

Plan de negocios para la producción y comercialización de productos de diseño contemporáneo bajo la marca “Tributo”, elaborados por artesanos mexicanos con técnicas tradicionales para iniciar operaciones en el mercado mexicano y posteriormente en el internacional.

Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de
la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional - Facultad de Ciencias Económicas
- Universidad Nacional de La Plata -

Director de Tesis

Prof. Horacio Kopp

Maestrando

Gabriela Noriega Landeros
Julián Álvarez #2184, PB – D
Palermo, Buenos Aires

Fecha de entrega: 04 de Octubre del 2013

INDICE

Prólogo	4
Capítulo 0: Introducción Metodológica	5
0.1 – Tema	5
0.2 – Fundamentación.....	5
0.3 – Objetivo General.....	6
0.4 – Objetivos Particulares.....	6
0.5 – Metodología.....	6
Capítulo 1: Descripción del Negocio	8
1.1 – Concepto de Plan de Negocios	8
1.2 – Descripción del Negocio	9
1.2.1 – Antecedentes del proyecto	9
1.2.2 – Descripción de la nueva empresa	12
1.2.3 – Misión, Visión y Objetivos	14
1.2.4 – Descripción del producto	15
1.3 – Ventajas Competitivas.....	20
Capítulo 2: Plan de Marketing	22
2.1 – Panorama General de México	22
2.2 – Análisis del Mercado	26
2.2.1 – Mercado de las artesanías en México.....	26
2.2.2 – Sector de Decoración y Regalos en México.....	34
2.2.3 – Sector del Diseño en México	36
2.3 – Análisis FODA	44
2.4 – Análisis de la Competencia	46

2.5 – Mercado Meta	47
2.5.1 – Segmentación de mercado	49
2.5.2 – Mercado potencial	51
2.5.3 – Definición del mercado meta	51
2.6 – Estrategias del Marketing Mix.....	52
2.6.1 – Producto	52
2.6.2 – Precio	55
2.6.3 – Distribución.....	56
2.6.3.1 – Canales directos	56
2.6.3.2 – Canales Indirectos	58
2.6.4 – Comercialización	59
Capitulo 3: Plan Operativo	63
3.1 – Estructura Organizacional	63
3.2 – Operaciones.....	65
Capitulo 4: Plan Económico - Financiero.....	70
4.1 – Inversión Total Inicial.....	70
4.2 – Análisis Económico - Financiero.....	71
4.2.1 – Flujo de fondos proyectado.....	71
4.2.2 – Estado de resultados	72
4.3 – Indicadores Financieros.....	73
Capitulo 5: Conclusiones	76
Bibliografía.....	78
Anexos	

PRÓLOGO

La idea de realizar esta tesis surge al tomar la decisión de asociarme con mi hermana para lanzar juntas una marca con la cual podemos producir y comercializar los productos que ha diseñado en los últimos años, y así, promover al mismo tiempo nuestra cultura y tradiciones, generando un replanteamiento de nuestra identidad mexicana.

Mi hermana, Laura Noriega, Diseñadora Industrial, ha dedicado gran parte de su carrera profesional al diseño de productos realizados con técnicas artesanales mexicanas y con materiales típicos de las diferentes regiones de México pero sacándolos del contexto tradicional y dándoles un enfoque contemporáneo. Sus diseños se han presentado en la Feria Internacional de Diseño de Milán y en la Feria de Diseño de Tokyo, entre otras, en donde ha surgido el interés del público por la adquisición de sus productos.

En lo personal, como Licenciada en Comercio Internacional, he desarrollado mi carrera profesional en empresas multinacionales dentro de la cadena de abastecimiento, especializando mi experiencia en planeación de la demanda, logística, manejo de inventarios y servicio al cliente.

Con la experiencia de ambas, decidimos unir nuestros perfiles para crear una empresa con la cual podemos llevar a cabo el proyecto, trabajando en conjunto con los artesanos para producir objetos hechos a mano que combinen la tradición con la modernidad, la innovación con la historia y la forma con la belleza, contribuyendo así a su desarrollo, a reactivar la cultura local y la producción artesanal; enfocado a un mercado que valora lo hecho a mano, la tradición y el diseño.

Y es por esta razón que decido realizar un Plan de Negocios, que a través de la investigación me permita identificar las oportunidades y los riesgos del proyecto, para determinar su factibilidad y de ser positivo concretar la puesta en marcha del negocio.

CAPITULO # 0: INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA

0.1 – Tema

Plan de negocios para la producción y comercialización de productos de diseño contemporáneo elaborados por artesanos mexicanos con técnicas tradicionales mexicanas bajo la marca “Tributo” para iniciar operaciones en el mercado mexicano y posteriormente en el internacional.

0.2 - Fundamentación

Esta tesis presenta la elaboración de un plan de negocios con el cual se desarrollará la creación de una nueva empresa con el nombre de Manos Anónimas dedicada al diseño, producción y comercialización de artículos de diseño contemporáneo realizados por artesanos mexicanos.

En México, las múltiples características de las culturas prehispánicas propiciaron la elaboración de artesanías distintivas de cada región. A través del tiempo esta se fue enriqueciendo debido a la conquista española que provocó el mestizaje y a su vez fortaleció la actividad artesanal al introducir nuevas técnicas con las que se diversificó la producción de objetos. Debido a esto, México cuenta con una gran diversidad de artesanos distribuidos en todo el territorio nacional, que elabora artesanías cargadas de años de historia, cultura, conocimiento y que representan nuestra identidad como país.

Desafortunadamente, a partir de la revolución industrial, con la cual pasamos de una economía basada en el trabajo manual a una economía dominada por la industria y la manufactura, comenzó a predominar la producción en serie, al aumentar el volumen de producción en menor tiempo, por lo que el trabajo artesanal fue superado por la técnica industrial y con esto reemplazado por la producción en masa.

Sin embargo, hoy en día existe una tendencia mundial que pretende un retorno hacia lo tradicional, hacia apreciar el saber hacer del artesano, a permitir que el usuario se acerque a los materiales que han sido utilizados a través de los años pero dándole una visión

personal del diseñador, en el que se vuelvan a interpretar los orígenes de la artesanía y así dar valor al diseño como exclusivo y auténtico.

Seguidora de esta tendencia y por el homenaje que queremos dar a todos los artesanos de nuestro país para que las técnicas ancestrales continúen de generación en generación y que cada vez más personas se acerquen y se interesen por nuestra herencia cultural, es que nace la idea de lanzar al mercado “Tributo” y es mediante la elaboración de este plan de negocios que se buscará dar inicio al proyecto para que sea debidamente estructurado para su desarrollo.

0.3 - Objetivo General

Realizar un plan de negocio que sirva como guía para determinar la viabilidad del proyecto de lanzamiento de la marca Tributo mediante la creación de la compañía Manos Anónimas S.A. de C.V.

0.4 - Objetivos Particulares

1. Realizar una descripción detallada del negocio que se desea emprender con el lanzamiento de la compañía Manos Anónimas en México.
2. Identificar la existencia de una oportunidad real en el mercado mexicano para los productos de Tributo.
3. Demostrar que existe un equipo que podrá manejar y dirigir las operaciones para el desarrollo del proyecto.
4. Establecer las estrategias para la implementación de las operaciones de comercialización.
5. Identificar mediante información financiera la rentabilidad del negocio y el tiempo de retorno de la inversión.

0.5 - Metodología

Se realizará una investigación de tipo descriptiva para recabar información y datos relevantes para desarrollar el análisis del mercado, identificar la estructura del negocio,

detallar las operaciones necesarias para el lanzamiento de la marca y definir las proyecciones financieras.

El proyecto de investigación se desarrollará con información cualitativa y cuantitativa obtenida de fuentes primarias y secundarias, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, responsable de generar la información estadística y geográfica de México, de La Secretaría de Promoción Económica de Jalisco y de bibliografía referente a la elaboración de un Plan de Negocios.

Con esta metodología de investigación se recopilará la información que servirá como base para la elaboración del Plan de Negocios, el cuál será decisivo para la toma de decisiones en cuanto a la viabilidad del proyecto

CAPITULO # 1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En el presenta capítulo se realizará una descripción del proyecto, pasando por los antecedentes que llevaron a la creación de la idea del negocio, la visión, misión y objetivos del mismo, así como también los productos y servicios que se pretenden ofrecer y qué ventaja competitiva lo diferenciará en el mercado.

1.1 Concepto del Plan de Negocios

Para comenzar el plan de negocios me parece importante definir su concepto y qué se pretende lograr con su realización, por lo que podemos comenzar con que el plan de negocios resulta de suma importancia para cualquier tamaño de empresa que desea tener un acercamiento detallado por medio de un plan de acción. La planeación permite el poder pensar en las oportunidades de los negocios potenciales, así como también el de las amenazas que se pudieran enfrentar, y si así fuera la decisión de la empresa de poder disminuir los riesgos a través de acciones diseñadas y razonadas mediante la creación de estrategias fundamentadas en información verídica y confiable.

El plan de Negocios es el instrumento estratégico que prepara al empresario y a la empresa, ya sea micro, pequeña, mediana o grande, a la incursión en el mercado, permitiendo realizar o capitalizar la idea del proyecto y aportando para:

- Tomar una decisión de inversión.
- Servir de guía metodológica para saber que conocimientos e información se requiere para su elaboración.
- Desarrollar un análisis de factibilidad.
- Servir como herramienta de venta.
- Servir como una guía de operación mientras se inicia y desarrolla el proyecto.
- Estimar los requerimientos financieros.
- Atraer a posibles socios, cuando sea requerido.
- Servir para confirmar teorías originales acerca del negocio.
- Estimar tiempos en la dirección del proyecto.
- Presentarlo para fondeo bancario.

Para Antonio Borello¹, el Plan de negocios (*Business Plan*) debe entenderse como un estudio que de una parte, incluye un análisis de mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial, clara y coherente.

1.2- Descripción del Negocio

1.2.1 - Antecedentes del proyecto

Por el orgullo y respeto por la diversidad cultural de técnicas, materiales y artesanos con los que contamos en México y con el conocimiento del potencial que se tiene, Laura Noriega, Diseñadora Industrial con Maestría en Diseño de Interiores en el Politécnico de Milán, comenzó a elaborar proyectos en colaboración con distintos artesanos de diversas técnicas como Talla de Piedra Basáltica, Cuchillería, Carpintería, Tejedor de Lana, Talla de Obsidiana, Vidrio Soplado, Martillado en Cobre, Cerámica y Barro Canelo. Y así, a lo largo de su carrera profesional ha creado productos que nacen de tomar elementos artesanales mexicanos, llevándolos a otro contexto con el objetivo de elevar el valor tanto del producto como del trabajo invertido en él.

Los objetos creados por la diseñadora Laura Noriega en colaboración con los artesanos, han sido presentados en diversas exposiciones, en México en Expo Mueble de Guadalajara, en el Museo de Arte de la Universidad de Guadalajara, en el fashion design week en Guadalajara e Internacionalmente en el Salone Internazionale del Mobile, en Milán, Italia; en la Feria “NeoCraft” en la semana del diseño en Berlín, Alemania y recientemente en la Feria Hello Design! en Tokyo, Japón.

¹ Borello, Antonio (2000). El Plan de Negocios, de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. (1ª Edición). México. Editorial McGraw Hill.

En todas las exposiciones los productos han sido bien recibidos, llamando mucho la atención, generando la publicación de artículos sobre sus productos en periódicos, revistas de diseño y blogs en Internet, y generando también una amplia red de contactos interesados por los productos.

Estos viajes por distintas exposiciones en diversos países, le han dado la visión a la diseñadora Laura Noriega para impulsar el diseño mexicano mediante la producción y comercialización de los productos que se pueden crear en colaboración con nuestros artesanos, utilizando las técnicas y materiales tradicionales pero dándoles un nuevo enfoque, utilizando al diseño como la estrategia para su conservación.

Por mi parte, desarrollé mi carrera profesional en compañías multinacionales dentro de la industria electrónica y la automotriz, adquiriendo experiencia en áreas comerciales y de servicio al cliente, así como también dentro de la cadena de abastecimiento, en el área de logística, teniendo contacto directo con los clientes y siendo responsable de las negociaciones y el seguimiento al flujo de las órdenes de compra desde su llegada hasta la entrega del producto al cliente final. Aún cuando son áreas de trabajo que me apasionan, siempre tuve la inquietud de independizarme e iniciar mi propio negocio, en donde pudiera utilizar mi experiencia profesional y fuera de estas industrias.

En la búsqueda de un proyecto personal, mi hermana, Laura Noriega, al regresar de una estancia en Japón, me contó sobre la idea de producir sus diseños y comercializarlos, promoviendo así el diseño mexicano y la revalorización del trabajo artesanal entre la población en general, por lo que me propuso la idea de unirnos para iniciar juntas el proyecto. Al compartir con ella el gusto y la admiración por la cultura de nuestro país, aunado a la búsqueda en la que me encontraba de independizarme y al potencial que identifiqué en el proyecto, es que decidí unirme para crear juntas una compañía con la cual podamos comercializar en el mercado nacional y en una segunda etapa el internacional, los objetos de diseño contemporáneo elaborados con elementos artesanales que representan la cultura e historia de nuestro país, siguiendo la creencia de tomar al diseño como una herramienta para desarrollar nuevas oportunidades de negocio que tenga beneficios para artesanos, diseñadores y comerciantes, aplicando las habilidades de los primeros con la visión de los segundos y los conocimientos de los terceros, generando

productos diferenciados en el mercado por un alto diseño y manufactura con propiedades exclusivas, una de ellas el valor de lo hecho a mano.

Es así, que nace la idea del proyecto “Tributo”, marca con la cual buscamos lanzar al mercado los productos, que como su nombre lo dice, serán una un homenaje hacia la cultura de México y se verá manifestada a través de los productos ofrecidos como prueba de admiración.

Perfil de las promotoras

-Laura Noriega. Diseñadora Industrial egresada de la Universidad de Guadalajara con Maestría en Diseño de Interiores en el Politécnico de Milán, Italia. Cuenta con experiencia profesional como Diseñadora de interiores y producto, tanto en México como en Milán, Italia en el reconocido Estudio CMR. A su regreso a México fue elegida para trabajar como Directora Asociada de la carrera de Diseño Industrial de la Universidad Tecnológica de Monterrey en Guadalajara, puesto que desempeñó por un año, continuando después como Profesora de Diseño Industrial para la misma Universidad y también en la Universidad de Guadalajara.

Aunado a la labor de docencia, realiza proyectos de Diseño+Artesanía como Diseñadora Freelance en los que colabora con el diseño, la cultura mexicana y las técnicas tradicionales. Por su experiencia y colaboración con los artesanos mexicanos ha sido invitada para impartir conferencias en diversas Universidades en México, como la conferencia “ Diseño Local” por la Universidad de Guadalajara y por la Universidad Autónoma de México para “Diseño+Artesanías” .Recientemente realizó una Estancia Técnica en "Modern Design and Traditional Craftsmanship" en el Kyoto Institute of Technology, en Kyoto, Japón.

-Gabriela Noriega. Soy Licenciada en Comercio Internacional egresada del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente en Guadalajara, México; con estudios de Postgrado en Marketing Internacional en la Universidad Nacional de la Plata en Argentina. Mi experiencia profesional la desarrollé en empresas multinacionales, en áreas de la cadena de suministro, iniciando en Everest Sales & Solutions en el área de ventas y servicio al cliente, posteriormente cinco años para Siemens VDO en donde adquirí experiencia en logística y producción trabajando con clientes automotrices y recientemente en Argentina

para la compañía Brightstar dentro también de la cadena de suministro con clientes de telefonía celular.

1.2.2 - Descripción de la Nueva Empresa

Con la unión de dos perfiles distintos que buscan complementarse, por un lado, Laura Noriega, Diseñadora Industrial con maestría en Diseño de Interiores y por mi parte Gabriela Noriega, Licenciada en Comercio Internacional con estudios de Postgrado en Marketing Internacional lanzaremos Tributo bajo la razón social Manos Anónimas S.A. de C.V.²



Fuente: Recuperada de <http://www.lauranoriega.net>

Tributo estará ubicado en la ciudad de Guadalajara, Jalisco, México; y será una compañía multidisciplinaria que tendrá como principal objetivo la revalorización del diseño mexicano y el trabajo artesanal a través de sus distintas áreas de actividad.

Tributo consistirá en una línea de muebles, iluminación y accesorios del hogar enfocado en resaltar las técnicas y materiales ancestrales utilizados por artesanos de las distintas regiones de México pero con diseños contemporáneos, utilizando nuevas

² S.A. de C.V. se refiere a Sociedad Anónima de Capital Variable en donde Sociedad anónima se refiere a una entidad comercial que tiene fines de lucro, cuyos integrantes o socios aportan sumas de capital (dinero o bienes) para su constitución, el término de capital variable se refiere a que la sociedad es libre de aumentar o disminuir dicho monto en el momento y circunstancias que ellos crean necesario, mediante una asamblea de accionistas.

aplicaciones a la técnica enfocado a las personas que valoran y admiran lo hecho a mano, la cultura, la historia y el diseño. Tendremos un show room en Guadalajara y se comercializarán los productos en una primera etapa en el mercado nacional y en una segunda etapa en el mercado internacional a través de tiendas departamentales, museos y tiendas especializadas en diseño y decoración.

Además de ser un proyecto con el que se pretende beneficiar económicamente a todos los participantes mediante un modelo de comercio justo, también busca generar un nuevo planteamiento de nuestra identidad mexicana dentro de un mundo contemporáneo. Busca la revalorización de la labor artesanal y sus materiales como tesoros nacionales mediante la creación de una base de datos que contenga la red de artesanos y el muestrario de técnicas con los que se trabajará, cuidando así la herencia cultural y trabajando para perfeccionarla.

En resumen, Tributo funcionará como una plataforma para trabajar en las siguientes áreas principales:

- La concepción, creación, producción y comercialización de las piezas diseñadas por Laura Noriega y diseñadores mexicanos, producidas por artesanos mexicanos bajo la marca Tributo, utilizando mano de obra de primer nivel con sentido artesanal.

En una segunda etapa,

- Como nexo para la colaboración entre artesanos y diseñadores locales mediante la creación de una base de datos que contenga una lista de artesanos de las distintas regiones de México, con la descripción e historia de las técnicas y materiales que se utilizan , y mediante talleres y conferencias impartidos por la diseñadora Laura Noriega dirigidos a jóvenes diseñadores.
- Un estudio de diseño de interiores, en el que se prestará el servicio de interiorismo.

1.2.3 - Misión, Visión y Objetivos

Misión

Somos una empresa que combina la tradición con la modernidad, la innovación con la historia y la forma con la belleza, orientada a lograr que el mercado nos reconozca por la calidad y el diseño de nuestros productos y servicios, así como por la utilización de materiales y técnicas arraigadas a nuestra cultura mexicana, respetando siempre el medio ambiente y a través de un comercio justo.

Visión

Ser reconocidos nacional e internacionalmente como la principal plataforma de productos de diseño mexicano utilizando mano de obra de primer nivel con sentido artesanal y progreso industrial, manteniendo siempre la exclusividad gracias a la excelente calidad y diseño de nuestros productos con elementos de nuestra cultura y tradición mexicana creados artesanalmente por las mejores manos mexicanas.

Objetivos

- Posicionar la marca Tributo en el mercado mexicano, logrando ser reconocida por su prestigio, originalidad y calidad, mostrando la identidad mexicana y siendo capaz de competir con marcas internacionales.
- Estar presente a través de las redes sociales Facebook y Twitter.
- Lanzar página Web en el primer año en conjunto con la plataforma para realizar ventas on-line.
- Lograr la penetración del mercado en el primer año a través de tiendas departamentales, especializadas y minoristas en México DF, Guadalajara y aeropuertos en el primer año.
- Asistir a 2 ferias de diseño anuales.
- Superar los 3 millones de pesos en ventas el primer año de operaciones.
- Lograr el punto de equilibrio en el primer año de operaciones.

1.2.4 - Descripción del producto

Productos

Los productos que se ofrecerán bajo la marca Tributo serán productos de consumo, objetos de iluminación, muebles y accesorios del hogar identificados como objetos de diseño, que serán piezas únicas, hechas a mano con métodos tradicionales y materiales naturales. Todos elaborados en colaboración con los mejores artesanos en su técnica de las distintas regiones de México, siguiendo una nueva propuesta combinando nuevas técnicas y materiales a los ya utilizados comúnmente mediante un diseño contemporáneo elaborado por Laura Noriega o por aportaciones de diseñadores contratados por Manos Anónimas.

Al día de hoy, Laura Noriega ha realizado colaboraciones con artesanos de los estados de Jalisco, Michoacán, Hidalgo y el Estado de México.

Mapa 1. Estados de la República Mexicana con los que Laura Noriega ha realizado colaboraciones.



Fuente: Elaborado por Laura Noriega

Como ejemplo de los principales productos con los que se pretende iniciar operaciones están los siguientes:

Tiripiti

Descripción: Lámpara de Cobre

Identidad: Tiripiti significa oro en Purépecha (lengua del pueblo indígena que habita primordialmente en el Estado de Michoacán) es además el nombre que le dan a los dioses que son manifestaciones del sol. La lámpara Tiripiti ofrece un tributo a través de la luz que proyecta a la grandeza de las culturas precolombinas. El brillo se intensifica en su interior, develando además el golpeteo del martillado al encenderse.

Técnica: Cobre martillado

Maestro Artesano: Don Jesús Pérez

Región: Santa Clara del Cobre, Michoacán



Fuente: Elaborado por Laura Noriega

Secretos

Descripción: Credenza (también conocida como buffetera o aparador) de madera de parota (árbol nativo de México y Centroamérica)

Identidad: Cuidadosamente reservado, el bordado Otomí se oculta dentro de la exótica madera parota, tallada delicadamente develando con pasión su colorido. Los bordados de flores y animales son llevados hacia un nuevo contexto cambiándoles la dimensión.

Técnica: Bordado Otomí.

Maestro artesano: Doña Candida Pérez y Doña Ofelia Morales.



Fuente: Elaborado por Laura Noriega

Negras Intenciones

Descripción: Cuchillos de Obsidiana (roca volcánica)

Identidad: La obsidiana, para algunos, ha sido interpretada como un símbolo de poder y protección; para otros, un instrumento de sanación, sacrificio y magia. La obsidiana, esencia de la línea de 7 cuchillos de la colección Negras Intenciones, piedra y textura divina, emergerá los deseos más profundos al cocinar.

Técnica: Cuchillería / Obsidiana

Maestro Artesano: Don José Ojeda y Familia/ Don Joel Ortega



Fuente: Elaborado por Laura Noriega

La Noche

Descripción: Set de Cuchillos para Chef y Set de Cuchillos para queso.

Identidad: El cielo y la tierra se unen con el reflejo de las estrellas sobre el océano en una noche oscura.

Técnica: Cuchillería

Maestro Artesano: José Ojeda y Familia



Fuente: Elaborado por Laura Noriega

Urbano Canelo

Descripción: Tazas para café espresso

Identidad: Escultura vertical en movimiento simbolizando el crecimiento de las ciudades y los cambios que la afectan modificando su memoria y su estructura. La escultura se conforma por una colección de tazas para café espresso bebida ligada al frenesí urbano.

Técnica: Barro Canelo

Maestro Artesano: Ismael Fajardo



Fuente: Elaborado por Laura Noriega

La Luna

Descripción: Collar de piedra basáltica y plata

Identidad: La luna de plata... La luna de piedra... Pedazos de la luna

Técnica: Tallado de piedra basáltica y joyería en plata

Maestro Artesano: Don Ignacio García/ Felipe Cárdenas



Fuente: Elaborado por Laura Noriega

Levedad

Descripción: USB 32gb

Identidad: La fragilidad en la información digital nos lleva a valorar los objetos en los que

la almacenamos. Levedad es un tributo mediante un viaje al pasado en el que nuestra información estaba segura tallada en piedra, la cual ha perdurado a través de los siglos.

Técnica: Tallado de piedra basáltica

Maestro Artesano: Don Ignacio García



Fuente: Elaborado por Laura Noriega

Como se puede observar, cada producto contará con un nombre y una identidad, porque creemos que, como lo menciona Jorge Gil en su Tesis El Nuevo diseño artesanal, “Los productos son fabricados por los seres humanos para otros seres humanos, por lo que es importante entender que los individuos son seres sensoriales, pensantes que cuentan con emociones variadas y con una cultura, etc., seres complejos y heterogéneos, para los que hay que crear productos ricos en contenido y heterogéneos”.³ Debido a esto pensamos transmitir al usuario el sentimiento e inspiración que dio origen a cada objeto, el cual estará cargado de emociones, tanto por el origen de su creación, como por el material y la técnica utilizada para su elaboración.

Servicios

En una segunda etapa de Tributo buscaremos también ofrecer los servicios de:

- Proyectos de interiorismo a través de diseños de espacios interiores y diseño de mobiliario.
- Talleres de diseño+artesanía impartidos por la Diseñadora Laura Noriega.

Sin embargo, en este primer estudio únicamente nos enfocaremos en la comercialización de los productos.

³ GIL Tejeda, Jorge. (2002) El nuevo diseño artesanal. Análisis y prospectiva en México. Tesis para optar el grado de Doctor de Proyectos de Innovación Tecnológica. Recuperada de <http://www.tdx.cat/handle/10803/6825>

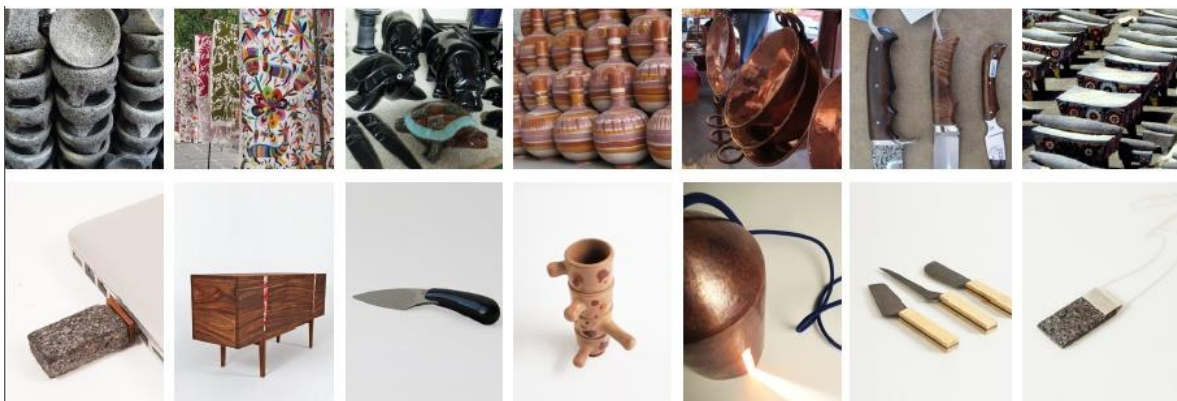
1.3 Ventajas competitivas

Las principales ventajas competitivas de los productos de Tributo serán:

- Diferenciación a través de la Calidad y el diseño del producto.
- Contar con un equipo altamente calificado.

Los productos que ofrece Tributo, son objetos únicos, que si bien, ofrecen la misma funcionalidad que otros, el diseño, así como la técnica y los materiales artesanales utilizados para su elaboración dentro de un nuevo contexto serán la clave de su diferenciación.

Ejemplos de estos cambios de contexto, son los productos con los que se buscará iniciar operaciones, en donde materiales como la piedra basáltica, utilizada comúnmente en artesanías como los molcajetes y los metates (utensilios prehispánicos utilizados para molienda) , es utilizada para crear una memoria USB o un collar; textiles con bordados Otomíes, utilizados como mantelería, se incorporan como un detalle a su credenza "Secretos"; la obsidiana comúnmente utilizada como material para elaborar artesanías de diversas figuras, embellece el mango de los cuchillos de la colección "Negras Intenciones"; el barro canelo cambia de los típicos jarrones a tazas para café espresso y los típicos cuchillos artesanales cambian ofreciendo un diseño contemporáneo con un mango de madera clara.



Fuente: Elaborado por Laura Noriega

La calidad de los productos también será un diferenciador, por lo cual una ventaja competitiva, ya que son productos elaborados por los mejores artesanos de México en su técnica, con materiales de primera calidad y por diseñadores con excelentes habilidades.

Otra de las principales ventajas es la de contar con un equipo profesional altamente calificado. Por parte de la diseñadora, debido a su especialización y visión alcanzada por sus estudios en la materia en distintos países como México, España, Chile, Italia y Japón, aunado a la experiencia profesional como diseñadora independiente, como docente y como colaboradora en múltiples proyectos con distintos artesanos. Por mi parte, por la experiencia en áreas de operaciones, que facilitará la coordinación de las diferentes áreas funcionales, los procesos y sistemas organizativos que apoyaran el cumplimiento de la misión y de las estrategias establecidas por la compañía.

CAPITULO #2: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se desarrollará el plan de marketing de la empresa, en el cual se realizará un análisis sobre la situación actual económica de México, la situación del mercado de los sectores involucrados en los productos de Tributo, así como también las tendencias en México y en el mundo sobre el diseño y los productos artesanales. Esto para identificar si las condiciones del mercado son favorables para la puesta en marcha del proyecto, así como también identificar si existe demanda para este tipo de productos y cuáles son las tendencias actuales en el mercado nacional e internacional. A partir de esta información y basándonos en los datos de la empresa descritos en el primer capítulo, se elaborará un análisis FODA que nos ayudará en la toma de decisiones al plantear las acciones que se deberán tomar para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

Más adelante, continuaré con el análisis de la competencia, del segmento del mercado y del mercado meta para finalmente definir las estrategias del mix de marketing, con lo cual se buscará determinar las mejores acciones sobre cómo captar a los clientes y generar las ventas.

En resumen, el Plan de Marketing se realizará para conocer e identificar el entorno de la empresa, la demanda, los recursos disponibles y será una importante herramienta para alcanzar los objetivos planteados en el primer capítulo.

2.1 Panorama General de México

Dado que la empresa que se desea constituir, tendrá su base en México y buscará iniciar operaciones en este mercado, es oportuno realizar un breve análisis de la situación económica del país.

Situación Económica

De acuerdo a información del Banco Mundial⁴, México es la segunda economía más grande de América Latina, y aún cuando el país está estrechamente integrado con el sector de la producción industrial de EE. UU. y los mercados internacionales de capital, sus fuertes fundamentos, sólidos marcos normativos y gestión han dado lugar a favorables condiciones financieras que han respaldado la actividad económica nacional y provocado que, en términos generales, no se haya visto afectada aún por la desaceleración de Estados Unidos y la crisis financiera de Europa.

De acuerdo a un estudio realizado por el Servicio de Estudios Económicos del Grupo BBVA⁵, México mantendrá un crecimiento por arriba del 3.0% para los dos próximos años, en un ambiente de moderada demanda externa y un comportamiento favorable del empleo, inflación y financiamiento. El crecimiento de las exportaciones automotrices, la generación de empleo, y el aumento del ingreso disponible son algunos de los factores que mantendrán las expectativas del crecimiento aunado al buen desempeño del mercado laboral que se ha visto reflejado en la confianza del consumidor y las ventas minoristas, que son señales de un desempeño favorable de la demanda interna.

Según el mismo estudio, a pesar del ya mencionado difícil entorno global actual, México ha mantenido su política de estabilidad fiscal y su compromiso con la convergencia de la inflación hacia el objetivo del 3.0% lo que ha contribuido a que los mercados financieros mantengan una percepción baja de riesgo país. En los últimos meses, la inflación anual tuvo una intensa desaceleración pasando de 4.2% en Noviembre de 2012 a 3.3% y para este año de 2013 se estima que la inflación se mantendrá por debajo de 4.0% y que al cierre del año se ubicará en torno a 3.6%.

México inició con un nuevo Gobierno federal el 1° de Diciembre de 2012, el cual está trabajando con el objetivo de lograr importantes y esperadas reformas constitucionales en materia de energía y telecomunicaciones, orientadas a impulsar la

⁴ Banco Mundial. (2013). México: Panorama General, Recuperado de:
<http://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>

⁵ BBVA Research. (2013). Situación México, Recuperado de:
http://www.bbva.com/BBVAResearch/KETD/fbin/mult/1302_SituacionMexico_1T13_tcm346-374661.pdf?ts=2102013

competitividad y el crecimiento de estos dos sectores claves de la economía nacional, y una reforma fiscal que promueva la formalización de la economía y generalización de la seguridad social a toda la población.

También es importante mencionar que según el estudio mencionado, el peso mexicano, ha presentado una apreciación frente al dólar del 8% en el 2012, esto debido a la liquidez mundial, la rentabilidad que ofrecen los instrumentos financieros mexicanos y el optimismo debido a la posible aprobación de las reformas mencionadas anteriormente. Esto podría ocasionar una mejor cotización del peso frente al dólar durante el 2013, lo cual puede llevarlo a fortalecerse.

Como resumen presento la siguiente información (Tabla 1), en la que podemos ver los principales indicadores económicos siendo los del 2013 una estimación.

Tabla 1. Indicadores y Pronósticos México

Actividad Económica	2010	2011	2012	2013
PIB				
Variación % real anual	5.3	3.9	3.9	3.1
Por habitante en dólares	9,594.80	10,390.80	10,539.80	11,575.80
Miles de millones de dólares	1,032.50	1,139.40	1,192.40	1,327.60
Inflación (% promedio)				
General	4.2	3.4	4.1	3.5
Tasas de Interés				
Fondeo bancario	4.5	4.5	4.5	4
Tipo de Cambio (promedio)				
Pesos por dólar	12.7	12.5	13.1	12.6

Fuente: Tabla realizada por Gabriela Noriega Landeros con datos del Estudio realizado por el Servicio de Estudios Económicos del Grupo BBVA.

Sin embargo, de acuerdo a Alberto Calva en un estudio elaborado para Pulso PYME⁶ existen factores que pueden afectar la recuperación económica de México, los cuales son en su mayoría factores externos como la debilidad del mercado internacional y de la economía mundial, la inestabilidad financiera internacional, así como también factores internos, como

⁶ Calva, Alberto. (2013) Expectativas para México 2013 en Pulso PYME, Recuperado de: <http://pulsopyme.com/expectativas-economicas-para-mexico-2013/>

problemas de inseguridad pública y ausencia de reformas estructurales que podrían limitar el ritmo de recuperación de la actividad económica.

Todos estos son factores negativos que deberán tenerse en cuenta al analizar la situación económica general de México, ya que aún cuando se tienen buenas estimaciones y proyecciones, siempre existen los factores de riesgo que pueden modificar el pronóstico esperado.

Apertura Comercial en México

México es el país que mayores Tratados de Libre Comercio tiene en el mundo. De acuerdo a ProMéxico⁷ cuenta con 12 Tratados de Libre Comercio que le dan acceso privilegiado a 44 países, pudiendo llegar así a 1.2 billones de consumidores; 28 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) y 9 acuerdos de comercio (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Según ProMéxico, entre los acuerdos y tratados que México ha firmado, destacan el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, el Acuerdo Latinoamericano de Integración (ALADI) y recientemente la Alianza del Pacífico; integrada por Chile, Colombia, México y Perú. Esta última es un joven mecanismo de integración creado en 2012 y en el cual se acaba de acordar la liberación de aranceles al 90% de su comercio a partir del 30 de Junio del 2013. Es así que la Alianza del Pacífico tiende a convertirse en el instrumento para acelerar la integración latinoamericana y con la cual pretenden acercarse a otros mercados en crecimiento, como el asiático.

Todo esto nos da un panorama general en el que podemos concluir que México se encuentra en una etapa de estabilidad económica, aún cuando existe una desaceleración económica mundial, y si bien existen riesgos debido a factores internos y externos que podrían afectar el crecimiento económico estimado para el 2013, las expectativas son en su

⁷ProMéxico. (2013). Las 10 Principales Fortalezas de México, Recuperado de:
http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/promx_New/2350/fileAttach_2350_Mexicos_Top_1_Business_Strengths_2013_10_Principales_Fortalezas_Mexico2013.pdf

mayoría positivas de acuerdo a las diferentes fuentes consultadas, lo que genera un clima de estabilidad favorable para nuevos emprendimientos.

De igual manera, la ubicación estratégica de México y los socios comerciales con los que ha firmado acuerdos y tratados representa una oportunidad para el futuro de la empresa en el que se busque tener acceso a los mercados internacionales.

2.2 Análisis del Mercado

Los productos de Tributo están ligados a las artesanías y a nuestros artesanos mexicanos. A las artesanías debido a que reflejan la cultura y la historia del país siendo estos elementos la inspiración y motivación para Tributo y a nuestros artesanos debido a que ellos serán los fabricantes y quienes con sus manos expertas, darán vida a los diseños contemporáneos de Tributo, conformados por artículos para la decoración como muebles, iluminación y accesorios del hogar. Sin embargo, estos productos no son considerados propiamente artesanías, si no, productos de diseño, ya que este será el diferenciador principal de la marca y de la compañía.

Aún así, me parece importante comenzar el análisis del mercado con un breve panorama sobre las artesanías y los artesanos en México, debido a la relación tan estrecha con nuestros productos y a la influencia que este sector puede generar en ellos.

Posteriormente mostraré algunos datos importantes sobre el Sector de Decoración y Regalos y el sector del Diseño y decoración de interiores, ya que debido a la naturaleza de nuestros productos, ambos sectores resultan de vital importancia para conocer el mercado por incursionar.

2.2.1 Mercado de las artesanías en México.

Para iniciar el panorama general sobre las artesanías y artesanos en México, comenzaré con la definición de artesanías de acuerdo al Grupo Impulsor de Artesanía y Manualidad, “las artesanías son objetos o productos de identidad cultural comunitaria, hechos por procesos manuales continuos, auxiliados por implementos rudimentarios y algunos de función

mecánica que aligeran ciertas tareas. La materia prima básica transformada generalmente es obtenida en la región en donde habita el artesano. El dominio de las técnicas tradicionales de patrimonio comunitario permite al artesano crear objetos de variada calidad y maestría, imprimiéndoles, además, valores simbólicos e ideológicos de la cultura local⁸. De acuerdo a esta definición, las artesanías, además de ser productos realizados a mano y con técnicas tradicionales, deben contener el elemento de la identidad cultural comunitaria, esto significa que el trabajo realizado identifique a toda una comunidad.

Las artesanías mexicanas son representativas de nuestra cultura, estas reflejan la diversidad cultural y la riqueza creativa de nuestros antepasados. En México, existe una gran cantidad de técnicas y productos artesanales que se extienden por todo el territorio mexicano, como los alfareros, joyeros, tejedores de lana, de palma, cerámica de talavera, por mencionar solo algunos. Esta amplia variedad de técnicas y de artesanías tradicionales se da por una amplia variedad de fuentes también, como la cultura prehispánica, la colonización, la mezcla de las tradiciones y técnicas de los colonizadores españoles con las de los indígenas, las tradiciones que siguen manteniéndose por los distintos grupos étnicos del país y la cultura mestiza que por un lado intenta proteger el patrimonio nacional, pero por otro se ve siempre tentada por la amenaza de la globalización y la producción industrial.

Aún cuando gran cantidad de artículos artesanales han sido sustituidos por los de producción en serie, en México y de acuerdo a una investigación de ProMéxico⁹, en el comercio nacional las artesanías mexicanas se consideran un sector privilegiado por sus formas, sus texturas y patrones tradicionales, además del valor agregado que le da el trabajo del artesano. Por lo anterior, el gobierno federal creó un fideicomiso llamado FONART (Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías) el cual tiene como objetivo atender las demandas del sector artesanal, y la misión de coordinar, integrar y alinear las políticas públicas que promueven el desarrollo sustentable de las artesanas y los artesanos mexicanos contemplando su carácter social, económico, cultural e indígena con programas sociales como capacitación y asistencia técnica, apoyos a la producción, adquisición de artesanía y apoyos a la comercialización y concursos de arte popular.

⁸ FONART. (2009). Manual de diferenciación entre artesanía y manualidad. Recuperado de: <http://www.fonart.gob.mx/web/mdaym/dam.html>

⁹ ProMéxico. (n. d.) Las tradicionales artesanías mexicanas. Recuperado de: <http://www.promexico.gob.mx/productos-mexicanos/las-tradicionales-artesantias-mexicanas.html>

De manera global y por la manera en la que internacionalmente se aprecian a las artesanías mexicanas, se pueden destacar los siguientes aspectos basados en la misma investigación de ProMéxico:

- Las artesanías son muy bien recibidas en las zonas turísticas nacionales e internacionales, por ser productos que siempre asombran e intrigan a los visitantes extranjeros y a los nacionales.
- A nivel internacional las artesanías mexicanas tienen un amplio reconocimiento y valoración y por consiguiente representan un mercado muy atractivo con potencial de crecimiento y prometedor día a día. En materia de exportación las tradicionales artesanías mexicanas tienen una mayor demanda en países como España, Canadá, Estados Unidos, Colombia, Alemania, Italia, Australia entre otros.
- Dentro del sector de artículos de regalos, la plata, oro, ónix, pewter, barro, cerámicas, madera y cuadros prehispánicos, así como telas hechas bordadas a mano, son algunos ejemplos de las artesanías con una mayor participación en el comercio internacional.

Sin embargo, aún con los apoyos de FONART y con la apreciación de las artesanías mexicanas por el mercado internacional, la globalización y la producción en masa han afectado a los artesanos mexicanos por diversas causas como la introducción al mercado de productos importados de India y China a precios menores, obligando al artesano a disminuir sus precios y con esto sus márgenes de ganancia, que a su vez ha provocado el desinterés en las nuevas generaciones para continuar con el ejercicio de la técnica.

Aunado a esto, “la artesanía en México se está viendo afectada por los siguientes aspectos:

- Falta de una política gubernamental en materia artesanal bien definida
- Falta de inversión
- Ausencia de criterios oportunos de inversión
- Falta de estímulos fiscales
- No existe un modelo de producción artesanal que permita reproducirse por sí mismo y en condiciones diferentes”¹⁰

¹⁰ LOPEZ Prados, Dulce María. (2006). Plan de negocios de accesorios típicos artesanales mexicanos a Italia.

Todos estos factores se ven reflejados en:

- La disminución de la producción
- Discontinuidad generacional en el ejercicio de la técnica
- Pérdida de calidad en el objeto

Esto nos lleva a analizar entonces la situación actual de los artesanos en México.

Situación de los artesanos en México

El oficio del artesano, además de percibirlo como una actividad económica, también representa un componente importante del patrimonio cultural inmaterial¹¹ de un pueblo. La UNESCO¹² sostiene que la importancia de esta producción no radica en los productos artesanales por sí mismos, sino en la preservación de las competencias y los conocimientos que permiten su creación. En este sentido, la UNESCO promueve trabajar por la conservación de las técnicas artesanales tradicionales: “Todo esfuerzo de salvaguardia de las técnicas artesanales tradicionales debe orientarse, no a conservar los objetos artesanales –por hermosos, valiosos, raros o importantes que éstos puedan ser–, sino a crear condiciones que alienten a los artesanos a seguir produciendo objetos artesanales de todo tipo y a transmitir sus competencias y conocimientos a otros, sobre todo a los miembros más jóvenes de sus propias comunidades”¹³.

Con los productos de Tributo se busca precisamente esto, alentar a los artesanos a continuar con su oficio, manteniendo la producción de los objetos artesanales pero también diversificando su producción a productos de diseño contemporáneo, con lo cual puedan incrementar sus ingresos, podamos atraer otro mercado, concientizar a la población sobre la calidad de su trabajo y la diversidad de su capacidad, colaborando así a perdurar su oficio.

Tesis para optar el grado de Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales. Recuperado de:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/lopez_p_dm/capitulo4.pdf

¹¹ La Convención para la Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial de la UNESCO define el Patrimonio Cultural Inmaterial como los usos, representaciones, expresiones, conocimientos y técnicas que las comunidades, los grupos y, en algunos casos, los individuos reconozcan como parte integrante de su patrimonio cultural. Recuperado de:
<http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?pg=00003>

¹² Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

¹³ UNESCO. (2003). Técnicas tradicionales artesanales. Recuperado de:
<http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=ES&pg=00057>

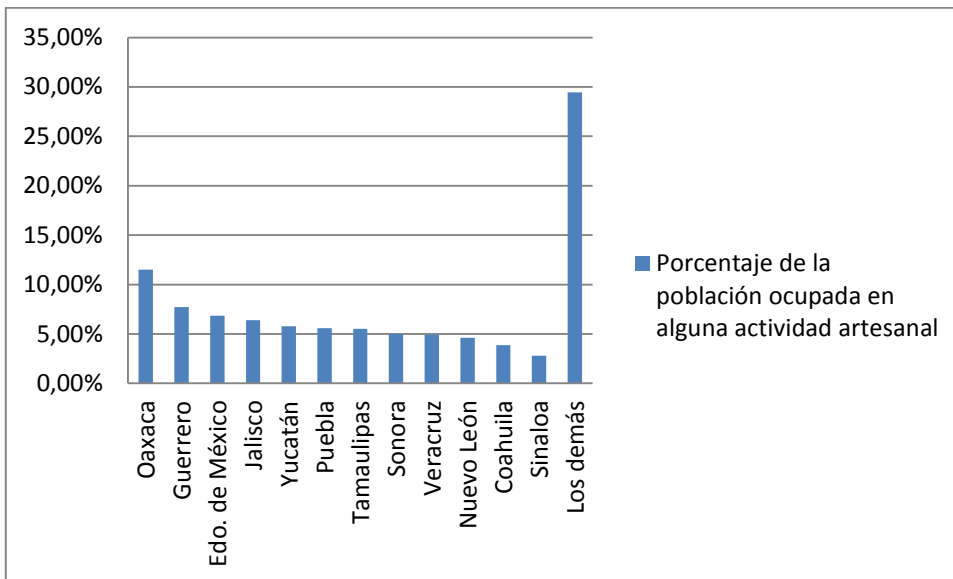
En la actualidad, en México y de acuerdo a FONART¹⁴ se identifican fundamentalmente dos tipos de artesanos herederos de las tradiciones artesanales. Por un lado, aquellos que son dueños de talleres artesanales modernos que producen objetos decorativos y mobiliario ya sea de inspiración propia o de otros diseñadores, que pueden contratar obreros y que en algunos casos producen por encargo de terceros. Y por otro, los artesanos, en su mayoría indígenas, que fabrican artesanías en el seno familiar a partir de técnicas que se han heredado por generaciones y que, con su venta, generan un ingreso que generalmente es complementario para solventar sus gastos, siendo este sector el que presenta mayores obstáculos para continuar con el ejercicio de sus técnicas.

De acuerdo a un estudio del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados de México¹⁵, más de 1'800,000 personas mayores de 15 años se emplearon en alguna actividad artesanal, de los cuales 507,368 laboraron como parte de la población ocupada, que son personas que se dedican de tiempo completo a la actividad, y 1,290,547 en la población subocupada, los cuales son empleados del sector artesanal que además buscan otro empleo para satisfacer sus necesidades. De la población ocupada, de las 32 entidades del país, las de mayor cantidad de artesanos de acuerdo a este estudio son Oaxaca, Guerrero, Edo. De México, Jalisco y Yucatán. (Gráfica 1)

Gráfica 1. Número de trabajadores industriales, artesanos y ayudantes en el sector de población ocupada por entidad federativa.

¹⁴ FONART: Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías. El Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (Fonart) es un fideicomiso público del Gobierno Federal sectorizado en la Secretaría de Desarrollo Social que surge como una respuesta a la necesidad de promover la actividad artesanal del país y contribuir así a la generación de un mayor ingreso familiar de las artesanas y los artesanos; mediante su desarrollo humano, social y económico. Fue constituido el 28 de mayo de 1974 por mandato del Ejecutivo Federal con el objeto social de fomentar la actividad artesanal en el país. Recuperado de: http://www.fonart.gob.mx/web/pdf/DG/Diagnostico_FONART.pdf

¹⁵ Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. (2012). Las artesanías en México. Recuperado de: www3.diputados.gob.mx/.../Contexto-No.20-Artesania-en-mexico.pdf

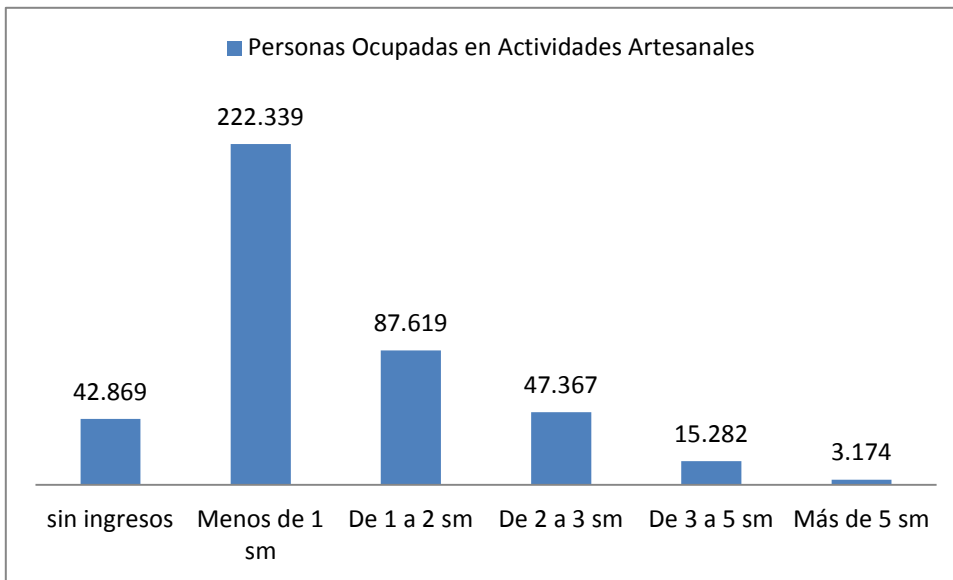


Fuente: Realizada por Gabriela Noriega Landeros con la información del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados de México.

Un alto porcentaje de artesanos se encuentran en situación de pobreza y muchos de ellos necesitan apoyarse en actividades secundarias para obtener así más ingresos que les ayude en la economía familiar. A continuación podemos observar en la Gráfica 2 que la mayoría de las personas ocupadas en actividades artesanales, el 53%, reciben menos de un salario mínimo, que corresponde a \$64.76 pesos¹⁶ lo que es igual a \$5.40 dólares aproximadamente.

Gráfica 2 . Nivel de ingresos de la población ocupada en actividades artesanales. Primer trimestre de 2011.

¹⁶SAT. (2013). Salarios mínimos 2013, Información recuperada de: http://www.sat.gob.mx/sitio_Internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/salarios_minimos/



Nota. S.M. = Salario(s) mínimo.

Fuente: Realizada por Gabriela Noriega Landeros con la información del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados de México.

Actualmente las artesanías se encuentran funcionando sobre todo en áreas rurales lo que dificulta el acceso a ellas, debido a la situación muchas veces de los caminos y carreteras. Un ejemplo de esta situación de difícil acceso es el bordado Otomí, con el cual Laura Noriega trabajó en el proyecto “Secretos” y es la inspiración de la credenza de madera que precisamente lleva como detalle este bello bordado. Para trabajar con esta técnica, la diseñadora Laura Noriega, viajó a la región, ubicada en Tenango de Doria entre las montañas de la Sierra Madre Oriental, en el Estado de Hidalgo y las vías de acceso son una combinación de caminos en buen estado y otros caminos rurales que muestran una falta de mantenimiento lo que dificulta el acceso a la región.

Las artesanías en general se producen en los talleres familiares o en los talleres del maestro artesano en áreas rurales e incluso urbanas y los cuales muchas veces se encuentran en condiciones de abandono, debido al reemplazo que ha sufrido a través de los años la labor artesanal por la producción industrial generando así el desinterés en las nuevas generaciones para continuar con la práctica del oficio. En las colaboraciones realizadas con los artesanos por Laura Noriega, algunos de ellos le compartían este mismo sentir al confirmar que sus hijos no mostraban interés en continuar con su oficio debido a los bajos ingresos que estos les generan. También se puede observar esta tendencia con la siguiente

tabla (Tabla 2), en la que el porcentaje de artesanos de 20 a 29 años es mucho menor a las siguientes categorías mostrando así una tendencia a la baja:

Tabla 2. Porcentaje Artesanos en México por edades.

	14-19 años	20-29 años	30-39 años	40-49 años	50 a 59 años	Mayores de 60
Porcentaje Artesanos	3.83%	15.49%	28.28%	27.17%	19.21%	6.01%

Fuente: Tabla realizada por Gabriela Noriega Landeros con información del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados de México.

Cabe mencionar que a pesar de la situación de la producción artesanal en general, este mismo estudio menciona que también hay artesanos y empresas que han logrado posicionarse e inclusive exportar sus productos a distintos destinos internacionales, debido al gusto que existe, como se mencionó anteriormente, por los artículos artesanales mexicanos, cargado de cultura y tradición que se refleja en sus colores y su folclore.

Como podemos observar, la herencia cultural que ha preservado a través del trabajo artesanal es un referente de nuestro país a nivel internacional y dentro del contexto nacional las artesanías son símbolo de nuestra identidad mexicana. Sin embargo, podemos ver que la mayoría de los artesanos viven en condiciones de pobreza, lo cual no refleja el reconocimiento nacional e internacional que se hace de ellos.

Para Tributo, la gran diversidad de artesanos distribuidos por todo el país y siendo Jalisco, el estado en donde se fundará la empresa, uno de los estados con mayor presencia de artesanos, nos da la posibilidad de trabajar de igual manera con una gran cantidad de técnicas y materiales que muestran los elementos de identidad cultural que buscamos. La situación de pobreza, la falta de infraestructura en la mayoría de las localidades donde habitan los artesanos, la falta de herramientas apropiadas, etc. son factores que deberán ser enfrentados como retos, pero también como oportunidades en las que mediante un marco de respeto y siguiendo los lineamientos del comercio justo se buscará contribuir a la revalorización de su trabajo y a potencializar sus habilidades mediante la creación de nuevos diseños en las que encontrarán capacidades que no habían explotado aún.

2.2.2 Sector de Decoración y Regalos en México

Los productos de Tributo abarcarán varios sectores económicos debido a su diversidad, que irán desde un set de cuchillos hasta un mueble. Debido a esto es importante mostrar un panorama general sobre estos sectores para identificar así oportunidades y amenazas con las que pudiéramos encontrarnos en el lanzamiento de la compañía al mercado nacional.

De acuerdo a diversos estudios realizados por ProMéxico, en donde utiliza el concepto Moda y Hábitat¹⁷ para agrupar los sectores textil y confección; cuero y calzado; joyería y artículos de regalo; artículos de decoración y muebles, así como un estudio sobre el sector de decoración y regalos¹⁸, en donde están consideradas las artesanías, podemos destacar los siguientes datos:

- Existen aproximadamente 12,000 empresas en este sector que generan 150,000 empleos, y de las cuales el 12% realizan actividades de exportación. Las exportaciones de este sector se centran principalmente en productos de cerámica, objetos de vidrio y artículos de metal y representan una pequeña parte de las exportaciones mundiales de nuestro país.
- Las artesanías generalmente están dirigidas a un nicho de mercado extranjero, en su mayoría miembros de la Unión Europea y Estados Unidos,
- Entre los principales competidores de los artículos mexicanos figuran los europeos, que no sólo tienen consolidada una fuerte industria exportadora, sino que también son importadores de estos mismos productos.
- Las artesanías, regalos y productos de decoración, se producen en casi todo el territorio mexicano, manteniendo la identidad regional y las tradiciones en cuanto a diseños y desarrollo de los mismos, lo que los distingue de otros de origen latinoamericano.
- Los artículos mexicanos gozan de buena fama, al ser considerados de buena calidad, con buenos diseños y logrando así su superioridad a los que provienen de China, Filipinas o Japón.

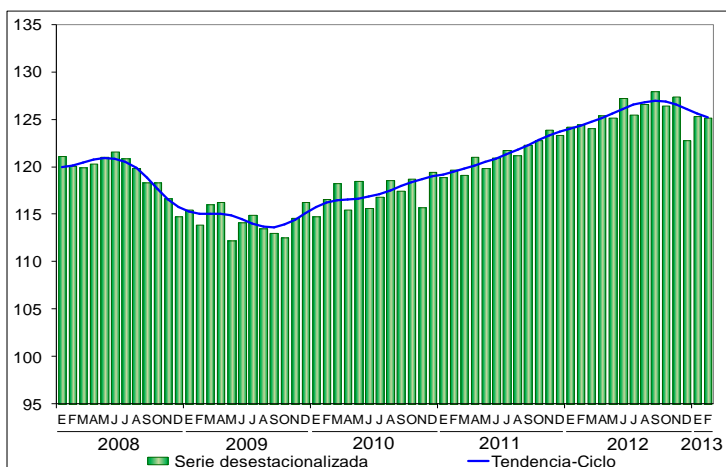
¹⁷ ProMéxico.(n. d.) Moda y hábitat, Recuperado de:
http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Moda_y_habitat_EM

¹⁸ ProMéxico. (n. d.) Artículos mexicanos en el mundo, Recuperado de:
http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Articulos_mexicanos_en_el_mundo

- El 98% de las empresas son micro y pequeñas empresas y en su mayoría cuentan con una estructura administrativa de tipo familiar.
- Al ser la mayoría de las empresas que conforman el sector, micro y pequeñas, provocan vulnerabilidad en el sector, al estar más expuestas a verse afectadas por la inestabilidad económica debido a la poca experiencia empresarial, poca innovación en tecnología y nuevos diseños.
- El sector también es flexible a adaptarse a requerimientos del mercado, ya que cuenta con gran disponibilidad de mano de obra con habilidades artesanales que son las que contribuyen en el desarrollo de varias regiones del país.
- La manufactura de artículos de decoración es muy amplia en nuestro país; sus fortalezas son el diseño y la utilización de nuevos materiales, de acuerdo a cifras de ProMéxico en el año 2008 se exportaron 3 mil 700 millones de dólares en artículos de decoración y muebles.

De acuerdo a cifras del INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) a Febrero de 2013¹⁹, las ventas al por menor en el comercio interior se incrementaron para el subsector de enseres domésticos, computadoras y artículos para la decoración de interiores. En la Gráfica 3, se puede observar la tendencia creciente de las ventas comerciales al por menor desde el año 2009.

Gráfica 3. Comercio Interior al por menor a Febrero de 2013



Fuente: INEGI

¹⁹ INEGI. (2013). Encuesta Mensual sobre Establecimientos Comerciales durante Febrero 2013. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/estbol.pdf>

2.2.3 Sector del Diseño en México

Finalmente, el análisis del sector del diseño es fundamental, ya que los productos de Tributo son la unificación de Diseño y artesanía, por lo que es importante analizar cómo se comporta este sector en México, ya que aún cuando es un país con una rica tradición en diseño y materiales, es un sector apenas en crecimiento.

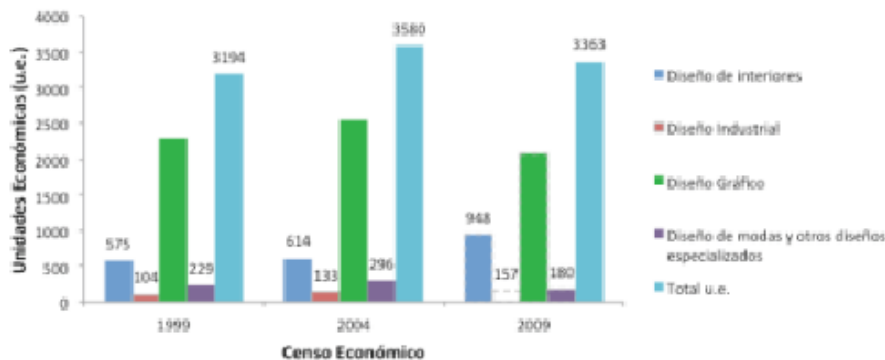
Para conocer el impacto del diseño en la economía mexicana, de acuerdo al artículo de Diseño sostenible escrito por Marco Vinicio Ferruzca Navarro y Jorge Rodríguez Martínez²⁰, se pueden analizar los resultados obtenidos durante los últimos tres censos económicos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI): 1999, 2004 y 2009 para la rama de Diseño Especializado. En México, el clasificador oficial de actividades económicas es el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN). Este instrumento de evaluación reconoce al diseño como una actividad económica ubicándolo dentro de la rama económica denominada como “Diseño Especializado”, la cual integra unidades económicas como diseño gráfico, diseño industrial, diseño y decoración de interiores, y finalmente, diseño de moda y otros diseños especializados.

Conforme al artículo mencionado, basado en los censos publicados por el INEGI en 1999, 2004 y 2009, el número de unidades económicas (u.e) que ofrecen servicios de diseño especializado no ha crecido sustancialmente, aproximadamente 5% en los últimos 13 años.

Gráfica 4. Unidades de negocio que ofrecen servicios de diseño especializado en México

²⁰ Ferruzca Navarro, Marco Vinicio; Rodríguez Martínez, Jorge. (2011). Diseño Sostenible: herramienta estratégica de innovación. Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública , num 8 (vol.4), pp47. Recuperado de: <http://departamentodecienciapolitica.itam.mx/docinves/2012/Rev.Leg.%20num.%208%20completa-2012.pdf>

**Total de unidades económicas
que ofrecen servicios de diseño especializado**



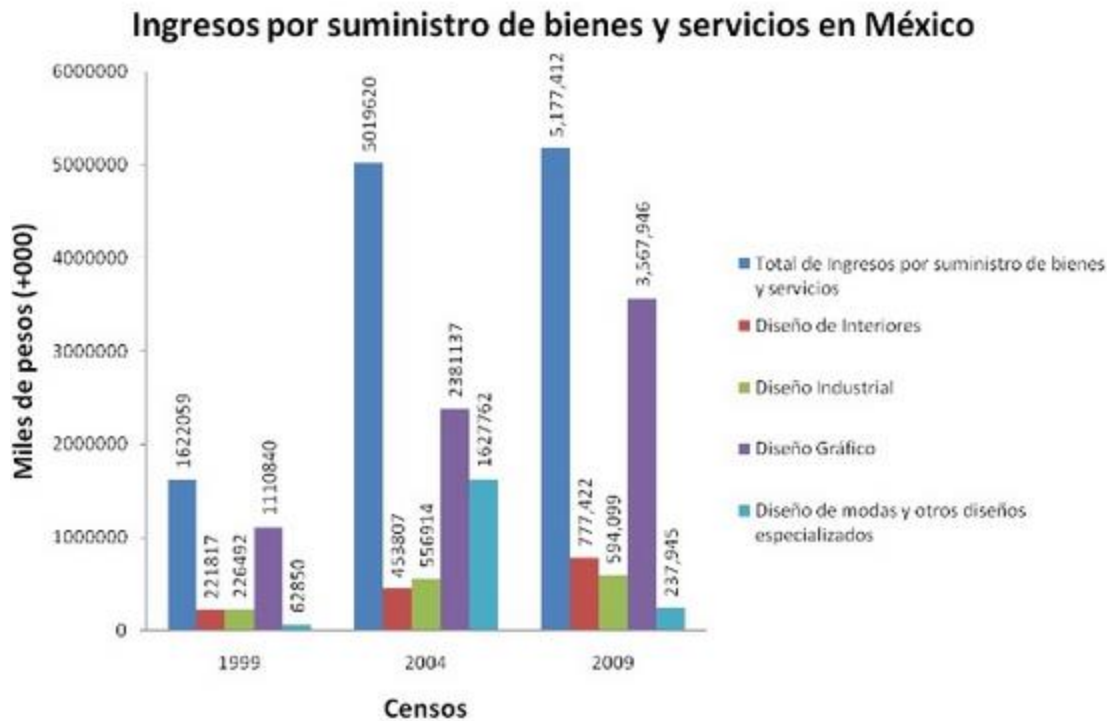
Fuente: INEGI

En México, el Distrito Federal es la entidad federativa que alberga más unidades económicas en diseño especializado, seguido por el Estado de México, Jalisco, Guanajuato y Nuevo León. En el resto del país la presencia de este tipo de negocios es mínima.²¹

Respecto del ingreso por suministro de bienes y servicios en diseño especializado, se observa que comparado con 1999, la cifra creció más de 30% para acumular en 2009 un total de 5,177'412,000 pesos.

Gráfica 5. Ingreso por suministro de bienes y servicios en México.

²¹ Ferruzca Navarro, Marco Vinicio; Rodríguez Martínez, Jorge. (2011). Diseño Sostenible: herramienta estratégica de innovación. Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública , num 8 (vol.4), pp47. Recuperado de: <http://departamentodecienciapolitica.itam.mx/docinves/2012/Rev.Leg.%20num.%208%20completa-2012.pdf>



Fuente: INEGI

Finalmente, en relación con otros sectores de la actividad económica, la rama de Diseño Especializado contribuye con 0.73% del total de ingresos nacionales por suministro de bienes y servicios.

En cuanto al Diseño de Interiores podemos observar que si bien la cantidad de unidades económicas no aumentó, el ingreso por suministro de bienes y servicios sí y en aproximadamente un 30%, lo que nos lleva a concluir que cada vez son más demandados los servicios de Diseño en el país generando así mayores oportunidades en esta área.

Panorama Internacional de la Economía Creativa

En cuanto al panorama internacional, la UNCTAD (La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo)²² presentó un informe en el 2010 sobre la Economía

²² Es el Órgano principal de la Asamblea General en la esfera del comercio y el desarrollo. Fue establecido en 1964, con el mandato de acelerar el desarrollo comercial y económico, haciendo especial énfasis en los países en desarrollo. Recuperado de: <http://unctad.org/es/Paginas/Home.aspx>

Creativa, a la cual define como “los ciclos de creación, producción y distribución de bienes y servicios que usan la creatividad y el capital intelectual , con el objetivo de generar ingresos de recursos primarios. Estos ciclos de creación son las actividades basadas en conocimientos que producen bienes tangibles y servicios intangibles intelectuales o artísticos, con un valor creativo invaluable”.²³ El Diseño y las artesanías están ubicados dentro de las Industrias Creativas, por lo que forman parte de las estadísticas de la economía Creativa de acuerdo a la UNCTAD.

Este informe estudia a las industrias creativas y su aporte al crecimiento económico mundial de los países desarrollados y los países en desarrollo, dentro de los cuales se encuentra México y encontramos cifras y datos muy interesantes de los cuales podemos destacar las siguientes:

En cuanto a artesanías,

- El comercio internacional en la artesanía alcanzó los \$38 billones en el 2008. El mercado global para las artesanías está en crecimiento, aumentó \$8.7 billones de dólares, de \$17.5 a \$32 durante el periodo de 2002 a 2008.
- La artesanía es la industria creativa más importante para los ingresos de exportación de los países en vías de desarrollo y uno de los principales para los países desarrollados.
- Asia y Europa son las principales regiones exportadoras de artesanía.
- China es el país que lidera las exportaciones de los países en vías de desarrollo debido a su sólida diversidad de productos.

En cuanto al diseño,

- El diseño es el tercer subgrupo creativo más grande en los países en vías de desarrollo, luego de la artesanía y los nuevos medios de comunicación.
- El valor total de las exportaciones de productos de diseño aumentó considerablemente de \$53 a \$122 billones de dólares.
- El exportador líder de bienes de diseño en las economías en desarrollo es China.

²³ UNCTAD.(2010). Economía Creativa: Una opción factible de desarrollo, Recuperado de: http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_sp.pdf

- México se encuentra en el 9° lugar de los mejores exportadores de diseño en las economías en desarrollo.

Tabla 5.22 Diseño: Ranking de los 10 mejores exportadores de los países en desarrollo, 2008

Lugar	Exportador	Valor (en millones de \$)	Participación de mercado (%)	Tasa de crecimiento (%)
		2008	2008	2003-2008
1	China	58,848	24.32	15.45
2	China, Hong Kong SAR	23,874	9.87	5.01
3	India	7,759	3.21	18.57
4	Thailandia	4,474	1.85	10.80
5	Emiratos Arabes Unidos	4,464	1.84	49.80
6	Turquía	3,543	1.46	11.72
7	Malasia	3,186	1.32	12.87
8	Vietnam	2,687	1.11	23.44
9	México	2,535	1.05	1.40
10	Singapur	2,392	0.99	16.21

Source: UNCTAD, based on official data in UN COMTRADE database

Desde una perspectiva económica, la economía creativa ha estado creciendo a un ritmo más rápido que el resto de la economía en muchos países y aunque es difícil la obtención de datos de la contribución de la economía creativa en la producción mundial debido a la falta de datos oficiales de algunos países, la UNCTAD llega a una estimación en donde el comercio en bienes y servicios de las industrias creativas tuvo un crecimiento del 14% anual entre los años 2002 y 2008 y afirma que el comercio mundial en productos de industrias creativas continúa en crecimiento.

Tendencias del Diseño artesanal en México y en el mundo.

Podemos observar, en base a la investigación realizada en varias fuentes y a las tendencias que se observan en las distintas ferias de diseño europeas que existe una tendencia muy fuerte a “la vuelta a lo artesanal” inspirada en un retorno a lo tradicional, dando valor a nuestros orígenes a través del diseño, ofreciendo así una experiencia al usuario en la que tengan acceso a los materiales austeros trabajados con técnicas ancestrales siguiendo los nuevos hábitos de consumo que están cambiando en el mundo, en donde el valor que se le da a los atributos intangibles sube, ya no es solo necesario que un producto sea bueno y

funcional, si no, que ofrezca algo más, una experiencia a través de un diseño exclusivo y auténtico.

Varios fabricantes y marcas dentro inclusive del sector mobiliario han introducido esta tendencia en sus productos, para darles alta calidad y debido al creciente reclamo de estos productos.

De acuerdo a Joaquim Abadal, Director-Gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Girona: “Hoy en día la gente no quiere objetos solo por su utilidad, sino también por su diseño. Deseamos objetos bonitos y útiles a la vez; el producto artesano debería venderse como un producto con historia que será renovado para cumplir con las exigencias del mercado de hoy. Es un producto dinámico y con unos valores y cualidades con las que el producto estándar no podrá competir nunca”²⁴.

Y es así como cuando parecía que la industrialización y la digitalización de procesos productivos habían acabado con la artesanía y los productos hechos a mano, es que surge el movimiento handmade o hecho a mano²⁵, que se ha convertido en tendencia y ahora después de una época de industrialización extrema y de globalización surge el consumidor que reclama la vuelta a lo auténtico, en donde ya no busca un producto sin procedencia conocida, si no, un producto con alma, con historia, con sentido.

A raíz de esto han surgido plataformas de comercio electrónico como la llamada ETSY²⁶, la cual fue creada en 2005, en donde artesanos de todo el mundo pueden crear una tienda virtual y hacer llegar piezas únicas desde sus talleres a cualquier parte del mundo.

Así lo afirma también Jorge Gil en su tesis El nuevo diseño artesanal. Análisis y prospectiva en México, “en la actualidad lo que los consumidores esperan es que los industriales, diseñadores, etc., establezcan e impriman nuevas relaciones, entre los productos y los consumidores, enfocadas en lo psicológico, lo tradicional, lo poético, lo

²⁴ GIL Tejeda, Jorge. (2002) El nuevo diseño artesanal. Análisis y prospectiva en México. Tesis para optar el grado de Doctor de Proyectos de Innovación Tecnológica. Recuperada de: <http://www.tdx.cat/handle/10803/6825>

²⁵ Orgullosamente Hecho a Mano. (2013, Abril). Cool Hunting Magazine, Recuperado de: <http://magazine.coolhunting.pro/libros/orgullosamente-hecho-a-mano/>

²⁶ Tienda Virtual, Recuperado de: <http://www.etsy.com/>

estético, en los diferentes niveles de la cultura y que tomen en consideración a grupos más reducidos, es importante que los productos respondan a las necesidades de los usuarios, de la sociedad en general, buscando cualidades complejas que se apliquen con sencillez al producto, son estas propiedades que son y han sido generalmente intrínsecas a la artesanía²⁷.

Estas tendencias mundiales nos dan la oportunidad de ofrecer los productos de Tributo a un mercado en búsqueda de artículos hechos a mano, auténticos y con personalidad. Los productos de Tributo reúnen estas cualidades además de contener elementos físicos y simbólicos sobre la riqueza cultural de México, de ser elaborados por las manos expertas de nuestros artesanos y los materiales originarios de nuestras tierras. Es así como apoyando esta tendencia buscaremos transmitir dentro y fuera de nuestro país su valor, para así lograr contribuir a su preservación innovando y utilizando al diseño como la estrategia.

Apoyos al Diseño en México

Actualmente se están presentando varias iniciativas en México tanto del ámbito privado como del público para impulsar el diseño mexicano que durante muchos años se ha visto relegado y superado por la preferencia en la adquisición de productos importados, ya sea por precio o por la falsa apreciación de poseer una mejor calidad.

Con la finalidad de generar más oportunidades de exhibir e impulsar el talento nacional, El Palacio de Hierro, tienda departamental con presencia en las principales ciudades de México, comprometido con la producción local, presentó un proyecto llamado “Nuevo diseño en México”, cuyo objetivo es abrir un escaparate de venta a los diseñadores mexicanos y encaminarnos al mundo del “retail”, ofreciendo asesoría en precios, líneas de producción, optimización de materiales, entre otros temas. Apuntan a la nueva generación de diseñadores, que está revolucionando y abriendo nuevos nichos y nuevas oportunidades enfrentándose a un renacimiento de los valores tradicionales

²⁷ GIL Tejeda, Jorge. (2002) El nuevo diseño artesanal. Análisis y prospectiva en México. Tesis para optar el grado de Doctor de Proyectos de Innovación Tecnológica. Recuperada de <http://www.tdx.cat/handle/10803/6825>

del diseño, y volviendo la mirada a los procesos y materiales locales, a lo hecho a mano, creando piezas únicas.

Así mismo, durante el 2012 se llevó a cabo por la Embajada de México en Estados Unidos y ProMéxico la promoción del diseño mexicano en las tiendas del Museo de Arte Moderno de Nueva York (MoMA) a través del proyecto llamado *Destination: México*²⁸. Este proyecto brindó una importante plataforma de promoción y comercialización de productos de diseñadores mexicanos en las tres tiendas del MoMA en Nueva York, así como en su tienda en línea.

ProMéxico apoyó este proyecto convencido de que este nicho es clave para promocionar la imagen de México, además motivado por el interés de mostrar al mundo lo mejor del diseño mexicano, posicionando a nuestro país como exportador de productos creativos de alta calidad y gran diseño desde una plataforma comercial privilegiada, como es el caso de las tiendas MoMA. Esta iniciativa forma parte de una estrategia integral de promoción de exportaciones del diseño y del nuevo talento mexicano por parte de la Embajada de México y ProMéxico en Estados Unidos.

Otro importante impulso al diseño mexicano es Zona Maco (www.zonamaco.com), la feria de arte contemporáneo en México más importante en América Latina, que se realiza cada año en la Ciudad de México reuniendo más de 40,000 personas y que incluyó desde su edición del 2011 una sección de diseño al evento, con la cual busca promover el diseño tratando de ofrecer una visión sobre cómo se vende y aprecia el diseño en la cual han podido participar estudios y diseñadores consolidados.

De igual manera se ha formado una serie de agrupaciones de empresas para la promoción y consolidación del mercado del diseño en México como Quorum²⁹, el Centro de Arquitectura y Diseño (CAD)³⁰, la Galería Mexicana del Diseño³¹, el Museo Mexicano del

²⁸http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/promx_New/

²⁹ Quórum es una asociación de empresas y profesionales del diseño que operan y desarrollan su trabajo en México, orientados a difundir, prestigiar y dignificar la profesión. Recuperado de:

<http://www.quorum.org.mx/>

³⁰ En un área de exhibición de más de 12 000 m², el CAD agrupa más de 50 tiendas que ofrecen a los arquitectos, diseñadores e interioristas la oportunidad de comercializar sus productos o servicios y encontrar proveedores. Recuperado de:
<http://www.cadmexico.com.mx/cad.html>

Diseño (MUMEDI),³² y el Centro de Diseño de Oaxaca³³, la cual es la primera institución pública a nivel nacional que promueve al diseño como herramienta estratégica para impulsar el desarrollo social, económico y cultural.

2.3 Análisis FODA

En base a la información obtenida se identificaron diversas oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades de la empresa, que representaré en el siguiente análisis FODA:

Fortalezas

- Contar con un equipo calificado dentro de sus áreas de responsabilidad.
- El respaldo por la trayectoria de la diseñadora Laura Noriega que se ha dado a conocer a través de Ferias, exposiciones, talleres y conferencias, en las que ha logrado posicionarse.
- La calidad, originalidad y exclusividad de los productos a ofrecer, siendo artículos que se diferenciarán por su belleza, transmitiendo la identidad de la cultura mexicana, una de las más admiradas mundialmente por su riqueza e historia.
- La característica de los productos que serán “hecho a mano” por los mejores artesanos del país, que demuestra un trabajo laborioso e individual, que se traduce en prestigio.
- Artesanos motivados por sentirse valorados y dispuestos a trabajar en conjunto al darse cuenta de la capacidad que tienen de lograr crear nuevas piezas fuera del contexto que siempre han realizado.

Oportunidades

- Actualmente México está pasando por una etapa económica estable con estimaciones de crecimiento en los próximos años, lo que genera una buena base para el inicio de un emprendimiento.

³¹ La Galería Mexicana del Diseño se fundó en 1990 para difundir y promover los productos de diseñadores gráficos, industriales textiles o artesanales. Recuperada de:

<http://galeriamexicana.mx/es/>

³² El MUMEDI tiene como objetivo promover la cultura del diseño mexicano. Este pequeño museo se ubica en el Centro Histórico de la Ciudad de México. Recuperada de:

<http://www.mumedi.org/User/>

³³ <http://cdo.gob.mx/es/>

- Se tiene buena percepción de la calidad de los artículos hechos en México de los mercados extranjeros, principalmente del Europeo.
- El impulso y apoyo que se está brindando a los diseñadores mexicanos en el país a través de proyectos impulsados por organismos públicos y privados.
- Para la segunda etapa de manos anónimas, mercado europeo, de Estados Unidos y Japón con interés por los productos con origen cultural debido a consumidores en búsqueda de objetos con carga simbólica, con un retorno a lo tradicional y diferenciados del resto.
- Tratados de Libre Comercio y acuerdos comerciales con principales potencias mundiales, incluyendo ahora la Alianza con el Pacífico.
- Tendencia mundial de la “vuelta a lo artesanal” y lo “hecho a mano”.
- Incremento de interés por el diseño en México con una tendencia al alza en los últimos años.

Debilidades

- La ubicación geográfica de algunos artesanos en zonas rurales del país dificulta el acceso a ellos debido a la falta de vías o al mal mantenimiento de los caminos transitables provocando así un aumento en los costos del transporte.
- La situación precaria de los talleres de algunos artesanos, la falta de herramientas o el uso de herramientas obsoletas, dificulta la elaboración de diseños fuera del contexto en que trabajan cotidianamente, aumentando así las horas invertidas en producir una unidad.
- La resistencia de algunos artesanos de trabajar sus técnicas cambiando de contexto, incluyendo nuevos diseños o materiales.
- Limitación en la capacidad de producción. Debido a que los productos son hechos a mano, la cantidad de unidades a producir son restringidas por la capacidad del artesano.
- Ser un emprendimiento por incursionar en el mercado.

Amenazas

- La desaceleración económica mundial puede afectar la demanda de nuestros productos.

- Mercado del diseño apenas en crecimiento, falta aún que se considere como un importante sector capaz contribuir al desarrollo sostenible en México.
- Fortalecimiento del peso frente al dólar puede encarecer los productos cuando se pase a la segunda etapa en búsqueda de mercados en el exterior para la exportación de los mismos.

2.4 Análisis de la Competencia

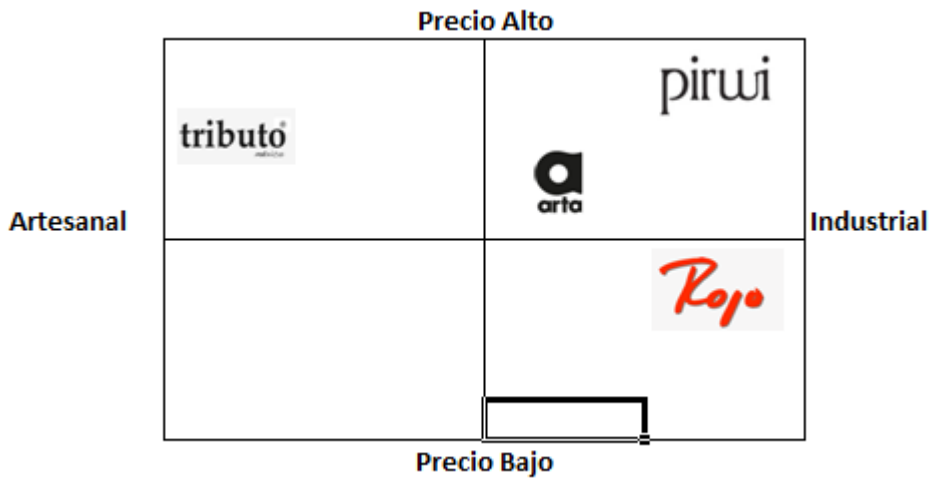
En los últimos años, el diseño industrial hecho en México ha comenzado a despertar interés en diversos ámbitos. Cada vez existen más exposiciones en los museos sobre diseñadores mexicanos, han surgido una gran cantidad de artículos en varias publicaciones referente al tema y cada vez se ven más tiendas y proyectos comerciales relacionados con el diseño.

Según se ha tomado conocimiento a nivel general, no existe en México una compañía y una marca que se dedique exclusivamente a trabajar con artesanos mexicanos para desarrollar y comercializar productos de diseño contemporáneo a partir de tomar temas como el pasado prehispánico, la cultura popular y la reinterpretación de la tradición, con una identidad distintiva. Se han encontrado diseñadores mexicanos que toman como inspiración elementos de la cultura mexicana pero sus productos son elaborados de manera industrial.

Como lo vimos en las gráficas de unidades económicas, la mayor parte de los diseñadores mexicanos se encuentran ubicados en el Distrito Federal, al contar con la mayor cantidad de promoción al diseño mediante eventos y promociones culturales, lo que se ve reflejado en los competidores indirectos identificados para Tributo:

Competidores	Página Web	Ubicación	Actividades
Pirwi	www.pirwi.com	México DF	Producción y comercialización de diseños en muebles
Ariel Rojo	www.arielrojo.com	México DF	Diseño de producto, de mobiliario, arquitectura, envase y empaque, escenografía, marca y electrónica.
Arta Cerámica	www.artaceramica.com	México DF	Diseño y producción de productos en cerámica a molde.

Mapa de Posicionamiento



Fuente: Realizado por Gabriela Noriega Landeros

Podemos concluir que bajo el concepto en el cual lanzaremos la marca Tributo, no existe competencia directa, al ser la única marca que propone el trabajo artesanal, promoviendo la gran diversidad de técnicas y materiales que se encuentran en México.

Es importante mencionar que la cantidad de diseñadores mexicanos independientes dedicados a promover el diseño mediante la creación de marcas para sus productos es muy limitada aún por lo que se ha generado un movimiento de cooperación entre ellos más que de competencia. Esto se ha dado en los últimos años a través de colaboraciones en las que realizan productos en conjunto y las promueven a través de distintos organismos, tiendas especializadas o asociaciones como Colectivo 1050³⁴ ó como el Centro de Diseño de Oaxaca³⁵.

2.5 Mercado Meta

En México, la cultura, el arte y el diseño son aspectos que la mayoría de la población considera en segundo término debido principalmente a razones económicas, ya que estas no

³⁴ Marca Comercial de Innovando la Tradición A.C., es un grupo de diseñadores, artistas y artesanos trabajando juntos para hacer productos de alta calidad, únicos y funcionales.

³⁵ Institución pública a nivel nacional que promueve al diseño como herramienta estratégica para impulsar el desarrollo social, económico y cultural.

son consideradas importantes cuando los recursos para cubrir las necesidades básicas son insuficientes. Es por esto, que las personas que muestran mayor interés por el diseño son personas de mayor ingreso, que tienen interés por la cultura, realizan viajes en el interior y en el extranjero, siendo así seguidores de tendencias, modas y marcas, dedican mayor porcentaje de su gasto a actividades relacionadas al esparcimiento, así como a la compra de artículos de decoración. De acuerdo al índice de clasificación AMAI³⁶ estas características se encuentran en las personas pertenecientes a los niveles socioeconómicos de clase media alta y clase alta (Tabla 3).

Tabla 3. Niveles Socioeconómicos

Clase	Nivel
Clase Alta	A/B
Clase media alta	C+
Clase media	C
Clase media baja	D+
Clase baja	D
Pobreza Extrema	E

Fuente: Realizado por Gabriela Noriega Landeros

En México, la mayor parte de las actividades culturales se concentran en la Ciudad de México con exhibiciones y exposiciones nacionales e internacionales y aún cuando poseemos como país una gran riqueza cultural, los museos y galerías de arte son visitados en su mayoría por turistas extranjeros.

Los extranjeros comúnmente muestran mayor interés y admiración por la cultura mexicana que incluso los mismos mexicanos, como se mencionaba anteriormente, debido a la riqueza en historia y en tradiciones, al valor que dan a lo hecho a mano y a la calidad que identifican en el artesano mexicano. Aunado a esto y de acuerdo a Jorge Gil, en su Tesis El nuevo diseño artesanal. Análisis y prospectiva en México, “En muchos países de Europa como también en Estados Unidos, Canadá y Japón está presente el movimiento neo-

³⁶ El criterio estándar de clasificación del nivel socioeconómico en México es el índice de clasificación AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública). Índice que clasifica a los hogares en seis niveles, considerando nueve características o posesiones del Hogar y la escolaridad del jefe de familia o persona que más aporta al gasto. Recuperado de: <http://www.amai.org/>

artesano que como una reacción a la sociedad de consumo contemporánea, ha iniciado un intento de renovación de diversas disciplinas en conjunción con las prácticas de artesanos expertos”³⁷ esto ha generado así una nueva oferta y demanda de productos de diseño contemporáneo elaborados por manos expertas, cargadas de tradición y sentimientos.

Debido a esto Tributo se enfocará principalmente a dos grupos :

- Ciudadanos mexicanos de clase social media alta.
- Turistas extranjeros provenientes de Europa y Estados Unidos.

Segmentación de Mercado

De acuerdo a estimaciones obtenidas de Consulta Mitofsky³⁸ la distribución nacional corresponde en un 12.3% al C+ (Clase media alta), del total de la población. En datos del INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) de acuerdo al último Censo 2010, la población mexicana es de 112'336,538, por lo que el total de habitantes en México pertenecientes al nivel socioeconómico C+ es de 13'817,394 personas aproximadamente. Los estados de la República Mexicana que cuentan con mayor porcentaje de población perteneciente al nivel socioeconómico C+ de acuerdo a Consulta Mitofsky son el Distrito Federal, Jalisco, Nuevo León, Baja California Norte, Baja California Sur y Chihuahua. (Tabla 4)

Tabla 4. Estados con mayor porcentaje de población clase alta y clase media alta

Entidad	C+
Distrito Federal	24.2
Jalisco	19.4
Nuevo León	16.8
Baja California Norte	22.4
Baja California Sur	17.6
Chihuahua	18.3

Fuente: Realizado por Gabriela Noriega Landeros

³⁷ Gil Tejeda, Jorge. (2002) El nuevo diseño artesanal. Análisis y prospectiva en México. Tesis para optar el grado de Doctor de Proyectos de Innovación Tecnológica. Recuperada de: <http://www.tdx.cat/handle/10803/6825>

³⁸ Campos, Roy; Hernández, Ana María. (2010). Niveles Socioeconómicos por Entidad Federativa 2009-2010, Recuperado de: http://consulta.mx/web/images/MexicoOpina/2011/20110117_NA_NSE_Estados_09-10.pdf

En cuanto a los turistas internacionales, México ocupa en la actualidad el décimo lugar entre los países que más visitantes reciben en el mundo, es considerado como el segundo destino de turismo de lujo después de Italia, y ocupa el primer sitio en número de SPA´s a nivel internacional.³⁹

De acuerdo a información del Banco Mundial⁴⁰, México terminó el 2012 con más de 23 millones 167 mil turistas internacionales, cifra ligeramente inferior a la de 2011 (Tabla 5).

Tabla 5- Millones de turistas en México 2008-2012

Año	2008	2009	2010	2011	2012
Turistas extranjeros	22,931,000	22,346,000	23,290,000	23,403,000	23,167,000

Fuente: Realizado por Gabriela Noriega Landeros

Según las estadísticas migratorias del Insituto Nacional de Migración⁴¹, en cuanto al turismo de internación en México, las tres entidades a las que ingresa el mayor porcentaje de extranjeros es a Quintana Roo con el 41.1%, el Distrito Federal con el 21% y Jalisco con el 9.6% (Ver ANEXO I)

La mayoría de las entradas de turistas se realizan por vía aérea (Ver ANEXO II) y las ciudades con mayor recepción de extranjeros por esta vía son Cd. De México con el 33.5%, Cancún, Quintana Roo con el 32.4% y Guadalajara, Jalisco con el 8.1%. (Ver ANEXO III)

El mayor porcentaje de visitantes extranjeros que llegan al país son provenientes de Estados Unidos y Canadá, en conjunto constituyen el 69% del turismo internacional que visita al país, seguidos de los visitantes de Europa con un total del 15.1%. Esto quiere decir que la mayoría de los turistas que visitan al país son originarios de estas dos regiones, América del Norte y Europa con un 85% en total. (Ver ANEXO IV)

³⁹ SECTUR. (2012). Fortalece México su liderazgo en el segmento de turismo de lujo. *Boletín de Turismo Concanaco, No.64*, P.14. Recuperado de:

<http://www.concanaco.com.mx/documentos/BoletinTurismoNoviembre64.pdf>

⁴⁰ El Banco Mundial. (2013). Turismo Internacional, Número de arribos. Recuperado de:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL>

⁴¹ Instituto Nacional de Migración. (2012). Estadística Migratoria. Recuperado de:

http://www.inm.gob.mx/estadisticas/Sintesis_Grafica/2012/Sintesis2012.pdf

Los meses en los que se observan los picos de entradas de turistas al país son Marzo, Julio y Noviembre-Diciembre. (ANEXO V)

Mercado Potencial

En base a los datos anteriormente mencionados, definiremos el tamaño del mercado potencial por la cantidad de mexicanos pertenecientes al nivel socioeconómico medio alto de México y por la cantidad de turistas provenientes de Estados Unidos, Canadá y Europa (85% del total) que arriban al Distrito Federal y a Guadalajara. (Tabla 6)

Tabla 6. Tamaño del Mercado Potencial

Cientes Potenciales	Cantidad total (personas)
Ciudadanos mexicanos de clase social media alta	13'817,394
Turistas provenientes de Europa, Estados Unidos y Canadá	4'812,280
TOTAL	18'629,674

Fuente: Realizado por Gabriela Noriega Landeros

Definición del Mercado Meta

El mercado meta de Manos Anónimas quedará definido por:

- Mexicanos de ambos sexos, pertenecientes a la clase social media alta, que buscan productos de calidad, exclusividad y diseño; productos que además de funcionales ofrezcan un valor simbólico, con una historia y un sentido. Admiran la cultura, la historia y las tradiciones mexicanas; valoran lo hecho a mano y se preocupan por el comercio justo.
- Turistas internacionales provenientes de Europa, Estados Unidos y Canadá, que gustan y admiran la cultura mexicana, les gusta consumir objetos de otros países

para recordar que han viajado y que conocen otras culturas. Les gusta conocer el significado de lo que están comprando y buscan ser únicos.

2.6 Estrategias del Marketing Mix

2.6.1 Producto

Tributo será una línea de productos de diseño contemporáneo que mediante una nueva propuesta para diversificar los productos que actualmente elaboran los artesanos, busca mantener la identidad de nuestra cultura y tradición mexicana, innovando pero respetando las técnicas y los materiales ancestrales, creando así bellos objetos que transmitan el orgullo a nuestras tradiciones y el valor de lo hecho a mano, exponiendo el potencial de nuestros artesanos y utilizando al diseño como la estrategia para conservarlos.

Cada proyecto tendrá una identidad que lo distinga, el cual reflejará la esencia del producto y el tributo que se está brindando a partir de la técnica artesanal y los materiales utilizados, así como por la concepción y el diseño propio del producto. Esta identidad se reflejará en el nombre que lo identificará, el cual estará basado en el motivo que inspiró su creación y se transmitirá en la descripción de una breve leyenda.

Tomando como ejemplo al proyecto “Secretos”, es una credenza de madera con detalles de bordado Otomí, la cual fue inspirada por la ubicación de la población que elabora estas artesanías y que se encuentra en medio de bosques dentro de la Sierra Madre Oriental, en donde los artesanos bordan las mantas llenas de vivos colores con motivos de fauna y flora local, que si lo contempláramos desde alguna vista aérea, veríamos como entre los bosques verdes se esconden las bordadoras de estos mantos llenos de color y folclore. Así surge la credenza “Secretos”, siendo la madera el bosque de la Sierra Madre Oriental y las dos líneas de bordado Otomí incorporadas en el mueble, la representación de los bordados que se pueden admirar “escondidos en secreto” entre la frondosidad de la Sierra Madre Oriental.



Fuente: Elaborado por Laura Noriega

Marca

La marca “Tributo” será parte fundamental de la estrategia de producto a utilizar, ya que como lo define Alberto Wilensky en el documento Claves de la Estrategia Competitiva “la marca es la mayor diferenciación y el mejor valor agregado que una empresa puede ofrecerle a sus clientes”⁴², le da una primera identidad al producto físico y es el inicio de una personalidad. Es por esto que se elige el nombre “Tributo” como la marca principal de Manos Anónimas ya que los productos son un homenaje a México, a nuestros artesanos, a nuestra cultura e historia, y es a través de ellos que se busca transmitir el sentimiento de admiración y respeto.

El logotipo, la marca, el nombre del producto y la leyenda que describe su identidad, siempre irán acompañados del producto en su empaque para que el cliente pueda distinguir estos elementos fácilmente.



El logotipo así como la marca se registrarán en el IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual) para proteger de esta manera su uso.

⁴² Wilensky, Alberto. (1997). Claves de la Estrategia Competitiva. (<http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/claves.pdf>). Editorial: Buenos Aires: Fundación OSDE

Posicionamiento

Los productos son la materialización de la estrategia competitiva de la empresa y son una mezcla de atributos tangibles e intangibles, el producto físico es la parte tangible y la promesa de satisfacción simbólica es la parte intangible. En el caso de Tributo la parte tangible son los objetos físicos de excelente calidad, producidos con materiales regionales que mezclan la funcionalidad con la belleza a través de un diseño contemporáneo. La parte intangible, que es fundamental, son los años de historia y cultura reflejada en la técnica utilizada, así como por los materiales y colores; que reflejan admiración y respeto por nuestros artesanos, provocando en el consumidor sentimientos y sensaciones debido a la gran carga cultural y emocional de estos atributos simbólicos.

En referencia a la importancia de la marca hoy en día y de cómo los atributos Intangibles han tomado mayor relevancia para los consumidores, Andrea Semprini en su libro El Marketing de la marca comenta que “Para un consumidor, la marca es lo que realmente percibe de un producto: elementos Reales o imaginarios, racionales o emocionales, tangibles o intangibles. Actualmente estamos en la era del posicionamiento de marca en una dimensión superior:

- Más alejada del producto y de lo funcional
- Más cerca de sus creencias y de lo emocional
- Marcas ideológicas⁴³

Es debido a esto, que en la creación de valor de la marca Tributo se asociarán elementos de personalidad que distingan y representen a los productos. Los principales atributos para Tributo serán:

- Calidad, exclusividad, identidad mexicana
- Orgullo por las tradiciones, la cultura y la historia mexicana
- Admiración por los antepasados
- Belleza en las formas, detalle, diseño
- Hecho a mano, auténtico, simbolismo
- Tradición y modernidad, forma y belleza, innovación e historia

⁴³ Samprini, Andrea. (1995). El Marketing de la Marca. Una aproximación Semiótica. Editorial Paidós.

La calidad será uno de los elementos principales a considerar en nuestros productos para lograr la lealtad a la marca y así la fidelización del cliente. De acuerdo a un estudio realizado por Nielsen, “Las mujeres que participaron en el estudio afirmaron que la calidad, y no el precio, conducen a una lealtad de largo plazo a la marca. Si bien precio y valor son importantes, particularmente para atraer a una decisión de compra inicial, para un posicionamiento a largo plazo, se debe hacer hincapié en la calidad para ganar su confianza”⁴⁴.

2.6.2 Precio

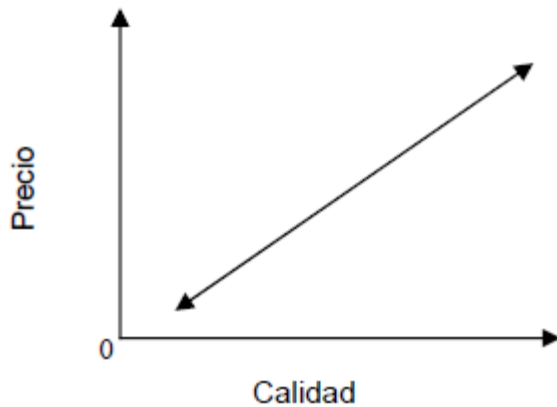
Para la fijación de precios de los productos de Tributo se tendrá como objetivo principal el compromiso de vender al menor costo posible para garantizar la rotación de las piezas y la sustentabilidad de los artesanos. Esto no implica que los precios serán bajos, si no que, serán precios basados en un comercio justo en donde el artesano fije su propio precio basándose en el trabajo y el tiempo invertido en la producción del producto, que por ser artículos hechos a mano el valor será mayor al de un producto elaborado industrialmente en el que el volumen de producción disminuye los costos. De igual manera, también se considerará el valor y el tiempo invertido en la elaboración del diseño del producto, además de todos los costos que formarán finalmente el precio de los productos y que se detallarán más adelante en el Capítulo 4.

El precio también debe acompañar a los objetivos de posicionamiento de la marca, que en el caso de Tributo uno de ellos es la calidad e imagen y como lo menciona Alberto Albarelos⁴⁵ aún cuando el precio no es el único elemento que ayuda al posicionamiento, en nuestro segmento de clientes, un precio alto se asimila a un producto de alta calidad y de alto valor como lo muestra la siguiente gráfica:

⁴⁴Nielsen Holdings N.V. (NYSE: NLSN) es una compañía global de información y medición, con posiciones líderes en el sector de la mercadotecnia e información del consumidor, televisión y medición de otros medios de comunicación, inteligencia online, medición de telefonía móvil, ferias comerciales y propiedades relacionadas. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/mexico/es/news-insights/press-room/2011/nielsen-mujeres-tienen-mas-poder-economico.html>

⁴⁵ Presentación – Estrategias y Políticas de Precio – Universidad Nacional de La Plata – Profesor Alberto Albarelos.

Gráfica 6. Percepción de la relación precio – calidad⁴⁶



Fuente: Documentos de la clase Estrategias y Políticas de Precio del Profesor Alberto Albarellos.

Debido a esto debemos cuidar que la calidad acompañe siempre el nivel de precios que estaremos ofreciendo en el mercado.

2.6.3 Distribución

La estrategia de distribución para los productos de la marca Tributo, consistirá en la comercialización a través de dos canales⁴⁷:

- Canales Directos
- Canales Indirectos

Canales Directos

Dentro de los canales directos será a través de:

- un local propio ubicado en Guadalajara, Jalisco, en donde se muestren los productos mediante un “show room”.
- A través de la página web de Tributo en donde se comercializarán los productos on-line.

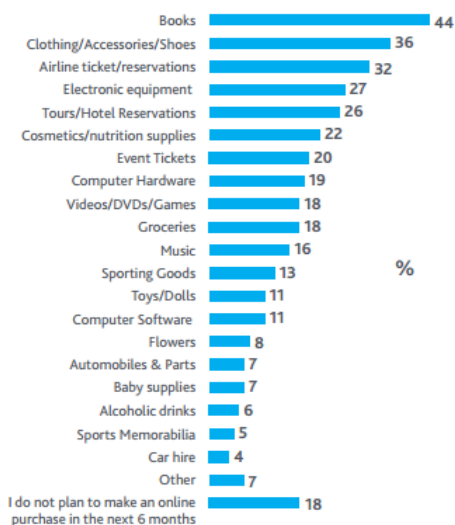
⁴⁶ Presentación – Estrategias y Políticas de Precio – Universidad Nacional de La Plata – Profesor Alberto Albarellos.

⁴⁷ Presentación – Administración de Canales de Distribución – Universidad Nacional de La Plata – Profesor Jorge Almada

Sin embargo, esta última no será la de mayor foco, debido a que normalmente para la compra de este tipo de productos, la gente busca poder verlos físicamente, incluso tocarlos, para así poder comprobar su calidad y descubrir sus texturas. Esto también se refleja en una encuesta realizada por Nielsen⁴⁸ en marzo del 2010 a más de 27mil usuarios de Internet en 55 mercados de Asia-Pacífico, Europa, Medio Oriente, América del Norte y América del Sur, con el fin de conocer qué es lo que los consumidores compran en línea mostrando como resultado en los primeros lugares a los libros, ropa, accesorios y calzado, boletos de avión y equipos electrónicos. Exclusivamente para México, los datos arrojaron cifras similares: libros (30%), equipo electrónico (25%), tours/reservaciones de hotel (24%), eventos y tickets de música (22%), equipos de cómputo (21%) ropa y video/dvd's/ juegos (18%).

What product/services do you intend to purchase online in the next 6 months?

Global Average



Base: All respondents n=27,665
Consumer Confidence Survey - Q1 2010 - Field dates March 8, 2010 - March 28, 2010

Los artículos de decoración, muebles e iluminación no aparecen como productos con intención de compra on-line. Esto no quiere decir que no exista el mercado on-line para estos productos, si no, que representa una menor proporción a las compras en tiendas físicas por lo que lo ofreceremos pero enfocaremos los esfuerzos dentro del país a la distribución indirecta.

⁴⁸ Global Trends in Global Shopping. A Nielsen Global Consumer Report. (2010). Recuperado de: <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/mx/reports/2011/Tendencias-de-las-Compras-Online.pdf>

Canales Indirectos

La comercialización dentro de los canales indirectos será a través de minoristas como tiendas especializadas, tiendas departamentales y tiendas en aeropuertos de las cuales tenemos identificadas las siguientes:

- Studio Roca. Empresa dedicada al diseño arquitectónico, de interiores y mobiliario que ofrece servicios y productos de diseño propio, nacional e internacional, de la más alta calidad.
Ubicación: México D.F.
Página Web: <http://www.studioroca.com/site/INICIO.ASPX>
- Ediciones Jalapa. Espacio dedicado a la investigación, el desarrollo y la promoción del diseño contemporáneo en México.
Ubicación: México D.F.
Página Web: <http://www.edicionesjalapa.com/>
- Tiendas Fonart. Estas tiendas las promueve el Fondo Nacional para el fomento de las artesanías.
Ubicación: México D.F. y Aeropuerto de la Ciudad de México.
Página Web: <http://www.fonart.gob.mx/>
- El Palacio de Hierro. Tienda departamental que abre un espacio a diseñadores mexicanos.
Ubicación: Guadalajara y México D.F.
Página Web: <http://www.elpalaciodehierro.com.mx>
- Galería Mexicana del Diseño. Galería que reúne el trabajo de diseñadores mexicanos poniendo a disposición del público la compra de sus productos ya sea on-line o a través de su tienda física en la zona de Polanco en México D.F.
Ubicación: México D.F.
Página Web: www.galeriamexicana.mx

De inicio estos serán los distribuidores con los que nos gustaría iniciar operaciones, sin embargo, siempre existe la posibilidad de ampliarlos o inclusive de encontrar nuevos distribuidores a través de las ferias en las que se planea participar.

Para la segunda etapa de Manos Anónimas, se buscará salir a los mercados de Europa y Estados Unidos, en donde la estrategia principal de distribución será a través de tiendas on-line como:

- <http://www.etsy.com/>: Tienda online que pone a disposición de los artesanos un espacio para vender sus productos, enfocada a productos vintage y a productos hechos a mano.
- <http://www.fab.com/>: Distribuidor online que ha sido catalogada como la Tienda on-line de diseño más grande y de mayor crecimiento. Ha realizado acuerdos con más de 5000 marcas, artistas y diseñadores.

Fab Europa ha contactado a Laura Noriega con interés de distribuir sus productos, por lo que será una de las principales plataformas a contactar en cuanto Tributo esté listo para salir a mercados internacionales.

2.6.4 Comercialización

Tributo tendrá como clientes a los consumidores finales y a las empresas que distribuirán nuestros productos, por lo tanto es importante considerar canales de comunicación y promoción en donde podamos encontrar a ambos.

De acuerdo al estudio realizado por Nielsen⁴⁹ mencionado anteriormente, de entre 22 formas de publicidad las “recomendaciones de gente que conozco” es por mucho la fuente más confiable de publicidad para las mujeres en países desarrollados (73%) y en emergentes, en donde se contempla a México, (82%), seguido de los sitios Web de las marcas (60% en los países de emergentes) y las opiniones de consumidores disponibles en línea (49%, en países desarrollados).

Con esto nos podemos dar cuenta de la importancia de crear buenas experiencias en la adquisición de nuestros productos por los consumidores finales, para que de voz en voz se pueda transmitir el gusto por la marca, logrando así su promoción. De igual manera será importante contar con una página Web como una fuente de publicidad para Tributo y las redes sociales serán también de gran importancia para crear una comunidad en

⁴⁹Global Trends in Global Shopping. A Nielsen Global Consumer Report. (2010). Recuperado de: <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/mx/reports/2011/Tendencias-de-las-Compras-Online.pdf>

la que los consumidores puedan conocer los comentarios de las experiencias de compra, así como compartir gustos por la marca.

Debido a esto las estrategias de promoción serán a través de:

- **Página Web.** El dominio de la página Web ya se compró y será www.tributo.mx
A través de la página web mostraremos los productos de Tributo y las fotografías del proceso de diseño y producción de los mismos con los artesanos. Esto para que el cliente tenga acceso a conocer al artesano, el origen y el proceso de creación del producto que está adquiriendo y haciendo siempre énfasis en la riqueza cultural de la técnica y los materiales utilizados. Se mostrará en fotografías la región de origen del producto y las artesanías tradicionales que se elaboran usualmente con esa técnica y ese material para transmitir así la identidad del producto pero en un nuevo contexto.
- **Redes Sociales.** Se creará una cuenta en Facebook y en Twitter en donde podamos generar contenido de interés para la comunidad que nos siga, promocionando así los productos y la identidad de la marca Tributo.
Se agregarán a la página Web los links de las redes sociales de Facebook y Twitter buscando el contacto directo con el cliente final.
- **Ferias y exposiciones de Diseño como:**
 - **Design Week México.** organización sin fines de lucro cuyo objetivo primordial es crear en México una plataforma que a través de una semana de diversos eventos promueven la cultura del diseño para miembros de la comunidad: arquitectos, diseñadores industriales y gráficos, interioristas y estudiantes; así como aficionados y público en general. <http://www.designweekmexico.com>
 - **Zona Maco.** Feria de Arte Contemporáneo con una sección de diseño. Presentándose del 5 al 9 de Febrero del 2014. <http://www.zonamaco.com/>
 - Para la segunda etapa de Tributo en la que se buscará el mercado internacional, se tienen identificadas las siguientes Exposiciones en las que buscaremos participar:
 - **Salone Internazionale del Mobile en Milán, Italia.** Es el evento más importante de diseño que se realiza en el mundo.
<http://www.cosmit.it/en/>

- International Contemporary Furniture Fair en Nueva York, E.U. Es una plataforma para el diseño global.
<http://www.icff.com/>
 - Stockholm Furniture Fair en Estocolmo, Suecia. Importante Feria del Diseño del Mueble e Iluminación.
<http://www.stockholmfurniturefair.se/>
 - Maison and Objet Paris en Paris, Francia. Feria de diseño de interiores y del mueble.
<http://www.maison-objet.com/>
- Revistas especializadas de diseño y decoración como:
 - Revista de Decoración ELLE, en la cual ya han sido publicados algunos productos bajo el nombre de la diseñadora Laura Noriega debido a sus participaciones en la Feria del Mueble en Milán.
 - Blogs especializados en Tendencias de Diseño

Es importante recordar como lo menciona Andrea Samprini⁵⁰, que hoy en día la necesidad de comercialización del producto pasó a la necesidad de su comunicación y dentro de esa comunicación, pasó de transmitir los aspectos materiales del producto a la de comunicar sus aspectos inmateriales, por lo que lo que comunicaremos con la marca Tributo serán sus atributos intangibles mediante frases (slogan) que muestren la identidad de la marca como:

- “Feelings became products in an emotional journey trough craftsmanship”
- “Hands poetry”
- “Pride in our craftsmanship and culture”
- “Tradition and Identity... a Story to tell...”

Estas frases serán en el idioma inglés debido al segmento al que van dirigidos.

Finalizado el Plan de Marketing podemos observar que existe una situación económica favorable en México, que si bien presenta algunos riesgos, los indicadores económicos reflejan una estabilidad que propicia el lanzamiento de emprendimientos. A su

⁵⁰ Samprini, Andrea. (1995). El Marketing de la Marca. Una aproximación Semiótica. Editorial Paidós.

vez, las condiciones del mercado son favorables e incluso la investigación nos demuestra que seremos pioneros en este concepto de negocio, al no contar con competencia enfocada 100% a trabajar en colaboración con artesanos para lanzar productos de diseño contemporáneo.

Existen una gran cantidad de artesanos en México que se encuentran en condiciones de pobreza e incluso el acceso a ellos puede ser en ocasiones complicado debido a la situación de la infraestructura, sin embargo, esto genera una gran cantidad de áreas de oportunidad para lograr la promoción y revalorización de la labor artesanal en nuestro país y en el extranjero.

La cantidad de información que deja en evidencia la tendencia mundial que existe sobre la vuelta a lo artesanal y a la valoración de los productos hechos a mano, nos comprueba que existe un mercado en búsqueda de productos con las características que ofrecerá Tributo, por lo cual, es un buen momento para lanzar la marca y formar parte de esta tendencia que pone sus ojos en el sector artesanal.

Capítulo # 3: PLAN OPERATIVO

En el presente capítulo se desarrollará el Plan Operativo con el objetivo de definir la estructura de la organización, las principales operaciones y los responsables de su ejecución.

Esta información es importante dentro del plan de negocios debido a que las operaciones hacen referencia a los procedimientos y acciones que deberán realizarse para que la empresa cumpla su finalidad principal y se logren los resultados esperados.

3.1 Estructura organizacional

Para la ejecución de este proyecto se constituirá la compañía bajo la razón social de Manos Anónimas S.A. de C.V. (Sociedad Anónima de Capital Variable) que contará de principio con dos socias:

- Laura Noriega
- Gabriela Noriega

La empresa estará ubicada en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. Se buscará un lugar físico en donde se establezcan las oficinas, el show room y en donde se pueda mantener el inventario.

Para constituir la empresa se deben realizar los siguientes trámites requeridos por la ley en México para operar de manera formal:

- La constitución de la empresa. Esta se realizará a través de un abogado en una Notaría, el cual será el encargado de crear el Acta Constitutiva, de dar aviso Notarial a la Secretaría de Relaciones Exteriores y de realizar la presentación ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.
- Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Este trámite se realiza ante el Servicio de Administración Tributaria.
- Después de la apertura se debe realizar la inscripción Patronal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en caso de contratar algún trabajador.

- Realizar el registro de la Marca y del nombre comercial “Tributo” ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

La estructura organizacional de Manos Anónimas será por departamentalización funcional, lo que quiere decir que se dividirán las actividades en diversos departamentos de acuerdo a las funciones básicas de la empresa⁵¹.

Para el inicio de operaciones la propuesta es la siguiente:

Dirección de Arte y Diseño

Esta posición será desempeñada por la diseñadora Laura Noriega, quien será la encargada del diseño de los productos y empaques, de la elección de artesanos y técnicas artesanales con los que se trabajará, así como de estar al tanto en las tendencias del diseño en el mundo. Trabjará con los artesanos en la elaboración de los prototipos, así como también en la elección de los productos elaborados por jóvenes diseñadores con los que Tributo trabajará para incluirlos en su colección. Participará en las ferias y exposiciones activamente al ser la diseñadora principal de la marca.

Una vez que los prototipos estén desarrollados y listos para su producción, pasará entonces la responsabilidad del seguimiento al área de Planeación y Logística.

Producción y Logística

Esta posición estará desempeñada por Gabriela Noriega, y será el área encargada de realizar la gestión de inventarios, recibir las órdenes de los clientes y procesarlas con los artesanos para surtir los pedidos. Coordinar y dar seguimiento a las órdenes desde su recepción hasta la entrega de los productos en su destino final, gestionando la cadena de suministro. Será el área encargada del servicio al cliente, así como también del servicio post venta

Marketing y Ventas

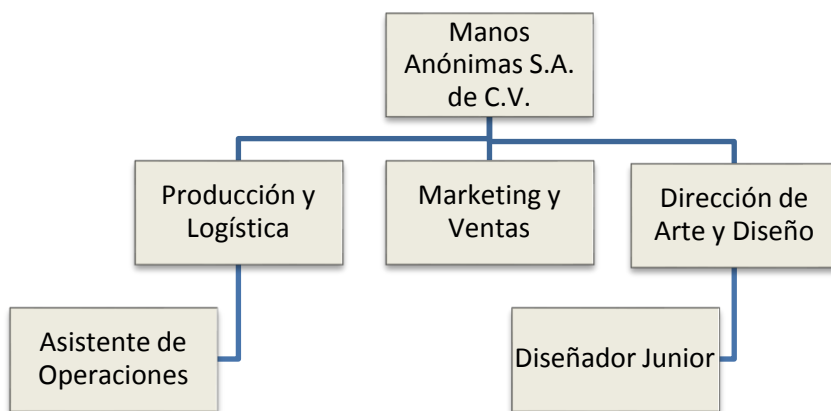
⁵¹ Presentación - Marketing Internacional en mercados Internacionales – Universidad Nacional de La Plata – Profesora Dra. Cristina Zapata.

Para esta posición contrataremos a un profesional con experiencia en el área para que se encargue del canal comercial directo e indirecto, de coordinar la gestión de la página Web y las redes sociales, así como también en apoyar al área de diseño en las presentaciones y asistencia a las Ferias y Exposiciones. Será el encargado de realizar las estrategias comerciales y de marketing y de la relación con los distribuidores en la creación de los contratos y acuerdos comerciales.

Para la contabilidad se contratará un contador externo, que será el encargado de llevar las actividades y responsabilidades de esta área, se tendrán reuniones 2 o 3 veces mensuales que permitan llevar un seguimiento puntual de las responsabilidades tributarias de la empresa.

Para las actividades de Producción y Logística se contratará a un asistente para el apoyo en las operaciones y también a un Diseñador Junior para el soporte en temas de empaque y relacionados al diseño de los productos.

Organigrama



3.2 Operaciones

Para realizar una breve descripción de las operaciones básicas de la empresa, utilizaré el modelo de la cadena de valor de Michael Porter que está conformada por dos grupos de actividades, las primarias y las de apoyo, las cuales, si se desarrollan de una manera óptima, generan una ventaja competitiva y aumentan el valor para los clientes y para la misma

empresa. A nivel operaciones, las actividades primarias son las más relevantes, por lo que serán las que utilizaré para la descripción de las operaciones de Tributo.

Cadena de Valor Michael Porter⁵²



El modelo de la cadena de valor, enfocándonos a las actividades primarias, aplicado a Tributo quedaría representado de la siguiente manera:

Tabla 7. Cadena de Valor Tributo



Fuente: Realizado por Gabriela Noriega Landeros

Desarrollo y Diseño de Producto

El diseño de los productos será elaborado por la diseñadora Laura Noriega, la cual elegirá las técnicas y los artesanos con los que trabajaremos. Así mismo, también se elegirán productos de diseñadores jóvenes a los cuales Tributo comprará el diseño y pagará regalías por las ventas. Serán diseños y productos que vayan de acuerdo con la identidad de la marca y de acuerdo a las tendencias actuales del diseño.

⁵² El análisis de la Cadena de Valor. (n. d.) Recuperado de: <http://www.oocities.org/espanol/planydirest/pla/plan12.htm>

Las actividades principales serán:

- Desarrollo de productos.
- Identificación de nuevas tendencias, artesanos y técnicas artesanales con las cuales trabajar.
- Desarrollo de prototipos.
- Apoyo a la actividad comercial.
- Diseño y desarrollo de empaque e información de etiquetas.

Gestión de Compras

Debido a que la fabricación de los productos se realizará en las instalaciones de cada artesano, la materia prima con la que contará físicamente Tributo en sus instalaciones, será únicamente la relacionada al empaque, etiquetas y folletos, los cuales se planificarán en base a las órdenes de trabajo entregadas a los artesanos para su producción. Se mantendrán en inventario las cantidades mínimas necesarias para evitar excesos y desperdicios.

Las actividades principales serán:

- La selección y evaluación de proveedores.
- Gestión de relaciones y negociaciones con los proveedores.
- Realización de pedidos.
- Recepción y registro de los pedidos.
- Control de pago.

Producción y Logística

Una vez elegidos los productos y elaborados los prototipos, estos pasaran a la producción manual por los artesanos. Debido a que la elaboración es artesanal y a que la localización de los artesanos varía por región, los pedidos se realizarán por lotes para disminuir los costos en la elaboración del producto y en el transporte, al minimizar la necesidad de viajes por artesano. Se definirán tiempos de entrega de cada producto y estos se entregarán de acuerdo a los plazos acordados.

Al inicio de las operaciones comenzaremos con un inventario mínimo y fabricando en base a pedidos u ordenes de compra. Una vez identificada la rotación de inventarios por producto continuaremos con la filosofía de “Justo a Tiempo”⁵³ en la que disminuirémos la necesidad de contar con grandes inventarios y con esto el costo de mantenerlos.

La calidad será primordial en la fabricación de todos los productos y se llevará un control estricto del mismo mediante inspecciones visuales.

Las actividades principales serán:

- Gestión de inventarios.
- Programación de la producción con los artesanos.
- Control de calidad del producto.
- Gestión de la logística de entrada y salida.

Gestión Comercial y Marketing

Como se mencionó anteriormente en el Plan de Marketing, la publicidad se realizará a través de la página Web, redes sociales, ferias de diseño y revistas especializadas y la comercialización se realizará por canales directos e indirectos. Siguiendo las estrategias de marketing definidas, en la negociación de la venta se definirán términos de entrega y términos de pago, por lo que habilitaremos diversos medios de pago que serán definidos de acuerdo al cliente.

Las actividades principales serán:

- Prospección de nuevos distribuidores.
- Realización de presentaciones comerciales.
- Control de las ventas.
- Estudio de las necesidades del cliente.
- Políticas de comunicación.
- Gestión de la publicidad.
- Gestión de la satisfacción del cliente.

⁵³ El método Justo a tiempo es un sistema de organización de la producción, cuyo objetivo es producir los elementos que se necesitan, en las cantidades que se necesitan, en el momento en que se necesitan. Método Justo a Tiempo (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 28 de Julio de 2013 de: http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo

Distribución directa e indirecta

Una vez fabricados los productos por los artesanos, se transportarán a las instalaciones de Tributo para el empaque y posterior entrega al cliente ya sea por el canal directo (Compra por página Web o Show room) o por el canal indirecto (Minoristas y tiendas especializadas). El transporte tanto para la logística interna como para la externa será tercerizado y las entregas a los clientes se realizarán contra orden de compra.

Las actividades principales serán:

- Proceso de traslado y entrega
- Proceso de verificación de las condiciones del producto entregado
- Política de reclamos y controversias

Post-Venta

El servicio que se otorgará a los clientes durante su compra y en el servicio post-venta será primordial para la compañía.

Las actividades principales serán:

- Fidelización del cliente mediante el diseño y la calidad de los productos, la comunicación a través de redes sociales, la imagen e identidad de la marca.
- Elaborar un procedimiento para atender pedidos especiales, resolver problemas, manejar reclamos y/o generar restituciones.

El plan operativo para Tributo nos demuestra que existe una estructura organizacional definida que contará con el personal adecuado para comenzar operaciones. Las socias formarán parte fundamental de la organización al tener bajo su responsabilidad dos importantes áreas, en las que cada una podrá aportar su experiencia académica y profesional complementándose para llevar a cabo los objetivos de la organización.

Así mismo, nos demuestra que existe un flujo de operaciones con las principales actividades ya definidas en cada eslabón de la cadena de valor, el cual será el punto de partida para el inicio de operaciones y servirá de guía en el lanzamiento del proyecto, aún cuando en un futuro puedan irse agregando procesos o eliminando según en la práctica se crea necesario.

Capítulo # 4: PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

En los capítulos anteriores, se han identificado los productos a ofertar, las características y tendencias del mercado potencial al que van dirigidos; las actividades, operaciones y personal necesario para llevar a cabo el proyecto, pero aún no se ha demostrado si el plan de producción y comercialización de los productos de Tributo resultará económica y financieramente viable.

Es por esto que mediante el Plan Económico y Financiero se buscará evaluar la rentabilidad del proyecto al determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan, el monto de la inversión inicial necesarios para dar inicio al negocio, los costos totales del negocio, las necesidades y fuentes de financiamiento y el tiempo de recuperación de la inversión, a través de un pronóstico de ventas, el flujo de efectivo proyectado y los indicadores VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno).

3.1 Inversión total inicial

Para calcular la Inversión Total Inicial del proyecto de Tributo, debemos contemplar todos los gastos que se deben realizar por única vez para la puesta en marcha del negocio, como gastos en inscripciones, registros y licencias, en infraestructura y en marketing y publicidad.

En la Tabla no.8 podemos ver el desglose de los gastos que se deben realizar antes de iniciar operaciones en Manos Anónimas y nos da una inversión inicial de \$269,142.00 pesos mexicanos (\$20,751.12 USD).

Al igual que la inversión inicial, también se deben considerar todos los gastos que se tienen que afrontar una vez que inició el proyecto y los ingresos por las ventas aún no son suficientes para cubrir los gastos. Esto quiere decir que es necesario considerar también el capital adicional (capital de trabajo) con el que debemos contar para que comience a funcionar el proyecto antes de llegar al punto de equilibrio en donde los ingresos sean iguales a los egresos, cubriendo así los gastos con el ingreso de efectivo a la empresa generado por las propias ventas. Es por esto que más adelante en la elaboración del flujo de efectivo proyectado se definirá también el capital de trabajo necesario.

Tabla 8. Inversión Inicial del Proyecto

Detalle	Prestador de Servicio	Costo Estimado (\$ Pesos Mexicanos)
Inscripciones, registros y licencias		\$ 39,142.00
Constitución de la empresa y registros	Notaría Pública	\$ 8,000.00
Servicio del abogado para la creación de contratos a artesanos y regalías a diseñadores	Notaría Pública	\$ 5,000.00
Registro de Marca (6 clases)	IMPI	\$ 14,000.00
Registro de Avisos Comerciales	IMPI	\$ 3,702.00
Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes	SAT	\$ -
Inscripción GS1 (código EAN)	GS1	\$ 8,440.00
Infraestructura		\$ 190,000.00
Gastos de Instalación(pintura, diseño, anaqueles)		\$ 80,000.00
Muebles y equipos de oficina (computadoras y muebles)	Guadalajara	\$ 80,000.00
Instalación de Alarmas y Cámaras en local	Alarmas DAI	\$ 15,000.00
Sistema de Gestión y facturación electrónica	Plataforma Soluciones empresariales	\$ 15,000.00
Marketing y Publicidad		\$ 40,000.00
Diseño del logotipo, imagen corporativa y tarjetas de presentación	Luis Vega. Materiales Gráficos	\$ 8,000.00
Impresión de tarjetas, folletos promocionales	Luis Vega. Materiales Gráficos	\$ 5,000.00
Desarrollo de la página Web	Guadalajara	\$ 15,000.00
Compra del Dominio .com	Web	\$ 12,000.00
TOTAL		\$ 269,142.00

Fuente: Elaboración propia de la autora

Fuentes de Financiamiento

El aporte de capital necesario para financiar las operaciones de la empresa, el cual consistirá en la inversión inicial y el capital de trabajo, será cubierto por las aportaciones de las 2 socias y será desembolsado en el primer año de operación del negocio.

3.2 Análisis Económico y Financiero

Para realizar el análisis económico y financiero del proyecto se realizará un Flujo de Fondos y un Estado de Resultados proyectado a tres años.

Flujo de Fondos Proyectado

Para realizar el flujo de fondos proyectado, fue necesario tener identificados los precios y costos de los productos, así como también el pronóstico de ventas mensual para el primer año y anual para los dos años siguientes (Anexo VI). La proyección de ventas está basada en la capacidad de producción de los artesanos y en un pronóstico de la demanda a 3 años, en donde se consideró el pronóstico de ventas del último mes del primer periodo como

referencia y un aumento de las ventas del 40% anual a partir del segundo año. Se consideró que las ventas comenzarían a partir del tercer mes de haber iniciado la inversión inicial, ya que los primeros dos meses serán los que se dedicarán a la adecuación del local, a la organización en los procesos y a la producción de los primeros lotes de productos por los artesanos.

Mediante el flujo de fondos, que se puede observar en el Anexo VI, se pudo determinar que aunado a la Inversión Inicial, el capital de trabajo necesario para cubrir los gastos de los primeros meses de operación del negocio previo al punto de equilibrio es de un total de \$445,000 pesos mexicanos (34,309.94 USD), quedando como sigue el monto total de capital necesario para el proyecto:

Tabla 9. Inversión Total

	Pesos Mexicanos	USD
Inversión Inicial	\$ 269,142.00	\$ 20,751.12
Capital de Trabajo	\$ 445,000.00	\$ 34,309.95
Total	\$ 714,142.00	\$ 55,061.06

Fuente: Elaboración propia de la autora

Así mismo, se puede observar en el mismo flujo de fondos del Anexo VI, que el punto de equilibrio se logra a partir del 8° mes, en el cual los ingresos por las ventas son suficientes para cubrir los egresos totales de la compañía.

Estado de Resultados

Mediante la elaboración del Estado de Resultados se busca conocer la utilidad después de impuestos de los primeros tres años para poder estimar el tiempo de retorno de la inversión.

Podemos ver en el Anexo VIII que el primer periodo se tiene una pérdida por \$338,442.00 pesos mexicanos y es a partir del segundo año que comienzan a reflejarse las utilidades por \$174,706.00 y en el tercer año por \$666,156.40, sumando en total \$840,862.40 pesos mexicanos, logrando el retorno de la Inversión en el tercer año de operaciones, al haber sido de \$714,142.00 pesos mexicanos. Para observarlo de manera más clara podemos ver a continuación la tabla 10, en la que se muestra su equivalente en USD.

Tabla 10. Utilidad Neta Anual

	1° Año		2° Año		3° Año	
	Pesos Mexicanos	USD	Pesos Mexicanos	USD	Pesos Mexicanos	USD
Utilidad neta	-\$ 338,442.00	-\$ 26,094.22	\$ 174,706.00	\$ 13,470.01	\$ 666,156.40	\$ 51,361.33

	Pesos Mexicanos	USD
Utilidad Total al 3° Año	\$ 840,862.40	\$ 64,831.33
Inversión Inicial	\$ 714,142.00	\$ 55,061.06
Excedente	\$ 126,720.40	\$ 64,831.33

Fuente: Realizado por Gabriela Noriega Landeros

Al tercer año de iniciadas las operaciones se lograría obtener el retorno de la inversión e inclusive un excedente de \$126,720.40 pesos mexicanos (64,831.33 USD).

3.3 Indicadores Financieros

Los indicadores de evaluación de proyectos más utilizados, son el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno)⁵⁴ y son las que utilizaré para conocer la viabilidad financiera del proyecto de Tributo.

El VAN (Valor Actual Neto) es un indicador mediante el cual se calcula el valor presente de los flujos de caja netos generados por el proyecto en un periodo determinado, mediante una tasa de descuento (que puede ser la tasa de oportunidad) menos la inversión inicial.

Con este indicador de evaluación se conoce el valor actual del dinero que va recibir el proyecto en el futuro, a una tasa de interés y en un periodo determinado. En sí, el valor actual neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero que es maximizar la inversión. Si el VAN es positivo significa que el proyecto de inversión es viable ya que corresponde a una cantidad de dinero adicional a la que se obtendría al invertir en una opción alternativa⁵⁵.

⁵⁴ Equipo Editorial de Buenos Negocios. VAN y TIR: ¿Cuánto vale una inversión. Recuperado de: <http://www.buenosnegocios.com/notas/247-van-y-tir-cuanto-vale-una-inversionr>

⁵⁵ Didier Váquiro, José. (2013). El Valor Presente Neto VPN. En PYMES FUTURO. Recuperado de: <http://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>

Por otro lado, la TIR (Tasa Interna de Rentabilidad) es la tasa de interés que iguala el VAN a cero, haciendo que el valor actual de los ingresos obtenidos se equipare con el valor actual de los egresos, mostrando cuál sería la tasa de interés más alta en la que el proyecto no genera ni pérdidas ni ganancias y se utiliza como indicador para medir proyectos de inversión al compararla con el costo de oportunidad, para así, determinar la decisión sobre la conveniencia del proyecto. Si la TIR es mayor a la tasa de interés definida por el inversionista, entonces se considera que el proyecto es rentable.⁵⁶

Para realizar el cálculo de ambos indicadores para el proyecto de Tributo se utilizó la planilla de cálculo de Excel, con la función para cálculo de VAN y TIR respectivamente, tomando los datos de la Inversión Inicial (considerando el capital de trabajo) y el flujo de caja neto proyectado a 3 años identificados en el anexo VI. La tasa de descuento a utilizar será la tasa de interés anual interbancaria promedio de México del mes de Junio 2013, la cual es del 4.30%⁵⁷, ya que representa el costo de oportunidad, es decir la tasa que se obtendría depositando el dinero en el banco como alternativa de inversión.

Tabla 11. Cálculo VAN y TIR

Tasa de Descuento		4.3%		
	Inversión Inicial	Flujo de Caja Neto Periodo 1	Flujo de Caja Neto Periodo 2	Flujo de Caja Neto Periodo 3
Pesos Mexicanos	-\$ 714,142.00	-\$ 69,300.00	\$ 249,580.00	\$ 951,652.00
USD	-\$ 55,061.06	-\$ 5,343.10	\$ 19,242.87	\$ 73,373.32
Indicadores	Pesos Mexicanos	USD		
VAN	\$287,576.18	\$22,172.41		
TIR	17.17603%			

Fuente: Realizado por Gabriela Noriega Landeros

⁵⁶ Didier Váquiro, José. (2013). El Valor Presente Neto VPN. En PYMES FUTURO. Recuperado de: <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>

⁵⁷ Tasa de interés anual interbancaria. Recuperado de: <http://www.banxico.org.mx>

El indicador nos da un VAN positivo, el cual se puede interpretar que el proyecto garantiza una tasa de rendimiento del capital superior al costo de oportunidad, lo cual confirma que es un proyecto rentable.

En el cálculo de la TIR se obtiene un resultado positivo del 17.17%, la cual sería la tasa de rentabilidad que obtendríamos al llevar a cabo el proyecto y al compararlo con la tasa de descuento del 4.3% anual, elegida por ser la tasa de interés que nos daría el banco en un depósito a largo plazo, podemos ver que es superior, resultando así conveniente la realización del proyecto de inversión.

A través del flujo de efectivo realizado, el estado de resultados y los indicadores de evaluación VAN y TIR, podemos concluir que el proyecto de comercialización de los productos de Tributo resulta viable económica y financieramente, ya que se tienen resultados positivos a partir del segundo ejercicio, la inversión se recupera en el tercer año de inicio de operaciones del proyecto y el cálculo del VAN y la TIR son positivos, lo cual demuestra que el rendimiento del proyecto es mayor al que obtendría en la inversión alternativa, resultando así conveniente realizar la inversión.

Capítulo # 5: CONCLUSIONES

El principal objetivo en la elaboración del plan de negocios para el lanzamiento de la marca Tributo, era comprobar la viabilidad del proyecto. Para esto fue necesario realizar una descripción del negocio, elaborar un análisis del mercado, establecer cómo y quiénes operaran el negocio y finalmente definir si económica y financieramente era posible.

Finalizado el plan de negocios, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- El negocio que se planea iniciar con Manos Anónimas, cuenta con dos ventajas competitivas bien definidas, la calidad y diseño de los productos, al ser hechos a mano por los mejores artesanos en su técnica y diseñados por una de las mejores diseñadoras mexicanas; así como también contar con un equipo calificado para iniciar las operaciones del negocio.
- La situación económica actual de México se encuentra estable y con estimación de crecimiento, lo que minimiza el riesgo a nuevos emprendimientos.
- Existe una gran variedad de técnicas artesanales distribuidas por todo el territorio mexicano, así como también de maestros artesanos, lo que abre grandes oportunidades para la diversificación de los productos y la posibilidad de promover el trabajo artesanal para su conservación.
- Las actuales tendencias en México y en el mundo sobre los productos artesanales demuestran el interés de las personas en adquirir artículos que contengan un significado más allá de lo funcional y lo estético.
- En el concepto con el cual se lanzará la marca Tributo, no existen competidores, ya que es la única que se enfoca a trabajos 100% hechos a mano, con técnicas y materiales tradicionales pero fuera del contexto en el que comúnmente se observan.
- En México, se observa un incremento en la demanda de productos y servicios en decoración de interiores que se ha venido reflejando a través de un crecimiento económico en los últimos años.
- La información obtenida en el plan de marketing nos deja ver que los productos de Tributo pertenecen a un sector en crecimiento, que existe un mercado potencial en México e inclusive en el mercado internacional y que además se están creando diversos apoyos, del ámbito público y privado para la promoción del diseño mexicano, lo cual crea un ambiente favorable para el lanzamiento del proyecto.

- La definición del equipo de trabajo, la organización de las tareas y de las principales actividades nos demuestra que existe un equipo capaz de llevar adelante el proyecto y un proceso definido sobre cómo iniciar las operaciones.
- Será muy importante la logística debido a la diversidad de artesanos con los que se trabajará así como también será fundamental el área de diseño, al ser una de nuestras ventajas competitivas y la cual se mantendrá siempre actualizada, al tanto de las tendencias y presente en las diversas ferias mencionadas en el mix de marketing.
- La evaluación económica y financiera nos demuestra que es un proyecto rentable, al utilizar los indicadores VAN y TIR como el criterio para decidir la aceptación del proyecto y al haber resultado ambos positivos, queda demostrado que el proyecto genera una rentabilidad excedente al costo de oportunidad, con lo cual resulta conveniente realizar la inversión.

Y es así como al unir los diversos resultados generados en cada uno de los capítulos del proyecto y aun considerando que existen riesgos, representados como amenazas y debilidades, puedo concluir que los resultados son favorables, comprobando así que la producción y comercialización de los productos de Tributo, resulta como un proyecto viable y favorable para su lanzamiento en México.

BIBLIOGRAFÍA

Libros Impresos

- Borello, Antonio. (2000). El Plan de Negocios, de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. México. Editorial McGraw Hill.
- Campana, Enzo. (2010). Principios del Marketing: El despertar. Argentina. Editorial Macchi.
- Meerman, David. (2010). Las nuevas reglas del marketing. España. Editorial Anaya Multimedia.
- Rivera Camino Jaime y de Garcillán López Rúa Mencía (2012). Dirección de Marketing: Fundamentos y Aplicaciones. México. Editorial Esic.
- Samprini, Andrea. (1995). El Marketing de la Marca. Una aproximación Semiótica. España. Editorial Paidós.
- Saporosi, Gerardo. (1999). Clínica Empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un “Plan de Negocios”. Puerto Rico. Ediciones Macchi.

Publicaciones Electrónicas Periódicas por Autor

- Calva, Alberto. (2013) Expectativas para México 2013 en Pulso PYME, Recuperado de: <http://pulsopyme.com/expectativas-economicas-para-mexico-2013/>
- Campos, Roy; Hernández, Ana María. (2010). Niveles Socioeconómicos por Entidad Federativa 2009-2010, Recuperado de: http://consulta.mx/web/images/MexicoOpina/2011/20110117_NA_NSE_Estados_09-10.pdf
- Wilensky, Alberto. (1997). Claves de la Estrategia Competitiva. (<http://www.fundacionesde.com.ar/pdf/biblioteca/claves.pdf>). Editorial: Buenos Aires: Fundación OSDE

Publicaciones Electrónicas Periódicas por Autor (Revistas o Magazines)

- Ferruzca Navarro, Marco Vinicio; Rodríguez Martínez, Jorge. (2011). Diseño Sostenible: Herramienta estratégica de innovación. Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública, num 8 (vol.4), pp47. Recuperado de: <http://departamentodecienciapolitica.itam.mx/docinves/2012/Rev.Leg.%20num.%208%20completa-2012.pdf>
- Orgullosamente Hecho a Mano. (2013, Abril). Cool Hunting Magazine, Recuperado de: <http://magazine.coolhunting.pro/libros/orgullosamente-hecho-a-mano/>

Organismos y Entidades

- Banco Mundial. (2013). México: Panorama General, Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>
- BBVA Research. (2013). Situación México, Recuperado de: http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1302_SituacionMexico_1T13_tcm34637461.pdf?ts=1652013
- ProMéxico. (2013). Las 10 Principales Fortalezas de México, Recuperado de: http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/promx_New/2350/fileAttach_2350Mexicos_Top_1_Business_Strengths_2013_10_Principales_Fortalezas_Mexico2013.pdf
- FONART. (2009). Manual de diferenciación entre artesanía y manualidad. Recuperado de: <http://www.fonart.gob.mx/web/mdaym/dam.html>
- ProMéxico. (n. d.) Las tradicionales artesanías mexicanas. Recuperado de: <http://www.promexico.gob.mx/productos-mexicanos/las-tradicionales-artesantias-mexicanas.html>
- UNESCO. (2003). Técnicas tradicionales artesanales. Recuperado de: <http://www.unesco.org/culture/ich/index.php?lg=ES&pg=00057>
- SAT. (2013). Salarios mínimos 2013, Información recuperada de: http://www.sat.gob.mx/sitio_Internet/asistencia_contribuyente/informacion_frecuente/salarios_minimos/

- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. (2012). Las artesanías en México. Recuperado de: www3.diputados.gob.mx/.../Contexto-No.20-Artesania-en-mexico.pdf
- ProMéxico. (n. d.) Moda y hábitat, Recuperado de: http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Moda_y_habitat_EM
- ProMéxico. (n. d.) Artículos mexicanos en el mundo, Recuperado de: http://www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Articulos_mexicanos_en_el_mundo
- INEGI. (2013). Encuesta Mensual sobre Establecimientos Comerciales durante Febrero 2013. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/estbol.pdf>
- UNCTAD. (2010). Economía Creativa: Una opción factible de desarrollo, Recuperado de: http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_sp.pdf
- SECTUR. (2012). Fortalece México su liderazgo en el segmento de turismo de lujo. *Boletín de Turismo Concanaco*, No.64, P.14. Recuperado de: <http://www.concanaco.com.mx/documentos/BoletinTurismoNoviembre64.pdf>
- El Banco Mundial. (2013). Turismo Internacional, Número de arribos. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/ST.INT.ARVL>
- Instituto Nacional de Migración. (2012). Estadística Migratoria. Recuperado de: http://www.inm.gob.mx/estadisticas/Sintesis_Grafica/2012/Sintesis2012.pdf
- Global Trends in Global Shopping. A Nielsen Global Consumer Report. (2010). Recuperado de: <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/mx/reports/2011/Tendencias-de-las-Compras-Online.pdf>

Tesis

- GIL Tejeda, Jorge. (2002) El nuevo diseño artesanal. Análisis y prospectiva en México. Tesis para optar el Grado de Doctor de Proyectos de Innovación Tecnológica. Recuperada de: <http://www.tdx.cat/handle/10803/6825>
- LOPEZ Prados, Dulce María. (2006). Plan de negocios de accesorios típicos artesanales mexicanos a Italia. Tesis para optar el grado de Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales. Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/lopez_p_dm/capitulo4.pdf

Documentos en la Web

- Paredes, Eduardo. (2010, Noviembre 24). Plan de Operaciones. Recuperado de: <http://gestionando-empresas.blogspot.com.ar/2010/11/plan-de-operaciones.html>
- Equipo Editorial de Buenos Negocios. VAN y TIR: ¿Cuánto vale una inversión?. Recuperado de: <http://www.buenosnegocios.com/notas/247-van-y-tir-cuanto-vale-una-inversionr>
- Quórum. Recuperado de: <http://www.quorum.org.mx/>
- CAD México. Recuperado de: <http://www.cadmexico.com.mx/cad.html>
- Galería Mexicana. Recuperado de: <http://galeriamexicana.mx/es/>
- MUMEDI. Recuperado de: <http://www.mumedi.org/User/>
- AMAI. Recuperado de: <http://www.amai.org/>
- El análisis de la Cadena de Valor. (n. d.) Recuperado de: <http://www.oocities.org/espanol/planydirest/pla/plan12.htm>
- Banco de México. Tasa de interés anual interbancaria. Recuperado de: <http://www.banxico.org.mx>
- Didier Váquiro, José. (2013). El Valor Presente Neto VPN. En PYMES FUTURO. Recuperado de: <http://www.pymesfuturo.com/vpneto.htm>
- Didier Váquiro, José. (2013). El Valor Presente Neto VPN. En PYMES FUTURO. Recuperado de: <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>
- Método Justo a Tiempo (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 28 de Julio de 2013 de: http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo

Material Académico

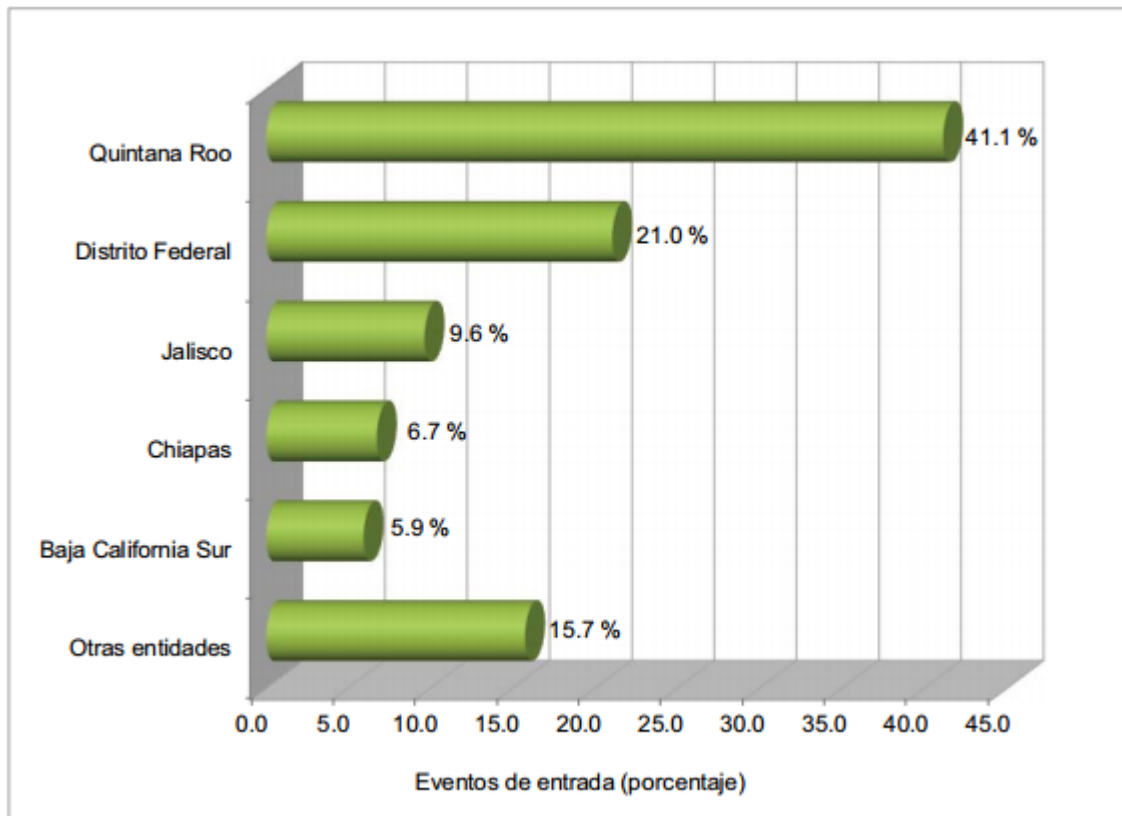
- Presentación – Estrategias y Políticas de Precio – Universidad Nacional de La Plata – Profesor Alberto Albarellos.
- Presentación – Administración de Canales de Distribución – Universidad Nacional de La Plata – Profesor Jorge Almada
- Presentación - Marketing Internacional en mercados Internacionales – Universidad Nacional de La Plata – Profesora Dra. Cristina Zapata.

ANEXO I

Entradas de nacionales y extranjeros, según entidad federativa, enero-noviembre 2010-2012p/

Delegación regional	Enero-Noviembre				
	2010	2011	2012 ^{p/}	Var. % 2012/10	Var. % 2012/11
Total general	21 571 397	21 269 870	21 742 930	0.8	2.2
Quintana Roo	9 148 811	9 150 508	8 938 002	-2.3	-2.3
Distrito Federal	4 013 215	4 163 733	4 563 860	13.7	9.6
Jalisco	2 144 680	2 110 037	2 080 075	-3.0	-1.4
Chiapas	1 602 295	1 308 759	1 466 563	-8.5	12.1
Baja California Sur	1 341 409	1 367 429	1 277 535	-4.8	-6.6
Baja California	576 962	612 944	689 237	19.5	12.4
Nuevo León	408 190	420 441	475 206	16.4	13.0
Tamaulipas	512 533	416 973	424 647	-17.1	1.8
Tabasco	38 741	173 901	294 603	n.a.	69.4
Otros	1 784 561	1 545 145	1 533 202	-14.1	-0.8

n.a. No aplica



Fuente: Centro de Estudios Migratorios. Unidad de Política Migratoria, SEGOB, con base en información del INM registrada en los puntos de internación a México

ANEXO II

Entradas, según vía de internación, enero-noviembre 2010-2012p/

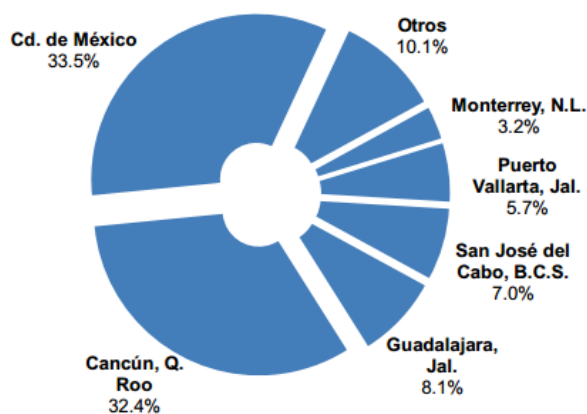
Vía de entrada	Enero-Noviembre				
	2010	2011	2012 ^{p/}	Var. % 2012/10	Var. % 2012/11
Total de entradas	21 571 397	21 269 870	21 742 930	0.8	2.2
Vía Aérea	12 532 557	12 912 669	13 610 137	8.6	5.4
Vía marítima ^{1/}	6 000 778	5 600 113	5 076 073	-15.4	-9.4
Vía terrestre ^{2/}	3 038 062	2 757 088	3 056 720	0.6	10.9

Fuente: Centro de Estudios Migratorios. Unidad de Política Migratoria, SEGOB, con base en información del INM registrada en los puntos de internación a México

ANEXO III

Entradas aéreas, según puntos de internación, enero-noviembre 2010-2012p/

Punto de internación	Enero-Noviembre				
	2010	2011	2012 ^{p/}	Var. % 2012/10	Var. % 2012/11
Total general	12 532 557	12 912 669	13 610 137	8.6	5.4
Cd. de México	4 013 215	4 163 733	4 563 860	13.7	9.6
Cancún, Q. Roo	4 096 502	4 233 473	4 412 166	7.7	4.2
Guadalajara, Jal.	941 369	1 122 058	1 097 646	16.6	-2.2
San José del Cabo, B.C.S.	896 398	908 692	954 806	6.5	5.1
Puerto Vallarta, Jal.	867 274	787 770	779 467	-10.1	-1.1
Monterrey, N.L.	366 578	373 218	430 521	17.4	15.4
Otros	1 351 221	1 323 725	1 371 671	1.5	3.6

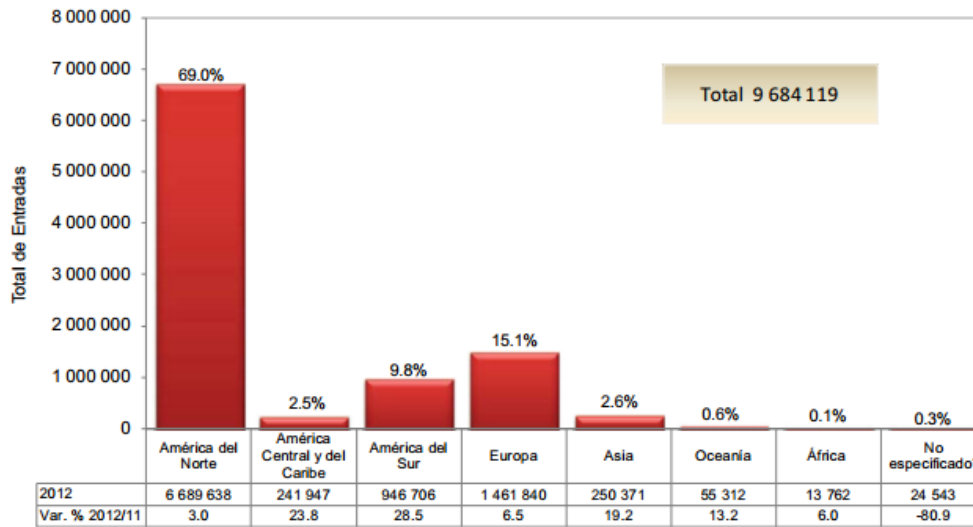


Fuente: Centro de Estudios Migratorios. Unidad de Política Migratoria, SEGOB, con base en información del INM registrada en los puntos de internación a México

ANEXO IV

Entradas aéreas de extranjeros, según regiones del mundo, enero-noviembre 2012p/

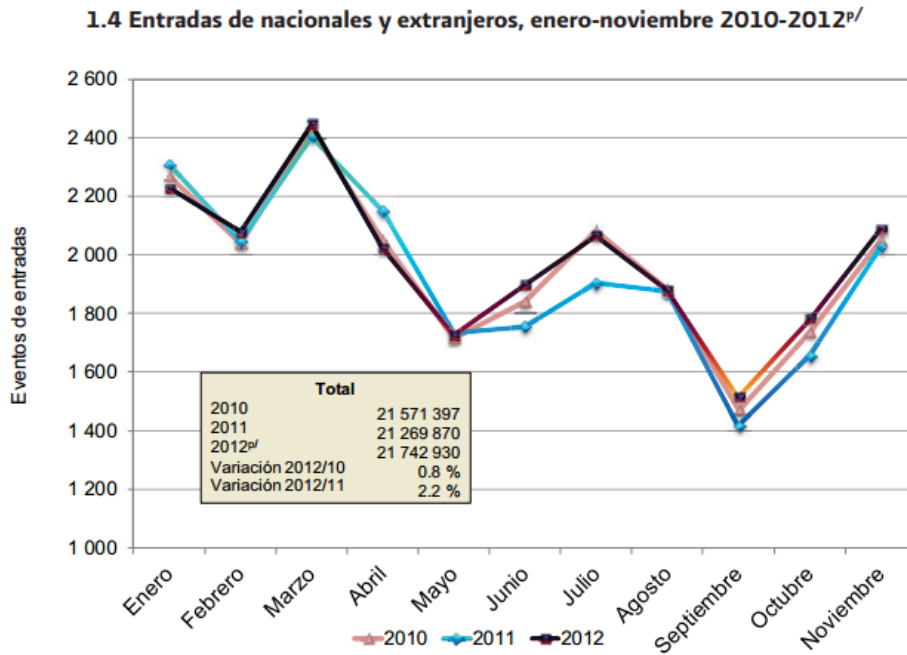
1.10 Entradas aéreas de extranjeros, según regiones del mundo, enero-noviembre 2012^{p/}



Fuente: Centro de Estudios Migratorios. Unidad de Política Migratoria, SEGOB, con base en información del INM registrada en los puntos de internación a México

ANEXO V

Entradas de nacionales y extranjeros, enero-noviembre 2010-2012



Fuente: Centro de Estudios Migratorios. Unidad de Política Migratoria, SEGOB, con base en información del INM registrada en los puntos de internación a México

ANEXO VI
ANALISIS FINANCIEROS

Pronóstico de ventas mensual primer año

Producto	Mes 3			Mes 4			Mes 5			Mes 6	
	Cantidad	Ventas	Costo	Cantidad	Ventas	Costo	Cantidad	Ventas	Costo	Cantidad	Ventas
Credenza	1	\$ 18,000.00	\$ 10,000.00	2	\$ 36,000.00	\$ 20,000.00	2	\$ 36,000.00	\$ 20,000.00	2	\$ 36,000.00
Lámpara Cobre	10	\$ 14,000.00	\$ 8,000.00	10	\$ 14,000.00	\$ 8,000.00	10	\$ 14,000.00	\$ 8,000.00	10	\$ 14,000.00
Cuchillos Obsidiana	10	\$ 16,000.00	\$ 10,000.00	10	\$ 16,000.00	\$ 10,000.00	10	\$ 16,000.00	\$ 10,000.00	12	\$ 19,200.00
Cuchillos Madera	10	\$ 10,000.00	\$ 5,000.00	10	\$ 10,000.00	\$ 5,000.00	10	\$ 10,000.00	\$ 5,000.00	12	\$ 12,000.00
Tazas de Espresso	80	\$ 16,000.00	\$ 8,000.00	80	\$ 16,000.00	\$ 8,000.00	80	\$ 16,000.00	\$ 8,000.00	80	\$ 16,000.00
Collar de plata	20	\$ 16,000.00	\$ 8,000.00	20	\$ 16,000.00	\$ 8,000.00	20	\$ 16,000.00	\$ 8,000.00	40	\$ 32,000.00
Memoria USB	100	\$ 44,000.00	\$ 22,000.00	100	\$ 44,000.00	\$ 22,000.00	200	\$ 88,000.00	\$ 44,000.00	200	\$ 88,000.00
Silla	3	\$ 13,500.00	\$ 7,500.00	5	\$ 22,500.00	\$ 12,500.00	5	\$ 22,500.00	\$ 12,500.00	5	\$ 22,500.00
Floreros	20	\$ 8,000.00	\$ 4,000.00	50	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00	50	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00	40	\$ 16,000.00
Jarra	20	\$ 3,200.00	\$ 1,600.00	70	\$ 11,200.00	\$ 5,600.00	70	\$ 11,200.00	\$ 5,600.00	70	\$ 11,200.00
Vasos	20	\$ 1,600.00	\$ 800.00	70	\$ 5,600.00	\$ 2,800.00	70	\$ 5,600.00	\$ 2,800.00	70	\$ 5,600.00
Tapete 1	4	\$ 5,600.00	\$ 2,800.00	4	\$ 5,600.00	\$ 2,800.00	8	\$ 11,200.00	\$ 5,600.00	8	\$ 11,200.00
Tapete 2	4	\$ 7,200.00	\$ 4,000.00	4	\$ 7,200.00	\$ 4,000.00	8	\$ 14,400.00	\$ 8,000.00	8	\$ 14,400.00
Tapete 3		\$ -	\$ -	2	\$ 7,000.00	\$ 4,000.00	2	\$ 7,000.00	\$ 4,000.00	6	\$ 21,000.00
Totales		\$ 173,100.00	\$ 91,700.00		\$ 231,100.00	\$ 122,700.00		\$ 287,900.00	\$ 151,500.00		\$ 319,100.00
Producto	Mes 8			Mes 9			Mes 10			Mes 11	
	Cantidad	Ventas	Costo	Cantidad	Ventas	Costo	Cantidad	Ventas	Costo	Cantidad	Ventas
Credenza	5	\$ 90,000.00	\$ 50,000.00	5	\$ 90,000.00	\$ 50,000.00	5	\$ 90,000.00	\$ 50,000.00	5	\$ 90,000.00
Lámpara Cobre	10	\$ 14,000.00	\$ 8,000.00	10	\$ 14,000.00	\$ 8,000.00	10	\$ 14,000.00	\$ 8,000.00	10	\$ 14,000.00
Cuchillos Obsidiana	12	\$ 19,200.00	\$ 12,000.00	12	\$ 19,200.00	\$ 12,000.00	12	\$ 19,200.00	\$ 12,000.00	12	\$ 19,200.00
Cuchillos Madera	14	\$ 14,000.00	\$ 7,000.00	18	\$ 18,000.00	\$ 9,000.00	18	\$ 18,000.00	\$ 9,000.00	18	\$ 18,000.00
Tazas de Espresso	80	\$ 16,000.00	\$ 8,000.00	80	\$ 16,000.00	\$ 8,000.00	100	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00	100	\$ 20,000.00
Collar de plata	40	\$ 32,000.00	\$ 16,000.00	60	\$ 48,000.00	\$ 24,000.00	40	\$ 32,000.00	\$ 16,000.00	40	\$ 32,000.00
Memoria USB	200	\$ 88,000.00	\$ 44,000.00	200	\$ 88,000.00	\$ 44,000.00	200	\$ 88,000.00	\$ 44,000.00	400	\$ 176,000.00
Silla	8	\$ 36,000.00	\$ 20,000.00	8	\$ 36,000.00	\$ 20,000.00	8	\$ 36,000.00	\$ 20,000.00	8	\$ 36,000.00
Floreros	50	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00	50	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00	50	\$ 20,000.00	\$ 10,000.00	70	\$ 28,000.00
Jarra	70	\$ 11,200.00	\$ 5,600.00	70	\$ 11,200.00	\$ 5,600.00	70	\$ 11,200.00	\$ 5,600.00	60	\$ 9,600.00
Vasos	70	\$ 5,600.00	\$ 2,800.00	70	\$ 5,600.00	\$ 2,800.00	70	\$ 5,600.00	\$ 2,800.00	70	\$ 5,600.00
Tapete 1	15	\$ 21,000.00	\$ 10,500.00	15	\$ 21,000.00	\$ 10,500.00	15	\$ 21,000.00	\$ 10,500.00	15	\$ 21,000.00
Tapete 2	15	\$ 27,000.00	\$ 15,000.00	15	\$ 27,000.00	\$ 15,000.00	15	\$ 27,000.00	\$ 15,000.00	15	\$ 27,000.00
Tapete 3	15	\$ 52,500.00	\$ 30,000.00	15	\$ 52,500.00	\$ 30,000.00	15	\$ 52,500.00	\$ 30,000.00	15	\$ 52,500.00
Totales		\$ 446,500.00	\$ 238,900.00		\$ 466,500.00	\$ 248,900.00		\$ 454,500.00	\$ 242,900.00		\$ 548,900.00

Fuente: Realizado por Gabriela Noriega Landeros

Pronóstico de ventas anual a 3 años

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 3,836,500.00	\$ 5,371,100.00	\$ 7,519,540.00
Costo de Ventas	\$ 2,332,800.00	\$ 3,265,920.00	\$ 4,572,288.00

En pesos mexicanos

Fuente: Realizado por Gabriela Noriega Landeros

Costos y Precios de los productos

Ventas en unidades	Costo	Precio	Margen Utilidad	Porcentaje Utilidad
Credenza	\$ 10,000.00	\$ 18,000.00	\$ 8,000.00	80%
Lámpara Cobre	\$ 800.00	\$ 1,400.00	\$ 600.00	75%
Cuchillos Obsidiana	\$ 1,000.00	\$ 1,600.00	\$ 600.00	60%
Cuchillos Madera	\$ 500.00	\$ 1,000.00	\$ 500.00	100%
Tazas de Espresso	\$ 100.00	\$ 200.00	\$ 100.00	100%
Collar de plata	\$ 400.00	\$ 800.00	\$ 400.00	100%
Memoria USB	\$ 220.00	\$ 440.00	\$ 220.00	100%
Silla	\$ 2,500.00	\$ 4,500.00	\$ 2,000.00	80%
Floreros	\$ 200.00	\$ 400.00	\$ 200.00	100%
Jarra	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 80.00	100%
Vasos	\$ 40.00	\$ 80.00	\$ 40.00	100%
Tapete 1	\$ 700.00	\$ 1,400.00	\$ 700.00	100%
Tapete 2	\$ 1,000.00	\$ 1,800.00	\$ 800.00	80%
Tapete 3	\$ 2,000.00	\$ 3,500.00	\$ 1,500.00	75%

En pesos mexicanos

Fuente: Realizado por Gabriela Noriega Landeros

Flujo de Fondos Proyectado

PERIODO	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 714,142.00	\$ 445,000.00	\$ 386,300.00	\$ 233,300.00	\$ 162,400.00	\$ 120,700.00	\$ 118,800.00	\$ 9,200.00
Ingresos								
Ventas		\$ -	\$ -	\$ 173,100.00	\$ 231,100.00	\$ 287,900.00	\$ 319,100.00	\$ 351,000.00
Total de Ingresos		\$ -	\$ -	\$ 173,100.00	\$ 231,100.00	\$ 287,900.00	\$ 319,100.00	\$ 351,000.00
Egresos								
Inversión Inicial	\$ 269,142.00							
Costo de ventas			\$ 91,700.00	\$ 122,700.00	\$ 151,500.00	\$ 168,500.00	\$ 187,400.00	\$ 238,900.00
Sueldos		\$ 8,800.00	\$ 28,800.00	\$ 88,800.00	\$ 88,800.00	\$ 88,800.00	\$ 88,800.00	\$ 88,800.00
Asistente Administrativo			\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Contador (Trámites y Registros)*		\$ 5,800.00	\$ 5,800.00	\$ 5,800.00	\$ 5,800.00	\$ 5,800.00	\$ 5,800.00	\$ 5,800.00
Diseñador Junior			\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Administrador y Gerente Comercial				\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Producción y Logística				\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Director de Arte y Diseño				\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00
Servicio de limpieza		\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Gastos de Administración y Ventas		\$ 49,900.00	\$ 32,500.00	\$ 32,500.00	\$ 32,500.00	\$ 32,500.00	\$ 32,500.00	\$ 32,500.00
Alquiler más mes de depósito		\$ 34,800.00	\$ 17,400.00	\$ 17,400.00	\$ 17,400.00	\$ 17,400.00	\$ 17,400.00	\$ 17,400.00
Gastos de Oficina		\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00
Servicio de alarma		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Mantenimiento Página Web		\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Agencia de Publicidad (Marketing Digital)		\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Participación en Ferias del Rubro (Incluyendo folletos y catálogos)							\$ 120,000.00	
Total de Egresos	\$ 269,142.00	\$ 58,700.00	\$ 153,000.00	\$ 244,000.00	\$ 272,800.00	\$ 289,800.00	\$ 428,700.00	\$ 360,200.00
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 269,142.00	-\$ 58,700.00	-\$ 153,000.00	-\$ 70,900.00	-\$ 41,700.00	-\$ 1,900.00	-\$ 109,600.00	-\$ 9,200.00
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ 445,000.00	\$ 386,300.00	\$ 233,300.00	\$ 162,400.00	\$ 120,700.00	\$ 118,800.00	\$ 9,200.00	\$ -
Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3		
\$ -	\$ 76,300.00	\$ 178,600.00	\$ 221,700.00	\$ 354,200.00	\$ 375,700.00	\$ 625,280.00		
\$ 446,500.00	\$ 466,500.00	\$ 454,500.00	\$ 548,900.00	\$ 557,900.00	\$ 5,371,100.00	\$ 7,519,540.00		
\$ 446,500.00	\$ 466,500.00	\$ 454,500.00	\$ 548,900.00	\$ 557,900.00	\$ 5,371,100.00	\$ 7,519,540.00		
\$ 248,900.00	\$ 242,900.00	\$ 290,100.00	\$ 295,100.00	\$ 295,100.00	\$ 3,265,920.00	\$ 4,572,288.00		
\$ 88,800.00	\$ 88,800.00	\$ 88,800.00	\$ 88,800.00	\$ 88,800.00	\$ 1,185,600.00	\$ 1,305,600.00		
\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00				
\$ 5,800.00	\$ 5,800.00	\$ 5,800.00	\$ 5,800.00	\$ 5,800.00				
\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00				
\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00				
\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00				
\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00				
\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00				
\$ 32,500.00	\$ 32,500.00	\$ 32,500.00	\$ 32,500.00	\$ 32,500.00	\$ 670,000.00	\$ 690,000.00		
\$ 17,400.00	\$ 17,400.00	\$ 17,400.00	\$ 17,400.00	\$ 17,400.00				
\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00				
\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00				
\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00				
\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00				
\$ 370,200.00	\$ 364,200.00	\$ 411,400.00	\$ 416,400.00	\$ 536,400.00	\$ 5,121,520.00	\$ 6,567,888.00		
\$ 76,300.00	\$ 102,300.00	\$ 43,100.00	\$ 132,500.00	\$ 21,500.00	\$ 249,580.00	\$ 951,652.00		
\$ 76,300.00	\$ 178,600.00	\$ 221,700.00	\$ 354,200.00	\$ 375,700.00	\$ 625,280.00	\$ 1,576,932.00		

ANEXO VII

Estado de Resultados

	1° año		2° año		3° año	
Ventas netas	\$ 3,836,500.00		\$ 5,371,100.00		\$ 7,519,540.00	
Costo de Ventas	\$ 2,332,800.00		\$ 3,265,920.00		\$ 4,572,288.00	
Utilidad Bruta		\$ 1,503,700.00		\$ 2,105,180.00		\$ 2,947,252.00
Gastos de Operaciones		\$ 1,842,142.00		\$ 1,855,600.00		\$ 1,995,600.00
Inscripciones, Registros y Licencias	\$ 39,142.00					
Salarios	\$ 925,600.00		\$ 1,185,600.00		\$ 1,305,600.00	
Infraestructura	\$ 190,000.00					
Gastos administrativos y ventas	\$ 687,400.00		\$ 670,000.00		\$ 690,000.00	
Utilidad Operativa		-\$ 338,442.00		\$ 249,580.00		\$ 951,652.00
Ingresos Financieros	\$ -		\$ -		\$ -	
Gastos Financieros	\$ -		\$ -		\$ -	
Utilidad antes de impuestos		-\$ 338,442.00		\$ 249,580.00		\$ 951,652.00
Impuestos (30%)	\$ -		\$ 74,874.00		\$ 285,495.60	
Utilidad neta		-\$ 338,442.00		\$ 174,706.00		\$ 666,156.40

ACLARACIÓN

Declaro bajo juramento que esta tesis fue elaborada por mí, que no utilicé ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias y que no utilicé frases o párrafo de otros autores, que este trabajo de tesis nunca ha sido presentado ante un comité de evaluación de tesis y que no transgreda derechos de terceros.

Gabriela Noriega Landeros