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

I. Habilidades:

- Habilidades comunicativas
- Empático
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo
- Actitud positiva
- Dedicación
- Iniciativa
- Deseos de aprender

II. **Conocimientos:** Se requieren conocimientos a nivel Licenciatura de Administración. De ser posible, conocer y manejar alguna lengua indígena.

III. **Experiencia:** Haber participado en alguna actividad de voluntariado.

IV. **Iniciativa:** Para proponer nuevas actividades o metodologías de enseñanza

- V. Total actitud de servicio, habilidad para adaptarse fácilmente, creativo, proactivo, capacidad para trabajar en equipo, manejo de relaciones interpersonales, facilidad de palabra.
- VI. Persona enfocada 100% a la obtención de resultados.

Responsabilidades:

- I. **En valores:** Es responsable de fomentar la cultura organizacional entre sus compañeros y líder en todo momento, así como vigilar el adecuado manejo de los valores de la organización.
- II. **En trato con los artesanos:** Es responsable de atender las necesidades e inquietudes que los artesanos tengan para fomentar la cercanía y la confianza con los mismos.
- III. **En trámites y procesos:** Es responsable de que se cumpla con lo estipulado en los planes y procedimientos.

Requisitos del puesto:

- Sexo: indistinto
- Edad: de 20 años en adelante
- Estado civil: indistinto
- Escolaridad: a partir del 6° semestre de la carrera de Administración en adelante

Condiciones de trabajo:

- **Ambiente de trabajo:** La mayor parte del trabajo se realiza en las comunidades indígenas, por lo que la adaptación a vivir en distintos lugares es importante.
- **Riesgos de trabajo:** Mínimos riesgos de trabajo, pero se puede estar expuestos a caídas, golpes leves.

Supervisor de redes sociales

1-. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Supervisor de redes sociales

Ubicación

- **Área:** Marketing

- **Reporta a:** Líder del Curso
- **Puestos a su cargo:** -----

Relaciones de coordinación interna:

- Líder del Curso
- Coordinadores del Curso

Objetivo del puesto:

Garantizar el manejo correcto de las redes sociales para incrementar la venta y distribución del trabajo artesanal.

2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Descripción genérica:

Dar seguimiento a cada visita en las redes sociales, del diseño, promoción y actualización del contenido de las mismas y a largo plazo del seguimiento constante de la aplicación para la distribución de las artesanías.

Descripción específica

- I. Diseño, retoque, edición, etc. de todo tipo de imágenes.
- II. Generación y edición de videos con audio.
- III. Armado de presentaciones ejecutivas.
- IV. Generación de materiales funcionales en diferentes plataformas web, fijas y móvil
- V. Elaboración de diseño de contenidos para cursos de capacitación.
- VI. Elaboración de diseño de contenidos bajo el concepto de "GAMIFICATION".
- VII. Elaboración de material gráfico-didáctico para capacitación en las modalidades en línea y presenciales.

3.- REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- I. **Habilidades:**
 - Creatividad
 - Innovación
 - Trabajo en equipo
 - Iniciativa

- Capacidad de comunicación (Escrita)
 - Flexibilidad cognitiva
 - Pensamiento crítico
- II. **Conocimientos:** Uso avanzado de paquetería office y paquetería adobe.
 - III. **Experiencia:** de 2 años utilizando: photoshop avanzado, illustrator avanzado y motion Graphics intermedio.
 - IV. **Competencias:** Trabajo en equipo, servicio al cliente, innovador y creativo.
 - V. Persona enfocada 100% a la obtención de resultados.
 - VI. Que cuente con internet propio para trabajar.

Responsabilidades:

- I. **En valores:** Es responsable de fomentar la cultura organizacional en las redes sociales de nuestra empresa, respetando nuestros valores y objetivo organizacional en el contenido de las publicaciones realizadas.
- II. **En trato con los artesanos:** Es responsable de documentar en cortos videos el trabajo diario de cada uno de los artesanos afiliados a la empresa.
- III. **En trámites y procesos:** Es responsable del contenido de las redes sociales de Lunarte.

Requisitos del puesto:

- Sexo: indistinto
- Edad: de 20 años en adelante
- Estado civil: indistinto
- Escolaridad: a partir del 6° semestre de la carrera Administración, Comunicación o afines.

Condiciones de trabajo:

- **Ambiente de trabajo:** La mayor parte del trabajo se realizará en campo, ya que el colaborador debe documentar todo el proceso del curso.
- **Riesgos de trabajo:** Mínimos riesgos de trabajo, pero se puede estar expuesto a golpes, caídas leves.

Traductor

1.- DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del puesto: Traductor

Ubicación

- **Área:** Coordinación de equipos de trabajo
- **Reporta a:** Líder del Curso
- **Puestos a su cargo:** -----

Relaciones de coordinación interna:

- Líder del Curso.
- Coordinadores del Curso

Objetivo del puesto:

Garantizar que la comunicación entre coordinadores y artesanos sea fluida y que la información sea equivalente y precisa.

2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Descripción genérica:

Trasladar del idioma español a otra lengua indígena la información que se esté impartiendo durante el transcurso del Curso.

Descripción específica

- Apoyar en la difusión del curso de administración entre las comunidades de artesanos.
- Apoyar al líder del curso en la revisión del material para los manuales.
- Auxiliar en cuanto a la comunicación a los coordinadores del curso durante todo el proceso.

3.- REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

I. **Habilidades:**

- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la frustración
- Manejo de personas

- Empático
 - Resolución de problemas
 - Inteligencia emocional
 - Compromiso
 - Dedicación
 - Trabajo bajo presión
- II. **Conocimientos:** Se requieren conocimientos y manejo fluido tanto del idioma español como de una o varias lenguas indígenas.
 - III. **Experiencia:** Haber participado en alguna actividad de voluntariado. Haber estado en contacto con las comunidades indígenas, o haber entablado ya alguna conversación con alguna de éstas personas.
 - IV. **Iniciativa:** Para proponer metodologías de enseñanza.
 - V. Total actitud de servicio, habilidad para adaptarse fácilmente, creativo, proactivo, capacidad para trabajar en equipo, manejo de relaciones interpersonales, facilidad de palabra.
 - VI. Persona enfocada 100% a la obtención de resultados.

Responsabilidades:

- I. **En valores:** Es responsable de fomentar la confianza entre los colaboradores del proyecto y los artesanos.
- II. **En trato con los artesanos:** Es responsable de atender las necesidades e inquietudes de los artesanos y de informarles de éstas a los coordinadores del curso.
- III. **En trámites y procesos:** Es responsable de que la información que imparten los coordinadores sea transmitida de forma correcta a los artesanos.

Requisitos del puesto:

- Sexo: indistinto
- Edad: de 18 años en adelante
- Estado civil: indistinto

- Escolaridad: Preparatoria terminada o estudios universitarios en curso.

Condiciones de trabajo:

- **Ambiente de trabajo:** La mayor parte del trabajo se realiza en las comunidades indígenas, por lo que la adaptación a vivir en distintos lugares es importante.
- **Riesgos de trabajo:** Mínimos riesgos de trabajo, pero se puede estar expuestos a caídas, golpes leves.

Nota importante:

Este puesto puede ser ocupado por alguien que se encuentre de base en la organización o por algún voluntario de las comunidades indígenas que sepa hablar tanto español como su lengua indígena materna.

Capacitación y desarrollo del personal

En cuanto a capacitación de los coordinadores del curso, supuestamente no es un punto necesario, ya que éstos deben de contar con los conocimientos sobre Administración; sin embargo, vemos necesario el realizar exámenes de conocimientos generales de Administración eventuales, con el fin de garantizar que se cuenta con dichos conocimientos y con la consecutiva actualización de éstos, con la finalidad de que durante el curso se dé a conocer información veraz y actual.

Tabla de apoyo económico

Se ofrecerá a nuestros colaboradores una beca mensual para apoyar sus estudios:

Puesto	Apoyo Mensual
Líder del curso	\$2,000 (dos mil pesos mexicanos).
Coordinador del curso	\$1,700 (mil setecientos pesos mexicanos).
Supervisor de redes sociales	\$1,500 (mil quinientos pesos mexicanos).
Traductor	\$500 (quinientos pesos mexicanos por proyecto).

Valores organizacionales para el desarrollo de las actividades de Lunarte

Los siguientes valores serán los pilares que marcaran el comportamiento de nuestros colaboradores con el objetivo de crear un excelente ambiente de trabajo y así conseguir nuestros objetivos organizacionales.

Cualquier falta o violación a dichos valores por parte de los colaboradores causara la inmediata expulsión de nuestro programa.

Aprendizaje continuo: Siempre busca adquirir conocimientos y habilidades nuevas para que en el largo plazo realices tus actividades mejor cada día, agrega mayor valor a nuestro servicio para seguir compitiendo en el mercado.

Excelencia: Implementa altos estándares de calidad en tu trabajo siendo altamente proactivo y supera tus metas como objetivos organizacionales. Siempre haz las cosas bien pero asume tus errores y corrígelos aprendiendo de ellos.

Compromiso: Sentimos honor de trabajar en esta empresa, ya que la consideramos como un hogar por lo tanto nuestra responsabilidad es retribuirla empleando nuestro talento humano para ganar mayor participación en mercado

Disfruta tu trabajo: Ama lo que hagas, diviértete en el trabajo para innovar el servicio y celebra cada logro dentro de Lunarte.

Ética: Individual y profesionalmente nos caracterizamos por nuestro actuar digno y honorable, establecido por nuestras propias convicciones y demostrándolo a través de la equidad, justicia y rectitud de nuestros actos.

Implementación acelerada: Prioriza tus actividades laborales, planea adecuadamente tu semana de trabajo enfócate en lo importante, siempre da mayor rendimiento de lo que se espera.

Responsabilidad: Cumplir las obligaciones y los compromisos que adquiero por parte de la empresa, dando mis soluciones o respuestas dependiendo de la circunstancia en la que se encuentra la empresa.

Seguimiento: Cumplir con mis metas y actividades establecidas en tiempo y forma, siendo eficaz, eficiente y efectividad.

Trabajo en equipo: Colaboro proactivamente con mis compañeros, motivando la participación de ellos, compartiendo mis ideas y aceptando las de mi equipo de trabajo, cuido de ellos y debo llevar a cabo el proceso de comunicación efectivo.

Políticas organizacionales para el desarrollo de las actividades de Lunarte

Estas políticas tienen como objetivo el determinar normas y reglamentos internos de trabajo que deberán ser cumplidos por los colaboradores del proyecto.

Cualquier falta o violación a dichas políticas por parte de los colaboradores causara la inmediata expulsión de nuestro programa.

Credencial: Traer su credencial de la organización, para identificarse principalmente como miembros de la misma, además de que los mismos colaboradores sean identificados por los artesanos mexicanos en el transcurso de los cursos.

Puntualidad: Respetar los horarios establecidos para realizar las actividades designadas por la organización, así como las de sus compañeros.

Implementación: Se establecerá el seguimiento constante de las actividades de cada colaborador de Lunarte.

Participación: En Lunarte tenemos la filosofía que involucrar es participar con lo que sucede en el curso de administración.

Atención: Es imprescindible que participes, atiendas y seas muy proactivo en el servicio que ofrecemos así como también en las reuniones de trabajo.

Confidencialidad: Queda prohibido dar a conocer a terceros información de los participantes de nuestros cursos.

Mobiliario: Debes respetar y mantener en mejores condiciones el equipo prestado por Lunarte.

Vestimenta: Debes utilizar ropa cómoda; tales como jeans, camisetas, tenis ya que se estará contantemente en zonas rurales y camiones.

Prohibiciones: Los colaboradores de Lunarte no deben ingerir drogas, alcohol ni fumar tabaco/marihuana durante el traslado a las zonas de trabajo ni durante el servicio del curso de administración

Prestaciones

- ☀ Salario Integro
- ☀ Aguinaldo
- ☀ Vacaciones
- ☀ Prima vacacional
- ☀ Reparto a utilidades

Prestaciones adicionales

- ☀ Viáticos
- ☀ Día de descanso en las zonas rurales visitadas
- ☀ Comidas y hospedaje.

Número de empleos directos generados

El proyecto se iniciará con tres colaboradores:

- Dos estudiantes de la licenciatura en Administración
 - ⊕ Un estudiante en Administración para el Líder del curso.
 - ⊕ Un estudiante en Administración para el Coordinador del curso
- Un estudiante de la licenciatura de Administración/Ciencias de la Comunicación/Periodismo y/o afines para el seguimiento de las redes sociales.
- Traductor para regiones rurales.

Identificación de beneficios y/o impactos a la comunidad

La importancia del sector artesanal y su contribución a la economía mexicana se mide en las cifras de la Cuenta Satélite de la Cultura de México (CSCM): las artesanías aportaron en el 2015, el 19.7% del Producto Interno Bruto (PIB) en la industria cultural, esto es el 0.6% del PIB nacional.

La elaboración de artesanías es una de las actividades más productivas y de mayor tamaño en el sector de la cultura, generando más de 96 millones 620 mil pesos de Producto Interno Bruto y 340 mil 286 puestos de trabajo. Es decir, que tres de cada 10 empleos en el sector cultural, corresponden a la labor artesanal.

Por otro lado, el consumo por familia destinado a la adquisición de artesanías asciende a 161 millones 963 mil pesos – 42 de cada 100 pesos del gasto total de los hogares en bienes y servicios culturales –. Una cantidad 11 veces mayor que la realizada por nuestros visitantes extranjeros por este mismo concepto. También se debe destacar que, el gobierno contribuye con un 14% del total de las adquisiciones en artesanías.⁵⁶

Por lo que se espera contribuir a que el PIB del sector artesanal siga incrementando, siendo una actividad formal y contribuya a la sustentabilidad económica del país.

Identificación de beneficios y/o impactos al medio ambiente

Dentro del proyecto se identificó la oportunidad no sólo instruir a los artesanos acerca de la forma de aplicar la Administración en su trabajo diario, sino también de recordar la parte sustentable en la producción artesanal.

En diferentes casos se ha observado que la carencia de una base organizativa resulta en el fracaso de muchos proyectos artesanales, y éste se agudiza cuando no se incluye un eje ordenador de acciones que considere la conservación de los recursos naturales acoplado con el desarrollo comunitario.⁵⁷

Explicaremos la importancia de preservar los recursos con los que se cuenta nuestro país, pues de ellos dependemos como seres vivos, así que, a largo plazo en los manuales se agregara una sección que hable de sustentabilidad aplicada en la elaboración de artesanías, apoyándonos de diversos textos que traten de esto, y pidiendo dentro de las actividades en la etapa de planeación que elaboren algunas ideas o estrategias de cómo aplicarían la sustentabilidad en sus productos.

⁵⁶ Instituto Nacional de Lenguas Indígenas (INALI). (2015). *El sector artesanal, importante motor de nuestra economía*. agosto 08, 2018, de México al máximo Sitio web: <http://vmexicoalmaximo.com/vmexico/artesantias/cdmx/sector-artesanal>.

⁵⁷ Cruz M. (2010). *Artesanías y medio ambiente*. 10/Marzo/2017, de Foro Nacional Artesanal Sitio web: <http://www.biodiversidad.gob.mx/publicaciones/librosDig/pdf/ArtesaniayMedioAmb.pdf>

CAPITULO V. ESTUDIO FINANCIERO

Inversión inicial del proyecto

El estudio financiero de un proyecto es muy importante ya que tiene la finalidad de determinar la viabilidad económica del mismo.

A continuación se muestra el costo total del proyecto en el cual se contemplan todos y cada uno de los activos fijos necesarios para la operación de Lunarte.

Activo	Valor Unitario	Cantidad	Total
Paquete hojas	\$710.00	2	\$1,420.00
Plumas	\$168.00	2	\$336.00
Plumones	\$301.75	3	\$905.25
Pizarrón	\$212.00	1	\$212.00
Rotafolio	\$1,763.00	1	\$1,763.00
Mochilas	\$270.00	4	\$1,080.00
Gafetes	\$32.10	4	\$128.40
Computadoras	\$6,699.00	3	\$20,097.00
Impresora	\$4,199.00	1	\$4,199.00
Paquetería Office	\$1,908.00	1	\$1,908.00
Adobe Photoshop	\$4,523.76	1	\$4,523.76
Viáticos	\$32,400.00	1	\$32,400.00
Comida	\$12,000.00	1	\$12,000.00
Publicidad	\$60,000.00	1	\$60,000.00
Nómina	\$68,400.00	1	\$68,400.00
Imprevistos	\$38,515.34	1	\$38,515.34
		SUMA	\$247,887.75

Para iniciar el proyecto se tomara una inversión propia de la cual soy dueña y el resto del proyecto se estará financiando a través de plataformas de crowdfunding en donde se invertirá en la publicidad de nuestro video de impacto social para obtener la cantidad de \$20,000.00 con los padrinos obtenidos, dicha plataforma no cobra ningún tipo de interés y la cantidad recaudada es totalmente tuya. Y para terminar de obtener nuestro financiamiento, se pedirá un préstamo a la empresa de créditos Konfio de \$180,000.00 dichos pagos se realizarán en un plan de 24 meses con un pago de \$10,010.

Préstamo	Interés	Cantidad
Inversión propia	0%	\$50,000.00
Cochinito. com	0%	\$20,000.00
Konfio	33%	\$180,000.00

Tabla de amortización

A continuación, se muestra la tabla de amortización del préstamo adquirido, en ella también se muestra los meses en los cuales se terminará de pagar el préstamo adquirido.

La deuda se estima que será saldada en los dos primeros años de operación de Lunarte:

Tabla de pago de la deuda					
Periodo	Saldo inicial	Pago	Intereses	Amortización	Saldo Final
1	\$240,240.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$230,230.00
2	\$230,230.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$220,220.00
3	\$220,220.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$210,210.00
4	\$210,210.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$200,200.00
5	\$200,200.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$190,190.00
6	\$190,190.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$180,180.00
7	\$180,180.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$170,170.00
8	\$170,170.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$160,160.00
9	\$160,160.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$150,150.00
10	\$150,150.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$140,140.00
11	\$140,140.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$130,130.00
12	\$130,130.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$120,120.00

13	\$120,120.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$110,110.00
14	\$110,110.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$100,100.00
15	\$100,100.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$90,090.00
16	\$90,090.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$80,080.00
17	\$80,080.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$70,070.00
18	\$70,070.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$60,060.00
19	\$60,060.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$50,050.00
20	\$50,050.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$40,040.00
21	\$40,040.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$30,030.00
22	\$30,030.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$20,020.00
23	\$20,020.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$10,010.00
24	\$10,010.00	\$10,010.00	\$3,350.01	\$6,659.99	\$0.00

Sueldos

Los sueldos son importantes para considerar en el estudio financiero. En Lunarte se realizó dos categorías, por lo que en primer lugar tenemos el área administrativa que está directamente vinculada con la planeación y organización de los cursos de administración.

Por otro lado tenemos los sueldos del área de operación que incluyen a los colaboradores que están directamente relacionados a la dirección y ejecución de los cursos.

Tabla de sueldos						
Primer año de operación						
Puesto	Número de personas	Sueldo base	Prestación	Sueldo base + prestación	Total de sueldos mensuales	Total de sueldos anuales
Sueldo del área administrativa						
Líder del curso	1	\$ 750.00	\$ 250.00	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00

Sueldo del área de operación						
Coordinador del curso	1	\$ 600.00	\$ 250.00	\$ 850.00	\$ 1,700.00	\$ 20,400.00
Supervisor de redes sociales	1	\$ 500.00	\$ 250.00	\$ 750.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
Traductor	1	\$ 250.00	\$ -	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Total	4	\$ 2,100.00	\$ 750.00	\$ 2,850.00	\$ 5,700.00	\$ 68,400.00

Gastos de Ventas

Están integrados por los gastos de promoción y publicidad. Se tienen considerado como estrategia principal el marketing digital utilizando plataformas electrónicas tales como Facebook, Twitter y YouTube ya que queremos dar a conocer nuestro servicio para conseguir mayor patrocinio así como colaboradores que integren el proyecto, el impacto que se prevé con este tipo de herramientas será el poder estar más cerca de nuestros patrocinadores, que será nuestro objetivo a corto plazo, la idea de combinar este tipo de medios con otros más tradicionales como volantes, folletos y trípticos que serán utilizados para la difusión del curso a nuestro mercado meta es lograr que el gasto sea más eficiente, para cubrir nuestros tres mercados de interés.

Gastos de Ventas				
Primer año de operación				
Concepto	Cantidad	Costo unitario	Mensual	Anual
Medios electrónicos				
Publicaciones pagadas en Facebook	15		\$ 450.00	\$ 5,400.00
Publicaciones pagadas en Twitter	5		\$ 250.00	\$ 3,000.00
Cámara profesional	1	\$ 24,610.00		\$ 24,610.00
Total			\$ 700.00	\$ 33,010.00

Medios físicos				
Trípticos	32000	\$ 0.35	\$ 11,266.93	\$ 22,533.86
Volantes	16000	\$ 0.10	\$ 1,595.59	\$ 3,191.18
Cartulinas	2	\$ 2.00	\$ 16.00	\$ 192.00
Plotter	2	\$ 20.00	\$ 40.00	\$ 80.00
Stand promocional	1	\$ 1,000.00		\$ 1,000.00
Total			\$ 12,918.52	\$ 26,997.04
Total de Gastos de Venta			\$ 13,618.52	\$ 60,007.04

Gastos de Organización

Se consideran todos los gastos necesarios para poner en marcha el proyecto.

Gastos de Organización	
Primer año de operación	
Concepto	Costo final
Material del curso	\$ 5,844.65
Equipo de computo	\$ 30,727.76
Renta del local CDMX	\$ 21,000.00
Viáticos (camiones y boletos)	\$ 32,400.00
Comida	\$ 12,000.00
Luz	\$ 1,500.00
Agua	\$ 1,000.00
Total de Gastos de Organización	\$ 104,472.41

Costos del proyecto

A continuación se muestran los costos del proyecto en los cinco años siguientes:

Costos totales		
Producción	\$	año 1
Materia prima	\$3,456.85	\$5,844.65
Nómina	\$5,700.00	\$68,400.00
Programas	\$6,431.76	\$6,431.76
Equipo de computo	\$10,898.00	\$10,898.00
Total	\$26,486.61	\$91,574.41
Administración	\$	año 1
Renta	\$250.00	\$1,500.00
Luz	\$250.00	\$1,500.00
Agua	\$250.00	\$1,000.00
Transporte	\$2,700.00	\$16,200.00
Comida	\$2,000.00	\$12,000.00
Total	\$5,450.00	\$32,200.00
Marketing/Ventas	\$	año 1
Publicidad	\$25,310.00	\$33,010.00
Relaciones públicas	\$1,000.00	\$1,000.00
Folletería	\$12,918.52	\$25,997.04
Total	\$39,228.52	\$60,007.04
COSTO TOTAL	\$71,165.13	\$183,781.45
Producción	\$	año 2
Materia prima	\$710.00	\$1,420.00
Nómina	\$5,700.00	\$68,400.00
Programas	\$6,431.76	\$6,431.76
Total	\$12,841.76	\$76,251.76
Administración	\$	año 2
Renta	\$250.00	\$1,500.00
Luz	\$250.00	\$1,500.00
Agua	\$250.00	\$1,000.00
Transporte	\$2,700.00	\$16,200.00
Comida	\$2,000.00	\$12,000.00
Mantenimiento del equipo de computo	\$2,000.00	\$12,000.00
Total	\$5,450.00	\$44,200.00
Marketing/Ventas	\$	año 2
Publicidad	\$25,310.00	\$33,010.00

Envió de artesanías	\$1,550.00	\$18,600.00
Total	\$25,310.00	\$51,610.00
COSTO TOTAL	\$43,601.76	\$172,061.76
Producción	\$	año 3
Nómina	\$5,700.00	\$68,400.00
Programas	\$6,431.76	\$6,431.76
Total	\$12,131.76	\$74,831.76
Administración	\$	año 3
Renta	\$250.00	\$1,500.00
Luz	\$250.00	\$1,500.00
Agua	\$250.00	\$1,000.00
Transporte	\$2,700.00	\$16,200.00
Comida	\$2,000.00	\$12,000.00
Hospedaje	\$2,500.00	\$15,000.00
Mantenimiento del equipo de computo	\$2,000.00	\$12,000.00
Total	\$7,950.00	\$59,200.00
Marketing/Ventas	\$	año 3
Publicidad	\$25,310.00	\$33,010.00
Envió de artesanías	\$1,550.00	\$18,600.00
Total	\$25,310.00	\$51,610.00
COSTO TOTAL	\$45,391.76	\$185,641.76
Producción	\$	año 4
Nómina	\$5,700.00	\$68,400.00
Programas	\$6,431.76	\$6,431.76
Total	\$12,131.76	\$74,831.76
Administración	\$	año 4
Renta	\$250.00	\$1,500.00
Luz	\$250.00	\$1,500.00
Agua	\$250.00	\$1,000.00
Transporte	\$2,700.00	\$16,200.00
Comida	\$2,000.00	\$12,000.00
Hospedaje	\$2,500.00	\$15,000.00
Mantenimiento del equipo de computo	\$2,000.00	\$12,000.00
Total	\$7,950.00	\$59,200.00
Marketing/Ventas	\$	año 4
Publicidad	\$25,310.00	\$33,010.00
Envió de artesanías	\$1,550.00	\$18,600.00
Total	\$25,310.00	\$51,610.00
COSTO TOTAL	\$45,391.76	\$185,641.76

Producción	\$	año 5
Nómina	\$5,700.00	\$68,400.00
Programas	\$6,431.76	\$6,431.76
Total	\$12,131.76	\$74,831.76
Administración	\$	año 5
Renta	\$250.00	\$1,500.00
Luz	\$250.00	\$1,500.00
Agua	\$250.00	\$1,000.00
Transporte	\$2,700.00	\$16,200.00
Comida	\$2,000.00	\$12,000.00
Hospedaje	\$2,500.00	\$15,000.00
Mantenimiento del equipo de computo	\$2,000.00	\$12,000.00
Total	\$7,950.00	\$59,200.00
Marketing/Ventas	\$	año 5
Publicidad	\$ 25,310.00	\$ 33,010.00
Envío de artesanías	\$ 1,550.00	\$ 18,600.00
Total	\$ 25,310.00	\$ 51,610.00
COSTO TOTAL	\$45,391.76	\$ 185,641.76

Proyección de Ventas

Después de determinar los costos y los gastos en los que incurrirá la empresa en el primer año de operación de la empresa, se realizó la proyección de ventas e ingresos que tendrá la empresa durante cinco años. Con base en el estudio de mercado, se calculó la proyección de ventas de la empresa a partir del tamaño del nicho al cual estará enfocado este proyecto la cantidad total de artesanos en el 2012 fue de 108,466.

Teniendo este dato se estima llegar en el primer año de operación a 480 artesanos que representa el 0.004% de participación de mercado, para el segundo año se espera llegar a 720 artesanos que representa 0.009% de participación de mercado, lo que se espera es ir incrementando nuestra participación.

Para el primer año se espera contar con mayor número de patrocinadores para solventar el préstamo monetario y los costos del proyecto, en el tercer año se pondrá en marcha la aplicación web para vender artesanías mexicanas en el extranjero se comenzará con envíos en el interior de la república, Estados Unidos, Canadá y Colombia en donde se

tendrá el acuerdo de quedarnos con el 30% de la venta mientras que el artesano se quedara con el 70%.

Se pretende que en el segundo año de operación, se venda a través de la aplicación online un total de 180 artesanías con un precio alrededor de los 900 a 3500 pesos mexicanos. Y así ir subiendo la cantidad de artesanías a vender.

A continuación se muestra una estimación de nuestras ventas.

Proyección de ingresos		
1		
Concepto de ingreso	Cantidad	Total anual
Pago del curso	30	\$ 36,000.00
Crowdfunding	Aportaciones	\$ 20,000.00
Donaciones de iniciativa privada	Aportaciones	\$ 80,000.00
Total		\$ 136,000.00
2		
Concepto de ingreso	Cantidad	Total anual
Pago del curso	40	\$ 48,000.00
Donaciones de iniciativa privada		\$ 138,000.00
Venta de artesanías online	180	\$ 162,000.00
Total		\$ 348,000.00
3		
Concepto de ingreso	Cantidad	Total anual
Pago del curso	45	\$ 54,000.00
Venta de artesanías online	360	\$ 324,000.00
Venta de artesanías físico	196	\$ 176,000.00
Total		\$ 554,000.00
4		
Concepto de ingreso	Cantidad	Total anual
Pago del curso	45	\$ 54,000.00
Venta de artesanías online	360	\$ 324,000.00
Venta de artesanías físico	196	\$ 176,000.00
Total		\$ 554,000.00

5		
Concepto de ingreso	Cantidad	Total anual
Pago del curso	45	\$ 54,000.00
Venta de artesanías online	360	\$ 324,000.00
Venta de artesanías físico	196	\$ 176,000.00
Total		\$ 554,000.00

Estado de resultados

La información presentada en el siguiente Estado nos muestra, que nuestros flujos de efectivo son bajo un escenario más probable en cuanto a ingresos y al pago de préstamos necesarios para cumplir con nuestras obligaciones durante la operación de la empresa.

A corto plazo no tenemos activos con los que podamos obtener una depreciación considerable a un periodo estimado de 7 años de operación de comprar una oficina para centralizar nuestras actividades.

Periodo	0	1	2	3	4	5
(-)Inversión	-\$247,887.75					
(+) Ingreso		\$136,000.00	\$348,000.00	\$554,000.00	\$554,000.00	\$554,000.00
(-)Costos		-\$183,781.45	-\$172,061.76	-\$185,641.76	-\$185,641.76	-\$185,641.76
(-)Depreciación		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(-)Intereses		-\$40,200.16	-\$40,200.16			
(=)Utilidad Bruta		-\$87,981.61	\$135,738.08	\$368,358.24	\$368,358.24	\$368,358.24
(-)Impuestos (35%)			-\$47,508.33	-\$128,925.38	-\$128,925.38	-\$128,925.38
(=)Utilidad Neta		-\$87,981.61	\$88,229.75	\$239,432.86	\$239,432.86	\$239,432.86
(+)Depreciación		\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
(+/-)Préstamo	\$180,000.00	-\$79,919.84	-\$79,919.84			
Flujo Neto de Efectivo	-\$67,887.75	-\$167,901.45	\$8,309.91	\$239,432.86	\$239,432.86	\$239,432.86

Balance General Proyectado

Con este balance general proyectado se pretende dar una idea básica acerca de cómo estará estructurada financieramente Lunarte.

Ya que es difícil y complejo definir las necesidades financieras de la empresa a largo plazo, el cálculo de dicho balance se realizó solamente para el primer año de operación del proyecto.

Lunarte A.C	
Balance General	
Al 31 de diciembre del 2018	
Activo	
Activo a corto plazo	
Caja	\$ 38,515.34
Papelería y útiles	\$ 5,844.65
Programas de computo	\$ 6,431.76
Cursos	\$ 36,000.00
Rentas pagadas por anticipado	\$ 21,000.00
Activo a largo plazo	
Aportaciones económicas	\$ 136,000.00
Equipo de computo	\$ 24,296.00
Gastos de marketing	\$ 60,000.00
Total Activo	\$ 328,087.75
Pasivo	
Pasivo a corto plazo	
Gastos de Alimentos	\$ 12,000.00
Pasivo a largo plazo	
Gastos de organización	\$ 92,472.41
Gastos de transporte	\$ 32,400.00
Capital contable	
Capital social	\$ 50,000.00
Capital contribuido	\$ 200,000.00
Reserva Legal	\$ 11,215.34
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$ 70,000.00
Total Pasivo más Capital	\$ 328,087.75

Razones Financieras

A continuación se presentan algunas razones financieras de importancia para llevar a cabo una evaluación financiera de la empresa con respecto a los ingresos obtenidos, al pasivo y a los activos proyectados en el Balance General.

a) Liquidez

La liquidez de una empresa se refiere a su capacidad para hacer frente a sus compromisos de corto plazo. Las principales razones financieras empleadas para determinar la liquidez de una empresa son:

Razón	Descripción	Índice	Interpretación
Prueba del ácido	Activo circulante- Inventario/Pasivo a corto plazo	7.00	Se tiene suficiente liquidez para solventar las obligaciones económicas al corto plazo, se debe disminuir la inversión en el inventario.
Capital de trabajo	Activo circulante- Pasivo a corto plazo	77,791.75	La empresa cuenta con \$77,791.75 para cubrir \$12,000 de pasivo a corto plazo.
Razón de liquidez	Activo circulante/Pasivo a corto plazo	7.48	Por cada peso que se debe en el corto plazo, se cuenta con \$7.48 de activo circulante para cubrir estas deudas. El resultado de esta es muy bueno, pues el activo circulante supera en 7.48 al pasivo al corto plazo.

b) Rentabilidad

La rentabilidad es la capacidad que tiene un negocio para generar utilidades. El logro de las utilidades es el principal logro de una entidad lucrativa, entonces no es de extrañar que se necesite conocer el grado de rentabilidad de las principales partidas del estado financiero.

Razón	Descripción	Índice	Interpretación
Margen de	Utilidad	0.43	El resultado significa que de cada

utilidad	neta/Ventas		peso vendido se están generando \$0.43 pesos de utilidad, es decir, el resultado es bajo y debe ser mejorado para los posibles inversionistas.
Retorno de la inversión	Utilidad neta/Activo total	0.77	La inversión en el activo genera \$0.77 de utilidad, el resultado es aceptable ya que es una empresa dedicada a los servicios
Rendimiento sobre el capital	Utilidad neta/Capital contable	1.20	Por cada peso que se tiene de capital contable se genera 1.20 de utilidad, muy favorable y atractiva para los futuros inversionistas.

c) Endeudamiento

La razón de endeudamiento es una relación financiera que indica el porcentaje de activos de una empresa que se proporciona con respecto a la deuda.

Razón	Descripción	Índice	Interpretación
Índice de endeudamiento	Pasivo total/Activo total	3.48	Por cada peso invertido el \$3.48 son aportados por terceros.
Flujo de efectivo a deuda y capitalización	Flujo de efectivo/Pasivo total	1.55	Por cada peso invertido el 1.55 se puede utilizar para cubrir el total de obligaciones de la empresa.

Valor Presente Neto (VPN)

Para calcular la tasa del costo del capital se tomará la siguiente información:

Concepto	% de aportación	TMAR	Ponderación
Inversionista	25%	1.00%	0.25%
Préstamo	75%	1.33%	0.99%
TOTAL			1.24%

Para determinar el valor presente neto (VPN) se tomara la tasa de 1.20% calculada con las aportaciones tanto de nuestro inversionista como los intereses de préstamo realizado. Y se utilizaran los flujos previamente calculados.

Año	Flujo de efectivo	VPN
0	-\$67,887.75	-\$67,887.75
1	-\$167,901.45	-\$139,917.88
2	\$8,309.91	\$5,770.77
3	\$239,432.86	\$138,560.68
4	\$239,432.86	\$115,467.23
5	\$239,432.86	\$96,222.69
TOTAL		\$148,215.76

Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

Con base a los flujos de efectivos obtenidos, se realizó el cálculo de la tasa interna de rendimiento, arrojando una tasa del 30%, se puede concluir que este proyecto es económicamente viable ya que la tasa que se está pidiendo en el proyecto es de 15 puntos más baja que la tasa de rendimiento que arrojan nuestros flujos de efectivo.

A continuación se realizó un análisis de sensibilidad del VPN para calcular nuestra TIR:

TASA	VPN
1.15	\$69,759.77
1.20	\$32,911.43
1.25	\$4,188.24
1.30	-\$18,651.02
1.38	-\$46,245.74
1.40	-\$51,801.90

Punto de equilibrio

Después de determinar los totales de los costos fijos y los costos variables, se puede calcular el punto de equilibrio en base de los costos y ventas reales de la siguiente manera:

Ventas en el punto de equilibrio = Costos fijos dividido por [1 - (Costos variables / Ventas reales)]

Por lo que nuestro punto de equilibrio es: \$27,592.33

La empresa tiene que cubrir costos \$5,450 mensuales y la proporción entre los costos variables y las ventas son del 39%, así que cuando la empresa empiece a generar ganancias de \$27,592.33 podrá cubrir sus costos totales como variables.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente proyecto, se identificaron los puntos necesarios que sostienen la viabilidad del mismo. Básicamente, esta viabilidad surge de dos aspectos: el estudio de mercado y el financiero.

Con base a la información obtenida en el estudio de mercado, se puede determinar que Lunarte es viable ya que se demostró que existe un mercado aproximado de 7, 533,943 artesanos en nuestro país. De este total, nuestro segmento abarca a 108,466 artesanos acumulados en las cinco zonas donde se desarrollará el curso, de dicho segmento, se espera llegar a 480 participantes el primer año de participación. Como podemos observar, el número de artesanos presenta una tendencia de crecimiento por lo que el presente proyecto demuestra tener un mercado hacia el cual dirigirse en el futuro. Es importante tomar en cuenta esta tendencia ya que el aumento de población, tendrá un impacto no sólo económico sino también social para nuestro país, de esto deriva la importancia de la aplicación del proyecto si se desea que en el futuro esta creciente población sea una población que cuente con mejores herramientas de desarrollo.

Cabe mencionar que Lunarte no sólo deberá enfocarse en ofrecer un servicio de cursos de administración, sino que deberá convertirse en un agente de cambio que fomente el manejo de prácticas formales entre la sociedad de artesanos a través de diversas temáticas encaminadas a lograr dicho fin.

Por otro lado, con base en los resultados del estudio financiero se puede establecer que el proyecto es rentable siempre y cuando se llegue a la meta de ingresos y participantes pronosticados bajo un escenario probable de ventas. Para este proyecto el VPN es positivo y la TIR llegaría a un nivel de 30%, lo que demuestra que es altamente rentable, siendo nuestro precio supuesto razonable al mercado al que está dirigido el proyecto.

Cabe mencionar que bajo un escenario probable, el proyecto tendrá una utilidad de \$136,000 en el primer año de creación, lo que nos indica un crecimiento considerable en el siguiente año que equivale a \$212,000 y así sucesivamente.

De igual manera, el proyecto es viable ya que los flujos de efectivo realizados muestran que se tendrán dos años de pérdidas y los siguientes años se comenzará a ganar mayor utilidad, los dos primeros años se tendrá que pagar el préstamo adquirido en su totalidad.

El proyecto representa una oportunidad de crecimiento social, ya que nuestro servicio pretende vincular los conocimientos de estudiantes para realizar nuestros cursos, por lo tanto se creará una cultura de “empatía” sobre la situación actual del sector artesanal en nuestro país.

Para concluir, se puede determinar que Lunarte se presenta como una opción de inversión bastante viable, ya que además de ofrecer beneficios económicos, se estará contribuyendo con la sociedad al brindar un servicio de enseñanza de excelente calidad y a un precio accesible para que cada artesano, participe de nuestro curso y mejore su calidad de vida.

RECOMENDACIONES PARA EL PROYECTO

Una vez realizado el curso y concluido todas las etapas contempladas del mismo, se llevarán a cabo acciones de seguimiento con el fin de conocer el impacto real que este tuvo para la comunidad, identificar si existe algún tipo de contratiempo o barrera que este impidiendo la aplicación de los conocimientos adquiridos en el curso o simplemente solo confirmar que todo se ha podido llevar a cabo como lo planeado.

También a largo plazo, se llevara a cabo el seguimiento de la aplicación web con el objetivo de incrementar la publicidad y el número de ventas hechas mensualmente para aumentar la rentabilidad de la empresa.

El proyecto cimentara las bases del futuro de los artesanos de las comunidades a las que se llegue para que estas prácticas de negocio cada vez se realicen de una mejor forma ofreciendo una mejor calidad de vida en comunidad y para cada artesano que la compone.

De igual forma para perfeccionar las prácticas de negocio que se realizan nuestro proyecto contemplaría la posibilidad de regresar a la comunidad ofreciendo cursos con alguna temática en específico para profundizar el nivel de conocimiento de los artesanos. Se espera contribuir a mejorar sustancialmente sus ingresos con la implementación de la aplicación web en la venta y distribución de sus artesanías a nivel nacional como internacional.

Evaluación y seguimiento

La evaluación debe ser un proceso sistemático que permita conocer la efectividad y eficiencia del proceso de los cursos que se llevaran a cabo en Lunarte.

El proceso que se ejecutara para evaluar los cursos deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos claves:

- ¿Ocurrió un aprendizaje de conocimiento y habilidades durante los cursos?
- ¿Esos conocimientos y habilidades son valorables para el artesano?
- Los cursos efectuados fueron además rentables, en sentido de producir el mayor valor agregado en favor del artesano y de Lunarte.

Evaluación de los cursos de Lunarte

Macroevaluación

La capacitación realizada ¿aportó valor al artesano?

Cuando se evalúa un curso, es necesario averiguar si fue valorable para la organización.

Para ello es importante establecer:

- Conocimiento
- Habilidades

Que adquirieron los artesanos y que consecuencias traerán a la empresa Lunarte.

La limitación que existe para llevar a cabo una evaluación de los efectos dentro de un curso, reside en la posible existencia de otras fuerzas también del entorno, tales como el grupo de trabajo, la tecnología, supervisión, políticas, etc., que pueden estar actuando

simultáneamente con los efectos del curso y por ello el resultado final no se puede asignar legítimamente al programa de cursos.

Se aplicará un cuestionario a nivel general dentro del cual se deberán tomar en cuenta las diversas actividades realizadas en cada uno de los programas del curso señalados al principio en cuanto a todo el proceso administrativo.

Evaluación de la estructura del programa de cursos

Lo importante a evaluar el curso es saber si la capacitación dotó a los artesanos de conocimientos y desarrollaron técnicas administrativas que sean favorables para su negocio, de acuerdo con los objetivos organizacionales y con los propuestos en este programa, tanto específicos, como generales.

Los coordinadores de Lunarte deben limitar su evaluación solamente a los conocimientos y técnicas que están relacionadas con el incremento de rendimiento de los artesanos.

Evaluación de la metodología de programa de cursos

Se mide contra los objetivos estratégicos de la empresa que fueron establecidos antes de comenzar el programa de capacitación. Si no se tuviesen objetivos, simplemente no se podría evaluar y, si se fijasen los objetivos una vez finalizado el curso, esto equivaldría a no detectar correctamente las necesidades organizacionales dentro de la empresa.

Se realizara un análisis de comparación entre el programa de cursos y los objetivos expuestos al principio para que de este modo se sepa si el contenido del programa va directamente enfocado con los objetivos de la organización con respecto al aporte social que se pretende obtener y así se evaluara si dicho objetivo se cumplió.

Acciones del seguimiento del curso

- Aplicar una pequeña prueba al finalizar el curso. Esto con la finalidad de confirmar que los conceptos hayan quedado claros o verificar que área se puede reafirmar.
- Transcurridos 3 meses después de haber concluido el curso, el líder o el coordinador estará encargado de visitar al artesano y llevar a cabo un reporte de impactos. Lo anterior constituye un tipo de retroalimentación para el proyecto,

pues permitirá conocer áreas de mejora, así como ir ampliando el campo de actuación del proyecto.

- A seis meses de haber concluido el curso, se llevará a cabo un balance, es decir, un reporte acerca de cómo ha evolucionado al artesano, que mejoras se pueden percibir y que planes se tienen como mínimo a seis meses.
- Dentro de la aplicación web se estará monitoreando el avance de las ventas por producto para identificar nuestro producto estrella y dedicarnos a promocionar la línea de productos que tengo menores ventas.
- Se estará constantemente actualizando el contenido de la aplicación web y de las redes sociales.
- A largo plazo se planea aumentar la cartera de clientes específicamente al continente de Oceanía; Australia ya que es un país que valora significativamente el trabajo artesanal.

Microevaluación (en el curso)

Evaluación de reacción

Permite medir la satisfacción de los participantes con respecto a la formación que acaban de recibir; normalmente esta evaluación se suele realizar mediante un cuestionario al acabar el curso. El nivel de reacción sirve para valorar lo positivo y las áreas de oportunidad de los cursos de administración, con el fin último de mejorar en ediciones futuras.

El coordinador de Lunarte reúne información sobre las diferentes reacciones de los participantes ante las cualidades básicas del curso: el facilitador, el contenido, lo apropiado de las instalaciones, el ritmo y claridad de las explicaciones, etc.

Este nivel de evaluación no es lo suficientemente fiable como para determinar si la acción formativa ha resultado eficaz.

Evaluación de aprendizaje

Pretende medir los conocimientos adquiridos por los participantes a lo largo del curso. Para intentar tener esta medida se podría realizar una prueba de control antes y después de la acción formativa o también se aplicarían entrevistas para medir el aprendizaje del curso.

Las evaluaciones de este nivel determinarían el grado en que los participantes realmente asimilaban lo que se les impartió, y la forma en que algunos factores pueden influir en el aprendizaje, como pueden ser el contenido del curso, las actividades de aprendizaje, la estructura del curso, los materiales y las herramientas empleadas, etc.

Evaluación del coordinador del curso

Se aplica otro cuestionario, esta vez enfocado, obviamente, al coordinador, dentro del cual se realizarían preguntas que tengan que ver con los conocimientos impartidos por esta persona, la forma en que empleó su metodología de enseñanza, cómo fue que atendió a cada persona, el tiempo que empleó en cada tema (sin importar que se haya estipulado en un inicio).

Para concluir el **seguimiento** dentro de Lunarte se realizaría de la siguiente manera, para la resolución de problemas que se presenten durante los cursos de administración. Se utilizarían métodos como la representación de papeles dentro de las instalaciones con el fin de solucionar conflictos entre los colaboradores y/o con artesanos para mejorar el ambiente de trabajo.

Dentro de la organización se llevarán a cabo reuniones en donde todo el personal asistirá para poder comentar de forma objetiva el problema que se presente, para que entre todos busquen una solución y haya retroalimentación.

La comunicación será vital para poder resolver conflictos entre el equipo de trabajo y con los participantes, con respecto a las instalaciones y los procesos administrativos, dentro de la empresa Lunarte, se empleará la comunicación descendente (directivo/empleado) como ascendente (empleado/directivo) y horizontal (empleado/empleado).

Se llevarán a cabo talleres para los colaboradores de: Asertividad y de Habilidades de interacción.

Comparar los beneficios del programa contra los costos. Depende de que los costos sean bajos y/o los beneficios elevados.

Los costos de cada curso impartido por la empresa se convertirán en una inversión, cuando se incremente el rendimiento de los colaboradores y también crezca su compromiso como motivación dentro de la organización generando mayor productividad y utilidad.

Para terminar se medirá el grado de satisfacción del cliente final con los resultados obtenidos, como consecuencia del programa.

Anexo

Cuestionario que se utilizó para medir la participación de los estudiantes de la carrera de Administración, Contaduría, Derecho y Comunicación en nuestro proyecto Lunarte.

Objetivo del Cuestionario:

Conocer la opinión de los estudiantes acerca de nuestra propuesta de trabajo y la liberación del servicio social y es únicamente con fines educativos.

Indicaciones: Por favor complete el cuestionario cuidadosamente al leerlo por completo primero, y luego marque el inciso que corresponda a su respuesta. Gracias.

Cuestionario

1. ¿Te gustaría liberar tu servicio social en dos semanas?
 - a) Si
 - b) No
2. ¿Estarías dispuesto a viajar a otros Estados de la República para liberar tu servicio social?
 - a) Si
 - b) No
3. ¿Qué requisito es más importante para que puedas viajar para realizar tu servicio social?
 - a) Seguridad física
 - b) Pago de transporte
 - c) Pago de comida
 - d) Visitas guiadas en el Estado de la República
4. ¿Te gustaría participar en un programa donde apoyes directamente a los artesanos de nuestro país?
 - a) Si
 - b) No
5. ¿Por qué te gustaría participar en un programa donde se apoya directamente a los artesanos mexicanos?

Respuesta abierta

6. ¿Estarías dispuesto a asistir una semana completa a nuestro proyecto?
 - a) Si
 - b) No
7. ¿Te gustaría transmitir tus conocimientos académicos a los artesanos mexicanos mediante un curso que tú ejecutarías?
 - a) Si
 - b) No
8. ¿Porque te gustaría transmitir tus conocimientos académicos a los artesanos mexicanos mediante un curso que tu ejecutarías?

Respuesta abierta

9. ¿Qué rango de beca escolar estarías interesado en obtener por realizar tu servicio social en el proyecto?
 - a) 100-500 pesos mensuales
 - b) 500-900 pesos mensuales
 - c) 900-1500 pesos mensuales.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes físicas

Garrido, S. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Medellín, R. *Disyuntivas sociales; presente y futuro de la sociedad mexicana II*. México SEP Setentas. 1981.

Munch, L. & García, J. (2010). *Fundamento de Administración*. Ciudad de México: Trillas.

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y crecimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: CECSA.

Porter, M. (1999). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. (CECSA).

Stern, C., *La desigualdad social, teorías de la estratificación y movilidad social*. Editorial SEP Setentas. Núm. 147. Tomo I, II. México, 1974

Fuentes electrónicas

Cámara de Diputados. (Última actualización: Agosto 13, 2009). *Sociedad Cooperativa*. Octubre 06, 2018, de Secretaria General Sitio web: <http://www.siger.gob.mx/legismerc/LGSC.pdf>

Cámara de Diputados. (Última actualización: Junio 14, 2018). *Ley de Sociedades Mercantiles*. Octubre 06, 2018, de Secretaria General Sitio web: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf

CONACYT. (2013). *Plan de negocio*. Junio 18, 2018, de CONACYT Sitio web: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aviles_gam/capitulo2.pdf

1

Cruz M. (2010). *Artesanías y medio ambiente*. Marzo 10, 2017, de Foro Nacional Artesanal Sitio web: <http://www.biodiversidad.gob.mx/publicaciones/librosDig/pdf/ArtesaniayMedioAmb.pdf>

Devora, M. (2018). *Cursos y talleres de artesanía*. Agosto 20, 2018, de El mercado artesano Sitio web: <https://elmercadoartesano.es/cursos-y-talleres-artesania/>

DGOAE. (Última actualización 2018). *Servicio social*. Septiembre 27, 2018, de UNAM Sitio web: <http://www.dgoserver.unam.mx/portaldgose/servicio-social/htmls/ss-intituciones/ssi-lineamientos-generales.html>

Díaz, A. (14/08/2014). *México y sus artesanías en el mundo*. México Forbes, 33 pp.

Dirección General de Promoción. (2016). *Comercialización y exportación de Artesanías*. Febrero 21, 2018, de Secretaria de Economía Sitio web: http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/comercializacion_de_artesarias.pdf

FONART & IPN. (2014). *Tercer Foro de la Red Nacional de Servicio Social*. Agosto 1, 2018, de FONART Sitio web: <https://www.uv.mx/redssss/files/2014/03/Fondo-Nacional-para-el-Fomento-de-las-Artesanias.pdf>

FONART. (2015). *Las artesanías en la Encuesta Nacional de Consumo Cultural de México*. Agosto 20, 2018, de ENCCUM Sitio web: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/201779/Las_arte_sanias_en_la_ENCCUM_con_imagen.pdf

FONART. (2018). *Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías*. Agosto 22, 2018, de Gobierno de México Sitio web: <https://www.gob.mx/tramites/ficha/apoyos-para-impulsar-la-produccion-artesanal/FONART909>

GOB CDMX. (2016). *Artesanos y artesanías, una perspectiva económica*. Agosto 2, 2018, de INEGI Sitio web: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/313146/Artesanos_y_artesani_as_INEGI_doc_ver_14032018.pdf

Gómez, G. (2016). *El Trabajo Artesanal*. Agosto 22, 2018, de UNAM Sitio web: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6825/13CAPITULO7.pdf>

Gómez, M. (2015). *Sociedad civil*. Octubre 06, 2018, de Banco de Recurso pdf Sitio web: http://www.ajeimpulsa.es/documentos/banco_recursos/recurso_44.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, resultados del tercer trimestre de 2011*. INEGI. Disponible en: www.inegi.org.mx (fecha de consulta: 1° de agosto, 2018).

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*, fecha de consulta: agosto1, 2018.

Instituto Nacional de Lenguas Indígenas (INALI). (2015). *El sector artesanal, importante motor de nuestra economía*. Agosto 08, 2018, de México al máximo Sitio web: <http://vmexicoalmaximo.com/vmexico/artesantias/cdmx/sector-artesanal>

Luna, R. (2013). *¿Por qué es importante un Plan Estratégico en los Negocios?* Septiembre 19, 2018, de Emprendices Sitio web: <https://www.emprendices.co/por-que-es-importante-un-plan-estrategico-en-los-negocios/>

Miranda, P. (2018). *Nuevos artesanos con nuevas tecnologías.* Agosto 24, 2018, de CONACYT Sitio web: <http://www.conacytprensa.mx/index.php/ciencia/arte/22292-nuevos-artesanos-nuevas-tecnologias>

Nicuesa, M. (2016). *Cuatro tipos de empresa según su tamaño.* Septiembre 12, 2018, de Empresariados Sitio web: <https://empresariados.com/cuatro-tipos-de-empresa-segun-su-tamano/>

Ortega, O. (18/01/2017). *Artesanías mexicanas a un clic de distancia.* Marzo 04, 2017, de El Financiero Sitio web: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/artesantias-mexicanas-a-precios-justos-y-a-un-click-de-distancia.html>

PDF. (2004). *Evolución de las empresa.* Junio 11, /2018, de Administración de Empresas y Organización de la Producción Sitio web: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/tema1.pdf>

Rangel, E. (2017). *Las artesanías mexicanas en el contexto económico.* Agosto 22, 2018, de Gestipolis Sitio web: <https://www.gestipolis.com/las-artesantias-mexicanas-contexto-economico/>

Romero, L. (2014). *Artesanos y artesanías, una perspectiva económica.* Agosto 2, 2018, de FONART Sitio web: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/313146/Artesanos_y_artesani_as_INEGI_doc_ver_14032018.pdf

Sales, F. (2015). *Las artesanías en México. Situación actual y retos.* México. D.F: Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública.

Sales, F. (2014). *México y sus artesanías en el mundo.* Agosto 22, 2018, de Forbes México Sitio web: <https://www.forbes.com.mx/mexico-y-sus-artesantias-en-el-mundo/>

Sánchez, C. (2013). *Las TIC en el mundo artesanal.* Agosto 24, 2018, de Timepyme Sitio web: <https://sie.fer.es/recursos/richlmg/doc/18044/Guia%20de%20artesani%CC%81a.pdf>

Secretaría de Desarrollo Económico y Sustentable del estado de Guanajuato. *Sector artesanal.* Disponible en: http://sde.guanajuato.gob.mx/index.php?option=com_content&task=52 (fecha de consulta: agosto 1, 2018).

Serrano, P. (2017). *¿Qué es una empresa?* Octubre 06, 2018, de debitoor Sitio web: <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>

Soto, B. (2007). *Clasificación de las empresas*. Junio 12, 2018, de Gestión.ORG Sitio web: <https://www.gestion.org/clasificacion-de-las-empresas/>.

Torres, D. (2017). *Asociación Civil*. Octubre 06, 2018, de Empresarios Sitio web: http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=433

Valdez, C. (2016). *Muñecas de trapo, una artesanía bien mexicano*. Octubre 07, 2018, de Publimetro Sitio web: <https://www.publimetro.com.mx/mx/cultura/2011/09/15/munecas-trapo-tradicion-mexicana.html?page=1&word=entretenimiento&blog=mx&kind=category>

Vázquez, J.P. (28 de octubre de 2011) *En México se desvaloriza el costo de las artesanías: IBERO*. Abril 18, 2017, de IBERO Sitio web: <http://noticias.universia.net.mx/tiempo-libre/noticia/2011/10/28/883650/mexico-desvaloriza-costo-artesantias-ibero.html>

Vicenteño, D. (Julio 25, 2018). *Se duplica apoyo a artesanos mexicanos*. Agosto 20, 2018, de Excélsior Sitio web: <https://www.excelsior.com.mx/nacional/se-duplica-apoyo-a-artesanos-mexicanos/1254612>

Fuentes de tesinas

Dulce María López Prados. Plan de negocios de exportación de accesorios típicos artesanales mexicanos a Italia. Universidad de Las Américas Puebla (UDLAP), Puebla, 2006, pp. 38. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/lopez_p_dm/capitulo4.pdf (fecha de consulta: agosto 1, 2018).