



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Implementación de una estrategia de gestión administrativa en la creación de una microempresa comercializadora de talavera artesanal en México.

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en administración
Campo de conocimiento: Administración de organizaciones

Presenta:
Lenin Gerardo Blas Arenas

Tutor:
Dr. Ignacio Rivera Cruz
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Estado de México, enero de 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Introducción	1
Capítulo 1. El Quehacer Científico	2
1.1 Ciencia.....	2
1.2 Método científico.....	3
1.3 Metodología de las investigaciones	5
1.4 Alcance	6
1.2. Planteamiento del problema	8
1.2.1 Preguntas de investigación	8
1.2.2 Justificación	9
1.2.3 Objetivos.....	10
1.2.4 Objetivo general.....	10
1.2.5 Objetivos específicos.....	10
1.3. Estado del arte	12
1.3.1 Empresas.....	12
1.3.2 Microempresas	13
1.3.3 Gestión Administrativa	14
1.3.4 Plan	15
1.3.5 Mercado de la talavera en México	18
1.4. Hipótesis.....	19
1.4.1 Hipótesis	19
1.4.2 Variable dependiente	19
1.4.3 Variables independientes	19
1.4.4 Definición de variables	19
1.5. Diseño de la investigación	21
1.5.1 Definición	21
1.5.2 Clasificación	21
1.5.3 Enfoque	21
Capítulo 2. Contexto	23
2.1 Internacionalización	23
2.2 Transnacionalización	24

2.3 Globalización	25
2.4 América Latina	26
2.5 México	27
Capítulo 3. La Empresa	28
3.1 La Empresa	28
3.1.1 Definición	28
3.1.2 Clasificación	29
3.1.3 Áreas Funcionales	30
3.2 El Plan de Negocios	31
3.2.1 Concepto y Antecedentes	31
3.3 Estructura	35
3.3.1 Resumen Ejecutivo	35
3.3.2 Análisis de Mercado	35
3.3.3 Análisis de Operaciones	36
3.3.4 Análisis de Organización	36
3.3.5 Análisis Económico	37
3.3.6 Otros Análisis	37
3.4 Evaluación del Proyecto	37
3.5 Análisis de Riesgos	39
Capítulo 4. El plan de negocios como herramienta de gestión administrativa	41
4.1 Resumen ejecutivo	41
4.2 Idea de negocio	43
4.2.1 Misión, Visión, Valores	43
4.2.2 Objetivo General	44
4.2.3 Ventaja Competitiva	44
4.2.4 Análisis de la Industria	44
4.3 Análisis PEST	48
4.4 Análisis FODA	53
4.5 Análisis del Mercado	54
4.6 Análisis de Operaciones	74

4.7 Análisis de Organización	78
4.8 Evaluación del Proyecto	82
4.9 Sugerencias y Recomendaciones	93
Conclusiones	95
Referencias	96
Anexos.....	100

Índice de Figuras

Figura 1. Fórmula para obtener Valor Presente Neto.....	39
Figura 2. Marcas de la Competencia.....	45
Figura 3. Mapa Estratégico de Atributos.....	47
Figura 4. Análisis Foda Blare Talavera.....	53
Figura 5. Grafica de primera pregunta de encuesta	62
Figura 6. Grafica de segunda pregunta de encuesta.....	63
Figura 7. Grafica de tercera pregunta de encuesta	63
Figura 8. Grafica de cuarta pregunta de encuesta	64
Figura 9. Grafica de quinta pregunta de encuesta.....	64
Figura 10. Grafica de sexta pregunta de encuesta.....	65
Figura 11. Grafica de séptima pregunta de encuesta.....	65
Figura 12. Grafica de octava pregunta de encuesta.....	66
Figura 13. Grafica de novena pregunta de encuesta.....	66
Figura 14. Grafica de decima pregunta de encuesta.....	67
Figura 15. Logotipo de la Marca	68
Figura 16. Mapa de distancia con proveedor.....	69
Figura 17. Capacidad de Planta	75
Figura 18. Plano de distribución de Áreas.....	76

Figura 19. Requerimiento de equipo.....	77
Figura 20. Organigrama de la Empresa.....	78
Figura 21. Balance General Inicial.....	87
Figura 22. Estado de resultados pro-forma	88
Figura 23. Proyección estado de resultados.....	89
Figura 24. Evaluación del proyecto	90
Figura 25. Proyección estado de resultados ingresos constantes sin inflación	91
Figura 26. Evaluación del proyecto ingresos constantes sin inflación	92

Índice de tablas

Tabla 1. Descripción del Proyecto	41
Tabla 2. Atributos de la Competencia.....	46
Tabla 3. Características de productos que Blare Talavera ofrece al mercado	55
Tabla 4. Segmentación del mercado	56
Tabla 5. Gastos realizados por Turistas en CDMX	58
Tabla 6. Derrama económica por turismo en CDMX	59
Tabla 7. Ocupación e ingreso de los clientes	60
Tabla 8. Aspectos más valorados por el turismo en CDMX.....	61
Tabla 9. Perfil de puestos	79
Tabla 10. Relación de puestos y salarios	81
Tabla 11. Inversión inicial	82
Tabla 12. Lista precios proveedor	82
Tabla 13. Lista de precios a la venta	83
Tabla 14. Presupuesto de Ingresos.....	84
Tabla 15. Presupuesto Gastos de operación.....	85

Tabla 16. Presupuesto Gastos de administración	85
Tabla 17. Gastos de Venta	86
Tabla 18. Presupuesto costo de Venta.....	86
Tabla 19. Cedula de depreciación	87

Agradecimientos

A Dios

Por darme la vida y la salud para alcanzar una meta más en compañía de mis padres, mis hermanos y toda mi familia, por permitirme que esta aventura llamada vida este llena de amor y bendiciones día a día. Gracias Señor

A FESC UNAM

Por darme la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y vivir experiencias inolvidables dentro de sus aulas y por ser un pilar importante en mi desarrollo profesional. Gracias

A mi madre Paty

Porque el amor que todos los días me demuestras es mi motivación para seguir adelante luchando por mis sueños, por ser esa mujer que da todo por su familia, por dejarme compartir contigo momentos inolvidables, por confiar en mí y tener la paciencia para criarme, por ser esa mujer que forjó con todo su amor y cariño incondicional la persona que hoy soy, porque con una sonrisa nos iluminas la vida, por ser la mejor mama que me pudo tocar. Te Amo Ma

A mi papa Moncho

Por ser mi amigo siempre, por vender libros focos y más para llevar el sustento a casa, por enseñarme que siempre se debe tener fe porque todos los sueños son posibles, por nunca rendirte, por ser el mejor papa, por confiar en mí y enseñarme a que la gloria se conquista. Te Amo Jefe

A mi hermana Mary

Por ser el ejemplo de cómo se logra el éxito, por enseñarme como poco a poco se llega a ser grande por mérito propio, por viajar al otro lado del mundo para no dejarme solo en mi cumpleaños, por tantas hermosas experiencias que hemos pasado juntos, por ser la urgencióloga más humana y talentosa que existe. Te Amo Mary

A mi hermano Vale

Por mostrarme con hechos como es que se vive y se aprovecha la vida, por esos partidos de futbol en la calle cuando éramos niños, por estar ahí siempre para ayudarme, por todos los consejos para lograr mis metas y por ser ese amigo con el cual siempre voy a contar. Te amo Vale.

A Xavi y Leo

Por llegar a este mundo y ser nuestra nueva motivación para ver lo hermosa que es la vida, por ser esos bebes que a diario nos alegran el día y porque su existencia nos llena de felicidad y amor. Los amo gemelitos

A Dr. Ignacio Rivera Cruz

*Por compartir conmigo toda su experiencia y sabiduría para poder lograr este proyecto y ser cada día mejor.
Gracias*

A Mama Lulú

Por todo su amor, por preocuparse por mí y por cocinar la mejor comida del mundo, por ponerme siempre en sus oraciones. Gracias mama Lulú

A mi Abuelita Mary

Por todo su apoyo incondicional y por todas sus muestras de cariño, por ser esa abuelita que siempre reza por nosotros. Gracias Abuelita Mary

A mis ti@s

Porque cada uno de ustedes me han enseñado a que en la vida no hay imposibles, por estar siempre ayudándome para salir adelante y lograr mis metas, por nunca dejarme solo en malos momentos, por dejarme tener esa confianza para acercarme a ustedes y buscar su apoyo, por ser los modelos a seguir y lograr aún más metas académicas. Gracias

A los que se adelantaron en el camino y desde allá arriba nos siguen llenando de amor, siempre los vamos a recordar hasta que llegue el día para volvernos a ver, gracias por todo.

Introducción

Desde que el hombre en la antigüedad se dio cuenta que necesitaba usar de mejor manera sus recursos para alcanzar la satisfacción de algunas de sus necesidades en cuanto al intercambio de productos, es decir el comercio, nació la planeación en los negocios, como consecuencia de la evolución del pensamiento del hombre en el ámbito económico.

Hoy en día gran parte de los nuevos negocios que surgen alrededor del mundo, suelen ser efímeros ya que existe en muchas ocasiones una notable ausencia de planeación y gestión del uso de los recursos disponibles, debido a ello resulta imprescindible aplicar una correcta gestión administrativa que mejor se adapte a cada tipo de negocio y de esta manera se puedan maximizar los beneficios, tanto a los dueños de las empresas como a la sociedad.

En México las pequeñas empresas representan una importancia disruptiva para la estructura económica y social del país al estar inmersa en un nuevo contexto globalizador que se enfrenta día a día a nuevos retos y problemas que obliga a desarrollar o adaptar alternativas de acción para poder permanecer e incorporarse a mercados competitivos.

Es por ello que el plan de negocios hoy en día es una herramienta que representa el éxito o fracaso de la creación de muchas empresas, debido a que permite a los usuarios destinar de la manera más eficiente sus recursos, y de igual manera tener conciencia acerca del entorno de los negocios a escalas nacionales e internacionales.

Este trabajo de investigación, describe el plan de negocios como una estrategia de gestión administrativa para lograr la creación de una microempresa comercializadora a nivel nacional de talavera artesanal fabricada en el municipio de Dolores Hidalgo, en el estado de Guanajuato, México. La presente investigación resalta la importancia de la creación de dicha microempresa para el beneficiar la producción de artesanías de ese estado.

Capítulo 1. El Quehacer Científico

1.1 Ciencia

La ciencia puede ser definida de distintos enfoques, para Münch y Ángeles (2007) “La ciencia puede ser conceptualizada en su sentido más amplio como un conjunto sistemático de conocimientos con los cuales al establecer principios y leyes universales, el hombre explica, describe y transforma el mundo que lo rodea” (p.13).

Para Baena (2014), la ciencia “es un conjunto sistemático de conocimientos sobre la realidad observable, obtenidos mediante el método científico acerca de los fenómenos y procesos que se producen en la naturaleza, la sociedad y el pensamiento” (p.7)

Es evidente que durante la historia del hombre la ciencia puede ser definida de distintos criterios, pero muchos autores coinciden en puntos modulares. Para Herrera (2003) “La ciencia es sistemática, racional y objetiva sin embargo eso solo es un principio, la ciencia es algo más que solo esos tres rasgos” (p.26).

En esencia, la ciencia es un conjunto de conocimientos que contienen dos características fundamentales, en primer lugar siguen un orden, y en segundo lugar son conocimientos objetivos, que se formulan con el fin de dar una explicación lógica a distintos tipos de fenómenos que experimenta la humanidad, además la ciencia, para diseminar sus avances científicos lo hace con la aplicación del método científico.

1.2 Método científico

Como pasa con la ciencia, existen distintos enfoques para abordar el método científico, para Bonilla, Hurtado y Jaramillo (2009), “el método científico corresponde al conjunto de reglas que guían el proceso de producción de conocimiento científico” (p.7).

El método científico generalmente está enfocado a dar explicación de algún hecho en la sociedad, para Münch y Ángeles (2007), el método científico “es la explicación, descripción y predicción de fenómenos, y su esencia es obtener con mayor facilidad el conocimiento científico” (p.14).

También se encuentra que para Sosa (1991), el método científico es “un método racional e inteligente de resolver incógnitas o problemas de manera que se entienda su naturaleza, sus probables causas, con base en los conocimientos más apropiados se trate de relacionar una causa con uno o varios efectos” (p.45).

El método científico en su sentido puro es una serie de pasos y de procedimientos que normalmente son utilizados con el fin de obtener información real, oportuna y precisa de algunas situaciones proporcionando a su vez, posibles soluciones a problemas específicos que la humanidad ha experimentado a lo largo de su evolución.

Métodos de Apoyo

A causa de las definiciones antes descritas, podemos entender en un mayor grado, porqué el método científico es utilizado por la humanidad para entender algunos aspectos de su existencia. Además de lo anteriormente dicho, es necesario mencionar que el método científico se subdivide en métodos auxiliares y métodos de apoyo, para Münch y Ángeles (2007) son:

Método inductivo, es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados, mientras que el método deductivo consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una proposición general.

Método sintético, es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. En el método analítico se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

Método dialectico, su postulado básico es que la realidad no es algo inmutable, sino que está sujeta a contradicciones y a una evolución y desarrollo perpetuo.

Métodos auxiliares

Los métodos auxiliares tienen una aportación significativa en el proceso de investigación, el método etnográfico, consiste en la recolección de información proporcionada por los integrantes de una comunidad, los datos que se recolectan pueden ser sobre creencias, tradiciones etc. El método histórico estudia, analiza y registra los hechos más importantes que ocurrieron en el pasado (Baena, 2014).

1.3 Metodología de las Investigaciones

En la vida cotidiana, experimentamos situaciones que pudieran ser causa de investigación, y en ese punto es donde radica la importancia de la metodología, debido a que cada problema tiene características especiales, y por ello necesita maneras especiales para averiguar su origen, así como sus efectos.

Es por ello que la metodología tiene una importancia vital, al momento de investigar determinada situación, por ejemplo para Bonilla, Hurtado y Jaramillo (2009) “la metodología hace referencia a las reglas de juego refrendadas para generar conocimiento, y cuyo cumplimiento demostrado es requisito para avalarlo y aceptarlo” (p.20)

Investigación

Como anteriormente se ha mencionado, la ciencia genera conocimientos para tratar de explicar fenómenos que ocurren en la vida diaria del hombre, para lograr ese propósito, la ciencia se construye con la investigación. Para Hernández, Fernández y Baptista, (2010) “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.” (p.4)

Tipos de Investigación

La investigación básica, se enfoca en generar conocimiento que se obtiene mediante el análisis de determinados problemas o fenómenos, para Baena (2014) “la investigación pura, desarrolla la disciplina en términos abstractos y desarrolla principios generales”. (p. 11)

La investigación aplicada enfoca su atención en las posibilidades concretas de llevar a la práctica las teorías generales, y destinan a sus esfuerzos a resolver las necesidades que se plantean la sociedad y los hombres. La investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos (Baena, 2014).

En contraste en la investigación de campo, se utilizan técnicas específicas para alcanzar determinado objetivo, Baena (2014) “las técnicas que se utilizan tiene como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio” (p. 12).

Específicamente en este trabajo de tesis, se considera apropiado realizar una investigación de tipo cualitativa, debido a que nos basaremos en la investigación bibliográfica y de campo para obtener como producto final un trabajo con teoría relacionada en la práctica.

1.4 Alcance

Posteriormente al proceso que conlleva la selección del tema a investigar, así como también la metodología adecuada y oportuna para realizar dicha investigación, se debe tomar en consideración cual será el alcance que tendrá. Para analizar este proceso de mejor manera, a continuación, se enunciaran los tipos de alcance a considerar.

Los estudios exploratorios estudian fenómenos totalmente desconocidos, para Hernández, Fernández y Baptista, (2010) los estudios exploratorios “se realizan cuando el objetivo principal es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 79)

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Los estudios explicativos como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. Los estudios correlacionales tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández et al., 2010).

1.2 Planteamiento del problema

Problema

Actualmente en un mundo globalizado, las organizaciones exitosas del siglo XXI, es decir las empresas que obtienen mayores ganancias y hacen una aportación importante al mercado internacional, tienen una serie de características que hacen posible dicho desempeño. Estas empresas, son capaces de tener velocidad en la producción y medios de distribución que hacen posible cubrir la demanda del mercado global de sus productos, además son adaptables a la cultura, política y trabajo de los países en los que llegan a tener presencia. Su fuerte estructura corporativa, misión y valores le permiten explotar al máximo su potencial.

Con lo que respecta a un gran número de microempresas mexicanas, los emprendedores carecen del sentido de planeación, y es por ello que inician operaciones sin desarrollar previamente un plan de negocios oportuno y adecuado que permita destinar, explotar y aprovechar de una manera prudente los recursos con los que se cuentan.

Un aspecto importante a considerar es que contar con un plan de negocios permite desarrollar una visión global de las oportunidades de crecimiento de determinada organización, y por ende genera mayor estabilidad corporativa aprovechando el entorno empresarial, las condiciones del mercado específico, la gestión administrativa y las habilidades gerenciales de los emprendedores.

1.2.1 Preguntas de investigación

¿Qué es la gestión administrativa?

¿Qué es un plan de negocios?

¿Qué beneficios representa desarrollar un plan de negocios para iniciar actividades empresariales?

¿Cuál es factibilidad económica y social de crear una microempresa comercializadora de talavera artesanal en Xochimilco?

1.2.2 Justificación

Actualmente, México atraviesa una serie de crisis económicas causadas por distintos factores como la depreciación de la moneda, políticas gubernamentales, la inflación y la volatilidad del mercado entre otros aspectos, por ello las microempresas son un pilar fundamental para mejorar las condiciones sociales y financieras del país.

México tiene un sistema capitalista en que las empresas formales como las micro, pequeñas y medianas son una parte fundamental. Dada la complejidad de dicho sistema, caracterizado principalmente por una fuerte competencia entre empresas formales e informales, es importante que el empresario mexicano conozca el funcionamiento de su organización, además descubra mediante un análisis y estudio las deficiencias de la misma, así como las acciones a desarrollar para lograr los objetivos (Rebollo, 2005).

Las microempresas en México, ocupan un gran número de entidades económicas que operan en el país y por esa razón son las entidades de mayor número de personal ocupado que tienen las organizaciones a nivel nacional. Así mismo, las microempresas generan un crecimiento potencial en cada región del país en el que se establecen.

Es por ello que las microempresas fungen como la columna vertebral de la economía nacional, en consecuencia, mientras se mantengan en mejor forma y aprovechen de mejor manera sus recursos y el entorno, puede producirse un beneficio para la sociedad mexicana, fortaleciendo en muchos sentidos la vida de los ciudadanos.

Los recursos con lo que cuenta una microempresa que se encuentra en proceso de iniciar actividades son de vital importancia. Todo proyecto necesita contar con una serie de recursos físicos, financieros, productivos, humanos, informáticos, tecnológicos, intelectuales y sociales, entre otros, que, en el momento de ser utilizados, fortalezcan la implementación del proyecto (Flórez, 2015).

Por lo anterior, surge la necesidad de planear acciones y coordinar los recursos antes mencionados, para desarrollar actividades que sean productivas en la creación de una microempresa, tratando de incursionar en el mercado de una manera exitosa, y siendo capaz de adaptarse al medio.

Dado el panorama expuesto, es evidente que un plan de negocios permite hacer conciencia a un empresario de los posibles riesgos y oportunidades a los que una organización se encuentra expuesta, logrando de esta manera un crecimiento gradual de determinada entidad económica.

1.2.3 Objetivos

1.2.4 Objetivo general

Describir la aplicación de una estrategia de gestión administrativa mediante el diseño de un plan de negocios como táctica de comercialización de talavera artesanal a nivel nacional para la estimulación de la producción de artesanías en el Estado de Guanajuato, México.

1.2.5 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el entorno del mercado de la talavera en Xochimilco México, y otros elementos involucrados en la comercialización de artesanías, como estrategia de compra-venta de dichos productos.

- Analizar las causas de la deficiencia de la estrategia de comercialización de talavera en México, como punto de partida para desarrollo del plan de negocios.
- Identificar las áreas de oportunidad de la comercialización del talavera en México, para la mejora de la gestión de los recursos.
- Diseñar un plan de negocios para destinar los recursos disponibles de manera idónea, considerando el entorno empresarial y la administración de la organización.
- Proponer una estrategia de comercialización de talavera en México, mediante un plan de negocios óptimo y oportuno adaptado a la creación de una microempresa.

1.3 Estado del arte

Entorno

El proceso de globalización que actualmente constituye uno de los fenómenos más importantes para las empresas y los países, se desarrolló gradualmente desde hace varios siglos, a medida que los mercados evolucionaron y creció la complejidad de las entidades económicas (Saldívar, 2011).

En la historia de la humanidad, se ha visto que las crisis económicas mundiales que comienzan en los países desarrollados inevitablemente afectan en momentos posteriores a los países en vías de desarrollo. Un ejemplo, son las crisis económicas que nacieron en Estados Unidos, y que tuvieron un efecto a nivel internacional, impactando en las economías vecinas, así como también en el factor empleo de países en desarrollo (Firtescu, 2012).

En el caso de México, es muy importante mencionar que uno de los principales factores que afectan la economía nacional, es la percepción global que se tiene sobre él, debido a que otras economías no logran comprender como un país con grandes cantidades de petróleo, importante actividad minera y fabricación de diversos productos, puede estar en constantes crisis financieras (Ceballos, 2010).

1.3.1 Empresas

La empresa es una unidad concreta de producción, como conjunto de capital, trabajo y dirección que se ordenan para la obtención de un resultado. La empresa nace cuando una o varias personas se unen para formar una organización y hacer con ella determinado negocio con su dinero y trabajo (Rojas, 2003).

Las empresas en la economía tienen como funciones básicas, la inversión, la producción y la generación de empleos. Para constituirse una empresa debe llevar a cabo una inversión, a la que podemos definir como el consumo en bienes intermedios como las materias primas, y los bienes de capital como pueden ser una maquinaria, equipo o edificios, con el propósito de ofrecer un nuevo bien o servicio (Díaz & Vázquez, 2016).

Para las empresas, el uso de sus recursos resulta medular, debido a que representa el factor de éxito o fracaso de sus finanzas en el mercado nacional e internacional. Todos los negocios están impregnados de actividades financieras, programas de ventas, de producción, de recursos humanos, de costos etc. Por ello, la labor financiera y administrativa en las empresas, hace posible producir y vender bienes y servicios, jugando con los riesgos que existen en el mercado (Ceballos, 2010).

1.3.2 Microempresas

Las prácticas de las pequeñas empresas en cada país, generan una dependencia mutua entre entidades globales y locales, proporcionando beneficios sin fronteras en cuanto a bienes y servicios, por ello la importancia de estas empresas, ya que producen beneficios objetivos (Coulibaly, Erbao & Metuge , 2016).

Las microempresas funcionan al igual que una economía de un país, mediante la buena administración y optima toma de decisiones. Para Díaz y Vázquez (2016), “El buen funcionamiento de la economía está determinado por un adecuado manejo y administración de los recursos existentes. Las decisiones individuales de personas, empresarios y autoridades políticas son fundamentales para que ello ocurra”. (p.19)

1.3.3 Gestión Administrativa

Hoy en día la manera de gestionar una organización ha evolucionado debido a los cambios y mejoras tecnológicas que se combinan con una serie de exigencias propias de los mercados lucrativos y no lucrativos. Pero si hablamos de administración, recordemos que el proceso administrativo consta de cuatro etapas que son planeación organización dirección control y es por ello que la gestión administrativa puede definirse como todas aquellas acciones, medidas, procesos y sistemas que una organización adopta para maximizar el rendimiento de todos sus recursos ya sean tangibles, intangibles y humanos.

Es evidente que las funciones de la administración no son exclusivas de la dirección estratégica de la organización, sino que atraviesan todos los niveles organizacionales ya que en cada uno de ellos hay un conjunto de funciones relacionadas con la administración a ejecutar (Marco, Aníbal & Leonel, 2016).

En este sentido, el término de gestión administrativa no se limita a los modelos ya conocidos en la época actual, como lo son la administración por objetivos, o *management by wondering around* de Tom Peters, mejor dicho cada organización es diferente y tiene necesidades específicas, por ello es conveniente adoptar un sistema de administración que mejor se enfoque a su naturaleza y optimice su funcionalidad.

Con base a lo anterior y para fines de este trabajo de investigación se tomará como punto de partida a la planeación financiera ejemplificada con un plan de negocios como una herramienta óptima para la gestión administrativa para una microempresa de nueva creación.

1.3.4 Plan

Un plan puede definirse desde distintos criterios, sin embargo, un plan trata en general de una operación en el futuro. Para Rodríguez (2017) “Un plan analiza la posición actual, el objetivo que se desea lograr y los pasos que se requieren para hacerlo.” (p. 116)

Hablar de un plan es hablar del futuro, debido a que es imposible saber el resultado de una acción. Hacer un plan significa tratar de predecir el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder, de esta manera, tener en cuenta distintos contextos que se podrían presentar y tener mayor eficiencia en el proceso de toma de decisiones (Torres, 2014).

Para Stutely (2015), un plan “no debe ser escrito y después archivado. Casi todos los planes identifican la necesidad de más recursos, y tiene que ser abastecida fuera del plan preparado por la organización, debe buscar siempre las mejores opciones en las operaciones en el futuro” (p.8)

Para Stutely (2015) Existen dos tipos de planes:

Plan Interno: es para uso dentro de la empresa, tales como una pequeña empresa, una compañía, una organización de caridad, un departamento del gobierno, o cualquiera de las anteriores formando una empresa más grande.

Plan externo: es el que sale para conseguir un financiamiento.

Negocio

Aunque la empresa y el negocio son conceptos similares, existe una gran diferencia. La empresa busca permanencia en el mercado, y el negocio no, ya que este último es una transacción de comercio a corto plazo. La especulación forma parte del concepto de negocio, pero no del de empresa. El negociante se distingue por el oportunismo que manifiesta, y no por aprovechar oportunidades en relación con los objetivos de la empresa. El negociante puede ganar dinero por medio del concepto del negocio, pero no genera empresas que tengan como objetivo la permanencia (Rodríguez, 2017).

Plan de negocios

Plan de negocio es la elaboración, evaluación y puesta en marcha de un proyecto de inversión. Los dos primeros conceptos se incluyen en la definición de proyecto de inversión, el cual es un documento escrito, que identifica una idea, que luego es plasmada en la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, enfocado a la satisfacción de necesidades del consumidor, permitiendo con ello, la obtención de los objetivos que se ha propuesto el empresario (Flórez, 2014).

Dentro de los tipos de planes de negocio podemos encontrar varias clasificaciones que van de acuerdo a cada necesidad que tenga el emprendedor, Ceballos (2010) menciona que pueden existir los siguientes:

Plan estratégico Operativo: establece cuáles serán las transacciones de mayor importancia que se llevarán a cabo, en el periodo futuro de que se trate, además de que éstas operaciones deberán evaluarse y mostrarse en los reportes financieros que generará el plan.

Plan estratégico de Inversión: mostrará las inversiones necesarias en activos fijos o en intangibles que la entidad requerirá para incrementar su crecimiento y desarrollo.

Viabilidad de un negocio

Se entiende por viabilidad la posibilidad de desarrollar un plan de negocio. Según Flórez (2014), en la evaluación de un proyecto deberá estudiarse las siguientes viabilidades:

Viabilidad técnica: determina si física y materialmente, con la maquinaria, el equipo y la tecnología a aplicar, se puede desarrollar el plan de negocio.

Viabilidad legal: se refiere al análisis y la determinación de los aspectos legales que podrían afectar la operación del negocio.

Viabilidad financiera: busca definir, mediante la aplicación de criterios financieros y económicos, si el plan es recomendable desde el punto de vista de la rentabilidad.

Viabilidad ambiental: busca analizar si se cumplen las normas que protegen al medio ambiente para no dañar a los ecosistemas.

Finalmente, el emprendedor es considerado un líder, por cuanto identifica oportunidades donde otros ven dificultades. El emprendedor es una persona que está en condiciones de identificar una oportunidad que ofrece el mercado y ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos con el fin de poderla lograr (Flórez, 2014).

Comercio

Este concepto puede verse desde tiempos antiguos. Durante la edad media, las invasiones bárbaras fueron disminuyendo. Esto trajo consigo que los mercaderes volvieran a ofrecer sus mercancías por todo el continente reiniciando la actividad comercial en ese tiempo (Graue, 2006).

En el sentido puro, el comercio es el intercambio de bienes y servicios que se produce entre dos actores, uno es quien ofrece el bien o servicio, y otro es quien lo adquiere para satisfacer sus necesidades. Existe el comercio nacional o interior y el comercio internacional.

El comercio internacional, son el conjunto de transacciones y operaciones comerciales realizadas entre privados, residentes en distintos países. A diferencia del comercio interior donde las transacciones comerciales se efectúan en un aspecto monetario y jurídico homogéneo, el comercio internacional trata con distintos contextos jurídicos, económicos y sociales (Huesca, 2012).

Mercado

El mercado es el sitio donde interactúan las fuerzas de la oferta y la demanda de un producto, o un servicio. Es importante considerar que un mercado tiene una ubicación geográfica, personas con características determinadas, un tamaño en específico, una unidad monetaria. El mercado también está marcado por la competencia entre los grupos de personas que ofrecen un producto en particular (Flórez, 2015).

1.3.5 Mercado de la talavera en México

La talavera artesanal es un tipo de cerámica mayólica que resalta por su belleza en cuanto a color y diseño, además de que incluye terminados y acabados hechos a mano por artesanos mexicanos, lo que hace prácticamente cada pieza única e irrepetible.

Estos productos tienen su origen en china, y luego a nuestro país, a la nueva España por los colonizadores, quienes fueron los primeros en enseñarles las técnicas de fabricación de estos productos a los nativos. Las artesanías de talavera hechas en nuestro país son reconocidas a nivel internacional debido al proceso que conlleva fabricar una pieza de este material.

Aunque a través de los años los artesanos han modificado en un bajo porcentaje la manera de producir los productos de talavera, la esencia de su producción en todo el país es la misma, es decir se toma la terracota como base principal de todos los productos mismos que son horneados a altas temperaturas varias veces para obtener como producto final una pieza con un determinado brillo.

Los productos de talavera son únicos y muy buscados por los turistas nacionales e internacionales ya que cada pieza es única en cuanto a diseño y color que conserva en cada parte de la superficie de los mismos. Es por ello que las piezas de talavera artesanal generan un gran atractivo visual para los consumidores, quienes buscan nuevos diseños y colores al momento de comprar estos productos.

Hoy en día hay una gran variedad de productos hechos de talavera, por ejemplo; tibores, macetas, candelabros, platos, vasos, floreros, cuadros, fruteros, ceniceros, portarretratos, tequileros, porta garrafrones, tazas, artículos religiosos, tazas, lavabos etc.

En algunas ocasiones, también se puede llegar a tapizar con losetas de talavera de diferentes tamaños, un baño completo, una recámara completa e inclusive una fachada completa, tal como la casa de los azulejos, un conocido restaurante en el centro de la ciudad de México.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis

La optima aplicación de un plan de negocios como herramienta de gestión administrativa en la creación de una microempresa comercializadora de talavera artesanal, permitirá la mejora en el manejo de los recursos disponibles, coadyuvando a la generación de ventas de productos de calidad.

1.4.2 Variable dependiente

Plan de Negocios

1.4.3 Variables independientes

Administración

Logística

Gestión del inventario

1.4.4 Definición de variables

Plan de negocios

El plan de negocios es una herramienta que permite conocer anticipadamente las utilidades, costos gastos y otros componentes futuros, y de esta manera contemplar los riesgos y beneficios de las decisiones (Ceballos, 2010).

Administración

En cuanto a la administración, para Münch (2015) “la administración es un proceso por medio del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos” (p.4)

Logística

Recordemos que el principal objetivo de la logística es que una empresa logre llevar el producto a un lugar indicado, en el momento adecuado, en las condiciones óptimas, con el fin de minimizar costos y satisfacer las necesidades de los clientes.

Para Lutchen (2005) “puede ser la provisión del servicio (operaciones e iniciativas, infraestructuras), es la capacidad de ofrecer servicios continuos de forma coste- efectiva y orientada al usuario, provisión definida en función de unas medidas empresariales del rendimiento”. (p.31)

Gestión del inventario

La gestión del inventario busca mantener disponible los productos que se requieren para la empresa y para los clientes. Por lo que implica la coordinación de las áreas de compra, manufactura y distribución. Por ello se podría decir que los inventarios son acumulaciones de materias primas, provisiones, componentes y trabajo en proceso que aparecen en numerosos puntos a lo largo del canal de producción y de logística de una empresa (Zapata, 2014).

Para Zapata (2014), la necesidad de gestionar los inventarios “se desprende del hecho de que asegurar los niveles de productos requeridos para el funcionamiento de la empresa y la distribución al cliente, es un proceso complejo en cuanto que siempre existe variaciones de los intereses de los clientes” (p. 11).

Operacionalidad de las variables.

Para Chenet (2018) “La operacionalidad de las variables, puede ser una herramienta metodológica consistente en descomponer cada una de las variables de investigación, con el propósito de construir instrumentos de investigación que hagan posible su medición” (p. 122).

1.5 Diseño de la investigación

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis, el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados. Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea (Hernández et al., 2010).

1.5.1 Definición

Para Chenet (2018) el diseño de investigación “se puede definir como una estructura u organización esquematizada que adopta el investigador para relacionar y controlar las variables de estudio, sirve como instrumento de dirección y restricción para el investigador” (p.92)

1.5.2 Clasificación

Con lo anteriormente dicho podemos entender que el diseño de la investigación dice cómo se van hacer las cosas en el proceso de indagación, además es importante mencionar que el diseño de la investigación, posee flexibilidad de acuerdo a los fines y objetivos que se tiene, por ello los diseños pueden ser experimentales y no experimentales (Chenet, 2015).

Los diseños experimentales se utilizan en la investigación experimental y según el grado de control que tenga sobre las variables extrañas. Y la no experimental es aquella en la que no se manipulan variables (Chenet, 2015).

1.5.3 Enfoque

Existen dos tipos de enfoque, cuantitativo y cualitativo. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, mientras que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández et al., 2010).

Dado lo anterior, para efectos del desarrollo de esta investigación, se considera apropiado utilizar un enfoque cualitativo debido a que se trabajara con la recolección de datos sin medición numérica.

Capítulo 2. Contexto

2.1 Internacionalización

Se concentra en la búsqueda de nuevos mercados que se encuentran en el exterior con la finalidad de mejorar y trascender en el comercio internacional.

Es importante mencionar que la confianza para que las empresas tengan éxito fuera de su lugar de origen radica en que exista una congruencia entre la situación y comportamiento interno como externo, es decir se tenga una sintonía entre lo que se hace en los mercados nacionales e internacionales.

Las pequeñas y medianas empresas buscan nuevos mercados para tener un mayor crecimiento y explotar al máximo sus recursos, sin embargo, resulta complicado en la mayoría de los casos lograr internacionalizar un negocio debido a la carencia de diversos recursos y factores que son vitales para lograr dicho objetivo.

Para que una empresa pueda internacionalizarse debe de tener un auge en su lugar de origen, teniendo como base una estructura corporativa fuerte, que, al ser combinados con factores sociales, económicos, financieros, administrativos entre otros, le permiten a la empresa diversificar sus riesgos y obtener mayores beneficios al actuar en el mercado exterior.

Al igual que en los mercados nacionales, durante la internacionalización de una empresa se debe enfatizar sobre los diferenciadores y ventajas que en ésta se posee para poder competir en el extranjero. Tener presencia en el extranjero no es sencillo, evidentemente es fundamental adaptar determinado modelo de negocio a una región geográfica específica ya

que debe ser capaz de interactuar principalmente con la cultura y forma de vida de las personas, con el fin de acoplar el negocio y poder prevalecer en el mercado.

2.2 Transnacionalización

Se debe recordar que las empresas transnacionales emergen fuertemente en el escenario internacional luego de la segunda mitad del siglo XX. Estas empresas se caracterizan porque sus operaciones traspasan las fronteras nacionales. La tendencia en la actualidad es la deslocalización en su producción ubicando cada una de sus actividades en los lugares o regiones más óptimos, esto quiere decir que se localizan en donde se encuentre la mayor cantidad de recursos disponibles para su producción así como el personal capacitado para laborar (Marco et al., 2016).

Un modelo de negocio puede ser exitoso en determinado espacio geográfico y con condiciones específicas, sin embargo, es importante evaluar cómo llevar ese éxito a cualquier parte del mundo, de eso se encarga la transnacionalización.

Para poder llegar a ser una empresa transnacional se requiere pensar globalmente y actuar localmente. A menudo las empresas para poder ser transnacionales usan técnicas de personalización en masa que le permiten atender preferencias locales de manera eficiente. Sin embargo grandes empresas de comida logran personalizar menús en varios países sin comprometer los costos ni la calidad (Gamble, Peteraf & Strickland, 2012).

Evidentemente resulta complejo estandarizar un modelo de negocio a nivel mundial ya que interactúan distintos elementos para cada región del planeta, por ello principalmente es adecuado ser empresas flexibles que logren adaptar sus productos o servicios a las condiciones específicas de un país en el cual se pretende competir.

A medida que las empresas logran transnacionalizarse, transforma sectores económicos, ya que la supresión de las barreras al comercio entre fronteras facilita las ventas internacionales, fomentando una economía global parcialmente más fuerte. Finalmente es relevante mencionar que las empresas transnacionales deben su éxito a que tienen la capacidad de responder de manera eficiente a los cambios en las condiciones del entorno en que operan (W.L. Hill, 2015).

2.3 Globalización

En el contexto actual, un aspecto relevante es la imagen que tiene un país y la manera en cómo la proyecta a nivel mundial para poder competir en un mercado altamente demandado.

En un mundo globalizado, resulta vital extender el mercado de las empresas debido a que toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios, y sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan productos o servicios idénticos. Una empresa que no obtenga beneficios a pesar de la buena voluntad de sus gestores tiene que gestionar perfectamente sus recursos tanto disponibles como obtenibles para obtener el máximo rendimiento de ellos, de ahí radica la importancia de buscar un beneficio a la organización mediante el crecimiento y desarrollo en la globalización (Rubio, 2008).

En términos generales la globalización es analizada desde posiciones socioeconómicas, políticas geopolíticas, religiosas partidistas etc., pero existen rasgos comunes a todas las interpretaciones en el sentido de ver en la globalización una etapa avanzada de la división internacional del trabajo, la cual se caracteriza por una mayor interacción e interdependencia de los factores y actores que intervienen en el proceso del desarrollo mundial (Romero, 2002).

Hoy en día, al hablar de globalización no se puede dejar a un lado el gran efecto de la “globalización virtual” que proyecta en la economía internacional. La llegada de la economía

del conocimiento y los avances registrados en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación han dado lugar a esta nueva forma de actuar de las empresas para poder competir. En el caso de las pymes se trata de vender sus productos en su portal de internet. Esta forma de actuar en un mundo globalizado está muy extendida en determinados sectores de actividad, como la edición, la música, ventas de programas de cómputo etc., lo cual hace posible descargar los productos comprados y pagarlos de manera segura (Cisneros, Filion & Mejía-Morelos, 2011).

2.4 América Latina

Durante las décadas de 1970, 1980 y 1990 en diversos países de América Latina se experimentó tanto periodos de crisis económica y social como tiempos de abundancia y cierta estabilidad, en ese contexto en las pymes se trabajó con distintos grados de intensidad.

Ante tales circunstancias las empresas en América Latina representan no solo un instrumento de política pública de generación de empleo sino también un acelerador de los ciclos económicos en favor del desarrollo regional. Así en los tiempos actuales las empresas en América Latina deben darse a la tarea de buscar para sus productos y servicios, mercados con mayor potencial de desarrollo económico y social a nivel local, nacional e internacional (Cisneros et al., 2011).

Se puede decir que América Latina ha sido un punto de encuentro de empresas regionales e internacionales que, aunque no siempre se encuentra en un contexto óptimo para invertir, el emprendimiento y uso de recursos disponibles marcan una diferencia disruptiva para un posible futuro próspero.

Sin embargo, las cifras no son realmente alentadoras, ya que la crisis macroeconómica que golpeó Argentina en abril de 2018, la mínima recuperación de Brasil tras la fuerte recesión de 2015 y 2016, el pobre crecimiento de México debido a su contexto político, y la caída

constante de la economía de Venezuela, tuvo como resultado el freno al crecimiento a una tasa muy modesta del 0,7%, en contraste Colombia representó el lado positivo con una tasa de crecimiento de 2.7% (Banco Mundial, 2019).

2.5 México

Las crisis financieras que el mundo experimenta, y que específicamente México sufre de manera más intensa dadas las circunstancias, han despertado una necesidad generalizada de estimular la economía mediante los entes más importantes, las micro, pequeñas y medianas empresas.

Resulta relevante que la economía mexicana se expandió a un ritmo moderado de 2% anual durante la primera mitad de 2018, por debajo de su crecimiento potencial ya que la incertidumbre ante las nuevas negociaciones del tratado de libre comercio de América del Norte y el proceso en torno a las elecciones presidenciales tuvieron influencia sobre la inversión (Banco Mundial, 2019).

Del mismo modo en México, actualmente es interesante saber que es uno de los países convocados a ser potencia mundial debido a su población, sus recursos naturales, su ubicación geográfica, su territorio y por los altos niveles productivos que existen en ciertos sectores, sin embargo, no se puede minimizar el hecho de que aspectos tales como la inseguridad y la corrupción por mencionar algunos nublan totalmente la percepción de lograr un éxito sostenido en la nación.

Dicho lo anterior se puede decir que en México se carece aún de una conciencia colectiva en la que se tenga una visión de éxito para lograr que su situación económica y social principalmente evolucione para mejorar la calidad de vida, sin embargo, al no tener definidas colectivamente las metas se torna complicado tener rumbo sobre el cual trabajar.

Capítulo 3. La empresa

3.1 La empresa

La empresa no es una realidad nueva. Desde la edad media de una manera u otra, se habla de ella pero, aunque hoy en día sigue teniendo la misma finalidad que entonces ha evolucionado notablemente con el paso del tiempo ya que las personas tienen notablemente distintas necesidades que varían dependiendo del lugar donde vivan, edad, sexo, gustos y aficiones etc., evidentemente estas necesidades son el punto de partida de la empresa que produce bienes y servicios para satisfacerla (Hernández, 2014).

Para poder crear una empresa, en vez de creer en la generación de ideas que podrían ser interesantes las cuales aparecen instantáneamente en la mente de sus inventores, más vale tener claro que una idea que conduce a la creación de una empresa debe conceptualizarse, es decir desarrollarse ya que surge como una vaga noción que debe intelectualizarse para convertirse en un objeto más preciso para que pueda materializarse (Cisneros et al., 2011).

Las empresas son un factor muy importante para el desarrollo económico ya que a través de la creación de empleos contribuyen al bienestar de las familias y comunidades, y a su vez, estas obtienen de las empresas beneficios económicos y sociales que les ayudan a satisfacer sus necesidades personales, y para poder cumplir con su propósito las empresas se conforman por diferentes elementos que contribuyen a su operatividad y todo ello trabaja en función de las características de cada una de ellas y de las características de los directivos que en ella existen (Bueno, Ramos y Berrelleza 2018).

3.1.1 Definición

Para Benavides (2014) “Las empresas son unidades económico-sociales en las cuales se coordinan los recursos materiales, técnicos y humanos, que mediante una administración adecuada se canalizan efectivamente hacia la obtención de los objetivos para la cual fue creada”. (p.12)

3.1.2 Clasificación

Las empresas cumplen con funciones sociales al crear fuentes de trabajo y de esta manera se puede influir directamente con los habitantes de una sociedad, además de que se ofrecen distintos tipos de bienes y servicios para satisfacer la necesidad de los consumidores, por ello resulta relevante identificar como se clasifican las empresas existentes en la sociedad.

Según Benavides (2014) las empresas se clasifican de la siguiente manera:

Por su finalidad las empresas pueden ser lucrativas y no lucrativas. En el caso de las que son lucrativas, su principal objetivo es obtener beneficios económicos, están constituidas por personas que buscan incrementar su capital y potenciar sus inversiones. En cuanto a las no lucrativas, se caracterizan por laborar sin buscar beneficios económicos, además de que por lo general su finalidad es brindar un bien o servicio educativo, intelectual social o recreativo.

Por su giro o actividad, las empresas se clasifican en agropecuarias, industriales, comerciales, o de servicio. Las agropecuarias son aquellas que se caracterizan por la obtención de recursos y productos del reino vegetal y del animal, mediante el cultivo de la tierra.

Las empresas industriales, se dedican a realizar actividades de transformación, es decir, trabajan materias primas o insumos a las cuales les agrega valor al sumarles procesos productivos.

Las empresas comerciales están caracterizadas por comprar satisfactores que después venderán a los consumidores en las tiendas de abarrotes, las librerías, las papelerías, las llanteras y las ferreterías, entre otros.

Por último, están las empresas de servicios, que principalmente venden un proceso. Este tipo de empresas proporcionan a los usuarios la aplicación de conocimientos o actividades que pueden ser por ejemplo un corte de cabello, una sesión terapéutica, un seguro médico etc.

3.1.3 Áreas Funcionales

Debemos recordar que una empresa es una organización que funciona como un sistema abierto debido a su constante y permanente interacción con el entorno. En todas las empresas se desarrollan actividades distintas para el logro de sus objetivos, y dichas actividades se agrupan por áreas o departamentos para poder tener un mejor desempeño.

En función de sus objetivos las empresas necesitan operar con una estructura que les permita aprovechar al máximo sus recursos para consolidarse como organizaciones competitivas, es por ello que los directivos definen las áreas funcionales de la empresa basados en el principio de división y especialización del trabajo, como resultado se genera que las empresas funcionen con distintas áreas y con objetivos muy específicos para cada una de ellas (Bueno, Ramos & Berrelleza 2018).

Todas las áreas funcionales de la empresa deben de estar coordinadas y comunicadas entre sí, con el fin de mantener un constante equilibrio durante la ejecución de las tareas y de esta manera todas las necesidades de la empresa queden cubiertas.

Dentro de las áreas funcionales se encuentra el departamento de producción en el cual se transforman las materias primas para poder obtener productos finales que logren satisfacer las necesidades de los clientes. El área comercial o mercadotecnia se encarga de analizar las necesidades de las personas en la sociedad y de esta manera poder proporcionar al público sus productos.

El área de finanzas es la encargada de administrar y destinar los recursos para las actividades de la empresa, aunque también dentro de sus funciones es obtener nuevas fuentes de financiamiento y nuevas formas para poder invertir los recursos con los que cuenta la organización.

Por último no menos importante, el departamento de recursos humanos se encarga del control del personal, es decir el reclutamiento, seleccionar nuevos candidatos y después de contratarlos se encarga de capacitarlos y motivarlos para que el recurso humano tenga el mejor y mayor desempeño en la organización.

3.2 El plan de Negocios

Siempre cuando se inicia un nuevo proyecto no se tiene la certeza de que este sea efectivamente productivo y genere los resultados deseados, ya sea por la competencia, la calidad del producto o servicio, el modelo de negocio etc., sin embargo, todos estos riesgos pueden disminuirse a un nivel aceptable si se pone en marcha un correcto proceso de planeación.

El plan de negocios es una herramienta que le permitirá al emprendedor realizar un proceso de planeación para seleccionar el camino adecuado que lo acerque al logro de sus metas y objetivos, así mismo el plan de negocios podrá usarse como carta de presentación ante posibles socios, proveedores u otras fuentes de financiamiento ya que permitirá evaluar la factibilidad de la idea (Cisneros et al., 2011).

Es importante mencionar que el plan de negocios proporciona al usuario una visión más clara del destino y uso de los recursos disponibles en determinado momento, además de que es susceptible de sufrir modificaciones por asesorías de expertos en temas financieros, económicos, administrativos, etc., con el fin de perfeccionar el posible funcionamiento de una empresa.

3.2.1 Concepto y antecedentes

Con lo anterior, se hace evidente que un plan de negocios tiene una vital importancia en el desarrollo de cualquier idea para lograr los objetivos propuestos en determinado negocio, y de esta manera satisfacer necesidades de los emprendedores y del mercado.

Durante las últimas décadas, el término plan de negocio ha tenido mayor auge debido a que los emprendedores necesitan una manera estructurada y sistemática de realizar acciones para poner en marcha su idea.

1948 Plan Marshall

Este puede ser uno de los antecedentes del plan de negocios, ya que debido a un entorno determinado se trabajó para lograr objetivos específicos. Este plan, represento un vasto programa de gestión de actividades y recursos para la reconstrucción de la Europa posguerra (Detre, 2018).

1976

En el caso de México, al dejar Luis Echeverría la presidencia ocurrió la primera devaluación del tipo de cambio en más de 22 años que mantuvo su cotización en 12.50, un gran endeudamiento y grandes presiones inflacionarias (Díaz y Vázquez 2016).

Por tal razón durante esas décadas, los negocios fueron de vital importancia en nuestro país para reactivar una economía que se encontraba en gran incertidumbre, por ello fue que se comenzó a tener mayor conciencia de la gestión de los negocios a nivel nacional.

Década 1990

Como resultado de la firma del tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá, el esquema de los negocios tuvieron que tener mayores ventajas para competir en un ambiente internacional. En el caso particular de México, los negocios tuvieron que basar su competitividad en economías a escala, en el uso de nuevas tecnologías, la implementación de mejoras en el servicio que se otorgaba a los clientes y a la producción que minimizara costos.

En la actualidad existen muchas ideas de negocios las cuales no logran tener un auge deseado, esto tiene su origen en la manera en la que los nuevos empresarios enfocan sus

acciones y sus recursos, es decir existe nula intención de planeación y poca visión a largo plazo.

Muchas organizaciones exitosas tienen su origen en un modelo de negocio formulado y adaptado a sus necesidades y características, teniendo en cuenta el entorno que les rodea y las oportunidades mediante las cuales exploten mejor sus recursos, siempre conscientes de los objetivos particulares.

Como ya se mencionó anteriormente, para una organización es de vital importancia tener un plan de acción que le permita actuar y desempeñarse en un contexto determinado, de esta manera los problemas que puedan surgir con el tiempo pueden ser tratados oportunamente para mitigar el posible impacto de los mismos.

Hoy en día, se tiene nula efectividad con los recursos de la empresa, si no se destinan y se emplean para ejecutar las acciones necesarias que resultaran en la satisfacción de necesidades, y la obtención de utilidades para el dueño de la empresa o los inversionistas involucrados.

En las últimas décadas en los negocios se ha identificado la necesidad de innovarse y adaptarse a los cambios que la sociedad exige, por ello un plan de negocios permite efectuar dicho análisis para innovarse y tomar del entorno lo que más le conviene para ejecutar dicha transición de cambio.

Las empresas, están sujetas hoy día a diversos retos que exigen un mayor rendimiento por parte de los recursos, así como también una mayor exigencia de las cualidades de cada negocio. A razón de lo anteriormente dicho, es evidente que muchos negocios que nacen llegan al mercado, a quitar cierta porción del mismo, en lugar de hacer crecer la categoría de esos negocios que se encuentran en el mismo sector de la economía.

Otro aspecto importante para resaltar es que la solución no solo es instrumentar un plan de negocio eficiente, sino también combinarlo con trabajo y compromiso, entre otros valores de la organización. Esto debido a que se tiene que recordar que los negocios no existen por sí mismos, es decir, cualquier organización cobra vida por las acciones de las personas que la integran.

Dentro del mundo de los negocios, se ha comprobado que el gran éxito de algunas microempresas que nacieron con un adecuado plan de negocios, tienen un común denominador el cual es la especialización de las actividades, el producto, y el mercado en el cual interactúan.

Es decir, tomar un determinado producto y llevarlo a la cima del sector, tratando en todo momento de ser el mejor de su categoría, esto les permite a los empresarios, conocer en su totalidad su producto, sus variaciones y sus oportunidades de crecimiento, lo cual deriva finalmente en la creación de ventajas competitivas.

No se debe olvidar que una de las principales ventajas de formular un plan de negocio es minimizar costos, analizar contextos, competencias, entre otros aspectos con el fin mismo de hacer más eficaz el proceso de toma de decisiones por parte de los empresarios.

Finalmente, es importante mencionar que el plan de negocio en el 2021 es una herramienta eficaz y de alto impacto para crear empresas competitivas y capaces de prevalecer en los mercados más complejos a lo largo del tiempo.

3.3 Estructura

Evidentemente en un plan de negocios no solo se limita a expresar algunos de los aspectos que se consideran relevantes para el inicio de operaciones, ya que cada proyecto es diferente y tiene necesidades diferentes por lo cual resulta prudente adaptar cada parte del conocimiento del hombre en beneficio del proyecto.

Aun cuando se considere lo anterior, por lo general los planes se conforman por un resumen ejecutivo, así como los análisis del mercado, de las operaciones, de la organización, y el económico.

3.3.1 Resumen ejecutivo

En el resumen ejecutivo se condensa la información de cada una de las secciones del plan de negocios. Por lo general se coloca al inicio del plan y debe contener en forma concisa y explicativa, toda la información clave del plan y los elementos que permitirán alcanzar el éxito del proyecto. Debe de elaborarse con una estructura fácil de entender de manera que lleve al lector a interesarse cada vez más en el proyecto. Este resumen se usa a manera de presentación del documento completo (Cisneros et. al 2011).

3.3.2 Análisis del mercado

El mercado es el sitio donde convergen las fuerzas de la oferta y la demanda de un producto y/o servicio. La empresa tiene el deber de identificar cuáles son las características que conforman el mercado al cual dirigirá su oferta, teniendo en cuenta aspectos como la ubicación geográfica, porcentaje de crecimiento anual del mercado, la competencia, etc. (Flórez, 2015).

Segmentación del mercado

El segmento del mercado es una porción de clientes potenciales que poseen características comunes entre sí y que representa la mayor oportunidad para generar ventas en un proyecto. Algunas de las características comunes entre sí pueden ser la edad, sexo, religión, hábitos de consumo, frecuencia de compra, localización geográfica y nivel socioeconómico, entre otros aspectos (Flórez, 2015).

3.3.3 Análisis de operaciones

Este análisis resulta de vital importancia, ya que en él se analiza la manera en que la que se trabaja en la empresa para poder transformar la materia o los recursos a su alcance, y dar como resultado bienes o servicios para la generación de utilidades.

Cabe resaltar que con el análisis de operaciones se permite distribuir y coordinar actividades con la finalidad de optimizar los recursos materiales, físicos, financieros, humanos además de que se puede explotar al máximo el factor tiempo para obtener un máximo beneficio.

3.3.4 Análisis de organización

En muchas ocasiones en las organizaciones se tiene abundantes recursos, sin embargo se debe de tener un sistema para coordinarlos y destinarlos de manera eficiente y así se incrementen las utilidades de las mismas, de ello se encarga el análisis de organización.

El análisis de organización para la creación de una nueva empresa se encarga principalmente distribuir al personal que va a laborar a través de un organigrama en el cual se plasmen sus actividades y respectivas responsabilidades.

3.3.5 Análisis económico

Conceptualmente, el análisis económico es definido por Baca (2014) como “ordenamiento y sistematización de la información de carácter monetario y elaboración de los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica”.

En la evaluación económica se describen los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna del rendimiento y el valor presente neto; se anotan sus limitaciones de aplicación y se comparan con métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y de la misma manera se muestra su aplicación práctica (Baca, 2013).

3.3.6 Otros análisis

Aún cuando se han desarrollado los análisis anteriores para buscar maximizar los recursos en las organizaciones, es posible analizar las áreas específicas o las actividades que requieran mayor especialización.

Es por ello que se hace énfasis en que las organizaciones no se deben limitar a desarrollar solo algunos análisis, ya que cada organización es diferente y por ello tiene necesidades diferentes.

De esta manera, en la empresa es posible adaptar la información de cada área de conocimiento para poder aplicarla y desarrollarla en la empresa con el fin de mejorarla, para su evolución a través del tiempo.

3.4 Evaluación del proyecto

La evaluación de un proyecto es una parte fundamental para el proceso de toma de decisiones, pero es de resaltar que el resultado de un estudio de evaluación depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objetivo general del proyecto. Es por ello que la realidad económica, la situación política, social y cultural del proyecto donde se piense invertir marcará los criterios que se seguirán para realizar la evaluación adecuada, sin importar la metodología empleada (Baca, 2013).

Para la correcta y la oportuna valuación económica de un proyecto, es necesario calcular cifras prudentes sobre los rendimientos que en la empresa se van a generar durante un cierto periodo de años, considerando algunas situaciones financieras de México, lo cual es posible mediante el estado de resultados proforma y la proyección congruente del mismo, desarrollado algún número determinado de años.

Estado de Resultados Pro-forma

La elaboración del estado de resultados pro-forma, tiene la finalidad de calcular con un grado de confianza aceptable, las ganancias o las pérdidas que en el proyecto se van a generar a consecuencia de sus operaciones, de esta manera tener una idea más clara del comportamiento económico del proyecto a analizar.

Este estado de resultados recibe el nombre de pro-forma debido a que el valuador se enfoca en hacer una proyección que tradicionalmente se hace a 5 años tratando de calcular los rendimientos que la empresa tendrá (Baca, 2013).

Valor Presente Neto

El valor presente neto incorpora el valor del dinero en el tiempo en la determinación de los flujos de efectivo neto del negocio o proyecto, con el fin de poder hacer comparaciones correctas entre flujos de efectivo de diferentes periodos. Si el valor presente neto del flujo de efectivo del negocio es positivo, el negocio es rentable; si es negativo el negocio resulta ser no rentable (Nacional Financiera ,2004).

La fórmula para obtener el valor presente neto es la siguiente:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

Figura 1. Fórmula para obtener Valor Presente Neto

Fuente: Baca, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. Distrito Federal. México. Mc-Graw-Hill.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa interna de rendimiento, es un método que proporciona otra medida de la rentabilidad de un negocio o proyecto, y equivale a la tasa de interés que dicho negocio o proyecto le va a dar a la persona que invirtió ahí su dinero. La TIR es la tasa de interés que hace que el valor presente del flujo de efectivo operativo neto sea igual al valor presente de la inversión neta y también es la tasa de interés que hace que el valor presente neto de los flujos de efectivo del negocio sea igual a cero (Nacional Financiera, 2004).

En la actualidad es posible hacer los cálculos del valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) mediante el uso de software de fácil acceso para la población, con lo cual podemos economizar tiempo y recursos para su elaboración, obteniendo de la misma manera resultados más exactos y oportunos.

3.5 Análisis de riesgos

El peligro de fracasar de las pequeñas empresas, de no alcanzar los resultados deseados o esperados, la posibilidad de dañar a la empresa por no alcanzar los resultados planeados se debe a las malas decisiones tomadas por parte de los dirigentes de cualquier organización cuando se enfrentan a la valoración de un riesgo, ya que existe una línea muy delgada entre los retos y el peligro (Nuño, 2012).

El análisis de riesgos comprende una serie de actividades y análisis que permitan al usuario determinar cuál es la probabilidad de que suceda una situación que comprometa desde distintos enfoques el funcionamiento y permanencia en el mercado de una organización.

Está claro que en un mundo globalizado las organizaciones como sistemas abiertos existen situaciones sociales, políticas, económicas, ambientales, culturales financieras etc. que influyen directamente en el desempeño de cualquier organización.

Por ello, al realizar un análisis de todas las situaciones a las que se encuentran expuestas las organizaciones, es posible disminuir a un nivel aceptable el impacto que se puede generar en el funcionamiento de estas.

Capítulo 4. El plan de negocios, como herramienta de gestión administrativa.

4.1 Resumen ejecutivo

Resumen ejecutivo
BLARE TALAVERA

Tabla 1.

Descripción del Proyecto

<i>Nombre del Proyecto</i>	<i>Blare Talavera</i>
<i>Año de constitución</i>	<i>2021</i>
<i>Ubicación del Proyecto</i>	<i>Zona sur de la CDMX, específicamente en la zona turística de “cuemanco” en la alcaldía de Xochimilco.</i>
<i>Sector</i>	<i>Comercialización</i>
<i>Número de empleados</i>	<i>4</i>
<i>Descripción del proyecto</i>	<i>Blare talavera se dedica a la compra-venta de artículos de talavera artesanal fabricados en Dolores Hidalgo Guanajuato, en el local 13 del mercado de artesanías cuemanco.</i>
<i>Responsable del proyecto</i>	<i>Lic. Lenin Blas Arenas correo: lenin.arenas93@gmail.com</i>

Fuente: Elaboración Propia

Descripción del proyecto: Somos una empresa mexicana dedicada a decorar los hogares, oficinas y los lugares preferidos de nuestros clientes con talavera artesanal fabricada en Dolores Hidalgo, Guanajuato México, de una manera económica y con productos de calidad debido a las alianzas estratégicas que existen con fabricantes en dicho estado.

Producto: el talavera artesanal es un tipo de cerámica mayólica que mediante el sometimiento a altas temperaturas en hornos con condiciones específicas alcanzan una amplia gama de colores que son atractivos a nuestros clientes. Los materiales que forman las piezas son de la más alta calidad, ya que son originarios del estado de Guanajuato, lo cual asegura la integra duración de los productos.

Modelo de negocio y cadena de valor : el modelo de negocio de Blare talavera consiste en la compra directa de productos de talavera en los hornos ubicados en Dolores Hidalgo,

Guanajuato mediante el uso del equipo de transporte especializado con el que se cuenta, (cabe resaltar que de esta manera es como se logra comprar la mercancía al más bajo costo del mercado) y posteriormente, exhibir los productos para su venta al consumidor final en un amplio local propio con el que se cuenta en una de las mejores zonas turísticas de la CDMX. Es importante mencionar que dado los precios previamente estandarizados en el mercado benefician, ya que se puede obtener más del doble de lo que se invierte en un producto, es decir que un producto que es adquirido en \$200.00 pesos se vende como precio mínimo en \$600.00 pesos, lo cual origina la rentabilidad del negocio.

Mercado objetivo: el mercado al que nos enfocamos es principalmente al turismo extranjero que visitan la conocida zona de Xochimilco. En época vacacional se tienen estudios con los que se demuestra que cerca de 300,000 personas visitan las zonas turísticas de Xochimilco es por ello que el cliente potencial son los turistas. Además, se tiene la ventaja de que este tipo de clientes valoran el arte de México y es por ello que están dispuestos a comprar productos de talavera que cabe mencionar les resulta atractivo por sus diseños, colores y dimensiones.

Los objetivos que se persiguen son principalmente dos. El primero es de colaboración social para estimular la producción de artesanías en el estado de Guanajuato para generar bienestar en la zona, y el segundo de igual importancia es lograr vender como cantidad mínima \$30,000. pesos mensuales libres, ya que es posible debido al modelo de negocio y a las alianzas estratégicas existentes.

Como fuerza de trabajo, Blare Talavera cuenta con un equipo de 4 personas como se describe a continuación:

Ramón Blas Franco: sus principales funciones son organizar, dirigir y coordinar el esfuerzo de los empleados. Tomar decisiones de inversión, financiamiento.

Lenin Blas Arenas: sus funciones son coordinar con los encargados de ventas, realizar cálculos matemáticos sobre transacciones financieras y tener contacto con los clientes.

Encargados de ventas: sus funciones son ofrecer a los clientes asesoría sobre las características principales de los productos, así como brindar a los clientes la información necesaria sobre formas de pago, tiempo de entrega de pedidos, promociones, descuentos etc.

Finalmente, Blare Talavera es un proyecto óptimo de inversión que necesita de inicio \$50,000 pesos para iniciar a operar, y que aprovechando las condiciones del mercado, los atributos del producto y las ventajas competitivas se pueden obtener utilidades atractivas así como un beneficio para incrementar la categoría del sector.

4.2 Idea de Negocio

Blare Talavera

Es una empresa comercializadora de productos de talavera artesanal de producción nacional. Se encuentra al sur de la ciudad de México, específicamente en la zona turística conocida como “Cuemanco” en la delegación Xochimilco.

4.2.1 Misión, visión y valores

Misión

Somos una empresa mexicana dedicada a decorar los hogares, oficinas y los lugares preferidos de nuestros clientes con talavera artesanal fabricada en Dolores Hidalgo Guanajuato México, de una manera económica y con productos de calidad.

Visión

Ser la empresa líder y con reconocimiento a nivel nacional en decoración de interiores y exteriores con productos de talavera, siendo referente como la mejor opción para plasmar los gustos y pasiones de nuestros clientes.

Valores

Los valores que se persiguen día a día en Blare Talavera son:

Honestidad: ser transparente con el cliente, proveedores y sociedad.

Calidad: ofrecer productos hechos con los mejores materiales de Dolores Hidalgo Guanajuato.

Integridad: para garantizar el bienestar de la empresa y su entorno

Innovación: para ser tendencia y referencia en el mercado.

4.2.2 Objetivo general

Posicionarnos en el mercado de la comercialización de la talavera en México, proporcionando a la sociedad productos artesanales y colaborando en la difusión de la cultura mexicana.

4.2.3 Ventaja competitiva

Experiencia en el trato y la compra de productos directamente con los dueños de los hornos en Guanajuato, lo cual permite vender productos de calidad a menor precio, asimismo contar con un local perfectamente ubicado en Xochimilco.

4.2.4 Análisis de la industria

Después de estudiar y analizar a algunos de nuestros competidores más importantes, tenemos los resultados siguientes.





Figura 2. Marcas de la Competencia

Fuente: Secretaría de turismo de la ciudad de México (2015).

Tabla 2.

Atributos de la Competencia

Atributo			
Oferta de Productos	Azulejos WC Lavabos	Baño Jardín Azulejos Vajillas Floreros Macetas Tibores Joyería	Macetas Accesorios
Mejores precios	De \$450 a \$900	No especificado	De \$250 a \$600
Diseños especiales	Baños Jardín	En todos los productos	No especificado
Formas de pago	Efectivo Tarjeta de debito Tarjeta de Crédito	Efectivo Todas las Tarjetas bancarias Transferencias	Efectivo Tarjetas bancarias
Formas de envío	Diferentes Paqueterías	Todas las paqueterías	Limitado
Promociones	10% descuento general pagando en efectivo	No especificado	No especificado
Precio de Mayoreo	No especificado	Contacto directo con Empresa	Disponible
Tiempo de entrega	Inmediato, dependiendo de piezas disponibles	Inmediato dependiendo de pedido	Depende de producto y cantidad
Entrega a domicilio	No especificado	Disponible	No especificado
Servicio mantenimiento	No especificado	Disponible	No Disponible
Servicio de Colocación	Disponible	Disponible	No especificado
Atención al Cliente	Redes Sociales 2 líneas Fijas Email	Redes Sociales Email Líneas fijas Línea 01800	Redes Sociales Línea Fija Email

Mapa Estratégico

En el siguiente mapa estratégico, se muestra la tendencia que siguen los competidores de Blare talavera en relación a los atributos más importantes que los clientes valoran en el mercado.

Es importante destacar que, de acuerdo a los resultados, Uriarte talavera muestra una sólida oferta al mercado ya que cubre la mayoría de los atributos al 100%, manteniendo así una fuerte presencia en el mercado. Por el contrario, Macetas Xochimilco es la empresa que muestra un puntaje bajo en varios de los atributos. La posición intermedia en cuanto al puntaje de los atributos corresponde a Rústicos Artesanales, lo cual es importante analizar para poder competir en el mercado.

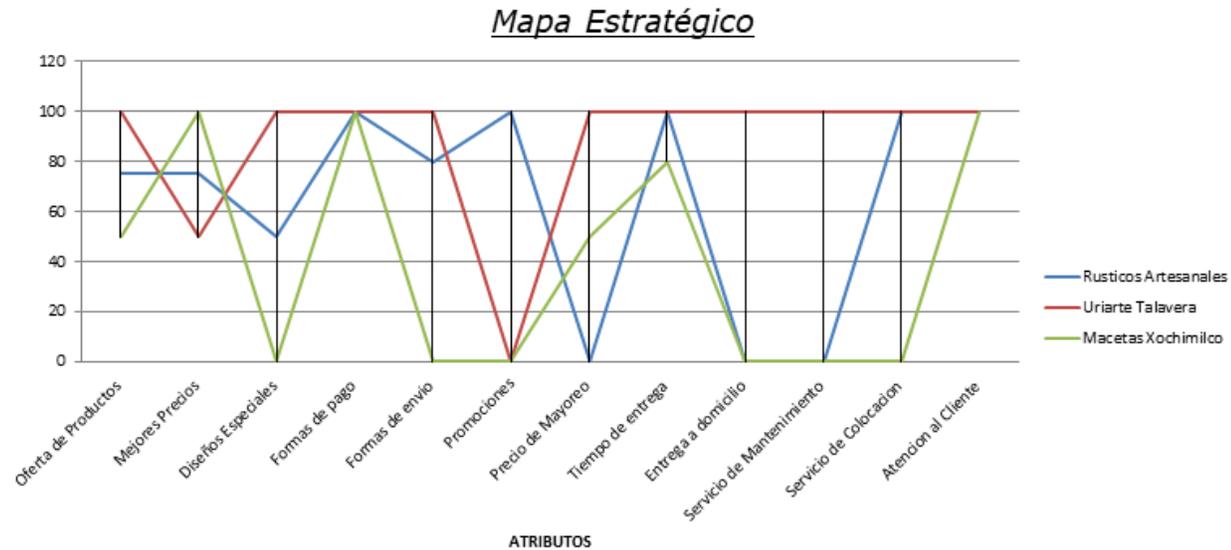


Figura 3. Mapa Estratégico de Atributos

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Análisis PEST

Si bien resulta idóneo estudiar todos los ámbitos en los cuales la nueva empresa tendrá presencia para poder competir, es conveniente enfatizar también en el contexto externo de la misma. Para ello el análisis PEST, es de gran ayuda ya que es la herramienta ideal para obtener un conglomerado sobre los aspectos externos de las empresas más importantes que se tienen que considerar.

Es importante mencionar que los teóricos Liam Fahey y V.K. Narayanan fueron los precursores del modelo PEST para poder analizar el entorno externo considerando los ámbitos políticos, económicos, sociales y tecnológicos por ello recibe ese acrónimo. De esta manera, el análisis PEST, resume las siguientes características:

Entorno Político

Este ámbito se refiere a todas las situaciones y factores que tienen una relación directa con el gobierno en donde se encuentre establecida la empresa, que afectan de manera sustancial su desempeño. Por mencionar alguno de estos factores pueden ser las condiciones para poder comerciar, la política fiscal, los tratados internacionales etc.

Entorno Económico

Se podría decir que los factores económicos están sobre la misma línea del entorno político debido a que en muchas ocasiones los agentes económicos de un país como las tasas de cambio, la situación inflacionaria, así como las tasas de interés de distintas instituciones bancarias, son derivadas de las acciones políticas es por ello que el ámbito económico se encarga precisamente de analizar el grado en que las empresas se ven influenciadas al interactuar con estos factores en su entorno.

Entorno Social

Este ámbito incluye los factores con los cuales la empresa va a tener un impacto directamente con las personas en la sociedad, de manera local, nacional e internacional. Estos factores pueden ser, la cultura, la salud, los grados de educación, genero, edad, o los niveles de ingreso. El estudio social es uno de los más importantes ya que determinara en gran medida el comportamiento de una empresa y la influencia mutua que se generara con los clientes.

Entorno Tecnológico

Dentro del ámbito tecnológico se analizan los avances y el uso de los distintos sistemas informáticos, inteligencia artificial, y las nuevas tendencias para facilitar las tareas cotidianas como pueden ser los modos de comunicación y el transporte.

En el caso de Blare talavera, al realizar el análisis PEST se puede conglomerar la siguiente información en cada uno de los ámbitos mencionados:

Entorno Político

Las autoridades mexicanas han implementado políticas monetarias y fiscales estables y sostenibles, que han convertido en los últimos años al peso en una moneda emergente cotizada. Actualmente como resultado de sus acciones políticas es un potente exportador mundial ya que ha fortalecido sus capacidades productivas en sus distintos sectores económicos (Banco Mundial 2020).

Actualmente en México ante la crisis sanitaria es necesario que el gobierno ponga en marcha un plan extraordinario para mitigar la baja situación económica por dicha emergencia de salud. Es por ello que el gobierno está aplicando políticas que favorecen la reactivación

económica, mediante el apoyo a la sociedad, a través del reparto de créditos sin intereses, reducción del sueldo de altos funcionarios, becas para estudiantes, así como adelantos en la pensión para ancianos, y la creación de 2 millones de nuevos empleos en los próximos meses (BBC 2020).

Entorno Económico

México es un país que cuenta con una gran historia cultural, una geografía favorable y pese a las crisis globales, cuenta aún con abundantes recursos naturales. Así mismo, es un país que está abierto al comercio exterior y a la inversión privada, sin embargo México ha tenido un desempeño por debajo de lo esperado en términos económicos, ya que la economía tuvo un crecimiento estimado en poco más del 2.0 por ciento anual entre 1980 y 2018 lo que limita el progreso en la convergencia en relación con las economías de altos ingresos (Banco mundial 2020).

Este año 2020 se está registrando en la historia de la humanidad como unos de los años más críticos en distintos ámbitos para la sociedad, debido a la crisis sanitaria mundial causada por el Sars-cov-2 (Coronavirus). Se tiene que hacer énfasis debido a que esta crisis global es la causante de las grandes caídas económicas de todas las naciones en el mundo con cifras históricas.

Otro aspecto relevante económicamente hablando, es que México logro posicionarse como el primer socio de estados unidos como resultado de la reciente implementación del tratado comercial entre los países de Norteamérica, y sobre todo, a razón de la guerra comercial estados unidos mantiene actualmente con China (BBC, 2020).

Entorno Social

Si bien la situación social en el país nunca ha sido lo suficientemente buena, las diversas crisis económicas, políticas entre otras, no solo de México sino del mundo entero han agudizado los problemas sociales en todos los sentidos que hoy en día estamos atravesando.

El entorno social actual se ha visto modificado bruscamente debido a la pandemia que se mencionó anteriormente ya que desde un principio se tuvo que restringir el contacto físico y eso trae consigo una alteración significativa a la forma e interactuar con todas las personas en la sociedad.

Como consecuencia del distanciamiento físico como medida de prevención de contagio, la forma de adquirir productos para satisfacer nuestras necesidades se vio obligada a reestructurarse en línea, es decir que todas las personas tuvieron que comprar mediante páginas de internet o apps de los distintos establecimientos por lo cual la forma de interrelacionarnos cambio drásticamente en los últimos meses.

Sin lugar a duda, la descomposición emocional de la sociedad se ve reflejada en distintos tipos de enfermedades psicológicas, siendo las más graves hoy en día la ansiedad y la depresión, por ello es significativo que las empresas de distintos giros tomen acciones para que en su conjunto ayuden de manera directa e indirecta a los clientes y se mejore paulatinamente la situación que acosa a la población mundial.

Dicho lo anterior, por medidas sanitarias de precaución tomadas por el gobierno de México la apertura de negocios está restringida en cuanto a horarios y días de actividades de acuerdo a su importancia para la sociedad. Blare Talavera no se encuentra dentro de los negocios esenciales, pero se permite la apertura con un aforo máximo en el mercado del 30%. De esta

manera es como se pueden seguir las actividades de la empresa, mediante un proceso de adaptación a la situación por la cual el país atraviesa.

Entorno Tecnológico

Está comprobado que existe una relación positiva entre la generación y explotación del conocimiento y del desarrollo económico de los países, por lo que en México existe un gran interés por desarrollar una mejor capacidad de innovar, es decir, de generar nuevos productos diseños, procesos y servicios, métodos u organizaciones, o de incrementar valor a los existentes, y con ello lograr ventajas competitivas en la economía, que le permita alcanzar un crecimiento económico sustentable (Conacyt 2020).

Hoy en día la tecnología ha revolucionado el comercio del mundo entero a través de distintas plataformas, sin embargo a su vez, las distintas aplicaciones desarrolladas se pueden utilizar de manera incorrecta para fines poco productivos, de ahí radica la disruptividad del uso de las nuevas tecnologías para crecer como empresa.

En el caso de México, la tecnología mediante las distintas aplicaciones no es buena ni es mala, el problema es el uso social o político que se le otorgue, es por ello que resulta importante reflexionar sobre las posibilidades y efectos de uso que el uso de las distintas tecnologías puede aportar de manera global a cada organización y su entorno (Unam Global 2017).

Dado lo anterior resulta imprescindible usar la tecnología de manera ética y responsable con la sociedad, ya que puede generarse una mejor situación económica y social en el país, creándose un círculo virtuoso de crecimiento entre las micro, pequeñas y medianas empresas y las personas que integran la sociedad.

Existe una tendencia importante para el comercio actual con el uso de las tecnologías ya que se está generando un cambio en los hábitos de compra, debido al cierre de las tiendas los clientes se ven obligados a comprar de manera virtual mediante el uso de redes sociales y páginas de internet oficiales de las empresas. De esta manera Blare Talavera puede resultar beneficiado de estos nuevos hábitos de compra debido a que mediante las redes sociales se pueden vender los artículos y hacer envíos a todo el mundo con apoyo de las grandes empresas de logística.

4.4 Análisis FODA

Es vital estudiar las virtudes y fortalezas de la empresa, pero ahora desde un enfoque interno, y para ello resulta conveniente realizar un análisis FODA que facilite el análisis de las características propias de la organización y a su vez sea fácil de entender gráficamente. A continuación, se muestra dicho análisis de Blare considerando todos sus atributos y defectos.

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sin pagos de renta . -Local Propio . -Amplia experiencia en ventas . -Habilidades con el trato al cliente. -Manejo de buena relación con proveedores. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de motivación a empleados. -Mala gestión administrativa. -Falta de control en Inventario .
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Poder adquisitivo alto del segmento al que queremos vender. -Competencia en Declive . -Evolución y regulación del mercado. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estrategias agresivas de algunos competidores. -Irresponsabilidad de Proveedores. -Productos chinos -Índice delictivo en la zona comercial.

Figura 4. Análisis Foda Blare Talavera

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Análisis del Mercado

Objetivo del área de mercadotecnia

El área de mercadotecnia es muy importante, ya que se va a encargar de potencializar las ventas para hacer un negocio rentable y de esta manera lograr un posicionamiento de Blare Talavera a través del tiempo.

Para ello se ha definido lo siguiente:

- Proporcionar la información necesaria para que el público conozca a Blare Talavera.
- Captar nuevos clientes con el fin de posicionar la marca.
- Resaltar calidad del producto y coherencia para mencionar los atributos.
- Lograr obtener mayores utilidades.
- Hacer que las personas valoren el trabajo artesanal.
- Descubrir cuál es la tendencia de los clientes y satisfacer esa necesidad.

Descripción del producto

El talavera artesanal es un tipo de cerámica mayólica que mediante el sometimiento a altas temperaturas en hornos con condiciones específicas alcanzan una amplia gama de colores que son atractivos a nuestros clientes.

Blare Talavera ofrece al mercado nacional e internacional, productos de talavera artesanal de alta calidad ya que están fabricados con material originario de Dolores Hidalgo en el estado de Guanajuato, por lo cual tiene grandes atributos en cuanto diseño y durabilidad.

Al ser productos por naturaleza decorativos, se ofrecen piezas con diseños, tamaños, colores, y formas únicas que son capaces de ejercer un gran atractivo visual a nuestros clientes.

A continuación, se describen las características de los productos que ofrecemos al mercado.

Tabla 3.

Características de productos que Blare Talavera ofrece al mercado

Atributo	Blare Talavera
Diseño	Texturas y formas plasmadas en los productos de manera artesanal que le dan originalidad y garantizan que es un producto único.
Color	Se ofrecen productos con una amplia gama de colores de acuerdo al tiempo y temperaturas sometidas en los hornos.
Tamaño	Las dimensiones de los productos de Blare Talavera pueden ser elegidas por el cliente y en su caso, se puede fabricar un producto 100% personalizado para el cliente.
Durabilidad	Al ser elaborados con materiales como son las arenas especiales originarias de Dolores Hidalgo Guanajuato, se garantiza que los productos de talavera pueden estar al aire libre sin sufrir daños o cambios en su estructura por un periodo de tiempo indefinido.
Precio	Los precios son los más accesibles, debido a las alianzas estratégicas con artesanos en el estado de Guanajuato, por lo cual se crea un círculo virtuoso de producción.
Tiempo de entrega	Los productos se pueden entregar en la comodidad del hogar del cliente, en menos de dos horas desde su compra. (Dependiendo del área geográfica de la ciudad).
Pedidos especiales	Se pueden surtir la cantidad de productos que un cliente quiera independientemente de su diseño y tipo de producto.

Fuente: Elaboración Propia

Segmentación del mercado y comportamiento del cliente

Tabla 4.

Segmentación del mercado

Segmentación	Variable	Importancia
Ubicación	País Región	Debido a que la población del extranjero es la más interesada en los productos de talavera. Las grandes ciudades donde puede existir un nivel socioeconómico alto.
Genero	Hombres	Hombres mayores de 30 años, son la población que muestra mayor interés por adquirir productos de Blare Talavera.
Nivel Socioeconómico	Ingresos altos	Debido a que por naturaleza los productos son 100% decorativos y los precios son elevados.

Fuente: Elaboración Propia

Comportamiento de los clientes.

Desafortunadamente no existen datos actualizados sobre la cantidad de turistas que asisten a las zonas comerciales y mercados de artesanías de la CDMX y en especial en la zona sur, el lugar de origen de Blare Talavera.

Sin embargo existe un estudio realizado por la Secretaría de Turismo de la Ciudad de México de 2015 que aporta datos interesantes que si bien no son de este año o el anterior, puede ayudarnos a generar una idea de la situación y el contexto del comportamiento de los clientes y a continuación se expresa la información más relevante sobre clientes importantes para nosotros.

Según la Secretaría de Turismo de la Ciudad de México (2015), durante 2013 la Ciudad de México recibió un promedio anual de 2 millones 350 mil turistas extranjeros. En el 2014 esta cifra se incrementó hasta los 2 millones 918 mil turistas, para un incremento del 10% respecto de 2013. En 2015 se alcanzó la cifra de 3 millones 353 mil, es decir, un crecimiento de 435 mil turistas, que expresado en porcentaje representó un importante crecimiento de 15% respecto de 2014.

Los turistas internacionales que visitan la Ciudad provienen de los Estados Unidos en un 35.4% y de Canadá en 3.3%, países que en conjunto representan su mayor mercado turístico. De Centro y Sudamérica y el Caribe proviene el 34.9%, de Europa el 20.3% y de África, Asia y Oceanía el 6.1% restante.

Considerados en su totalidad los visitantes nacionales e internacionales con y sin pernocta, es decir incluyendo tanto a turistas como a excursionistas, en el 2014 se alcanzó la cifra de 105 millones de visitantes que arrojaron un gasto total estimado de 7,895 millones de dólares, para un gasto promedio por visitante 75.16 dólares.

De igual manera la Secretaría de Turismo de la Ciudad de México, reporta los gastos que los turistas realizan en artesanías en la CDMX, y a continuación se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 5.

Gastos realizados por Turistas en CDMX

Concepto	2014	2015
	Millones de Pesos	Millones de Pesos
Servicios		
Hotel	14,621.7	15,768.2
Transporte al lugar de Origen	15,902.6	15,925.0
Restaurantes y Bares	14,328.4	15,130.7
Alimentos y Bebidas	15,273.9	15,994.5
Alojamiento (distinto a hoteles)	5,321.1	5,708.8
Actividades de Esparcimiento	7,755.5	8,296.7
Transporte en el lugar de Origen	4,292.5	4,558.2
Actividades Culturales	3,070.1	3,296.1
Actividades Deportivas	2,356.5	2,540.0
Servicios Personales (Salón de Belleza, masajes, etc.)	2,503.3	2,692.1
Servicios de Salud	1,875.3	1,978.9
Paquetes de Viaje (Plan Europeo o Todo Incluido)	339.7	341.1
Ecoturismo	45.9	46.0
Subtotal servicios	87,686.5	92,276.3
Bienes		
Artesanías	3,492.2	3,676.0
Recuerdos del Viaje (Suvenir)	3,231.4	3,406.4
Ropa y Calzado	4,082.2	4,138.3
Compra de juguetes, artículos deportivos, musicales, etc.	3,120.9	3,158.4
Compra de Servicios de Aseo y limpieza	464.1	478.4
Guías Turísticas	237.6	255.4
Libros, Periódicos y Revistas	414.2	426.5
Medicamentos	817.4	833.4
Otros Bienes	1,572.3	1,659.0
Subtotal Bienes	17,432.2	18,031.8
Total	105,118.7	110,308.1

Fuente: Secretaría de Turismo de la Ciudad de México (2015).

Asimismo, es interesante observar con la ayuda de este estudio la derrama económica que el turismo proporciona en las principales zonas de cada delegación de la CDMX y en especial en Xochimilco ya que ahí reside Blare Talavera.

Los siguientes datos son del año 2015 y se expresan en millones de pesos.

Tabla 6.

Derrama económica por turismo en CDMX

(Millones de pesos)

Delegación	Compras	Social y Diversión	Comidas	Total
Cuauhtémoc	2,472	597	175	3,244
Iztapalapa	1,161	533	139	1,833
Gustavo A. Madero	621	585	146	1,351
Benito Juárez	606	479	106	1,191
Coyoacán	538	480	111	1,129
Venustiano Carranza	775	206	48	1,029
Miguel Hidalgo	406	411	100	917
Álvaro Obregón	431	327	75	833
Tlalpan	399	334	69	802
Azcapotzalco	303	204	64	572
Xochimilco	228	141	31	400
Cuajimalpa de Morelos	206	94	24	325
Iztacalco	152	142	30	325
Tláhuac	91	62	19	172
La Magdalena Contreras	66	80	15	162
Milpa Alta	54	20	6	79
Todas las delegaciones	8,509	4,696	1,159	14,364

Fuente: Secretaría de Turismo de la Ciudad de México (2015).

De la misma manera es de vital importancia y resulta conveniente saber el porcentaje de clientes que perciben un buen ingreso, por ello se presenta la siguiente grafica obtenida de la Secretaría de Turismo de la CDMX (2015).

Tabla 7.

Ocupación e ingreso de los clientes

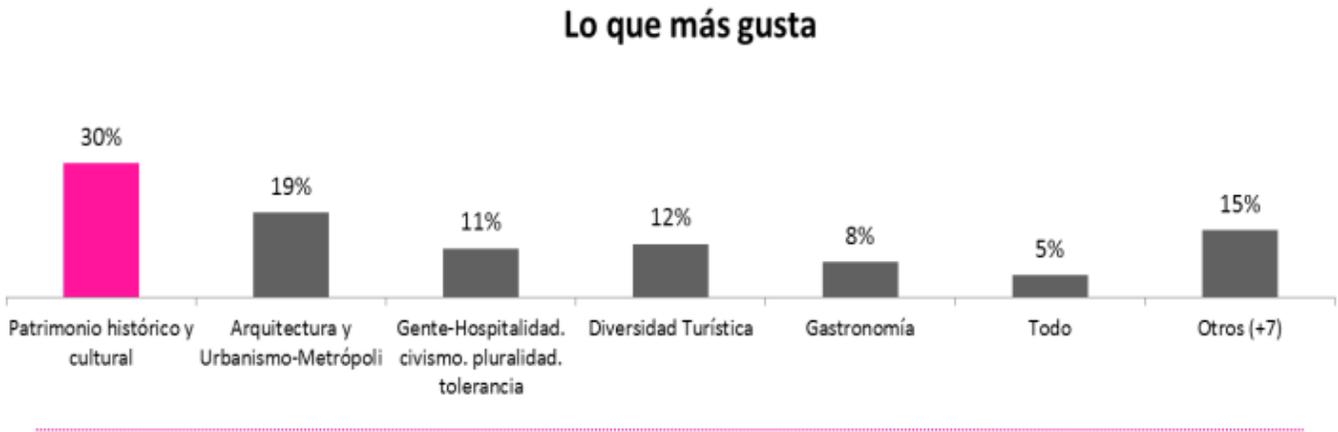


Fuente: Secretaria de Turismo de la Ciudad de México (2015).

Es importante saber que los turistas valoran la cultura y patrimonio de México, es por ello que se tiene una gran oportunidad para comercializar de óptima manera los productos, lo anterior se ejemplifica con la siguiente grafica obtenida de la secretaria de turismo de la Ciudad de México (2015).

Tabla 8.

Aspectos más valorados por el turismo en CDMX



Fuente: Secretaría de Turismo de la Ciudad de México (2015).

Estudio de mercado

Para realizar el estudio de mercado se utilizó una herramienta para la recopilación de información específica a través de una encuesta que contenía 10 preguntas y que fue enviada electrónicamente para su resolución a entidades o personas con tendencia al gusto por artesanías. El tamaño de la muestra y la encuesta se encuentran en el anexo 1 y anexo 2 respectivamente.

La encuesta tenía aproximadamente 2 minutos de duración y se recibieron respuestas de 120 personas, por lo cual se obtuvo la siguiente información.

Para el análisis es importante saber que un 56.7 % de las personas encuestadas si compra regularmente artesanías mexicanas, lo cual refleja que Blare Talavera tiene una oportunidad para satisfacer las necesidades de esos clientes.

1.- ¿Compra regularmente artesanías Mexicanas de Talavera?

120 respuestas

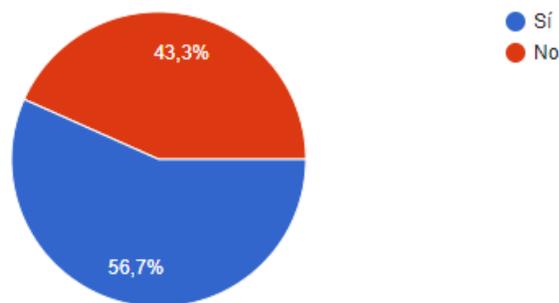


Figura 5. Grafica de primera pregunta de encuesta

Fuente: Elaboración Propia

De la misma manera, el 44.4 % de los encuestados compra artesanías mexicanas una vez al año, seguido por un 23.1 % que lo hace cada dos años, lo cual da razón a que los productos de talavera al ser por naturaleza 100% decorativos los clientes tardan entre uno y dos años para adquirir estos productos. Además esta pregunta demostro que existe un 19.4% de personas que compran artesanías cada 4 meses, de esta manera es posible saber que Blare talavera puede aprovechar este porcentaje a medida de sus capacidades.

2.- ¿Con que frecuencia lo hace?

108 respuestas

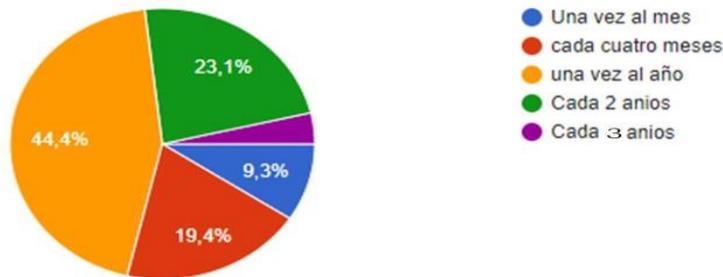


Figura 6. Grafica de segunda pregunta de encuesta

Fuente: Elaboración Propia

Con la siguiente pregunta se puede observar que el 46.3 % de los encuestados asiste a los típicos mercados de artesanías para hacer sus compras, esto refleja que Blare Talavera tiene una oportunidad óptima para captar clientes potenciales. La adquisición de talavera a través de las fábricas tiene un 38.9% de los encuestados y finalmente solo un 14.8% asiste a lugares turísticos para adquirir estos productos.

3.- ¿A qué lugar asiste para adquirir artesanías mexicanas?

108 respuestas

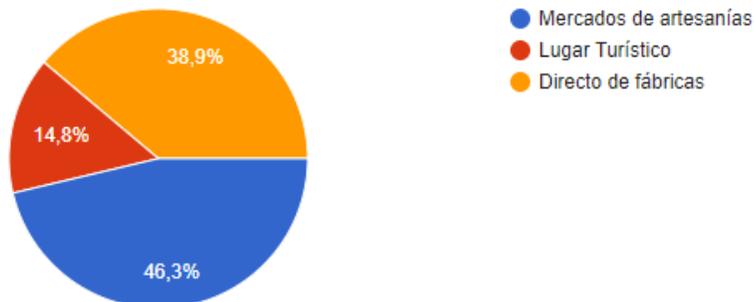


Figura 7. Grafica de tercera pregunta de encuesta

Fuente: Elaboración Propia

Uno de los aspectos que se busca es dar especialización a productos con mayor demanda en el mercado, por ello con la siguiente pregunta se revelo que el 47.3% de los encuestados compra macetas, el 34.8% adquiere la demás gama de artículos decorativos, y el 17.9% prefiere los tibores. Dicha información ayuda a tener una idea de cómo se puede satisfacer a demanda del mercado desde el inicio de operaciones.

4.- ¿Qué tipo de productos son sus preferidos?

112 respuestas

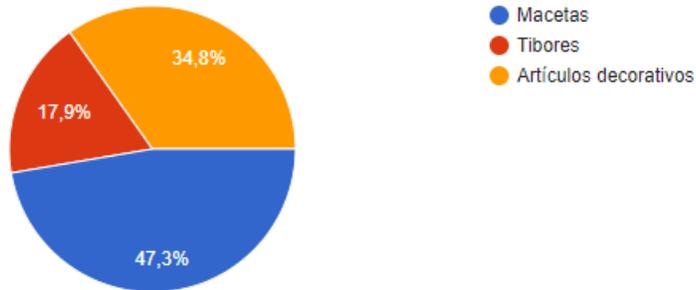


Figura 8. Grafica de cuarta pregunta de encuesta

Fuente: Elaboración Propia

En la pregunta número 5 sobre las características de los productos que influían para realizar una compra nótese que el principal atributo que motiva al cliente es diseño con un 44.8% lo cual es un indicador que el cliente satisface su necesidad sin darle énfasis al precio del producto, de la misma manera el 31.9% si se motiva por el precio del producto, y el 13.8% se guía por la calidad.

5.- ¿Cuál de las siguientes características de los productos lo motiva a realizar la compra?

116 respuestas

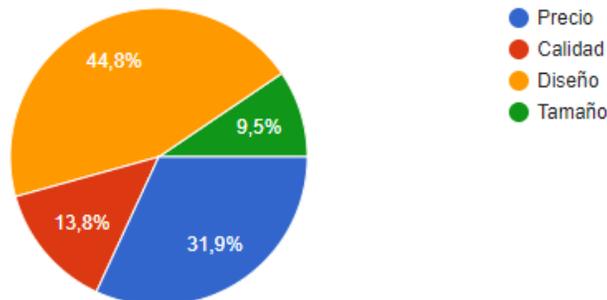


Figura 9. Grafica de quinta pregunta de encuesta

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que los clientes utilizan en su mayoría su tarjeta de crédito para realizar sus compras ya que esta opción representa el 49.2% del total de los encuestados, mientras que el 31.7% realiza sus compras directamente con efectivo. Con dicha información se puede observar que existe la posibilidad de competir en el mercado si se apertura la opción de pago con tarjeta, ya sea de crédito o débito.

6.- ¿Qué forma de pago emplea al comprar estos productos?

120 respuestas

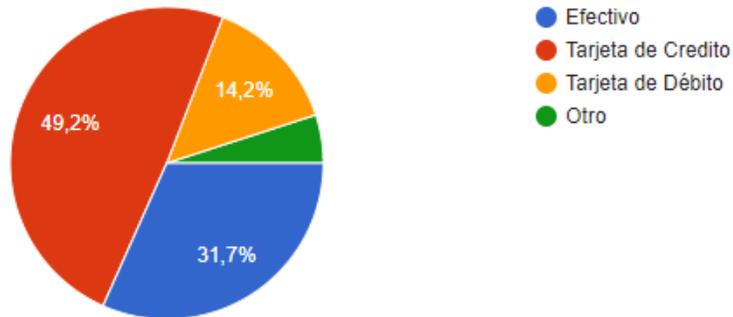


Figura 10. Grafica de sexta pregunta de encuesta

Fuente: Elaboración Propia

Desde la perspectiva de Blare Talavera los precios de los productos actualmente en el mercado son accesibles para el segmento del mercado al que se enfoca. Con la pregunta número siete se confirma que el cliente está satisfecho con los precios hoy en día de la talavera, con un 65.8% de los encuestados mientras que el 34.2% no le parecen justos.

7.- ¿Los precios actuales de estos productos en el mercado le parecen justos?

120 respuestas

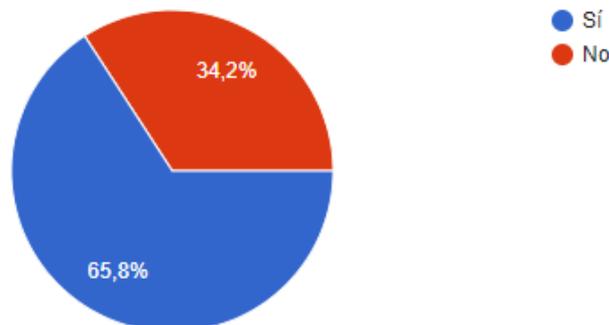


Figura 11. Grafica de séptima pregunta de encuesta

Fuente: Elaboración Propia

El 47.3% de los encuestados está dispuesto a pagar hasta \$1,800.00 por productos de talavera, es por ello que nuestro negocio puede competir en el mercado con los productos que en muchas ocasiones se consideran altos en costo.

8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo por un producto de talavera artesanal?

112 respuestas

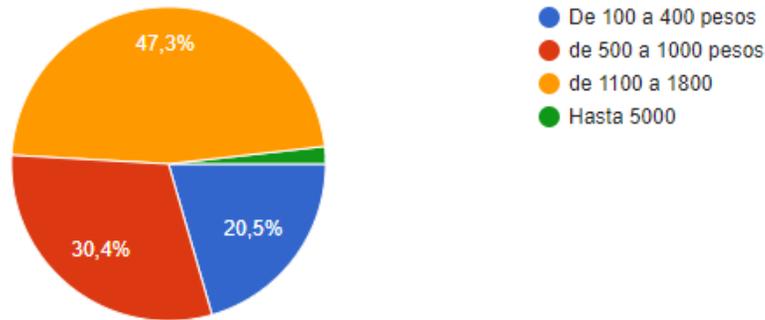


Figura 12. Grafica de octava pregunta de encuesta

Fuente: Elaboración Propia

En Blare Talavera se tiene por objetivo posicionarse en el mercado mediante el buen uso de técnicas mercadotecnia como pueden ser las promociones. Es por ello que la pregunta número 9 ayuda para enfocarnos a las opciones de promoción que a los clientes les agrada más. El 45% le interesaría tener la promoción de precios de mayoreo, el 38.3% le interesaría la entrega a domicilio, y un 16.7% le gustaría tener algún tipo de descuento por forma de pago.

9.- ¿Qué promoción le interesaría para comprar estos productos?

120 respuestas

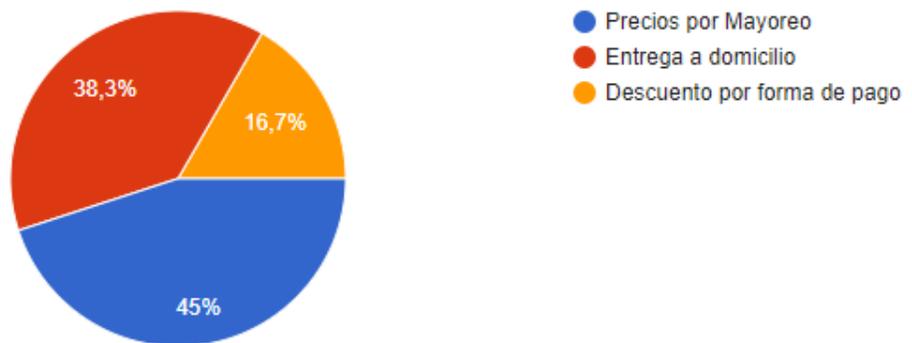


Figura 13. Grafica de novena pregunta de encuesta

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente es necesario saber si los encuestados utilizarían los productos de talavera para decorar no solo sus hogares sino también sus reuniones sociales, esto con el fin de analizar sobre alternativas que permitan a Blare Talavera extender sus opciones para satisfacer necesidades de los clientes. Se obtuvo que el 73.3% sí utilizaría productos de talavera para sus eventos sociales y sólo un 26.7% no.

10.- ¿Utilizaría productos de talavera como decoración en eventos sociales?

120 respuestas

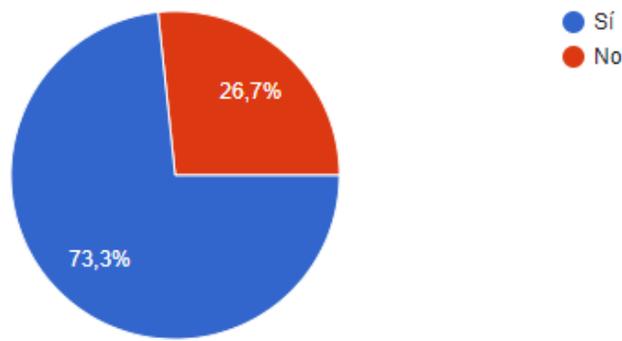


Figura 14. Gráfica de decima pregunta de encuesta

Fuente: Elaboración Propia

Imagen Corporativa

Blare Talavera nace de la combinación de los apellidos de mi padre, uno de los fundadores del primer negocio de Talavera artesanal, y el apellido de mi madre. De esta manera considero que se cumple la originalidad del nombre, así como hacer que la empresa tenga un sentido de identidad.

La marca Blare Talavera está representada con un logotipo que hace referencia a las letras B (perteneciente a Blare) y la letra T (perteneciente a talavera) además está acompañada por las figuras más representativas que se plasman en los diseños de la talavera en su clásico color azul.

El logotipo de la marca es el siguiente:



Figura 15. Logotipo de la Marca

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta de introducción al mercado

Cadena de distribución

La creación de los productos de talavera es en el estado de Guanajuato, en los grandes hornos que se encuentran en Dolores Hidalgo, hechos por artesanos mexicanos. En Blare Talavera se cuenta con dos maneras de adquirir y distribuir los productos fabricados en dicho estado, esto se debe a la alianza estratégica existente entre Blare talavera y un proveedor que lleva el nombre de “Arte el Güero”, por lo cual existe opción para abastecer el negocio de productos, a continuación, se describen:

Un modo de adquirir los productos de talavera es llegar directamente en una camioneta tipo Pick up al horno con el proveedor con una relación de productos realizada con anticipación, mediante la cual será posible identificar y comprar concretamente los productos necesarios. Para llegar al horno antes mencionado es necesario recorrer una distancia de 350 km desde el local ubicado en Xochimilco al sur de la CDMX.

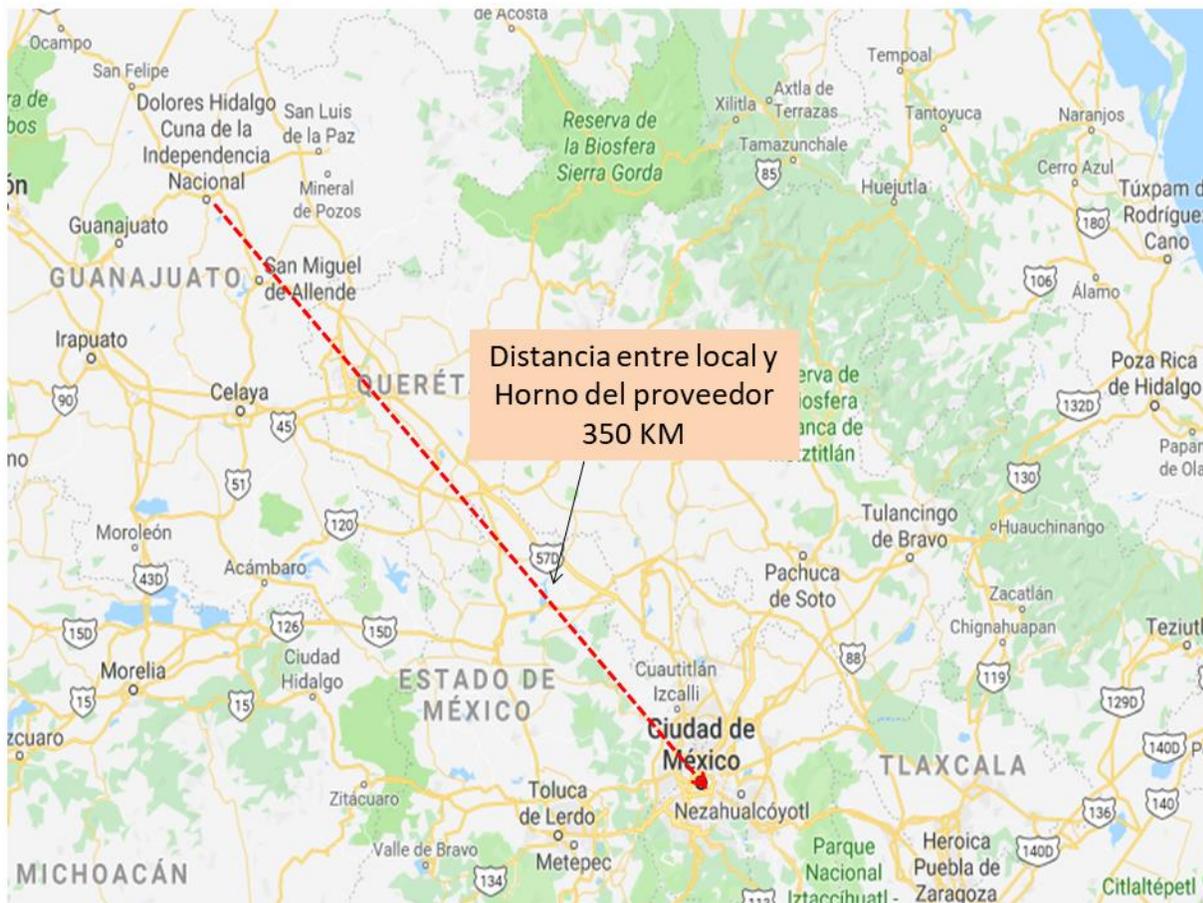


Figura 16. Mapa de distancia con proveedor

Para ello se debe tomar la carretera México - Querétaro y pasar casetas de cobro Tepetzotlán, y después la caseta de cobro Palmillas, para posteriormente tomar la desviación a San Luis Potosí que nos lleva a Dolores Hidalgo, Guanajuato.

Una vez que se compran los productos se procede a cargar la camioneta, la cual esta acondicionada con materiales resistentes al agua y que a su vez brindan una capa de protección a los productos de talavera en la caja de carga para que durante el trayecto de regreso no se dañen.

Al llegar a la ciudad se procede a la descarga de los productos directamente en el local, el cual tiene una capacidad de almacenaje considerable. En su caso se pueden descargar los productos directamente en la bodega en caso de que así lo demanden los pedidos o las situaciones específicas.

De esta manera, es como finalmente se completa el proceso para la adquisición de los productos y se pueden poner en exhibición para la entrega final a los compradores.

El otro modo existente para abastecer el negocio de productos de talavera es hablar con el proveedor y dependiendo de la cantidad de productos, urgencia o en su caso la limitación en el área de transporte se acuerda la entrega de productos por parte del proveedor el cual se encargará de hacer llegar los productos hasta el negocio en tiempo y forma.

Así es como los productos adquiridos y solicitados son colocados para su exhibición y venta.

Precios

Los precios están estandarizados por el mismo mercado, el cual permite a los vendedores poner precios similares entre todos para poder crear un ambiente competitivo.

Esto se debe a que se considera desde la creación del mercado lograr un equilibrio entre los precios de todos los negocios, además de que en muchas ocasiones los precios incluyen una cantidad aproximada de gastos en los cuales los locatarios pueden incurrir para abastecer sus locales.

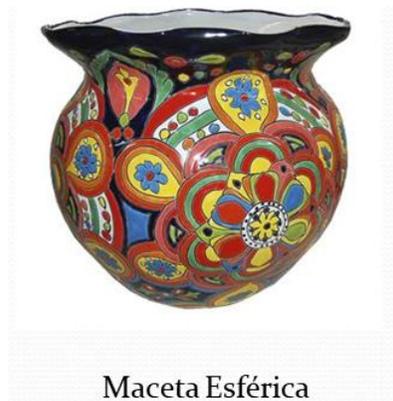
A razón de lo anterior, se presentan los productos más demandados y sus respectivos precios:

Como se puede apreciar en la imagen, los precios del tabor van de los \$400.00 pesos a los \$6,000.00 pesos debido al tamaño ya que el más pequeño mide aproximadamente 50 centímetros y el más grande 1.5 metros.



Tabor

En el caso de la maceta esférica de igual manera la más pequeña cuesta \$250.00 pesos y la más grande alcanza el precio de \$2,500.00 pesos.



Maceta Esférica

En el caso de las macetas cónicas, el modelo más pequeño tiene un costo de \$400.00 pesos y el modelo con mayores dimensiones alcanza el precio de \$3,000.00 pesos.



Cónica

Las piezas que integran las vajillas se venden por separado para que el cliente tenga la libertad de comprar los artículos que guste. El artículo con más bajo costo son los vasos y los platos con un precio de \$70.00 cada uno. Mientras que los jarrones son productos con un costo de \$3,000.00 pesos.



Vajillas Pieza

Finalmente, existe la gama de productos llamada “productos chicos” tienen un costo que van de los \$50.00 pesos a los \$200.00



Platones, saleros, cruz,
Fruteros, Candelabros

Promoción de lanzamiento

Para el lanzamiento se proponen las siguientes promociones con las que se espera captar a clientes potenciales.

-Productos de regalo (plato, vaso o candelabro a elegir).

-2x1 en todos los productos.

-Descuento de 10% del total de la venta al pagar en efectivo.

-Descuento del 5% del total de la venta al pagar con tarjeta de crédito o débito.

-Precio de mayoreo a partir del tercer producto.

-Bono de regalo (10 %) por cada \$1000.00 pesos de compra.

-Certificado de regalo por apertura (\$300 pesos) al realizar tú primera compra mínima de \$500.00 pesos.

-Entrega a domicilio.

4.6 Análisis de operaciones

Proceso de Producción

Debido a la naturaleza este negocio no se planea fabricar los productos, se planea adquirir el producto final, salvo un producto que es la maceta “lisa” a la cual se le puede aplicar una capa de color de preferencia del cliente, a continuación, se explica el proceso para para cada uno de ellos.

-El primer paso para adquirir los productos finales, consiste en consultar el control de inventario para analizar la cantidad de piezas que se necesitan para abastecer el negocio.

- El segundo paso es realizar el pedido a los proveedores vía telefónica, y respaldado con un correo electrónico donde se especifiquen la cantidad, nombre y características de los productos que se necesitan.

-El tercer paso es acordar el punto de entrega. Para este paso se debe tomar en cuenta la urgencia de los productos y decidir si es necesario ir por producto, o esperar algunos días para que el proveedor transporte el pedido hasta la bodega.

Finalmente, se hace un registro al inventario y al esquema de administración para plasmar la inversión realizada, así como los posibles gastos.

En el caso de los productos “lisos”, el proceso consiste en:

- 1.- Limpiar de residuos la pieza a pintar, con agua a presión, de esta manera se asegura la eliminación de impurezas en la pieza.
- 2.- Dejar secar (aproximadamente tarda 10 minutos) y proceder a pintar con pintura de aceite, a mano, aplicando solo una capa o las que el cliente solicite.

Capacidad de planta

Para definir la capacidad de la planta, se considera que al ser una empresa comercializadora, en el local se tiene la capacidad para solventar pedidos de hasta 10 piezas por pedido, es decir se cuenta con 11 piezas para cada producto en el local, en caso de necesitar más piezas se va a la bodega por la mercancía.

Por otro lado, se considera lo siguiente en cuanto al producto liso:

- Cantidad de trabajadores: 2
- Capacidad para pintar producto por hora: 4
- Horas de trabajo por día: 8 horas
- Días de trabajo a la semana: 6 días
- Semanas por mes: 4

Al realizar la multiplicación de los elementos antes mencionado se obtiene:

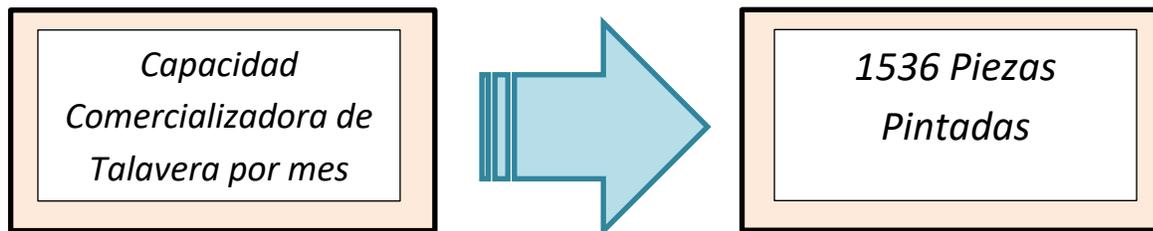


Figura 17. Capacidad de Planta

Fuente: Elaboración Propia

Plano de distribución de áreas

En el siguiente plano, se propone la distribución de las áreas de negocio, aprovechando el tamaño del local y tratando de maximizar su capacidad de almacenaje.

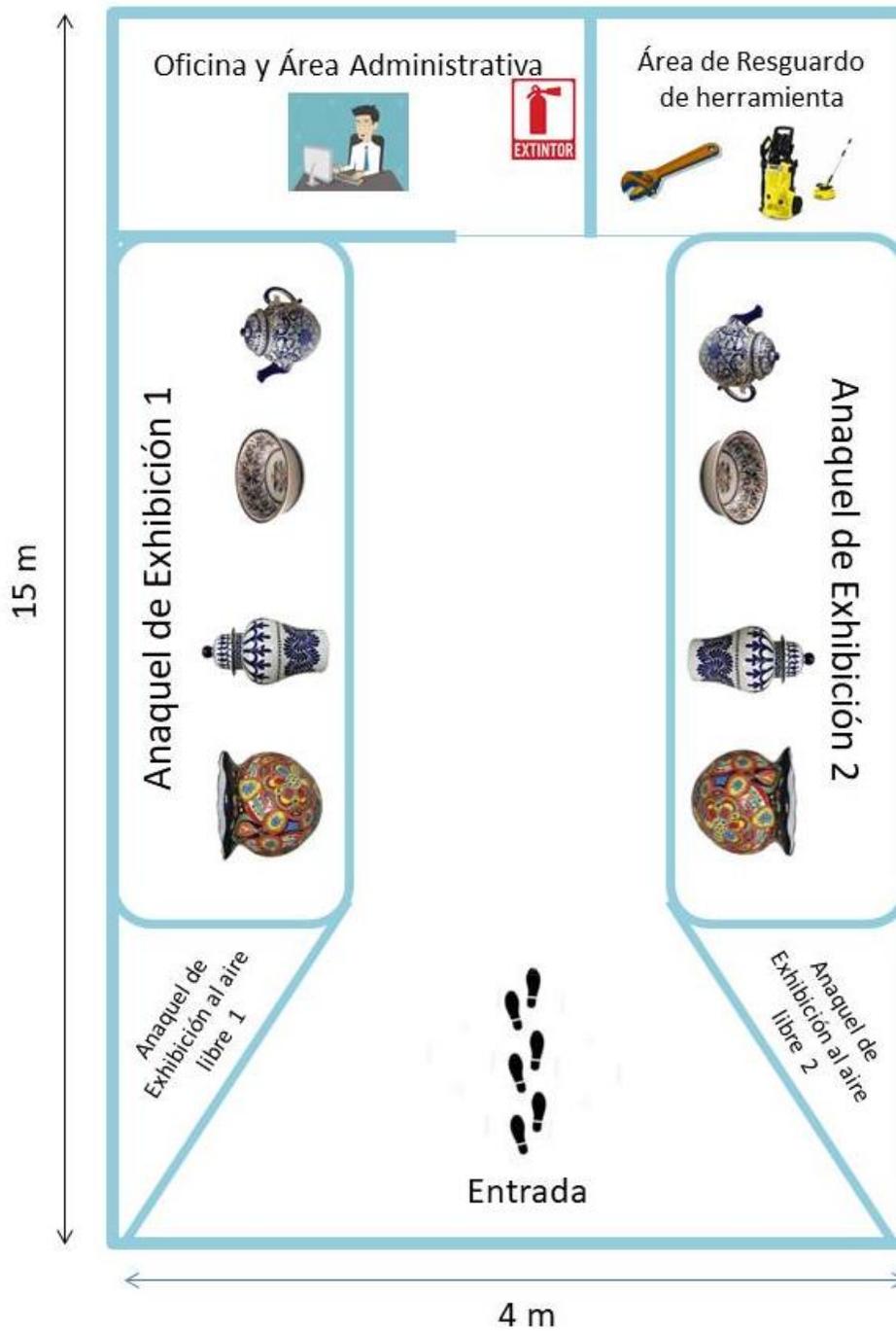


Figura 18. Plano de distribución de Áreas

Fuente: Elaboración Propia

Requerimiento de equipo

EQUIPO PARA LA ADMINISTRACIÓN
<p style="text-align: center;">Equipo de cómputo</p> <p>- Laptop Acer Nitro 5 AN515-42-R5LC AMD Ryzen 5 8GB RAM 1TB más 128GB SSD procesador AMD Ryzen 5-2500U 128 GB Unidad estado sólido más 1 TB Memoria RAM de 8G a 16 GB de memoria expandible.</p>
HERRAMIENTA PARA PINTAR Y LIMPIAR
<p>-Hidrolavadora Karcher K2 Compact 1600 PSI Fuerza de 1600 psi, tecnología para ahorro de Agua.</p> <p>-Pulidora Orbital Maxtool Eléctrica 10 Pulgadas 127 V AKSI Maxtool 390701.</p> <p>-Juego de Brochas Bestt Liebco</p>
SEGURIDAD
<p>-Lentes de seguridad envolventes ultrapopulares. 99.9% protección UV.</p> <p>-Extintor - Clase ABC, 5 lb Cilindro de acero contiene el químico seco fosfato monoamónico.</p>

Figura 19. Requerimiento de equipo

Fuente: Elaboración Propia

4.7 Análisis de Organización

Organigrama

Blare talavera tiene una estructura sencilla, la cual está definida por el siguiente organigrama, el cual incluye el personal necesario.

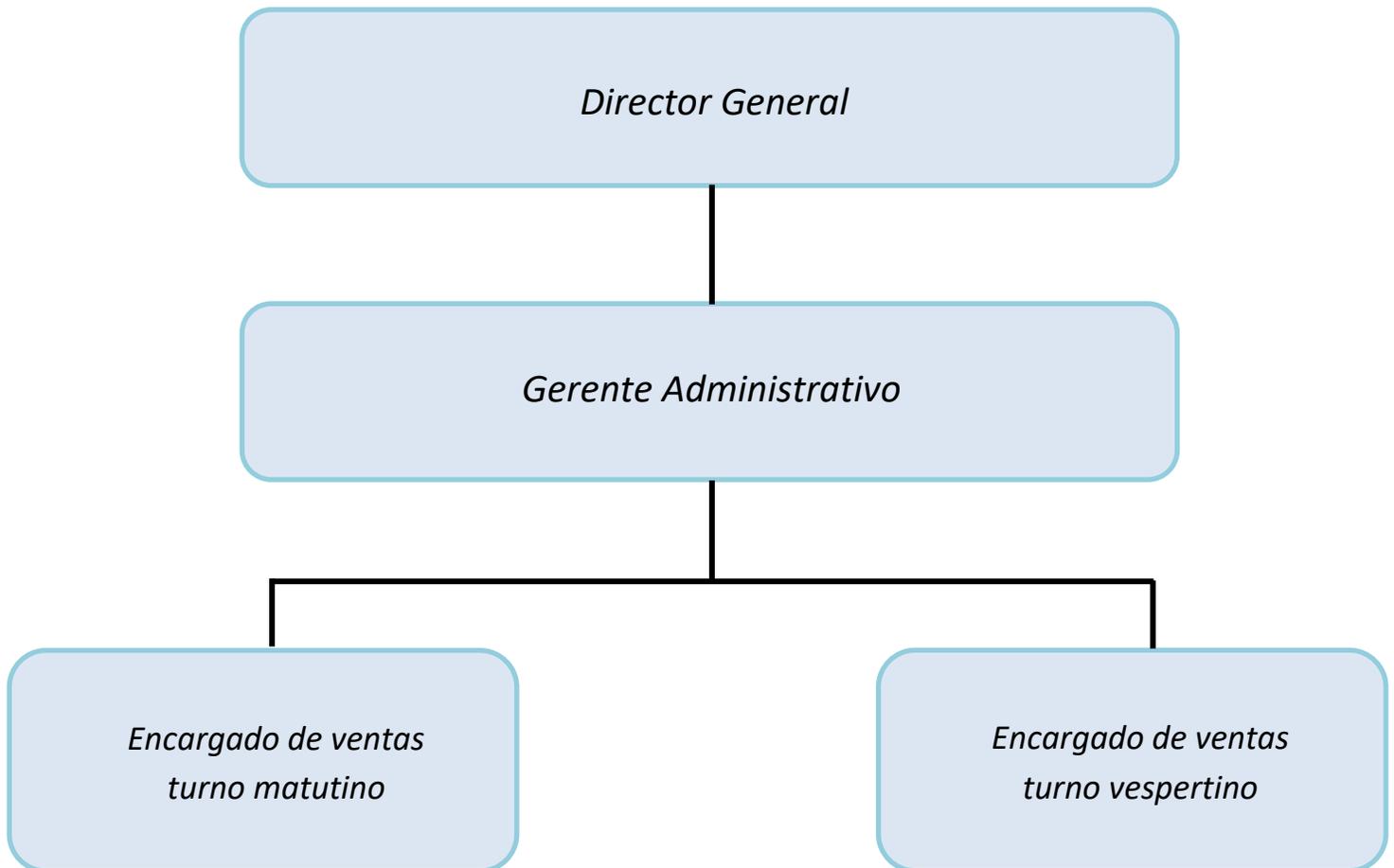


Figura 20. Organigrama de la Empresa

Fuente: Elaboración Propia

Perfil de puestos

En la tabla número 9 se muestran las características que deben tener las personas para cubrir los puestos en el área de trabajo de Blare talavera, y de esta manera tratar de aprovechar esfuerzos y maximizar rendimientos.

Tabla 9.

Perfil de puestos

Nombre del Puesto	Descripción del puesto	Preparación académica o conocimientos técnicos	Competencias	Valores	Experiencia laboral
Director General	<p>Sus principales funciones son organizar, dirigir y coordinar el esfuerzo de los empleados.</p> <p>Tomar decisiones de inversión, financiamiento, recursos humanos etc.</p> <p>Administrar las relaciones interpersonales.</p> <p>Gestionar los recursos disponibles mediante el análisis de las situaciones.</p>	Maestría en administración de organizaciones	<p>Capacidad para la toma de decisiones.</p> <p>Inteligencia emocional</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Comunicación</p> <p>Gestión de información.</p>	<p>Respeto</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Lealtad</p> <p>Integridad</p> <p>transparencia</p> <p>Colaboración</p> <p>Empatía</p> <p>paciencia</p>	Puesto similar en una empresa del mismo tamaño y sector.
Gerente Administrativo	<p>Coordinar con los encargados de ventas.</p> <p>Realizar cálculos matemáticos sobre</p>	Licenciatura en administración, o área similar.	<p>Proactividad.</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p>	<p>Respeto</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Lealtad</p> <p>Integridad</p> <p>transparencia</p> <p>Colaboración</p> <p>Empatía</p>	Desempeño de actividades en organizaciones del mismo sector comercial.

	transacciones financieras. Contacto con los clientes en situaciones específicas.			paciencia	
<i>Encargado de Ventas</i>	Promover las artesanías mexicanas con los clientes. Ofrecer a los clientes asesoría sobre las características principales de nuestros productos. Brindar a los clientes la información necesaria sobre formas de pago, tiempo de entrega de pedidos, promociones, descuentos etc.	Carrera técnica en ventas.	Actitud de servicio. Facilidad de palabra. Entusiasmo Asertividad Perseverancia Trato con el cliente.	Responsabilidad Lealtad Honestidad Empatía Integridad Servicio al cliente	Experiencia en ventas, trato con el cliente o áreas afines.
<i>Ayudante General</i>	Proveer al equipo de trabajo apoyo en situaciones del día a día del negocio. Colaborar en el mantenimiento en general de la empresa.	Educación Básica	Actitud de servicio.	Actitud de servicio Respeto Responsabilidad Lealtad Colaboración	No aplica

Fuente: Elaboración propia

Relación de sueldos y salarios

En la tabla 10 se muestran los sueldos que perciben las personas que desempeñan labores en los puestos específicos mencionados, recolectados y actualizados al año 2020. Actualmente, el mundo pasa por una contingencia sanitaria causada por el síndrome respiratorio SARS-COV-2, nombre del nuevo coronavirus que hoy en día está causando una serie de crisis económicas, sociales, ambientales que están perjudicando seriamente al planeta.

Dicho lo anterior, los sueldos y los salarios se bajaron drásticamente y aunque las cifras de los sueldos oficialmente no han marcado una tendencia a la baja, para fines prácticos en este trabajo de investigación, en la parte de la evaluación de la empresa, se utilizan sueldos con cifras menores que las mostradas en la siguiente tabla.

Tabla 10.

Relación de puestos y salarios

Puesto	Cantidad máxima y mínima para Sueldos y Salarios		Cantidad máxima y mínima para otros ingresos por prestaciones		Cantidad mínima y máxima Total de ingresos mensuales (sueldo más prestaciones)		Total de Ingresos anuales	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Director General	\$7,000.00	\$10,000.00	\$1000.00	\$2,000.00	\$8,000.00	\$12,000.00	\$96,000.00	\$144,000.00
Gerente Administrativo	\$5,000.00	\$8,000.00	\$500.00	\$2,000.00	\$5,000.00	\$10,000.00	\$60,000.00	\$120,000.00
Encargado de ventas	\$3,500.00	\$5,500.00	\$500.00	\$3,500.00	\$4,000.00	\$9,000.00	\$48,000.00	\$108,000.00
Ayudante general	\$3,000.00	\$4,500.00	\$500.00	\$1,500.00	\$3,500.00	\$5,000.00	\$42,000.00	\$60,000.00

Fuente: Elaboración propia

4.8 Evaluación del proyecto

Inversión Inicial

Tabla 11.

Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Socio	Aportación
Ramón Blas Franco	\$40,000.00
Valentín Blas Arenas	\$40,000.00
Lenin Blas Arenas	\$40,000.00
Total	\$120,000.00

Fuente: Elaboración propia

Lista de Precios de compra al Proveedor

Tabla 12.

Lista de precios al proveedor

Producto Grande			
Producto	Piezas a comprar	Precio unitario	Total
Tibor chico	5	150.00	750.00
Tibor mediano	5	200.00	1000.00
Tibor grande	5	600.00	3000.00
Maceta esférica chica	5	150.00	750.00
Maceta esférica mediana	5	200.00	1000.00
Maceta esférica grande	5	400.00	2000.00
Maceta cónica chica	5	150.00	750.00
Maceta cónica mediana	5	200.00	1000.00
Maceta cónica grande	5	400.00	2000.00
	45	Total	\$12,250.00

Producto Chico			
Producto	Piezas a comprar	Precio unitario	Total
Vajillas (10 artefactos por vajilla)	10	\$400.00	\$4,000.00
Canasta frutera	10	\$100.00	\$1,000.00
Lámparas de pasillo	20	\$50.00	\$1,000.00
Platos decorativos	10	\$50.00	\$500.00
	50	Total	\$6,500.00

Fuente: Elaboración propia

Lista de precios de venta de Blare Talavera

Tabla 13.

Lista de precios a la venta

Producto Grande	Precio al publico
Tibor chico	\$500.00
Tibor mediano	\$1,000.00
Tibor grande	\$2,400.00
Maceta esférica chica	\$500.00
Maceta esférica mediana	\$800.00
Maceta esférica grande	\$1,800.00
Maceta cónica chica	\$500.00
Maceta cónica mediana	\$800.00
Maceta cónica grande	\$1,800.00

Producto chico	Precio al publico
Vajillas	\$1,600.00
Canasta frutera	\$400.00
Lámparas de pasillo	\$400.00
Platos decorativos	\$200.00

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de Ingresos

Tabla 14.

Presupuesto de Ingresos

Días Trabajados	Horarios	Productos Vendidos Estimados	Importe
Lunes- Miércoles	10:00 am a 6:00 pm	1	\$976.00
Jueves y Viernes	10:00 am a 6:00 pm	2	\$1,952.00
Sábados y Domingos	10:00 am a 6:00 pm	4	\$3,904.00
Total			\$6,832.00
Semanas Laborables 52			\$355,264.00

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto Gastos de Operación

Tabla 15.

Presupuesto Gastos de operación

Nomina			
Puesto	No. Empleados	sueldo percibido mensual	sueldo percibido anual
Director General	1	\$5,000.00	\$60,000.00
Gerente Administrativo	1	\$4,000.00	\$48,000.00
Encargado de ventas	1	\$3,000.00	\$36,000.00
Ayudante General	1	\$3,000.00	\$36,000.00
Total	4	\$15,000.00	\$180,000.00

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto Gastos de Administración

Tabla 16.

Presupuesto Gastos de administración

Concepto		Importe	
Nomina		\$180,000.00	
Otros gastos Administración		\$5,400.00	3% Anual
	Total Anual	\$185,400.00	

Fuente: Elaboración propia

Gastos de Venta

Tabla 17.

Gastos de Venta

Concepto	Importe	
Luz	\$200.00	(Bimestral)
Agua	\$200.00	(Bimestral)
Total	\$400.00	
Total Anual	\$2,400.00	

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto Costo de Ventas

Tabla 18.

Presupuesto costo de Venta

Concepto	Costo Anual
Productos de Talavera	\$75,000.00
Depreciación	\$4,200.00
TOTAL	\$79,200.00

Fuente: Elaboración propia

Balance General Inicial

Balance General Inicial Al 31 de diciembre de 2019			
Activo		Pasivo	0
Activo Circulante			
Efectivo	\$31,000.00		
Inventarios	\$75,000.00		
Suma Circulante	\$106,000.00		
Activo Fijo		Capital Contable	
Equipo de computo		Capital Social	\$120,000.00
Laptop	\$14,000.00		
Suma activo Fijo	\$14,000.00		
Activo Total	\$120,000.00	Pasivo+ C.Contable	\$120,000.00

Figura 21. Balance General Inicial

Fuente: Elaboración Propia

Cédula de Depreciación

Tabla 19.

Cédula de depreciación

Activo Fijo	Importe	% Depreciación	Depreciación
Laptop	\$14,000.00	30%	\$4,200.00

Concepto	Valor	%	1	2	3	4	5
Laptop	\$14,000.00	30	\$4,200.00	\$4,200.00	\$4,200.00	\$1,400.00	1
TOTAL			\$4,200.00	\$4,200.00	\$4,200.00	\$1,400.00	

Fuente: Elaboración propia

Estado de resultados pro-forma

Estado de Resultados Proforma

Del 1/01/ 2020 al 31/12/2020

Ventas		\$355,264.00
Costo de Ventas		\$79,200.00
Utilidad Bruta		\$276,064.00
Gastos de Operación		
Gastos de Venta		\$2,400.00
Gastos de administracion		\$185,400.00
Utilidad de Operación		\$88,264.00
Otros gastos	-	
Utilidad antes de Impuestos		\$0.00
Impuestos		0
Utilidad Neta		\$88,264.00

Figura 22. Estado de resultados pro-forma

Fuente: Elaboración Propia

Estado de resultados proyectado a 5 años con las siguientes características:

-Ingresos constantes por año

-Inflación al 5%

Estado de Resultados (Proyección 5 Años)

	2020	2021	2022	2023	2024
	1	2	3	4	5
Ventas	\$355,264.00	\$373,027.20	\$391,678.56	\$411,262.49	\$431,825.61
Costo de Ventas	\$79,200.00	\$83,160.00	\$87,318.00	\$91,683.90	\$96,268.10
Utilidad Bruta	\$276,064.00	\$289,867.20	\$304,360.56	\$319,578.59	\$335,557.52
Gastos de Operación					
Gastos de Venta	\$2,400.00	\$2,520.00	\$2,646.00	\$2,778.30	\$2,917.22
Gastos de administración	\$185,400.00	\$194,670.00	\$204,403.50	\$214,623.68	\$225,354.86
Utilidad de Operación	\$88,264.00	\$92,677.20	\$97,311.06	\$102,176.61	\$107,285.44
Otros gastos	-				
Utilidad antes de Impuestos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Impuestos	0	0	0	0	0
Utilidad Neta	\$88,264.00	\$92,677.20	\$97,311.06	\$102,176.61	\$107,285.44
Flujo de efectivo	\$92,464.00	\$96,877.20	\$101,511.06	\$103,576.61	\$108,285.44

Figura 23. Proyección de estado de resultados

Fuente: Elaboración Propia

La depreciación es un cargo que no representa una salida de efectivo de la empresa, es por ello que debe sumarse nuevamente a la utilidad neta para obtener una estimación de flujo de efectivo proveniente de las operaciones (Weston, 1993).

Evaluación del proyecto considerando inflación al 5% e ingresos constantes

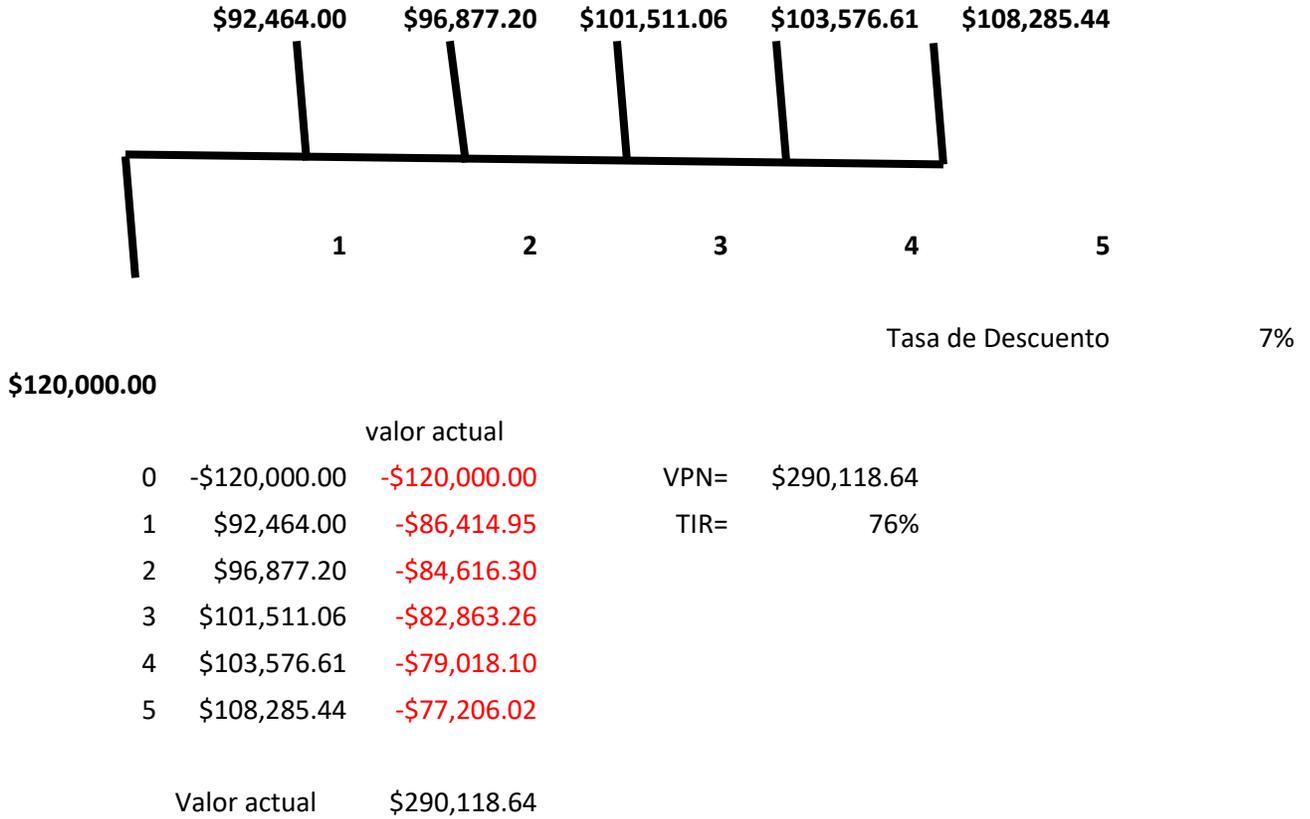


Figura 24. Evaluación del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Estado de resultados proyectado a 5 años con las siguientes características:

-Ingresos Constantes

-Sin inflación

Estado de Resultados (Proyección 5 años)

	2020	2021	2022	2023	2024
	1	2	3	4	5
Ventas	\$355,264.00	\$373,027.20	\$391,678.56	\$411,262.49	\$431,825.61
Costo de Ventas	\$79,200.00	\$79,200.00	\$79,200.00	\$79,200.00	\$79,200.00
Utilidad Bruta	\$276,064.00	\$293,827.20	\$312,478.56	\$332,062.49	\$352,625.61
Gastos de Operación					
Gastos de Venta	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00
Gastos de administración	\$185,400.00	\$185,400.00	\$185,400.00	\$185,400.00	\$185,400.00
Utilidad de Operación	\$88,264.00	\$106,027.20	\$124,678.56	\$144,262.49	\$164,825.61
Otros gastos					
Utilidad antes de Impuestos	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Impuestos	0		0	0	0
Utilidad Neta	\$88,264.00	\$106,027.20	\$124,678.56	\$144,262.49	\$164,825.61
Flujo de efectivo	\$92,464.00	\$110,227.20	\$128,878.56	\$145,662.49	\$165,825.61

Figura 25. Proyección estado de resultados ingresos constantes sin inflación

Fuente: Elaboración Propia

Evaluación del proyecto ingresos constantes, sin inflación.

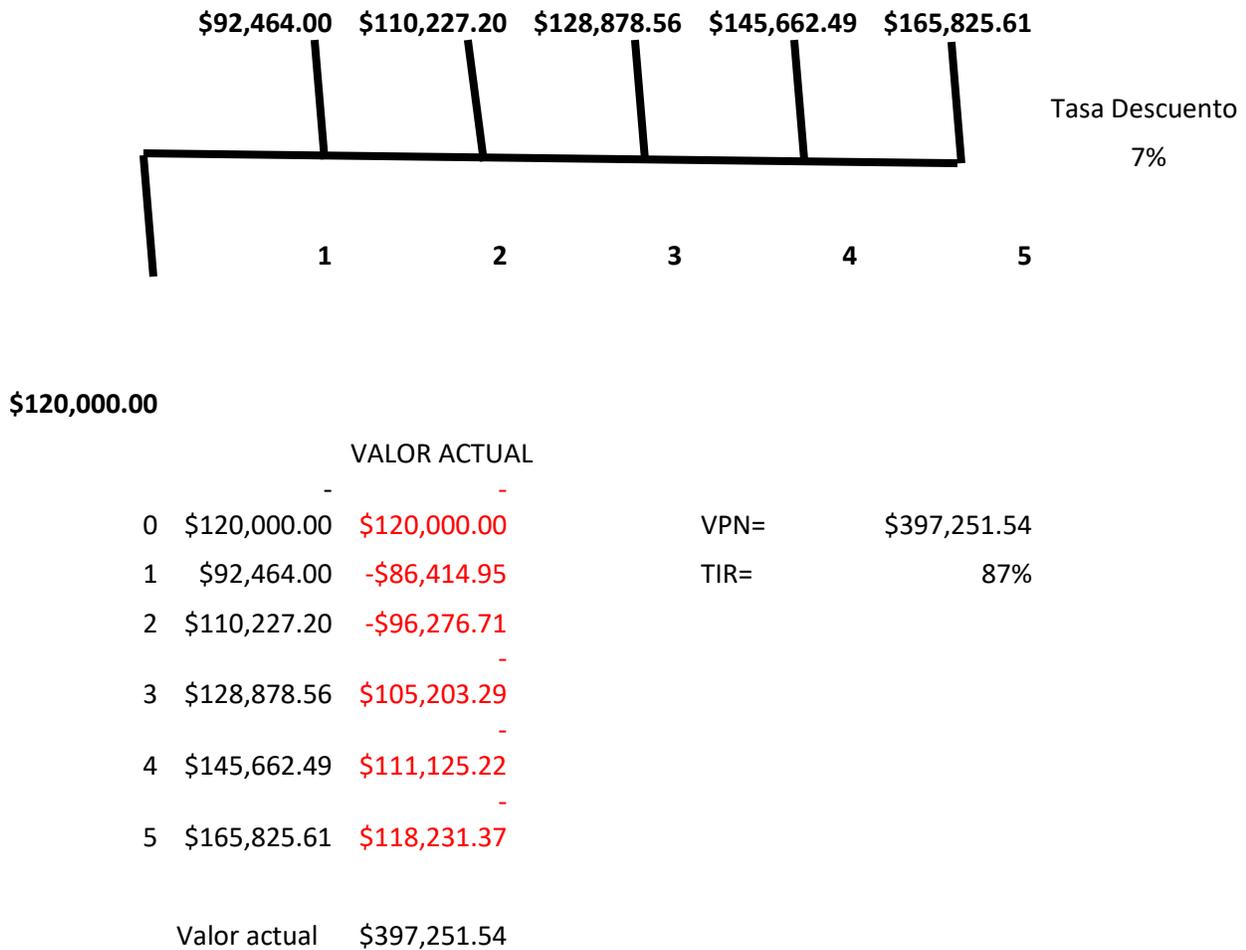


Figura 26. Evaluación del Proyecto ingresos constantes, sin inflación.

Fuente: Elaboración Propia

Después de hacer el análisis para la evaluación del proyecto, se considera el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son positivas, es decir que se calcula generaran un rendimiento óptimo de la inversión, por lo cual es altamente recomendable para iniciar operaciones.

4.9 Sugerencias y recomendaciones

Finalmente, existe una serie de recomendaciones a tomar en cuenta al momento de desarrollar el negocio, que tienen como finalidad maximizar el rendimiento de las inversiones, las cuales a continuación se enlistan:

Asignar un sueldo a los integrantes del negocio

Esto con el fin de que al final del mes, exista una correcta distribución de los ingresos para las diferentes necesidades del negocio, es decir, tener la solvencia suficiente para pagar nominas a los trabajadores, adquirir nuevo inventario, y pagar los servicios de la microempresa. Se debe asignar un sueldo al dueño de la empresa, ya que en muchas ocasiones solo se toma dinero de las ventas sin tener un control, esto ocasiona que al final del mes, las ganancias sean bajas y no se puedan solventar los rubros antes mencionados.

Instrumentar un sistema de control de la mercancía

En muchas ocasiones, se tiene total desconocimiento de la cantidad de productos en específico que se encuentran en la bodega, en consecuencia, pueden surgir inconvenientes al momento de adquirir nueva mercancía, ya que puede haber en existencia en la bodega, productos que aún no se han vendido, de esta manera se puede ahorrar tiempo y dinero.

Tener un modelo de autoridad

Se debe tener un modelo de autoridad, ya que en algunas circunstancias en las que el dueño se tiene que ausentar, los familiares del mismo que llegan a tener cierta participación en la empresa pueden llegar a confundir a los demás trabajadores en el momento de llevar a cabo actividades, es por ello, que resulta necesario tener una sólida autoridad en el negocio, para evitar este tipo de confusiones.

Evitar “Gastos Hormiga”

Durante el tiempo que el local permanece abierto, los encargados o el mismo dueño, disponen una cantidad de las ganancias propias del negocio para adquirir distintos productos como dulces, refrescos, agua etc., lo que pudiera parecer insignificante, pero al final del mes al juntar todo este tipo de gastos, es evidente que representan entre un 5% y un 10 % de las ganancias de la microempresa, lo cual es necesario evitar para maximizar los ingresos que genera el negocio.

Mantener mayor control en ingresos y egresos

En este tipo de negocios muchas ocasiones los clientes pagan en efectivo, lo cual genera que el dinero que está en manos del dueño, no se distribuya y no se destine correctamente para el beneficio de la empresa, generando así, problemas financieros, al momento de hacer una nueva inversión, o en otro tipo de circunstancias propias de la microempresa.

Conclusiones

Como resultado de esta investigación sobre la instrumentación de una estrategia de gestión administrativa en la creación de una microempresa comercializadora de talavera artesanal en México, se logra concluir que la correcta administración en las organizaciones aumenta y favorece la productividad de la misma significativamente en todas las áreas en que se encuentra dividida.

Se logra concluir que desde un principio, los emprendedores que deseen comenzar un negocio, es decir una micro, pequeña o mediana empresa, pueden disponer de una herramienta de utilidad fundamental tal como las estrategias administrativas para el desarrollo óptimo y eficiente de la misma, logrando así los objetivos propuestos.

Cuando se aplica una estrategia de gestión administrativa, sus resultados pueden ser de suma importancia ya que esta herramienta nos permite tener y analizar una visión global sobre el determinado proyecto. Además, desde que se inician actividades en las organizaciones, es factible tener la oportunidad de detectar la manera en que se puede obtener mayor productividad explotando al máximo los recursos con los que se cuenta, bajando costos gradualmente y manteniendo un estándar de calidad alto.

No obstante, es importante mencionar que en la instrumentación de una estrategia administrativa y durante todo el ciclo de vida de una empresa, se debe tener una postura flexible ante las nuevas oportunidades y ventajas que surgen día a día en el entorno, ya que de esta manera se puede aprovechar y maximizar las capacidades y recursos de una empresa.

Referencias

- Baca, G. (2013). Evaluación de Proyectos. Distrito Federal. México. Mc-Graw-Hill.
- Baena, G. (2014). Metodología de la Investigación. Distrito Federal. México. Patria.
- Banco Mundial (2019). América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/region/lac/overview>.
- Banco Mundial (2019). México, Panorama General. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>.
- Banco Mundial (2020). México, Contexto General de México. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/mexico>.
- BBC (2020). Que es lo que le conviene más a México. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-5466>
- BBC (2020). Coronavirus en México. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-5219>
- Benavides, R. (2014). Administración. Distrito Federal. México. MC-GRAW-HILL.
- Bonilla, E., Hurtado J. y Jaramillo C. (2009) La investigación: aproximaciones a la construcción del conocimiento científico. Distrito federal. México. Alfaomega.
- Bueno, R., Ramos, M., y Berrelleza C. (2018) Elementos básicos de administración. México. UAS/DGEP
- Ceballos, J. (2010). Estrategia Financiera. Distrito Federal. México. Trillas.
- Chenet, E. (2018). Metodología de la investigación científica universitaria, guía para elaboración del proyecto de tesis. Huancayo. Perú. Soluciones gráficas.
- Chenet, E y Oseda, D. (2015). Metodología de la investigación. Perú. Soluciones gráficas.
- Cisneros L, Filion L, Mejía-Morelos J. (2011). Administración de Pymes. Distrito Federal. México. Pearson Educación.

- Conacyt (2020). México. Desarrollo Tecnológico e Innovación en México. Recuperado de: <https://www.conacyt.gob.mx/index.php/el-conacyt/desarrollo-tecnologico-e-innovacion>.
- Coulibaly S. Erbao C. Metuge T. (2016). Economic globalization, entrepreneurship, and development. ELSEVIER. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com>
- Detre, L. (2018). The Marshall plan. University of Nebraska.
- Díaz M. y Vázquez N. (2016). Sistema Financiero Mexicano. Ciudad de México. México. Trillas.
- Firtescu B. (2012). Causes and Effects of Crises on Financial System Stability in Emerging Countries. ELSEVIER. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com>
- Flórez, J.A. (2015). Plan de Negocio, para pequeñas empresas. Bogotá. Colombia. Ediciones dela U.
- Gamble, J., Peteraf M., Strickland A., Thompson A. (2012). Administración Estratégica. Distrito Federal. Mexico. McGrawHill.
- Graue, A. (2006). Microeconomía enfoque de negocios. Distrito Federal. México. Pearson Education.
- Hernández, M. (2014). Administración de Empresas. Madrid. España. Ediciones pirámide.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista M. (2010). Metodología de la investigación. Distrito Federal. México. McGraw-Hill.
- Herrera M. (2003). Métodos de investigación 1: un enfoque dinámico y creativo. Estado de México, México. Esfinge.
- Huesca C. (2012). Comercio internacional. Estado de México. México. Red Tercer Milenio S.C.
- Lutchen, M (2005). Dirigir las TI como un negocio. Madrid. España. McGraw-Hill.
- Marco F, Aníbal H. y Leonel J. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. Buenos Aires, Argentina. Universidad Nacional Arturo Jauretche.

- Münch, L. (2015). Administración, Proceso administrativo, clave del éxito empresarial. 3ª ed. Distrito Federal. México. Pearson Education.
- Münch, L. & Ángeles, E. (2007). Métodos y técnicas de investigación. 3ª ed. Distrito Federal. México: Trillas.
- Nacional Financiera, (2004). Banca de desarrollo, Fundamentos de negocio, valor presente. Recuperado de https://www.nafin.com/portaInf/files/secciones/Finanzas/finanzas3_6
- Nuño, P. (2012). Administración de pequeñas empresas. Estado de Mexico. Mexico. Red tercer milenio.
- Ortiz F. y García M. (2001). Metodología de la investigación: el proceso y sus técnicas. Distrito Federal. México. Limusa.
- Rebollo, J.L. (2005). Diagnóstico de Operaciones de las Pymes. Distrito Federal. México. Trillas.
- Rodríguez, J. (2017). Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresas. Ciudad de México. México. Cengage learning.
- Rojas, H. (2003). Introducción a las Finanzas. Distrito Federal. México. Trillas.
- Romero, A. (2002). Globalización y pobreza. Pasto. Colombia. Unariño.
- Rubio, P. (2008). Introducción a la gestión empresarial. Madrid. España. Instituto europeo de gestión empresarial.
- Saldívar, A. (2011). Planeación Financiera de la Empresa. Distrito Federal. México. Trillas.
- Sánchez, G. y Ángeles, M. (2017). Tesis y otras Modalidades de Titulación: Estrategias Metodológicas. Cuautitlán, México: FESC-UNAM.
- Secretaria de turismo de la ciudad de México (2015). Turismo en México por Delegación. Recuperado de <https://turismo.cdmx.gob.mx/>

Sosa, J. (1991). Método científico. Distrito Federal. México. Sitesa

Stutely R. (2015). Como Elaborar un Plan de Negocios. Distrito Federal. México. Trillas.

Torres, Z. (2014). Administración Estratégica. Distrito Federal. México. Grupo Editorial Patria.

Unam Global (2017). Mexico. Ciencia, hace falta una mayor reflexión sobre las plataformas digitales. Recuperado de <http://www.unamglobal.unam.mx>

Weston, F. (1993). Fundamentos de Administración Financiera. México. McGraw-Hill.

W.L. Hill, C. (2015). Negocios Internacionales. Distrito Federal. México. McGraw-Hill.

Zapata, J. (2014). Fundamentos de la gestión de Inventarios. Medellín. Colombia. Centro Editorial Esumer.

Anexos

ANEXO 1

Cálculo de Muestra

Cuando tenemos conocimiento del tamaño de la población se hace uso de la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

Los datos que tenemos son para encontrar n (tamaño de la muestra) son:

Z= Coeficiente de confianza (1.96)

N= Población (115 entidades o personas con tendencia a compra de talavera o contacto con turistas nacionales e internacionales)

p=probabilidad a favor (60%)

q=Probabilidad en contra (40%)

error de estimación (2%)

al hacer la sustitución de datos en la ecuación y realizar la operación matemática tenemos que:

$$\frac{(1.96)^2 (115)(0.6)(0.4)}{(0.02)^2 (115 - 1) + (1.96)^2 (0.6)(0.4)}$$

$$n=109.5803$$

El tamaño de la muestra es de 109.5803

ANEXO 2

Encuesta

A continuación, se presenta el formato y contenido de la encuesta electrónica que utilizamos como herramienta para recopilar datos e información sobre nuestros clientes.

Comercializadora de Talavera Artesanal

1.- ¿Compra regularmente artesanías Mexicanas de Talavera?

- Sí
- No

2.- ¿Con que frecuencia lo hace?

- Una vez al mes
- cada cuatro meses
- una vez al año
- Otro: _____

3.- ¿A qué lugar asiste para adquirir artesanías mexicanas?

- Mercados de artesanías
- Lugar Turístico
- Directo de fábricas
- Otro: _____

4.- ¿Qué tipo de productos son sus preferidos?

- Macetas
- Tibores
- Artículos decorativos
- Otro: _____

5.- ¿Cuál de las siguientes características de los productos lo motiva a realizar la compra?

- Precio
- Calidad
- Diseño
- Tamaño
- Otro: _____

6.- ¿Qué forma de pago emplea al comprar estos productos?

- Efectivo
- Tarjeta de Credito
- Tarjeta de Débito
- Otro

7.- ¿Los precios actuales de estos productos en el mercado le parecen justos?

- Sí
- No

8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar como máximo por un producto de talavera artesanal?

- De 100 a 400 pesos
- de 500 a 1000 pesos
- de 1100 a 1800
- Otro: _____

9.- ¿Qué promoción le interesaría para comprar estos productos?

- Precios por Mayoreo
- Entrega a domicilio
- Descuento por forma de pago

10.- ¿Utilizaría productos de talavera como decoración en eventos sociales?

Sí

No

ENVIAR