



# COLEGIO DE POSTGRADUADOS

---

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS MONTECILLO

POSTGRADO EN SOCIOECONOMIA, ESTADÍSTICA E  
INFORMÁTICA-ECONOMIA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “CARMIN ARTESANOS”,  
PRODUCTORA DE URNAS CINERARIAS ARTESANALES DE OLINALÁ,  
GUERRERO.**

JOSE MANUEL NACAR VAZQUEZ

T E S I S

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN CIENCIAS

MONTECILLO, TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO

2013

La presente tesis, titulada: **“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “CARMIN ARTESANOS”, PRODUCTORA DE URNAS CINERARIAS ARTESANALES DE OLINALÁ, GUERRERO”**, realizada por el alumno: **JOSÉ MANUEL NÁCAR VÁZQUEZ**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS  
SOCIOECONÓMICA ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA  
ECONOMÍA

CONSEJERA:

  
DRA. LAURA ELENA GARZA BUENO.

ASESORA:

  
DRA. EMMA MARÍA ZAPATA MARTELO

ASESOR:

  
M.C. JUAN BERNARDO SOLÍS SÁNCHEZ

Montecillo, Texcoco, Estado de México, agosto de 2013.

## **Plan de Negocios para la empresa “CARMÍN ARTESANOS”, productora de urnas cinerarias artesanales de Olinalá, Guerrero"**

### **RESUMEN**

La situación económica actual ha propiciado que las artesanías vean reducido su mercado por el bajo valor utilitario que representan. Carmín Artesanos atiende este mercado, a través de la venta de diversos artículos de madera de Olinalá, Guerrero. Por otra parte, en el país la gente está optando por cremar a sus familiares fallecidos, por lo que las funerarias, crematorios y panteones tienen la necesidad de proveerse de más y mejores piezas destinadas a urnas cinerarias. Carmín Artesanos tiene la oportunidad de incursionar en este mercado en crecimiento, con un producto novedoso y de calidad, por lo que el objetivo es realizar un plan de negocios que permita analizar la viabilidad de este proyecto.

Los resultados arrojados por el Plan de Negocios muestran la conveniencia de penetrar en este mercado en desarrollo, ya que la tasa interna de retorno (TIR) da una rentabilidad de 13% y el valor actual neto (VAN) muestra una utilidad de **\$83,687**, ambos sin financiamiento; mientras que, considerando el financiamiento la TIR resulta de 12 % y el VAN pasa a \$5,962. Asimismo, el costo beneficio (B/C) obtenido sin financiamiento y con el financiamiento es de 1 centavo y a la par, respectivamente. Por último, desde el punto de vista económico, el beneficio obtenido con la inversión neta N/K propuesta resultante es de 1 centavo por cada peso invertido.

En suma el proyecto es viable desde el punto de vista financiero y económico.

Palabras clave: artesanía de madera, Olinalá, urnas cinerarias, plan de negocios.

**Business plan for "CARMINE ARTISANS" cinerary urns producer of Olinalá, Guerrero.**

**ABSTRACT**

The current economic situation has led to reduced the handicraft market value and profit. Artisans Carmine is a company focused in this market and particularly wood handcrafted items from Olinalá, Guerrero. Moreover, in the country people are opting to cremate their deceased relatives, so funeral homes, crematoriums and cemeteries have the need to provide more and better parts for urns. Carmine Artisans has the opportunity to tap into this growing market with a new product and quality, so the goal is to make a business plan to reinforce this project.

Results from the Business Plan show the great opportunity that this developing market offers, as the internal rate of return (IRR) gives a yield of 16% and the net present value (NPV) shows a profit of \$ 862.012, both unfunded, while considering financing is from% IRR and NPV becomes \$ 772.362. Also, the cost benefit (B / C) obtained without financing and funding is 19 cents and 10 cents for every dollar invested, respectively. Finally, from the point of view, the benefit to net investment N/K resulting proposal is 39 cents for every dollar invested.

In short, the project is viable financially and economically.

Keywords: wooden crafts, Olinalá urns cinerarias, business plan.

**DEDICATORIA**

***A MIS QUERIDOS PADRES***

ARMIDA Y JOSÉ ANTONIO, POR DARMER ÁNIMOS Y SER MI GUÍA, NO TENGO  
UNA VIDA PARA PAGARLES LO QUE HAN HECHO POR MI

***A MIS HERMANOS***

PAULETTE ARMIDA Y RICARDO ANTONIO, POR SU CARIÑO QUE DÍA A DÍA  
ME IMPULSA A SEGUIR ADELANTE

***A MI AMADA IRMA***

QUIEN HA ESTADO CONMIGO EN BUENAS Y MALAS, POR SUS PALABRAS  
DE ALIENTO, POR SU CARIÑO Y APOYO

***A MIS 25 SUPER HERMANOS***

## **AGRADECIMIENTOS**

*AL CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACYT), POR EL APOYO QUE ME BRINDÓ PARA PODER REALIZAR MIS ESTUDIOS DE POSGRADO*

*AL COLEGIO DE POSTGRADUADOS, EN PARTICULAR AL PROGRAMA DE ECONOMÍA POR TODO LO QUE ME OTORGÓ EN TODO MOMENTO DURANTE MI ESTADÍA*

*A LOS INTEGRANTES DE MI CONSEJO, QUE SIN ELLOS NO HUBIERA SIDO POSIBLE LOGRAR NUESTRO PROYECTO*

*A LA DRA. LAURA ELENA GARZA BUENO, POR SU INCONDICIONAL APOYO Y ENSEÑANZAS QUE ME BRINDÓ,*

*A LA DRA. EMMA MARÍA ZAPATA MARTELO, POR LA VALIOSA AYUDA QUE ME OTORGÓ EN MOMENTOS DIFÍCILES,*

*AL M.C. JUAN BERNARDO SÓLIS SÁNCHEZ, POR SU PACIENCIA, CONSEJOS, TIEMPO Y DEDICACIÓN QUE ME OTORGÓ*

*A GRUPO CARMÍN ARTESANOS POR TODO EL APOYO INCONDICIONAL QUE ME BRINDÓ.*

*A TODOS MIS PROFESORES, EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y COMPAÑEROS DEL COLEGIO DE POSTGRADUADOS POR PONER CADA UNO UN GRANITO DE ARENA PARA QUE PUDIERA REALIZAR MI PROYECTO*

## INDICE

PORTADA .....	i
RESUMEN.....	iii
ABSTRACT .....	iv
INTRODUCCIÓN.....	1
I. ANTECEDENTES .....	3
I.1. Olinalá.....	3
Figura I.1.1 Ubicación del Estado de Guerrero dentro de la República Mexicana .....	3
Figura I.1.2 Ubicación de Olinalá dentro del Estado de Guerrero .....	4
I.2. La artesanía.....	6
Figura I.2.1 Arcón de Olinalá .....	7
Figura I.2.2 Alhajeros de Olinalá.....	8
I.3. Carmín Artesanos.....	9
Figura I.3.1 Cajita de Olinalá .....	9
I.4. Denominación de origen de Olinalá.....	10
II. MARCO TEÓRICO .....	12
II.1. El plan de negocios .....	12
II.1.1. Objetivos del plan de negocios. ....	15
II.1.2. Estructura de un plan de negocios. ....	16
II.2. Denominación de origen.....	40
II.3. Competitividad. ....	44
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	46
III.1. Problemática a resolver .....	46
III.2. Objetivo de la investigación. ....	47
III.3. Hipótesis. ....	48
III.4. Justificación. ....	48
IV. PLAN DE NEGOCIOS DE CARMÍN ARTESANOS.....	51
IV.1. Definición del negocio. ....	51
IV.1.1. Misión. ....	51

IV.1.2. Visión.....	52
IV.1.3. Cuadro de valores y declaración de principios.....	52
IV.1.4. El organigrama.....	53
IV.2. El Producto. Las urnas cinerarias y servicio.....	55
Figura IV.2.1 La urna cineraria.....	56
IV.3. MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL.....	57
IV.3.1. El mercado.....	57
IV.3.2. Comportamiento del mercado.....	59
IV.3.3. Beneficios de la cremación.....	60
IV.4. Oferta y demanda por cremaciones.....	62
Tabla IV.4.1 Agencias funerarias registradas en el Distrito Federal.....	64
Cuadro IV.4.1.1 Defunciones totales en México y Distrito Federal.....	68
Cuadro IV.4.1.2 Costos de los servicios funerarios.....	69
Cuadro IV.4.3 Tipo de servicio funerario por país.....	71
IV.5. La competencia.....	72
IV.6. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.....	73
Figura IV.6.1. Proceso Productivo.....	73
IV.6.1.1 Proveedores de madera y demás insumos.....	73
IV.6.2. Insumos.....	76
IV.6.3. Proceso productivo.....	77
IV.6.4. Maquinaria e infraestructura.....	78
IV.7. Valor del mercado.....	79
Cuadro IV.7.1 Volumen y porcentaje de la población según profese alguna religión y tipo de religión, 1950 a 2010.....	80
Cuadro IV.7.2 Comportamiento de la mortalidad en el distrito federal 2004 – 2009... ..	81
Cuadro IV.7.3 Tasa de mortalidad en el distrito federal.....	81
Cuadro IV.7.4 Precio de servicios funerarios categoría económica en México Distrito Federal.....	82
Cuadro IV.7.5 Precio de servicios funerarios categoría intermedia en México Distrito Federal.....	82
Cuadro IV.7.6 Precio de servicios funerarios categoría alta en México Distrito Federal.....	83
Cuadro IV.7.7 Población en el D.F. según el nivel socioeconómico.....	84



IV.8. El mercado potencial.....	84
IV.9. Ventaja competitiva.....	85
Tabla IV.9.1 Cambios necesarios para alcanzar una mayor competitividad .....	90
IV.10. Análisis de situación actual, FODA.....	91
Tabla IV.10.1 Análisis FODA.....	92
Cuadro IV.10.1.1 Fortalezas de Carmín Artesanos .....	93
Cuadro IV.10.1.2 Debilidades de Carmín Artesanos.....	94
Cuadro IV.10.1.3 Oportunidades de Carmín Artesanos.....	95
Cuadro IV.10.1.4 Amenazas de Carmín Artesanos.....	96
Cuadro IV.10.1.5 Resumen de resultados obtenidos de los FE .....	97
Figura IV.10.2 Polígono Estratégico.....	97
Cuadro IV.10.3 DAFO sistémico, matriz de INFLUENCIAS.....	99
Cuadro IV.10.3.1 DAFO sistémico, matriz de INFLUENCIAS.....	100
Cuadro IV.10.3.2 DAFO sistémico, matriz de INFLUENCIAS.....	101
Cuadro IV.10.3.3 DAFO sistémico, matriz de INFLUENCIAS.....	102
Cuadro IV.10.3.4 DAFO sistémico, matriz de INFLUENCIAS.....	103
Figura IV.10.4 Esquema Axial .....	104
IV.10.5 ESTRUCTURA DE EFECTOS .....	105
IV.11. ESTRATEGIAS.....	107
IV.11.1. Estrategias de mercadotecnia.....	107
IV.11.2. Estrategias comerciales.....	107
IV.11.3 Estrategias genéricas.....	108
IV.11.4. Estrategias corporativas.....	108
IV.11.5. Estrategias operativas.....	109
IV.11.6. Estrategia de Crecimiento Intensivo.....	109
Figura IV.11.6.1 Análisis para desarrollar nuevos productos.....	110
IV.11.7. Construcción de escenarios.....	123
IV.12. ANÁLISIS FINANCIERO.....	128
Tabla IV.12.1 Costos fijos por pieza de urnas .....	129
IV.13. Punto de equilibrio.....	131
Cuadro IV.13.1. Descripción de costos y gastos.....	133
IV.14 Financiamiento.....	137

IV.15 Interpretación de resultados.....	144
Cuadro IV.15.1 Corrida financiera a 14 años.....	145
Figura IV.15.2 VAN antes y después del financiamiento.....	146
Cuadro IV.15.3 TIR antes y después del financiamiento.....	146
Tabla IV.15.4.....	147
Cuadro IV.15.5 Costo - Beneficio antes del financiamiento .....	148
Cuadro IV.15.6 Costo - Beneficio después del financiamiento .....	148
Cuadro IV.15.7 Inversión neta - Beneficio.....	149
V.CONCLUSIONES.....	150
VI.BIBLIOGRAFÍA.....	152

## INTRODUCCIÓN

La artesanía se diferencia del trabajo en serie o industrial en que las piezas artesanales son básicamente elaboradas por las manos del artesano, una por una. En el mercado artesanal se pueden encontrar piezas de un gusto exquisito, figuras, obras y artesanías excelentes, que pueden sorprender hasta al más exigente. Para muchas personas, la artesanía es un término medio entre el diseño y el arte. Para otros es una continuación de los oficios tradicionales, en los que la estética tiene un papel destacado; sin embargo el sentido práctico del objeto elaborado es también importante.

El hecho de que las artesanías sean más bien un artículo para decoración o como recuerdo (*souvenir*) de característico de algún lugar, propicia que su mercado sea restringido, ya que éstos no son bienes utilitarios. Si lo fuesen, se tendría la oportunidad de incursionar en nuevos mercados y más amplios.

Tal es el caso de las cajas o alhajeros de Olinalá, en las que se ha detectado que pueden tener una diferente utilidad, que es el de las urnas funerarias, con lo que están en posibilidad de ampliar su área de acción.

Por ello se ha decidido diseñar un Plan de Negocios para este grupo de artesanos, Carmín Artesanos, que plantea aprovechar sus aptitudes y habilidades en la producción de cajas de madera de Olinalá, las cuales cuentan con denominación de origen, además de la belleza que contienen en su exterior y de su característico aroma, pueden ser elaboradas a gusto de los clientes.

Así, el presente trabajo está constituido por cuatro capítulos y un apartado de conclusiones.

El capítulo primero consiste en la presentación de la ubicación de Olinalá, en el estado de Guerrero y su historia; una breve descripción de las artesanías en general y de las de Olinalá en especial, en donde se indica el proceso de

elaboración; posteriormente se presenta la empresa, su creación y punto de vista sobre el cambio en el uso de sus productos; y finalmente, cuáles son los términos y condiciones sobre la denominación de origen.

En el segundo capítulo, está contenido el marco teórico en el cual se fue fundamentando este trabajo, principalmente en lo que se refiere a los diversos puntos de vista sobre los aspectos fundamentales que debe de contener un plan de negocios; teorías sobre la competitividad y las ventajas competitivas que deben de tener los productos para lograr sobresalir y permanecer en el mercado objetivo; y, diversos puntos de vista sobre las ventajas de la denominación de origen, en algunos otros países.

El tercer capítulo está dedicado a presentar la problemática que enfrentan los artesanos; los objetivos que se pretenden alcanzar con la presente investigación, las hipótesis planteadas por el autor y la justificación que demuestra la necesidad de llevar a cabo un plan de negocios para ver la viabilidad, factibilidad y rentabilidad para incursionar en el mercado de las urnas cinerarias.

El último capítulo es precisamente la elaboración del Plan de Negocios para Carmín Artesanos, ya que es necesario que, si pretende participar en este nuevo mercado, cuente con todos los elementos que le permitan conocer aspectos de mercado, dónde va a participar, la demanda con la que puede encontrarse y medir si tiene la posibilidad de cubrirla y satisfacer a la posible clientela; conocer y/o planear su producción y la manera en que están organizados; revisar si su administración es la adecuada o si tiene que hacer cambios en ella; realizar proyecciones financieras y analizar los indicadores económicos y financieros utilizados para la toma de decisiones.

Como corolario de lo anterior, se presenta el apartado de Conclusiones, en donde se exponen los puntos de vista derivados de los resultados obtenidos de la realización del Plan de Negocios para la empresa Carmín Artesanos y la factibilidad de participar con éxito en el mercado de las urnas cinerarias.

# I. ANTECEDENTES

## I.1. Olinalá.

La palabra Olinalá significa Movimiento de agua, debido a que se origina de la unión de tres palabras nahoas: *Olin* que significa movimiento, temblor y *Alt* que significa agua y *Tlan* que significa cerca de. Por tanto, la traducción literal sería *Cerca del agua que se mueve* o, a decir de otros textos consultados, *Cerca de los terremotos*.

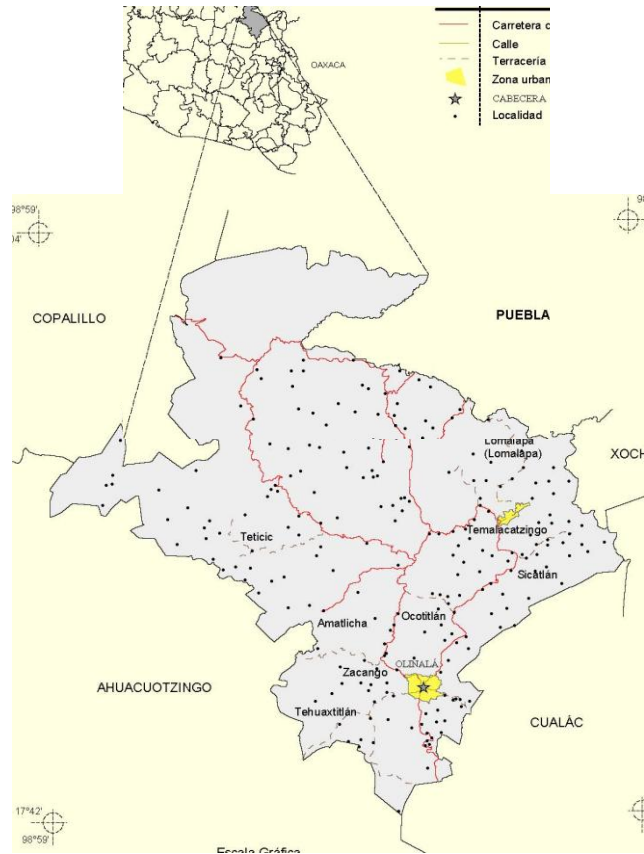
El municipio de Olinalá se localiza a 1,400 metros sobre el nivel del mar, al noroeste de Chilpancingo entre los paralelos 17°47' de longitud oeste respecto al meridiano de Greenwich. Colinda al norte con Estado de Puebla; al sur con Cualac; al oeste con Ahuacutzingo y Copalillo, y al este con Huamuxtlitlán.

Su extensión territorial es de 1,028.1 kilómetros cuadrados, conformados por zonas planas en un 35% del territorio, localizadas en el centro-norte y centro-sur, las cuales son pequeños valles rodeados por montañas, y por zonas semi-planas que también ocupan 35% del municipio, alrededor de las zonas accidentadas.

**Figura I.1.1 Ubicación del Estado de Guerrero dentro de la República Mexicana**



**Figura I.1.2 Ubicación de Olinalá dentro del Estado de Guerrero**



Fuente: Portal oficial del municipio de Olinalá, <http://olinala.guerrero.gob.mx/>

Los recursos hidrológicos con que se cuenta son los ríos Tlapaneco y Mezcala que todo el año tiene escurrimientos; también existe el arroyo o barranca Xochimilco, que depende de las lluvias que se dan en verano para llevar caudal.

Los climas predominantes son el cálido-subhúmedo y el subhúmedo-semicálido, cuya temperatura media anual es de 22°C y en enero que es el más frío alcanza los 18°C con oscilación térmica entre 5 y 7°C. El régimen de lluvias cubre del mes de junio hasta el mes de septiembre con una precipitación pluvial media anual de 800 milímetros. La dirección de los vientos en el sur es de oriente a poniente, mientras que en la parte del norte va de noroeste a sureste.

Sus recursos naturales consisten en una amplia vegetación selvática del tipo caducifolio, cuya característica es que la mayoría de los árboles tiran sus hojas en épocas de estiaje y de algunos bosques maderables de pino y encino; en la variedad de especies de su fauna característica, formada por conejos, liebres, culebras, iguanas y diversas variedades de aves, entre otros. Así como también en la consistencia de su suelo óptimo para la producción agrícola y benéfica en la explotación ganadera.

El municipio de Olinalá fue erigido en el año de 1850, siendo uno de los que constituyeron el nuevo Estado de Guerrero; en 1636 pertenecía al Estado de Puebla y para 1885 se incluye a Olinalá en el Distrito de Zaragoza con cabecera en Huamuxtitlán.

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la población total del municipio es de 24,723 habitantes, de los cuales 11,878 son hombres y 12,845 mujeres.

En relación con las actividades productivas del lugar, se tienen como principales las siguientes:

Ganadería: destaca el ganado criollo, el porcino, ovino y caprino; en cuanto al segundo existen aves de engorda, corral y de postura, así como colmenas.

Servicios: la cabecera municipal proporciona a la población los servicios de: hospedaje, farmacia, restaurantes, peluquerías, casetas telefónicas, correos y sastrerías.

Industrias: esta actividad se encuentra conformada por establecimientos dedicados a la elaboración de manufacturas; elaboración de alimentos, *artesanías de madera*, fabricación de muebles y accesorios.

## **I.2. La artesanía.**

La palabra “artesanía” proviene del italiano *artigianato*, término que explica las actividades del trabajador artesanal (Ávila, 2008).

La artesanía es uno de los oficios más antiguos de la humanidad, prueba de ellos son los algunos de los utensilios utilizados en todas las culturas y es característico porque el producto se elabora con los elementos culturales y materiales de la región, creando así una identidad de la comunidad.

Los productos artesanales difieren de los elaborados en un proceso productivo, porque se realizan básicamente a mano, las herramientas son usadas sólo como apoyo. Según la UNESCO (Ávila, 2008) De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), las características de los productos artesanales tienen su fundamento en sus componentes distintivos “que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente”

En México, las diversas características de las culturas prehispánicas propiciaron la elaboración de artesanías diferentes de acuerdo a la región, lo que se enriqueció a través del tiempo. Con la conquista de los españoles y el posterior mestizaje la actividad artesanal sufrió ciertas variaciones por las técnicas introducidas por los conquistadores diversificando de esta manera la producción de objetos.

El artesano utiliza la naturaleza para el diseño y la conformación de sus piezas, así encontramos que la artesanía vincula la cultura con la ecología, es decir la sociedad con la naturaleza.



En el siglo XVI se utilizaba la laca en Cualac y en Chiepetlán de donde, según la tradición de ahí, los artesanos de Olinalá aprendieron este oficio de realizar diversos dibujos sobre piezas de madera como baúles, cajas, bules, guajes y tecomates entre otros. Esta producción es una de las más representativas y conocidas del estado, no sólo por su brillante colorido, sino también por el inconfundible y perenne aroma de la madera de lináloe que perfuma delicadamente los objetos guardados en las cajitas y arcones.

En Guerrero destaca Olinalá como centro productor en la elaboración de charolas, arcones, cajitas, y una gama de objetos de diferentes tamaños y elementos decorativos.

**Figura I.2.1 Arcón de Olinalá**



Los motivos plasmados son principalmente producto de la naturaleza con gran colorido. La técnica aplicada es muy antigua y se le conoce como técnica de rayado o de recortado que consiste en aplicar sobre las piezas una pequeña capa de maque preparado a base de chamate (aceite de chía), la mezcla de dos tierras (tlapezole) y pigmentos. Una vez aplicado el chamate sigue el tlapezole al que agregan el color y se pule, ya seca la pintura se aplica otra capa de color.

Posteriormente, se dibujan con la punta de una espina o aguja de acero, insertada en una pluma de guajolote, los motivos animales, flores o plantas; hecho esto se empieza a levantar la capa de maque que no tiene diseño, con la punta dura de una pluma de gallina y aparece el color que estaba cubierto. Siguiendo el mismo procedimiento se pueden agregar más colores.

**Figura I.2.2 Alhajeros de Olinalá**



Fuente: Portal oficial del municipio de Olinalá

La técnica utilizada en la elaboración de las artesanías de Olinalá ha venido pasándose entre los miembros de las familias a lo largo de los años. En ese proceso juegan un papel importante las mujeres, pues son ellas las encargadas de darle el color a la tierra que se va a utilizar, así como de su aplicación y pulido. Los elementos naturales utilizados, en combinación con la flora y fauna dan como resultado los trabajos presentados en sus artículos, lo cual pudo observarse en el video realizado por la CONAFOR (2012).

Olinalá, región ubicada en la zona de montaña del Estado Mexicano de Guerrero, es un pueblo reconocido mundialmente por sus objetos en madera y artesanías que han conservado la tradicional técnica de laqueado, de ahí el nombre de Olinalá para designar estos objetos.

El Municipio de Olinalá además de su pintoresco colorido y bellas tradiciones, cuenta con algo muy importante que es La Denominación de Origen con la que protege la autenticidad de sus piezas artesanales.

### **I.3. Carmín Artesanos**

Carmín Artesanos se encuentra ubicada en el municipio de Olinalá, Guerrero, dicha agrupación fue creada en el año 2007, con el Sr. Abel Coronel, como Presidente de la Asociación la cual a su vez se encuentra conformada por 8 socios colaboradores, los cuales día a día se esfuerzan para ofrecer artesanías excepcionales.

*-Poco a poco resulta más difícil colocar las artesanías entre los clientes, la gente ya no compra como antes-*, menciona Don Abel Coronel, Presidente del Grupo Artesanal Carmín Artesanos, es por ello que se ha realizado un plan de negocios de manera conjunta con este grupo de artesanos, el cual sugiere introducir una de sus piezas exclusivas, que son las llamadas *Cajitas de Olinalá*, elaboradas con la madera aromática extraída del árbol de lináloe a un nuevo mercado.

En la actualidad, estas cajitas se venden principalmente en el mercado local del Municipio de Olinalá, ya que tradicionalmente han sido utilizadas como alhajeros, dulceros o simplemente con fines decorativos, según comenta Don Abel Coronel.

El Grupo Carmín Artesanos explica que las personas se llevan piezas más pequeñas y más económicas dejando a un lado las cajitas de mayor precio, puesto que éste le parece a la gente un poco elevado, ya que oscila entre los 700 y 900 pesos en ferias y exposiciones y hasta 500 pesos en el mercado local.

**Figura I.3.1 Cajita de Olinalá**



De entre los múltiples usos que se le pueden dar a estas “cajitas”, se manifestó uno en particular interesante y es que se pueden utilizar como urnas cinerarias, ya que en México, se ha observado la creciente necesidad y tendencia actual de cremar a personas que han dejado de existir; a causa de los escasos espacios que hoy día ofrecen los panteones para inhumar, es decir, enterrar a las personas fallecidas.

Las Cajitas de Olinalá tienen dimensiones y apariencia similar a las urnas cinerarias que se utilizan para contener los restos humanos o cenizas de seres queridos, lo cual abre una gran oportunidad para hacer negocios y dirigir las cajitas que se hacen en Olinalá al mercado funerario.

Muchas de las urnas cinerarias que existen actualmente en el mercado distan de la calidad ofrecida por *Carmín Artesanos*.

#### **I.4. Denominación de origen de Olinalá**

Día a día la forma en que compiten las empresas y organizaciones, se va fortaleciendo gracias a estrategias de diferenciación ya que las utilizan como una herramienta dirigida a mejorar y consolidar la posición de la empresa y sus artículos en el mercado.

Las artesanías confeccionadas por grupos como Carmín Artesanos poseen una ventaja muy importante de diferenciación que es la denominación de origen, otorgada el 28 de noviembre de 1994.

El uso de indicaciones geográficas y denominaciones de origen es la natural consecuencia de productos de calidad que gozan de buena reputación, lo cual se basa en las características del producto o de los elementos que lo diferencian de sus competidores.

Los productos con denominación de origen pueden ser agrícolas, forestales, un proceso, o un producto alimenticio que sean característicos u originarios de una región o lugar específicos, o bien, de un país, y que por ello dichos productos cuenten con la calidad o las características que le den la originalidad de una zona geográfica delimitada.

Para que los consumidores detecten que efectivamente se trata de un producto con denominación de origen, éste debe de contar en la etiqueta con un sello, símbolo o logotipo de calidad.

La distinción geográfica otorgada a un producto en especial es sinónimo de calidad, pues existe una organización que regula y mantiene dicha calidad que fue lo que le dio prestigio, tal es el caso de las artesanías de madera de Olinalá.

El Municipio de Olinalá, a través de La Unión de Artesanos “Olinca”, obtuvo la Denominación de Origen en el año de 1994, con la cual se ayuda a la comunidad a seguir adelante con estas artesanías de madera que los distinguen de los demás pueblos, así como a ser reconocidos por otros estados y otros países. También dicha denominación brinda protección para evitar el plagio de las artesanías, es decir, que otros copien esta técnica o se apoderen del nombre.

Estas piezas únicas forman parte de las tradiciones del estado de Guerrero y sobre todo de México, además con la denominación de origen se busca que siga vigente y se esté protegido, para que los artesanos a través de su trabajo sean más competitivos en un mercado global dando productos innovadores, de calidad, ofreciendo cultura, arte, con presentaciones más agradables a la vista y al olfato.

Sin embargo, la denominación no lo ha sido utilizada como una herramienta para una estrategia de diferenciación, debido a que existen algunas limitantes que obligan a sólo hacer las piezas artesanales de Lináloe que hoy día escasea, por lo que se ha contemplado la idea de sustituirla por otras maderas de menor costo para transformarla en dichas artesanías.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. El plan de negocios**

El plan de negocios es la materialización del proceso de planeación para el comienzo de un nuevo proyecto empresarial, ya sea éste el inicio o compra de un negocio, su ampliación, la incursión en un nuevo mercado, el lanzamiento de un nuevo producto, la utilización de una nueva maquinaria, la adquisición de un financiamiento o el mejoramiento de la eficacia y la administración en la operación de su empresa.

Se pueden encontrar múltiples definiciones del plan de negocios; sin embargo, la mayoría coincide en que se trata de un documento escrito en donde se describe un negocio o proyecto que está por realizarse y todo lo que esté relacionado con ello. Tal es el caso de los objetivos del negocio o proyecto, los productos o servicios que se brindan, las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, el estudio del mercado al cual se va a incursionar, la competencia a la que se van a enfrentar, las adecuaciones al producto o servicio de acuerdo a los requisitos de mercado, la forma de comercialización, la inversión que se va a realizar, el financiamiento requerido, la proyección de los ingresos y egresos, la evaluación financiera y la organización del negocio o proyecto.

Para Fleitman el plan de negocios es una herramienta fundamental para el éxito de los empresarios, ya que constituye una serie de actividades relacionadas entre sí para iniciar o desarrollar un negocio o proyecto basado en la planeación estratégica para alcanzar las metas deseadas.

El plan de negocios no es un documento rígido que se elabora y se olvida. El plan de negocios debe ser un documento flexible, mismo que debe de ser consultado

tantas veces como sea necesario, tanto al momento de echar a andar el negocio o proyecto, como al momento de gestionarlo, ya sea para seguir los lineamientos que éste conlleva, o para asegurarse de que los resultados obtenidos concuerdan con los planificados.

En caso contrario, el plan de negocios puede adaptarse a las necesidades que se vayan presentando. Para ello, es necesario que el plan de negocios considere varios escenarios, es decir, que las previsiones de ventas no se cumplan o que las previsiones de gastos subirán mucho más y, para cada uno de los posibles escenarios planteados, se deben tener alternativas posibles. Por lo que es necesario prever cuáles problemas pueden surgir y cómo se pueden solventar.

Como bien dice Balanko-Dickson (2007) “Metas + Investigación + Estrategia = Plan de negocios”.

El autor menciona que una lista de metas sólo muestra a donde se quiere llegar. Un plan de negocios indica el camino a seguir para el logro de esas metas, por tanto, para él es el documento formal a través del cual se presenta y comunica hacia dónde se quiere dirigir y cómo hacerlo de manera planificada, para que el negocio alcance su meta más importante, que es la rentabilidad.

Por tanto, es importante que el plan de negocios sea elaborado con datos objetivos, para obtener una visión realista y positiva de la situación actual y las posibilidades de éxito del mismo. Existen muchos modelos de plan de negocios que se ofrecen a los emprendedores, sin embargo éste siempre se tendrá que adecuar a las condiciones del interesado y variará según el grado de desarrollo del proyecto.

Por lo general, los planes de negocios están escritos utilizando estilos basados en lineamientos estrictos. No obstante, los empresarios, con cierta libertad, han ido

haciendo de lado dichos lineamientos y han empezado a incluir sus propios aportes (Pedraza 2002). La finalidad es que el plan presente un perfil particular del negocio y de su autor en donde se pueda detectar un análisis riguroso y pertinente que permita que el Plan de Negocios sea atractivo para los inversionistas, así como que muestre un alto profesionalismo, cuyos propósitos básicos son:

- ser una herramienta en la que los empresarios cristalicen sus ideas, formulen estrategias y desarrollen e instrumenten sus planes.
- Ser el medio a través del cual el negocio sea presentado ante inversionistas y futuros socios y para atraer inversión de capital.

La extensión del plan dependerá de los objetivos buscados y del grado de detalle que deba contener, por lo que puede tratarse de un documento de 3 páginas o de varias decenas de éstas, como puede ser cuando lo que se busca es un financiamiento o la adhesión de nuevos socios.

Además, es un instrumento de evaluación y de control, que podremos utilizar una vez que echemos a andar. Podemos utilizarlo para ver, mes a mes, la desviación entre aquello que teníamos previsto y lo que estamos haciendo en la realidad y ver si la diferencia que se produce, nos permitirá aprender de lo que está pasando, para volver a planificar el siguiente año. Entrar en la rueda del proceso de planificación.

Pedraza (2002) opina que para que un plan de negocios sea bueno, éste debe de ser catalogado con los tres adjetivos siguientes:

- Eficaz: Esto significa que debe de contener todos los elementos que un posible inversor desee encontrar en el plan.



- Estructurado: Su estructura debe de ser simple y clara, es decir, que pueda seguirse de manera sencilla y fácil.
- Comprensible: Su estructura debe de ser clara, utilizando un vocabulario no rebuscado, sino más bien preciso, evitar palabras y conceptos que sólo sean entendidos por los técnicos. Asimismo, los cuadros, tablas o todo aquello que maneje cifras deben de ser fáciles de comprender.

### **II.1.1. Objetivos del plan de negocios.**

Los objetivos para la elaboración de un plan de negocios, básicamente son tres:

- 1. Contar con una guía para iniciar un negocio o proyecto y poder gestionarlo.** El plan de negocios permite planificar, coordinar, organizar y controlar recursos y actividades, y, de ese modo, ser más eficientes en la creación y gestión del negocio o proyecto, y minimizar el riesgo.
- 2. Conocer la viabilidad y rentabilidad del proyecto.** El plan de negocios permite conocer si vale la pena realizar el proyecto o si se debe pensar en nuevas ideas o proyectos.
- 3. Demostrar lo atractivo del negocio o proyecto a terceras personas:** el plan de negocios debe de contener datos confiables, que muestren las bondades del proyecto y lo hagan atractivo y rentable ante los ojos de terceros y, de ese modo, poder convencerlos de que otorguen un préstamo, de que inviertan con nosotros, o de que sean nuestros socios.

## II.1.2. Estructura de un plan de negocios.

Para elaborar un plan de negocios no existe una estructura definida, sino que uno puede adoptar la que crea conveniente de acuerdo a sus objetivos, pero siempre asegurándose de que ésta le otorgue orden al plan y lo haga fácilmente entendible para cualquier que lo lea.

La siguiente es una estructura común, que cuenta con todas las partes con que debería contar un plan de negocios, debidamente ordenada para su presentación:

1.**Resumen ejecutivo:** el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, éste suele incluir la descripción del negocio, las razones que justifican el proyecto, las características diferenciadoras, las ventajas competitivas, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto. Se escribe al final, pero es la primera página del documento.

2.**Descripción del negocio:** en esta parte se describe la empresa: misión, visión, marcas, identidad, metas y estructura legal

3.**Productos y servicios:** contiene los insumos utilizados, costos y ganancias, formas de ventas, posicionamiento del producto en el o los mercados donde se distribuye, ciclo de vida del producto o tipo de servicio que se ofrece, servicios adicionales que se otorgan.

4.**Análisis de la industria:** básicamente se refiere a factores externos como son las tendencias y perspectivas sobre el uso o consumo del producto, barreras al acceso y crecimiento, efectos ocasionados por las innovaciones y la tecnología, variaciones en la economía nacional, papel del gobierno en el sector y salud financiera de la empresa.

**5. Estudio de mercado:** incluye las tendencias del mercado y su tamaño, principales características del consumidor final y de los competidores, proyecciones de la demanda. Desarrolla el plan de marketing con temas sobre la ubicación, los canales de distribución, ventas, precios, tipo de herramientas de marketing que se utilizarán para incursionar en el mercado y el impacto ambiental.

**6. Operaciones y administración:** detalla como planea administrar el negocio, a través de la estructura jurídica y organizacional, responsabilidades, se señalan las áreas o departamentos, los cargos, las funciones, los sueldos y los sistemas de información.

**7. Plan Financiero:** señala la inversión necesaria (la inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo), así como el financiamiento externo requerido; incluye, además, estados financieros anteriores, en su caso, y proyecciones financieras proforma, con costos de arranque, balance general, estado de resultados, flujo de caja y análisis de sensibilidad.

**8. Evaluación:** se realiza la evaluación del proyecto, se determina el período de recuperación y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados. También hay que considerar los riesgos o amenazas potenciales y un plan para reducirlos o eliminarlos.

A continuación se describen los elementos fundamentales en cada una de las etapas del plan de negocios descritas:

## **1. Resumen.**

En esta etapa, conocida también como el resumen ejecutivo, se deben señalar los datos básicos del negocio y, en una sola lectura, de qué trata el proyecto, por lo

que su desarrollo no debe abarcar más de dos páginas; por tanto esta etapa debe ser desarrollada una vez concluidas las demás, aunque debe aparecer como primera hoja del documento. Los puntos principales son:

- Los datos principales del negocio: el nombre del proyecto o empresa, su ubicación, el tipo de empresa, etc.
- La descripción del bien o servicio que brindaremos.
- La idea de la necesidad u oportunidad del negocio: la justificación, que puede ser una necesidad insatisfecha, una ventaja competitiva, etc.
- Las características innovadoras o diferenciales del bien o servicio que va a diferenciar el producto del de los competidores.
- Las ventajas competitivas: en qué aspectos del negocio tendremos ventajas ante nuestros competidores, y cuáles serán los factores que permitirán la viabilidad del negocio y su sostenimiento con el tiempo.
- Los objetivos del negocio que se buscarán una vez puesta en marcha el negocio.
- Las principales estrategias del proyecto que se utilizarán para conseguir los objetivos.
- La inversión y el financiamiento requeridos y el monto de capital propio,
- La rentabilidad del negocio y los resultados de la evaluación (indicadores VAN y TIR).
- El impacto ambiental del proyecto.
- Las conclusiones a las que habremos llegado una vez culminada la realización del plan de negocios.

## **2. Descripción del negocio.**

En este apartado es necesario describir el negocio pensando en que el lector no sabe algo acerca del mismo. Relatar claramente y de manera sencilla su personalidad y propósito, antecedentes del negocio, lo que hace, cómo planea operar el negocio, con qué personal va a contar y qué es lo que lo diferencia de la competencia y, finalmente, qué lo hace rentable.

### Misión

Describir la declaración de la misión que determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos. Es decir, expone las intenciones que tiene la organización de determinar una posición empresarial, porque una misión bien planteada prepara al negocio para el futuro al establecer su dirección a largo plazo.

#### *a. Visión*

Debe de ser clara y persuasiva, indicando qué es lo que se quiere lograr, el tamaño de negocio, si va a ser familiar, la forma en que el producto satisfecerá la demanda y las ventajas competitivas.

#### *b. Metas*

Especificar las metas y objetivos del negocio, lo que se quiere lograr. Las metas pueden ser generales, pero medibles. Se puede iniciar con metas personales y relacionarlas con las metas del negocio, de manera alineada y complementaria, tanto entre ellas como con la misión y visión.

#### *c. Operación*

Indicar el curso que toma el negocio y cómo logra que se hagan las cosas, también debe ser resumido en la descripción del negocio. Se debe describir el

producto y relacionarlo con el flujo de producción del trabajo y destacar qué es lo que le da la ventaja competitiva.

*d. Estructura legal*

Documentar la fecha de constitución o de inicio de operaciones, proporcionar información sobre la estructura del negocio, indicar también si se está considerando iniciar una sociedad o nuevos accionistas.

### **3. Productos y servicios**

Simplemente describa de manera breve lo que su negocio vende.

*a. Línea de producto*

Escribir acerca de los servicios o productos que tiene pensados vender, en un párrafo o dos. Se puede presentar en un cuadro o tabla la información sobre la mezcla, profundidad y amplitud de sus ofrecimientos.

*b. Costos de puesta en marcha y expansión*

Es importante documentar los costos, prepare una lista de lo que se requiere comprar o invertir desde el inicio y hasta abrir las puertas e incluir primas de seguros y otros gastos pre pagados.

*c. Ingresos, costos y utilidades*

Documentar los ingresos, costos y utilidades de cada uno de los artículos, ya sean servicios y/o productos, en una hoja de cálculo, lo que servirá para preparar proyecciones en los estados financieros pro forma.

*d. Crecimiento, expansión y rediseño*

Mostrar al interesado la ruta de crecimiento, es decir, cómo espera crecer durante los próximos tres a cinco años. Habrá que identificar los productos o servicios que

pueden agregarse, siendo realista en el tiempo que le llevará la evolución del *negocio y de los sistemas*.

*e. Cambios en costos y utilidades*

Para obtener un plan práctico y realista, es necesario considerar y planear los cambios en costos y sus consecuencias en utilidades.

*f. Ciclo de vida*

Escribir una breve perspectiva general de la historia de sus productos o servicios. Todos los productos pasan por las etapas de introducción, crecimiento, madurez y decadencia, su duración varía dependiendo del producto, por ejemplo, las modas, o bien si se trata de productos pueden variar de acuerdo a la tecnología y la innovación.

*g. El cliente*

En este apartado es indispensable conocer qué es lo que piensa el cliente de su producto, por lo que se debe de hacer una serie de preguntas al respecto y por qué lo comprarían, se trata de hacer un breve perfil del cliente.

Posteriormente viene el análisis de la información anterior, donde habrá de considerar, entre otros aspectos, las características y tendencias comunes.

Finalmente, se podrá revisar la definición de marketing para lograr que las personas consideren las ventajas del producto que se vende o del servicio que se ofrece.

Siempre hay que tener en cuenta la opinión de la clientela sobre lo qué quieren comprar, cómo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar, además dónde y cuándo lo quieren. Asimismo es importante tener bien identificado el segmento del mercado en el que quiere estar posicionado.

#### 4. Análisis de la Industria

Este apartado, así como en el de estudio de mercado, se pretende identificar los factores externos que influirán en la operación del negocio. El análisis de la industria está dirigido a identificar oportunidades estratégicas que pueden ser utilizadas para tomar ventaja, o bien, prever algunas adversidades y evitar o contrarrestar algún efecto negativo.

##### *a. Ambiente competitivo, tendencias de la industria y ambiente de mercado*

Los negocios, la moda, las preferencias evolucionan constantemente, por lo que la identificación de las tendencias, los componentes competitivos y los factores de mercado permiten crear, con tiempo, estrategias que permitan dar respuesta a las necesidades de los consumidores. Por tanto, se debe de analizar los factores externos que están fuera de su control mencionado.

Detectar las habilidades con las que se cuenta permitirán dar rápida respuesta para el desarrollo del negocio, “factores críticos de éxito”, que serán la respuesta al crecimiento de la industria; sin embargo hay que identificar las condiciones del negocio pues pueden ser emergentes, maduros, en decadencia o en reestructura, pero en todos los casos hay que demostrar que sus supuestos e indicadores son exactos y alcanzables, para que los inversores queden convencidos.

##### *b. Clima económico*

Una economía sana del negocio es indispensable para en la demanda de su producto y/o servicios, así como para el desarrollo del negocio. En algunas instituciones se suele comparar las proyecciones presentadas contra las de la industria, para verificar que dichas proyecciones estén dentro de un rango permisible para su desarrollo. Las comparaciones muestran los niveles de operación del negocio y el grado de eficiencia con que lo hace, por lo que es recomendable realizarlas para fundamentar mejor su plan.



*c. Diversificación, crecimiento y expansión*

Siempre existe cierto desequilibrio entre las necesidades del mercado y la estrategia del negocio, por lo que se requiere que el propietario abandone la resistencia al cambio, sus creencias, y que sea capaz de identificar cuáles cambios son necesarios y que tome una decisión objetiva.

*d. El papel de la tecnología*

La tecnología es vital para cualquier negocio, por lo que se debe de identificar cómo se sustentará la utilización de tecnología para competir o ganar una ventaja tecnológica.

*e. Estrategia de salida*

Son las estrategias que se utilizan para liquidar o hacer efectivas sus inversiones; éstas pueden incluir desde la liquidación de activos para pagar deudas o vender una parte de sus acciones. Una decisión así puede ser aún más difícil si existen factores emocionales, ya sea por apego al negocio o a los empleados o si los socios son familiares o amigos.

*f. Regulaciones gubernamentales*

Investigar y realizar un listado de las regulaciones que pueden afectar la intención de iniciar, expandir o cerrar un negocio, permitirá tener un plan para atender dichas regulaciones.

*g. Tendencias demográficas*

Conocer y analizar la información demográfica del mercado de su elección le permitirá seleccionar la mejor mezcla de características para el desarrollo de su negocio. Hay que observar el perfil de los clientes y detectar si es un mercado

que está perdiendo, de ser así habrá que modificar su marketing o adecuar su producto.

## **5. Estudio de mercado**

En esta etapa de estudio o investigación de mercado, investigaremos, analizaremos y señalaremos todo lo relacionado al mercado: cuál será nuestro mercado objetivo, cuál será nuestra futura demanda, quiénes serán nuestros competidores, quiénes serán nuestros proveedores, y cuáles serán las estrategias de marketing que utilizaremos:

### **a. Definición del perfil de mercado**

Para ello se debe previamente segmentar el mercado, es decir, dividir el mercado total que existe para el producto, y seleccionar el mercado o los mercados resultantes de dicha segmentación, que sean los más atractivos para incursionar, de acuerdo a la capacidad, los conocimientos y la experiencia propia.

Una vez seleccionado el mercado objetivo, entonces hay que definir el perfil del consumidor que lo conforma, para ello hay que analizar y señalar sus principales características, por ejemplo, dónde vive, cuál es su rango de edad, cuáles son sus gustos, cuáles sus preferencias, cuáles son sus hábitos de consumo, cuáles son sus comportamientos de compra, cuáles son sus actitudes, etc.

### **b. Análisis y pronóstico de la demanda**

Consiste en analizar y determinar la demanda, es decir, las posibles ventas para un periodo de tiempo determinado, las proyecciones para nuestro plan de negocio, usualmente se realizan para periodos de 1 a 3 años.

Una vez pronosticada la demanda, se procede a elaborar el presupuesto o proyección de ventas, que se obtiene multiplicando el pronóstico de ventas por el precio que se determine para los productos.

El presupuesto de ventas será la base a partir del cual se construirán todos los demás cálculos.

#### c. Análisis de la competencia

Consiste en, primer lugar, recopilar toda la información que sea relevante sobre los posibles competidores, analizarla y detectar cuáles son los principales competidores, su ubicación, sus mercados, sus estrategias, sus precios, su capacidad, sus medios publicitarios, sus puntos de ventas, sus fortalezas y sus debilidades.

#### d. Análisis de la comercialización

Se trata de diseñar y desarrollar todas las estrategias de marketing o estrategias comerciales que se deberán aplicar una vez puesto en marcha el negocio, mismas que deberán considerar las características del consumidor que constituye nuestro mercado objetivo, así como el análisis de la competencia que se ha realizado previamente.

Finalmente hay que indicar cuáles serán las estrategias referentes al diseño del producto, el precio que se usará, la distribución y la promoción de los productos.

#### e. Análisis del mercado proveedor

En este punto se tiene que analizar y determinar los futuros proveedores y, posteriormente, analizar e indicar sus principales características, por ejemplo, dónde están ubicados, cuáles son sus niveles de abastecimiento o de producción, cuáles son sus líneas de crédito, sus precios, sus garantías, sus facilidades de pago, etc.

## 6. Operaciones y administración

Estas áreas son las menos atendidas en la planeación; sin embargo, pueden llevar al fracaso, pues una administración inexperta o experta pero “envejecida”, que no se ha preocupado por actualizar su visión y el conocimiento, impide la operación y crecimiento requerido por el mercado. Una operación bien manejada tiene estructura, controles y puntos de verificación de calidad, lo que permite a todo negocio estar al día sobre las necesidades de sus clientes, lo cual es bien visto por los inversores y banqueros.

### *a. Usos de un plan de operaciones y de administración*

Este plan puede ser de uso interno o externo. En el primer caso es presentar información detallada, que sea leída y entendida tanto por superiores como por subordinados, para que puedan comprender las expectativas, cambios e implementaciones descritas. En el segundo caso, el externo, la descripción deberá ser general, pero apoyado con diagramas de flujo, la distribución de las instalaciones y fotografías que faciliten la comprensión sobre la implementación del plan.

### *b. Componentes del plan*

Para el contenido de este apartado juega un papel importante el tipo de negocio: si se trata de servicios o ventas al menudeo, su ubicación es fundamental y debe de demostrar su experiencia con clientes y los lineamientos de servicios; mientras que un negocio productivo es necesario describir otro tipo de elementos.

- Situación actual.- Cabe mencionar que en ambos casos es necesario explicar en uno o dos párrafos la operación actual del negocio, hasta dónde ha logrado llegar,
- Ubicación.- El porqué de la ubicación seleccionada, pues hay que considerar su viabilidad, por ello es importante concluir el estudio de mercado.

- Instalaciones.- La planeación bien pensada hará que el negocio sirva, entregue y procese las órdenes del cliente.
- Procesos y procedimientos.- Esta sección es vital, puesto que los métodos, procesos y procedimientos aplicados para entregar los productos al mercado, aparte de crear mayor valor agregado, lo puede llegar a distinguir o enfrentar a su competencia y posicionar su marca.
- Compras e inventarios.- Al tratarse de negocios de manufactura y distribución se requiere comprar, controlar y manejar entradas de materiales y productos. Explique los procesos de compra, de manejo y almacenamiento de éstos, lleve un sistema adecuado para cada caso que le permita tener los inventarios necesarios para cumplir en tiempo y forma.
- Distribución.- Describa sus políticas y estrategia de distribución de ventas, ya que esto es muy importante el producto o servicio se vende a un revendedor, distribuidor mayorista o inventores, los cuales a su vez tienen que entregar a un usuario final.
- Recursos humanos.- Es pertinente que al iniciar o ampliar un negocio, se considere contratar gente que se interese en entregar un gran servicio o hacer un gran producto.

### *c. Administración y estructura organizacional*

Este apartado corresponde sólo si se trata de una empresa conformada por más de una persona, ya que se trata de elaborar una descripción general y breve de su administración y estructura organizacional. Para ello es necesario definir cómo se llevará a cabo la comunicación en la organización.

Entre más chico es el negocio, es más importante describir los antecedentes y experiencia en la administración, por lo que podrá presentar una breve reseña del personal clave y la administración y, en anexo, incluya el puesto y el currículum de la persona que lo desempeña, incluyéndose usted.

Como empresario independiente, puede contar con Consejos de asesores y de administración para tomar decisiones estratégicas y tácticas, para lo cual deberá

de incluir el proceso para la toma y compensación de riesgos al tomar las decisiones, omisiones, errores caros. También incorpore los costos en los que incurrirá en sus estados financieros.

## **7. Plan Financiero**

Un plan financiero sólido es la mejor muestra de que el propietario del negocio de una persona administrada y con experiencia que tiene identificados los factores que contribuyen para el éxito o fracaso de su negocio, de ahí la importancia de elaborar un plan financiero proforma que muestre estas habilidades.

### *a. Objetivo*

El plan financiero muestra los recursos financieros necesarios para la realización del plan de negocios, pues en éste se debe de demostrar la viabilidad del negocio, la cantidad y el momento en que se requieren los recursos financieros, el tipo idóneo de financiamiento y las probables fuentes que lo proveerán. En este caso, existen diferentes tipos de financiamiento: capital

- Capital semilla.- Casi siempre lo aporta el empresario para desarrollar su concepto, diseño y construcción de un prototipo operacional y demostrar su modelo de negocio, producto de su imaginación.
- Capital de riesgo.- Cuando es para iniciar una nueva empresa, se refiere al monto necesario para que el negocio arranque y opere, el cual es difícil de obtener por el riesgo que éste implica, a menos que exista una garantía que cubra dicho riesgo.
- Capital de trabajo.- Es un préstamo a corto plazo para apoyar el incremento de inventarios, cuentas por cobrar y efectivo del negocio, requerido para la etapa productiva.
- Capital a largo plazo o de crecimiento.- Es utilizado para compra de terreno, adquirir, ampliar o construir la planta, así como para la adquisición de activos fijos (maquinaria).

### *b. Creación del plan financiero*

Lo mejor es utilizar una hoja de cálculo o un programa ya diseñado, previamente habrá recabado y organizado la información, para después poder capturarla. La información requerida es la siguiente:

- Presupuesto de caja.- Es la combinación de los presupuestos de las áreas de ventas, personal, operación y costo de ventas, administración, financiera, capital y desarrollo.
- Pronósticos de ventas.- Se deberá realizar un listado con los clientes actuales o pasados y aumentar los nuevos que han surgido del marketing y otras actividades de ventas. Multiplicar el número total de dicho listado, por el porcentaje de los clientes reales y se obtendrá el número total de clientes. Y finalmente multiplicar el número total de clientes por el promedio de cada venta y así obtendrá su ingreso. Esto es su pronóstico de ventas en un período determinado.

Existe otro método como el de resultados de ventas reales de estados financieros anteriores, pero éste es utilizado por negocios en marcha.

- Plan de personal.- Calendarice los recursos humanos que requerirá para alcanzar sus objetivos, indique cuando ingresarían y los sueldos, incluyendo las prestaciones establecidas en la ley.
- Presupuesto general y administrativo.- Incluye todos los costos relacionados con el apoyo a sus productos o servicios, éstos son de: oficina, viajes, capacitación, publicidad y marketing, compensaciones por ventas, administración y otros retiros, dividendos y salarios.
- Costos de ventas.- El objetivo es llevar un seguimiento de lo que se requiere para producir el producto o bien, también es conocido como presupuesto de operación e incluye mano de obra, servicios públicos, materiales suministros, servicios, instalaciones, cuentas por pagar e inventario.

- Presupuesto financiero.- Es necesario realizar una lista de todos los gastos ocasionados por la administración de los activos: préstamos, inversiones, intereses, impuestos, servicios de contabilidad, profesionales y cuentas por cobrar.
- Presupuesto de capital.- Son los grandes gastos y compras que se deben considerar como vehículos, terrenos, edificios, equipo y computadoras, que se requieran para la expansión del negocio, reemplazo del equipo obsoleto y probables reparaciones.

*c. Estado de resultados*

En este apartado se presentan los resultados financieros de la operación del negocio durante cierto periodo, el cual registra las ventas, costos de ventas y otros gastos de la empresa que generaron la utilidad neta de la empresa.

Utilidad neta = Ventas – (Costos de ventas + gastos generales + gastos de administración).

*d. Flujos de caja*

Es la forma en que se espera que el dinero se mueva dentro y fuera de la empresa. El monto que queda al final del mes pues ser usado para cuando se tenga un déficit de flujo de caja; éste también indica cuánto se necesita pedir prestado para poder pagar las cuentas a tiempo. Los ingresos de caja están constituidos por el efectivo recibido por ventas y actividades de operación, pueden incluirse otros ingresos por inversiones o pagos de préstamos. Los egresos corresponden a pagos de cuentas, empleados y compras en efectivo, No se debe confundir flujo de caja con rendimiento

*e. Balance General*

El balance general indica el valor de la empresa, cuánto tiene y cuánto debe.

Capital contable = Activos – Pasivos.



- Estructura.- Los activos (lo que tiene la empresa) incluyen caja (efectivo), activo corriente (cuentas por cobrar e Inventario) y activo fijo (equipo); por su parte los pasivos (lo que debe la empresa) están compuestos por pasivo corriente (cuentas por pagar) y pasivos a largo plazo (capital contable del propietario). El capital contable considera la inversión inicial y las utilidades retenidas que se refiere a una reinversión o retenido en lugar de haberse pagado como dividendos a los propietarios, también se le puede llamar como utilidades netas acumuladas desde su inicio.

Finalmente el balance es un indicador de lo que se necesita de financiamiento externo, de ser el caso.

- Punto de equilibrio.- Significa la determinación del número de unidades que deben de venderse para no tener pérdidas, es decir, obtener una utilidad cero. Después de que se llega al punto de equilibrio, inician las ganancias, por ello el punto de equilibrio es indispensable en las decisiones estratégicas

Punto de equilibrio = Costo fijo / (Precio unitario x Costo variable por unidad).

Análisis de sensibilidad.- Este indicador muestra la sensibilidad de la empresa ante variaciones a la baja en las ventas y a la alta en los gastos, muestra la salud financiera del negocio y permite crear diferentes escenarios de las variables mencionadas.

- Índice de liquidez.- Con este índice se puede observar la capacidad de la empresa para afrontar sus deudas cuando éstas se van a vencer. El índice de liquidez corriente se calcula como sigue:

Activos corrientes / Pasivos corrientes

Si el resultado es 1:1 significa que cuenta con un peso para pagar cada peso que debe.

La Razón de liquidez inmediata indica los activos que son fácilmente convertibles en efectivo para cubrir los pasivos (deudas).

(Activos corrientes – Inventarios) / Pasivos corrientes

La ecuación anterior nos muestra hasta que punto se pueden pagar los pasivos corrientes sin necesidad de vender el inventario o que tan rápido es posible para las cuentas, la razón 1:1 significa que no se depende de la venta del inventario para cubrir las obligaciones contraídas.

- Índices de seguridad.- Éstos indican la vulnerabilidad de la empresa ante los riesgos y son los más utilizados para determinar la capacidad del negocio para pagar los préstamos y existen de dos tipos:

El índice de deuda a capital contable que es la relación entre el capital invertido por los propietarios y los recursos aportado por los prestamistas.

Pasivos totales / capital contable

Lo que permite comparar que parte del negocio se financió con deuda y cuánta con capital contable.

La razón de cobertura de intereses y capital de deuda muestra en qué medida el flujo de caja (efectivo) puede cubrir la deuda y la capacidad para contraer nueva deuda.

Utilidad bruta / (Deuda actual + intereses)

- Índices de rendimiento.- Éstos miden la capacidad del negocio para generar ganancias y puede ser por ventas en el mismo periodo

Ventas actuales / Ventas anteriores

Puede ser por costos

Costo / ventas

O también por margen de utilidad bruta

Utilidad bruta / ventas

- Índices de eficiencia.- Llamados también como índices de administración de activos y muestran si la empresa maneja eficientemente sus activos. Entre estos vienen:

Días de cuentas por cobrar:

(Cuentas por cobrar / Ventas) X 360

Rotación de cuentas por cobrar:

Ventas / Cuentas por cobrar

Días en cuentas por pagar:

$(\text{Cuentas por pagar} / \text{Costo de ventas}) \times 360$

Rotación de cuentas por pagar:

Costos de Ventas / Cuentas por pagar

Días de inventario:

$(\text{Inventario} / \text{Costo de ventas}) \times 360$

Rotación de inventario:

Costo de ventas / Inventario

Ventas al índice total de activos:

Ventas / Activos totales

Ventas por empleado:

Ventas / Número de empleados

Margen de Utilidad bruto sobre los activos fijos:

Utilidad bruta / activos fijos netos

Finalmente, prepare un resumen, revise los resultados y las metas financieras, haga los ajustes finales y solicite a un contador público certificado que compruebe el trabajo.

## **8. Evaluación**

Para la evaluación del proyecto, además de medir la rentabilidad del proyecto con respecto a la inversión y el periodo de recuperación de ésta, lo usual es hacer uso de los indicadores financieros de rentabilidad del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

El VAN y el TIR son dos herramientas financieras procedentes de las matemáticas financieras que nos permiten evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión, entendiéndose por proyecto de inversión no sólo como la creación de un nuevo

negocio, sino también, como inversiones que podemos hacer en un negocio en marcha, tales como el desarrollo de un nuevo producto, la adquisición de nueva maquinaria, el ingreso en un nuevo rubro de negocio, etc.

*a. Valor actual neto (VAN)*

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar si, luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

Basta con encontrar el VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión. Incluso, si alguien nos ofrece comprar nuestro negocio, con este indicador podemos determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos de no venderlo.

La fórmula del VAN es:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$$

Donde el beneficio neto actualizado (BNA) es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento.

La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es el la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar; por lo tanto, cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) es porque no se ha satisfecho dicha tasa.

Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) es porque se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha

cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional.

$VAN > 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable.

$VAN = 0 \rightarrow$  el proyecto es rentable también, porque ya está incorporada la ganancia de la TD.

$VAN < 0 \rightarrow$  el proyecto no es rentable.

Para estar en posibilidad de determinar el VAN se necesitan:

- tamaño de la inversión.
- flujo de caja neto proyectado.
- tasa de descuento.

Veamos un ejemplo:

Un proyecto de una inversión de 12000 y una tasa de descuento (TD) de 14%:

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Flujo de caja neto	4000	4000	4000	4000	5000

El beneficio neto nominal sería de 21000 (4000 + 4000 + 4000 + 4000 + 5000), y la utilidad lógica sería 9000 (21000 – 12000), pero este beneficio o ganancia no sería real (sólo nominal) porque no se estaría considerando el valor del dinero en el tiempo, por lo que cada periodo debemos actualizarlo a través de una tasa de descuento (tasa de rentabilidad mínima que esperamos ganar).

Cálculo del VAN:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$$

$$\text{VAN} = 4000 / (1 + 0.14)^1 + 4000 / (1 + 0.14)^2 + 4000 / (1 + 0.14)^3 + 4000 / (1 + 0.14)^4 + 5000 / (1 + 0.14)^5 - 12000$$

$$\text{VAN} = 14251.69 - 12000$$

$$\text{VAN} = 2251.69$$

Si tuviéramos que elegir entre varios proyectos (A, B y C):

$$\text{VANa} = 2251.69$$

$$\text{VANb} = 0$$

$$\text{VANc} = 1000$$

Los tres serían rentables, pero escogeríamos el proyecto A pues nos brindaría una mayor ganancia adicional.

*b. Tasa interna de retorno (TIR)*

La TIR es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el BNA sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0).

Entonces para calcular la TIR se necesitan:

- tamaño de inversión.
- flujo de caja neto proyectado.

Veamos un ejemplo:

Un proyecto de una inversión de 12000 (similar al ejemplo del VAN):

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Flujo de caja neto	4000	4000	4000	4000	5000

Para determinar la TIR hacemos uso de la fórmula del VAN, sólo que en vez de llegar al VAN (el cual reemplazamos por 0), estaríamos determinando la tasa de descuento:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$$

$$0 = 4000 / (1 + i)^1 + 4000 / (1 + i)^2 + 4000 / (1 + i)^3 + 4000 / (1 + i)^4 + 5000 / (1 + i)^5 - 12000$$

$$i = 21\%$$

TIR = 21%

Si esta tasa fuera mayor, el proyecto empezaría a no ser rentable, pues el BNA empezaría a ser menor que la inversión. Y si la tasa fuera menor (como en el caso del ejemplo del VAN donde la tasa es de 14%), a menor tasa, el proyecto sería cada vez más rentable, pues el BNA sería cada vez mayor que la inversión.

Es imprescindible distinguirse de los demás con ideas innovadoras, desarrollar una buena imagen a través de la calidad de los productos, los servicios al cliente, el diseño del envase, etc.

Por otra parte, existen algunos manuales para la elaboración de un Plan de Negocios que están escritos en pocas páginas y de manera más simple, con el objeto de orientar a los empresarios en esta tarea, ya que generalmente piensan que escribir un plan de negocios es innecesario, además de la pérdida de tiempo y las molestias que esto trae consigo.

Nada más equivocado, ya que al escribir sus ideas el empresario reflexiona sobre los objetivos que quiere alcanzar para su empresa y las estrategias que utilizará para lograrlos, lo cual le ayudará a tener éxito. “La metodología del plan de negocios es un modelo de planificación sistemática para nuevos empresarios” (Marstio, 1999)

Los apartados presentados anteriormente son similares a los contenidos en los manuales. A muestra de ejemplo, a continuación se enlistan los capítulos considerados en el Manual SUCOF.

1. Resumen
2. Descripción de la idea de negocio
3. Estudio de mercado y competidores
4. FODA



5. Def. de Objetivos
6. Comercialización
7. Producción
8. Gestión
9. Finanzas
10. Riesgos

Cabe mencionar que el orden y los conceptos hasta aquí presentados no deben de ser estrictamente seguidos, pues cada empresario puede adaptar estos conceptos de acuerdo a sus necesidades, al igual que la extensión de su plan de negocios.

Existen autores, como González (2007) que deciden explicar la estructura del Plan de Negocios con un enfoque didáctico, con la finalidad de facilitar su construcción. Para ello divide el Plan de Negocios en seis apartados explicativos:

1. Mercadotecnia Sección
2. Recursos materiales y logísticos Sección
3. recursos humanos y aspectos legales Sección
4. Finanzas Sección 6. Plan de trabajo Sección

Al final, la autora decide presentar un ejemplo de un plan de negocios.

No importa qué modelo a seguir se elija, puesto que lo expuesto hasta aquí nos muestra los datos fundamentales e interesantes que se deben de explicitar, según el interlocutor, ya sea para un inversor, para una institución financiera, o bien, para uno mismo. El objetivo es que este documento presente de manera clara los objetivos, metas y herramientas que lleven al

## **II.2. Denominación de origen.**

Las Denominaciones de Origen y las Indicaciones Geográficas son los instrumentos usados para otorgar el reconocimiento de una calidad superior y, que al mismo tiempo es una estrategia de diferenciación comercial. Lo anterior basado en las características del producto y de los atributos que las diferencian de productos similares; en el medio geográfico en el que se producen las materias primas; en la forma en que se elaboran los productos; así como a la personalidad transferida por el artesano.

Asimismo, la denominación de origen, se utiliza, además, para designar un producto agrícola, forestal, un proceso, o bien, un producto alimenticio originarios de cierta región, de un lugar determinado o de un país, cuya calidad o características se deben fundamental o exclusivamente al medio geográfico por sus factores naturales y humanos, y cuya producción, transformación y elaboración se realicen en la zona geográfica delimitada.

La denominación de origen es una especie de indicación geográfica, al igual que los derechos de propiedad intelectual, las marcas y patentes. La indicación geográfica es una expresión utilizada para indicar procedencia, es decir, que un producto o servicio tiene su origen en un determinado país o grupo de países, región o localidad. De acuerdo a sus funciones, las indicaciones geográficas pueden ser indicaciones geográficas simples y calificadas.

Las indicaciones geográficas simples se refieren a un lugar reconocido como el centro de producción o de transformación de esos productos, se limitan a señalar el origen geográfico.

Mientras que las indicaciones geográficas calificadas se refieren a los nombres geográficos que designan un producto originario de ese territorio (zona, región, provincia, país), cuya función es informar sobre ciertas cualidades o

características, la fama o reputación, debidas fundamentalmente a su origen geográfico, comprendiendo los factores naturales o humanos.

Dentro de esta clase, encontramos denominaciones de origen que registran subclases: denominaciones de origen controladas (sujetas a regulación y control de la autoridad); denominaciones de origen registradas, sujetas a registro; y, denominaciones de origen calificadas y garantizadas que hacen referencia a una mayor calidad y control del producto. (Schiavone, 2003)

Las denominaciones de origen forman una categoría de las indicaciones geográficas y sirven para designar un producto originario de un país, región o localidad, cuando la calidad o las características de ese producto se deben exclusiva o esencialmente al medio geográfico, incluidos los factores naturales y humanos. (Larraguibel, 1995)

Las denominaciones de origen consideran más exigencias para ser concedidas y, por tanto, tienden a ofrecer una protección mayor que las indicaciones geográficas en los ordenamientos jurídicos en que ambas son protegidas, en ocasiones se puede llegar a confundir una denominación de origen con una indicación geográfica, la principal diferencia entre una Denominación de Origen Protegida (DOP), y una Indicación Geográfica Protegida (IGP) radica en la vinculación con el área geográfica. Mientras que en la IGP es suficiente con que una de las fases de la producción esté vinculada con el medio, en el caso de las DOP, todas las fases deben desarrollarse en la misma área geográfica.

Ambas estrategias integran aspectos relativos al producto, su calidad, su tradición, su saber hacer y la zona de procedencia, es una marca colectiva que puede ser utilizada por diversas organizaciones o empresas para identificar y certificar la calidad de sus productos y marcas a través de la procedencia. De modo que la Denominación es empleada como marca que acoge a productos genéricos, mientras que en otras ocasiones actúa como una marca garantía de un conjunto de marcas reconocidas y con una identidad propia. En cada uno de los casos, la

contribución de la denominación al producto o marca que ampara será diferente ya que resulta fundamental para el diseño e implementación de la estrategia comercial.

La forma visible como el producto muestra que ha sido verificado, es mediante la presencia en la etiqueta de un sello, símbolo o logotipo de calidad. La calidad es un concepto que se refiere al conjunto de propiedades o características del bien que permiten apreciarlo como igual o mejor que los restantes de su mismo grupo. La calidad no es en sí misma un fin, sino el medio para lograr una mejora, la diferenciación de los productos puede constituir un factor de competitividad, necesaria para mantenerse en un mercado en el que el trabajo en los demás competidores no permite ni un momento de descanso.

El uso de un apellido geográfico en la distribución y venta de los productos artesanales es tan antiguo como la existencia de los mercados en que se producían tales transacciones. Desde un punto de vista estrictamente comercial, este apellido supone una importante información para el consumidor en el momento de la decisión de compra, porque es una garantía de calidad constante expresada en determinadas características de producto. Detrás de este nombre geográfico existe una organización que regula, cuyo objetivo primordial es el mantenimiento de la calidad del producto que dio origen a su prestigio y fidelidad al producto inicial.

Las falsificaciones y las imitaciones han hecho necesaria la protección de los nombres geográficos utilizados en la identificación de determinados productos artesanales, mediante denominaciones de origen, específicas o de calidad, que defienden el patrimonio común constituido por el prestigio de un nombre geográfico empleado como diferenciador distintivo de calidad.

Los procedimientos de obtención son los propios de la zona, manteniendo variedades y razas autóctonas, respetando los rendimientos que garantizan la calidad del producto. La confirmación de todo ello viene expresada por la

contraetiqueta emitida por el consejo regulador correspondiente y que completa la correcta presentación del producto. La concesión de estas contraetiquetas es la culminación del proceso de control que califica los productos como aptos para exhibir el nombre correspondiente.

Las denominaciones de origen son creadores de riqueza económica y cultural, y factores de integración social, en cuanto a destinar horas de actividades de producción transformación y comercialización en sus territorios, lo que conlleva al desarrollo integrado de las zonas rurales en las que se ubican.

Pero también las denominaciones de origen, que tienen como función asegurar la calidad y originalidad de sus productos protegidos, debidos en esencia al área geográfica de la que proceden y a su modo de elaboración y crianza, se están revelando como un sistema enormemente eficaz para la tutela de los intereses de los consumidores.

El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial otorgará el derecho de usar la denominación de origen protegida por esta declaración a las personas físicas o morales que reúnan los requisitos establecidos en el artículo 169 de la Ley de la Propiedad Industrial lo cuales son:

- I. Que directamente se dedique a la extracción, producción o elaboración de los productos protegidos por la denominación de Origen;
- II. Que realice la actividad dentro del territorio determinado en la declaración;
- III. Que cumpla con las normas oficiales establecidas por la Secretaría de Economía conforme a las leyes aplicables, respecto de los productos de que se trate; y
- IV. Las demás que señale la declaración.

### **II.3. Competitividad.**

La competitividad es factor clave para el éxito de cualquier empresa o negocio. Para Porter (1999), la existencia de los competidores directos, de sustitutos, de los potenciales, de la fuerza de clientes y proveedores, así como del juego de las barreras de entrada y de salida, constituyen el principal atractivo del sector industrial.

Otros autores mencionan que la competitividad aparece como una mezcla de:

- i) Una visión del mundo contemporáneo, sumergido en valores sociales, que acepta diversas combinaciones de organización y mercado;
- ii) Conceptos de distintas vertientes teóricas que, al reunirse, sobrepasan el alcance de otros conceptos utilizados en teorías como la del comercio internacional;
- iii) Vida práctica, donde se lucha ferozmente por mercados y donde no hay regulaciones internacionales tan civilizadas que permitan a los agentes experimentar los valores sociales propuestos por el modelo (Müller, 1995).

La competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes:

El nivel micro, se refiere a las empresas que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.

El nivel meso, correspondiente al estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad.

El nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño.

El nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica.

Por tanto, la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto, es decir, es sistémica (Esser, 1996).

Se dice que una empresa posee una ventaja competitiva cuando sus productos presentan características diferentes con respecto a sus competidores, lo que le permite alcanzar mayores rendimientos de manera sostenible en el tiempo.

La ventaja competitiva puede estar dada por una buena imagen, una mejor o mayor utilidad del producto, una magnífica ubicación, servicios colaterales, un precio más bajo que el ofrecido por la competencia o un artículo que cuente con calidad y dedicación.

Para que la ventaja competitiva sea, verdaderamente eso, es necesario que la empresa sea la única que disponga de un producto con esas características, lo que le permitirá mantener una posición privilegiada, casi monopólica. Además, la característica en que se fundamente la ventaja competitiva debe ser apreciada por los clientes de la empresa, pues si ésta no es apreciada por los usuarios, entonces no existe tal ventaja. No se trata, únicamente de ser diferente, sino ser la mejor opción en el segmento donde los clientes representan el papel de juez.

La calidad y dedicación de los artesanos de Olinalá es única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja, sin embargo aquí es donde se aprovecha la Denominación de Origen con que se cuenta, ya que la técnica empleada para la elaboración de las Urnas para Restos Humanos, está solamente concedida a los artesanos de Olinalá, Guerrero.

### **III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Antes que nada, es necesario definir en qué situación se encuentra Carmín Artesanos, para después saber a dónde dirigirnos y qué caminos tomar y, con base en ello, poder realizar una adecuada planeación estratégica que permita aprovechar, de manera correcta, las oportunidades, así como neutralizar las amenazas detectadas, ya que existe –por parte de los artesanos- un desconocimiento de las posibilidades que ofrece el mercado para mantener su aporte cultural y, al mismo tiempo, mejorar sus ingresos.

#### **III.1. Problemática a resolver**

La difícil situación económica por la que atraviesa el país provoca que las personas destinen sus ingresos a objetos y servicios de primera necesidad, las personas cuidan más sus gastos y buscan la mejor relación beneficio - costo.

El campo mexicano enfrenta una serie de problemas que lo han llevado a crisis de liquidez y de cartera vencida, descapitalización del sector, escasa competitividad y poca rentabilidad, lo que se ve reflejado en la caída de la productividad y la pobreza de su población. Sin que a la fecha se vislumbren políticas definidas por parte del estado para resolver la situación del agro mexicano (Garza).

Sin embargo, la autora propone medidas tales como la organización de los productores para que de esta manera incursionen en la integración de la cadena productiva, ya sea por sí mismos, o bien, mediante la asociación con inversionistas privados participantes en los diversos eslabones de dicha cadena.

Entre las actividades desarrolladas en el medio rural, destacan las artesanías como medio de subsistencia en los hogares campesinos, principalmente elaboradas por mujeres, para lo cual es necesario contar con recursos para la



compra de materias primas e insumos, así como para la comercialización de sus productos, puesto que al producirlas se encuentran ante altos costos de producción, bajos precios y la dificultad para localizar los mercados en que puedan venderlas (Bonfil).

En la economía actual, impera el desempleo para mantener relativamente estable el nivel de inflación de precios, lo que contribuye para que la gente no gaste en cosas de bajo valor utilitario, el comercio se mueve lento, la gente se limita y los mercados se ven afectados. Tal es el caso del mercado artesanal, el cual se ha visto afectado ya que se compran *souvenirs* y recuerdos más pequeños y más baratos.

Carmín Artesanos atiende precisamente este mercado, la venta al turismo que se da en Olinalá, Guerrero, por ello ha decidido buscar otras opciones.

Por otra parte, en las zonas más urbanizadas cada vez es más común que la gente creme a sus familiares fallecidos, debido a que poco a poco existen menos lugares para inhumarlos. Las funerarias, crematorios y panteones tienen la necesidad de proveerse de más y mejores piezas destinadas a Urnas Cinerarias.

Lo anterior, da la oportunidad a Carmín Artesanos de incursionar en un mercado en crecimiento, con un producto novedoso y de calidad, para lo cual es necesario realizar un plan de negocios que permita analizar la viabilidad de este proyecto.

### **III.2. Objetivo de la investigación.**

Formular un Plan de Negocios que muestre la viabilidad de que, la microempresa Carmín Artesanos, de un giro a la comercialización de artesanías de madera de Olinalá, al introducir urnas artesanales de madera al creciente mercado cinerario.

### **III.3. Hipótesis.**

- Las urnas cinerarias de Carmín Artesanos, tendrán un alto grado de aceptación en el mercado funerario, gracias a la calidad, diseño con la que son elaboradas y la creciente tendencia que hay en México por cremar a familiares fallecidos.
- En la medida que los productos artesanales se orienten a las necesidades del mercado su demanda crecerá, puesto que cada día más personas desean conservar los restos de sus familiares, ya sea en sus domicilios o bien en bóvedas que adquieren en los panteones o iglesias para que dichas cenizas reposen en urnas de calidad, mejor diseño y gran originalidad.
- El incremento en la venta de urnas cinerarias traerá un incremento en los ingresos monetarios y una mejoría en el estilo de vida de los artesanos de Carmín.

### **III.4. Justificación.**

La difícil situación que enfrentan los negocios artesanales, específicamente Carmín Artesanos, debida a la situación económica que vive el país, ha llevado a sus propietarios a buscar alternativas que les permitan, no tan solo la subsistencia, sino el mejoramiento de su nivel de vida, mediante la diversificación de sus productos y una buena oportunidad es la utilización de las cajas elaboradas con madera de lináloe para guardar los restos de los seres queridos.

Las urnas cinerarias han sido utilizadas desde tiempos memoriales, una vez que la gente comenzó a realizar cremaciones en sus comunidades para conservar las cenizas resultantes, ya sea por tradición, cultura o voluntad del finado.

Las urnas tienen dos propósitos en común: contener y sanar. Más que para ser incinerados, enterrados o colocados en un nicho, estos recipientes están destinados para ocupar un lugar en un sitio de descanso más visible, tal vez sobre

una chimenea o quizás sobre alguna repisa. Cabe mencionar que con el aumento de la cremación, destaca el surgimiento de un campo relacionado: la urna funeraria como arte decorativo. Hoy día, hay urnas funerarias de todos los tipos, desde pequeños juegos -para una división más fácil entre los parientes- hasta enormes figuras que pueden contener a toda una familia -tres o cuatro personas, todas juntas.

La cremación es considerada menos prohibida por las religiones que en tiempos pasados. La práctica puede ser también menos cara que comprar una porción de tierra y armar un entierro.

Un aspecto muy importante es que las cenizas se pueden transportar de una forma más sencilla y cómoda, lo cual beneficia a las personas que constantemente cambian su lugar de residencia, haciendo más práctico el llevar a nuestros familiares con nosotros y no dejarlos en el olvido en algún cementerio o nicho.

Las Urnas funerarias creadas por artistas olinaltecas, representan más que una tendencia de decoración interior. Pueden sugerir el cambio de un contraste cultural básico, por modelos más acordes con las tradiciones con respecto a la pérdida de amigos y familiares.

Las urnas olinaltecas son para admirarse, si las personas quisieran sepultarlas, no pedirían una pieza de arte única, Cuando la gente pone primero las cenizas en una urna, el dolor aún está a flor de piel, pero si se aprecia en una repisa tiempo después, ese sentimiento aunque no ha desaparecido, sí ha cambiado.

A pesar que las urnas son un objeto de madera, hay humanidad en ellas y representan un vínculo entre la gente, el trabajo artesanal y la persona cuyo cuerpo ocupará.

Las urnas cinerarias que los artesanos de Olinalá han confeccionado, rompen con los esquemas de toda urna en cuanto a su diseño y gran originalidad.

A pesar de que en las urnas existe una gran variedad de formas y tamaños, básicamente su función es la misma: contener los restos humanos después de la cremación. Las hay de otros materiales y distintos decorados pero ninguna como las que ofrece Carmín.

Después de investigar en diversas funerarias y centros de cremación en estados vecinos a Guerrero como Oaxaca, Morelos, Estado de México y Distrito Federal, se pudo conocer el precio de urnas destinadas a éste fin. El precio va desde los 1,500 hasta los 4,500 pesos, eso sólo en la categoría de urnas de madera, ya que de otros materiales como el mármol pueden alcanzar precios de hasta 10,000 pesos y piezas de diseñador hasta los 50,000 pesos, sólo por mencionar algunos.

Actualmente ya se han hecho pruebas introduciendo algunas piezas a éste nuevo mercado, teniendo gran aceptación. Se han vendido en el Estado de México y Distrito Federal que es en donde se llevan a cabo más cremaciones en la República Mexicana, según datos del Gobierno del D. F. y del Servicio Médico Forense, las piezas se han colocado en agencias funerarias y Crematorios en 1000 pesos como precio de lanzamiento.

En Carmín Artesanos se ha detectado esa oportunidad que el mercado funerario ha proyectado, a pesar de no tener un pleno conocimiento de él, se aprovechará para continuar con la bella tradición de elaborar piezas artesanales en Olinálá, Guerrero.

Sin embargo, para aumentar las probabilidades de mayor éxito realizaremos un Plan de Negocios.

## **IV.PLAN DE NEGOCIOS DE CARMÍN ARTESANOS.**

### **IV.1. Definición del negocio.**

#### **“EN CARMÍN ARTESANOS VENDEMOS PAZ, ARMONÍA Y TRANQUILIDAD”**

Carmín Artesanos, es una empresa del sector industrial - artesanal, planea ofrecer urnas artesanales, cuya finalidad es contener los restos humanos de familiares y seres queridos, a agencias funerarias y panteones del Distrito Federal, que buscan una bella morada para éste fin; Carmín Artesanos además de brindar calidez humana en cada urna, sabe que puede satisfacer las exigencias de las personas que desean una pieza original, distinta y única como lo fue su ser querido

El plan de negocios requiere de un marco estratégico en el cual se define la razón de ser o misión de la empresa en lo que se refiere a qué hace y cuál es su producto; para quién lo hace, cuál es el mercado al cual va a dirigirse y con qué características distintivas o diferenciales debe hacerlo, llamadas también ventajas competitivas.

Conozcamos cuál es la Misión de *Carmín Artesanos* y a dónde se dirige.

#### **IV.1.1. Misión.**

*En CARMÍN ARTESANOS somos un equipo comprometido, regido con estrictos estándares de calidad e innovación. Confeccionamos productos cinerarios y artesanales con técnica excepcional elaborados con dedicación, belleza y gran originalidad.*

*Asimismo, Nuestros clientes atienden a personas que buscan conservar y preservar la memoria intacta de los restos humanos de seres queridos, lo que nos motiva a trabajar de sobremanera cortés y delicada.*

Posterior a la Misión, se debe definir hacia dónde desea dirigirse la organización, para ello se incluye la Visión de Carmín Artesanos que es la idea o conjunto de ideas que una empresa tiene acerca de lo que desea llegar a ser en el futuro. Es el propósito de largo plazo que da sentido estratégico a la misión, los planes, proyectos, programas, acciones y decisiones de negocio en una organización.

#### **IV.1.2. Visión.**

*En 2020 CARMIN ARTESANOS se ha convertido en una organización consolidada y especializada en la elaboración de piezas únicas artesanales de diseños exquisitos.*

*Somos uno de los principales proveedores a nivel nacional, de urnas cinerarias para que seres queridos descansen en una última morada bella y digna, a la altura de su recuerdo.*

Para Grupo Carmín los valores no son sólo palabras bonitas, son el quehacer diario y guía para elaborar cada una de las piezas artesanales que ofrecen, los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a la empresa hacia el éxito. Los valores dan el marco de referencia en el proceso de alcanzar nuestra visión empresarial.

Principios permanentes y fundamentales de una organización.

#### **IV.1.3. Cuadro de valores y declaración de principios.**

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a su empresa hacia al éxito. Los valores dan el marco de referencia en el proceso de alcanzar nuestra visión empresarial. Principios permanentes y fundamentales de una organización

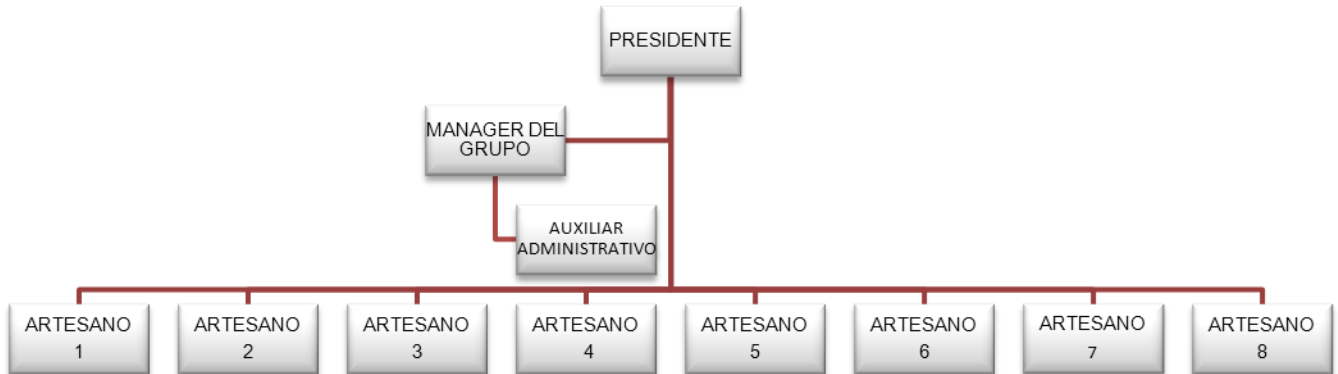
**Tabla IV.1.3.1 Valores de Carmín Artesanos**

VALORES	DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS
Respeto	Respeto por la madre naturaleza al ofrecer urnas biodegradables, además de asignar una parte de las ganancias a la reforestación del árbol de lináloe
Honestidad	La honestidad es parte primordial para nosotros y para los clientes, nos ayuda a generar confianza
Responsabilidad	Carmin artesanos se caracteriza por su gran responsabilidad, entrega y compromiso
Sensibilidad	Trato amable al cliente con calidez humana
Amor	Amor y pasión por nuestro trabajo

#### **IV.1.4. El organigrama.**

Un Organigrama nos sirve para indicar gráficamente la manera en que se encuentra estructurada una organización, dado que en ella se muestra el nivel jerárquico y el lugar que ocupa cada área dentro de la empresa. Cabe mencionar que al momento de una dificultad, muchas veces los miembros de la compañía no saben exactamente a quien recurrir, es por ello que es de suma importancia definir quién depende de quién, que si bien todos en la empresa se interrelacionan, lo ideal es asignar las dependencias y codependencias de la misma.

**Figura IV.1.4.1 Organigrama de Carmín Artesanos**



El grupo Carmín Artesanos se encuentra integrado por 8 socios de entre los cuales se localiza al Presidente el Sr. Abel coronel cuya principal función además de ser la última palabra en las reuniones, es el que elige la madera para cada una de las piezas que manufacturan, una vez hecho esto Don Abel y Sus 7 Socios Restantes se encargan de Cortar las piezas de madera que darán forma a las urnas y otras artesanías que se elaboran.

Cada uno de los ocho integrantes cuenta con 7 auxiliares que están contratados por honorarios:

- Cortadores
- Ensambladores
- Lijadoras y Curador
- Resanador
- Rayador
- y Barnizadores
- Y Punteadoras - Decoradoras



## **IV.2. El Producto. Las urnas cinerarias y servicio.**

Existen varios tipos de urnas o receptáculos, que tienen la función de guardar las cenizas, pero con diferencias importantes: Las Urnas propiamente dichas pueden contener la totalidad de las cenizas y se trata de piezas con una capacidad de entre 3'2 y 3'8 litros, lo que equivale a 200 y 230 pulgadas cúbicas. Los "relicarios" son de menor tamaño y pueden contener una parte de las cenizas, no la totalidad de estas. Las "urnas mini", de menores dimensiones que los "relicarios", contienen sólo una parte simbólica de las cenizas. La "joyería" contempla cualquier pieza de orfebrería y joyería que dispone de un pequeño y disimulado recipiente para guardar las cenizas.

La capacidad es el factor más relevante a la hora de decidir la adquisición de una urna. Lo primero a tener en cuenta es si queremos conservar la totalidad de las cenizas o solamente una parte. Para determinar el tamaño de urna que necesitamos es necesario tener en cuenta el peso aproximado de la persona fallecida.

Por ejemplo un kilogramo equivale aproximadamente a 37 centímetros cúbicos, esto se traduce a: si una persona de 100 kilos, 3'7 litros; una persona de 50 kilos, 1'85 litros; una persona de 75 kilos, 2'78 litros. Un kilogramo de peso equivale a 37 centímetros cúbicos de ceniza. O, alternativamente, se sigue esta regla: una libra de cuerpo corporal equivale a una pulgada cúbica de cenizas (220 libras equivalen a 220 pulgadas cúbicas; 110 libras equivalen a 110 pulgadas cúbicas; 170 libras equivalen a 170 pulgadas cúbicas). Si queremos conservar la totalidad de las cenizas, escogeremos cualquier modelo de "urna". Si deseamos guardar sólo una parte de las cenizas, podremos escoger un "relicario" (en varios "relicarios" podremos repartir entre la familia las cenizas del ser querido). Los "relicarios" tienen una capacidad mínima de 1 litro (60 pulgadas cúbicas) Si se quiere guardar una pequeña parte simbólica de las cenizas, se puede optar por escoger una "urna mini". En cambio, si se desea llevar siempre una ínfima cantidad de cenizas,

puede hacerlo escogiendo una pieza de "joyería". Dado que esta urna puede ser demasiado pequeña, se recomienda que ante la duda se escoja una urna de mayor capacidad.

Sin embargo no son las únicas características que Carmín Artesanos ha adoptado, ya que se están ofreciendo urnas cinerarias artesanales de madera de lináloe, con detalles únicos de la región de Olinalá en el Estado de Guerrero, diseños novedosos y religiosos. Tal es el caso de un cirio autentico del vaticano, Las Urnas son elaboradas con dedicación, técnica única protegida con denominación de origen y altos estándares de calidad, así como extraordinaria belleza y gran originalidad.

**Figura IV.2.1 La urna cineraria**



## **IV.3. MERCADO ACTUAL Y POTENCIAL.**

### **IV.3.1. El mercado.**

En términos económicos el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos.

En el mercado existen diversos agentes que se influyen entre sí, dando lugar a un proceso dinámico de relaciones entre ellos. Al mismo tiempo, el mercado está rodeado de varios factores ambientales que ejercen en mayor o menor grado una determinada influencia sobre las relaciones y estructuras del mismo.

En el mercado se debe considerar a los compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad o tal vez el deseo, así como dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo, los cuales constituyen la demanda; y vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta. Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

La Demanda puede cambiar por distintos factores, sea por el aumento en el ingreso de los consumidores, o bien, por aumento de los consumidores u otra causa; esto hace que suba el precio de los productos o servicios para contrarrestar esos excesos de demanda.

Por el lado de la Oferta se puede dar la reducción de costo o en alguna materia prima o que el precio del mercado se haya incrementado lo que puede provocar un aumento de productores, este excedente es el que presiona hacia la baja del precio en el mercado del servicio o producto ya que hay muchos oferentes.

Cabe mencionar que existen distintas estructuras del mercado, las características más importantes para definir las estructuras de mercado es el número de oferentes y demandantes.

Para empezar se puede hablar de la Competencia Perfecta la cual se da cuando se cumplen algunos requisitos tales como:

- ✓ La existencia de muchos compradores y vendedores.
- ✓ Las empresas producen un bien estándar, o sea, un bien que no se diferencia de lo que produce otra compañía.
- ✓ Tanto los compradores como los vendedores tienen una información perfecta y total del precio y los lugares donde adquirir los bienes.
- ✓ Las empresas y las materias primas para producir los bienes tienen plena libertad para desplazarse, sin obstáculos tales como patentes, licencias a pagar, altos costos para acceder al capital o desconocimiento de la tecnología disponible.

No se debe olvidar que existen consumidores cada vez más educados, conocedores y exigentes.

- ✓ Que hay mercados cada día más saturados y la competencia cada día es más agresiva y tecnificada.
- ✓ La globalización de la economía reduce o viene reduciendo muchos productos a la condición de genéricos.
- ✓ Hay mercados cada día más maduros.
- ✓ Los esquemas y mecanismos de lealtad y diferenciación son cada vez más difíciles de crear e implementar y, además, rápidamente copiados.
- ✓ Dificil creación de marca, ya que hay gran proliferación de marcas y precios cada vez más reducidos para cubrir y sostener estos costos, aparte de una reducción de la lealtad hacia éstas.
- ✓ Nuevos métodos y canales de comunicación y de negociación como lo son el Internet con todas sus variedades; publicidad, periódicos, mensajes y videos, subastas electrónicas, licitaciones por periodos de tiempo, mercancía en consignación, que es de hecho como se tiene pensado atraer clientes y entrar al mercado funerario.

- ✓ Y una tendencia administrativa para esperar y analizar los resultados en el corto plazo en la evaluación de desempeño.

### **IV.3.2. Comportamiento del mercado.**

Con el fin de atender la creciente demanda la actividad de los hornos crematorios también se ha acrecentado gracias a la incineración de restos, una vez completado el plazo de diez años de la concesión de uso de los panteones. Desde la antigüedad hasta nuestros días, la cremación ha sido una práctica aceptada, de importancia religiosa y cultural, que muchos países y culturas utilizan en la muerte de los seres humanos. Para algunos países y culturas, la cremación es parte integral de las prácticas religiosas y funerarias; para otros, se trata de una alternativa voluntaria a la inhumación.

De acuerdo con cifras de la Secretaría de Salud y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), cada minuto mueren 253 personas en todo el mundo, y en México fallecen de 3 a 5 millones de personas cada año, lo cual, según comentarios del Sr. Alejandro García, propietario de la funeraria Renacer, “se ven obligados a utilizar los distintos servicios fúnebres. Por ello, y debido a la gran diversidad en los sectores poblacionales, el negocio en torno a los asuntos mortuorios es un amplio terreno que, sin embargo, pocos han querido pisar.”

A pesar de que Carmín Artesanos ya lleva varios años en el mercado, se le considera que está en etapa de introducción, ya que es nuevo en el mercado funerario. Por ello, tiene por delante, todavía algunas etapas a alcanzar, tal como se muestra a continuación:



Otra fuente contaminante es la presencia de radioisótopos que se encuentren en el cadáver debidos, entre otras cosas, a la radioterapia.

Por otra parte, muchos prefieren la cremación por resultar menos costosa y más práctica en el sentido que se reciben los restos del difunto en forma de cenizas.

Una vez considerado lo anterior, cabe recalcar que el número de personas que creman a sus familiares ha ido en aumento, -según especialistas en el ramo funerario-.

CARMIN ARTESANOS es nuevo al dirigirse al mercado cinerario, sin embargo aprovechará dicha oportunidad elaborando urnas de calidad, con diseños exclusivos e incluso personalizados.

Por otro lado, el crecimiento explosivo de las poblaciones, hace más necesario el uso de la tierra para áreas habitacionales que para panteones.

Asimismo, la tendencia de transformar en cenizas al familiar que perdió la vida es cada vez mayor, ya que resulta práctico en el caso de enfermedades prolongadas e infecciosas o para trasladar a los difuntos a su lugar de origen; aunque, fundamentalmente, es la cuestión económica la que inclina a los deudos a tomar esta decisión en el momento de la pérdida.

Se considera que cada vez es más difícil sustentar los gastos de un entierro y el mantenimiento de una parcela en algún cementerio o parque de descanso, por lo que la alternativa de llevar a la condición de cenizas al familiar perdido se transforma en la mejor opción.

En ese sentido, algunas funerarias como Gayosso y J. García López han confirmado que en los últimos dos años la decisión de cremar al difunto se ha incrementado pues anteriormente era de "...entre 15% y 20%. Hoy entre el 35% y el 45% de los decesos tiene destino de cremación".

Cabe mencionar que en poco tiempo se acabarán los espacios en los 105 panteones de la Ciudad de México, según estadísticas de la Consejería Jurídica de Servicios Legales. La tendencia es realizar más cremaciones.

De las 2 millones 100 mil fosas existentes en los cementerios del DF, sólo 3.9 por ciento está disponible; 77 mil 902 corresponden a panteones oficiales y 5 mil 38 a los concesionados, según estadísticas de la Consejería Jurídica de Servicios Legales de la Ciudad de México.

La Asociación Necrológica Mexicana (ANEMEX), menciona que, “si se considera el acelerado crecimiento urbano y demográfico del Distrito Federal, de los más de 9 millones de habitantes, sólo el 1% podrá disponer de las fosas; de continuar así, en poco tiempo se acabarán los espacios para inhumar, por lo que urge la regulación de fosas; la tendencia será realizar más cremaciones que inhumaciones; esto contribuirá con la disminución del problema de la falta de espacio en los panteones”.

#### **IV.4. Oferta y demanda por cremaciones.**

Cifras que se obtuvieron de la Consejería Jurídica revelan que la cantidad de cremaciones aumentó en el 2010, al realizarse cerca de 16 mil; en cambio, las inhumaciones bajaron 6%, comparado con 2009.

La Ciudad de México cuenta con 119 panteones, 105 públicos y 14 concesionados. Los primeros están divididos en las siguientes categorías: 18 delegacionales, 84 vecinales, tres civiles generales y dos históricos convertidos en museos. “De todos los cementerios civiles y concesionados en el Distrito Federal, más de 50 por ciento está saturado”. (ANEMEX)

Iztapalapa, Xochimilco y Tláhuac son las delegaciones que cuentan con el mayor número de fosas disponibles; en cambio, Venustiano Carranza, Iztacalco y Benito



Juárez presentan una situación crítica, ya que al haber sólo un panteón en cada demarcación, la mayoría de las fosas están ocupadas.

Miguel Hidalgo es la única delegación que cuenta con una jefatura de departamentos de panteones, en esta demarcación se encuentra el cementerio más grande de la Ciudad de México, el Panteón Dolores.

Las delegaciones tienen la facultad de administrar y supervisar los espacios de un panteón, y proveer la seguridad y el mantenimiento.

Independientemente de que existen un gran número de agencias funerarias en el Distrito Federal, sólo 20 de ellas están registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano.

**Tabla IV.4.1 Agencias funerarias registradas en el Distrito Federal.**

Razón Social	Dirección	Estado Municipio	Teléfono Fax	Rango de Ventas
			E - Mail	Empleados
<a href="#"><u>BUENFIL MIRANDA RAUL</u></a>	AVENIDA FRAY PEDRO DE GANTE MZ. 9 LT. 91	DISTRITO FEDERAL	(55) 5655-0735	De 0 a 100
	SECCION XVI 14080	TLALPAN		3
<a href="#"><u>ORTIZ MUJICA LILIA</u></a>	CALZADA DE TLALPAN 5030 LOC. B	DISTRITO FEDERAL	(55) 5573-3348	De 0 a 100
REYES	LA JOYA 14090	TLALPAN		2
<a href="#"><u>GUADARRAMA HERNANDEZ JESUS IVAN</u></a>	AVENIDA CENTENARIO 1208	DISTRITO FEDERAL	(55) 4622-0403	De 0 a 100
GUADARRAMA	HERON PROAL 01640	ÁLVARO OBREGON		1
<a href="#"><u>LA PURISIMA AVANTE SA DE CV</u></a>	CALZADA DE TLALPAN 2504	DISTRITO FEDERAL	(55) 55491763	De 0 a 100
	AVANTE 04460	COYOACAN		3
<a href="#"><u>MAUSOLEOS DEL ANGEL, S.A. DE C.V.</u></a>	AVENIDA DEL IMAN 730	DISTRITO FEDERAL	(55) 5666-0692	De 201 a 500
	PEDREGAL DE CARRASCO 04700	COYOACAN		40
<a href="#"><u>VELATORIOS FUNESA SA DE CV</u></a>	CALZADA IGNACIO ZARAGOZA 1049	DISTRITO FEDERAL	55 57589471	De 101 a 200
	AGRICOLA ORIENTAL 08500	IZTACALCO		2
<a href="#"><u>VARGAS HALL MIGUEL ANGEL</u></a>	CALLE PEÑA POBRE 17	DISTRITO FEDERAL	(55) 5665-5190	De 0 a 100
FUNERALES GANTE	TORIELLO GUERRA 14050	TLALPAN		10
<a href="#"><u>MONROY CORANGUEZ MARIA CRISTINA</u></a>	CALZADA TAXQUEÑA 2376 C	DISTRITO FEDERAL	(55) 55787416	De 101 a 200
	CULHUACAN 09800	IZTAPALAPA		2

Continúa siguiente hoja

<b><u>PINA ORTEGA MA. TERESA</u></b>	CALLE DR. LUCIO 240	DISTRITO FEDERAL	(55 ) 5578-2119	De 0 a 100
"DE GANTE"	DOCTORES 06720	CUAUHTEMOC		4
<b><u>RAMIREZ PADILLA LUIS</u></b>	AVENIDA TICOMAN 1275-B	DISTRITO FEDERAL	(55 ) 55886-6432	De 0 a 100
FUNERARIA RAMIREZ	TICOMAN 07329	GUSTAVO A. MADERO		2
<b><u>JIMENEZ ROA GUADALUPE</u></b>	CALLE NORTE 74 3406 BIS	DISTRITO FEDERAL	(55 ) 5551-0290	De 0 a 100
"FERNANDEZ"	CUCHILLA LA JOYA 07890	GUSTAVO A. MADERO		2
<b><u>MORENO VARGAS IRENE</u></b>	AVENIDA AQUILES SERDAN 230	DISTRITO FEDERAL	(55 ) 5518-3791; 5352-2090	De 101 a 200
"SANTO DOMINGO"	SANTO DOMINGO 02160	AZCAPOTZALCO		2
<b><u>BELMONT VELARDE MA. ALEJANDRA</u></b>	CALLE BISMARCK 25	DISTRITO FEDERAL	(55 ) 5590-8991	De 501 a 1,000
	MODERNA 03510	BENITO JUAREZ		5696-1225
<b><u>CHAVERO ROMO SOCORRO</u></b>	AVENIDA IGNACIO ZARAGOZA 476	DISTRITO FEDERAL	(55 ) 5571-2047	De 1,001 a 3,000
	FEDERAL 15700	VENUSTIANO CARRANZA		5571-3342
			<a href="mailto:funeralesgutierrezpdm@yahoo.com.mx">funeralesgutierrezpdm@yahoo.com.mx</a>	
<b><u>URIBE VARGAS JUAN JAIME</u></b>	CALLE 16 181	DISTRITO FEDERAL	(55 ) 53880094	De 0 a 100
FUNERALES URIBE	GUADALUPE PROLETARIA 07670	GUSTAVO A. MADERO		53880094
			ecervantes_preisa@prodigy.net.mx	

Continúa siguiente hoja.

<a href="#"><u>CANCINO VAZQUEZ MARTIN</u></a>	CERRADA AERONAUTICA 37	DISTRITO FEDERAL	(55 ) 5693-0191	De 0 a 100
FUNERALES IZTAPALAPA D.F.	REFORMA POLITICA 09730	IZTAPALAPA		1
<a href="#"><u>TORRES COQUIS AGRIPINA</u></a>	CALLE JOSEFA ORTÍZ DE DOMÍNGUEZ 45	DISTRITO FEDERAL	(55 ) 5676-0053	De 201 a 500
FUNERALES TORRES	LA CONCEPCION TLACOAPA 16000	XOCHIMILCO		3
<a href="#"><u>DAVILA GOMEZ CLARA</u></a>	AVENIDA HENRY FORD 4003	DISTRITO FEDERAL	(55 ) 57714992	De 0 a 100
FUNERALES DAVILA	GERTRUDIS SANCHEZ 1A SECC 07830	GUSTAVO A. MADERO		2
<a href="#"><u>RODRIGUEZ ZAMORA RAUL</u></a>	AVENIDA JUVENTINO ROSAS 36	DISTRITO FEDERAL	(55 ) 3692500:53063596	De 0 a 100
FUNERARIA SAN JOSE	CUAUTEPEC EL ALTO 07100	GUSTAVO A. MADERO		1
<a href="#"><u>FUNERALES GARCIA, S.A. DE C.V.</u></a>	CALZADA ESCUELA INDUSTRIAL 96	DISTRITO FEDERAL	(55 ) 5537-1450 /5537-1445	De 0 a 100
	INDUSTRIAL 07800	GUSTAVO A. MADERO	5517-2642	11
			info@funerales- garcia.com.mx	

Fuente: <http://www.siem.gob.mx/siem2008//portal/consultas/respuesta.asp>

Cabe recalcar que la manera en que el mercado funerario se desplace, influirá en la cantidad de urnas que se requieran, es por ello que es de suma importancia considerarlo y analizarlo.

Es imprescindible que no se pierda de vista que se está hablando de un servicio difícil, de venta única, no buscado, que no motiva a la compra, que generalmente se adquiere al momento del suceso de emergencia y que, en cuya compra, influyen factores de índole interna y externa del consumidor, tales como costumbres, creencias, prejuicios, valores y la familia.

Por definición, los servicios funerarios son aquellos servicios que se contratan para brindarle un funeral o dicho de una forma más sensible, un último adiós al ser querido

Según el tipo de compra se pueden clasificar en:




- ✚ Servicios Funerarios de compra inmediata o de emergencia, que es cuando sucede el fallecimiento y es necesario adquirir el servicio.
- ✚ Servicios funerarios o de compra planeada o de previsión, que es cuando se adquiere el servicio a futuro, es decir, antes de que el acontecimiento suceda como forma de prevención.

En muchas ocasiones se ofrece adicionalmente el Servicio de Cremación y adquisición de urna, que es ahí donde entra Carmín Artesanos.

Igual que con los ataúdes, existen de diversas categorías, diseños, materiales y precios. También se clasifican en económicos y categoría media y de lujo. Una urna básica es económica y puede ser de vidrio o madera con diseño y aplicaciones sencillas, el color o tipo de la madera puede variar, las urnas tienen un precio al público de \$1,500.00 en promedio.

En el Distrito Federal, Nuevo León y Jalisco la cremación tiene una demanda de 60%. En la ciudad de México, el crecimiento es de 80%, según información de Servicios Funerarios Grupo Gayosso. En tanto que la demanda disminuye conforme se acerca a las rancherías, donde la cremación apenas es de 5%. En México existen cerca de 2,500 funerarias formales y unas 1,000 informales, las cuales se encargan de llevar a su última morada al poco más de medio millón de personas que mueren al año en el país, de acuerdo con cifras del INEGI.

**Cuadro IV.4.1.1 Defunciones totales en México y Distrito Federal**

	Distrito Federal	Nacional
Defunciones generales, 2009	65,975	563,516
 Defunciones generales hombres, 2009	38,607	315,254
 Defunciones generales mujeres, 2009	27,368	248,020
 Tasa de mortalidad infantil, 2000	19.8	24.9

Fuente: Censo INEGI 2010

GRUPO GAYOSSO, calcula que al año se venden, a nivel nacional, cerca de 160,000 receptáculos de diferentes tamaños y precios.

El auge de la cremación en México se debe a muchos factores tales como:

**Factor económico:** El costo promedio de un servicio de cremación, ofrecido por un panteón público, es de 7,500 pesos. El cual Incluye: ataúd, velación, cremación, urna básica y trámites ante las autoridades. El precio de una urna distinta a la ofrecida en el paquete varía conforme el material y los acabados, pero las hay desde 1,500 pesos.

En cambio, en panteones privados como Parque Memorial, los costos van desde los 70,000 pesos. El paquete funerario incluye: lote a perpetuidad hasta para cuatro gavetas, construcción de gavetas, lápida, florero y mantenimiento; además

servicio funerario (sala de velación, embalsamado, capilla) y de inhumación, el costo del ataúd varía según el material y calidad del mismo.

#### **Cuadro IV.1.2 Costos de los servicios funerarios**

Servicios	Cremación	Inhumación
<b>Costo estimado</b>	<b>7,500</b>	<b>70,000</b>
Ataúd	3,200	5,200
Urna	Desde 1500	n/a
Apertura de fosa	n/a	15,000
Flores/ Coronas	n/a	Desde 300

Fuente: APFEDF y Gayosso.

Nota: Costo en pesos mexicanos.

**Factor sobrepoblación:** En México, un número importante de ciudades reportan sobrepoblación en sus panteones. Datos de la Consejería Jurídica y Servicios Legales del DF revelan que, los cerca de nueve millones de habitantes de la ciudad sólo cuentan con 78,878 fosas disponibles en 104 panteones civiles y concesionados.

Esta situación ha llevado a muchos capitalinos a adquirir los servicios de los panteones privados del área metropolitana, lo que implica un gasto en dinero y tiempo de traslado.

En Tamaulipas por ejemplo los gobiernos municipales se han dado a la tarea de buscar espacios para construir nuevos cementerios, según información de medios locales. El diario La Capital de Tamaulipas publicó que los precarios servicios

públicos en los panteones municipales ha empujado la demanda de las cremaciones hasta en 40%.

Situación similar se presenta en Puebla, Jalisco y Nuevo León, donde la cremación y la venta de nichos arrojan crecimientos importantes. En Tijuana, la cremación reporta crecimientos del 30% debido, en parte, a que es fomentada por la Arquidiócesis con la venta de nichos.

**Cambio social:** En 1963, el Papa Pablo VI declaró que la cremación no contradice la doctrina de la Iglesia, no afecta el alma "ni impide a la omnipotencia de Dios reconstruir el cuerpo".

En 2012, la Conferencia Episcopal Italiana declaró que la Iglesia es contraria a que las cenizas se conserven en urnas en las casas o se esparzan en el viento, toda vez que "de esta forma se viola la obra de misericordia que obliga a los católicos a proporcionar santa sepultura a los difuntos". Hace 15 años, la Iglesia católica impulsó la venta de nichos en los templos religiosos, como una forma de generar nuevos ingresos.

"Quienes optan por la cremación tienen una edad promedio de 45 a 60 años. Son gente que ya tiene otra idea, que se ven influenciadas por la falta de espacio y la economía, que es en realidad el principal factor", (*García Carrera, 2012*).

**Tendencia mundial:** De los cerca de 2.5 millones de personas que mueren al año en Estados Unidos de Norteamérica, 40% es cremada, según datos de la Asociación Nacional de Ejecutivos Funerarios (NFDA por sus siglas en inglés) y se espera que el porcentaje supere el 50% en los próximos 13 años.

Un informe de Price Waterhouse Cooper, basado en datos de la Federación Internacional de la Cremación, muestra que en países protestantes como Suiza o Reino Unido, la cremación tiene una demanda de 70%; mientras que en el caso de Japón la demanda asciende a 99%; y, en España, ésta es de 25%. Por el contrario, en Italia y Polonia 93% de los servicios son inhumaciones.



**Cuadro IV.4.3 Tipo de servicio funerario por país**

<b>País</b>	<b>% Cremación</b>	<b>% Inhumación</b>
España	17	83
Reino Unido	70	30
Francia	20	80
Italia	7	93
Irlanda	12	88
Suecia	32	68
Noruega	32	68
Suiza	70	30
Países Bajos	49	51
Estados Unidos	28	72
Japón	99	1

Fuente: FIAT, Informe PWC

#### **IV.5. La competencia.**

La industria funeraria en México cuenta con fuertes competidores, entre ellos Grupo Gayosso; García López y Jardines del Recuerdo, por mencionar algunos. La Asociación de Propietarios de Funerarias y Embalsamadores del DF tiene registrados 250 establecimientos en la ciudad.

Los servicios funerarios en el Distrito Federal son un ramo conformado por más de 180 empresas, donde podemos identificar tres grandes sectores, de los cuales se investigaron los principales proveedores, tomando en cuenta la característica de que fueran reconocidos y /o de la preferencia de los consumidores

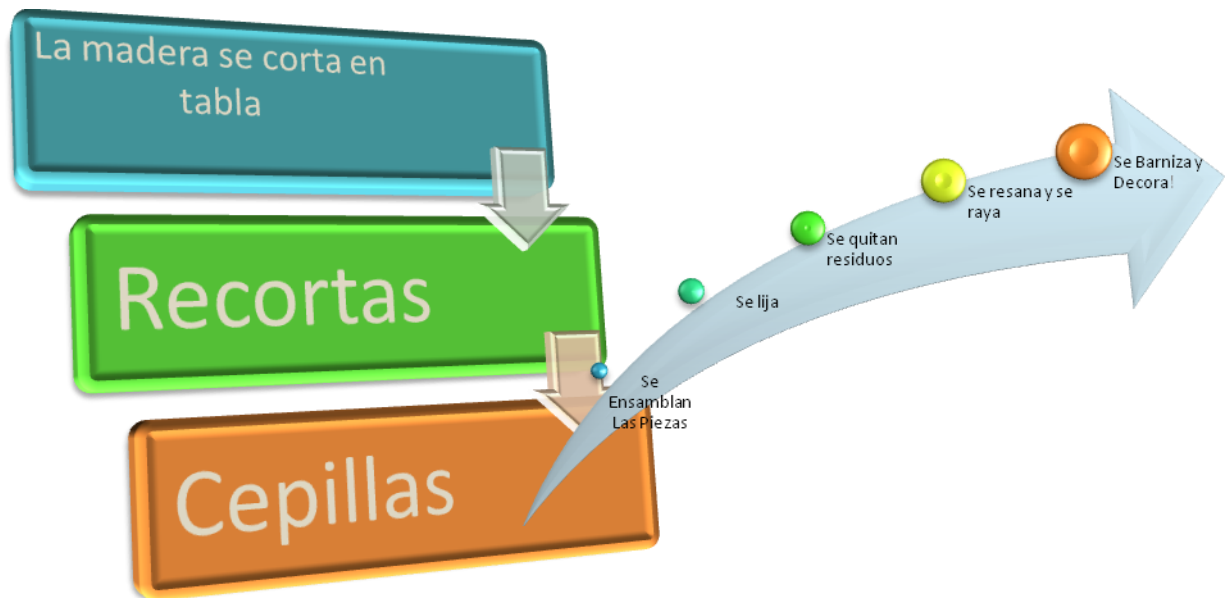
**Sector popular:** Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de Los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y pequeñas agencias funerarias de los alrededores.

**Servicio medio:** Grupo Naser, Velatorios Funeza, Funerarias Uribe Vargas, Agencias Funerarias Eusebio Gayosso, Jardines del Recuerdo.

**Sector alto:** Funerarias J. García López, Funerarias Gayosso, Mausoleos del Ángel, Lomas Memoria entre otros.

## IV.6. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN.

Figura IV.6.1. Proceso Productivo



Cabe mencionar que la madera tarda 20 días para que seque.

Si el Valor comercial de un Bosque está dado por la expresión:

$V(t)$

$$V(t) = 10 e^{\sqrt{10t}}$$

En esta expresión se utiliza un factor de programa de suministros

### IV.6.1.1 Proveedores de madera y demás insumos.

Una de las grandes preocupaciones en los negocios es la parte de los proveedores, si bien un producto genial se puede introducir a un mercado definido, la parte de los proveedores juega un papel importante, cuando estamos haciendo o formamos parte de una cadena productiva cada eslabón es primordial para el éxito.

Productos de alta calidad benefician a los productores, si el cliente o usuario final se siente satisfecho el nos recomendará y poco a poco la demanda de un bien o servicio se incrementa, sin embargo los precios y calidad de insumos influyen de manera significativa. Hay ocasiones en que nuestro producto es bien recibido en el mercado sin embargo tal puede ser el éxito que ni siquiera estemos preparados para cubrir esa demanda.

Se debe contemplar y definir a que mercado y segmento nos vamos a dirigir, esto nos permite hacer estrategias de diferenciación conociendo claro de antemano que es lo que la competencia está ofreciendo, la idea es explotar lo que ya ofrece y encontrar ventajas competitivas, en este caso puede ser que la pieza está certificada, que cuenta con denominación de origen, elaborado por manos mexicanas artesanas, con técnica ancestral y única que no debe desaparecer, añadiendo artículos como cirios pascuales del vaticano o bien ayudar a la reforestación del medio ambiente por medio de árboles y que en conjunto a las cenizas de familiares y seres queridos, la persona coexista en un ámbito natural .

El Valor Comercial de un bosque aumenta con el tiempo debido a que incrementa el volumen de madera.

Para tener su actualización se traen los valores futuros al presente:

$$e^{-rt} = \frac{1}{e^{rt}}$$

$$A(t) = 10 e^{\sqrt{10t}} e^{-rt}$$

Lo que se requiere es conocer a "t" (tiempo óptimo en el aprovechamiento del bosque), sujeto a una tasa de interés de mercado "r" si un préstamo de largo plazo cobra un interés del 25% entonces

$$A(t) = 10 e^{\sqrt{10t}} e^{-0,25 t}$$

$$A(t) = 10 e^{(\sqrt{10t} - 0,25 t)}$$

Esta es la función a optimizar

Si tenemos logaritmos naturales en ambos miembros entonces,

$$\ln A = \ln 10 + (\sqrt{10t} - 0.25t) \ln e$$

El logaritmo natural de  $e$  es igual a 1, entonces derivando ambos miembros

$$\frac{1}{A} \cdot \frac{dA}{dx} =$$

$$\text{si } u = 10t; \frac{du}{dx} = 10$$

$$y = u^{1/2} = \sqrt{10t}$$

$$\frac{dy}{du} = \frac{1}{2} u^{-1/2} = \frac{dy}{du} \cdot \frac{du}{dx} = 10 \cdot \frac{1}{2} u^{-1/2} = \frac{10}{2\sqrt{10t}} = \frac{5}{\sqrt{10t}}$$

$$\frac{1}{A} \cdot \frac{dA}{dt} = \frac{5}{\sqrt{10t}} - 0.25$$

$$\frac{dA}{dt} = \left( \frac{5}{\sqrt{10t}} - 0.25 \right) A = 0$$

$$\left( \frac{5}{\sqrt{10t}} - 0.25 \right) = \frac{0}{A} = 0$$

$$\frac{5}{\sqrt{10t}} - 0.25 = 0$$

$$5 = (0.25)\sqrt{10t}$$

$$\sqrt{10t} = \frac{5}{0.25}$$

$$\sqrt{10t} = 20$$

*Elevamos al cuadrado para desaparecer la raíz y obtenemos:*

$$10t = 400$$

$$t = \frac{400}{10} = 40 \text{ años}$$

Entonces el valor comercial de un bosque aumenta en un tiempo aproximado de 40 años, sin embargo no todos los artesanos de Olinalá esperan este tiempo y provocan que tarde mas la reforestación del mismo, sin contar lo que en realidad se podría obtener comercialmente hablando.

#### **IV.6.2. Insumos.**

Madera

Aceite de chía

Pinturas Naturales

Tierra

Algodón

Espina

Pegamento

Clavos

Tapas

Bisagras

Chapas

Soportes

Remaches (broches)

La Madera de lináloe se recibe de Morelos, Guerrero, Puebla y Oaxaca. Ciento de trozos 4000-4500 hasta Olinalá (trozos delgados).

#### **IV.6.3. Proceso productivo**

Proceso

Secar la madera por 20 días

Cortador de madera, Lija y cepilla por fuera con motor

Ensamblado

Armado de las piezas pone las bisagras

Se lija por fuera para pulirla

Curada con insecticida

Se pega la pieza para resanar (pegamento con tierra blanca)

Se resana y se deja secar un día

Se aplica Barniz, se bate tierra (tocoustle) con aceite de chian (semilla) en la primer capa Posteriormente se le pone tierra negra (tierra blanca con carbón) barnizada y Se talla con la mano, para que tome fuerza el barniz o con bruñidores especiales para que no se caiga el barniz.

Para untar el decorado final (untado de la rayada) después se hacen las figuras con una espina, Se unta chian y la tierra final para decorar y se raya con una espina de huizache o maguey.

El punteado se hace con una pluma de guajolote o con una puntilla fuente

Se deja un rato secar y se le da brillo con un algodón para que la pieza tenga su brillo natural

Se vuelven a rayar las mismas figuras con un pincel o con otra pluma fuente diferente, la pieza se recorre (quitarle las orillitas a las tapas para que selle bien)

Y los decoradores le dan el Toque final, retocan la boca de la pieza y le dan brillo

*Tiempo de elaborar 6 piezas en un mes por artesano auxiliado con su equipo*

#### **IV.6.4. Maquinaria e infraestructura.**

Cada uno de los artesanos cuenta con una infraestructura para el taller, con un costo de \$256,750 y maquinaria y quipo para la producción de las urnas funerarias, por un monto de \$19,000.



#### **Cuadro IV.6.4.1 Presupuesto de materiales y equipo por cada artesano**

Concepto	Valor
Taller	\$256,750
Subtotal	\$256,750
Sierra de mesa circular	\$1,600
Cepillo de tipo canteadora	\$7,500
Maquina circular giratoria	\$3,000
Cepillos manuales	\$400
Martillos	\$300
Disco adaptado con lia especial para pulir	\$2,000
Seguetas de mano	\$3,200
Formones	\$1,000
Subtotal	\$19,000
Total	\$275,750

Fuente: Entrevistas en campo

El presupuesto total para los ocho artesanos, por el concepto de inversión fija por el taller, asciende a los \$2'054,000; mientras que por concepto de materiales y equipo el grupo cuenta con \$152,000.

#### **IV.7. Valor del mercado**

Para calcular el valor del mercado de los servicios funerarios hay que considerar los que se compran al momento del incidente y los que se compran a futuro.

Las opciones económicas son las del IMSS y la del ISSSTE que ofrecen servicios funerarios desde 4 mil pesos con ciertas limitaciones en cobertura en el D. F.

En el caso de agencias funerarias privadas, los costos se incrementan desde 7 mil hasta casi 40 mil pesos. Es importante que los planes de pago varíen en forma, plazo, con o sin enganche y con o sin intereses. Todas y cada una de las agencias antes mencionadas, tienen demanda de servicios principalmente de emergencia.

Asimismo una característica que resulta esencial para los servicios funerarios es el tipo de religión que se practica en el Distrito Federal, ya que en la religión católica es más aceptada la Cremación.

A continuación se muestra un cuadro estadístico del Volumen y porcentaje de la población según profese alguna religión y tipo de religión, 1950 a 2010

Cabe recordar que en México 84% de los 112 millones de habitantes son católicos; 10.7% profesan otra religión y 5% son ateos. Sin embargo, más que la religión, son los factores económicos y de tiempo los que se imponen a la hora de decidir.

**Cuadro IV.7.1 Volumen y porcentaje de la población según profese alguna religión y tipo de religión, 1950 a 2010**

Año	Profesan alguna religión						Sin religión	
	Total		Católica		No católica		Absolutos	%
	Absolutos	%	Absolutos	%	Absolutos	%		
1950	25,791,017	100	25,329,498	98.2	461,519	1.8	ND	ND
1960	34,508,976	100	33,692,503	97.6	816,473	2.4	192,963	0.6
1970	47,456,790	100	46,380,401	97.7	1,076,389	2.3	768,448	1.6
1980	64,758,294	100	61,916,757	95.6	2,841,537	4.4	2,088,453	3.1
1990	67,811,778	100	63,285,027	93.3	4,526,751	6.7	2,288,234	3.2
2000	81,078,895	100	74,612,373	92	6,466,522	8	2,982,929	3.5
2010	94,293,194	100	84,217,138	89.3	10,076,056	10.7	4,660,692	4.9

Fuente: INEGI. Censos de Población y Vivienda, 1950 a 2010.

Para calcular el valor del mercado para los servicios funerarios debemos separarlos entre los que compran de emergencia y los que se adquieren a futuro. En el caso de los servicios de emergencia se pueden observar los índices de mortalidad del D. F. en los últimos años y hacer una estimación en función de los precios promedio que se manejan para un servicio funerario de tipo estándar.

**Cuadro IV.7.2 Comportamiento de la mortalidad en el distrito federal 2004 – 2009**

<b>Distrito</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Federal</b>	60,8	62,155	61,593	63,004	64,471	65,975

Fuente: INEGI, Estadísticas de Mortalidad 2009

**Cuadro IV.7.3 Tasa de mortalidad en el distrito federal**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>Distrito</b>								
<b>Federal</b>	05.2	05.3	05.3	05.4	05.5	05.6	05.8	05.9

Fuente: INEGI, Estadísticas de Mortalidad 2009.

Así como el número de decesos ha ido en aumento, esto se ve reflejado de igual forma en la tasa de mortalidad, que en 2011 llegó hasta 5.9 con una base de 1000 personas.

El cálculo supuesto para el valor del mercado meta para los servicios funerarios de emergencia es como sigue:

#### Cuadro IV.7.4 Precio de servicios funerarios categoría **económica** en México

##### **Distrito Federal.**

	<b>Precio promedio económico</b>	<b>Servicios funerarios de emergencia</b>	<b>Valor anual del mercado</b>
<b>Mercado meta</b>	\$5,000	65,975	\$329'875,000

Fuente: Trabajo de campo

Considerando que de ese valor, alrededor del 45% es destinado a cremaciones, el valor del mercado de las Urnas Cinerarias asciende a **\$148'443,750**.

Cabe mencionar que las Urnas que ofrecemos no entran en esos servicios funerarios básicos, ya que ahí se entregan vasijas muy económicas.

Carmín Artesanos busca tener presencia en el mercado funerario de servicio medio y alto, considerando lo siguiente:

#### Cuadro IV.7.5 Precio de servicios funerarios categoría **intermedia** en México

##### **Distrito Federal.**

	<b>Precio promedio categoría media</b>	<b>Servicios funerarios de emergencia</b>	<b>Valor anual del mercado</b>
<b>Mercado meta</b>	\$12,000	65,975	\$791'700,000

Fuente: Trabajo de campo

Considerando que 45% son cremaciones, dentro de los servicios de emergencia con categoría media, entonces el valor de mercado de las urnas cinerarias ascendería **\$356'265,000**.

## Cuadro IV.7.6 Precio de servicios funerarios categoría alta en México

### Distrito Federal.

	Precio promedio categoría alta	Servicios funerarios de emergencia	Valor anual del mercado
<b>Mercado meta</b>	\$30,000	65,975	\$1,979,250, 000

Fuente: Trabajo de campo

En el caso de los servicios en categoría alta, el valor de mercado de las urnas cinerarias sería del orden de **\$890´662,500**.

Por otro lado, para el caso de los servicios funerarios de previsión se toman en cuenta otros factores que permitan delimitar el tamaño aproximado del mercado meta. Dichos factores están dados por el nivel socioeconómico, por lo que el mercado meta está compuesto por la clase media, media baja y mitad de la clase baja del D. F.

En éste rubro de servicios funerarios de previsión, en la clasificación se ha descartado el nivel A/B compuesto por las clases alta y media alta, ya que se considera que en un 90% de las veces, según agencias funerarias, disponen del servicio al momento del suceso, es decir, entran en el de emergencia, pues cuentan con los recursos para pagar la categoría de lujo en el momento del fallecimiento.

Asimismo, la gente de nivel E, nivel con un mínimo de recursos, fue descartada, ya que por lo regular no cuenta con lo suficiente para pagar un servicio de lujo donde le puedan entregar una urna de Carmín Artesanos. En su lugar se ha incluido a la mitad de la clase D, clase baja, que se considera hará un esfuerzo para darle el último adiós a su familiar de una manera decorosa.

#### Cuadro IV.7.7 Población en el D.F. según el nivel socioeconómico

Población Total D. F.	%	Población por nivel	% por nivel	Mercado Meta
<b>A/B</b>	7,6	672,682	0	0
<b>B+</b>	8,1	716,937	8,1	716,937
<b>C+</b>	24,2	2'141,961	24,2	2'141,961
<b>D+</b>	22,8	2'018,046	22,8	2'018,046
<b>D</b>	29,1	2'575,664	14,6	1'287,832
<b>E</b>	8,2	725,789	0	0
<b>Total</b>	100,0	8'851,080	70	6'164,777

Fuente: Cuadro de nivel socioeconómico, AMAI

De tal manera que existen 6'164,777 de personas que podrían adquirir un servicio funerario de previsión. No obstante y considerando el tamaño promedio de los hogares en 2010, según estadísticas de INEGI, el cual es de 3.6, la cifra por número de familias nos da la cantidad de 1'712,438.

Así tenemos que si se multiplican 1'712,438 de familias, por el 45% de posibles cremaciones de los paquetes funerarios adquiridos con anticipación, el mercado de urnas arroja a 770,597 familias. Si además a ese número de familias le multiplicamos el valor promedio de las urnas que es de \$1,500, entonces tendremos que el mercado de las urnas ascendería a más de \$1,155'895,500 millones de pesos. Esta cantidad puede incrementarse en función del número de servicios funerarios que adquieran.

#### IV.8. El mercado potencial.

El Mercado Potencial, está formado por todos los posibles consumidores, entre los que se encuentran, además de los adquirientes de las urnas cinerarias para sus familiares y de los compradores de artesanía para joyería, algunas personas que

deciden comprar urnas para sus mascotas, o bien, para la venta de dulces y chocolates finos.

Entre sus planes CARMIN ARTESANOS piensa dirigirse a funerarias, crematorios, panteones y mercados artesanales; también orientará todos sus esfuerzos a panteones, agencias funerarias y crematorias del Distrito Federal que atiendan a clientes actuales y potenciales de nivel socioeconómico medio al bajo, que deseen conservar las cenizas de familiares fallecidos y que gusten de trabajos artesanales de excelsa calidad.

La demanda también se ha visto incrementada por muchas personas que ven en sus mascotas más que simples animales, y ante la idea de que al morir éstas sus restos vayan a parar a un basurero, recurren a la obtención de unas cinerarias, estimulando de esta manera la demanda.

Uno de cada 10 propietarios de perros y gatos compraría una urna para su mascota, reveló un sondeo de la Asociación Americana de Fabricantes de Productos para Mascotas. Esto implica casi 20 millones de urnas y 12.5 millones de lápidas por año lo que abre otra oportunidad de negocio.

Las joyerías y tiendas de chocolates y dulces finos, son otro mercado que se puede abordar ya que las urnas pueden ser utilizadas como estuches o alhajeros que pueden dar un toque único a las piezas que contienen, convirtiéndose en un regalo muy útil, además de bonito.

#### **IV.9. Ventaja competitiva**

Ahora bien se debe tomar en cuenta que actualmente en México existe una tendencia muy fuerte que denota que se está demandando con mayor frecuencia a las agencias funerarias, el servicio de cremación que el de inhumación ya sea

por el precio que regularmente es menor o bien por una costumbre que se está arraigando cada vez más.

Un Plan de Negocios formulado con una adecuada planeación táctica y estratégica resultaría muy conveniente para implementar la forma idónea de hacer llegar las cajitas de Olinalá ahora nombradas Urnas al nuevo segmento de mercado, si bien las artesanías en su mayoría son muy apreciadas por un gran número de personas, éstas cobran un valor más significativo con el nuevo uso que se les dará que es el de preservar y conservar los restos humanos de sus familiares y seres queridos convertidos en cenizas.

Sin embargo se debe considerar que por tradición, la inhumación es uno de los servicios más solicitados en las funerarias, y a pesar de un marcado incremento en el número de quienes prefieren cremar a sus difuntos, por su bajo costo, la tradición de velar y ver por última vez el cuerpo del ser querido priva sobre el costo de la inhumación.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, *Michael E. Porter, 1984*

Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite en este caso con los demás carpinteros, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. En cuanto a este rubro se pretende combinar la fabricación de urnas con otro tipo de maderas tales como el copal y el triplay y no solamente de lináloe la cual cada vez es más complicado conseguir.

Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor beneficio posible. De no ser así, debe costar lo menos que se pueda, con el fin de obtener un margen de ganancia superior a los rivales.

La eficacia es un concepto relativo a la capacidad de una organización para cumplir con su misión. Sin embargo, eficacia no implica eficiencia ya que una



organización puede ser eficaz, pues cumple correctamente su misión, pero esto no implica que resulte eficiente, pues invierte grandes recursos en el logro de sus resultados económicos. De igual forma puede lograr la eficiencia y la misión estar mal formulada o bien no corresponder con la necesidad económica y social por lo que podría resultar ineficaz la administración de la empresa. El término se identifica con el logro de ventajas sostenidas en el mercado por lo que la excelencia es asociada con la competitividad.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, se deben considerar los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez que ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

La competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizacional y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso al que hay que cuidar. Si los fabricantes de artesanías en especial de las Urnas no están motivados o conscientes de la importancia de los estándares de Calidad ningún plan por muy estructurado que esté, ayudará a que se alcancen los objetivos.

La mano de obra en carpintería es cara. Se trata de un trabajo complicado que requiere de verdaderos profesionales. Esto encarece un mercado que busca productos cada vez más baratos, sin embargo, La Unión de Artesanos CARMIN planea dirigir sus esfuerzos a un Segmento de Mercado nuevo para ellos, se abordará con un producto a un precio adecuado de Mayor Calidad y Durabilidad.

No obstante la crisis económica global que se vive actualmente en el sistema Nacional ha generado la desaparición de empresas, así como mercados y economías en situaciones críticas. En septiembre de 2010 se presentó el Informe Global de Competitividad, que continúa dejando a México perdiendo posiciones por quinto año consecutiva. Esta vez se ha ubicado en el lugar 63, convirtiéndolo en el sexto más país competitivo en América Latina.

Para saber si una empresa es competitiva o no, se debe realizar un análisis de competitividad, en el cual se tienen en cuenta diferentes aspectos. En primer lugar, se debe evaluar el nivel en el que se encuentra la empresa, con respecto a las dimensiones de la competitividad, interna y externa. En segundo lugar, toda organización cuenta con unos factores claves de competitividad, estos pueden ser tangibles o intangibles, de carácter externo o interno (Ej. Factores tangibles-externos pueden ser el PIB, la inflación, etc. Factores intangibles internos pueden ser internacionalización, innovación, etc.). En tercer lugar, se encuentran las fuentes de ventaja competitiva, que hacen referencia a las condiciones

estructurales y políticas, si son externas a la organización; y a condiciones competitivas y estratégicas si conciernen a los procesos internos.

Una vez estén identificadas las fuentes, se puede pasar a definir la naturaleza de los agentes que intervienen en la competitividad de la empresa, si son externos o si son internos y cuáles. Estos aspectos ayudan a medir el nivel de competitividad de una empresa y dejan una radiografía de la organización en ese momento, permitiendo reforzar o cambiar los aspectos que sean necesarios para alcanzar mayores niveles de competitividad.

La ventaja competitiva consiste en que se trata de piezas únicas elaboradas por manos artesanas con técnica excepcional y protegida con denominación de origen, promotoras de una bella e importante tradición mexicana, además de contener un cirio bendito del vaticano.

**Tabla IV.9.1 Cambios necesarios para alcanzar una mayor competitividad**

Tema	En qué queremos ser diferentes	Qué necesitamos para lograrlo (factores críticos de éxito)
Como organización	Consolidarnos como una sociedad, lograr una mayor unión entre los integrantes del grupo y alcanzar mayor convergencia de opiniones, cumplir con lo establecido de manera eficaz y eficiente.	Motivación, sensibilización, mayor participación de los integrantes, compromiso, conformar una fuerte ética laboral
En los productos/servicios	Siempre hechos con La misma gran calidad, y por ser realizados artesanalmente son piezas unicas y originales.	Establecer estandares y motivar al grupo a trabajar con ahinco y enteresa, adquirir siempre insumos de excelente calidad
En los procesos	Eficaces y eficientes, hechos con dedicación y técnica única	Establecer lineamientos acerca de la manera que se hacen las piezas y tiempos de elaboración, hacerlas con empeño
Relaciones con clientes/usuarios	En el trato con el cliente, atender siempre con armonia y cordialidad. Aclarar cualquier duda con respecto a la pieza.	Concientizar a la fuerza de venta en el trato adecuado al cliente y que haga las recomendaciones necesarias para el cuidado de la pieza.

Fuente: Elaboración propia con datos del taller participativo

### **Claves de futuro.**

En México, la edad de la población mexicana es cada vez mayor, además de que existe una creciente necesidad y una marcada tendencia a cremar a personas que han dejado de existir debido a que cada vez son menos los espacios para inhumar, CARMIN ARTESANOS ofrece urnas cinerarias para que las cenizas de sus seres queridos descansen en una última morada bella y digna, a la altura de su recuerdo.

#### **IV.10. Análisis de situación actual, FODA.**

El análisis FODA es una herramienta que nos permitirá conformar un cuadro de la situación actual de Carmín Artesanos, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que admite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados, lo que el cual nos permitirá tomar decisiones adecuadas al momento de plantear como Disminuir **Debilidades**, Neutralizar **Amenazas**, Aumentar **Fortalezas** y Aprovechar **Oportunidades**.

Aclaremos que significa cada concepto

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Se analizaron de manera conjunta con *Grupo Carmín* las Amenazas y Oportunidades que ofrece el mercado funerario, se involucraron organizadamente a todos los actores que interactúan, lo que permite identificar lo que se podría hacer, el entorno, competencia y factores económicos externos que no se pueden controlar, y de manera paralela, las Fortalezas y Debilidades que tiene *Carmín*, lo que nos permite identificar lo que en realidad se puede hacer, con qué recursos se

cuenta, los alcances y limitaciones. Posteriormente se vaciaron los resultados en distintas matrices y se aplicó en análisis de la Balanza Estratégica.

**Tabla IV.10.1 Análisis FODA.**

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Adaptabilidad para usos múltiples.  Sólo se producen en Guerrero.  Alto desalojo de restos humanos en los panteones.  Resulta más barato cremar que inhumar.  Permite crear un nuevo segmento definido para las urnas.  Mayores ingresos.  Alianzas estratégicas con funerarias.  Aprovechar la tendencia de cremar.  En unos años la tasa de mortalidad aumentará.  Ferias y exposiciones.  Es un producto diferenciado que cuenta con denominación de origen.  Uso de tecnología internet.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Competidores con antigüedad en el ramo cinerario.  Fabricantes de productos similares podrían abarrotar el mercado.  Artesanías piratas.  Manejo forestal inadecuado de otros productores para la especie linaloe.  Migración de jóvenes artesanos.  Controles más estrictos para la tala de árboles.  Escaso financiamiento gubernamental.  No se valora la artesanía como tal.  Poca o nula aceptación del producto.  Constante aumento en precios de insumos.</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Experiencia en la elaboración.  Es una técnica transmitida de padres a hijos.  Producto artesanal elaborado a mano con técnica única.  Existe asociación de productores.  Estándares y control de calidad.  Cirios del vaticano.  Artículo innovador y atractivo .  Mente abierta a la capacitación</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>No existe un verdadero liderazgo.  No hay definición correcta de precios.  No hay un esquema de comercialización definido.  No hay manejo sustentable de los insumos.  Poca o nula explotación de la denominación de origen.  No se cuenta con equipo de transporte propio.  Resistencia a convertirse en figura jurídica que cumpla los lineamientos y requerimientos establecidos.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos conjuntamente con la empresa.

**Cuadro IV.10.1.1 Fortalezas de Carmín Artesanos**

FORTALEZAS	Significancia	Probabilidad	FE	%	AC
Experiencia en la elaboración	10	1,0	10,0	14,39	14,39
Es una técnica transmitida de padres a hijos	8	0,8	6,4	9,21	23,60
Producto artesanal elaborado a mano con técnica única	10	1,0	10,0	14,39	37,99
Existe asociación de productores	9	1,0	9,0	12,95	50,94
Estándares y control de calidad	10	0,8	8,0	11,51	62,45
Cirios del vaticano	9	1,0	9,0	12,95	75,40
Artículo innovador y atractivo	10	0,9	9,0	12,95	88,35
Mente abierta a la capacitación	9	0,9	8,1	11,65	100,00
		Sumatoria	<b>69,5</b>	100,00	
		Promedio	8,69		

**FE: Factor Estratégico AC: Acumulado**

**Cuadro IV.10.1.2 Debilidades de Carmín Artesanos**

DEBILIDADES	Significancia	Probabilidad	FE	%	AC
No existe un verdadero liderazgo	10	0,8	8	15,38	15,38
No hay definición correcta de precios	8	1,0	8	15,38	30,77
No hay un esquema de comercialización definido	10	0,9	9	17,31	48,08
No hay manejo sustentable de los insumos	8	0,9	7,2	13,85	61,92
Poca o nula explotación de la denominación de origen	8	0,9	7,2	13,85	75,77
No se cuenta con equipo de transporte propio	9	0,9	8,1	15,58	91,35
Resistencia a convertirse en figura jurídica que cumpla los lineamientos y requerimientos establecidos	9	0,5	4,5	8,65	100,00
		Sumatoria	<b>52,0</b>	100,00	
		Promedio	7,88		

**FE: Factor Estratégico AC: Acumulado**



**Cuadro IV.10.1.3 Oportunidades de Carmín Artesanos**

<b>OPORTUNIDADES</b>	Significancia	Probabilidad	FE	%	AC
Adaptabilidad para usos múltiples	10	1,0	10,0	10,73	10,73
Solo se producen en guerrero	10	0,9	9,0	9,66	20,39
Alto desalojo de restos humanos en los panteones	9	0,8	7,2	7,73	28,11
Resulta más barato cremar que inhumar	10	0,9	9,0	9,66	37,77
Permite crear un nuevo segmento definido para las urnas	9	0,9	8,1	8,69	46,46
Mayores ingresos	10	0,8	8,0	8,58	55,04
Alianzas estratégicas con funerarias	9	0,5	4,5	4,83	59,87
Aprovechar la tendencia de cremar	10	0,8	8,0	8,58	68,46
En unos años la tasa de mortalidad aumentara	10	0,5	5,0	5,36	73,82
Ferias y exposiciones	8	0,8	6,4	6,87	80,69
Es un producto diferenciado que cuenta con denominación de origen	10	0,8	8,0	8,58	89,27
Uso de tecnología internet	10	1,0	10,0	10,73	100,00
		Sumatoria	<b>93,2</b>	100,00	
		Promedio	<b>7,77</b>		

**FE: Factor Estratégico AC: Acumulado**

**Cuadro IV.10.1.4 Amenazas de Carmín Artesanos**

<b>AMENAZAS</b>	Significancia	Probabilidad	FE	%	AC
Competidores con antigüedad en el ramo cinerario	10	1,0	10,0	13,25	13,25
Fabricantes de productos similares podrían abarrotar el mercado	9	0,9	8,1	10,73	23,97
Artesanías piratas	9	0,8	7,2	9,54	33,51
Manejo forestal inadecuado de otros productores para la especie linaloe	9	0,9	8,1	10,73	44,24
Migración de jóvenes artesanos	8	0,9	7,2	9,54	53,77
Controles más estrictos para la tala de árboles	8	0,8	6,4	8,48	62,25
Escaso financiamiento gubernamental	10	0,9	9,0	11,92	74,17
No se valora la artesanía como tal	9	0,5	4,5	5,96	80,13
Poca o nula aceptación del producto	10	0,5	5,0	6,62	86,75
Constante aumento en precios de insumos	10	1,0	10,0	13,25	100,00
		Sumatoria	<b>75,5</b>	100,00	
		Promedio	7,83		

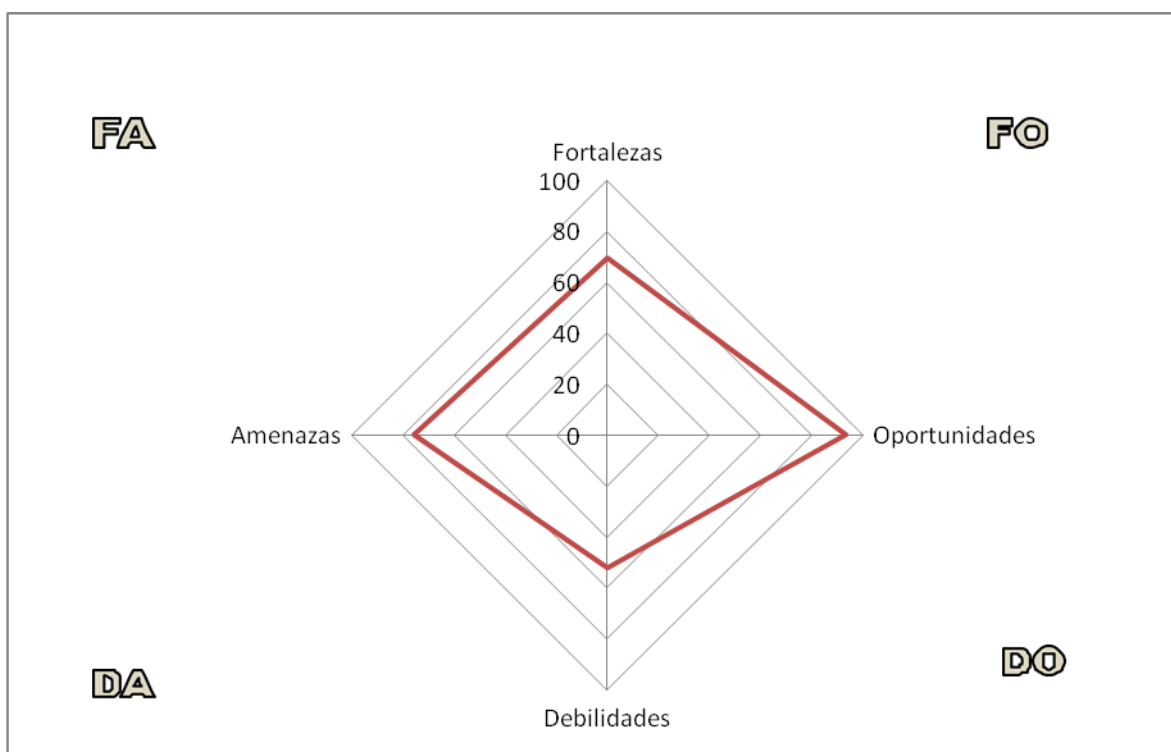
**FE: Factor Estratégico AC: Acumulado**

**Cuadro IV.10.1.5 Resumen de resultados obtenidos de los FE**

<b>Fortalezas</b>	<b>69,5</b>	Balanza Estratégica Interna
<b>Oportunidades</b>	93,2	Balanza Estratégica Externa
<b>Debilidades</b>	<b>52,0</b>	Balanza Estratégica Interna
<b>Amenazas</b>	75,5	Balanza Estratégica Externa

El polígono estratégico nos ayudará a planear estrategias y ver de alguna manera si el proyecto desde una perspectiva general se considera viable

**Figura IV.10.2 Polígono Estratégico**



Fuente: Elaboración propia con base en los datos del FODA.

Claramente se nota que el Polígono se inclina hacia las fortalezas y oportunidades lo que nos motiva a aprovechar cada situación favorable del entorno, Se Considera que el Proyecto puede resultar viable.

Debemos Explotar las Fortalezas de la organización para tomar ventaja de las oportunidades.

Ahora bien, con el Apoyo del DAFO Sistémico, evaluaremos la capacidad de influencia de cada factor sobre los demás.

**Cuadro IV.10.3 DAFO sistémico, matriz de INFLUENCIAS**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>S2</b>
A	Experiencia en la elaboración		3	3	1	3	1	3	3	17
B	Es una técnica transmitida de padres a hijos	3		3	1	2	1	2	3	15
C	Producto artesanal elaborado a mano con técnica única	3	1		1	3	2	3	2	15
D	Existe asociación de productores	2	1	2		3	1	1	1	11
E	Estándares y control de calidad	3	1	3	3		1	2	3	16
F	Cirios del vaticano	1	1	1	3	2		3	1	12
G	Artículo innovador y atractivo	3	2	3	2	3	3		2	18
H	Mente abierta a la capacitación	2	1	3	1	2	1	3		13
<b>S1</b>		17	10	18	12	18	10	17	15	<b>117</b>
<b>S1*S2</b>		289	150	270	132	288	120	306	195	

**Cuadro IV.10.3.1 DAFO sistémico, matriz de INFLUENCIAS**

<b>DEBILIDADES</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>S2</b>
A	No existe un verdadero liderazgo		2	2	2	2	0	2	10
B	No hay definicion correcta de precios	1		3	1	1	3	1	10
C	No hay un esquema de comercializacion definido	1	3		1	3	2	1	11
D	No hay manejo sustentable de los insumos	1	3	2		1	1	1	9
E	Poca o nula explotación de la denominación de origen	0	3	2	2		1	1	9
F	No se cuenta con equipo de transporte propio	0	3	3	1	1		1	9
G	Resistencia a convertirse en figura juridica que cumpla los lineamientos establecidos	1	2	2	2	1	1		9
<b>S1</b>		4	16	14	9	9	8	7	<b>67</b>
<b>S1*S2</b>		40	160	154	81	81	72	63	

**Cuadro IV.10.3.2 DAFO sistémico, matriz de INFLUENCIAS**

<b>OPORTUNIDADES</b>		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	<b>S2</b>
A	Adaptabilidad para usos multiples		1	1	1	3	3	2	3	0	1	2	1	18
B	Solo se producen en guerrero	1		1	1	2	1	2	1	0	2	3	1	15
C	Alto desalojo de restos humanos en los panteones	2	1		3	3	2	3	3	0	1	1	1	20
D	Resulta mas barato cremar que inhumar	1	1	1		2	2	2	3	0	1	1	1	15
E	Permite crear un nuevo segmento definido para las urnas	3	1	1	1		3	3	1	0	1	1	3	18
F	Mayores ingresos	1	1	1	1	3		2	1	0	3	1	3	17
G	Alianzas estrategicas con funerarias	0	0	0	1	3	3		3	0	1	0	3	14
H	Aprovechar la tendencia de cremar	1	0	3	2	3	3	3		0	0	2	2	19
I	En los próximos años la tasa de mortalidad aumentará	0	0	3	3	3	3	3	3		0	0	0	18
J	Cuadro IV.10.7 DAFO sistémico, matriz de	2	0	0	0	2	3	1	1	0		0	3	12
K	Es un producto diferenciado que cuenta con denominacion de origen	1	3	0	0	3	3	2	0	0	3		1	16
L	Uso de tecnologias internet	1	0	0	0	3	3	2	2	0	2	0		13
<b>S1</b>		13	8	11	13	30	29	25	21	0	15	11	19	<b>195</b>
<b>S1 * S2</b>		234	120	220	195	540	493	350	399	0	180	176	247	

**Cuadro IV.10.3.3 DAFO sistémico, matriz de INFLUENCIAS**

AMENAZAS		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	S2
A	COMPETIDORES CON ANTIGÜEDAD EN EL RAMO CINERARIO		3	3	0	2	0	1	2	3	1	15
B	FABRICANTES DE PRODUCTOS SIMILARES PODRIAN ABARRROTAR EL MERCADO	1		3	1	1	1	0	1	2	3	13
C	ARTESANIAS PIRATAS	1	2		2	2	2	0	2	2	1	14
D	MANEJO FORESTAL INADECUADO DE OTROS PRODUCTORES PARA LA ESPECIE LINALOE	0	3	1		1	3	1	0	2	3	14
E	MIGRACIÓN DE JOVENES ARTESANOS	0	1	1	1		0	3	0	0	0	6
F	CONTROLES MAS ERICTOS PARA LA TALA DE ÁRBOLES	0	1	2	3	1		0	0	0	3	10
G	ESCASO FINANCIAMIENTO GUBERNAMENTAL	0	1	1	3	2	0		1	0	2	10
H	NO SE VALORA LA ARTESANIA COMO TAL	1	2	3	2	2	0	1		2	1	14
I	POCA O NULA ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO	1	2	2	0	2	0	1	0		0	8
J	CONSTANTE AUMENTO EN PRECIOS DE INSUMOS	1	1	3	3	2	2	1	2	3		18
<b>S1</b>		5	16	19	15	15	8	8	8	14	14	<b>12</b>
<b>S1 * S2</b>		75	208	266	210	90	80	80	112	112	252	<b>2</b>

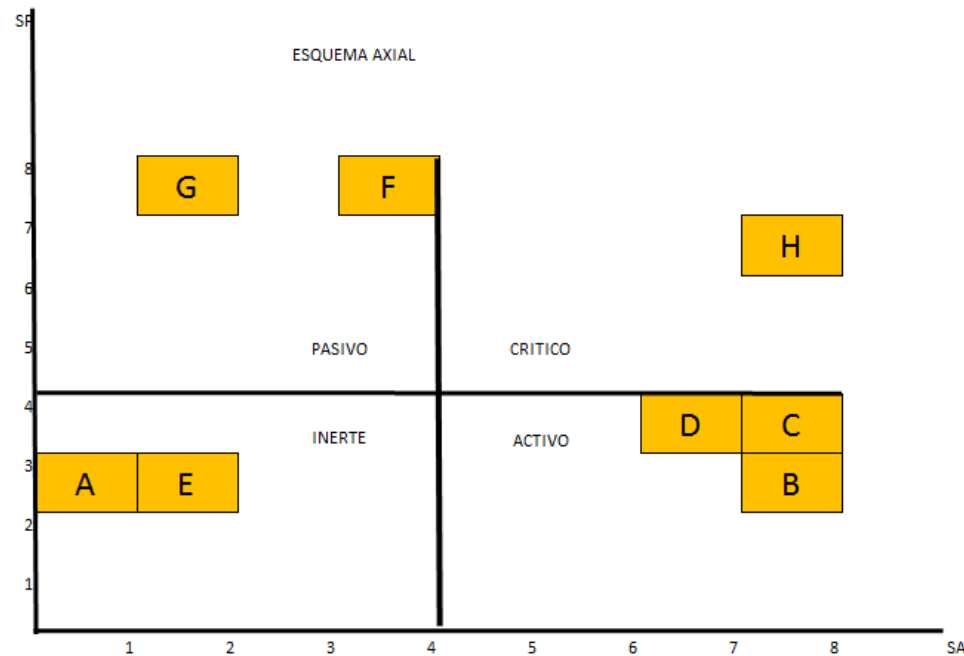
Los factores más importantes y de mayor influencia e influenciabilidad se muestran en el siguiente FODA Sistémico General:



**Cuadro IV.10.3.4 DAFO sistémico, matriz de INFLUENCIAS**

<b>DAFO SISTEMICO GENERAL</b>										
		A	B	C	D	E	F	G	H	SA
A	Experiencia en la elaboración	3	0	0	0	0	0	0	0	3
B	Artículo innovador y atractivo	1	0	0	0	0	0	0	2	3
C	Definición de precios	0	0	3	0	0	0	0	1	4
D	Esquema de comercialización	0	0	3	0	0	0	0	1	4
E	Desalojo de restos humanos en los panteones	0	0	0	0	3	0	0	0	3
F	Tendencia de cremar	0	2	0	0	2	1	3	8	8
G	Competidores en el ramo cinerario	0	3	0	0	0	3	2	8	8
H	Aumento en precios de insumos	0	0	3	3	0	0	1	7	7
	SP	1	8	6	6	2	6	2	9	<b>40</b>
	SP * SA	3	24	24	24	6	48	16	63	

Figura IV.10.4 Esquema Axial



A	Experiencia en la elaboración
B	Artículo innovador y atractivo
C	Definición de precios
D	Esquema de comercialización
E	Desalojo de restos humanos en los panteones
F	Tendencia de cremar
G	Competidores en el ramo cinerario
H	Aumento en precios de insumos

En éste esquema, podemos conocer cuáles son los rubros que urge poner mayor atención y hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos, tal es el caso del problema del aumento constante de precios en insumos, es un factor crítico y de mucha delicadeza, debemos poner especial atención ya que los aumentos provocan reducción de ganancias para nosotros o un aumento de precios a nuestros clientes.

Por otro lado en el cuadrante activo se sitúan un mayor número de factores, lo que nos refleja que son aspectos que al modificarse puede marcar grandes cambios en la empresa.

#### **IV.10.5 ESTRUCTURA DE EFECTOS**

La estructura de efectos es una forma de representación que nos muestra principalmente el curso y la intensidad de las corrientes de efectos individuales.

La tendencia a cremar resulta ser el factor que más influye en los demás, a continuación se muestran las distintas combinaciones del nivel de influencia, donde 3 es *alto*, 2 *medio* y 1 *bajo*

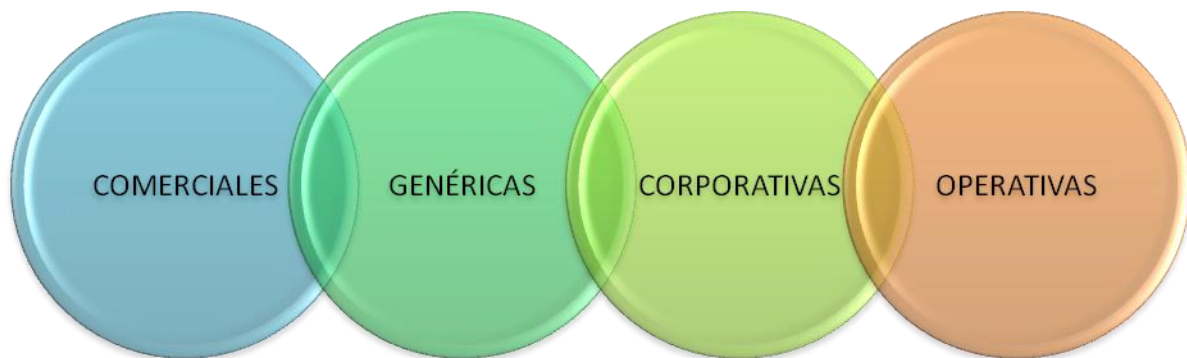


## IV.11. ESTRATEGIAS.

### IV.11.1. Estrategias de mercadotecnia.

Al Plantear Estrategias de Mercadotecnia se busca principalmente, captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos ya existentes en nuevos mercados. Existen varios tipos de estrategias que se dividen de la siguiente manera:

**Figura IV.11.1.1 Estrategia de Mercadotecnia**



Fuente: Kotler, 2006.

### IV.11.2. Estrategias comerciales.

Estas están dirigidas a la utilización de la llamada Mezcla de Marketing ya sea con las 4 P'S desde el punto de vista del Productor o las 4 C's desde el punto de vista del Consumidor

#### 4 P'S

- Precio
- Plaza
- Producto
- Promoción y
- Servicio

## 4C's

- Costo
- Conveniencia
- Cliente
- Comunicación.

Así como Customer Relationship Management cuyo principal objetivo consiste en construir relaciones duraderas mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y de este modo añadir valor a Carmín Artesanos y al cliente. En pocas palabras Es conseguir que los clientes sean fieles y poco a poco construir una Demanda no sólo Primaria en la que solo se satisface una necesidad sin importar quien lo haga, sino convertirnos en una Demanda Selectiva en la que nos busquen y elijan por encima de los demás competidores.

### IV.11.3 Estrategias genéricas.

Aquí podemos manejar factores como precio más competitivo o bajos costos, puede existir una especialización o diferenciación o bien focalizar o centralizar nuestro enfoque.

En cuanto a este rubro se venderá la imagen de que somos los mejores haciendo Urnas Artesanales de Madera y que además las entregamos acompañadas de un cirio del Vaticano, por otro lado se busca siga vigente una bella tradición mexicana.

### IV.11.4. Estrategias corporativas.

Están Dirigidas a la organización y se pueden dar como Alianzas Estratégicas, Fusiones, Joint Venture donde dos o más empresas se unen para formar una

nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo.

El Aventurarnos con otras empresas dedicadas a la fabricación de urnas cinerarias quizás pueda en un futuro ser opción ya que podemos aprovechar el hecho de que ya tienen más tiempo en el mercado.

#### **IV.11.5. Estrategias operativas.**

Dirigidas a mejorar el desempeño o la eficiencia de la empresa, básicamente soluciones tecnológicas; herramientas de corte de madera más exactos y eficientes son parte de las adaptaciones tecnológicas ya que los procesos de elaboración de las urnas son meramente artesanales.

#### **IV.11.6. Estrategia de Crecimiento Intensivo.**

Además de las estrategias antes mencionadas existe una muy interesante que es la, la cual se emplea cuando la empresa no ha explotado completamente las oportunidades que pueden seguir ofreciendo su mercado o producto (s) actual (es). Esta estrategia se deriva de la matriz que Ansoff (1996) denominó la “matriz de expansión de producto – mercado” de la que se desencadenan cuatro estrategias las cuales son:

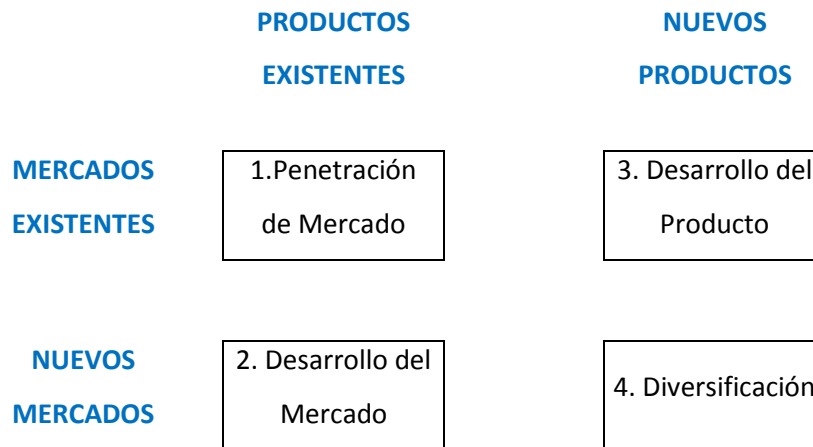
**Estrategia de Penetración de Mercado:** Es el esfuerzo de conseguir más participación de mercado con nuestros productos y mercados actuales.

**Estrategia de Desarrollo de Mercado:** Es la búsqueda de nuevos mercados para nuestros productos actuales.

**Estrategias de Desarrollo de Productos:** Es el intento de desarrollar nuevos productos de interés para nuestros mercados actuales y

**Estrategias de Diversificación:** Consiste en analizar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

**Figura IV.11.6.1 Análisis para desarrollar nuevos productos**



**Precio.** A través de un estudio realizado en el Distrito Federal, Las urnas cinerarias que Carmín Artesanos ofrece han conseguido el visto bueno de varias agencias funerarias, el precio promedio de las urnas sencillas sin acabados de lujo es de al menos \$1,500.00

El precio que Carmín Artesanos ofrecerá es el de \$1,000.00 + I. V. A.

**Plaza.** En éste apartado se trata a la forma de distribución y logística, rutas, equipo de transporte

Por el lado del reparto se hará uso de outsourcing, es decir una fuente externa a Carmín Artesanos, la cual será el transporte cuya ruta es de Olinalá, Guerrero, al servicio Metropolitano de la Ciudad de México; también se requiere de una camioneta o automóvil con cajuela amplia para cuando sea necesario hacer repartos urgentes y por cuenta propia.

**Producto.** Piezas únicas artesanales elaboradas con una técnica ancestral y tradicional, Su empaque es de plástico transparente para que sea fácil de admirar además de estar acompañado de un cirio del vaticano.



**Promoción.** Una estrategia que se utilizará será que en la compra de una urna la segunda es a mitad de precio, para realizar publicidad se utilizaran redes sociales, marketing directo, videos en servicios como *youtube* y posteriormente quizás el venderlas en consignación a nuestro mercado meta.

**Servicio.** Postventa. Básicamente el servicio consiste en la Restauración de piezas por algún daño que hubieran sufrido.

Las estrategias que implementaremos lo haremos a través del balance scorecard que es la herramienta que traduce las metas de una organización en un arreglo comprensible de objetivos, para los cuales define medidores de desempeño, transformándolos en un marco de trabajo para un sistema de administración y medición estratégica.

El siguiente balance nos permite fijarnos metas y determinar de qué manera consideramos pertinente alcanzarlas

**Tabla IV.11.6.1 BALANCE SCORECARD**  
**CARMIN ARTESANOS**

Perspectiva Financiera

<p><b>Objetivo Estratégico No. 1</b></p>	<p>Ser proveedor de un mayor número de clientes y por ende obtener participación en el mercado (incremento en las ventas)</p>		
<p><b><i>Estrategia (s)</i></b></p>	<p><b><i>Indicador</i></b></p>	<p><b><i>Meta</i></b></p>	<p><b><i>Iniciativa</i></b></p>
<p>Incurción a nuevos nichos de mercado</p>	<p>Número de clientes</p>	<p>Aumentar el número de clientes de 0 a 5 dentro de los primeros 2 años de operación</p>	<p>Ofrecer productos de gran calidad a precios competitivos y con una adecuada comercialización, distribución y promoción de nuestras piezas.</p>
<p>Incrementar las ventas</p>	<p>Volumen de ventas</p>	<p>Aumentar en 20 % los pedidos</p>	<p>Intensificación en la promoción de venta y dar descuentos promocionales</p>

<p><b>Objetivo Estratégico No. 2</b></p>	<p>Garantizar productos que cumplan con los requerimientos solicitados por el cliente mostrando en todo momento calidez humana, responsabilidad y empeño.</p>		
<p><i><b>Estrategia (s)</b></i></p>	<p><i><b>Indicador</b></i></p>	<p><i><b>Meta</b></i></p>	<p><i><b>Iniciativa</b></i></p>
<p>Responsabilidad, y compromiso con los clientes</p>	<p>Los clientes se mantienen con nosotros, nos prefieren sobre la competencia</p>	<p>Conformar una demanda selectiva</p>	<p>Ofrecer productos de calidad superior con diseños innovadores y brindar por escrito nuestras promesas y acuerdos a los que llegamos.</p>

		2 clientes que atendía la competencia ahora compran con Carmin Artesanos	
--	--	--	--

<p><b>Objetivo Estratégico No. 3</b></p>	<p>Mantener altos estándares de calidad en la elaboración de las urnas cinerarias.</p>		
<p><i>Estrategia (s)</i></p>	<p><i>Indicador</i></p>	<p><i>Meta</i></p>	<p><i>Iniciativa</i></p>
<p>Evaluación periódicas de los artesanos</p>	<p>Cumplimiento de los pasos a seguir en el proceso de elaboración de cada pieza</p>	<p>Terminar en tiempo y forma el 100% de la producción</p>	<p>Mantener condiciones óptimas laborales que permitan alcanzar las metas</p>
<p>Capacitación en nuevos diseños adquiridos para la colección</p>	<p>Asistencia a cursos de capacitación y desempeño</p>	<p>Asistencia de productores al 90% de las reuniones</p>	<p>Platicas de sensibilización Entre los miembros del grupo</p>
<p>Capacitación acerca de estándares de calidad establecidos por la empresa a los integrantes del grupo y trabajadores</p>	<p>Asistencia a cursos de capacitación y desempeño</p>	<p>Asistencia de productores al 90% de las reuniones</p>	<p>Platicas de sensibilización Entre los miembros del grupo</p>

<p><b>Objetivo Estratégico No. 3</b></p>	<p>Crear un mejor y mas confortable ambiente laboral en el taller</p>		
<p><b><i>Estrategia (s)</i></b></p>	<p><b><i>Indicador</i></b></p>	<p><b><i>Meta</i></b></p>	<p><b><i>Iniciativa</i></b></p>
<p>Mejoramiento y acondicionamiento del taller artesanal</p>	<p>Instalación mejorada.</p>	<p>Mejorar en los rubros pactados y sugeridos en 100% el taller para enero de 2014</p>	<p>Gestionar recurso destinado a la mejora y colocación de ventilación así como área de descanso</p>

<p><b>Objetivo Estratégico No. 4</b></p>	<p>Fomentar que el trabajo se realice con empeño, dedicación y calidez humana para brindar productos de gran calidad.</p>		
<p><i><b>Estrategia (s)</b></i></p>	<p><i><b>Indicador</b></i></p>	<p><i><b>Meta</b></i></p>	<p><i><b>Iniciativa</b></i></p>
<p>Capacitar y sensibilizar a nuestro talento humano</p>	<p>Número de capacitaciones realizadas/número de capacitaciones programadas</p>	<p>Realizar 6 capacitaciones en 2014, 1 cada 2 meses  Realizar 3 capacitaciones en 2015, 1 cada 4 meses</p>	<p>Organizar cursos de capacitación y sensibilización impartidos por los artesanos de mayor experiencia.</p>

<p><b>Objetivo Estratégico No. 4</b></p>	<p>Fomentar en los artesanos, la capacidad de creación de nuevos diseños</p>		
<p><i>Estrategia (s)</i></p>	<p><i>Indicador</i></p>	<p><i>Meta</i></p>	<p><i>Iniciativa</i></p>
<p>Motivar a artesanos para crear diseños nuevos</p>	<p>Número de nuevos diseños creados</p>	<p>Desarrollar 1 nuevo diseño para nuestra colección cada 4 meses</p>	<p>Incentivo económico por cada diseño aceptado por la organización</p>
<p>Capacitar a artesanos para nuevos diseños</p>	<p>Número de nuevos diseños adoptados</p>	<p>Adoptar el 50% de nuevos diseños aprendidos por cada integrante.</p>	<p>Enviar a artesanos comprometidos a aprender nuevos diseños en los cursos de capacitación y benchmarking</p>



<p><b>Objetivo Estratégico No. 4</b></p>	<p>Concientización en el grupo de artesanos acerca del uso y manejo adecuado de recursos naturales</p>		
<p><i>Estrategia (s)</i></p>	<p><i>Indicador</i></p>	<p><i>Meta</i></p>	<p><i>Iniciativa</i></p>
<p>Capacitar a los integrantes y trabajadores en el manejo sustentable de recursos forestales</p>	<p>Número de talleres realizados / número de talleres programados</p>	<p>Organización de 2 talleres en 2011  Organización de 1 taller en 2012</p>	<p>Gestionar, convocar impartir talleres de sensibilización para uso sustentable entre a los miembros de la asociación y trabajadores</p>

#### **IV.11.6.2 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO**

El diagrama causa y efecto nos orienta, paso a paso, al logro de objetivos estratégicos determinados en el Balance Scorecard

Por lo anterior lograremos ser proveedores de un mayor número de clientes y por ende aumentar participación en el mercado generando más ventas y mayores ingresos



Lo cual nos permite garantizar productos que cumplan con los requerimientos solicitados por el cliente mostrando en todo momento calidez humana, .responsabilidad y pasión.

Ésto nos ayuda tener una buena imagen con los clientes

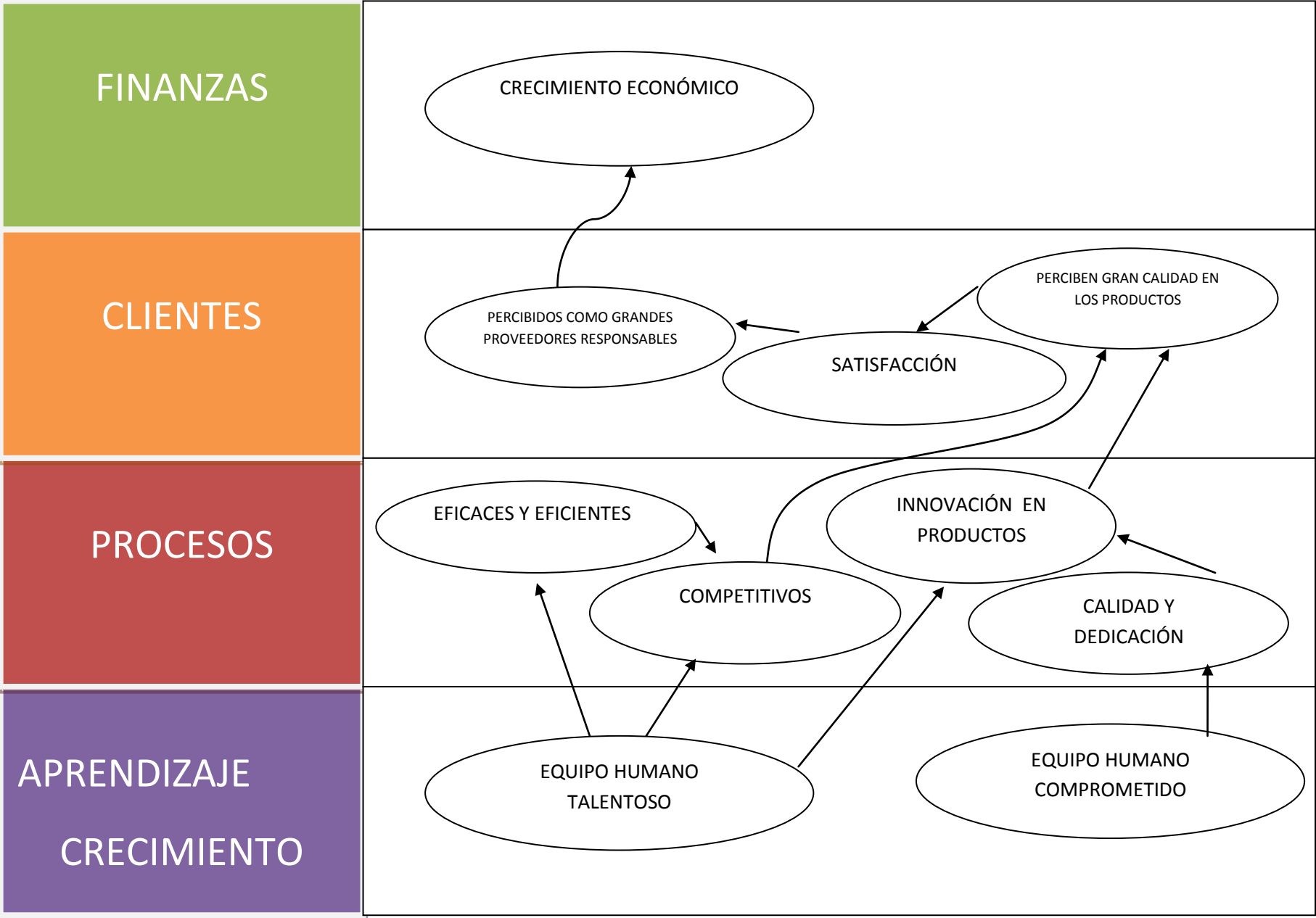


Lo que nos motiva a mantener altos estándares de calidad y realizar nuestras piezas con empeño y dedicación.



Preservar la técnica única y excepcional con la que trabajamos adecuando diseños novedosos y vanguardistas en la elaboración de nuestras artesanías.

Figura IV.11.6.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS



La principal función de la siguiente cadena de valor es la de “sumar tanto valor como sea posible, de la forma más barata posible y sobre todo captarlo”. La Cadena de Valor ayuda a ver las ventajas competitivas de nuestra empresa comparadas con la competencia. En cualquiera de las categorías podemos encontrar ventajas o desventajas frente a los demás. Lo bueno de dividir la empresa utilizando éste esquema, es que facilita el análisis de las ventajas y desventajas y así podemos cotejarlas con otras cadenas de valor,

**CADENA DE VALOR**

<p><b>INFRAESTRUCTURA</b></p> <p>Taller para la rama artesanal Madera, Insumos: Aceite de chía Pinturas, Tierra, Algodón, Espina, Pegamento, Clavo, Tapas, Bisagras, Chapas Soportes Remaches (broches) Equipo y maquinaria, Sierra de mesa circular Cepillo tipo canteadora, Maquina circular giratoria a ambos lados para hacer todo tipo de cortes Cepillos manuales Martillos Disco adaptado con lija especial para pulir Seguetas de mano Formoles, cirios</p>
<p><b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b></p> <p>8 socios, Cada uno tiene de 2 a 4 ayudantes (trabajadores), constantemente son capacitados y evaluados en su desempeño</p>
<p><b>DESARROLLO TECNOLÓGICO</b></p> <p>Al alcanzar un éxito importante motivará a que se creen nuevas herramientas para el corte de la madera – insumo imprescindible para la elaboración de las piezas.</p>
<p><b>ABASTECIMIENTOS</b></p> <p>TERRENOS Y PLANTULA PARA REFORESTACIÓN DE ÁRBOL DE LINALOE</p>

<p><b>LOGISTICA INTERNA</b></p> <p>RECEPCIÓN Y ALMACENAJE DE MADERA (LINÁLOE DE MORELOS, GUERRERO, PUEBLA Y OAXACA)</p>	<p><b>OPERACIONES</b></p> <p>Secar la MADERA por 40 días Corte de madera, Ensamblado, Armada de las piezas, Tallado para pulir, Se tapa (tapadera y asiento) Lijada y cepillada por fuera con motor, Partida de la pieza, Recorrida, Curada con insecticida, Se deja 15 días para que despida lo fuerte del insecticida, Se pega la pieza para resanar (pegamento con tierra blanca), Se resana y se deja secar un día, Se lija por fuera para pulirla, Barniz (se bate tierra (tocouste) con aceite de chian (semilla)) en la primer capa, Posteriormente se le pone tierra negra (tierra blanca con carbón) barnizada Se talla con la mano, para que agarre fuerza el barniz o con bruñidores especiales para que no se caiga el barniz. Se deja un rato secar y se le da brillo con un algodón para que la pieza tenga su brillo natural Se deja secar 8 a 15 días de barniz Para untar el decorado final (untado de la rayada) después se calcan las figuras con una espina Se unta chian y la tierra final para decorar y se raya con una espina de huizache o maguey Se deja secar 15 días se empieza a trabajar lo del punteado El punteado se hace con una pluma de guajolote o con una puntilla fuente, Se vuelve a calcar (rayado) las mismas figuras con un pincel o con otra pluma fuente diferente, la pieza se recorre (quitarle las orillitas a las tapas para que selle bien) nuevamente para poderle poner la bisagra final. Toque final, retocar la boca de la pieza y darle brillo</p>	<p><b>LOGISTICA EXTERNA</b></p> <p>SELECCIÓN DE PIEZAS PARA STAND TRASLADO VÍA CAMIONETA ALQUILADA; EL COSTO LO PAGA EL COMPRADOR. CANTIDAD MÍNIMA DE COMPRA \$8,000, PARA PODER LLEVARLO DE OLINALÁ AL DF 1,000 PESOS DE FLETE VENTA DE LAS PIEZAS ARTESANALES TERMINADAS EN EL MERCADO REGIONAL, Y DIRECTO AL CLIENTE.</p>	<p><b>MARKETING Y VENTAS</b></p> <p>CANAL DE DISTRIBUCIÓN: PRODUCTOR – DETALLISTA - CLIENTE VENTAS EN MERCADO LOCAL, FERIAS, FONART, PARTICULARES A NIVEL NACIONAL. FUERZA DE VENTAS CAPACITADO, COMERCIALIZACIÓN PROMOCIÓN</p>	<p><b>SERVICIO ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CLIENTE</b></p> <p>ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN EL CUIDADO DE LA PIEZA</p> <p>APLICACIÓN DE ESTRATEGIA COSTUMER RELATIONSHIP MANAGMENT</p>
---	---	--	---	--

#### IV.11.7. Construcción de escenarios

La construcción de escenarios nos permitirá conocer que tendencias pueden influir en la empresa a la hora de tomar decisiones, además nos sirven para tener una mejor visión del futuro, Saber donde no queremos ni debemos estar, Donde es lo más próximo a lograr y pensar en lo que más anhelamos, es decir lo que idealizamos así como las consecuencias y cursos de acción que debemos tomar para lograr nuestros objetivos. Se realizan tres escenarios: El Peor que Podría Pasar, El Más Próximo a Lograr y El Ideal que deseamos alcanzar, para realizarlos se toma en cuenta lo siguiente

##### Tendencias y fuerzas impulsoras



## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

	SOCIALES	ECONÓMICOS	AMBIENTALES	POLÍTICOS	TECNOLÓGICOS
CARMIN ARTESANOS	TENDENCIA Y CULTURA A CREMAR A PERSONAS FALLECIDAS	EL MERCADO NECESITA DONDE CONSERVAR LAS CENIZAS DE PERSONAS FALLECIDAS	MANEJO FORESTAL INADECUADO	REDUCIDO FINANCIAMIENTO POR INSTANCIAS GUBERNAMENTALES	NUEVA MAQUINARIA PARA CORTE DE MADERA
EQUIPO					
ABEL CORONEL	5	5	5	5	4
EPIFANIA SÁNCHEZ	5	5	4	5	3
GUADALUPE ROMERO	4	4	5	4	3
JAIME ROBLES	5	4	4	4	4
JUAN MONDRAGÓN	4	5	4	4	5
MARCO RODRÍGUEZ	4	4	3	5	3
PETRA LÓPEZ	5	5	3	4	5
ROSALBA MARTÍNEZ	5	4	5	4	4
TOTAL	37	36	33	35	31
	1ro.	2do.	4to.	3o.	5to.

<b>MATRIZ DE ESCENARIOS</b>		<b>Escenario 1 Donde hubo fuego, sólo cenizas quedaron.</b>	<b>Escenario 2 Una plegaria, el cielo brilla!</b>	<b>Escenario 3 Tú por mí... yo por ti...estamos en el paraíso!!</b>
<b>Tendencia y cultura a cremar a personas fallecidas</b>	A			
	B			
<b>El mercado necesita donde conservar las cenizas de personas fallecidas</b>	A			
	B			
<b>Reducido financiamiento por instancias gubernamentales</b>	A			
	B			
<b>Manejo forestal inadecuado</b>	A			
	B			
<b>Nueva maquinaria para corte de madera</b>	A			
	B			

## Escenarios

*Donde hubo fuego, sólo cenizas quedaron.*

- No se valora la artesanía como tal, lo que se refleja en la poca aceptación de las artesanías en el mercado, se da un alza desmesurada de precios de insumos y la competencia no cede espacios para entrar al mercado.
- Los fabricantes de productos similares abarrotan el mercado y aparecen artesanías piratas.
- Existe manejo forestal inadecuado de productores para la especie linaloe, lo que conlleva a controles más estrictos para la tala de árboles
- Aumenta la migración de jóvenes artesanos
- Escaso financiamiento gubernamental
- La asociación de artesanos no logró en ningún momento estar de acuerdo con el rumbo que había que seguir, por lo tanto la asociación desapareció.
- No se recupera la inversión los egresos sobrepasan a los ingresos
- No se conformó la figura jurídica y se perdió la denominación de origen por no cumplir los lineamientos



### *Una plegaria, el cielo brilla!*

- Hay una buena aceptación de las artesanías en el mercado y los clientes valoran el trabajo y dedicación de cada pieza.
- Los precios de insumos son variables pero aceptables, Carmín Artesanos se conforma como figura jurídica, lo que abre espacios al brindar comprobantes fiscales a sus clientes
- La competencia cede espacios y logramos buenas ventas, tratan de imitar nuestras artesanías pero jamás son igualadas.
- Existen controles flexibles por parte de la CONAFOR, ya que hay manejo adecuado del árbol de lináloe.
- Hay muestras de liderazgo y cooperación, los miembros del grupo se encaminan hacia un mismo rumbo
- El gobierno y otras fundaciones otorgan el 50% como financiamiento del proyecto de urnas cinerarias
- Se pagan sueldos de los artesanos y la inversión en insumos
- La denominación de origen trabaja como atributo diferenciador

### *Tú por mí... yo por ti...estamos en el paraíso!!*

- Se ha creado una demanda selectiva en nuestras piezas, ya que los clientes nos reconocen como trabajo único, exquisito e invaluable.
- Su muestran altas ventas, excelentes ganancias y fuerte penetración al mercado, los precios de insumos son constantes y la competencia es neutralizada.

- Hay un estricto control que limita o minimiza la existencia de artesanías apócrifas
- Estamos al corriente con nuestros compromisos y obligaciones legales y fiscales.
- Se realizan revisiones periódicas por instancias forestales; hay apoyo para reforestación y existe una fuerte concientización del cuidado de recursos naturales para que haya sustentabilidad
- Se muestra un fuerte liderazgo, gran apoyo, compromiso, confianza y convergencia de opiniones entre los miembros del grupo, lo que motiva a que se integren nuevos talentos a la organización, comprometidos e interesados en capacitarse en nuevos diseños.
- Se obtiene el financiamiento del 90% de proyectos de fundaciones y el gobierno
- Se dan alianzas estratégicas con crematorios y panteones
- El uso de la denominación de origen permite considerar nuestras artesanías como piezas únicas y certificadas

#### **IV.12. ANÁLISIS FINANCIERO.**

Para la correcta aplicación de un plan de negocios, es necesario saber si resulta rentable o no, para ello se realiza una evaluación adecuada y oportuna del proyecto. La evaluación de proyectos es un proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

La evaluación de un proyecto es una herramienta, la cual al comparar flujos de beneficios y Costos, permite determinar si conviene realizar un proyecto o no; es

decir, si es o no es rentable, además, si siendo conveniente, conviene postergar su inicio.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual también se le puede considerar como una actividad orientada a mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

La Evaluación de Proyectos sólo considerará los flujos de beneficios y costos reales atribuibles al proyecto, expresados en moneda de un mismo momento.

**Tabla IV.12.1 Costos fijos por pieza de urnas**

<b>Concepto</b>	<b>Precio unitario \$</b>
<b>Taller</b>	
Cortador De Madera	
Ensambladores	35
Lijadoras y Curador	15
Resanador	5
Rayador	35
Barnizadores	30
Punteadoras - Decoradoras	35
Total	155
Asistente Ejecutiva	3000 mensuales

<b>Materia Prima</b>	
Madera de Lináloe	120
Bisagras	15
Lija	5
Insecticida	5
Resanador	5
Aguja para rayar	5
Barníz	25
Pincel para Puntear	5
Paquetería (envío al D. F.)	40
Cirio Pascual	40
<b>Total</b>	<b>165</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **IV.13. Punto de equilibrio.**

Para poder comprender mucho mejor el concepto de punto de equilibrio, se deben identificar los diferentes costos y gastos que intervienen en el proceso productivo. Para operar adecuadamente el punto de equilibrio es necesario comenzar por conocer que el costo se relaciona con el volumen de producción y que el gasto guarda una estrecha relación con las ventas. Tantos costos como gastos pueden ser fijos o variables.

El análisis del punto de equilibrio estudia la relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. En otras palabras, a este nivel de producción y ventas la utilidad operacional es cero, o sea, que los ingresos son iguales a la sumatoria de los costos y gastos operacionales. El punto de equilibrio se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero. Algebraicamente el punto de equilibrio para unidades se calcula así:

Fórmula (1)

$$\text{PE Unidades} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

Donde:

CF = costos fijos; PVq = precio de venta unitario; CVq = costo variable unitario

O también se puede calcular para ventas de la siguiente manera.....

Fórmula (2)

$$PE \text{ Ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Donde

CF = costos fijos; CVT = costo variable total; VT = ventas totales

576 piezas anuales del cual en materiales se requiere la suma de \$185 para producir una urna terminada. Las herramientas, propiedad del taller, tienen un valor en libros de \$152,000 y se deprecian en 10 años por el método de línea recta. Las instalaciones físicas de la planta tienen un costo de \$2, 206,000 y se deprecian a 20 años, también por el mismo método. La mano de obra directa equivale a \$155 por urna elaborada y los costos indirectos de producción se calculan en \$110 por unidad producida. El precio de venta de cada unidad terminada tiene un valor de \$1,000, La nómina administrativa tiene un valor de \$36,000 de pesos anuales que se le paga a la asistente ejecutiva; los 8 socios no perciben sueldo alguno, solo la repartición equitativa de las ganancias netas, y se paga una comisión al promotor de venta del 5% por urna.

A continuación se realizó el cálculo para saber cuántas urnas se deberán producir y vender para no arrojar pérdidas operacionales y el punto de equilibrio de Carmín Artesanos.

**Cuadro IV.13.1. Descripción de costos y gastos**

<b>COSTOS Y GASTOS FIJOS</b>	
DEPRECIACIÓN PLANTA	110,300
DEPRECIACIÓN HERRAMIENTAS	15,200
NÓMINA ADMINISTRATIVA ANUAL	36,000
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS ANUALES</b>	<b>161,500</b>
<b>COSTOS Y GASTOS VARIABLES POR UNIDAD PRODUCIDA</b>	
Mano de obra	155
Materiales directos	185
Costos indirectos de fabricación	110
Comisión de ventas	50
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS VARIABLES POR UNIDAD PRODUCIDA</b>	<b>500</b>
<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>1.000</b>

Análisis:

Si el precio de venta por unidad producida es de \$1,000 y el costo variable unitario es de \$500, quiere decir que cada unidad que se venda, contribuirá con \$500 para cubrir los costos fijos y las utilidades operacionales del taller. Si se reemplazan en la formula (1) estas variables, se tendrá un punto de equilibrio de 323 unidades. Es decir, se tendrán que vender 323 unidades en el año para poder cubrir sus costos y gastos operativos y así poder comenzar a generar utilidades.

Ventas: 323 x \$1,000	323,000
Costos y gastos variables: 323 x \$500	161,500
Margen de contribución	161,500

Costos y gastos fijos	161,500
Utilidad o pérdida operacional	0

**Cuadro IV.13.1.1 Demostración del punto de equilibrio: sobre 323 unidades producidas y vendidas**

Unidades	Ingresos por ventas	Costos Variable Total	Costo Fijo Total	Costo Total	Resultado Operativo
1	\$1,000.00	\$500.00	\$161,500.00	\$162,000.00	-\$161,000.00
2	\$2,000.00	\$1,000.00	\$161,500.00	\$162,500.00	-\$160,500.00
3	\$3,000.00	\$1,500.00	\$161,500.00	\$163,000.00	-\$160,000.00
4	\$4,000.00	\$2,000.00	\$161,500.00	\$163,500.00	-\$159,500.00
5	\$5,000.00	\$2,500.00	\$161,500.00	\$164,000.00	-\$159,000.00
6	\$6,000.00	\$3,000.00	\$161,500.00	\$164,500.00	-\$158,500.00
7	\$7,000.00	\$3,500.00	\$161,500.00	\$165,000.00	-\$158,000.00
8	\$8,000.00	\$4,000.00	\$161,500.00	\$165,500.00	-\$157,500.00
9	\$9,000.00	\$4,500.00	\$161,500.00	\$166,000.00	-\$157,000.00
10	\$10,000.00	\$5,000.00	\$161,500.00	\$166,500.00	-\$156,500.00
11	\$11,000.00	\$5,500.00	\$161,500.00	\$167,000.00	-\$156,000.00
12	\$12,000.00	\$6,000.00	\$161,500.00	\$167,500.00	-\$155,500.00
13	\$13,000.00	\$6,500.00	\$161,500.00	\$168,000.00	-\$155,000.00
14	\$14,000.00	\$7,000.00	\$161,500.00	\$168,500.00	-\$154,500.00
15	\$15,000.00	\$7,500.00	\$161,500.00	\$169,000.00	-\$154,000.00
16	\$16,000.00	\$8,000.00	\$161,500.00	\$169,500.00	-\$153,500.00
17	\$17,000.00	\$8,500.00	\$161,500.00	\$170,000.00	-\$153,000.00
18	\$18,000.00	\$9,000.00	\$161,500.00	\$170,500.00	-\$152,500.00
19	\$19,000.00	\$9,500.00	\$161,500.00	\$171,000.00	-\$152,000.00
20	\$20,000.00	\$10,000.00	\$161,500.00	\$171,500.00	-\$151,500.00
21	\$21,000.00	\$10,500.00	\$161,500.00	\$172,000.00	-\$151,000.00
22	\$22,000.00	\$11,000.00	\$161,500.00	\$172,500.00	-\$150,500.00
23	\$23,000.00	\$11,500.00	\$161,500.00	\$173,000.00	-\$150,000.00
24	\$24,000.00	\$12,000.00	\$161,500.00	\$173,500.00	-\$149,500.00



25	\$25,000.00	\$12,500.00	\$161,500.00	\$174,000.00	\$-149,000.00
26	\$26,000.00	\$13,000.00	\$161,500.00	\$174,500.00	\$-148,500.00
27	\$27,000.00	\$13,500.00	\$161,500.00	\$175,000.00	\$-148,000.00
28	\$28,000.00	\$14,000.00	\$161,500.00	\$175,500.00	\$-147,500.00
29	\$29,000.00	\$14,500.00	\$161,500.00	\$176,000.00	\$-147,000.00
30	\$30,000.00	\$15,000.00	\$161,500.00	\$176,500.00	\$-146,500.00
31	\$31,000.00	\$15,500.00	\$161,500.00	\$177,000.00	\$-146,000.00
32	\$32,000.00	\$16,000.00	\$161,500.00	\$177,500.00	\$-145,500.00
33	\$33,000.00	\$16,500.00	\$161,500.00	\$178,000.00	\$-145,000.00
34	\$34,000.00	\$17,000.00	\$161,500.00	\$178,500.00	\$-144,500.00
35	\$35,000.00	\$17,500.00	\$161,500.00	\$179,000.00	\$-144,000.00
36	\$36,000.00	\$18,000.00	\$161,500.00	\$179,500.00	\$-143,500.00
37	\$37,000.00	\$18,500.00	\$161,500.00	\$180,000.00	\$-143,000.00
38	\$38,000.00	\$19,000.00	\$161,500.00	\$180,500.00	\$-142,500.00
39	\$39,000.00	\$19,500.00	\$161,500.00	\$181,000.00	\$-142,000.00
40	\$40,000.00	\$20,000.00	\$161,500.00	\$181,500.00	\$-141,500.00
41	\$41,000.00	\$20,500.00	\$161,500.00	\$182,000.00	\$-141,000.00
42	\$42,000.00	\$21,000.00	\$161,500.00	\$182,500.00	\$-140,500.00
43	\$43,000.00	\$21,500.00	\$161,500.00	\$183,000.00	\$-140,000.00
44	\$44,000.00	\$22,000.00	\$161,500.00	\$183,500.00	\$-139,500.00
45	\$45,000.00	\$22,500.00	\$161,500.00	\$184,000.00	\$-139,000.00
46	\$46,000.00	\$23,000.00	\$161,500.00	\$184,500.00	\$-138,500.00
47	\$47,000.00	\$23,500.00	\$161,500.00	\$185,000.00	\$-138,000.00
48	\$48,000.00	\$24,000.00	\$161,500.00	\$185,500.00	\$-137,500.00
49	\$49,000.00	\$24,500.00	\$161,500.00	\$186,000.00	\$-137,000.00
50	\$50,000.00	\$25,000.00	\$161,500.00	\$186,500.00	\$-136,500.00
100	\$100,000.00	\$50,000.00	\$161,500.00	\$211,500.00	\$-111,500.00
200	\$200,000.00	\$100,000.00	\$161,500.00	\$261,500.00	\$-61,500.00
300	\$300,000.00	\$150,000.00	\$161,500.00	\$311,500.00	\$-11,500.00
301	\$301,000.00	\$150,500.00	\$161,500.00	\$312,000.00	\$-11,000.00
302	\$302,000.00	\$151,000.00	\$161,500.00	\$312,500.00	\$-10,500.00

303	\$303,000.00	\$151,500.00	\$161,500.00	\$313,000.00	\$-10,000.00
304	\$304,000.00	\$152,000.00	\$161,500.00	\$313,500.00	\$-9,500.00
305	\$305,000.00	\$152,500.00	\$161,500.00	\$314,000.00	\$-9,000.00
306	\$306,000.00	\$153,000.00	\$161,500.00	\$314,500.00	\$-8,500.00
307	\$307,000.00	\$153,500.00	\$161,500.00	\$315,000.00	\$-8,000.00
308	\$308,000.00	\$154,000.00	\$161,500.00	\$315,500.00	\$-7,500.00
309	\$309,000.00	\$154,500.00	\$161,500.00	\$316,000.00	\$-7,000.00
310	\$310,000.00	\$155,000.00	\$161,500.00	\$316,500.00	\$-6,500.00
311	\$311,000.00	\$155,500.00	\$161,500.00	\$317,000.00	\$-6,000.00
312	\$312,000.00	\$156,000.00	\$161,500.00	\$317,500.00	\$-5,500.00
313	\$313,000.00	\$156,500.00	\$161,500.00	\$318,000.00	\$-5,000.00
314	\$314,000.00	\$157,000.00	\$161,500.00	\$318,500.00	\$-4,500.00
315	\$315,000.00	\$157,500.00	\$161,500.00	\$319,000.00	\$-4,000.00
316	\$316,000.00	\$158,000.00	\$161,500.00	\$319,500.00	\$-3,500.00
317	\$317,000.00	\$158,500.00	\$161,500.00	\$320,000.00	\$-3,000.00
318	\$318,000.00	\$159,000.00	\$161,500.00	\$320,500.00	\$-2,500.00
319	\$319,000.00	\$159,500.00	\$161,500.00	\$321,000.00	\$-2,000.00
320	\$320,000.00	\$160,000.00	\$161,500.00	\$321,500.00	\$-1,500.00
321	\$321,000.00	\$160,500.00	\$161,500.00	\$322,000.00	\$-1,000.00
322	\$322,000.00	\$161,000.00	\$161,500.00	\$322,500.00	\$-500.00
323	\$323,000.00	\$161,500.00	\$161,500.00	\$323,000.00	\$0.00

Fuente: Elaboración propia

## **IV.14 Financiamiento.**

Una correcta elección no sólo tiene que ver con los intereses y las tasas, también es necesario que tomes en cuenta el nivel en que está la idea.

### **1. Fondos de familiares y amigos (FFF por sus siglas en Inglés)**

Como *friends, family and fools* es conocida la primera fuente de financiamiento, pues se usa para la constitución de la empresa en sí y se da cuando un emprendedor inicia su negocio gracias a la ayuda de su familia y amigos.

### **2. Fondos Gubernamentales**

Se usan para generar modelos de negocio y desarrollo del proyecto, es decir, cuando está más avanzado que una simple idea. Asimismo, se usan para crear prototipos que ayuden a comercializar el producto o servicio en el mercado. Las principales fuentes son los fondos de la Secretaría de Economía (SE), Nafin y Conacyt.

### **3. Capital semilla**

Es un crédito que entrega la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa y financiar actividades claves durante el inicio y la puesta en marcha del proyecto. Se entrega cuando la empresa está constituida y tiene algún producto importante, pero requiere dinero para operar o para capital de trabajo.

### **4. Inversionistas ángeles**

Las empresas que están funcionando generalmente reciben este tipo de aportaciones, pues por su alto contenido innovador o desarrollo potencial atraen créditos. Generalmente los inversionistas ángeles son independientes o pertenecen a un club, ya que estilan las redes de este tipo de apoyo en las empresas.

## **5. Capital riesgo**

También conocido como Venture capital, se utiliza cuando la empresa tiene cierto nivel de desarrollo; pues es un fondo que invierte mayores cantidades. Se trata de una aportación temporal de recursos de terceros al patrimonio de una empresa para optimizar sus oportunidades de negocios y aumentar su valor. De esta forma se dan soluciones a los proyectos de negocio, se comparte el riesgo y los rendimientos.

## **6. Private equity**

Se trata de un fondo para empresas grandes y se utiliza para expandir el negocio o para la internacionalización. Aporta capital a cambio de acciones que la empresa otorga. Además contribuye con recursos monetarios como contactos, mejores prácticas, administración, etc.

## **7. Financiamiento bancario**

Las empresas pueden acudir al financiamiento bancario con el fin de tener flujo en la operación diaria del negocio. Además de la banca comercial existen Sofomes que pueden ayudarte, así como empresas dedicadas al factoraje financiero. Lo importante es comparar los productos y apostar por aquel que se adecue mejor a tus necesidades personales, ya que el crédito debe ser un traje a la medida, finaliza el socio director de ArcCanto Banca de Inversión Pyme, Victor Calderón

## **8. Financiera Rural**

Apoya a un sinnúmero de proyectos, puede considerarse buena opción ya que su interés oscila alrededor del 11.5%, un porcentaje aceptable si se compara con las tasas bancarias que van desde el 20% hasta prácticamente el 100%

Para obtener un financiamiento debemos mostrar que nuestro proyecto es rentable y que tiene viabilidad financiera, esto lo logramos obteniendo indicadores financieros que a continuación se detallan.

La evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos - financieros es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo. Las técnicas de evaluación económica son herramientas de uso general y dentro de las más importantes esta la **VAN** y la **TIR, N/K, B/C**

### El Valor Actual Neto. (V.A.N.)

Por Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos o más proyectos, el más rentable es el que tenga un VAN más alto. Un VAN nulo significa que la rentabilidad del proyecto es la misma que colocar los fondos en él invertidos en el mercado con un interés equivalente a la tasa de descuento utilizada. La única dificultad para hallar el VAN consiste en fijar el valor para la tasa de interés, existiendo diferentes alternativas.

La principal ventaja de este método es que al homogeneizar los flujos netos de Caja a un mismo momento de tiempo ( $t=0$ ), reduce a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas (o aportadas) en momentos de tiempo diferentes. Además, admite introducir en los cálculos flujos de signo positivos y negativos (entradas y salidas) en los diferentes momentos del horizonte temporal de la inversión, sin que por ello se distorsione el significado del resultado final, como puede suceder con la T.I.R.

El V.A.N. también puede expresarse como un índice de rentabilidad, llamado Valor neto actual relativo, expresado bajo la siguiente fórmula:

V.A.N. de la inversión/Inversión

O bien en forma de tasa (%):

V.A.N. de la inversión x100/Inversión

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Bt - Ct}{(1 - i)^t}$$

### **Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.)**

Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (V.A.N.) de una inversión sea igual a cero. (V.A.N. =0).

Este método considera que una inversión es aconsejable si la T.I.R. resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una T.I.R. mayor.

Puede calcularse de forma relativamente sencilla por el método de interpolación lineal.

Pero la más importante crítica del método (y principal defecto) es la inconsistencia matemática de la T.I.R. cuando en un proyecto de inversión hay que efectuar otros desembolsos, además de la inversión inicial, durante la vida útil del mismo, ya sea debido a pérdidas del proyecto, o a nuevas inversiones adicionales.

La T.I.R. es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de dos proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de los mismos. Una gran inversión con una T.I.R. baja puede tener un V.A.N. superior a un proyecto con una inversión pequeña con una T.I.R. elevada.

### **Relación Beneficio Inversión Neta (N/K)**

El criterio formal de selección a través de éste indicador, es aceptar todos los proyectos cuyas N/K sea igual o mayor que uno, a la tasa de actualización dada.

Es decir que durante la vida útil del proyecto a una tasa de actualización de “x” % por cada peso invertido se tendrán beneficios netos totales de “Y” cantidad

$$N/K = \frac{\sum_{i=1}^n N/(1-i)^t}{\sum_{i=1}^n K/(1-i)^t}$$

### **Relación Beneficio Costo (B/C)**

El criterio formal de selección a través de éste indicador, es aceptar todos los proyectos cuyas B/C sea igual o mayor que uno, a la tasa de actualización.

Esto representa al hecho de que durante la vida útil del proyecto a una tasa de actualización de “X” % por cada peso invertido se obtendrá “Y” cantidad.

$$B/C = \frac{\sum_{i=1}^n Bt/(1-i)^t}{\sum_{i=1}^n Ct/(1-i)^t}$$

### **Problema**

Todo Proyecto o plan de negocios que se desee llevar a cabo requiere previamente de información veraz y oportuna que nos ayude a la correcta toma de decisiones para saber si es o no rentable, es por ello que surge la necesidad de la evaluación de un proyecto y el problema

## **Objetivos**

Una evaluación de proyectos tiene como principales objetivos calcular y obtener

- a) La situación base o "situación sin proyecto" con el fin de compararla con cada una de las alternativas del proyecto propuesto.
- b) La valoración monetaria de los ítems que representan beneficios y Costos atribuibles al proyecto y
- c) La Evaluación de los proyectos, aplicando criterios de evaluación basados en los indicadores de Rentabilidad que se obtengan.

## **Técnicas y métodos**

Toda evaluación debe cumplir algunas técnicas y requisitos metodológicos para garantizar que la información que genere puede ser usada en la toma de decisiones. Así, se espera que todo proceso de evaluación sea:

**Objetivo:** Debe medirse y analizarse los hechos definidos tal como se presentan.

**Imparcial:** La generación de conclusiones del proceso de evaluación debe ser neutral, transparente e imparcial. Quienes realizan la evaluación no deben tener intereses personales o conflictos con la unidad ejecutora del proyecto.

**Valido:** Debe medirse lo que se ha planificado medir, respetando las definiciones establecidas. En caso el objeto de análisis sea demasiado complejo para una medición objetiva, debe realizarse una aproximación cualitativa inicial.

**Confiable:** Las mediciones y observaciones deben ser registradas adecuadamente, preferentemente recurriendo a verificaciones in-situ.



**Creíble:** Todas las partes involucradas en el proyecto deben tener confianza en la idoneidad e imparcialidad de los responsables de la evaluación, quienes a su vez deben mantener una política de transparencia y rigor profesional.

**Oportuno:** Debe realizarse en el momento adecuado, evitando los efectos negativos que produce el paso del tiempo.

**Útil:** Debe ser útil y elaborarse en un lenguaje conciso y directo, entendible para todos los que accedan a la información elaborada, los resultados de una evaluación no deben dirigirse sólo a quienes tienen altos conocimientos técnicos sino que debe servir para que cualquier involucrado pueda tomar conocimiento de la situación del proyecto.

**Participativo:** Debe incluirse a todos los involucrados en el proyecto, buscando de reflejar sus experiencias, necesidades, intereses y percepciones.

**Retroalimentador:** Un proceso de evaluación debe garantizar la diseminación de los hallazgos y su asimilación por parte de los involucrados en el proyecto (desde las altas esferas hasta los beneficiarios), para así fomentar el aprendizaje organizacional.

**Costo/eficaz:** La evaluación debe establecer una relación positiva entre su costo (económico, de tiempo y recursos) y su contribución en valor agregado para la experiencia de los involucrados en el proyecto.

#### **IV.15 Interpretación de resultados.**

Los indicadores para la evaluación económica, son términos que expresan el rendimiento económico de la inversión y en base a estos datos se puede tomar la decisión de aceptar o rechazar la realización del proyecto de Grupo Carmín Artesanos en su caso, se evalúa su rentabilidad del mismo

El monto de ingresos se obtuvo 6 urnas por artesano con precio de \$1,000 cada una por los 8 integrantes de Grupo Carmín por 12 meses, los siguientes datos se hicieron con una estimación del incremento en las ventas del 20% anual hasta haber duplicado las ventas en 5 años.

Se eligió hacer la evaluación con un 12 % de tasa que cobra la financiera y un 4% que es lo máximo que paga una institución financiera. Se obtienen resultados considerando los recursos propios (antes de) y cuando se hace uso del financiamiento otorgado (después de).

Se definieron el Valor Actual Neto y la Tasa interna de retorno con y sin financiamiento con una proyección a 14 años.

### Cuadro IV.15.1 Corrida financiera a 14 años

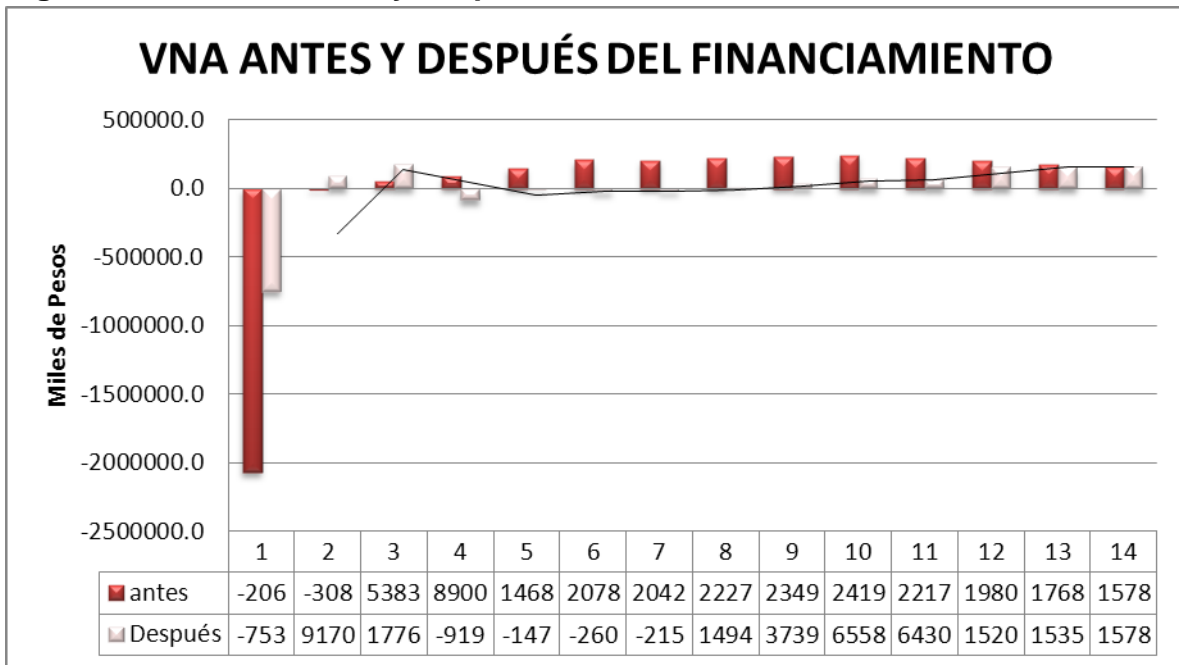
PARTIDA	AÑO DEL PROYECTO													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>ENTRADAS</b>														
URNAS CINERARIAS	576000	693000	845000	921600	1036800	1152000	1200000	1300000	1400000	1500000	1520000	1520000	1520000	1520000
ARTESANIAS	149000	184150	211700	249110	334370	392080	385990	385990	385990	385990	385990	385990	385990	385990
INGRESOS FUERA DEL TALLER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALOR RESIDUAL INCREMENTAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE ENTRADAS	725000	877150	1056700	1170710	1371170	1544080	1585990	1685990	1785990	1885990	1905990	1905990	1905990	1905990
<b>SALIDAS</b>														
INVERSIONES	2206000			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAPITAL INCREMENTAL DE TRABAJO	119190	24360	84390	38860	74240	6670	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE OPERACION	73950	206480	233450	327120	370330	452980	460520	460520	460520	460520	460520	460520	460520	460520
OTROS														
IMPUESTOS SOBRE LA VENTA DE ARTESANIAS	5510	6960	7540	8990	12180	13630	13340	13340	13340	13340	13340	13340	13340	13340
TOTAL DE SALIDAS	2404650	237800	325380	374970	456750	473280	473860	473860	473860	473860	473860	473860	473860	473860
<b>BENEFICIO NETO ANTES DEL FINANCIAMIENTO</b>														
TOTAL	-1679650	639350	731320	795740	914420	1070800	1112130	1212130	1312130	1412130	1432130	1432130	1432130	1432130
SIN EL PROYECTO	637710	643220	655690	655690	655690	660620	660620	660620	660620	660620	660620	660620	660620	660620
INCREMENTAL	-2317360	-3870	75630	140050	258730	410180	451510	551510	651510	751510	771510	771510	771510	771510
<b>FINANCIAMIENTO</b>														
RECIBO DE PRESTAMOS	1473780	310590	406000	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
SERVICIO DE LA DEUDA	0.0	191690	232000	284780	284780	461680	499090	547810	547810	547810	547810	179220	101500	0.0
FINANCIAMIENTO NETO	1473780	118900	174000	-284780	-284780	-461680	-499090	-547810	-547810	-547810	-547810	-179220	-101500	0.0
<b>BENEFICIO NETO DESPUES DEL FINANCIAMIENTO</b>														
TOTAL	-205870	758250	905320	510960	629640	609120	613040	664320	764320	864320	884320	1252910	1330630	1432130
SIN EL PROYECTO	637710	643220	655690	655690	655690	660620	660620	660620	660620	660620	660620	660620	660620	660620
INCREMENTAL	-843580	115030	249630	-144730	-26050	-51500	-47580	3700	103700	203700	223700	592290	670010	771510
<b>FLUJO DE CAJA EN EFECTIVO</b>														
BENEFICIO NETO DESPUES DEL FINANCIAMIENTO	-205870	758250	905320	510960	629640	609120	613040	664320	764320	864320	884320	1252910	1330630	1432130
SUPERAVIT (O DEFICIT) DE EFECTIVO	-205870	758250	905320	510960	629640	609120	613040	664320	764320	864320	884320	1252910	1330630	1432130

VNA antes del financiamiento en Excel **83687**

VNA después del financiamiento en excel **-5962**

Cálculo por medio de la fórmula	ANTES DEL FINANCIAMIENTO													
	(Bt-Ct)/(1+.12) <sup>n</sup>													
VNA	-2069071.4	-3085.1	53831.9	89004.3	146810.4	207810.0	204240.2	222745.6	234941.0	241966.1	221790.7	198027.4	176810.2	157866.2
														83687
DESPUES DEL FINANCIAMIENTO														
(Bt-Ct)/(1+.12) <sup>n</sup>														
VNA	-753196.4	91701.2	177681.7	-91978.5	-14781.5	-26091.5	-21522.8	1494.4	37395.3	65585.9	64308.4	152026.1	153549.0	157866.2
														-5962.5

Figura IV.15.2 VAN antes y después del financiamiento



### Cálculo de la TIR

Para realizar éste cálculo se utilizaron dos casos: con y sin financiamiento, para corroborar que el cálculo está bien realizado se hizo de dos maneras, corriendo la información en Microsoft Excel y con la fórmula establecida para tal efecto.

Cuadro IV.15.3 TIR antes y después del financiamiento

Bajar el VNA a cero variando el interés														TIR		
ANTES DEL FINANCIAMIENTO																
(Bt-Ct)/(1+12%) <sup>n</sup>	-2015095.7	-2926.3	49728.0	80074.0	128634.5	177332.1	169739.3	180289.6	185199.8	185761.8	165830.8	144200.7	125391.9	109036.5		
interés a 20%	-316802.8															
(Bt-Ct)/(1+12%) <sup>n</sup>	-1931133.3	-2687.5	43767.4	67539.5	103977.8	137368.5	126008.2	128263.6	126267.0	121373.1	25.8	86530.0	72108.3	60090.3		
	860501.5															
INTERPOLACIÓN	15 %	=	-316803													
	20 %	=	860501													
TIR calculada con Excel	0.13		13 %													
DESPUES DEL FINANCIAMIENTO																
TIR	0.119		12 %													

Se puede comprobar que el resultado es el mismo corriendo los datos en Excel y obteniéndola de modo tradicional, para el caso de la TIR obtenida después del Financiamiento (12%), sólo se realizó el cálculo en Excel.

**Tabla IV.15.4** indicadores financieros antes y después del financiamiento

Sin Financiamiento	Con Financiamiento
<p><b>VAN= \$83,687</b></p> <p>A lo largo del proyecto y utilizando una tasa de actualización de 4% y <b>sin</b> financiamiento se va a obtener una utilidad de \$83,867</p>	<p><b>VAN= -\$5,962</b></p> <p>A lo largo del proyecto y utilizando una tasa de actualización de 4% y <b>con</b> financiamiento se va a obtener una utilidad de \$5,962</p>
<p><b>TIR= 13%</b></p> <p>Durante la vida útil del proyecto se recupera la inversión y se obtiene un rentabilidad promedio de 13 %, <b>sin</b> financiamiento cuando el mercado paga 4%.</p>	<p><b>TIR= 12%</b></p> <p>Durante la vida útil del proyecto se recupera la inversión y se obtiene una rentabilidad promedio de 12% <b>con</b> financiamiento, cuando el mercado paga 4%.</p>

Para evaluar el proyecto de inversión de Grupo Carmín, desde el punto de vista económico, el criterio de decisión del Beneficio /Costo es que debe ser: Si  $B/C > 1$ : El proyecto es aceptable; Si  $B/C = 0$  ó cercano a 1: El proyecto es postergado; Si  $B/C < 1$ : El proyecto no es aceptable. De acuerdo con el criterio formal de selección de los proyectos de inversión basados en este indicador, se aceptará el proyecto de Carmín Artesanos o se catalogará como rentable si la B/C es mayor



### Cuadro IV.15.7 Inversión neta - Beneficio

TASA N/K															
Con Fórmula														SUMA	
Positivos			53831.9	89004.3	146810.4	207810.0	204240.2	222745.6	234941.0	241966.1	221790.7	198027.4	176810.2	157866.2	2102012.1
Negativos	2069071.4	3085.1												2072156.6	
Tasa N/K	2880336.9/2072156.6													<b>1.01</b>	

Tasa N/K = 1.01

## V.CONCLUSIONES

- Este plan de negocios para Carmín Artesanos, ayudará a introducir las urnas cinerarias que elaboran, ya que Existe una marcada tendencia, a nivel nacional y mundial, de personas que están optando por cremar en lugar de inhumar a sus familiares y seres queridos lo que promete una creciente demanda de urnas funerarias que Grupo Carmín con todo gusto
- Las Urnas Cinerarias diseñadas por el Grupo Carmín Artesanos Servirán para abastecer a funerarias, crematorios y panteones ya que en la actualidad existe la necesidad de proveerse de más y mejores piezas que exige la población.
- Para poder cubrir sus costos y gastos operativos ,se deben vender 323 unidades en el año para posteriormente comenzar a generar utilidades
- Se realizaron distintos métodos para llevar a cabo un análisis de la situación actual en que se encuentra el Grupo Carmín Artesanos, lo cual sirvió para detectar las ventajas y desventajas con las que la empresa opera
- La inversión requerida para este proyecto es de \$2, 206, 000 que será financiada por presupuesto propio y el resto por financiamiento \$2,200, 000.
- Se estableció un precio de mercado de mil pesos, por considerarlo un precio competitivo con respecto a otros fabricantes de urnas para cenizas.
- El Valor Actual Neto es de \$ 83,687 antes del financiamiento y \$ 5,962 después del financiamiento con una tasa interna de retorno es de 13% dando una relación beneficio costo de 1.01 lo que nos indica que por cada peso invertido se obtendrán 1 centavo,



- Se determinó que el negocio tiene viabilidad financiera y se atenderá a un mercado cada vez más creciente del cual el valor de mercado de las urnas cinerarias es de **\$890, 662, 500.00.**
- Después de las proyecciones, Grupo Carmín crecerá un 100 por ciento durante los primeros cinco años
- Tomar esta oportunidad de negocio, permitirá proyectar una mejor condición de vida para Grupo Carmín Artesanos ya que se tiene un potencial de crecimiento ilimitado.
- Básicamente aquí se muestra el sentir individual de los miembros de la asociación, con respecto a factores y tendencias del ambiente.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados. 2013 Niveles Socioeconómicos. [www.amai.org/](http://www.amai.org/), consultado el 5 de agosto de 2013.
- Aula Madera, ebanistería. 1999. Parramón Ediciones, S. A.
- Ávila G., W. 2008. Cajitas de Olinalá. El Sol de Cuernavaca. 11 de agosto de 2008. <http://www.oem.com.mx/esto/notas/n808153.htm> consultado el 1 de agosto de 2010.
- Balanko D., G. 2007. Como preparar un plan de negocios exitoso. 1ª. edición. Mc Graw-Hill Interamericana de España S.L. 16 de agosto de 2007. <http://mcgraw-hill.com.mx/cgi-in/book.pl?isbn=9701062981&division=mexh>, consultado el 30 de julio de 2012.
- Biodiversidad. Boletín bimestral de la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. Año 2, Número 9. México. <http://www.biodiversidad.gob.mx> consultado en noviembre 2011.
- Bonfil, P. Sin fecha, Las artesanías como producción campesina de las mujeres, en Condiciones Laborales de la Mujer Rural. Carlota Botey y Blanca Suárez. CEHCAM, A.C., Vol. 1.
- Bravo M., C. 1999. Inventario nacional de especies vegetales de uso artesanal. Asociación Mexicana de Arte y Cultura Popular A.C. Informe final SNIBCONABIO.
- Brealey, M. y Allen. 2006. Principios de Finanzas Corporativas, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- CESOP. 2012. Las artesanías en México. Contexto No. 20. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. Cámara de Diputados. 07 marzo 2012. <http://www3.diputados.gob.mx/camara/content/download/274853/855013/file/Contexto-No.20-Artesania-en-mexico.pdf> consultado el 11 de agosto de 2013.
- CONABIO/PRONATURA/WWF/USAID/TNC, 1997. Regiones prioritarias para la conservación. <http://www.conabio.gob.mx/>, consultado en 2010-2011.
- CONAFOR. 2012. Video *Madera* que huele: las cajitas de *Olinalá*. 07/11/2012. [www.conafor.gob.mx:8080/biblioteca/ver.aspx?articulo=483](http://www.conafor.gob.mx:8080/biblioteca/ver.aspx?articulo=483) consultado el 11 de agosto de 2013.
- CONAPO 2010. La situación demográfica en México 2010. <http://www.conapo.gob.mx/>, consultado en mayo 2011.
- CONAPO. 2010. Censo de Población y Vivienda 2010. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <http://www.conapo.gob.mx> consultado en septiembre 2012-junio 2013.
- De la Paz H., J., et al. 2002. Canales de distribución y competitividad en artesanías. En *Espiral*. Vol. 9, Número 25. Universidad de Guadalajara. México.
- Diario Oficial de la Federación. 1994. Secretaría de Gobernación. Primera Sección. p. 26.  
28 de noviembre de 1994.

[http://www.impi.gob.mx/wb/IMPI/resolucion\\_mediante\\_la\\_cual\\_se\\_otorga\\_la\\_olin](http://www.impi.gob.mx/wb/IMPI/resolucion_mediante_la_cual_se_otorga_la_olin) consultado en diciembre 2010-octubre 2011.

Esser, K. 1996. Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío para las Empresas y la Política. Revista de la CEPAL No. 59. Agosto.

Estado de Guerrero. Olinalá, en el Portal oficial del Estado de Guerrero, Municipios. <http://guerrero.gob.mx/municipios/montana/olinala/> consultado en diversas fechas de 2010-2012.

Fleitman, J. Cómo elaborar un plan de negocios. PyME.com [http://www.pyme.com.mx/articulos\\_pyme/todoslosarticulos/como\\_elaborar\\_un\\_plan\\_de\\_negocios.htm](http://www.pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/como_elaborar_un_plan_de_negocios.htm) consultado el 11 de marzo de 2013.

FONART. 2009. Manual de diferenciación entre artesanía y manualidad. SEDESOL. México D.F. <http://www.fonart.gob.mx/web/mdaym/dam.html>, consultado en enero 2011.

García L., J. E. 2008. Grado de acceso geográfico, situación demográfica de México 2008. CONAPO. México D.F.

Garza B., L. E. Sin fecha. La generación de empleo: una función básica del sector agropecuario, participación de la mujer en las agroasociaciones, condiciones laborales de la mujer rural, CEHCAM, A.C., vol.1,0, 14 p.

Gava, L.; E. Roperio; G. Serna y A. Ubierna. 2008, Dirección Financiera: Decisiones de Inversión, Editorial Delta.

Griñán, J. 1976. Técnicas de la Madera y del Mueble. Ediciones CEAC. 224 p.

González S., D. 2007. Plan de negocios para emprendedores al éxito: metodología para el desarrollo de nuevos negocios. McGraw-Hill Interamericana. México. 108 p.

Humphrey, A. S. 1926. El Análisis DAFO, Herramientas Estratégicas de la Empresa. Junio de 1926.

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), 2010. Censo de Población y vivienda 2010. <http://www.inegi.org.mx/default.aspx?> , consultado en nov-dic 2011.

Kaplan, R. S. y D. P. Norton, 2005. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. July 2005. <http://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance/>, consultado el 24 de junio de 2012.

Kotler, P. 2008. Principios de Marketing. 12º edición. Gary Armstrong Pearson. Educación.

Lara P., L. 1994. Pueblos indios y áreas naturales protegidas México. Instituto Nacional Indigenista.

Larraguibel Z., S. 1995. Tratado sobre la Propiedad Industrial. Tomo II. Santiago de Chile: Jurídica Cono Sur. Editorial Lexis Nexis. Santiago. 1995-1998.

- Levitt, T. 1981. El Ciclo de Vida del Producto: gran oportunidad de marketing, Harvard – Deusto Business Review, 2º. Trimestre. pp: 5-28.
- López D. G. 2006, Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional, 2a edición, Editorial La Ley, México.
- Lugo., D. R., et al. 2008. Etnocompetitividad del sistema artesanal de madera. Economía Sociedad y Territorio, Vol. VIII, núm 28, septiembre-diciembre de 2008. Coordinadora: Rosario Rogel.
- Martsio, T. 1999. Manual para escribir un plan de negocios. Material de Capacitación para el proyecto SUCOF. SUCOF TM Ref. 224. Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia, Depto. de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Helsinki, Finlandia.
- Moreno S., A. R., et al. 2008. Impactos sociales del cambio climático en México. INE- PNUD. México.
- Müller, G. 1995. El Caleidoscopio de la Competitividad. Revista de la CEPAL. Núm. 56. CEPAL. Santiago de Chile. pp: 137-148.
- Novelo O., V. 2007. La fuerza de trabajo artesanal mexicana, protagonista ¿permanente? de la industria. Alteridades vol.18 no.35 México ene./un. 2008. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-70172008000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-70172008000100009&script=sci_arttext), consultado en 12 de febrero de 2011.
- Novelo O., V. 2002 Ser indio, artista y artesano en México. En Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México.
- Novelo O., V. 1996. Artesanos, artesanías y arte popular de México; una historia ilustrada. Editorial Aguilar-DGCP-U. de Colima, INI, México-España.
- Pedraza R., O. H. 2002. Modelo de Plan de Negocios para Micro y Pequeña Empresa. Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, Mich. Noviembre.
- PNUMA. SEMARNAT. INEGI. 2005. Iniciativa Latinoamericana y Caribeña para el Desarrollo Sostenible (ILAC). Indicadores de Seguimiento México.
- Porter, M.E. 1999. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1ª. edición. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1987, XVIII reimp. 1999. México.
- Schiavone, E. 2003. Indicaciones Geográficas, en “*Derechos Intelectuales: Indicaciones Geográficas, Competencia Desleal, Conocimientos Tradicionales, Invenciones Biotecnológicas, e-Commerce, Tratado de Cooperación en Materia de Patentes (PCT), Patentes y Protección de Datos en la OMC*”. Buenos Aires, Editorial Astrea, 262 p.
- Toledo, V. M. 2002. Una tipología ecológica-económica de productores rurales, en *Economía Informa*, Revista de la Facultad de Economía. UNAM. Núm. 243, México.

- Turok W., M. 2006. Conservación del lináloe y su uso integral de maderas finas de Guerrero: Segunda Fase. Asociación Mexicana de Arte y Cultura Popular, A.C., Informe final SNIB-CONABIO proyecto No. J100. México D. F. (Edición digital: CONABIO 2006).
- Vicenc, G. y J.López. 1999. Aula Madera, Ebanistería. Parramón Ediciones, S. A. 64 p.
- Wiens, E. G. 1989. Microeconomics by: Interactive Models of Oligopoly, Differentiated Oligopoly, and Monopolistic Competition. <http://www.egwald.ca/economics/index.php>, consultado el 30 de octubre 2012.
- Zapata M., E., et al. 2007 Las artesanas, sus quehaceres en la organización y en el trabajo. En *Ra Ximhai. Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable*. Vol. 3, Número 3. Universidad Indígena de México. México.