

---

---

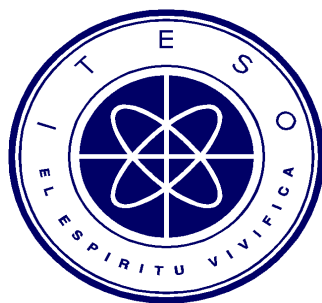
# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO  
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA  
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

---

---

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y MERCADOLOGÍA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**PLAN DE NEGOCIOS DE LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS  
TEXTILES BORDADOS, DIRIGIDO AL TURISMO RELIGIOSO EN EL MUNICIPIO DE  
TALPA DE ALLENDE, JALISCO.**

**TESIS DE MAESTRÍA**  
*QUE PARA OBTENER EL GRADO DE*

**MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

*PRESENTA:*  
**YANSY ALEZKY CIBRIAN URIBE**

*ASESOR: MTRO. MARTÍN DELOYA BERNABE*

**TLAQUEPAQUE, JAL.**

**JUNIO DE 2013**

## INTRODUCCIÓN

La religión católica es una de las religiones más profesadas del mundo, abarcando al 2003 el 17.4 por ciento de la población mundial (Anexo 1). En México, al 2010, el 89.3 por ciento de la población (Anexo 1) profesaba esta religión; es decir, son creyentes y ejercen los ritos y prácticas de la misma, tales como, el bautizo, el ayuno, la oración, la penitencia y la peregrinación, entre otras.

La peregrinación o peregrinaje es un fenómeno casi universal de la antropología religiosa. [...] <sup>1</sup> Es el viaje efectuado por un creyente (o grupo de creyentes) hacia un santuario, el cual se puede realizar por mera profesión de fe o como método para expiar algún pecado o para cumplir una penitencia impuesta tras cometer un pecado grave; esto impulsado por un profundo sentimiento de devoción según la religión practicada e incluso como agradecimiento por peticiones concedidas a la figura religiosa pertinente. [...] <sup>2</sup> La Mayor peregrinación que podía realizar un cristiano durante la Edad Media era a Jerusalén. Esta visita otorgaba al peregrino el perdón de todos sus pecados. [...] <sup>3</sup>

Los caminos de toda la cristiandad hacia Roma originaron las romerías que concentraban al creyente ante la cátedra de Pedro. En la búsqueda escolástica de las huellas de los apóstoles o de las reliquias sagradas, se fueron abriendo los itinerarios a las peregrinaciones desde el piadoso y altruista romero hasta el que se cumplía contrito con la penitencia de visitar cubierto de sayal y grillos, los sitios señalados para la contrición. Los peregrinos medievales fueron generadores de turismo y comercio durante sus recorridos. [...] <sup>4</sup>

Durante la era prehispánica, los grupos indígenas expresaban a través de la música y la danza su sentimiento religioso; y a la llegada de los españoles en el siglo XVI, los sacerdotes incorporaron el cristianismo a estas celebraciones, [...] <sup>5</sup> sustituyendo las deidades prehispánicas por cristianas, los templos marianos sustituyeron a los de Tonantzin; y Cristo y los santos a Tezcatlipoca, Tláloc, entre otros.

---

<sup>1</sup> Jacques Le Goff, *Diccionario razonado del Occidente medieval*, Ediciones Akal, Madrid España, 2003, pp. 646.

<sup>2</sup> *Las Peregrinaciones. Recorridos de Fe*, obtenido el 12 de Marzo de 2012, desde <http://www.mexicodesconocido.com.mx/las-peregrinaciones-recorridos-de-fe.html>

<sup>3</sup> *Peregrinaciones en México*, obtenido el 12 de Marzo de 2012, desde <http://www.explorandomexico.com.mx/about-mexico/5/220/>

<sup>4</sup> *Las Peregrinaciones. Recorridos de Fe*, op. cit.

<sup>5</sup> *Peregrinaciones en México*, op. cit.

Sólo con el tiempo las imágenes sagradas lograron su fama taumaturga y el pueblo desesperado y sumiso volcó su confianza en la intercesión milagrosa. Los polos del poder divino se dieron a conocer por los milagros, y empezó el compromiso del agraciado llevando su exvoto o constancia del favor recibido. La acumulación de estos milagros incrementaba el fervor y recurrencia al santuario. [...] <sup>6</sup>

Actualmente algunos de los principales santuarios mexicanos que reciben peregrinaciones cada año están ubicados en sitios donde sucedió un milagro, el cual casualmente, es el mismo lugar donde se rendía culto a una deidad prehispánica. Ejemplo de estos, son los santuarios de la Virgen de Guadalupe que apareció en 1531, el del Cristo Moreno de Chalma en Toluca que apareció en 1573, el de Otatitlán en 1596 y el de San Juan de los Lagos en 1623.

Sin duda alguna, la peregrinación más espléndida de México es la que se realiza en honor a la Virgen de Guadalupe. Cada 12 de Diciembre, día en que se conmemora la aparición de la Virgen de Guadalupe al indígena Juan Diego, la Basílica de Guadalupe se cimbra con la llegada de millones de peregrinos que viajan durante días desde su lugar de origen a lo largo del país. Es una oportunidad de mostrarle su amor a la Virgen y por lo tanto, no se escatima en la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo para organizar y realizarla. Todos los peregrinos se preparan para asistir uniformados, llevando pancartas, velas y ofrendas. En muchas peregrinaciones también se incluye una banda que va marcando el paso con el retumbar de sus tambores y un carro alegórico donde personas vestidas con atuendos alusivos, representan el momento de la aparición de la Virgen a San Juan Diego. <sup>7</sup>

El tercer santuario mariano más visitado de la República Mexicana es La Basílica de Nuestra Señora del Rosario de Talpa, donde se encuentra la imagen de Nuestra Señora del Rosario de Talpa, ya que al año recibe aproximadamente cinco millones de turistas religiosos tanto nacionales como extranjeros. <sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> *Las Peregrinaciones. Recorridos de Fe, op. cit.*

<sup>7</sup> *Peregrinaciones en México, op. cit.*

El gobierno no ha podido calcular la cifra exacta de personas, ya que las características del turismo son muy variadas tanto en fecha como en volumen y no se han podido contabilizar; aunado a que desde hace algunos años con el fin de evitar las grandes aglomeraciones de gente, algunos visitantes prefieren ir en fines de semana anteriores o posteriores a la celebración.<sup>9</sup>

La imagen de la Virgen de Talpa, se dice, fue modelada por los indios tarascos del Estado de Michoacán en 1530<sup>10</sup> y llevada a Talpa en el año de 1585; desde entonces ha concedido cientos de milagros a los innumerables peregrinos que han pasado frente a ella con un rostro de sufrimiento y palabras de alabanza.

Los nativos del lugar, al tratar de recordar alguno de sus grandes milagros, difícilmente pueden escoger alguno de entre ellos y relatan más bien los que están escritos en la historia, como lo fue su prodigiosa renovación (Anexo 11), ocurrida cuando la imagen de caña liviana y en mal estado iba a ser enterrada, y al ser colocada en un hoyo, en medio de un resplandor y se observó que la imagen que se iba a desechar se había inexplicablemente renovado.

El pueblo de Talpa también le agradece a su Virgen la milagrosa restauración de la torre izquierda de su Basílica, que debido a un fuerte sismo ocurrido en la década de los 20's, en el siglo pasado, había quedado peligrosamente inclinada, pero ese mismo día, por la tarde, otro temblor puso la torre en su lugar.<sup>11</sup>

El 10 de Diciembre de 1948 se firmó en Roma el rescripto que concedía el Patronato de la Diócesis de Tepic a Nuestra Señora del Rosario de Talpa. El último día del mes de Febrero del año siguiente, fue recibido el documento en la curia Diocesana. Inmediatamente dieron inicio los preparativos para tan importante evento, el cual se llevó a cabo del 12 de Mayo de 1949.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Lic. María de la Luz Hernández Sánchez, comunicación personal, 18 de Abril de 2011, Directora de Turismo en Talpa de Allende

<sup>9</sup> *Loc cit.*

<sup>10</sup> *Atractivos*, 2010, obtenido el 20 de Octubre 2010, desde [http://www.Talpadeallende.gob.mx/tur\\_atractivos.html](http://www.Talpadeallende.gob.mx/tur_atractivos.html)

<sup>11</sup> Virgen del Rosario de Talpa, obtenido el 22 de Octubre de 2011, desde <http://Talpaonline.com/religion/virgendeTalpa.html>

<sup>12</sup> *Loc cit.*



Figura 1. Nuestra Señora del Rosario de Talpa.<sup>13</sup>

Talpa de Allende es un municipio y población del estado de Jalisco, México. Se localiza en el oeste del estado, en la Región Sierra Occidental; a 190 kilómetros al oeste de Guadalajara. Talpa proviene de los vocablos náhuatl *Tlalli*, tierra y *pan*, encima o sobre; por lo tanto, significa: Sobre la Tierra. En 1885 se le añadió “de Allende”, en honor a Ignacio Allende. Su extensión territorial es de 2,685 km<sup>2</sup>.<sup>14</sup> Tiene 14,410 habitantes y se dedican principalmente al sector terciario (Anexo 4).

Este municipio tiene festividades nueve de los doce meses del año. Patrias, religiosas, culturales y sociales, predominando las de carácter religioso, y su turismo está repartido durante todo el año en cada una de las fiestas religiosas que se celebran (Anexo 2).

Al hablar del fenómeno religioso, no sólo podemos referirnos a Talpa de Allende, sino que se puede extender a nivel estado, con festividades de gran impacto durante todo el año (Anexo 9), como lo es la fiesta de la Virgen de la Candelaria en San Juan de los Lagos, que se celebra del 25 de Enero al 2 de Febrero, reuniendo en el 2012 alrededor de 1.5 millones de peregrinos. Considerado éste como el segundo santuario religioso en importancia.

---

<sup>13</sup> *Loc cit.*

<sup>14</sup> *Descripción Geografía*, obtenido el 20 de Octubre de 2011, desde [http://www.Talpadeallende.gob.mx/tur\\_geografia.html](http://www.Talpadeallende.gob.mx/tur_geografia.html)

Al respecto, el delegado de la Secretaría de Turismo de Jalisco (Setujal), Alfredo Lara, hizo mención que si bien un número de visitantes no pernocta en San Juan de los Lagos, la festividad de La Candelaria es una de las fechas que más concentra afluencia turística con la consecuente derrama económica en la hotelería y los giros comerciales.<sup>15</sup>

Si nos expendemos a nivel país, podemos mencionar inclusive los eventos de gran magnitud ocasiones como son las visitas de los Papas a México. Donde en la última visita del Papa Juan Pablo II en el 2002 a la ciudad de México, reunió a millones de católicos que lo vieron y escucharon, además de aquellos que no profesaban el catolicismo.<sup>16</sup>



Figura 2. Papa Visita México.<sup>17</sup>

A nivel nacional, podemos hablar de la visita del Papa Benedicto XVI en el estado de Guanajuato del 23 al 26 de Marzo del 2012. En la cual se calculó una derrama económica de mil millones de pesos para la entidad<sup>18</sup>, sin contar el gasto en transporte que alcanzaría los 290 millones 282 mil 865 pesos, así lo informó la Confederación Nacional Turística (CNT).

<sup>15</sup> Salvador y Maldonado, "Las Fiestas de San Juan de los lagos con gran afluencia", en *El Informador*, México, 3 de Febrero de 2012, desde <http://www.informador.com.mx/jalisco/2012/355072/6/las-fiestas-de-san-juan-de-los-lagos-con-gran-afluencia.htm>

<sup>16</sup> *Deja el Papa honda huella en México*, obtenido el 19 de Marzo de 2012, desde <http://www.esmas.com/noticierostelevisa/mexico/436233.html>

<sup>17</sup> "Papa visita Cuba y México", en *El Economista*, México, 13 de Marzo de 2012, 11:55 horas, obtenido el 26 de Diciembre de 2012, desde <http://eleconomista.com.mx/infografias/2012/03/13/papa-visita-cuba-mexico>

<sup>18</sup> Marco Antonio Gómez Lovera, "¿Cuánto se gastó y cuánto dejará la visita del Papa?", 24 de Marzo, 2012, obtenido el 14 de Abril 2012, desde <http://vivirmexico.com/2012/03/cuanto-se-gasto-y-cuanto-dejara-la-visita-del-papa>

Se destacó también que llegaron a Guanajuato aproximadamente 540 mil visitantes, de los cuales 86 mil 315 utilizaron servicios de hospedaje, generando una ocupación del 90.56 por ciento. Según datos del Centro de Investigación y Estadística para el Empresario Turístico, la Mayor concentración de la oferta de habitaciones se ubicó en los municipios de León, Guanajuato, Celaya, Irapuato y San Miguel De Allende, la cual representa el 61 por ciento de los establecimientos de hospedaje y 74 por ciento de los cuartos.<sup>19</sup>

Lo que evidencia que en México el mercado religioso católico representa una oportunidad de negocio en múltiples rubros.

---

<sup>19</sup> "Benedicto XVI generará 775 mdp", en *El Universal*, 15 de Marzo de 2012, obtenido 25 de Marzo de 2012, desde <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/93723.html>



## AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, por darme la oportunidad de lograr mis sueños junto a mis seres queridos y acompañarme en este camino llamado vida.

A mi familia por su apoyo y confianza incondicional, por motivarme y por ofrecerme siempre su mano para seguir adelante.

A mis amigos y seres queridos por tener paciencia y ser mis compañeros y testigos de mi paso por este camino.

Especialmente agradezco al Mtro. Martín Deloya Bernabe por su asesoramiento, paciencia, consejo y aliento que me brindo a lo largo de mi proyecto.

De igual manera, agradezco a mi *alma mater*, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente por haberme abrigado tanto en mi licenciatura como ahora en mis estudios de maestría y a sus profesores por obsequiar sus conocimientos y experiencias.

Por último, quiero dar las gracias al Instituto Jalisciense de la Juventud a nombre de todos los becados, por darnos la oportunidad de continuar superándonos.

## ÍNDICE

# Índice General

INTRODUCCIÓN.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	9
ÍNDICE.....	10
Índice General .....	11
Índice de Tablas .....	12
Índice de Figuras .....	13
Índice de Anexos .....	14
CAPITULO I.....	15
1.1 Marco Conceptual.....	16
1.2 Competencia .....	30
1.3 Marco Teórico.....	44
CAPITULO II.....	73
2.1 Propuesta de Empresa y Modelo de Negocio .....	74
2.2 Plan de mercadotecnia y comercialización.....	81
2.2.1 <i>Despliegue de Objetivos</i> .....	84
2.2.2 <i>Recolección de producto, realización de pedido y distribución</i> .....	90
2.3 Plan de Operación .....	96
2.4 Plan Financiero.....	107
2.4.1 <i>Información Financiera del plan de negocios</i> .....	119
CONCLUSIONES .....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	141
ANEXOS.....	153
GLOSARIO.....	175

## Índice de Tablas

Tabla 1. Promedio de venta anual de playera estampada. ....	27
Tabla 2. Foda. ....	28
Tabla 3. Modelo de porter.....	32
Tabla 4. Empresas activas en méxico dentro de la industria textil al 2005. ....	36
Tabla 5. Comparación de importaciones textiles entre méxico y china. ....	37
Tabla 6. Expectativa de ventas mensuales por cliente. ....	79
Tabla 7. Precio estimado de venta al público. ....	80
Tabla 8. Ventas 1er año. ....	86
Tabla 9. Ventas totales. ....	86
Tabla 10. Ingreso realmente cobrado. ....	86
Tabla 11. Saldo de clientes no cobrado. ....	86
Tabla 12. Ventas 2do año. ....	87
Tabla 13. Ventas totales. ....	87
Tabla 14. Ventas 3er año. ....	88
Tabla 15. Ventas totales. ....	88
Tabla 16. Punto de equilibrio. ....	89
Tabla 17. Comprobación del punto de equilibrio. ....	90
Tabla 18. Ejemplo de matriz de pedido para playera. ....	91
Tabla 19. Diagrama de operaciones por días de recolección de producto, realización de pedido y distribución. ....	95
Tabla 20. Inversión inicial mensual de materia prima basada en 20 clientes. ....	104
Tabla 21. Histórico de los indicadores de la situación económica en méxico sobre el entorno de negocios. (del 1er trimestre de 2008 al 4to trimestre del 2012). ....	108
Tabla 22. Ipc méxico últimos meses. ....	110
Tabla 23. Ipc méxico últimos años. ....	110
Tabla 24. Principales indicadores udis e inflación. ....	111
Tabla 25. Principales indicadores tipo de cambio. ....	111
Tabla 26. Principales indicadores tasas de interés. ....	113
Tabla 27. Inversión inicial. ....	120
Tabla 28. Gastos fijos de administración. ....	120
Tabla 29. Gastos variables. ....	121
Tabla 30. Sueldos. ....	121
Tabla 31. Depreciación anual. ....	122
Tabla 32. Estado de resultados. ....	123
Tabla 33. Flujo de efectivo. ....	124
Tabla 34. Balance general. ....	126
Tabla 35. Valor presente neto. ....	129
Tabla 36. Calculo de la tir. ....	130
Tabla 37. Porcentaje de población católica, 1895-2000. ....	137
Tabla 38. Distribución porcentual de la población católica por región geográfica, 2000. ....	140

## Índice de Figuras

Figura 1. Nuestra señora del rosario de talpa.....	6
Figura 2. Papa visita méxico.....	7
Figura 3. Estatua del papa con precio de venta de 6,500 pesos m/n.....	16
Figura 4. Productos a la venta en talpa de allende. ....	17
Figura 5. Mural de la ruta del peregrino, expuesta en el museo de talpa de allende. ....	18
Figura 6. Viajeros de méxico. ....	19
Figura 7. Basílica de nuestra señora del rosario de talpa.....	20
Figura 8. Danzas religiosas. ....	20
Figura 9. Peregrinos esperando entrar a la basílica. ....	21
Figura 10. Sistema de señalización de la ruta del peregrino. ....	23
Figura 11. Comerciantes extranjeros.....	25
Figura 12. Fotos de puestos de minoristas.....	31
Figura 13. Fotos de moda bling bling. ....	33
Figura 14. Fotos de puestos o locales comerciales.....	34
Figura 15. Imágenes del bordado directo o convencional. ....	41
Figura 16. Imágenes del bordado con aplicación o con aplique.....	41
Figura 17. Imágenes del bordado 3d o en relieve. ....	42
Figura 18. Imágenes del bordado en parche.....	42
Figura 19. Las tres estrategias genéricas de porter. ....	50
Figura 20. Pirámide de maslow. ....	54
Figura 21. Núcleo básico del valor.....	61
Figura 22. Los 10 tipos de innovación según doblin.....	66
Figura 23. Matriz de hofer y schendel.....	75
Figura 24. Matriz de desarrollo (igor ansoff).....	75
Figura 25. Tipo de playera que se maneja actualmente para serigrafía.....	78
Figura 26. Diagrama de flujo. ....	98
Figura 27. Artículos contemplados en la inversión inicial: estante metálico, mesa plástica plegable, caja registradora, silla metálica y computadora. ....	99
Figura 28. Artículos contemplados en la inversión inicial: calculadora, pistola etiquetadora, teléfono celular e impresora. ....	100
Figura 29. Bosquejo de almacén en talpa de allende.....	101
Figura 30. Organigrama.....	106
Figura 31. Diseño del logo y nombre de la marca. ....	136
Figura 32. Rosario digital.....	138
Figura 33. Recuerdos del papa francisco i. ....	139
Figura 34. El escudo de armas de talpa. ....	166
Figura 35. Mapa de talpa de allende. Medio físico. ....	168

## Índice de Anexos

Anexo 1. Distribución de las religiones mayoritarias por zona en todo el mundo.....	154
Anexo 2. Calendario de festividades religiosas en talpa de allende.....	155
Anexo 3. Ruta del peregrino. ....	156
Anexo 4 población total en talpa de allende, jalisco y división de actividades económicas por sector en talpa de allende, jalisco, 2010. ....	157
Anexo 5. Lista de productos y artesanías típicas de la región de talpa de allende. ....	157
Anexo 6. Entrevista a los 20 distribuidores actuales de playera estampada en talpa de allende. ....	159
Anexo 7. Catálogo de posibles productos a introducir en el mercado de <i>souvenirs</i> en talpa de allende. ....	166
Anexo 8. Información poblacional y geográfica de la cuesta, jalisco (localidad perteneciente al municipio de talpa de allende). ....	167
Anexo 9. Calendario anual de festividades religiosas dentro de jalisco. (contemplando solo algunos municipios, basados en el año 2012).....	169
Anexo 10. Análisis preliminar de los gastos de una maquila bordadora localizada en una zona marginada en talpa de allende jalisco.....	171
Anexo 11. Historia de la renovación de la imagen de nuestra señora del rosario de talpa. Patrona de la diócesis de tepic.....	172
Anexo 12. Unidades económicas en talpa de allende dedicadas a la venta de artesanías, productos típicos de la región y <i>souvenirs</i> .....	174

## CAPITULO I

## 1.1 Marco Conceptual

Dentro de la cultura del peregrino católico, independientemente de su predilección por algún santuario en específico, está muy arraigada la compra de productos, artesanías y *souvenirs* típicos de la región, tanto para uso o consumo personal como regalo o recuerdo de su visita. La lista abarca todo tipo de artículos, de distintos precios y trabajados en diferentes materiales, desde joyas hasta la propia tierra, los cuales, debido a la cultura del católico y por el hecho de representar su creencia y fe, adquieren un valor significativo; volviéndose invaluable si dicho artículo tiene la bendición de algún sacerdote.

Analizando el ejemplo de la visita del Papa Benedito XVI a León, Guanajuato en Marzo del 2012; se observó que desde el mes de Febrero este fenómeno religioso comienza a ser un negocio para los vendedores de artículos religiosos. Los proveedores anunciaron que producirían playeras, cuyo precio será de aproximadamente 300 pesos, tazas de 180 pesos y demás recuerdos de la visita del pontífice.<sup>20</sup>

En diversos comercios de la entidad los precios de productos alusivos al viaje papal oscilan entre los diez y los siete mil pesos: los más económicos eran pulseras, estampas, gorras, playeras, rompecabezas y figuras armables de cartón; y los de Mayor precio eran medallas conmemorativas de oro o plata, figuras de diversos tamaños hechas con fibra de vidrio y cuadros con la imagen de Benedicto XVI.



Figura 3. Estatua del Papa con precio de venta de 6,500 pesos M/N.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Daniel Martínez León, "Inicia la vendimia de artículos con la imagen del Papa Benedicto XVI", en *Milenio*, 18 de Febrero 2012, obtenido el 25 de Marzo de 2012, desde <http://impreso.milenio.com/node/9114957>

<sup>21</sup> Juan Pablo Reyes, "Crece venta de souvenirs por la visita de Ratzinger", en *Excelsior*, 18 de Febrero 2012, obtenido el 25 de Marzo de 2012, desde [http://excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id\\_notas=820852&seccion=el-papa-en-mexico&cat=423](http://excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id_notas=820852&seccion=el-papa-en-mexico&cat=423)



En algunos puntos del centro de León también se ofrecía por 35 pesos tierra traída de los lugares santos, incluso con comprobante de autenticidad.

El mercado de los artículos religiosos se extiende alrededor de todo el país, no solo en sucesos nacionales, sino en cada una de las festividades locales de cada región.

Talpa de Allende es un vivo ejemplo de éste fenómeno comercial religioso. En éste municipio, la lista de artículos a la venta para el peregrino y/o turista consiste principalmente en productos alimenticios, como lo es el rollo o ate de guayaba, el tradicional chicle exclusivo de la región y el café, que es cultivado en localidades aledañas a Talpa de Allende; además de estos, la lista de productos también se extiende a artículos como rosarios, llaveros, imágenes, playeras estampadas, estatuas, entre otros; siempre aludidos a temas religiosos, principalmente a la Virgen de Talpa de Allende (Anexo 5).



Figura 4. Productos a la venta en Talpa de Allende.<sup>22</sup>

Durante la semana santa acontece una de las principales festividades religiosas de este municipio, donde alrededor de tres millones de personas<sup>23</sup> recorren la Ruta del Peregrino (Anexo 3).

<sup>22</sup> Realización personal, fotografía de productos a la venta en Talpa de Allende, Talpa de Allende, 12 de Marzo de 2012.

<sup>23</sup> Tres de los santuarios más visitados en México están en Jalisco, 21 de Abril de 2009, obtenido el 20 de Octubre de 2011, desde <http://www.terra.com.mx/Turismo/articulo/1094517/Tres+de+los+santuarios+mas+visitados+en+Mexico+estan+en+Jalisco.htm>

Un camino con más de 200 años de tradición, que recorre algunos municipios del estado de Jalisco, iniciando normalmente en la ciudad de Ameca, y terminando en el pueblo de Talpa de Allende. Hay turismo que camina todo el trayecto, otros lo recorren en bicicleta, motocicletas, en caballo, en autobuses o inclusive en sus propios vehículos.



Figura 5. Mural de la ruta del peregrino, expuesta en el museo de Talpa de Allende.<sup>24</sup>

Durante los últimos dos años el turismo de ciclistas ha aumentado, grupos de profesionales que entrenan o inclusive aficionados, deciden recorrer el camino, algunos recorriéndolo en 8 horas otros hasta en dos días.<sup>25</sup>

Para los caminantes, es un trayecto de aproximadamente tres días, periodo durante el cual tiene que cubrir las necesidades básicas de sueño, comida y baño, por lo que lentamente los senderos se han hecho más transitables y los gobiernos han ido invirtiendo en servicios que le permitan al peregrino Mayor comodidad. Bajo el sol, los caminantes andan en todo tipo de terrenos, planicies, montañas, riscos; con el objetivo de llegar con la santísima Virgen del Rosario de Talpa ya sea para cumplir con una manda, dar las gracias por algún milagro o de igual manera para pedir por sus intenciones. Usualmente su vestimenta consiste en zapatos cómodos, preferentemente tenis, pantalón, playera o camisa ligera y fresca, algo para cubrirse la cabeza, ya sea cachucha, sombrero, gorro y/o paliacate,

<sup>24</sup> Realización personal, fotografía del mural de la ruta del peregrino, expuesta en el museo de Talpa de Allende, Talpa de Allende, 12 de Marzo 2012.

<sup>25</sup> Paula Uribe, Héctor Palomera, Lorena Peña, comunicación personal, 18 de Abril de 2011, Comerciantes de playera estampada en Talpa de Allende.

algunos cargan con un bastón de madera llamado burra para ayudarse a caminar, linterna, su bolsa de dormir, alimento y agua, y dado que por la noche hace frío, también cargan chamarras o algo con que cubrirse.<sup>26</sup>



Figura 6. Viajeros de México.<sup>27</sup>

Año con año en Marzo, también se une una procesión con más de 50 años de historia de entre 50 a 80 charros a caballo que llegan a Talpa desde Autlán de Navarro, mujeres, hombres y niños, llegan uniformados con sus trajes típicos cargando los estandartes de la Virgen. Y no solo de este municipio, sino también de diferentes comunidades aledañas a Talpa, llegan a celebrar a la virgen.<sup>28</sup>

Talpa es visitado por niños, adultos, personas de la tercera edad, ya sean hombres o mujeres, Mayormente en grupos o familias. Inclusive, la gente se uniforma con playeras distintivas del grupo al que pertenecen. Durante el mes de Marzo, en un solo día, llega a haber hasta 500 autobuses estacionados transportando a todos los fieles.<sup>29</sup>

Una vez que llegan a la Basílica de Nuestra Señora del Rosario de Talpa lo primero que la gran mayoría hace es irse a presentar con la Virgen, algunos entran inclusive de rodillas desde la puerta hasta el altar.

---

<sup>26</sup> Cesar Núñez García, Erika Limón Calderón, Verónica Limón Calderón, Lizeth Limón Calderón, comunicación personal, 18 de Abril de 2011, turista que ha recorrido la ruta del peregrino.

<sup>27</sup> *Viajeros de México*, obtenida el 22 de Marzo de 2012, desde <http://www.jalisco.com.mx/blog/historia-religion-y-naturaleza-en-ruta-del-peregrino-jalisco.html>

<sup>28</sup> Paula Uribe, Héctor Palomera, Lorena Peña, comunicación personal, *op.cit.*



Figura 7. Basílica de nuestra señora del rosario de Talpa.<sup>30</sup>

Posteriormente los peregrinos se van a bañar, se cambian de ropa, algunos inclusive compran su cambio de ropa en Talpa, para no cargar durante el trayecto y se van a pasear por Talpa visitando sus tiendas, puestos y restaurantes, reuniéndose siempre en la plaza principal del pueblo, donde, durante estas festividades hay música todo el tiempo, bandas de guerra, marchas, procesiones, norteños, actividades culturales y danzas religiosas.



Figura 8. Danzas religiosas.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> *Loc. Cit.*

<sup>30</sup> *Basílica de nuestra señora del rosario de Talpa*, obtenida el día 11 de Octubre de 2011, desde [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Basilica\\_de\\_Nuestra\\_Senora\\_de\\_Talpa.JPG?uselang=es](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Basilica_de_Nuestra_Senora_de_Talpa.JPG?uselang=es)

<sup>31</sup> *Realización personal*, fotografía de Danzas Religiosas, Talpa de Allende, 12 de Marzo 2012.

Sobre estas últimas, su importancia radica principalmente en la conservación de las tradiciones más ancestrales de México. Existen varios grupos de personas que buscan preservar la tradición, formando así especies de colegios, donde además de enseñarse la danza se dan talleres de filosofía prehispánica o clases de náhuatl.

De esta manera han surgido también grupos que pretenden difundir la cultura mexicana por el país e incluso recuperar el náhuatl y establecerlo como idioma oficial. Existen otros grupos que sólo buscan devolverle a las danzas su origen ancestral, eliminando así los elementos coloniales y resaltando la mexicanidad.<sup>32</sup>

El turismo religioso en Talpa de Allende es un mercado que va en aumento, la afluencia de visitantes de 2006 a 2010 a la ruta del peregrino creció alrededor de 33 por ciento, de igual manera, en este mismo periodo el número de cuartos de hotel en el municipio de Talpa de Allende creció casi 20 por ciento.<sup>33</sup>



Figura 9. Peregrinos esperando entrar a la basílica.<sup>34</sup>

<sup>32</sup> *Danzas de los diferentes estados de México*, obtenido el 6 de Noviembre de 2011, desde

<http://www.monografias.com/trabajos88/danza-diferentes-estados-mexico/danza-diferentes-estados-mexico.shtml>

<sup>33</sup> "Creció 33 por ciento afluencia a la Ruta del Peregrino", en el *Periódico Tribuna*, s.f., obtenido el 23 de Abril de 2011,

desde <http://www.tribunadelabahia.com.mx/noticiasdepuertovallarta/index.cfm?op=por2&recordID=21891&seccion=Estado>

<sup>34</sup> *Realización personal*, fotografía de Peregrinos esperando entrar a la Basílica, Talpa de Allende, 12 de Marzo de 2012.

El gobierno del estado ha sabido identificar esta oportunidad contribuyendo con su desarrollo. La Directora General del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), Adriana Pérez Quesnel, entregó el 22 de Marzo de 2011 al Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco, Emilio González Márquez, los estudios de planeación turística denominados: Programa Subregional de Desarrollo Turístico de la Ruta Andador del Peregrino. Este programa tiene por objetivo impulsar el desarrollo de la industria turística a través de actividades y servicios acordes con los requerimientos del mercado.

El programa Andador del Peregrino comprende a lo largo de la ruta Ameca-Talpa de Allende, una escultura monumental, tres miradores, tres ermitas, dos albergues y seis áreas de servicios básicos que dan soporte y apoyo a los peregrinos.

La Estrategia General de Desarrollo turístico pretende diversificar la oferta turística para atraer a otros segmentos además del religioso, particularmente los de naturaleza y cultura; mejorar las condiciones de Talpa de Allende como centro religioso por medio de mejores servicios turísticos, impulsando otros segmentos en la Sierra del Cuale; consolidar a Mascota como el destino turístico cultural y de descanso por medio del impulso a actividades artísticas y la enseñanza de idiomas; aprovechar la oferta de servicios que posee Ameca para impulsar actividades turísticas de tipo cultural, así como rurales; mejorar las condiciones de infraestructura (carreteras, señalización, saneamiento y estacionamiento).

La realización de este Programa prevé al año 2030:

- Incrementar la afluencia turística a poco más del 4 por ciento.
- Generar inversión pública y privada por \$4 mil millones de pesos, 48 por ciento privada y 52 por ciento pública, en sus tres órdenes de gobierno.
- Aumentar la oferta de hospedaje de 1,375 a 2,900 cuartos hoteleros de categoría turística.
- Incrementar la derrama económica, al pasar de \$105 a \$336 millones de pesos anuales.

- Generar más de 6 mil nuevas oportunidades de empleos en la actividad turística, al pasar de 6 mil a más de 12,500 empleos totales.<sup>35</sup>

Otra de las inversiones, fue marcar y señalar el camino para los peregrinos para que no se pierdan o caminen de más, ya que en la medida de lo posible se procura evitar que el peregrino camine a un lado de la carretera, por el riesgo de accidentes que esto representa.<sup>36</sup>



Figura 10. Sistema de señalización de la ruta del peregrino.<sup>37</sup>

Durante 2009, cada uno de los visitantes a la Ruta del Peregrino dejó una derramada económica de 970 pesos en promedio, lo cual beneficia a los seis municipios de Jalisco que comprenden la ruta: Ameca, Guachinango, Mixtlán, Atenguillo, Mascota y Talpa de Allende.<sup>38</sup> Esta suma multiplicada por los tres millones de turistas solo durante las festividades de semana santa, da un total de 2,910 millones de pesos de entradas en promedio.

En estos ingresos se encuentran divididos en hospedaje, transporte, alimentos, artículos personales, venta de productos y artesanías típicas de la región, corroborando que

<sup>35</sup> Entrega FONATUR programas de desarrollo turístico para el estado de Jalisco, obtenido el 23 de Abril de 2011, desde [http://www.fonatur.gob.mx/es/comunicacion/index.asp?cve\\_sec=253](http://www.fonatur.gob.mx/es/comunicacion/index.asp?cve_sec=253).

<sup>36</sup> Cesar Núñez García, Erika Limón Calderón, Verónica Limón Calderón, Lizeth Limón Calderón, comunicación personal, *op. cit.*

<sup>37</sup> Sistema de señalización de la ruta del peregrino, obtenido el 19 de Febrero de 2012, desde <http://index34.com/es/2011/03/pilgrim-route/>

<sup>38</sup> Rodolfo Herrada Espinosa, "Visitan tres millones de personas Ruta del Peregrino cada año", 31 de Marzo de 2010 a las 21:48 horas, obtenido el 23 de Abril de 2011, desde <http://www.turista.com.mx/article1765.html>

actividad principal de ingresos de Talpa de Allende está centrada en el sector terciario (Anexo 4).<sup>39</sup>

Durante todo el año el turismo en general es nacional e internacional, provenientes principalmente de Estados Unidos y residentes de México, Mayormente los estados de Nayarit, Jalisco, Colima y Michoacán. El porcentaje de ingresos proveniente solo de la venta de los productos y artesanías típicas es difícil obtener, ya que el tipo de producto que compra el turista depende de la temporada y tipo de turismo. (Anexo 2)

En su Mayoría, el turismo que visita Talpa es un turismo de clase media baja, popular, sin embargo, también hay una temporada con turismo de clase medio alto que visita al municipio en Mayo y los connacionales a finales de año<sup>40</sup>; el cual un poder adquisitivo más alto, por lo que el promedio de ingresos por cada persona que compra productos y artesanías típicas durante su estadía, está entre 300 hasta 700 pesos dependiendo de la temporada. (Anexo 6).

Como ya se mencionó antes, el peregrino busca artículos para uso y consumo personal o para obsequio o recuerdo de su visita.<sup>41</sup>

Hablando de productos textiles, la Mayoría de los turistas no están muy enfocados en la calidad de las prendas, ya que sus compras son consideradas como artículos de uso único, más bien busca opciones, por ejemplo, hablando de playeras, quiere variedad en colores, tallas, diseños, modelos y sobre todo con rangos de precios adecuados a su economía, en ocasiones buscan algo que represente un detalle, es decir, algo barato que puedan regalar, pero sin caer en los artículos repetidos como lo son las plumas o el llavero típico. Por otro lado, hay otro segmento de turismo que se inclina por artículos más elaborados, de Mayor vista y por el que están dispuestos a pagar más. Se busca además que los productos abarquen todas las edades, géneros, tamaños, etc.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Paula Uribe, Héctor Palomera, Lorena Peña, comunicación personal, *op. cit.*

<sup>40</sup> Lic. María de la Luz Hernández Sánchez, comunicación personal, *op. cit.*

<sup>41</sup> Cesar Núñez García, Erika Limón Calderón, Verónica Limón Calderón, Lizeth Limón Calderón, comunicación personal, *op. cit.*

<sup>42</sup> Paula Uribe, Héctor Palomera, Lorena Peña, comunicación personal, *op. cit.*



“Existe un viejo dicho en España: para ser torero, primero de debe aprender a ser toro”

Anónimo

Durante las temporadas turísticas comerciales más altas; como lo son la fiesta de la Candelaria en Febrero, todo el mes de Marzo y la Coronación de la Virgen en Mayo, el gobierno otorga concesiones a los habitantes de la región para que expongan y vendan productos y artesanías típicas de la región. También se entregan permisos temporales a comerciantes extranjeros para que vendan todo tipo de mercancías, como utensilios de cocina, cobijas, bisutería, etc. (Anexo 2)



Figura 11. Comerciantes extranjeros.<sup>43</sup>

En el mes de Noviembre se hace la Feria de la Guayaba, donde también se dan permisos a los Talpences alrededor de la plaza principal para la venta de dulces típicos, café y chicle. Actualmente se tienen aproximadamente 300 locales comerciales permanentes, que venden las artesanías y productos típicos y durante las temporadas altas de romería se incorporan al comercio aproximadamente 300 puestos semifijos. De los cuales, actualmente solo 20 de los

---

<sup>43</sup> *Realización personal*, fotografía de comerciantes extranjeros, Talpa de Allende, 12 de Marzo de 2012.

permanentes ofrecen playera estampada y en temporadas altas se suman 30 puestos semifijos más.<sup>44</sup> (Anexo 12)

Debido a las características del mercado tan fluctuantes, para poder conocer el tamaño del mercado, se entrevistaron a 20 comerciantes minoristas de playeras estampadas. (Anexo 6).

De acuerdo a los resultados obtenidos, aproximadamente cada uno de los locales vende 1,632 playeras al año, en sus diferentes tallas. Multiplicándolo por 20 comerciantes, representa aproximadamente 32,600 playeras anuales solo considerando los locales permanentes.

Tomando como base la información obtenida en las entrevistas (Anexo 6) y la proporcionada por el comerciante a Mayoreo y menudeo Pablo Suarez: “La playera que más se vende es la chica, pero en general se tiene una ganancia al Mayoreo de 20 por ciento y al menudeo otro 20 por ciento, inclusive en temporada de romería la ganancia puede ser aún más. La grande cuesta 45.00 pesos, la mediana y chica 40.00 pesos y la más pequeña como para bebe y niño 35.00 pesos”.<sup>45</sup>

Calculando las posibles ganancias bajo el ejercicio de vender únicamente playeras pequeñas, podemos concluir que el mercado potencial de venta al menudeo asciende a una utilidad bruta aproximada de 1'141,000 pesos anuales solo en temporada baja.

Y haciendo el mismo ejercicio pero con los promedios de venta calculados por tamaño de playera y considerando los temporadas altas y bajas, (Tabla 1) la utilidad bruta ascendería a 2'020,200.00 pesos anuales. Este es el tamaño de la oportunidad. Por lo que este trabajo expone un plan de negocio para la comercialización y distribución de productos textiles con bordados de motivos religiosos. Introduciendo una variante del producto que aún no ha sido explotada en el mercado de Talpa de Allende.

---

<sup>44</sup> Josefina Sánchez Alcaraz, comunicación personal, 18 de Abril de 2011, Secretaria de Turismo, Gobierno Municipal de Talpa de Allende

Promedio de venta anual de playera estampada				
MES	Grande	Mediana	Chica	TOTAL
Enero	16	50	63	129
Febrero	23	75	94	192
Marzo	48	150	187	385
Abril	4	13	16	33
Mayo	49	55	197	301
Junio	0	0	0	0
Julio	6	19	23	48
Agosto	6	19	23	48
Septiembre	23	75	94	192
Octubre	8	25	31	64
Noviembre	4	13	16	33
Diciembre	26	81	101	208
<b>PROMEDIO</b>	<b>18</b>	<b>48</b>	<b>70</b>	<b>136</b>

Tabla 1. Promedio de venta anual de playera estampada.<sup>46</sup>

Para conocer más a detalle el entorno del proyecto, se llevó a cabo un análisis estratégico de los factores positivos y los negativos así como de los elementos internos o externos de la situación actual, basándose en las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse:

<sup>45</sup> Pablo Suárez, comunicación personal, 19 de Marzo de 2012, Comerciante de playera estampada en Talpa de Allende.

<sup>46</sup> *Realización personal*, Promedio de venta anual de playera estampada, basada en anexo 6, Guadalajara, 5 de Abril de 2011.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS	FUERZAS	DEBILIDADES
Nuevas tecnologías en el futuro	Competencia de actuales productos sustitutos	Proceso muy flexible tanto en productos y en diseño	El proceso de bordado es más caro que el estampado
Avances tecnológicos en las maquinas textiles	Competencia de nuevos productos sustitutos	Productos con doble fin: <i>souvenirs</i> y de uso personal	Precios ya establecidos en el mercado
El actual mercado no ofrece variedad	Competencia de los productos en su uso	Variedad de precios en productos para las diferentes clases económicas	Riesgo de obsolescencia del diseño
Posibilidades de crecimiento a otras regiones	Periodo de novedad producto muy corto (Ciclo de vida)	Variedad de productos, colores y diseños. Ofrecer mas opciones	El mercado no esta cuantificado
Valor agregado de bordar textos a petición del cliente	Comerciantes que manejan volúmenes muy altos puedan ofrecer el producto a menor costo	Flexibilidad en reubicación de instalaciones	Durabilidad del producto de por vida
Poca exigencia en cuanto a calidad por parte del consumidor	En su mayoría el mercado es de clase económica media baja	Conocimiento del mercado y sus características	Tiempo de entrega largo (entre una y dos semanas)
Proyección de turismo en crecimiento	La población de católicos ha ido disminuyendo año con año, por lo tanto el mercado está en decremento.	Durabilidad del producto de por vida	Dependencia de las restricciones del proveedor de bordado y de la materia prima
Inversión de parte del gobierno	China como competencia de materia prima para México	Consumo de productos nacionales	Las ventas dependen del desempeño del minorista
Mercado todo el año	Situación económica desfavorable	Generación de empleo	Productos muy fáciles de copiar
Posibles negociación de pago futuras con proveedores	Saturación de mercado	Tecnología dominada por el proveedor	
Mas canales para darse a conocer (internet)		Crear una marca propia con un logo distintivo	
La actual competencia no tiene marca.		Introducción de productos no existentes	
Mejora de servicio en base a las necesidades del cliente		Punto de venta directo	
Nuevas opciones de tecnología de decoración a futuro		Tecnología y recursos disponibles en el mercado (Fácil producción)	
		Nuevos diseños	
		Variedad de posibles proveedores	

Tabla 2. FODA.<sup>47</sup>

“Continuamente nos enfrentamos a una serie de grandes oportunidades disfrazadas brillantemente como problemas sin solución.”

John Gardner

Como se señala en el FODA una problemática en el análisis de la información es la falta de dimensiones del mercado. El tamaño del mercado no está cuantificado por temporada y es muy cambiante, además los comercios no ofrecen los mismos productos y tampoco se manejan bajo los mismos porcentajes de ventas, es decir, algunos solo venden playera, otros dulces típicos y playeras, otros manejan un surtido general de los productos y

<sup>47</sup> Realización personal, FODA, basada en el análisis de la competencia, Guadalajara, 5 de Abril de 2011.

artesanías de la región. (Anexo 5) Por lo que para el análisis y desarrollo del plan de negocio, se hace mención de solo los actuales distribuidores que trabajan con la playera estampada, eligiendo este artículo por su similitud con el producto a introducir. Lo cual también ayuda a trabajar con datos más certeros.

El mercado de los *souvenirs* representa una oportunidad latente en Talpa de Allende, sin embargo, las opciones de productos han sido las mismas desde hace más de veinte años y durante este tiempo lo único que se ha modificado ha sido el diseño de los productos, agregando un letrero más a la clásica pluma o buscando una figura diferente en el ya clásico llavero.

Talpa ha sido un mercado muy abandonado en cuanto la introducción de nuevos productos, se ha quedado enfrascado en los mismos artículos año tras año y desgraciadamente la cultura del comerciante minorista es esperar al ofrecimiento de los vendedores Mayoristas provenientes inclusive de otros estados, como Guerrero, El Distrito Federal y Michoacán.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Cf. Cesáreo Hernández, *et al.*, *El plan de marketing estratégico*, Gestión 2000, Barcelona, 2000, pp. 51-52.

## 1.2 Competencia

La competencia primordial de este proyecto se encuentra actualmente en los productos sustitutos, es decir, todos aquellos productos que compiten por satisfacer el mismo tipo de necesidad para el mismo nicho, o segmento del mercado.<sup>49</sup> Los cuales los podríamos dividir en dos variantes:

1) La primera variante: Los comerciantes de ropa de vestir o uso común, donde la parte funcional del producto cumple con la necesidad de cubrir el cuerpo y la parte básica del producto cubre la necesidad de identificación y expresión de la cultura y/o creencias del cliente, ya sea a través de los colores, los logos, las marcas, etc.<sup>50</sup>

Dentro de la competencia en base a su uso, si se pueden encontrar todos los productos textiles que se mencionan actualmente en la lista de productos a introducir en el mercado de *souvenirs* en Talpa de Allende (Anexo 7), inclusive algunos bordados, pero de marcas y diseños no referenciados a los temas religiosos y mucho menos alegóricos a la Virgen de Talpa.

No se pretende competir directamente contra este ramo, por lo cual no se incluyen en el análisis de la competencia como tal, sin embargo, el mercado al que atienden también puede tomarse en cuenta como posible mercado potencial, ya que puede cubrir la necesidad de vestir de un talpense o de un peregrino para uso personal, no solo como *souvenir*.

2) La segunda variante: Los comerciantes de artículos textiles estampados con motivos religiosos, donde la parte funcional del producto es cubrir el cuerpo o ser un regalo, y la parte básica del producto va enfocada a la necesidad de pertenecía a una religión, la necesidad de fe, de esperanza, de manifestar una creencia o una cultura, o como regalo cubre la

---

<sup>49</sup> *Apuntes personales de Desarrollo de Productos*, profesor Humberto Valdivia Hernández, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 16 de Agosto de 2011.

<sup>50</sup> *Loc cit.*

necesidad de demostrar afecto y atención a alguien más, o cumplir con los requerimientos de una sociedad.<sup>51</sup>

Este producto sí está orientado al turismo religioso, sin embargo, se ha quedado obsoleto inclusive en cuanto a opciones, es decir, solo se manejan playeras de diferentes estilos y el conjunto de short y playera. No manejan variedad de productos.



Figura 12. Fotos de puestos de minoristas.<sup>52</sup>

Para realizar un análisis externo del entorno competitivo, se utilizó el modelo de Porter (Tabla 3), identificando dentro de las 5 dimensiones la rivalidad entre los competidores actuales:

---

<sup>51</sup> *Loc cit.*

<sup>52</sup> *Realización personal, fotografía de puestos de minoristas, Talpa de Allende, 12 de Marzo de 2012.*

La rivalidad entre competidores existentes	La amenaza de nuevos entrantes	La amenaza de sustitutos	El poder de los proveedores	El poder de los clientes
La competencia ya esta posicionada	Entrada de nuevos diseños bordados por la competencia	Productos estampados ya existentes	Incremento en el costo del articulo textil	Regateo y exigencia en reducción de precio
Bajos precios dados volúmenes de producción muy grandes	Entrada de nuevos productos bordados por la competencia	Copia de los nuevos productos introducidos estampados	Incremento del costo del bordado	Exigencia en plazos mas grandes de pago
Ofrecer valores agregados como pago a plazo, atención personalizada, etc.)	Mejorar el servicio de entrega(tanto en fecha como en cantidad)	Nuevos diseños de productos estampados	Poca accesibilidad en tiempos y forma de pago	Darle prioridad al producto estampado
La oposición al cambio por parte de los clientes, dando preferencia a los productos de los comerciantes actuales	Entrada al mercado por parte de empresas bordadoras	Disminuir el precio del producto estampado	Volúmenes de venta poco atractivos para el proveedor, rechazando el negocio	Exigencia en mejores tiempos de entrega (tanto en fecha como en cantidad)
Mejor presentación del producto	Saturación del mercado	Nuevas tecnologías estampadas que logren la calidad del bordado	Entrada al mercado por parte de proveedores	Exigencia en calidad
Productos a la Moda			Niveles de calidad no de acuerdo al estándar y/o mal servicio	Existencia en aumentar la cartera de productos sustitutos estampados
			Tiempos de entrega no competitivos	

Tabla 3. Modelo de Porter.<sup>53</sup>

Los distribuidores actuales de playera estampada son cuatro, dos de ellos son foráneos y traen la playera desde Guerrero y el Distrito Federal, ambos la ofrecen a precios bajos dados los altos volúmenes de producción que manejan, sin embargo, el contacto directo con el consumidor final es el distribuidor minorista; el comerciante talpense, que año con año recibe al peregrino y que realmente pude conocer las necesidades del mercado; aun así, es el distribuidor Mayorista, que a pesar de nunca estar en contacto ni conocer al peregrino, elige y dicta los productos a ofrecer. Además de que en repetidas ocasiones no surten los pedidos a tiempo o inclusive dejan de vender completamente al minorista, lo cual representa una pérdida directa para éste.<sup>54</sup>

Los otros dos distribuidores son Talpences, uno de ellos es Yolanda Gutiérrez quien entró al mercado de la playera estampada aproximadamente hace tres años, ella también vende al menudeo, lo que le permitió identificar la necesidad de novedad en diseños enfocándose más que nada en la moda, ofreciendo playera estampada no solo de la Virgen

<sup>53</sup> Realización personal, Modelo de Porter, basada en el análisis de la competencia, Guadalajara, 5 de Abril de 2011.



de Talpa, sino además de la Virgen de Guadalupe y otros diseños de Jesús basados en la moda *bling bling*.<sup>55</sup>

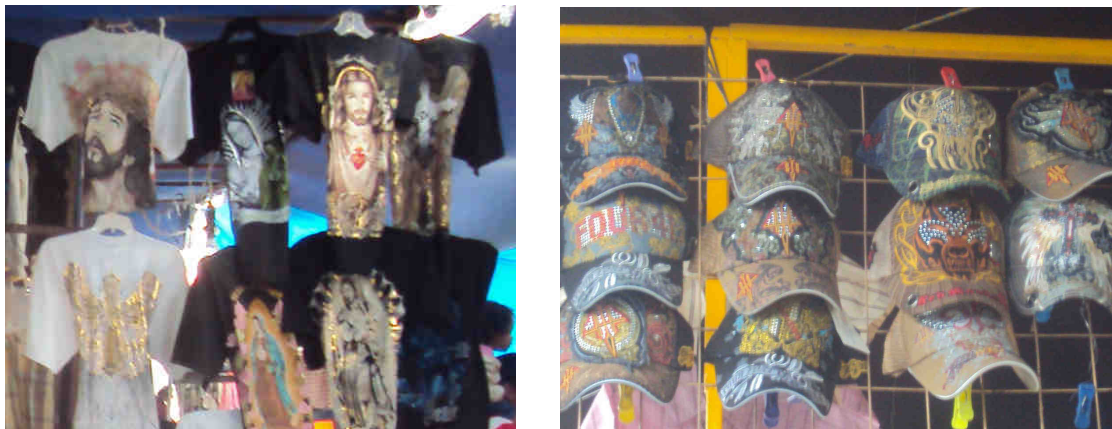


Figura 13. Fotos de moda bling bling.<sup>56</sup>

Aprovecha la romería del mes de Marzo para ocupar un puesto en una de las esquinas más concurridas en estas fechas y ofrece las playeras al menudeo, acomodadas por diseño y colgadas alrededor del local para mejorar su exhibición.<sup>57</sup>

En general, tanto Mayoristas como minoristas exhiben mercancía alrededor de sus puestos o locales comerciales para que el peregrino pueda ver las opciones, es un modelo tipo tianguis.

---

<sup>54</sup> Paula Uribe, Héctor Palomera, Lorena Peña, comunicación personal, *op cit.*

<sup>55</sup> Yolanda Gutiérrez, comunicación personal, 18 de Abril de 2011, Comerciante de playera estampada en Talpa de Allende.

<sup>56</sup> *Realización personal*, fotografía de moda Bling Bling, Talpa de Allende, 12 de Marzo de 2012.

<sup>57</sup> Yolanda Gutiérrez, comunicación personal, *op cit.*

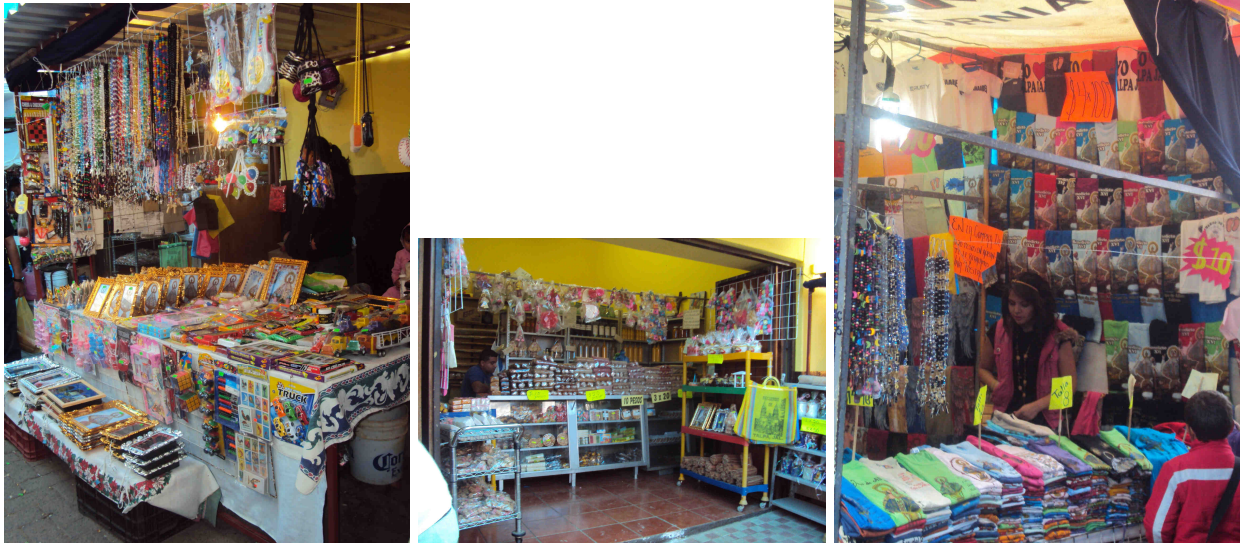


Figura 14. Fotos de puestos o locales comerciales.<sup>58</sup>

Y el segundo distribuidor Talpence de playera es Pablo Suarez, quien está enfocado en el clásico diseño estampado, él también maneja precios bajos, su mercancía proviene principalmente de Michoacán, él en particular ya está posicionado en el mercado y es muy reconocido, goza de cierta confianza con los minoristas y viceversa, aprovechándose de esto para ofrecer un mes de plazo o crédito para el pago de la mercancía y así aumentar sus ventas. Tiene trato personalizado en la atención al cliente, sin embargo, en ocasiones se queda sin producto, dejando a los minoristas en media peregrinación sin playera o sin opciones de tamaños.<sup>59</sup> Ninguno de los dos maneja una marca o trabaja bajo una estrategia definida de marketing, ocasionando en los minoristas una necesidad de diferenciación, de novedad, de seguridad de entrega y existencia, para poder aumentar sus ventas y además poder ofrecerle al peregrino nuevas opciones.

Dicho lo anterior, podemos concluir que los actuales comerciantes tienen áreas de mejora sin cubrir, lo que representa una oportunidad para un nuevo comerciante de penetrar en el mercado ya que no ha sido explotado en su totalidad. Aunque deben de tenerse en cuenta los riesgos que se corren al entrar en este mercado, como lo es la oposición al

<sup>58</sup> *Realización personal*, fotografía de puestos o locales comerciales, Talpa de Allende, 12 de Marzo de 2012.

<sup>59</sup> Pablo Suarez, comunicación personal, *op cit*.

cambio por parte de los clientes, dando preferencia y posicionamiento de los comerciantes actuales.

Por otro lado, al aumentar el número de distribuidores Mayoristas, el minorista puede aprovecharse exigiendo plazos de pago más grandes, mejor calidad, mejores tiempos de entrega tanto en fecha como en cantidad o de igual manera demandar disminución en el precio del producto dándole prioridad al producto estampado, buscando aumentar la cartera de productos sustitutos estampados.

El riesgo más grande de este negocio es la facilidad de copia, ya sea con la introducción de nuevos diseños bordados, tanto como de nuevos productos textiles no ofertados hasta el momento. Inclusive los clientes pueden empujar a la introducción de nuevos productos textiles con estampados, llegando a una saturación del mercado y disminuyendo las ganancias por distribuidor.

Otro riesgo latente es la actual estrategia de nuevos diseños estampados sumada a la del bajo precio de la playera, ya que el proceso de bordado es más caro que el de serigrafía o estampado. Como ya se mencionó anteriormente, actualmente el precio de la playera estampada grande al turista es de 45.00 pesos,<sup>60</sup> contra el precio de mercado la playera bordada que es de 90.00 pesos.<sup>61</sup>

También se tendrían que considerar como amenazas la posible entrada de nuevos Mayoristas, o la introducción de nuevas tecnologías de estampado que igualen o mejoren al bordado.

“Es con base en el carácter de la posición de nuestro adversario que podemos sacar las conclusiones respecto de sus intenciones.”

Karl von Clausewitz

---

<sup>60</sup> Paula Uribe, Héctor Palomera, Lorena Peña, comunicación personal, *op cit.*

<sup>61</sup> Playeras y bordados K&R, Guadalajara, cotización dada por la empresa, comunicación personal, Jalisco, 15 de Febrero 2012.

De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV), al 2005 en México, existían solo 37 fabricantes de bordado, al 2012 se pueden encontrar más de 160 empresas relacionadas a la industria del bordado en Jalisco.<sup>62</sup>

Tipo de producto dentro de la industria textil	No. de empresas activas
Fabricantes de vestidos, blusas, faldas y coordinados para dama	195
Fabricantes de ropa exterior de niños, niñas y bebés	94
Fabricantes de ropa interior para damas, jovencitas o niñas	61
Fabricantes de uniformes en general y sus accesorios	60
Fabricantes de ropa deportiva, trajes de baño, análogos o similares	58
Proveedores de la industria del vestido	56
Fabricantes de chamarras	55
Maquiladores en general	53
Fabricantes de ropa de tejido de punto	53
Fabricantes de bordados	37
Fabricantes de ropa interior para hombre, joven o niño	28
Fabricantes de blancos, análogos y similares	18
Fabricantes de ropa de diseñador o de alta costura	13
Maquinaria para la industria de la confección	11

Tabla 4. Empresas activas en México dentro de la industria textil al 2005.<sup>63</sup>

Otros riesgos están relacionados con volúmenes de venta poco atractivos para el proveedor, niveles de calidad no de acuerdo al estándar, mal servicio o inclusive poca accesibilidad en tiempos y forma de pago, sobre todo a corto plazo. Además de un pobre desempeño en la industria, ya sea en el incremento en el costo del artículo textil o en el incremento en el proceso de bordado.

Aunque la verdadera competencia es un cliente insatisfecho. Un cliente insatisfecho le dirá lo negativo a 10 o más personas. Ya sea a nivel minorista o el consumidor, ya que las ventas dependen del desempeño del minorista, que es el que tiene que hacer una labor de venta adecuada para incrementar las ventas y asegurar que el cliente quede satisfecho con

<sup>62</sup> *Bordado en Jalisco*, obtenido el 29 de Marzo de 2012 desde <http://www.seccionamarilla.com.mx/Resultados/bordado/jalisco>

su compra. El Mayor secreto de los negocios es tener clientes satisfechos. No sólo atraer sino retener al cliente.<sup>64</sup>

Analizando la competencia a nivel industria, sobre todo por la materia prima, la industria textil y del vestido en México experimentó una profunda transformación productiva desde finales de los años ochenta que se generaliza a partir de 1994 con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América de Norte (TLCAN), entre México, Estados Unidos y Canadá. La inserción de esta industria a la economía global a través de un proceso de subcontratación internacional de un número creciente de empresas, generó un importante dinamismo en el empleo, el producto y las exportaciones del sector en la economía global.

Para el 2000 la industria textil representaba la cuarta actividad manufacturera en importancia y la primera por su participación en la generación de empleos. Sin embargo, para el 2001 la industria se empezó a ver desplazada por China.<sup>65</sup>



Tabla 5. Comparación de importaciones textiles entre México y China.<sup>66</sup>

<sup>63</sup> *Empresas activas en México dentro de la industria textil al 2005*, s.f., obtenido el 18 de Abril de 211 desde <http://www.canaive.org.mx/>

<sup>64</sup> *Apuntes personales de Dirección de mercadotecnia global*, profesor Enrique Hernández, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Agosto de 2010.

<sup>65</sup> *La industria textil y del vestido en México*, obtenido el 29 de Marzo de 2012, desde: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lec/ramirez\\_h\\_o/capitulo0.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lec/ramirez_h_o/capitulo0.pdf)

<sup>66</sup> *Loc cit.*

Desde el año 2000, la industria textil mexicana a enfrentando una crisis que se traduce en la baja de producción, empleo y ventas, además de una continua pérdida de competitividad.

En el 2004 se presentaba un decremento del 22.5 por ciento en el personal ocupado en la industria textil, con una pérdida de 52,408 empleos<sup>67</sup> y las importaciones estadounidenses de prendas de vestir mexicanas alcanzaron los 5,069 millones de dólares según informes de la CNIV. En cambio, las de China registraron un crecimiento de 21.7 por ciento y sumaron 6,690 millones de dólares.<sup>68</sup>

Entre el mes de Diciembre de 2006 y Abril del 2007 se habían perdido 1,600 empleos directos. Simón Feldman Edbavny, presidente de la CNIV, dijo que en la Industria del Vestido-Textil en México desaparecieron 300 empresas a causa de la entrada a México de productos textiles chinos a precios *dumping*. Otro problema añadido fue el contrabando de prendas de vestir ya confeccionadas, con países de origen como China y otros asiáticos, calculándose que tan sólo en la industria textil al 2007 la invasión de telas ilegales supera ya el 70 por ciento del mercado nacional, mientras que en el sector vestido es de 50 por ciento en México.<sup>69</sup>

Para el primer semestre de 2010 la industria mexicana de textiles y vestido presentó signos positivos ante una mejoría de los mercados externo e interno, resaltando su dinamismo en el comercio exterior al observar un crecimiento de 12.3 por ciento en las exportaciones con las que generó divisas por 3,409 millones de dólares, representada por 9,228 empresas legales.

De acuerdo con la CNIV, el valor en pesos del Producto Interno Bruto (PIB) industrial de este sector manufacturero en 2008 fue de 36,523 millones de pesos y en el primer semestre de 2010 asciende a 35, 510 millones, por lo que faltaba aproximadamente tres por

---

<sup>67</sup> Centro de estudios de competitividad. ITAM, *La industria textil en México: diagnostico, prospectiva y estrategia*, publicación del centro de estudios de competitividad del ITAM, México DF, 2010, p. 1, obtenido el 29 de Marzo de 2012, desde: [http://cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/Estudios\\_sectoriales/Resumenes\\_Ejecutivos/Textil.pdf](http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/Estudios_sectoriales/Resumenes_Ejecutivos/Textil.pdf)

<sup>68</sup> *El dragón chino amenaza de nuevo a la industria textil mexicana*, 9 de Febrero de 2005, obtenido el 29 de Marzo de 2012, desde: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=911&language=spanish>

<sup>69</sup> *Problemas Industria Textil – Vestido en México*, 12 de Junio de 2007, obtenido el 29 de Marzo de 2012, desde: <http://www.foro-industrial.com/2007/06/problemas-industria-textil-vestido-en-mexico/>

ciento para completar la recuperación. De manera similar el empleo estaba en un proceso de recuperación puesto que la industria había perdido 26 mil puestos de trabajo durante la fase crítica de la crisis recesiva en el 2008, pero ya había recuperado un 54 por ciento de esas plazas, al crear 14 mil empleos.<sup>70</sup>

Y es que el sector pasó de tener 180 mil trabajadores en el año 2000 a 97 mil en 2009, lo cual significó una reducción de poco más de 46 por ciento de su plantilla laboral, tendencia que se revirtió en 2010, ya que hubo un crecimiento de 3.8 por ciento en las plazas registradas ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), alcanzando un total de 100,100 empleados, asegura García. Cabe destacar que, según García, el crédito otorgado al sector textil en 2010 ascendió a 8,339 millones de pesos, 28.8 por ciento más que en 2009.<sup>71</sup>

Para Enero de 2012, se decía que este año podía ser decisivo para muchas empresas mexicanas ante la entrada de productos chinos sin cuotas compensatorias al terminar las Medidas de Transición (MT) en el mercado mexicano el pasado 11 de Diciembre de 2011, como se acordó ante la Organización Mundial de Comercio (OMC).

El factor China será uno de los principales temas ya que los empresarios de México tendrán que competir, en circunstancias desfavorables como consecuencia de prácticas desleales por parte de exportadores e importadores.

Para el proyecto, se está considerando el trabajar preferentemente materia prima mexicana, en general los textiles y ropa y con esto contribuir un poco al menos a la mejora de la economía.

---

<sup>70</sup> *Mejora la industria textil en México*, obtenido el 29 de Marzo de 2012, desde: <http://www.decmexico.com/noticias/noticias-mexico/item/149-mejora-la-industria-textil-en-m-por-cientoC3-por-cientoA9xico.html>

<sup>71</sup> "La industria textil espera crecer 6 por ciento en México" en *CNN Expansión*, 09 de Febrero de 2011 a las 5:58 horas, obtenido el 18 de Abril de 2011 desde <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2011/02/08/la-industria-textil-espera-crecer-6>

Hasta el 11 de Diciembre, las importaciones chinas pagaron en aduanas entre 60 y 350 por ciento sobre el valor de cada artículo, arancel que servía para compensar el daño a la industria nacional ante el *dumping*, subvaluación o evasión fiscal. A partir del 12 de Diciembre, la mercancía china penetró en el mercado mexicano sólo con el arancel normal que cualquier producto paga en la aduana.

Según la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), que preside Sergio Cervantes, la industria del vestido y el calzado podría caer entre 70 y 80 por ciento por el arribo de materias procedentes de China.<sup>72</sup> Sin embargo para el mes de Febrero se reportó un crecimiento del 2 por ciento en las ventas de ropa en el mercado mexicano durante el primer mes del 2012, luego de que México eliminó aranceles y cuotas compensatorias a los productos de origen chino. Marco Cherem, presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (Canaive), explicó que no se modificó el monto de mercancía que ingresa del oriente, sino el ajuste del comercio con China a través del origen, ya que se triangulaba por Malasia, país que no produce ropa.<sup>73</sup>

En lo referente a la situación tecnológica, la industria textil ha presentado importantes avances en las últimas décadas del siglo XX, especialmente con el seguimiento de las computadoras y las tecnologías de información (TI). Como consecuencia las maquinas textiles presentan diversos niveles tecnológicos, desde equipos que se controlan manualmente, hasta aquellos automatizados que operan en línea de manera integrada en una empresa textil de alta tecnología.

Las TI para la industria textil cuentan actualmente con aplicaciones relevantes para la producción y administración de una empresa, en este caso se incluyen tecnologías de diseño asistido por computadora *Computer Assisted Design* (CAD) y de manufactura asistida por computadora *Computer Assisted Manufacturing* (CAM) para la hilatura, tejido

---

<sup>72</sup> Eduardo Camacho, "Industria mexicana mide fuerza con el dragón chino", en *El Universal*, 11 de Enero de 2012, obtenido el 25 de Marzo 2012, desde <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/92160.html>

<sup>73</sup> Lilia González, "Industria textil reporta incremento marginal en ventas", en *El Universal*, 7 de Febrero de 2012, obtenido el 25 de Marzo 2012, desde <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/02/07/industria-textil-reporta-incremento-marginal-ventas>



plano, *jacquard*, tejido de punto, tintura, estampado y acabados, así como sistemas completos como las tecnologías de manufactura integrada por computadora *Computer Integrated Manufacturing* (CIM) y los sistemas de planeación de recursos empresariales *Enterprise Resource Planning* (ERP). También las TI se aplican en el comercio electrónico en la industria textil.<sup>74</sup> Lo cual permite mejor presentación y acabado del producto.

En el ramo del bordado, existen actualmente cuatro tipos de bordado:<sup>75</sup>

❑ Bordado directo o convencional:

Bordado realizado directamente sobre cualquier tejido textil sin ningún otro tipo de material incorporado.

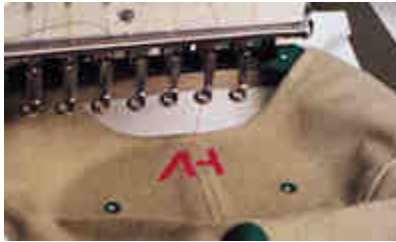


Figura 15. Imágenes del bordado directo o convencional.<sup>76</sup>

❑ Bordado con aplicación o con aplique:

Como complemento al bordado se utiliza un tejido de relleno donde no se realizan puntadas, también se usa para crear acabados diferentes como realzar o hacer más distintivo el bordado gracias a la propia textura del material.



Figura 16. Imágenes del bordado con aplicación o con aplique.<sup>77</sup>

<sup>74</sup> Centro de estudios de competitividad. ITAM, *La industria textil en México: diagnóstico, prospectiva y estrategia*, publicación del centro de estudios de competitividad del ITAM, *op cit*.

<sup>75</sup> Tipos de bordado, obtenido el 11 de Abril 2011, desde:  
<http://bordadopublicitariogyb.blogspot.mx/p/tipos-de-bordado.html>

<sup>76</sup> *Loc. cit.*

<sup>77</sup> *Loc. cit.*

❑ El bordado 3D o en relieve:

Este consiste en darle un realce en tercera dimensión al bordado, se hace bordando puntadas de matizado sobre una lámina delgada y flexible de un material esponjoso. La aguja de la máquina penetra la lámina al tiempo que las puntadas van recubriendo y encajando una forma definida. El diseño queda elevado ocultando totalmente el tejido base y haciendo que los bordados sobresalgan. La espuma sobrante se arranca fácilmente al terminar el bordado.



Figura 17. Imágenes del bordado 3D o en relieve.<sup>78</sup>

❑ Bordado en parche:

Se realiza sobre un tejido, independiente a la prenda, después se recorta por un borde delimitado por un *out line*, borde o cordón bordado, el cual puede coserse manualmente o en máquina de coser posteriormente. Algunos tipos de parches también traen adhesivo térmico el cual consiste en aplicar calor con una plancha casera para adherirlo a la prenda.



Figura 18. Imágenes del bordado en parche.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Loc. cit.

<sup>79</sup> Loc. cit.

El bordado en general es muy flexible al cambio, debido a la gran facilidad que tiene para adaptarse a los diferentes procesos, formas y volúmenes. Además los los bordados son muy duraderos, inclusive se pueden crear bordados especiales para soportar usos rudos, en cambio los fabricantes de tintas para estampados estiman que su durabilidad oscila entre 3 y 10 años principalmente debido al proceso de lavado, inclusive se recomienda no planchar de manera directa sobre el estampado, ya que el calor de la plancha puede alterar la durabilidad del mismo.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Playeras y bordados K&R, Guadalajara, cotización dada por la empresa, comunicación personal, *op. cit.*

### 1.3 Marco Teórico

La Revolución Industrial fue un periodo histórico comprendido entre la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX, en el que Gran Bretaña en primer lugar y el resto de Europa continental después, sufren el Mayor conjunto de transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales de la historia de la humanidad, desde el neolítico. La economía basada en el trabajo manual fue reemplazada por otra dominada por la industria y la manufactura. La Revolución comenzó con la mecanización de las industrias textiles y el desarrollo de los procesos del hierro. La expansión del comercio fue favorecida por la mejora de las rutas de transportes y posteriormente por el nacimiento del ferrocarril. La producción y desarrollo de nuevos modelos de maquinaria en las dos primeras décadas del siglo XIX facilitó la manufactura en otras industrias e incrementó también su producción, dando paso a la producción en serie, ya que se simplifican tareas complejas en varias operaciones simples que pueda realizar cualquier obrero sin necesidad de que sea mano de obra cualificada, y de este modo bajar costos en producción y elevar la cantidad de unidades producidas bajo el mismo costo fijo.<sup>81</sup>

Con la sinergia de esta revolución, comenzaron a surgir teorías de la organización. A fines del siglo XIX Frederick W. Taylor elaboró un sistema de organización racional del trabajo donde eliminaba por completo los movimientos innecesarios de los obreros con el deseo de aprovechar al máximo el potencial productivo de la industria. El sistema de Taylor bajó los costos de producción porque se tenían que pagar menos salarios. Su obsesión por el tiempo productivo lo llevó a trabajar el concepto de cronómetro en el proceso productivo, idea que superaría a la de taller, propia de la primera fase de la Revolución Industrial. El éxito dependía de la productividad.

Posteriormente, entre los años 1950 a 1980, con Japón a la cabeza, el éxito empezó a definirse en términos de calidad ya no solo en productividad.<sup>82</sup> Predominaba una fuerte influencia de técnicas japonesas para mejorar la competitividad de las empresas, como ISO

---

<sup>81</sup> *Revolución Industrial*, obtenido el 15 de Noviembre de 2012, desde [http://es.wikipedia.org/wiki/Revolucion\\_industrial](http://es.wikipedia.org/wiki/Revolucion_industrial)

<sup>82</sup> *Apuntes personales de Modelos de calidad y productividad*, profesor Jaime Borrego, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Agosto de 2009.

9000, círculos de control de calidad, *Lean Manufacturing*, *Kan-Ban*, etc., las cuales tomaron gran relevancia en México; dichas técnicas, y otras más, están orientadas a reducir costos no cualitativos, costos de inventarios, costos de producto o costos de personal para ofrecer cada vez menor precio frente a la férrea competencia. Recordemos que Japón después de la Segunda Guerra Mundial se convirtió en lo que es la China de hoy, o sea, un gran maquilador. La estrategia de un maquilador consiste en dar costos bajísimos con muy reducidos márgenes de ganancia para vender volumen en mercados ya competidos con la misma oferta de producto.<sup>83</sup>

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la *Harvard Business School*, describió en su libro *Competitive Strategy* la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.<sup>84</sup>

#### ❑ Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores:

- Economías de escala
- Curva de experiencia
- Ventaja absoluta en costos
- Diferenciación del producto
- Acceso a canales de distribución

---

<sup>83</sup> Luis Salinas, "Posicione su negocio o producto en la mente de sus clientes y venda más", obtenido el 23 de Febrero de 2012, desde <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/posicionamiento-producto-negocio-mente-clientes-vendamas.html>

<sup>84</sup> *Las estrategias competitivas genéricas de Porter*, obtenido el 15 de Noviembre de 2012, desde <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>

- Identificación de marca
- Barreras gubernamentales
- Represalias
- Inversión necesaria o requisitos de capital

#### ❑ Amenaza de posibles productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

- Disponibilidad de sustitutos.
- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido.
- Nivel percibido de diferenciación del producto.
- Costos de cambio para el cliente.

#### ❑ Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender del poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para los proveedores
- Diferenciación de insumos
- Costos de cambio
- Disponibilidad de insumos sustitutos
- Impacto de los insumos

#### ❑ Poder de negociación de los clientes

- Concentración de clientes

- Volumen de compras
- Diferenciación
- Información acerca del proveedor
- Identificación de la marca
- Productos sustitutos

#### □ Rivalidad entre competidores existentes

Esta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes. Para derrotar a la competencia hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:<sup>85</sup>

- Concentración
- Diversidad de competidores
- Condiciones de costos
- Diferenciación del producto
- Costos de cambio
- Grupos empresariales
- Efectos de demostración
- Barreras de salida

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

---

<sup>85</sup> James Villalobos, "Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter", 4 de Junio de 2012, obtenido el 20 de Julio de 2012 desde <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

#### ❑ El liderazgo en costos totales bajos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una Mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una Mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.



- La diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz en diseño e imagen de marca, Caterpillar en red de distribución y Coleman en tecnología, entre muchas otras.

- El Enfoque

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida, hoy sólo le distribuye a McDonald's.

Las tres estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de estas directrices, quedaba atrapada en el centro, como la empresa C de la figura 19, situada en una posición estratégica extremadamente pobre, una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad. Porter describía a este tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con

limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

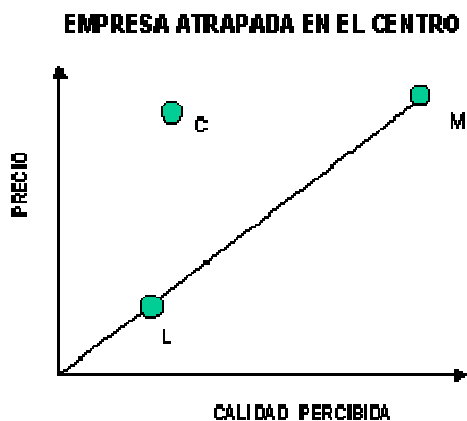


Figura 19. Las tres estrategias genéricas de Porter.<sup>86</sup>

La Empresa L tiene precio y calidad bajas. La Empresa M tiene precio y calidad altos. La Empresa C está atrapada en el centro pues la Mayoría de los clientes se preguntarán por qué deben comprarle a C cuando pueden obtener mejor calidad al mismo precio de la Empresa M, u obtener, más o menos, la misma calidad de los productos de C y a menor precio comprándole a L. Como entre L y M el espacio es grande, la situación de C podría complicarse aún más si aparece un nuevo competidor que llegue a ocupar el espacio vacío, atacando además a L y M o si uno de los competidores actuales se mueve hacia una estrategia de línea completa.

Sin embargo, Porter, en 1990, en su obra *The Competitive Advantage of Nations*, reconoce para las nuevas circunstancias del mercado, la inestabilidad de éstas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva.

Las tres estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando

en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un costo. El copiator o el innovador sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.<sup>87</sup>

La reducción y guerra de precios es un indicio de la pérdida de competitividad, y para remediarlo, la Mayoría de las empresas opta por reducir sus costos, no dándose cuenta de que se adentran en una espiral descendente hacia el infierno de los *commodities*, perdiendo rentabilidad en el tiempo. La reducción de precios es sólo el primer presagio.<sup>88</sup>

Por lo que a finales de 1980, el éxito ya no solo incluye calidad y productividad, sino que además, es necesario ser competitivo.<sup>89</sup>

En México, el 29 de Noviembre de 1989 se decretó la creación del Nuevo Premio Nacional de Calidad con la visión de que esta herramienta rigiera las acciones de mejora continua de los sistemas de calidad total de las organizaciones.

El Modelo Nacional para la Calidad, desde 2008 para la Competitividad como resultado de un profundo proceso de investigación, fue el tercero en el mundo y ha mantenido desde su creación un cuestionamiento consistente de paradigmas de administración. Fue el primero en incorporar la Responsabilidad Social como un elemento importante para la sustentabilidad de la organización, lo que ha permitido incorporar a las cadenas de proveedores al proceso y orientar el desarrollo sustentable de los ecosistemas y de las propias comunidades.<sup>90</sup>

---

<sup>86</sup> *Las estrategias competitivas genéricas de Porter, op. cit.*

<sup>87</sup> *Loc cit.*

<sup>88</sup> Luis Salinas, "Posicione su negocio o producto en la mente de sus clientes y venda más", *op cit.*

<sup>89</sup> *Apuntes personales de Modelos de calidad y productividad*, profesor Jaime Borrego, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Agosto de 2009.

<sup>90</sup> *Modelo Nacional para la Competitividad*, obtenido el 15 de Noviembre de 2012, desde <http://www.suplementocalidad.com/2010/10/modelo-nacional-para-la-competitividad/>

La competitividad tiene como base el desarrollar una estrategia en la cual se sustenten todas las decisiones de la organización; enfocándose en complacer al cliente y sus necesidades, además de contemplar a los grupos de interés, como lo son, los empleados, accionistas, la sociedad, etc., por lo tanto se requiere de un plan más robusto, ahora se trabaja bajo un modelo de negocio.<sup>91</sup>

Un modelo de negocio, también llamado diseño de negocio o diseño empresarial, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia, como la implementación y comprende el conjunto de las siguientes cuestiones:

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio

Podemos decir que un "modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor". Esta definición conlleva un tratamiento del concepto que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos y divide el concepto en partes más pequeñas, por ejemplo, segmentos de clientes, proposición de valor, canales, relación con los clientes, esquema de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos, que pueden ser abordadas, tanto de un modo individual como analizando cómo se configuran las relaciones entre ellas.

En la década de 1950, aparecieron nuevos modelos de negocio de la mano de McDonald's y Toyota. En los años 60s, los innovadores fueron Wal-Mart y los

---

<sup>91</sup> *Apuntes personales de Modelos de calidad y productividad*, profesor Jaime Borrego, maestría en administración, ITESO,

hipermercados. En 70s nacieron los introducidos por Federal Express y Toys "Я" Us; en los 80s por Blockbuster, Home Depot, Intel, y Dell Computer; en los 90s por Southwest Airlines, eBay, Amazon.com, y Starbucks. Cada una de estas innovaciones en modelos de negocio pueden proporcionar a una compañía una ventaja competitiva. Pero los tiempos están cambiando y las compañías deben replantearse continuamente su diseño de negocio, cambiando sus modelos al ritmo en que el valor cambia de un sector industrial a otro. Hoy en día, el éxito o fracaso de una compañía depende sobre todo de cómo se adapta su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes.

Un modelo de negocios es la "forma de hacer negocios", valga la redundancia, mediante la cual una empresa genera su sustento, esto es, genera ingresos. El modelo de negocios indica explícitamente cómo la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor.

No existe una clasificación clara para todos los modelos existentes de negocios, los tipos de modelos incluyen desde Corretaje hasta Servicio Público pasando por modelos de Publicidad, Intermediario de Información, Mercantil, Manufacturero y Afiliación, entre otros. Algunos tipos de modelo de negocio son:

- Corretaje
- Modelo de publicidad
- Intermediación de información
- Modelo mercantil
- Modelo de productor
- Modelo de afiliación
- Modelo de comunidad
- Modelo de suscripción
- Modelo de empresa de servicios públicos

Es importante añadir al tema, que el modelo de negocio debe diseñarse soportado en el concepto de negocio, es decir, fundamentado en las necesidades que satisface la empresa.<sup>92</sup>

Abraham Maslow en su artículo Teoría sobre la motivación humana, propone que los seres humanos contamos con una jerarquía de necesidades que debemos satisfacer en un orden específico. Este orden se define por medio de una pirámide de necesidades, en donde los requerimientos para sobrevivir se encuentran en la base de la pirámide y conforme se asciende en la estructura se van satisfaciendo los adicionales.<sup>93</sup>

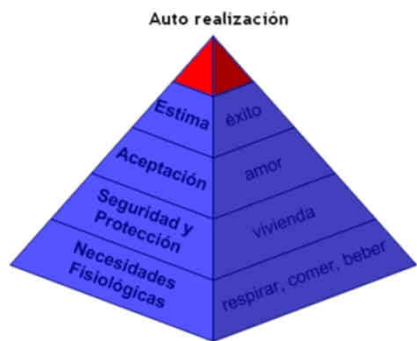


Figura 20. Pirámide de Maslow.<sup>94</sup>

La base la conforman las necesidades fisiológicas básicas indispensables para sobrevivir como son el respirar, el alimentarnos, el beber agua. En el segundo nivel se encuentran las necesidades relacionadas con la seguridad y protección, como son el contar con una casa o un lugar seguro. En el tercer nivel se encuentran las necesidades de aceptación como son formar parte de un grupo social o tener una pareja amorosa. En el cuarto nivel se encuentran las necesidades de estima como son el éxito personal o el prestigio, y en la punta de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización (la educación y todas las cosas que involucran aspiraciones personales). De acuerdo con esta teoría, los seres humanos iremos satisfaciendo necesidades de la base a la punta, según nuestras posibilidades.

<sup>92</sup> *Modelo de Negocio*, obtenido el 15 de Julio de 2012, desde [http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio)

<sup>93</sup> Angélica Frías, "Aumenta tus ventas creando deseos en lugar de satisfacer necesidades", obtenido el 14 de Abril de 2012, desde: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/aumenta-ventas-creando-deseos-no-satisfaciendo-necesidades.html>

<sup>94</sup> *Loc cit.*

Por ejemplo, si tenemos sed, existen varias formas de satisfacer esa necesidad: tomando agua de la llave es una forma o si lo deseamos, podemos preferir tomar una Coca-Cola y satisfacer igualmente la necesidad. Nótese la gran diferencia: cuando el consumidor selecciona un producto específico para satisfacer una necesidad, estamos hablando de deseos.

Los deseos son moldeados por la cultura y la personalidad de cada individuo. Es aquí donde se tiene que analizar a detalle cómo lograr que los clientes deseen los bienes y servicios ofrecidos; ya que así estarán dispuestos a pagar por ellos no importando el precio que usted fije por encima de la competencia.<sup>95</sup>

¿Cómo va a lograr convertir una necesidad en deseo? La respuesta reside en lograr que su producto sea aspiracional. Este concepto proviene de la palabra aspirar o desear algo. Hay una gran diferencia entre lo que el producto hace y lo que el consumidor realmente desea. Por ejemplo: las mujeres no compran cosméticos, sino belleza. Los hombres no compran unos zapatos de fútbol, sino ser los mejores jugadores de fútbol. Cuando se compra agua embotellada no sólo se compra agua, sino salud.<sup>96</sup>

“Todos los comerciales son mentirosos. Los productos se venden debido a que los consumidores compran lo que desean y no lo que necesitan. Las necesidades son prácticas y objetivas, los deseos son irracionales y subjetivos. Realmente no importa lo que usted venda –y no importa si lo vende a personas o negocios– el camino más confiable para crecer económicamente yace en satisfacer los deseos, no las necesidades”.

Seth Godin

En la lucha por llegar al consumidor, la mente, aunque siga siendo un misterio, es indudable que está siendo atacada. El exceso de comunicación e información ha venido a

---

<sup>95</sup> *Loc cit.*

<sup>96</sup> *Loc cit.*

trastocar todo el proceso de comunicarse con las personas e influir en ellas. Pensar es un arte perdido. El problema es una enfermedad llamada confusión.<sup>97</sup>

La gente de marketing gusta de sentarse y crear argumentos cuidadosamente preparados acerca de sus productos, por desgracia estos argumentos están dirigidos a mentes que no tienen ningún deseo de atender tan gloriosa información. Nuestras percepciones son selectivas. Y nuestra memoria es altamente selectiva, no puede procesar una cantidad infinita de estímulos.<sup>98</sup> Vivimos en un entorno en donde la persona promedio se halla expuesta a más de 7,000 diferentes anuncios todos los días.<sup>99</sup> Para empezar el mensaje debe de superar el control de volumen de la mente. La información debe de dar lugar a comprensión. Tendemos a percibir las cosas que tienen relación con nuestros intereses y hábitos.<sup>100</sup>

Las personas rechazan aquello que les resulta confuso y complicado. Algunas de las campañas publicitarias más poderosas son aquellas que se centran en una sola palabra, aquí la lección consiste en no tratar de transmitir todo el mensaje de una sola vez, hay que concentrarse en un atributo único pero poderoso y dirigirlo a las mentes. Las ideas obvias tienden a ser las ideas más poderosas porque también van a serlo para el mercado.<sup>101</sup>

Casi siempre las personas compran lo que creen que deberían tener, en cierta forma son como borregos que siguen al rebaño. La razón principal de este tipo de conducta es la inseguridad, donde los individuos que se sienten inseguros, a menudo recurren a los demás en busca de sus testimonios que sirven como ayuda para decidir cómo actuar. Otra técnica poderosa para tratar con la mente insegura consiste en crear el efecto llamado “carro de la banda”, que es un término que se emplea para señalar cualquier cosa o tendencia que va incrementando la cantidad de sus seguidores conforme avanza. Los mercadólogos también recurren a la tradición y la cultura como una forma de lograr que los demás se suban a su carro de banda. Sin embargo, ante miles de comerciales diferentes para cientos de marcas

---

<sup>97</sup> Jack Trout y Steve Rivkin, *El nuevo posicionamiento. Lo más reciente sobre la estrategia de negocios #1 del mundo*, McGraw Hill, Distrito Federal, 1996, pp 3 y 6.

<sup>98</sup> *Ibid*, pp 9, 11, 12.

<sup>99</sup> Luis Salinas, “Posicione su negocio o producto en la mente de sus clientes y venda más”, *op cit*.

<sup>100</sup> *Ibid*, pp 9, 11, 12.



distintas, es posible aseverar que la creatividad no es lo que hace la diferencia en cuanto a la persuasión. Todo se resume en aquello que nos es familiar, aquello con lo que nos sentimos a gusto.<sup>102</sup>

El proceso de posicionamiento de un producto en la mente debe empezar por lo que el producto es. Clasificamos y almacenamos la información por categorías. Por ello, si usted presenta una categoría equivocada a sus prospectos, las probabilidades de que entre en sus mentes serán mínimas o nulas.

El primer paso, para decir lo que vende, debe consistir en articular lo que tiene en términos tan sencillos que un prospecto o usuario pueda entenderlos y repetirlos. Se debe empezar realizando un simple análisis de cómo un nuevo producto funciona y después trate de usar esas palabras.<sup>103</sup>

Muchas ideas sólidas del posicionamiento se derrumban cuando se relacionan con el futuro, si una compañía está bien consciente del valor de cierta estrategia para los negocios de hoy y mañana, se muestra insegura de que siga teniendo validez en el futuro. Lograr el éxito ahora es lo que debe de preocupar.

Para que una idea sobre el posicionamiento tenga éxito, realmente debe de ser de afuera hacia adentro, es decir, las decisiones se deben tomar con base en lo que sucede afuera, en el mercado. El gran maestro de la administración, Peter Drucker, una vez escribió, “¿En qué negocio estoy?, esta pregunta sólo puede contestarse si se ve el negocio desde afuera, desde el punto de vista del cliente y del mercado”.

Posicionarse consiste simplemente en concentrarse en una idea, o incluso en una palabra, que defina a la compañía en las mentes de los consumidores. Una fuerte identificación de la marca representa una enorme ventaja para una compañía, por lo tanto se deben de estar sondeando continuamente a los clientes.

---

<sup>101</sup> *Ibid*, pp 21, 24.

<sup>102</sup> *Ibid*, pp 26, 28, 35.

<sup>103</sup> *Ibid*, pp 129,130, 133.

Un reposicionamiento sería obligatorio cuando se descubra que las actitudes de los clientes han cambiado, que la tecnología está muy por delante de los productos existentes y que los productos se han apartado de las viejas percepciones que los consumidores tenían de ellos.<sup>104</sup>

El posicionamiento se define no como lo que usted hace al producto, sino como lo que hace a la mente.<sup>105</sup> El posicionamiento es el esfuerzo de grabar los beneficios claves y la diferenciación del producto en la mente de los consumidores.<sup>106</sup>

La diferenciación a través de una marca es otra manera de posicionar los productos de un negocio y de crear grandes beneficios y valores extra al consumidor. Muchos consumidores se ven influenciados por el estatus del nombre de una marca o por la seguridad de una compañía reconocida. También es la manera en como el producto se comunica, dándole una identidad, ya sea racional o emocional. El primer paso en el desarrollo de la identidad de una marca es definir el posicionamiento del producto deseado y la propuesta de valor para el mercado meta.<sup>107</sup>

En posicionamiento se dice que el nombre es el gancho que sostiene a una marca en la escalera de los productos en la mente de los prospectos. Ésta es la razón por la cual la decisión más importante de marketing y en la comercialización es el nombre que se decida poner como marca; las palabras impresas deben de llevar el peso principal del mensaje de ventas, los titulares deben de sonar también como se ven, la rima o el ritmo de las palabras pueden ser poderosos dispositivos para la memoria. Por último, las imágenes necesitan una explicación muy breve para no distraer a los lectores.<sup>108</sup>

---

<sup>104</sup> *Ibid*, pp 54, 55, 56.

<sup>105</sup> *Ibid*, p XI.

<sup>106</sup> *Apuntes personales de Visión Estratégica*, profesor Luis Garrido, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Marzo de 2010.

<sup>107</sup> Roger J. Best, *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Pearson Prentice Hall, USA, 2009, pp 219, 221.

<sup>108</sup> Jack Trout y Steve Rivkin, *El nuevo posicionamiento. Lo más reciente sobre la estrategia de negocios #1 del mundo*, op. cit., pp 107, 108.

Sin embargo cada día es más difícil la elección; la sobre carga de comunicaciones también está ahogando el mundo de los nombres, ya no hay la misma disponibilidad que hace varios años. Un nombre por sí mismo puede iniciar el proceso de posicionamiento deslizándose en las mentes. Los mejores nombres están enclavados directamente en un beneficio del producto o en una posición de ventas. Cuando se logra casarse con el nombre y la necesidad, el proceso de posicionamiento se inicia y corre cada vez que alguien oye, lee o pronuncia su nombre, debe de ser agradable al oído y fácil de recordar.<sup>109</sup>

El posicionamiento es un proceso largo, si consigue que su posicionamiento y sus programas se efectúen conforme a lo previsto, las cifras llegarán por sí solas. Pero todo ello requiere de cierta paciencia y una vez que su marca alcance los niveles esperados, su consigna debe ser, no cambiar nada mientras siga así.<sup>110</sup>

“En un sector industrial altamente atractivo, una compañía podría no estar obteniendo utilidades atractivas en caso de escoger un posicionamiento competitivo pobre.”

Michael E. Porter

Toda empresa, grande o pequeña, ha adquirido una serie de metas y compromisos para con sus clientes, accionistas y la sociedad en general. Entre más entendamos a nuestros clientes, más capaces seremos de satisfacer exitosamente sus necesidades y deseos, y por ende, tendremos Mayor probabilidad de efectuar más y mejores negocios que beneficiarán directamente al empresario y a la sociedad en general. La mercadotecnia forma parte integral en este proceso y en la consecución de estos objetivos. La Mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYME), no cuentan con un departamento de Mercadotecnia a su disposición. Sin embargo, es vital ser capaz de comprender los conceptos fundamentales del marketing.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> Cf., Jack Trout y Steve Rivkin, *El nuevo posicionamiento. Lo más reciente sobre la estrategia de negocios #1 del mundo*, op. cit., pp 111-115.

<sup>110</sup> Jack Trout y Steve Rivkin, *El nuevo posicionamiento. Lo más reciente sobre la estrategia de negocios #1 del mundo*, op. cit., pp 156, 158, 160-162.

El que el marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo.

Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan con el tiempo, las respuestas que éstas ofrecen, y especialmente su organización, se adaptan continuamente en un intento de ofrecer nuevas soluciones. Esto obliga a subrayar la orientación estratégica de la empresa.

Las crisis económicas, con sus implicaciones de reducción o estancamiento en el consumo, tienen su reflejo en las cifras de ventas sin que la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costes de estas operaciones. En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos mercados o nuevos productos en los cuales ocupar las capacidades ociosas.<sup>112</sup>

El plan de marketing también tiene un cometido externo: suele ser el memorándum que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto.<sup>113</sup>

La meta de la estrategia de posicionamiento es crear una relación atractiva entre el producto y el precio para el cliente meta y una buena fuente de flujo de efectivo para la empresa. Para que un negocio sea exitoso se necesita un posicionamiento atractivo del producto y un esfuerzo de marketing. Existen factores que contribuyen a lograr este éxito, tales como: diferenciación del producto, precio, amplitud de producto, nuevos productos, calidad en el servicio y la imagen de la marca. A medida que estos factores superan a los de

---

<sup>111</sup> Mercadotecnia para PyMEs, obtenido el 14 de Abril de 2012, desde:  
[http://www.ideasparapymes.com/pymes\\_mercadotecnia.dbsp](http://www.ideasparapymes.com/pymes_mercadotecnia.dbsp)

<sup>112</sup> Cesáreo Hernández, *et al.*, *El plan de marketing estratégico*, op. cit. p. 13.

<sup>113</sup> Cesáreo Hernández, *et al.*, *El plan de marketing estratégico*, op cit. p. 25.

los competidores, el posicionamiento del negocio se da con más fuerza haciéndose cada vez más atractivo al cliente meta.<sup>114</sup>

Para lograr una verdadera distinción entre el mercado podemos empezar con la diferenciación del producto, donde la base de la ventaja competitiva es la capacidad de ofrecer a los compradores algo distinto de los competidores, por ejemplo una línea de productos que ofrezca muchas variaciones en el producto, una amplia selección, fuerte énfasis en las características de diferenciación elegidas.

Cuando una empresa genera beneficios que superan al promedio de su sector se dice que posee una ventaja competitiva sobre sus rivales. Pudiéndose clasificar en los siguientes rubros:<sup>115</sup>

- Competitiva
- Innovativa
- Comparativa
- Colaborativa
- Sustentable. La meta de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sustentable.

Una empresa utiliza sus recursos y capacidades para crear un valor superior que finalmente creará la ventaja competitiva que le permitirá competir dentro del mercado.<sup>116</sup>

$$\text{VALOR} = \frac{\text{CALIDAD} \times \text{SERVICIO}}{\text{PRECIO} \times \text{TIEMPO}}$$

Innovación  
Imagen  
Conveniencia  
R.P.

Figura 21. Núcleo básico del valor.<sup>117</sup>

<sup>114</sup> Roger J. Best, *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, op cit., pp 212-213.

<sup>115</sup> *Apuntes personales de Visión Estratégica*, profesor Luis Garrido, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Marzo de 2010.

<sup>116</sup> *Loc cit.*

<sup>117</sup> *Loc cit.*

“En la fábrica producimos perfumes y en la perfumería vendemos ilusiones”

Peter Revlon - Revlon

En la estrategia de diferenciación se busca el desarrollo de un producto o servicio que:<sup>118</sup>

- Ofrece un atributo único,
- que es apreciado por los clientes y
- que esos clientes lo perciben como mejor a las diferencias de los productos de la competencia.

“La competencia no se plantea entre los productos que producen las empresas en la fábrica sino en lo que le añaden al mismo en forma de servicios, publicidad, empaque, asesoramiento, servicio de distribución y otros beneficios”

T. Levitt – Producto ampliado

Las empresas que tienen éxito en la estrategia por diferenciación con frecuencia tienen las siguientes fortalezas:<sup>119</sup>

- Acceso a investigación científica de punta.
- Equipos de desarrollo de productos con alta creatividad y experiencia.
- Equipos de venta fuertes con la habilidad para comunicar de manera exitosa las ventajas y fortalezas percibidas del producto.
- Imagen corporativa de calidad e innovación.

La innovación designa tanto un proceso como su resultado, es la transformación de una idea en un producto o un servicio comercializable nuevo o mejorado, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un servicio social. Una innovación se considera como tal cuando se ha introducido en el

---

<sup>118</sup> *Loc cit.*

<sup>119</sup> *Loc cit.*

mercado (innovaciones de productos) o cuando se ha utilizado en el proceso de producción de bienes o de prestación de servicios (innovaciones de proceso).<sup>120</sup>

La innovación es una actividad compleja, diversificada, con muchos componentes en interacción que actúan como fuentes de las nuevas ideas, y es muy difícil descubrir las consecuencias que un nuevo acontecimiento puede llegar a provocar.

La innovación implica la utilización de un nuevo conocimiento o un nuevo uso o una combinación de conocimientos existentes. El nuevo conocimiento puede haber sido generado por la empresa innovadora en el transcurso de sus actividades de innovación o adquirirlo externamente a través de determinados canales. También tiene como objetivo la mejora de los resultados de la empresa mediante la obtención de ventajas competitivas desplazando positivamente la curva de demanda de los productos de la empresa, por ejemplo, aumentando la calidad de los productos, ofertando nuevos productos o abriendo nuevos mercados o captando nuevos grupos de clientes, o la curva de costes de la empresa, por ejemplo, mediante la reducción de los costes unitarios de producción, de compra, de distribución o de transacción, o mejorando la capacidad de la empresa para innovar, por ejemplo aumentando la capacidad de introducir nuevos productos o procesos y para acceder a nuevos conocimientos o para crearlos.

La empresa que pretenda cambiar sus productos, sus capacidades o sistemas de producción, comercialización y organización puede elegir entre dos líneas de acción. Puede invertir en actividades creativas para desarrollar innovaciones o puede adoptar innovaciones desarrolladas por otras empresas o instituciones en el marco de un proceso de difusión, por ejemplo, una empresa puede adoptar una innovación organizativa puesta a punto por otra, y ajustarla en función de sus propios métodos de trabajo, o bien puede adaptar una nueva técnica a sus cadenas de fabricación, o integrar en un producto de consumo un nuevo componente facilitado por un proveedor. La creación y la adopción de innovaciones pueden

---

<sup>120</sup> *Apuntes personales de Administración de proyectos para la innovación de productos y servicios en la empresa*, profesor Vicente Ortiz López y Víctor Reyes Peniche, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 9 de Febrero de 2011.

ir acompañado de un aprendizaje intensivo o de la interacción con otros agentes o no implicar más que un mínimo de vínculos con el exterior.<sup>121</sup>

Para que haya innovación, hace falta como mínimo que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos o significativamente mejorados para la empresa. Este concepto engloba los productos, los procesos y los métodos que las empresas son las primeras en desarrollar y aquellos que han adoptado de otras empresas u organizaciones.<sup>122</sup>

De acuerdo al Manual de Oslo, una empresa puede hacer numerosos cambios en sus métodos de trabajo, en el uso de los factores y la producción y sus tipos de productos para mejorar su productividad y/o rendimiento comercial, por lo que se definen cuatro tipos de innovaciones:<sup>123</sup>

- ❑ Innovación de producto: Aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada.
- ❑ Innovación de proceso: Concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados. También incluyen las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento.
- ❑ Innovación en Marketing: Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de

---

<sup>121</sup> *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, OCDE y Eurostat, Comunidades Europeas, 3era Edición, 2006, pp 44-45.

<sup>122</sup> *Ibid*, pp 56-57.



aumentar las ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso.

- ❑ Innovación en organización: Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad.

Igualmente se consideran innovaciones en organización las variaciones en las relaciones con clientes y proveedores, incluyendo centros de investigación y la integración de proveedores o de inicio de subcontratación de actividades.

Doblin es una firma global de innovación que reúne a una amplia gama de capacidades únicas, herramientas y personas para resolver los más exigentes desafíos de sus clientes. En 2007, se unió a la firma de estrategia global, Monitor Group, para lograr avances en las fronteras del liderazgo en innovación.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> *Ibid*, p 23.

<sup>124</sup> 10 tipos de innovación según Doblin, obtenido el 14 de Abril de 2012, desde: <http://www.doblin.com/thinking/>

Finanzas	1	Modelo de negocio	Cómo haces dinero
	2	Redes y Alianzas	Cómo unes fuerzas con otros
Procesos	3	Soporte de procesos	Cómo sostienes los procesos esenciales y a tus trabajadores
	4	Procesos base	Cómo creas y añades valor a tu oferta
Oferta	5	Desempeño del producto	Como diseñas tu oferta base
	6	Sistema del producto	Cómo enlazas múltiples productos
	7	Servicio	Cómo creas valor alrededor y más allá del producto
Entrega	8	Canal	Cómo llega tu oferta al mercado
	9	Marca	Cómo comunicas tu oferta
	10	Experiencia del cliente	Cómo los clientes sienten la interacción con tu empresa

Figura 22. Los 10 tipos de innovación según Doblin.<sup>125</sup>

En 1998, se descubrieron los Diez tipos de innovación, un análisis que muestra que las compañías que integran múltiples tipos de innovación tienen Mayor oportunidad de éxito. Este marco se convirtió rápidamente en una figura clave de la emergente disciplina de la innovación.<sup>126</sup>

La reducción y guerra de precios es un indicio de la pérdida de competitividad; para remediarlo, la Mayoría de las empresas opta por reducir sus costos mediante técnicas de eficiencia y calidad, no dándose cuenta de que se adentran en una espiral descendente hacia la *commoditization*, tomando mucho esfuerzo para reducir los centavos. Esta situación requiere de un giro de 180 grados en la estrategia hacia la innovación donde el objetivo es la expansión, la sustentabilidad y la rentabilidad.<sup>127</sup>

<sup>125</sup> *Loc cit.*

<sup>126</sup> *Loc cit.*

<sup>127</sup> *La guerra de precios; un campo de batalla donde no hay ganadores*, obtenido el 23 de Febrero de 2012, desde <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-emprender-precios-desarrollo-empresarial.html>

La reducción de precios es un recurso muy utilizado por las empresas y negocios para atraer clientes y ventas en ambientes altamente competidos.

En las últimas décadas, desde los 80s, ha venido una fuerte influencia de técnicas japonesas para mejorar la competitividad de las empresas, las cuales han tomado gran relevancia en México, como ISO 9000, de los círculos de control de calidad, de *Lean Manufacturing*, *Kan-Ban*, entre otras. Dichas técnicas, y otras más, están orientadas a reducir costos no cualitativos, costos de inventarios, costos de producto o costos de personal para ofrecer cada vez menor precio frente a la férrea competencia.

Cabe resaltar el siguiente dato: Japón es el último lugar en rentabilidad de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo, (OCDE). ¿Esto qué quiere decir? Recordemos que Japón después de la Segunda Guerra Mundial se convirtió en lo que es la China de hoy, o sea, un gran maquilador. La estrategia de un maquilador consiste en dar costos bajísimos con muy reducidos márgenes de ganancia para vender volumen en mercados ya competidos con la misma oferta de producto.

¿Cuál es el mejor camino? La estrategia empresarial en México debe cambiar de los conceptos de “calidad”, “eficiencia” y “precios bajos” a “sustentabilidad”, “expansión” y “rentabilidad”.

Algunos estudios recientes mencionan que las empresas de Mayor crecimiento obtienen más de la mitad de sus ventas de productos innovadores desarrollados en los últimos 5 años: Apple con el Ipod, Iphone e Ipad, que hoy en día representan más del 60 por ciento de sus ventas, antes era en computadoras.<sup>128</sup>

La apuesta empresarial en esta nueva era debe ser un modelo de gestión diferente:

- Visión estratégica orientada a la expansión de negocio mediante la innovación.
- Modelo de negocio basado en la innovación.
- Procesos de desarrollo de nuevos productos o servicios innovadores.

---

<sup>128</sup> *Loc cit.*

- ❑ Capital intelectual debidamente seleccionado.

Lamentablemente en México hay muy pocas empresas de consultoría con la experiencia necesaria para llevar a cabo estos procesos, debido a que la experiencia de México en la innovación es muy baja, esto se puede observar en la baja inversión en desarrollo tecnológico de nuestro país respecto a otras economías. Sin duda todas las empresas de Latinoamérica necesitan crecer, fortalecerse y desarrollarse sólidamente para enfrentar el reto tecnológico que estamos viviendo.<sup>129</sup>

El Valor Agregado creado por la innovación provee el excedente necesario para reinvertir, permitiendo que la variedad de productos y servicios de una industria retenga su ventaja competitiva.<sup>130</sup> Crear valor tiene que ver con construir una oferta diferenciada que represente un beneficio al cliente. Comunicar tiene que ver con crear una identidad de una marca, para que el mercado lo diferencie de otros productos y lo adopte como su satisfactor. Entregar valor tiene que ver con las decisiones para hacer llegar el producto al mercado y la satisfacción del cliente.<sup>131</sup>

La misión de una empresa guía el desarrollo de estrategias por parte de distintos grupos dentro de ella. Establece el contexto dentro del cual se toman las decisiones operativas cotidianas, así como los límites sobre las opciones estratégicas disponibles. Además regula los balances entre los distintos indicadores de desempeño y los objetivos a corto y largo plazo. La misión de una empresa define su razón de existir; esto responde a la pregunta: ¿por qué estamos en el negocio?<sup>132</sup>

La visión articula las características básicas que dan forma a la visión del futuro de una organización y su estrategia. Una visión debe ser breve, enfocada, clara e inspiradora para los empleados de una empresa. Debe estar vinculada con las necesidades de los

---

<sup>129</sup> *Loc cit.*

<sup>130</sup> *Apuntes personales de Administración de proyectos para la innovación de productos y servicios en la empresa*, profesor Vicente Ortiz López y Víctor Reyes Peniche, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 9 de Febrero de 2011.

<sup>131</sup> *Apuntes personales de Dirección de Mercadotecnia Global*, profesor Enrique Hernández, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Agosto de 2010.

<sup>132</sup> James R. Evans y William M. Lindsay, *Administración y control de la calidad*, CENGAGE Learning, México, 2009, pp 236-237.

clientes y comunicar una estrategia general para logra la misión. La visión describe hacia donde se dirige la organización y que intenta ser; es una declaración del futuro que podría no suceder por sí mismo.<sup>133</sup>

Pero para que todo el sistema sea exitoso, el canal debe de mejorar el valor del producto, ya sea incrementando los beneficios al cliente, reduciendo el costo por compra. Por otro lado, el sistema también deteriorar o mejora del producto, por lo que deben de considerarse los siguientes puntos:<sup>134</sup>

- Calidad del producto: ¿El sistema de canal de distribución maneja el nivel de calidad requerido y cumple con las expectativas del cliente?
- Surtido del producto: ¿Puede el sistema de canal de distribución proveer el rango de productos requeridos por el cliente?
- Forma del producto: ¿El sistema de canal de distribución provee el producto de tal manera que satisfaga las necesidades tanto del distribuidor como del cliente final?

El mapa del canal: es como se va a llevar a cabo la distribución.<sup>135</sup>

De igual manera existen beneficios y limitaciones en la manera en como brindar el servicio de distribución. Para determinar si el sistema es viable respecto a las necesidades y expectativas del cliente, se tienen que evaluar los siguientes puntos:<sup>136</sup>

- Servicios post venta: ¿Cuáles son los servicios post venta críticos para lograr la satisfacción total del cliente?
- Disponibilidad y entrega: ¿En qué medida se benefician los clientes de un servicio de entrega inmediata?
- Servicios de transacción: ¿Puede el sistema de canal de distribución cubrir las necesidades de crédito, condiciones de pago, garantías, devolución de productos con defectos?

---

<sup>133</sup> *Loc cit.*

<sup>134</sup> Roger J. Best, *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, op cit., pp 292-294.

<sup>135</sup> *Loc cit.*

Aun el mejor

.producto puede no alcanzar el éxito en el mercado si falla en satisfacer las necesidades del cliente meta.

El rendimiento del canal de comercialización está basado en tres aéreas:<sup>137</sup>

- ❑ Eficiencia de la operación: Un canal indirecto tiene bajos márgenes de ganancia, pero esto se compensa con costos bajos de administración.
- ❑ Calidad en el servicio: El distribuidor ya conoce al cliente, sus necesidades y preferencias, sin embargo existe el riesgo de que el distribuidor no comprenda el valor del producto y no lo sepa ofrecer.
- ❑ Alcance del cliente: Usando distribuidores ya establecidos y reconocidos que cuentan con clientes fieles.

Para alcanzar los niveles deseados de ventas, el canal debe de cubrir estas tres aéreas.

Usar un canal directo es en la Mayoría de los casos caro y además limita el número de clientes rentables a los cuales se puede llegar. Un canal directo no es rentable para los productos donde sus clientes hacen compras pequeñas. En estos casos se tiene que trabajar a través de un canal indirecto, el cual es inherentemente más complejo porque involucra a un intermediario quien no solo se vuelve el propietario del producto sino que además tiene casi todo, sino es que todo el control de las ventas y la distribución. Los Mayoristas usualmente, solo ofrecen un punto intermedio de venta y distribución física y los distribuidores asumen toda la responsabilidad del negocio en el mercado; la compensación por sus servicios se da usualmente en forma de descuentos, usualmente entre el 10 al 50 por ciento, o en ocasiones hasta más, del precio de venta al cliente final.<sup>138</sup>

El éxito de toda empresa medido en ingresos y expansión a largo plazo, depende no solo de la eficacia con que se realicen las actividades de comercialización y producción, sino

---

<sup>136</sup> *Loc cit.*

<sup>137</sup> *Ibid.*, pp 283, 284-286.

<sup>138</sup> *Ibid.*, p 289.

de la perspicacia y efectividad con que esas dos importantes actividades de los negocios sean armonizadas.<sup>139</sup>

La comercialización comprende aquellas actividades que se realizan con el fin de poner a disposición del mercado aquellos productos o servicios que se ajusten a las necesidades de ese mercado específico, con miras a crear una demanda para esos productos o servicios. Lo cual requiere una frecuente adaptación del producto, donde se mejoran y perfeccionan según lo vayan aconsejando las investigaciones y, los cambios registrados en la demanda de los consumidores.<sup>140</sup>

Otro aspecto importante de la comercialización es la función de compras, que consiste en la adquisición de bienes o servicios para revenderlos posteriormente al consumidor o usuario industrial. Comprar con éxito requiere de habilidad para calcular las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores con anticipación de semanas y, aún de meses. Al pedir mercancía que se va a ser despachada y puesta a la venta dos o tres meses después, los fabricantes e intermediarios están realmente tratando de prever lo que los consumidores o usuarios comprarán en el futuro, cuando ni éstos lo saben aún.

Los hombres de negocios confían en cometer un pequeño porcentaje de errores en la compra y dejan un margen para esto, en el precio inicial que le asignan a la mercancía. Pero si el margen de error es demasiado alto, las pérdidas, por rebajar el precio, pueden hacer desaparecer su negocio. Esta teoría afirma que el número de usuarios futuros depende de la variedad de surtido de cualquier artículo dado, por ejemplo, mientras más marcas de café almacene una tienda, más compradores de café estará en capacidad de atraer. Pero, el aumento de los ingresos provenientes de un surtido más amplio deberá equilibrarse con la elevación de los costos por aumentar el almacenamiento de dicha mercancía.<sup>141</sup>

El minorista debe de tener ciertos conocimientos sobre los consumidores que comprenden su mercado, sus niveles de ingresos, sus preferencias por determinados

---

<sup>139</sup> José Nicolás Jany Castro, *Gerencia Comercial. Un enfoque operativo*, FEP, Bogotá, 2005, p 33.

<sup>140</sup> *Ibid*, p 34-36.

<sup>141</sup> *Loc cit*.

productos, sus hábitos de compra, etc. El Mayorista, que está un paso más alejando de los consumidores, debe conocer a sus propios usuarios, los detallistas, tan perfectamente como estos conocen a los suyos y, poseer al menos un conocimiento general de estos últimos, con el fin de llevar sus compras en forma exitosa. Analógicamente, las necesidades económicas, las políticas de promoción y otras informaciones por el estilo relacionadas con sus propios consumidores o usuarios intermediarios; pero, debe asimismo, estar al tanto de las necesidades y pautas de compra de otros intermediarios de comercialización más alejados de él en el canal de distribución y por último, del mismo consumidor que está al final de este canal.<sup>142</sup>

El usuario industrial que represente a un almacén departamentalizado y sobreestime la aceptación de una moda por parte de los consumidores, puede al final de la temporada, encontrarse con un gran inventario de vestidos que después tienen que venderse a menos del costo. A esta pérdida directa, se añade la pérdida de ventas que se hubiera realizado, si esa misma cantidad de dinero se hubiese invertido en mercancía de más aceptación; semejantes errores pueden causar la bancarrota si se repiten con mucha frecuencia.

La publicidad se utiliza no sólo como un método de estímulo de la demanda, sino también para muchos otros propósitos; puede servir de orientación a los vendedores o intermediarios; puede obligar a los intermediarios a almacenar el producto, si despierta el interés de los consumidores; puede instituir a los vendedores de los usuarios sobre los usos y aplicaciones del producto y, puede engendrar confianza entre los clientes y consumidores hacia la compañía y sus productos, al crear familiaridad merced a la repetición de los mensajes publicitarios.<sup>143</sup>

---

<sup>142</sup> *Loc cit.*

<sup>143</sup> *Loc cit.*



## CAPITULO II

## 2.1 Propuesta de Empresa y Modelo de Negocio

El objetivo es posicionar al producto en el flujo de las oportunidades, es decir, donde ya haya un mercado atractivo, donde su localización también represente una ventaja competitiva. En este caso estamos hablando del mercado religioso, el cual tendrá que ser analizado para entender sus necesidades y adecuar el producto en base a ellas.

La cartera de productos que se tiene planeados a la fecha, (Anexo 6) permitirá atender las demandas dentro de las diferentes clases sociales. Por lo que también la variedad de precio marcará una ventaja competitiva.

El plan de negocios está enfocado en la comercialización y distribución de productos textiles bordados con motivos religiosos en Talpa de Allende Jalisco, enfocándose únicamente en la venta del producto a los comerciantes minoristas de esta región, contando con un punto de venta directamente en Talpa. Logrando un posicionamiento basado en una estrategia de diferenciación a través de una marca e imagen, distinguida por un balance en la función de valor, es decir, un equilibrio entre calidad, servicio, precio y tiempos de entrega, incorporando una innovación organizacional en esta región; creando un esto una ventaja competitiva ante la demanda.

### ❑ Misión:

Ofrecer recuerdos que reflejen la fe y atesoren las memorias del peregrino durante su estancia y viaje al santuario, a través del desarrollo y realización plena de nuestro personal.

### ❑ Visión:

Que nuestra marca evoque la devoción del peregrino y promueva el desarrollo de Jalisco.

De acuerdo a las características del mercado, se tiene que trabajar bajo una estrategia de crecimiento enfocado en penetración de mercado.<sup>144</sup>

		POSICION COMPETITIVA RELATIVA			
		FUERTE	MEDIA	DEBIL	ABANDONO?
ESTADO DE EVOLUCION DEL MERCADO	DESARROLLO TURBUENCIA	ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA PARTICIPACION			ESTRATEGIAS DE TRANSFERENCIA O LIQUIDACION O DESINVERSION
	CRECIMIENTO	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO			
	MADUREZ SATURACION PETRIFICACION	ESTRATEGIAS DE RENTABILIDAD			
	DECLINACION	ESTRATEGIAS DE CONCENTRACION DE MERCADO Y REDUCCION DE RECURSOS			

Figura 23. Matriz de Hofer y Schendel.<sup>145</sup>

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACION	DIFERENCIACION O DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	SEGMENTACION O DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACION

Figura 24. Matriz de Desarrollo (Igor Ansoff).<sup>146</sup>

<sup>144</sup> Apuntes personales de Visión Estratégica, profesor Luis Garrido, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 24 de Marzo de 2010.

<sup>145</sup> Loc cit.

<sup>146</sup> Loc cit.

La maquila será subcontratada, es decir, empresas terceras bordaran el producto. El proveedor compra la prenda, la borda y la empaqueta, ofreciendo la prenda al costo y obteniendo una ganancia únicamente sobre el trabajo de bordado. Todas las prendas son hechas en México, lo que permite aportar a la economía del país, al evitar utilizar artículos chinos.

Se trabajará con tres bordadoras, esto para diversificar el negocio y no depender de un solo proveedor, inclusive esto permite evaluar y comparar servicio, calidad y precio. Las tres empresas son Jaliscienses, localizadas en la zona metropolitana de Guadalajara:

Bordados Abril

Acerina 2624 Col. Residencial Victoria  
C.P. 44560 Zapopan, Jalisco, México  
36-32-44-23  
<http://www.bordadosAbril.com.mx>

Bordados promocionales

Rubén Darío 1247-2  
Col. Providencia, Guadalajara, Jalisco, México  
36.41.07.57  
<http://www.bordadospromocionales.com>

Bordajal

Francisco Rojas González No. 84  
Col. Ladrón de Guevara, Guadalajara, Jalisco, México  
3342 3276 y 3342 3277  
<http://bordajal.com.mx>

Las tres trabajan de manera muy similar, referente a términos de pago; piden un 50 por ciento de anticipo a la hora de hacer al pedido y se liquida a la entrega, no se aceptan tarjetas de crédito, los tiempos de entrega fluctúan entre una semana y quince días

dependiendo de la disponibilidad de la prenda. Y el precio de total depende del tamaño y tipo de bordado, medido por milla de puntadas. Los tres están dispuestos a manejar el financiamiento pero después de un periodo de 6 meses a un año de ser clientes.

Los artículos se manufacturarán en Guadalajara y se transportarán a Talpa de Allende donde serán etiquetados, comercializados y distribuidos a los comerciantes minoristas. Dentro del mercado potencial se contemplan todos los distribuidores y comerciantes que se dedican a la venta al menudeo de artículos religiosos o inclusive ropa. Incluyendo también a los temporales.

Como ya se mencionó anteriormente, tanto el comerciante como el peregrino buscan productos diferentes y novedosos a los ya existentes, por lo que se introducirán al mercado una variedad de productos que actualmente no se ofrecen (Anexo 7). En esta lista se pueden incluir toda clase de productos textiles, inclusive aquellos relacionados cotidianamente, como pañuelos, fundas, toallas; inclusive productos que se usan durante las peregrinaciones como sombreros, paliacates, etc. Lo que se pretende es brindarle al mercado una gama de artículos que cubran sus necesidades tanto de uso personal como de regalo o *souvenir*.

Hay prendas que debido a sus características, su uso está relacionado directamente con las estaciones climáticas, como las chamarras u otros artículos relacionados a las festividades, como los paliacates que son utilizados por los turistas durante el mes de Marzo en su caminar por la ruta del peregrino. La gran diferencia es que se incluirá una imagen que evoque a su devoción.

El turista es su mayoría es de clase media baja, sin embargo si hay temporadas de turismo de clase media alta, por lo que esta variedad de productos, también se adapta al tipo de mercado, ya que hay productos de bajo precio tales como pañuelos o productos de un alto precio como sombreros. Ofreciendo una opción para todos.

Otro de los principales objetivos es el desarrollo de empleo, ya que indirectamente el ofrecer a minoristas un producto fácil de vender, representa una opción de trabajo digna. Y para promover la incursión a la venta de los productos se ofrecerá una opción de financiamiento a un mes, esto con el objetivo de poder competir contra los actuales vendedores de playera estampada y a la vez apoyar la entrada de nuevos distribuidores.

Directamente también se generaran empleos aunque en menor porcentaje al inicio, ya que se tienen contempladas cuatro personas para la operación del plan de negocio.

En referencia al precio, los productos bordados contra los estampados es el doble; tomando como ejemplo la playera para adulto que se maneja actualmente, 100 por ciento algodón, cuello redondo, manga corta, de 120 gramos, con las costuras cubiertas, unisex, el precio al turista es de 45.00 pesos,<sup>147</sup> contra 90.00 pesos de una bordada.<sup>148</sup>



Figura 25. Tipo de playera que se maneja actualmente para serigrafía.<sup>149</sup>

Por lo que los precios fueron establecidos bajo dos estrategias, en base a la competencia y en base a los costos, tomando en cuenta las ganancias en ventas y asegurando la rentabilidad y liquidez de la empresa.

---

<sup>147</sup> Paula Uribe, Héctor Palomera, Lorena Peña, comunicación personal, *op cit.*

<sup>148</sup> Playeras y bordados K&R, Guadalajara, cotización dada por la empresa, comunicación personal, *op. cit.*

<sup>149</sup> Paula Uribe, Héctor Palomera, Lorena Peña, comunicación personal, *op cit.*

Se eligieron 13 productos de Mayor movimiento y popularidad, tomando a la playera como producto estrella asignándole un total del porcentaje de ventas del 70 por ciento, el cual fue dividido en base al promedio de venta anual de playera estampada, tabla 6, el restante 30 por ciento, se asignó en base a la predilección y uso por parte del mercado del mercado y trabajando bajo un 20 por ciento aproximadamente de ganancia se obtuvo la expectativa de ventas mensuales por cliente.

EXPECTATIVA DE VENTAS MENSUALES POR CLIENTE					
Porcentaje de venta por producto	Catalogo de artículos a introducir en el mercado	Ventas estimadas al mes (cantidad)	Precio estimado de venta (S/IVA)	Precio estimado de venta (C/IVA)	Ingresos mensuales
7.0%	Cachuchas	14	\$ 35.28	\$ 42.00	\$ 480.05
9.3%	Playera (grande)	18	\$ 50.40	\$ 60.00	\$ 907.20
24.7%	Playera (mediana)	48	\$ 43.68	\$ 52.00	\$ 2,097.21
36.0%	Playera (chica)	70	\$ 38.64	\$ 46.00	\$ 2,703.97
3.0%	Servilletas	6	\$ 18.48	\$ 22.00	\$ 107.77
2.0%	Mandiles	4	\$ 20.16	\$ 24.00	\$ 78.38
3.0%	Pulseras	6	\$ 5.04	\$ 6.00	\$ 29.39
1.0%	Estampas (parches 2")	2	\$ 15.12	\$ 18.00	\$ 29.39
10.0%	Paliacates	19	\$ 12.60	\$ 15.00	\$ 244.92
0.3%	Sombreros	1	\$ 109.20	\$ 130.00	\$ 63.68
2.0%	Pañuelos	4	\$ 11.76	\$ 14.00	\$ 45.72
0.5%	Cosmetiqueras	1	\$ 20.16	\$ 24.00	\$ 19.59
1.0%	Carteras	2	\$ 20.16	\$ 24.00	\$ 39.19
<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>194</b>		<b>TOTAL (S/IVA)</b>	<b>\$ 6,846.45</b>
				<b>IVA</b>	<b>\$ 1,095.43</b>
				<b>VENTAS TOTAL MENSUALES</b>	<b>\$ 7,941.89</b>

Tabla 6. Expectativa de ventas mensuales por cliente.<sup>150</sup>

<sup>150</sup> Realización personal, Expectativa de ventas mensuales por cliente, basada en el plan financiero, Guadalajara, 5 de Abril de 2011.

Pensando en darle a ganar otro un 20 por ciento al comerciante minorista, podemos calcular el precio de venta al público, el cual quedaría de la siguiente manera:

PRECIO ESTIMADO DE VENTA AL PÚBLICO	
Catalogo de artículos a introducir en el mercado	Precio de venta al público
Cachuchas	\$ 50.00
Playera (grande)	\$ 72.00
Playera (mediana)	\$ 62.00
Playera (chica)	\$ 55.00
Servilletas	\$ 26.00
Mandiles	\$ 29.00
Pulseras	\$ 8.00
Estampas (parches 2")	\$ 22.00
Paliacates	\$ 18.00
Sombreros	\$ 156.00
Pañuelos	\$ 18.00
Cosmetiqueras	\$ 30.00
Carteras	\$ 30.00

Tabla 7. Precio estimado de venta al público.<sup>151</sup>

Regresando a la comparación de la playera grande, la competencia sería de 45.00 pesos de la playera estampada contra 72.00 pesos de la playera bordada. El cual es un precio mucho más competitivo que los 90.00 pesos a los que se encuentra actualmente el mercado.



## 2.2 Plan de mercadotecnia y comercialización

El plan de mercadotecnia está basado principalmente en la introducción, desarrollo y posicionamiento de una marca de productos textiles religiosos bordados. Dicha marca será impresa en una etiqueta de cartón y colgada en todos los productos con flechas plásticas.

Nuestro cliente directo es el minorista o distribuidor, sin embargo en el análisis de necesidades se estudia tanto al comerciante como al peregrino que es el consumidor final, éste último está representado principalmente por los peregrinos y/o turistas que llegan a Talpa de Allende, a corto y mediano plazo también se contempla cubrir la ruta del peregrino, para llegar al cliente desde los puntos iniciales de su recorrido. También se incluye como consumidores finales potenciales los habitantes de Talpa, aunque en menor medida, ya que los productos no están dirigidos directamente a los intereses de este segmento de mercado.

La propuesta se basa en la introducción de productos con una competencia parcial centrada en productos similares: playeras serigrafiadas, además de productos iguales pero dirigidos a otro segmento de mercado: playeras bordadas con diseños no referentes a la Virgen de Talpa; por lo que actualmente no se tiene al cien por ciento explotado el mercado en específico; incluyendo además una propuesta de valor espiritual más la necesidad propia del artículo a comercializar.

A corto plazo se tienen planeadas actividades a nivel minoristas, dirigidas principalmente a atraer a todo el mercado actual, que como se mencionó anteriormente, se cuentan con 20 puestos fijos y 30 semifijos en temporadas altas de los cuales se planea captar un 90 por ciento.

En una etapa inicial, se tiene planeado visitar personalmente de puerta en puerta a todos los negocios fijos, a los semifijos y en general a todo el mercado potencial, para presentar el producto y la marca; el objetivo es hacer una introducción formal. Se les

---

<sup>151</sup> *Realización personal*, Precio estimado de venta al público, basada en el plan financiero, Guadalajara, 5 de Abril de 2011.

presentaran muestras del producto y se les mencionaran las ventajas que ofrece, como el porcentaje de ganancia, pago a plazo, novedad, variedad, tiempos de entrega confiables, servicio a domicilio y servicio personalizado. Esto será realizado por la vendedora junto con la supervisora.

Durante las visitas se le planea exponer al cliente el plan de mercadotecnia que se tiene planeado para el peregrino, con lo cual las ventas del minorista se incrementaran y por consecuencia las del proyecto.

Se tiene contemplado repartir volantes en el municipio de Talpa, promocionando la marca y exponiendo a detalle la oportunidad de negocio en la venta de los productos bordados y de igual manera su calidad.

Los volantes por lo general son distribuidos de puerta en puerta, en colonias seleccionadas, en puntos de reunión del segmento de mercado seleccionado; su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide el contenido y presentación de los mismos.<sup>152</sup>

A nivel consumidor final, se tiene planeado ofrecer botellas de agua por todo el camino de la ruta del peregrino, que tengan en la etiqueta la marca, para dar a conocer el producto y la marca durante todo el camino de la ruta del peregrino, esto principalmente durante la romería de Marzo.

También se tiene contemplado anunciar la marca a través de *Facebook* y hacer promoción con la gente que tenga en su perfil a Talpa de Allende.

Como ya se ha mencionado anteriormente al interior del pueblo, es decir, en los distribuidores o minoristas, un valor agregado que se va a considerar es crédito a un mes, además de la ventaja que otorga el tener un punto de venta en el pueblo más un inventario que permitirá el surtido del producto inmediato.

Respecto a la exhibición del producto, actualmente las playeras son expuestas al cliente en cada punto de venta, ya sea colgados o doblados exhibiendo sus diferentes diseños colores y tallas. Se conservara este mismo concepto, ofreciendo a los clientes productos de acuerdo a la estacionalidad y clima, pero sobre todo teniendo en cuenta las características de la temporada de turismo; es decir, durante temporada baja, donde predomina el turismo de clase baja y media baja, se ofrecerán principalmente los productos en un rango de precios bajos y en temporadas de turismo de clase media y alta, se ofrecerán productos de más alto precio. Por ejemplo, paliacates que se encuentran en un rango de los 20.00 pesos en comparación con pañuelos que llegan a los 50.00 pesos o sudaderas que pueden ofrecerse en 130.00 pesos en comparación con chamarras que pueden llegar a los 250.00 pesos.

Una de las Mayores amenazas del producto es su facilidad de copia, por lo que para enfrentar a la competencia, se trabajara en la creación, desarrollo y posicionamiento de la marca y la imagen. Con esto se pretende ir creando una cartera de clientes y también se trabajara en ir aumentando la gama de productos textiles bordados junto con la oferta de nuevos diseños.

Sin embargo, esto conlleva al riesgo de la saturación de mercado. Para contrarrestar esto, se tiene contemplado a mediano plazo la expansión a las zonas que cubre la ruta del peregrino para cubrir más área de mercado y aumentar las ventas. Y a largo plazo, se tiene planeado la extensión a otras regiones, como San Juan de los Lagos, Zapopan, Fiestas en Temastián en honor al Señor de los Rayos, entre otras. Por supuesto haciendo una revisión de estrategias y fiabilidad de esta opción. Todo el año hay turismo religioso en Jalisco con al menos una celebración en el mes (Anexo 9), por lo que se tiene considerado comenzar por los santuarios más visitados, tanto por su auge durante el año como por cantidad de turismo por celebración.

A corto plazo y para poder entrar al mercado en Talpa de Allende se tiene planeado trabajar bajo una estrategia de precios bajos. Hablando de las playeras, actualmente los precios para las playeras serigrafadas ya están establecidos en el mercado; sin embargo, no

---

<sup>152</sup> Secretaria comercio y fomento industrial, SECOFI, *Serigrafía y estampado en playeras*, SECOFI, Distrito Federal, 2000,

es esta la dirección que se pretende seguir. El objetivo es crear una marca reconocida de *souvenirs* religiosos e incursionar en la innovación más a fondo para lograr una completa diferenciación ante el mercado.

### 2.2.1 Despliegue de Objetivos

#### A plazo inmediato

- Introducción del producto y la marca a los minoristas/distribuidores de Talpa de Allende.
- Diseño de volantes y repartición de los mismos.
- Hacer el diseño de la etiqueta de botellas de agua para promoción y contratación del proveedor del agua.
- Creación de cuenta en *Facebook* y compra de dominio en internet.
- Elaboración de la marca y logo.
- Registro de la marca y logo.
- Elaboración de diseños y productos.

#### A corto plazo

- Lograr ventas dentro del 90 por ciento del actual mercado potencial, minorista, dentro del primer año.
- Confirmar los principales productos y su porcentaje de venta.
- Confirmar la competencia en el mercado meta.
- Generación de empleos directos e indirectos.
- Introducir la marca.
- Comercializar y distribuir los productos en Talpa de Allende Jalisco.
- Comenzar con la creación de cartera de clientes.

- Realización de actividades de mercadotecnia tanto al consumidor final como al minorista/distribuidor.

#### A mediano plazo

- Conseguir más financiamiento para crecer.
- Identificar posibles nuevos productos.
- Confirmar los canales de distribución óptimos.
- Generación de nuevos empleos directos.
- Posicionar la marca.
- Expansión a las zonas que cubre la ruta del peregrino.
- Trabajar sobre el crecimiento de ventas a través de tácticas de posicionamiento y mercadotecnia y extensión en área de venta.
- Aumentar cartera de clientes.
- Búsqueda y elaboración de producto con diferentes tecnologías de decoración.
- Análisis de estrategia en base a la innovación.

#### A largo plazo

- Generación de más empleos directos e indirectos.
- Enfoque en innovación.
- Posicionar la marca en otras regiones de Jalisco.
- Aumentar cartera de clientes.
- Incrementar ventas.

#### Planes a futuro dependiendo de la rentabilidad del negocio

- Abrir una maquila bordadora.

Se hicieron corridas de tres años en base a las ventas estimadas y porcentajes de productos, como se muestra a continuación:

1er año												
Pronostico de ventas a un año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Clientes actuales posibles	50	50	50	50	50	20	20	20	20	20	20	20
Clientes estimados	45	45	45	45	45	18	18	18	18	18	18	18
Numero total de clientes	45	45	45	45	45	18	18	18	18	18	18	18
Ingresos mensuales 1er año												
Cachuchas	\$ 21,602.33	\$ 21,602.33	\$ 21,602.33	\$ 21,602.33	\$ 21,602.33	\$ 8,640.93	\$ 8,640.93	\$ 8,640.93	\$ 8,640.93	\$ 8,640.93	\$ 8,640.93	\$ 8,640.93
Playera G	\$ 40,824.00	\$ 40,824.00	\$ 40,824.00	\$ 40,824.00	\$ 40,824.00	\$ 16,329.60	\$ 16,329.60	\$ 16,329.60	\$ 16,329.60	\$ 16,329.60	\$ 16,329.60	\$ 16,329.60
Playera M	\$ 94,374.27	\$ 94,374.27	\$ 94,374.27	\$ 94,374.27	\$ 94,374.27	\$ 37,749.71	\$ 37,749.71	\$ 37,749.71	\$ 37,749.71	\$ 37,749.71	\$ 37,749.71	\$ 37,749.71
Playera CH	\$ 121,678.44	\$ 121,678.44	\$ 121,678.44	\$ 121,678.44	\$ 121,678.44	\$ 48,671.38	\$ 48,671.38	\$ 48,671.38	\$ 48,671.38	\$ 48,671.38	\$ 48,671.38	\$ 48,671.38
Servilletas	\$ 4,849.50	\$ 4,849.50	\$ 4,849.50	\$ 4,849.50	\$ 4,849.50	\$ 1,939.80	\$ 1,939.80	\$ 1,939.80	\$ 1,939.80	\$ 1,939.80	\$ 1,939.80	\$ 1,939.80
Mandiles	\$ 3,526.91	\$ 3,526.91	\$ 3,526.91	\$ 3,526.91	\$ 3,526.91	\$ 1,410.76	\$ 1,410.76	\$ 1,410.76	\$ 1,410.76	\$ 1,410.76	\$ 1,410.76	\$ 1,410.76
Pulseras	\$ 1,322.59	\$ 1,322.59	\$ 1,322.59	\$ 1,322.59	\$ 1,322.59	\$ 529.04	\$ 529.04	\$ 529.04	\$ 529.04	\$ 529.04	\$ 529.04	\$ 529.04
Estampas / Pañuelos	\$ 1,322.59	\$ 1,322.59	\$ 1,322.59	\$ 1,322.59	\$ 1,322.59	\$ 529.04	\$ 529.04	\$ 529.04	\$ 529.04	\$ 529.04	\$ 529.04	\$ 529.04
Paliacates	\$ 11,021.60	\$ 11,021.60	\$ 11,021.60	\$ 11,021.60	\$ 11,021.60	\$ 4,408.64	\$ 4,408.64	\$ 4,408.64	\$ 4,408.64	\$ 4,408.64	\$ 4,408.64	\$ 4,408.64
Sombreros	\$ 2,865.62	\$ 2,865.62	\$ 2,865.62	\$ 2,865.62	\$ 2,865.62	\$ 1,146.25	\$ 1,146.25	\$ 1,146.25	\$ 1,146.25	\$ 1,146.25	\$ 1,146.25	\$ 1,146.25
Pañuelos	\$ 2,057.37	\$ 2,057.37	\$ 2,057.37	\$ 2,057.37	\$ 2,057.37	\$ 822.95	\$ 822.95	\$ 822.95	\$ 822.95	\$ 822.95	\$ 822.95	\$ 822.95
Cosmetiqueras	\$ 881.73	\$ 881.73	\$ 881.73	\$ 881.73	\$ 881.73	\$ 352.69	\$ 352.69	\$ 352.69	\$ 352.69	\$ 352.69	\$ 352.69	\$ 352.69
Carteras	\$ 1,763.46	\$ 1,763.46	\$ 1,763.46	\$ 1,763.46	\$ 1,763.46	\$ 705.38	\$ 705.38	\$ 705.38	\$ 705.38	\$ 705.38	\$ 705.38	\$ 705.38
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 308,090.41</b>	<b>\$ 308,090.41</b>	<b>\$ 308,090.41</b>	<b>\$ 308,090.41</b>	<b>\$ 308,090.41</b>	<b>\$ 123,236.16</b>	<b>\$ 123,236.16</b>	<b>\$ 123,236.16</b>	<b>\$ 123,236.16</b>	<b>\$ 123,236.16</b>	<b>\$ 123,236.16</b>	<b>\$ 123,236.16</b>

Tabla 8. Ventas 1er año.<sup>153</sup>

<b>ANUAL</b>	<b>\$ 2,403,105.20</b>
<b>IVA</b>	<b>\$ 384,496.83</b>
<b>VENTAS TOTALES 1ER AÑO</b>	<b>\$ 2,787,602.03</b>

Tabla 9. Ventas totales.<sup>154</sup>

<b>Ingreso Anual Realmente Cobrado</b>	<b>\$ 2,202,846.43</b>
<b>IVA</b>	<b>\$ 352,455.43</b>
<b>Total realmente cobrado</b>	<b>\$ 2,555,301.86</b>

Tabla 10. Ingreso realmente cobrado.<sup>155</sup>

<b>Saldo de clientes no cobrado</b>	<b>\$ 200,258.77</b>
<b>IVA</b>	<b>\$ 32,041.40</b>
<b>TOTAL PENDIENTE</b>	<b>\$ 232,300.17</b>

Tabla 11. Saldo de clientes no cobrado.<sup>156</sup>

<sup>153</sup> Realización personal, Resumen de cálculo de ventas durante el primer año, basada en los anexos 2 y 6, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>154</sup> Realización personal, Ventas totales durante el primer año, basada en los anexos 2 y 6, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>155</sup> Realización personal, Ingreso realmente cobrado durante el primer año, basada en los anexos 2 y 6, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

2do año												
Pronostico de ventas a un año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Clientes actuales	45	45	45	45	45	18	18	18	18	18	18	18
Clientes nuevos	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1
Numero total de clientes	49	49	49	49	49	19	19	19	19	19	19	19
Ingresos mensuales 2do año												
Cachuchas	\$ 23,330.52	\$ 23,330.52	\$ 23,330.52	\$ 23,330.52	\$ 23,330.52	\$ 9,332.21	\$ 9,332.21	\$ 9,332.21	\$ 9,332.21	\$ 9,332.21	\$ 9,332.21	\$ 9,332.21
Playera G	\$ 44,089.92	\$ 44,089.92	\$ 44,089.92	\$ 44,089.92	\$ 44,089.92	\$ 17,635.97	\$ 17,635.97	\$ 17,635.97	\$ 17,635.97	\$ 17,635.97	\$ 17,635.97	\$ 17,635.97
Playera M	\$ 101,924.21	\$ 101,924.21	\$ 101,924.21	\$ 101,924.21	\$ 101,924.21	\$ 40,769.69	\$ 40,769.69	\$ 40,769.69	\$ 40,769.69	\$ 40,769.69	\$ 40,769.69	\$ 40,769.69
Playera CH	\$ 131,412.72	\$ 131,412.72	\$ 131,412.72	\$ 131,412.72	\$ 131,412.72	\$ 52,565.09	\$ 52,565.09	\$ 52,565.09	\$ 52,565.09	\$ 52,565.09	\$ 52,565.09	\$ 52,565.09
Servilletas	\$ 5,237.46	\$ 5,237.46	\$ 5,237.46	\$ 5,237.46	\$ 5,237.46	\$ 2,094.99	\$ 2,094.99	\$ 2,094.99	\$ 2,094.99	\$ 2,094.99	\$ 2,094.99	\$ 2,094.99
Mandiles	\$ 3,809.06	\$ 3,809.06	\$ 3,809.06	\$ 3,809.06	\$ 3,809.06	\$ 1,523.63	\$ 1,523.63	\$ 1,523.63	\$ 1,523.63	\$ 1,523.63	\$ 1,523.63	\$ 1,523.63
Pulseras	\$ 1,428.40	\$ 1,428.40	\$ 1,428.40	\$ 1,428.40	\$ 1,428.40	\$ 571.36	\$ 571.36	\$ 571.36	\$ 571.36	\$ 571.36	\$ 571.36	\$ 571.36
Estampas / Pañuelos	\$ 1,428.40	\$ 1,428.40	\$ 1,428.40	\$ 1,428.40	\$ 1,428.40	\$ 571.36	\$ 571.36	\$ 571.36	\$ 571.36	\$ 571.36	\$ 571.36	\$ 571.36
Paliacates	\$ 11,903.33	\$ 11,903.33	\$ 11,903.33	\$ 11,903.33	\$ 11,903.33	\$ 4,761.33	\$ 4,761.33	\$ 4,761.33	\$ 4,761.33	\$ 4,761.33	\$ 4,761.33	\$ 4,761.33
Sombreros	\$ 3,094.86	\$ 3,094.86	\$ 3,094.86	\$ 3,094.86	\$ 3,094.86	\$ 1,237.95	\$ 1,237.95	\$ 1,237.95	\$ 1,237.95	\$ 1,237.95	\$ 1,237.95	\$ 1,237.95
Pañuelos	\$ 2,221.95	\$ 2,221.95	\$ 2,221.95	\$ 2,221.95	\$ 2,221.95	\$ 888.78	\$ 888.78	\$ 888.78	\$ 888.78	\$ 888.78	\$ 888.78	\$ 888.78
Cosmetiqueras	\$ 952.27	\$ 952.27	\$ 952.27	\$ 952.27	\$ 952.27	\$ 380.91	\$ 380.91	\$ 380.91	\$ 380.91	\$ 380.91	\$ 380.91	\$ 380.91
Carteras	\$ 1,904.53	\$ 1,904.53	\$ 1,904.53	\$ 1,904.53	\$ 1,904.53	\$ 761.81	\$ 761.81	\$ 761.81	\$ 761.81	\$ 761.81	\$ 761.81	\$ 761.81
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 332,737.64</b>	<b>\$ 332,737.64</b>	<b>\$ 332,737.64</b>	<b>\$ 332,737.64</b>	<b>\$ 332,737.64</b>	<b>\$ 133,095.06</b>	<b>\$ 133,095.06</b>	<b>\$ 133,095.06</b>	<b>\$ 133,095.06</b>	<b>\$ 133,095.06</b>	<b>\$ 133,095.06</b>	<b>\$ 133,095.06</b>

Tabla 12. Ventas 2do año.<sup>157</sup>

<b>ANUAL</b>	<b>\$ 2,595,353.62</b>
<b>IVA</b>	<b>\$ 415,256.58</b>
<b>VENTAS TOTALES 2NDO AÑO</b>	<b>\$ 3,010,610.20</b>

Tabla 13. Ventas totales.<sup>158</sup>

<sup>156</sup> Realización personal, Saldo de clientes no cobrado durante el primer año, basada en los anexos 2 y 6, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>157</sup> Realización personal, Resumen de cálculo de ventas durante el segundo año, basada en los anexos 2 y 6, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>158</sup> Realización personal, Ventas totales durante el segundo año, basada en los anexos 2 y 6, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

3er año												
Pronostico de ventas a un año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cientes actuales	48.6	48.6	48.6	48.6	48.6	19.44	19.44	19.44	19.44	19.44	19.44	19.44
Cientes nuevos	5	5	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2
Numero total de clientes	53	53	53	53	53	21	21	21	21	21	21	21
Ingresos mensuales 3er año												
Cachuchas	\$ 25,663.57	\$ 25,663.57	\$ 25,663.57	\$ 25,663.57	\$ 25,663.57	\$ 10,265.43	\$ 10,265.43	\$ 10,265.43	\$ 10,265.43	\$ 10,265.43	\$ 10,265.43	\$ 10,265.43
Playera G	\$ 48,498.91	\$ 48,498.91	\$ 48,498.91	\$ 48,498.91	\$ 48,498.91	\$ 19,399.56	\$ 19,399.56	\$ 19,399.56	\$ 19,399.56	\$ 19,399.56	\$ 19,399.56	\$ 19,399.56
Playera M	\$ 112,116.64	\$ 112,116.64	\$ 112,116.64	\$ 112,116.64	\$ 112,116.64	\$ 44,846.65	\$ 44,846.65	\$ 44,846.65	\$ 44,846.65	\$ 44,846.65	\$ 44,846.65	\$ 44,846.65
Playera CH	\$ 144,553.99	\$ 144,553.99	\$ 144,553.99	\$ 144,553.99	\$ 144,553.99	\$ 57,821.60	\$ 57,821.60	\$ 57,821.60	\$ 57,821.60	\$ 57,821.60	\$ 57,821.60	\$ 57,821.60
Servilletas	\$ 5,761.21	\$ 5,761.21	\$ 5,761.21	\$ 5,761.21	\$ 5,761.21	\$ 2,304.48	\$ 2,304.48	\$ 2,304.48	\$ 2,304.48	\$ 2,304.48	\$ 2,304.48	\$ 2,304.48
Mandiles	\$ 4,189.97	\$ 4,189.97	\$ 4,189.97	\$ 4,189.97	\$ 4,189.97	\$ 1,675.99	\$ 1,675.99	\$ 1,675.99	\$ 1,675.99	\$ 1,675.99	\$ 1,675.99	\$ 1,675.99
Pulseras	\$ 1,571.24	\$ 1,571.24	\$ 1,571.24	\$ 1,571.24	\$ 1,571.24	\$ 628.50	\$ 628.50	\$ 628.50	\$ 628.50	\$ 628.50	\$ 628.50	\$ 628.50
Estampas / Par	\$ 1,571.24	\$ 1,571.24	\$ 1,571.24	\$ 1,571.24	\$ 1,571.24	\$ 628.50	\$ 628.50	\$ 628.50	\$ 628.50	\$ 628.50	\$ 628.50	\$ 628.50
Paliacates	\$ 13,093.66	\$ 13,093.66	\$ 13,093.66	\$ 13,093.66	\$ 13,093.66	\$ 5,237.46	\$ 5,237.46	\$ 5,237.46	\$ 5,237.46	\$ 5,237.46	\$ 5,237.46	\$ 5,237.46
Sombreros	\$ 3,404.35	\$ 3,404.35	\$ 3,404.35	\$ 3,404.35	\$ 3,404.35	\$ 1,361.74	\$ 1,361.74	\$ 1,361.74	\$ 1,361.74	\$ 1,361.74	\$ 1,361.74	\$ 1,361.74
Pañuelos	\$ 2,444.15	\$ 2,444.15	\$ 2,444.15	\$ 2,444.15	\$ 2,444.15	\$ 977.66	\$ 977.66	\$ 977.66	\$ 977.66	\$ 977.66	\$ 977.66	\$ 977.66
Cosmetiqueras	\$ 1,047.49	\$ 1,047.49	\$ 1,047.49	\$ 1,047.49	\$ 1,047.49	\$ 419.00	\$ 419.00	\$ 419.00	\$ 419.00	\$ 419.00	\$ 419.00	\$ 419.00
Carteras	\$ 2,094.99	\$ 2,094.99	\$ 2,094.99	\$ 2,094.99	\$ 2,094.99	\$ 837.99	\$ 837.99	\$ 837.99	\$ 837.99	\$ 837.99	\$ 837.99	\$ 837.99
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 366,011.41</b>	<b>\$ 366,011.41</b>	<b>\$ 366,011.41</b>	<b>\$ 366,011.41</b>	<b>\$ 366,011.41</b>	<b>\$ 146,404.56</b>	<b>\$ 146,404.56</b>	<b>\$ 146,404.56</b>	<b>\$ 146,404.56</b>	<b>\$ 146,404.56</b>	<b>\$ 146,404.56</b>	<b>\$ 146,404.56</b>

Tabla 14. Ventas 3er año.<sup>159</sup>

<b>ANUAL</b>	<b>\$ 2,854,888.98</b>
<b>IVA</b>	<b>\$ 456,782.24</b>
<b>VENTAS TOTALES 3ER AÑO</b>	<b>\$ 3,311,671.22</b>

Tabla 15. Ventas totales.<sup>160</sup>

<sup>159</sup> Realización personal, Resumen de cálculo de ventas durante el tercer año, basada en los anexos 2 y 6, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>160</sup> Realización personal, Ventas totales durante el tercer año, basada en los anexos 2 y 6, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.



Se hizo el cálculo del punto de equilibrio para poder saber qué ventas mínimas se deben de cubrir para evitar tener pérdidas.

Se restó del estimado de ventas del primer año los gastos variables para obtener la utilidad bruta, a la cual se le restaron los gastos fijos obteniendo la utilidad de operación. Una vez obtenido este valor, se dividen los gastos fijos totales, 366,000 entre la utilidad de operación, obteniendo como resultado 968,427.68 pesos mínimo de ventas anuales.

PUNTO DE EQUILIBRIO		
	AÑO 1	%
VENTAS	\$ 2,403,105.20	100%
GASTOS VARIABLES	\$ 1,494,894.38	62%
UTILIDAD BRUTA	\$ 908,210.83	38%
GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 366,000.00	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 542,210.83	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>\$</b>	<b>968,427.68</b>

Tabla 16. Punto de Equilibrio.<sup>161</sup>

El punto de equilibrio es aquél nivel de ventas en donde la empresa no pierde ni gana; es decir es el punto donde las ventas son iguales a los costos fijos y variables, se basa en la interrelación de tres factores, costo, volumen y utilidad, así que un cambio en uno o más de ellos, puede afectar a los otros, es decir mide el efecto en el precio de venta, volumen de ventas, costos y mezclas de los mismos en la utilidad de operación.<sup>162</sup>

<sup>161</sup> *Realización personal*, Punto de equilibrio, basado en los cálculos de ventas, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>162</sup> *Apuntes personales de Asesoría de tesis Precios y Finanzas*, profesor Martin Deloya Bernabe, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 24 de Abril de 2012.

Haciendo una comprobación de las ventas del punto de equilibrio, se observa que efectivamente no se tendría utilidad de operación, el negocio saldría tablas.

COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	
	AÑO 1
VENTAS	\$ 968,427.68
GASTOS VARIABLES	\$ 602,427.68
UTILIDAD BRUTA	\$ 366,000.00
GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 366,000.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ -

Tabla 17. Comprobación del punto de equilibrio.<sup>163</sup>

### *2.2.2 Recolección de producto, realización de pedido y distribución*

Esta parte de la operación se tiene contemplada una operación de lunes a viernes, basada en una cartera de 45 clientes fijos durante el primer año, todos dentro del municipio de Talpa de Allende.

Durante la introducción y presentación de los productos a los clientes, se les explicará a los distribuidores el funcionamiento de la realización de pedido y distribución.

El pedido se realizara a través de una matriz de pedido que incluye por producto y diseño, las tallas y colores disponibles, en la cual el cliente solo debe de poner la cantidad que desea para cada opción.

<sup>163</sup> *Realización personal*, Comprobación de punto de equilibrio de ventas, basado en los cálculos de ventas, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<b>Código:</b>	2														
<b>Producto:</b>	Playera														
<b>Diseño:</b>	Virgen completa														
<b>Precio:</b>	\$ XX	\$ XX	\$ XX	\$ XX	\$ XX	\$ XX	\$ XX	\$ XX	\$ XX	\$ XX	\$ XX	\$ XX	\$ XX	\$ XX	\$ XX
<b>Color</b>	<b>Caballero G</b>	<b>Caballero M</b>	<b>Caballero Ch</b>	<b>Dama G</b>	<b>Dama M</b>	<b>Dama Ch</b>	<b>Niño G</b>	<b>Niño M</b>	<b>Niño Ch</b>	<b>Niña G</b>	<b>Niña M</b>	<b>Niña Ch</b>	<b>Bebe G</b>	<b>Bebe M</b>	<b>Bebe Ch</b>
Amarillo canario															
Roja															
Blanca															
Azul Marino															
Negro															
Café															
Naranja															
Verde															
Rosa															
Morado															
Azul cielo															
Gris															
Amarillo mostaza															

Tabla 18. Ejemplo de matriz de pedido para playera.<sup>164</sup>

Se maneja un catálogo con fotos de cada uno de los artículos y un desplegado de los colores y diseños disponibles.

El primer día, lunes, la vendedora llama a los clientes o de ser necesario lo visita físicamente para la captura de nuevos pedidos y el cobro y cierre de pedidos posteriores al mes de su surtido.


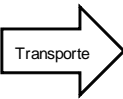







Una vez recolectados los pedidos, la vendedora arma los paquetes de mercancía, inspeccionando y etiquetando cada pieza para su distribución. Una vez listos, el chofer entregará los pedidos a domicilio. El tiempo promedio designado por cliente para la entrega del producto es de 20 minutos, donde el cliente hará la revisión de su entrega más la firma de recibido. Contemplando la distribución de 45 clientes fijos por semana, da un total en tiempo de aproximadamente 16 horas que se cubre el chofer los martes, miércoles y viernes. De igual manera se contemplan 20 minutos aproximadamente por cliente para la captura de nuevos pedidos y cierre de los pedidos anteriores, lo cual está distribuido entre los lunes, jueves y viernes de cada semana.





<sup>164</sup> Realización personal, Ejemplo de matriz de pedido para playera, Guadalajara, 12 de Mayo de 2012.




Está contemplado un viaje redondo por semana a Guadalajara para recoger la mercancía en la bordadora y llevarla a Talpa, esto será realizado por el chofer, saliendo de Talpa los días jueves muy temprano y regresando el mismo día, entregando el producto a la vendedora por la noche, para que los días viernes la vendedora se encargue de la revisión y captura del pedido y de su acomodo en el almacén.


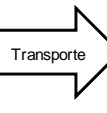



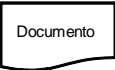
La organización en horarios para la distribución y recolección puede ser modificada en base a la oferta y temporada, por ejemplo, en temporada alta que se incorporan los 18 puestos semifijos, se considerara trabajar los sábados y domingos dependiendo de las necesidades.

Uno de los problemas actuales de los comerciantes de la playera estampada es que se quedan con saldos de diseños y colores que no tienen demanda, por lo que se la supervisora se encargara de llevar a cabo un análisis de las ventas para tener un control en colores, tallas diseños y productos más vendidos. También la supervisora será la encargada de la introducción o eliminación de productos de acuerdo a temporada, demanda, moda, etc.

Lunes					
Vendedora		Chofer		Supervisora	
	Recolección y captura de nuevos pedidos de clientes		Llevar a la vendedora con los clientes para la captura de pedido		Revisión y captura de pedido
	Cobro y cierre de pedidos posteriores al mes de su surtido				Análisis de ventas y existencias
	Captura y envío de pedidos y notificación de deposición de producto bordado separado a la supervisora				Compra de materia prima
	Búsqueda de nuevos clientes				Confirmación de diseños al bordador

Martes					
Vendedora		Chofer		Supervisora	
	Armar los pedidos (Inspección y etiquetado de producto para su venta)		Entrega de pedidos a domicilio		Confirmar recepción de materia prima con el bordador
	Revisión y disposición del producto bordado apartado.				

Miércoles					
Vendedora		Chofer		Supervisora	
	Armará los pedidos (Inspección y etiquetado de producto para su venta)		Entrega de pedidos a domicilio		
	Revisión y disposición del producto bordado apartado.				

Jueves					
Vendedora		Chofer		Supervisora	
	Captura de nuevos pedidos de clientes		Recolección de mercancía en Gdl. Y su transporte a Talpa.		Revisión de materia prima apartada por el bordador para disposición.
	Cobro y cierre de pedidos posteriores al mes de su surtido.				Confirmación con el bordador de la entrega de producto al chofer
	Captura y envió de pedidos y notificación de deposición de producto bordado separado a la supervisora				


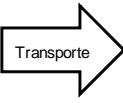





Viernes					
Vendedora		Chofer		Supervisora	
	Captura de nuevos pedidos de clientes		Llevar a la vendedora con los clientes para la captura de pedido		Confirmación de entrega de producto con la Vendedora
	Armar los pedidos (Inspección y etiquetado de producto para su venta)		Entrega de pedidos a domicilio		Análisis de ventas y existencias
	Revisión y captura del pedido y de su acomodo en el almacén.				

Tabla 19. Diagrama de Operaciones por días de recolección de producto, realización de pedido y distribución.<sup>165</sup>

<sup>165</sup> *Realización personal*, Diagrama de Operaciones por días de recolección de producto, realización de pedido y distribución, Guadalajara, 25 de Mayo de 2012.

## 2.3 Plan de Operación

El primer contacto con el cliente será de manera personal realizado por la vendedora y la supervisora y como ya se mencionó anteriormente, se le mostrará el catálogo de productos al posible distribuidor y tomara su pedido, posteriormente las ventas podrán ser tanto de manera personal como por teléfono.

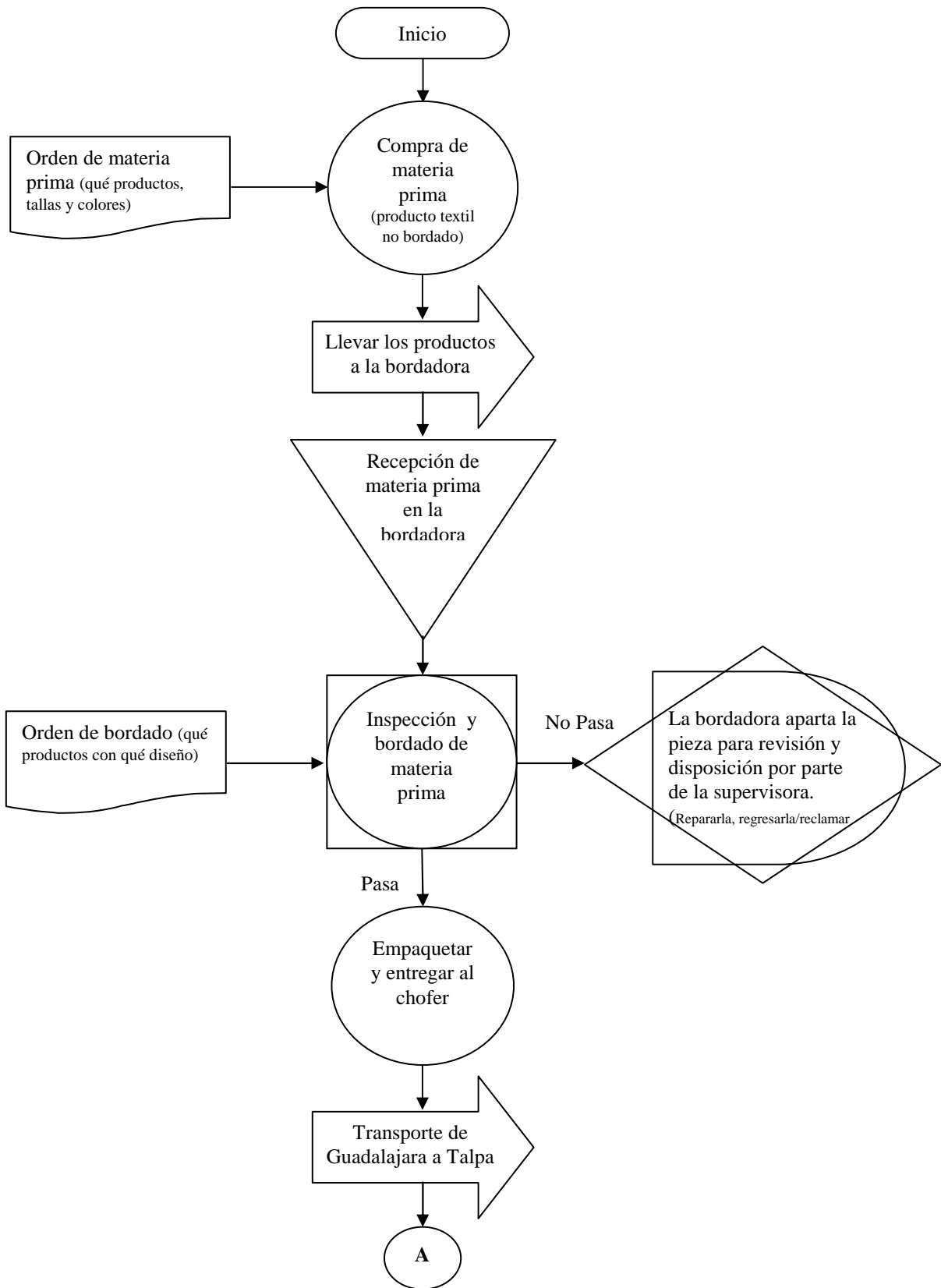
Ya se mencionó anteriormente que se tiene contemplado mantener un inventario equivalente a un mes de respuesta, para garantizar la existencia de productos, ya que el tiempo de entrega de los bordadores es de 15 días. Se almacenarán cantidades de producto en base a ventas, por lo que la supervisora llevará a cabo una revisión trimestral de los volúmenes de inventario manejados y la rotación de los mismos. No se incluye la muestra de este análisis en este documento.

A continuación se presenta un diagrama de flujo del proceso a seguir:<sup>166</sup>

---

<sup>166</sup> Vid. William K. Hodson, *Maynard. Manual de Ingeniero Industrial I*, Mc Graw Hill, 4ta Edición, México, 2002, p. 3.4.





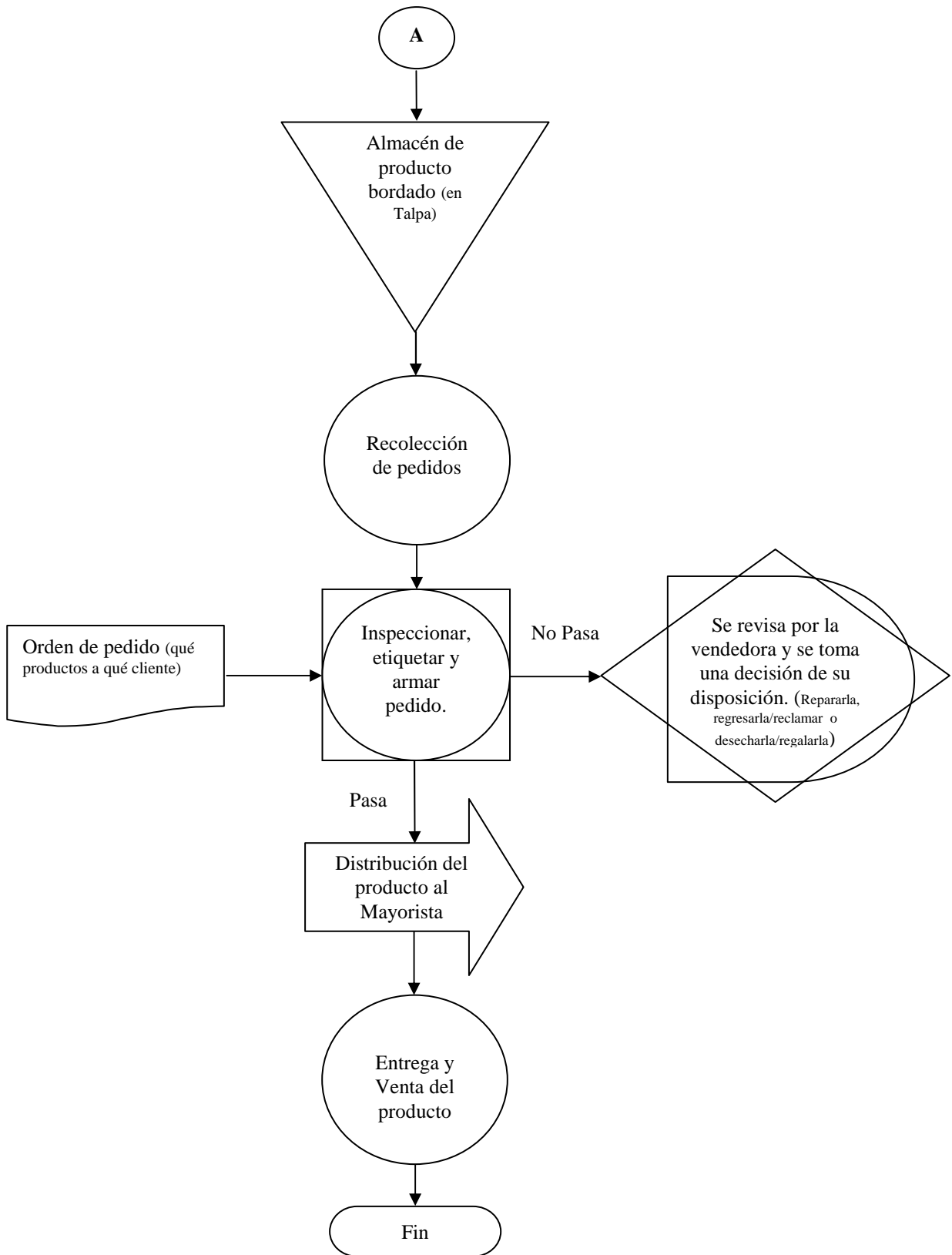


Figura 26. Diagrama de Flujo.<sup>167</sup>

Para poder llevar a cabo este proyecto es necesario contar con todos los recursos, tanto humanos como materiales. Primeramente se tiene contemplado un punto de venta central el cual en Talpa de Allende, se tiene planeado rentar un local que ya cuente con los servicios de luz, agua, teléfono e internet, con una renta mensual aproximada de 800.00 pesos, más sus correspondientes gastos mensuales en servicios de agua por 100.00 pesos, luz por 250.00 pesos más teléfono e internet por 900.00 pesos.<sup>168</sup>

Este local será el almacén del producto terminado, por lo que se tiene contemplados además cuatro estantes metálicos móviles inoxidables, con un valor de 3,000.00 pesos,<sup>169</sup> dos mesas plásticas plegables para usos múltiples, como doblar, etiquetar y empaquetar, las cuales cuestan 1,500.00 pesos cada una.<sup>170</sup> Cuatro sillas metálicas plegables de 200.00 pesos cada una,<sup>171</sup> una caja registradora Sam4s Modelo Er-180 por 2,500 pesos,<sup>172</sup> dos computadoras tipo lap top Satellite C655-S5049 por 5,000.00 pesos cada una.<sup>173</sup> Una de ellas será usada en Talpa de Allende para llevar el registro de ventas y mandar los pedidos y la otra computadora estará en Guadalajara para el control de los mismos rubros.



Figura 27. Artículos contemplados en la inversión inicial: Estante metálico, mesa plástica plegable, caja registradora, silla metálica y computadora.<sup>174</sup>

<sup>167</sup> *Realización personal*, Diagrama de Flujo, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>168</sup> Alejandro Palomera, datos basados en cotizaciones reales de un local similar que se dedicado a la venta de playeras estampadas y otros artículos, comunicación personal, precios corrientes a Marzo de 2012, 12 de Marzo de 2012, comerciante de estampada en Talpa de Allende.

<sup>169</sup> Equipos GR, cotización dada por la empresa, comunicación personal, 15 de Febrero de 2012.

<sup>170</sup> SAMS Club, precio de lista en la tienda, 13 de Marzo 2012.

<sup>171</sup> Sillas Jobra, cotización dada por la empresa, comunicación personal, 15 de Febrero de 2012.

<sup>172</sup> *Precio de lista en mercado libre*, obtenido el 15 de Febrero de 2012, desde <http://listado.mercadolibre.com.mx>

<sup>173</sup> Marco Barajas, cotización dada el vendedor de computadoras, comunicación personal, 15 de Febrero de 2012.

<sup>174</sup> *Artículos contemplados en la inversión inicial, imágenes obtenidas de internet*, obtenido el 15 de Marzo de 2012, desde [www.google.com](http://www.google.com)

Se incluyen dos calculadoras tipo Casio para agilizar cuentas a 150.00 pesos cada una,<sup>175</sup> dos pistolas etiquetadoras de 300.00 pesos,<sup>176</sup> un celular Nokia C3 para la comunicación con el chofer encargado de la recolección y distribución de los productos de un costo de 1,000.00 pesos,<sup>177</sup> además de un gasto inicial de saldo por 200.00 pesos para las llamadas, principalmente la comunicación será hacia él, por lo que solo se le permitirán llamadas de su parte en casos especiales. El gasto mensual contemplado es por el mismo monto. También una impresora HP Deskjet 3050 multifuncional, impresora, scanner y copiadora por 900.00 pesos.



Figura 28. Artículos contemplados en la inversión inicial: calculadora, pistola etiquetadora, teléfono celular e impresora.<sup>178</sup>

El rubro de gastos varios de instalación incluye candados de seguridad de 150.00 pesos cada uno, señalización interna del local: 700.00 pesos, un extintor para fuego tipo A de 4.5kg por 400.00 pesos, entre otros, 2,300.00 pesos.<sup>179</sup>

Para el mobiliario y los dos equipos de cómputo se consideran también la depreciación, con un índice de 10 y 4 respectivamente.<sup>180</sup>

<sup>175</sup> SAMS Club, precio de lista en la tienda, *op cit.*

<sup>176</sup> Mercado libre, precio de lista en mercado libre, *op cit.*

<sup>177</sup> Hector Cibrián, cotización dada por el vendedor de teléfonos celulares, comunicación personal, 15 de Febrero de 2012.

<sup>178</sup> Artículos contemplados en la inversión inicial, imágenes obtenidas de internet, *op cit.*

<sup>179</sup> Precio de lista en mercado libre, obtenido el 15 de Febrero 2012, desde <http://listado.mercadolibre.com.mx>

<sup>180</sup> Porcentaje de depreciación fiscal, obtenido el 28 de Abril de 2012, desde [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/informacion\\_fiscal/157\\_17074.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/157_17074.html)



Figura 29. Bosquejo de almacén en Talpa de Allende.<sup>181</sup>

En el mobiliario se contemplan los estantes metálicos, las mesas, las sillas, la calculadora, la caja registradora, el celular del chofer y la pistola etiquetadora, dando un total de 17,700.00 pesos en mobiliario y equipo y 10,000.00 pesos de las computadoras.

<sup>181</sup> Realización personal, Bosquejo del almacén en Talpa de Allende, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

Referente a los gastos de diseño y marca, se tiene contemplados un letrero exterior para el local, cotización 10,000.00 pesos, cinco diseños iniciales de playeras, cada uno por 8,000.00 pesos.<sup>182</sup>

Los gastos relacionados a la propiedad industrial en México son controlados por el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Por registro de marca se suman 2,305.00 pesos, más 529.00 pesos del estudio de solicitud de nombre y por el registro de cada diseño cobran 2,100.00 pesos.<sup>183</sup>

Sobre la manufactura de los diseños, se incluye el gasto del ponchado por cada uno de ellos, que cuesta 200.00 pesos cada uno.<sup>184</sup>

Para asegurar que no hubiera ninguna restricción en cuanto a capacidad de carga de una camioneta, se calculó el máximo peso posible a transportar durante temporada alta, tomando en cuenta el peso actual de una playera de algodón grande de cuello redondo, la cual pesa 12 g multiplicados por el pronóstico de venta de productos, da un aproximado total de 82 kg. Se tiene contemplada una camioneta semi-nueva tipo pickup, para la cual se asignaron 100,000.00 pesos. Se cotizó una camioneta Ford F-150, la cual tiene una capacidad de carga de 1,450 kg. Sin embargo, dadas las características no hay realmente muchas restricciones para la elección.

Otros gastos provenientes del uso de la camioneta son el seguro cotizado por 6,000.00 pesos anuales dividido serian 500.00 pesos mensuales, la gasolina cotizando un viaje por semana ida y vuelta de Talpa a Guadalajara, 600.00 pesos por viaje, la repartición de la mercancía dentro de Talpa, 600.00 pesos al mes, dando un total de 3,000.00 pesos al mes; para la inversión inicial; en total un gasto inicial de 1,200.00 pesos. Además del respectivo mantenimiento de 900.00 pesos mensuales aproximadamente,<sup>185</sup> más la depreciación misma que de acuerdo a lo establecido en la

---

<sup>182</sup> Diana Higareda, cotización dada por la diseñadora, comunicación personal, 20 de Febrero de 2012.

<sup>183</sup> *Precios de trámites y servicios*, obtenidos el 10 de Abril de 2012, desde <http://www.impi.gob.mx/>

<sup>184</sup> Bordados Abril, cotización dada por la empresa, comunicación personal, 20 de Febrero de 2012.

<sup>185</sup> Julio Carmona, distribuidor de dulces, datos basados en cotizaciones reales de un vehículo similar bajo el mismo uso y condiciones, precios corrientes a Marzo de 2012, comunicación personal, 17 de Febrero 2012.

ley del impuesto sobre la renta el índice de depreciación es 4,<sup>186</sup> por lo que una camioneta de 100,000.00 pesos anualmente se deprecia 25,000.00 pesos.

Como parte de la inversión inicial también están considerando gastos de papelería, como son notas de remisión, flechas plásticas para etiquetar, plumones, plumas, entre otros por 300.00 pesos, estos gastos también se contemplan mensualmente por el mismo monto.

Referente a el empaquetado y etiquetado del producto, las etiquetas que colgaran de las prendas con el logo de la marca se tienen contempladas 5500 piezas al arranque y la misma cantidad por mes, se cotizó en dos colores, de 6cm X 3cm a 20 centavos cada una.<sup>187</sup> La mercancía será entregada de parte del proveedor doblada por docena en bolsas, por su facilidad de uso y protección al producto, se pretende usar el mismo empaquetado para los clientes por lo que en la inversión inicial se incluyeron 1,400.00 pesos de la compra de 1,400 bolsas de 62 cm X 80 cm. La bolsa es 100 por ciento biodegradable, hecha de fécula de maíz, el cual es un producto ecológico hecho de fibras naturales, se degrada en 180 días bajo el sol, resistente al agua así como aceite. Están fabricadas con tecnología patentada mundialmente, la cual no crea ningún desecho. Tiene una vida de anaquel en condiciones estables de temperatura y humedad de 2 años.<sup>188</sup> De igual manera se contempla el mismo gasto de manera mensual.

Debido a que la manufactura se encuentra en Guadalajara, parte de la administración de pedidos se llevara a cabo desde esta localidad, por lo que también se suman los respectivos gastos mensuales de luz por 50.00 pesos más teléfono e internet por 400.00 pesos.

En relación con la materia prima, dado que el tiempo de entrega es de entre 7 a 15 días, se contempla un inventario inicial de un mes de ventas durante temporada baja, es decir, solamente para 20 clientes por la suma de 115,674.53 pesos sin IVA,

---

<sup>186</sup> *Porcentaje de depreciación fiscal, op cit.*

<sup>187</sup> La Etiqueta, cotización dada por la empresa, comunicación personal, 15 de Febrero de 2012.

<sup>188</sup> Comecime, cotización dada por la empresa, comunicación personal, 15 de Febrero de 2012.

para poder cubrir las necesidades en tiempo. Este monto se considera mes a mes para asegurar la existencia de la mercancía.

INVERSIÓN INICIAL MENSUAL DE MATERIA PRIMA BASADA EN 20 CLIENTES					
Porcentaje de venta por producto	Costo de Materia prima (por pieza ya bordada) (S/IVA)	Costo de Materia prima (por pieza ya bordada) (C/IVA)	Catalogo de artículos a introducir en el mercado	Ventas estimadas al mes (cantidad)	Costo (S/IVA)
7.0%	\$ 29.40	\$ 35.00	Cachuchas	14	\$ 8,000.86
9.3%	\$ 42.00	\$ 50.00	Playera (grande)	18	\$ 15,120.00
24.7%	\$ 37.38	\$ 44.50	Playera (mediana)	48	\$ 35,894.49
36.0%	\$ 32.76	\$ 39.00	Playera (chica)	70	\$ 45,849.85
3.0%	\$ 15.12	\$ 18.00	Servilletas	6	\$ 1,763.46
2.0%	\$ 16.80	\$ 20.00	Mandiles	4	\$ 1,306.26
3.0%	\$ 4.20	\$ 5.00	Pulseras	6	\$ 489.85
1.0%	\$ 12.60	\$ 15.00	Estampas (parc)	2	\$ 489.85
10.0%	\$ 10.08	\$ 12.00	Paliacates	19	\$ 3,918.79
0.3%	\$ 92.40	\$ 110.00	Sombreros	1	\$ 1,077.67
2.0%	\$ 10.08	\$ 12.00	Pañuelos	4	\$ 783.76
0.5%	\$ 16.80	\$ 20.00	Cosmetiqueras	1	\$ 326.57
1.0%	\$ 16.80	\$ 20.00	Carteras	2	\$ 653.13
<b>100%</b>				<b>TOTAL (S/IVA)</b>	<b>\$115,674.53</b>

<b>IVA</b>	<b>\$ 18,507.93</b>
------------	---------------------

<b>TOTAL DE INV INICIAL MENSUAL</b>	<b>\$134,182.46</b>
-------------------------------------	---------------------

Tabla 20. Inversión inicial mensual de materia prima basada en 20 clientes.<sup>189</sup>

Por licencias y cuotas se agregan otros 10,000.00 pesos y se agregan a la inversión inicial, por concepto de “otros” 2,000.00 pesos más, y mensualmente por concepto de “varios” se consideran 2,000.00 pesos.

Se subcontratará el servicio de contaduría, por el cual se espera un gasto mensual de 500.00 pesos más otros 500.00 pesos en la inversión inicial por gastos relacionados.

<sup>189</sup> *Realización personal*, Inversión inicial mensual de materia prima basada en 20 clientes, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.



Respecto a los recursos humanos, se tiene considerado un chofer, el cual estará encargado de la recolección de los productos ya bordados en Guadalajara y de ahí los llevara a Talpa de Allende una vez por semana. También estará encargado de la distribución del producto a los clientes, los comerciantes minoristas. Al cual se le pagaran 8,000.00 pesos al mes, sin viáticos. Trabajará de lunes a viernes desde las 9:00 horas hasta las 18:30 horas, con un descanso de una hora y media para que tome sus alimentos de las 14:00 horas a las 15:30 horas, a excepción de los días que recoja la mercancía, ya que estos días su horario de trabajo comienza desde que salga de Talpa, recoja la mercancía en Guadalajara y entregue la mercancía a la vendedora en Talpa de Allende.

Se tendrá una vendedora para el local de Talpa de Allende, la cual se encargará de recibirle la mercancía al chofer, etiquetar todos los productos, revisar la calidad de las prendas, contar y separar de acuerdo a los pedidos y empaquetar, para asegurar que no se tengan faltantes o defectos; de igual manera trabajara de lunes a viernes desde las 9:00 horas hasta las 18:30 horas, con un descanso de una hora y media para que tome sus alimentos de las 14:00 horas a las 15:30 horas, a excepción de los días que el chofer regrese de Guadalajara con mercancía, ese día, se trabajara de las 9:00 horas a las 12:00 horas y regresara de las 17:00 horas a las 22:00 horas. Ella tendrá un sueldo de 12,000.00 pesos mensuales.

Las actividades de venta también las realizara ella, incluyendo la atención a clientes directamente en Talpa de Allende. Visitándolos o llamándoles una vez por semana. Ella capturará los pedidos y los mandará a Guadalajara, incluyendo posibles pedidos de papelería u otros requerimientos.

Por último, se encuentra la supervisora, con un horario abierto ya que debe de adaptarse a las necesidades del negocio. Recibirá un salario de 7,000.00 pesos, estará encargada de los proveedores, tanto del pago como de los pedidos.

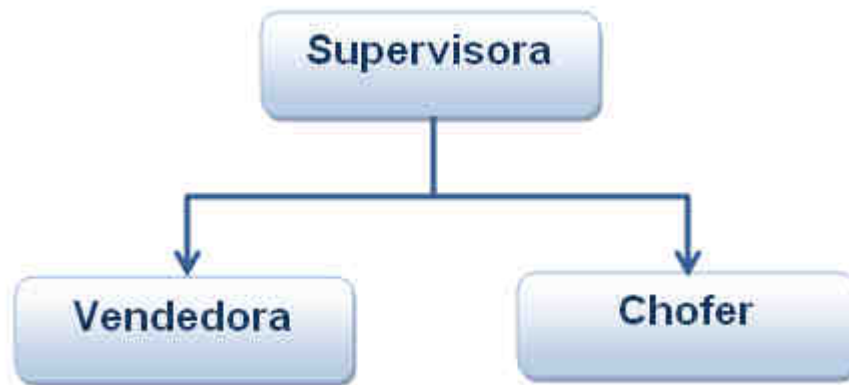


Figura 30. Organigrama.<sup>190</sup>

La supervisora junto con la vendedora administrará los temas de mercadotecnia.

Dando un total mensual en sueldos de 27,000.00 pesos más un mes extra anual por concepto de aguinaldo.<sup>191</sup>

Sobre los gastos iniciales de marketing y promoción se calcularon 25,000.00 pesos, sin embargo cada año se tiene contemplada la respectiva inversión en este rubro.

---

<sup>190</sup> *Realización personal*, Organigrama, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>191</sup> Paula Uribe, Alejandro Palomera, Lorena Peña, comerciantes en Talpa de Allende, cantidades basadas en sueldos reales en la localidad de Talpa de Allende, comunicación personal, 20 de Febrero de 2012.

## 2.4 Plan Financiero

Actualmente México es la segunda Mayor economía de América Latina, solo después de Brasil.<sup>192</sup>

El barómetro de empresas correspondiente al primer trimestre del 2012 indicaba que la evaluación sobre la económica mexicana mantenía una tendencia positiva. El entorno de negocios, la situación de las empresas, las perspectivas futuras, el control de la inflación y la evaluación del desempeño del gobierno reportan mejores resultados que los alcanzados en el cierre del 2011. Si bien algunos indicadores se encontraban en un nivel inferior al alcanzado durante el primer trimestre del 2011, es evidente que los directivos y empresarios consultados tenían perspectivas más óptimas sobre el desempeño del país y por lo tanto consolidan un contexto favorable para el desarrollo empresarial.<sup>193</sup>

Para el cuatro trimestre del 2012 la evaluación aplicada a los empresarios del país destaca la opinión favorable de la Mayoría de los encuestados respecto a un mejor entorno de negocios –en relación con mismo periodo del año anterior–, en el cual el clima de inversiones, la situación económica y la seguridad son los factores que más han contribuido a su valoración positiva. De igual forma, las expectativas empresariales vislumbran un escenario favorable sobre la situación futura del entorno de negocios, siendo la situación económica y el clima de inversiones, los elementos mejor evaluados.<sup>194</sup>

---

<sup>192</sup> *Desocupación. Distribución porcentual de la población de 14 años y más según condición de actividad y ocupación, nacional*, obtenido el 20 de Abril de 2012, desde

<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1>

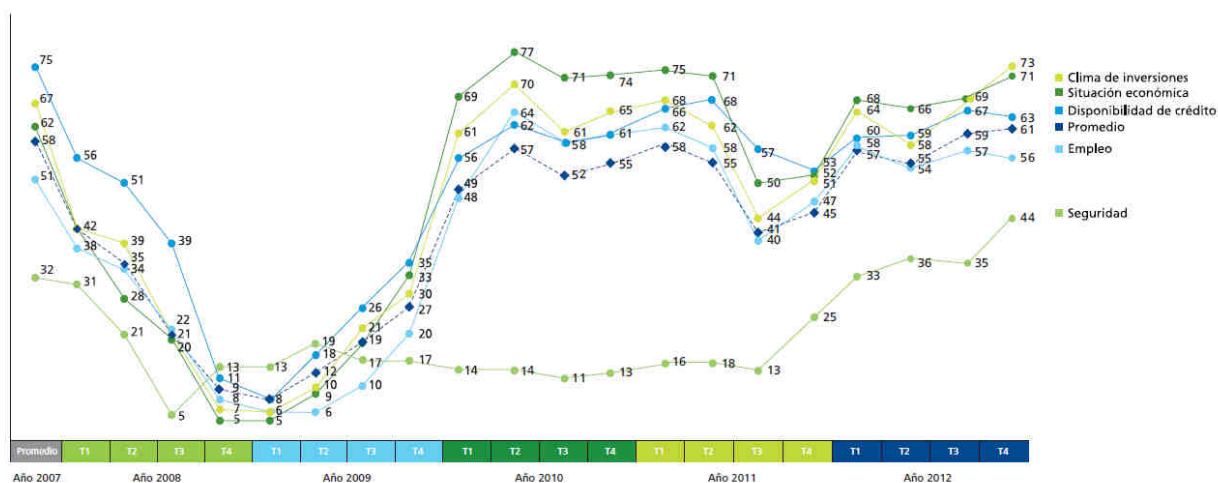
<sup>193</sup> *Barómetro de empresas*, 21 de Abril de 2012, obtenido el 22 de Abril de 2012, desde

[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local por ciento20Assets/Documents/mx\(es-mx\)Barometro21.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20por%20ciento20Assets/Documents/mx(es-mx)Barometro21.pdf)

<sup>194</sup> *Barómetro de empresas*, Enero de 2013, obtenido el 30 de Marzo de 2013, desde

[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local por ciento20Assets/Documents/mx\(es-mx\)Barometro24.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20por%20ciento20Assets/Documents/mx(es-mx)Barometro24.pdf)

Situación actual (momento de las encuestas) del entorno en relación con un año antes  
(calificaciones promedio en la escala 0-100\*)



\* Se obtuvieron ponderando los porcentajes de respuestas "Mejor", "Igual" o "Peor" por 1, 0.5 y 0.

Tabla 21. Histórico de los indicadores de la situación económica en México sobre el entorno de negocios. (Del 1er trimestre de 2008 al 4to trimestre del 2012)<sup>195</sup>

Respecto a los desafíos que enfrenta el Presidente Enrique Peña Nieto hacia el futuro de su administración, el 70 por ciento de los directivos contempla el tema de inseguridad como el más relevante. En segunda instancia se ubicó el generar Mayor crecimiento económico, y en tercer lugar el reducir la pobreza. De igual manera, propiciar una dinámica económica sostenida y vigorosa, que además tenga un impacto favorable en las condiciones sociales y económicas, es altamente relevante para los encuestados. A partir de ello puede generar consensos Mayoritarios sobre la agenda política, económica y social por la que debe transitar el país.

Sobre las amenazas para la actividad económica, la Mayor parte de los encuestados coincide en que la desaceleración norteamericana es la de Mayor preocupación 49 por ciento. Como segundo factor más preocupante se encuentra la inseguridad, 29 por ciento de los empresarios así lo considera; seguido de los desacuerdos políticos, con el 18 por ciento de las opiniones. Sólo el 3 y el 1 por ciento opinan que la inflación y los precios del petróleo, respectivamente, son elementos de

cautela para la economía. Comparado con el mismo periodo de 2011, la desaceleración norteamericana es más preocupante, ya que las opiniones que así lo perciben incrementaron del 39 por ciento en Diciembre de 2011 a 49 por ciento en este trimestre.<sup>196</sup>

En términos de inflación, se indica un escenario positivo, ya que el 43 por ciento de los encuestados considera que ésta se encontrará entre 3.5 y 4 por ciento al cierre del 2013, mostrando la confianza de los empresarios en la estabilidad económica. No obstante, la Mayoría de los ejecutivos entrevistados, 49 por ciento, señala expectativas de inflación entre 4 y 5 por ciento para el mismo periodo.<sup>197</sup>

Cuando hablamos de la inflación en México, nos referimos a menudo al índice de precios al consumo, abreviado como IPC. El IPC mexicano muestra la evolución de los precios de una serie definida de productos y servicios que adquieren los hogares en México para su consumo desde 1978 y a través de los años.

Para determinar la inflación, se analiza cuánto ha aumentado porcentualmente el IPC en un período determinado con respecto al IPC en un período anterior. En caso de caída de los precios, se habla de deflación o inflación negativa.<sup>198</sup>

Para la economía del país y hasta para las personas físicas este índice es un termómetro muy importante para conocer cuál es la expectativa de los grandes inversionistas nacionales e internacionales, respecto del desenvolvimiento presente y futuro de las finanzas públicas y privadas.

Se dice que es indicador a nivel internacional porque existe una fuerte correlación entre la Bolsa Mexicana y la de Estados Unidos, así como con las latinoamericanas, puesto que por una parte los inversionistas que en algunos casos

---

<sup>195</sup> *Loc cit.*

<sup>196</sup> *Loc cit.*

<sup>197</sup> *Loc cit.*

son los mismos, acuden a esta opción de riesgo para proteger y en su caso maximizar sus recursos.<sup>199</sup>

A Febrero de 2013, la prospectiva de los ejecutivos sobre la inflación indicaba un aspecto positivo de la economía.<sup>200</sup>

período	inflación
marzo 2012	3,729 %
febrero 2012	3,869 %
enero 2012	4,047 %
diciembre 2011	3,819 %
noviembre 2011	3,483 %
octubre 2011	3,196 %
septiembre 2011	3,137 %
agosto 2011	3,424 %
julio 2011	3,547 %
junio 2011	3,276 %

Tabla 22. IPC México últimos meses.<sup>201</sup>

período	inflación
marzo 2012	3,729 %
marzo 2011	3,039 %
marzo 2010	4,971 %
marzo 2009	6,044 %
marzo 2008	4,249 %
marzo 2007	4,206 %
marzo 2006	3,413 %
marzo 2005	4,386 %
marzo 2004	4,231 %
marzo 2003	5,643 %

Tabla 23. IPC México últimos años.<sup>202</sup>

<sup>198</sup> *Inflación México - índice de precios al consumo (IPC)*, obtenido el 22 de Abril de 2012, desde <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/mexico.aspx>

<sup>199</sup> Alberto Ortiz, "¿Qué es y para qué sirve el IPC?", en *El Universal*, 18 de Enero de 2000, obtenido el 22 de Abril de 2012, desde [http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id\\_nota=4006&tabla=finanzas](http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=4006&tabla=finanzas)

<sup>200</sup> *Barómetro de empresas*, 21 de Abril de 2012, *op cit.*

<sup>201</sup> *Inflación México - índice de precios al consumo (IPC)*, *op cit.*

<sup>202</sup> *Loc cit.*

FINANCIEROS		UDIS E INFLACIÓN	
<b>Inflación anual</b>			
(Feb. 2012-Feb. 2013, %)			
Objetivo de inflación		3.00	
Intervalo de variabilidad			
porcentual		±1 punto	
Inflación *		3.55	
Inflación subyacente *		2.96	
<b>Inflación mensual</b>			
(Feb. 2013, %)			
Inflación *		0.49	
Inflación subyacente *		0.51	
UDIS (30/03/2013)		4.939908	
* Fuente: INEGI			

\* Fuente: INEGI

Tabla 24. Principales indicadores UDIS e Inflación.<sup>203</sup>

Analizando otros indicadores financieros; en relación al tipo de cambio, la Mayor parte de los empresarios entrevistados por el barómetro de empresas, considera que se ubicará entre 13.01 y 13.50 pesos por dólar, mientras que el 34 por ciento indica que éste se encontrará por debajo de los 13.00 pesos. Adicionalmente, se redujo la proporción de empresarios cuyas expectativas en el tipo de cambio eran superiores a los 14.00 pesos, mostrando una Mayor certidumbre entre los empresarios mexicanos sobre la cotización del peso frente al dólar.<sup>204</sup>

FINANCIEROS		UDIS E INFLACIÓN	
FIX determinado el 27/03/2013			
(Pesos por dólar)		12.3612	

Tabla 25. Principales indicadores tipo de cambio.<sup>205</sup>

<sup>203</sup> Principales indicadores UDIS e Inflación, obtenido el 30 de Marzo de 2013, desde <http://www.banxico.org.mx/#>

<sup>204</sup> Barómetro de empresas, Enero de 2013, *op cit.*

<sup>205</sup> Principales indicadores tipo de cambio, obtenido el 30 de Marzo de 2013, desde <http://www.banxico.org.mx/#>

Sin embargo, las tasas de interés son el precio del dinero. Si una persona, empresa o gobierno requiere de dinero para adquirir bienes o financiar sus operaciones, y solicita un préstamo, el interés que se pague sobre el dinero solicitado será el costo que tendrá que pagar por ese servicio. Como en cualquier producto, se cumple la ley de la oferta y la demanda: mientras sea más fácil conseguir dinero (Mayor oferta, Mayor liquidez), la tasa de interés será más baja. Por el contrario, si no hay suficiente dinero para prestar, la tasa será más alta. Tasas de interés bajas ayudan al crecimiento de la economía, ya que facilitan el consumo y por tanto la demanda de productos. Mientras más productos se consuman, más crecimiento económico. El lado negativo es que este consumo tiene tendencias inflacionarias.

Tasas de interés altas favorecen el ahorro y frenan la inflación, ya que el consumo disminuye al incrementarse el costo de las deudas. Pero al disminuir el consumo también se frena el crecimiento económico.

La TIIE (Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio), es una tasa de interés que se utiliza como indicador macroeconómico es la TIIE (Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio), la cual surgió en Marzo de 1995 como necesidad de tener una referencia diaria de la Tasa Base de Financiamiento. Los bancos la utilizan como tasa de interés base para aumentarle su margen de intermediación.<sup>206</sup>

En México, la tasa sobre CETES (Certificados de la Tesorería de la Federación) es la tasa base sobre la que se fijan la Mayoría de las otras tasas de interés.<sup>207</sup> Son el instrumento de deuda bursátil más antiguo emitido por el gobierno federal. Se emitieron por primera vez en Enero de 1978 y desde entonces constituyen un pilar fundamental en el desarrollo del mercado de dinero en México. Estos títulos pertenecen a la familia de los bonos cupón cero, esto es, se comercializan a descuento (por debajo de su valor nominal), no devengan intereses en el transcurso de su vida y liquidan su valor nominal en la fecha de vencimiento.<sup>208</sup>

---

<sup>206</sup> *Tasa de interés*, obtenido el 22 de Abril 2012, desde <http://www.economia.com.mx/>

<sup>207</sup> *Loc cit.*

<sup>208</sup> *Descripción técnica de los certificados de la tesorería de la federación*, obtenido el 20 de Abril de 2012, desde <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/intermedio/subastas-y-colocacion-de-valores/primarias-de-valores-gubernamentales/notas-tecnicas-y-titulos-multiples/> por ciento7B6C0F5CE2-D373-313F-1688-DE662B5021B6 por ciento7D.pdf



Tasa de interés objetivo	
(30/03/2013)	4.00
TIIE 28 (27/03/2013)	4.3512
TIIE 91 (27/03/2013)	4.3487
TIIE 182 (26/03/2013)	4.3575
CETES 28 (25/03/2013)	3.95
Reservas internacionales (mdd)	
(22/03/2013)	165,820.0

Tabla 26. Principales indicadores tasas de interés.<sup>209</sup>

Generalmente se emiten CETES a 28, 91, 182 y 364 días, aunque algunos se han llegado a emitir CETES a 7 y a 14 días, y a 2 años. Salen al mercado a través de subastas que realiza Banxico. Estos instrumentos sirven para que el gobierno se haga de recursos, dinero y pueda pagar sus compromisos; quiere decir que son un pasivo o crédito para el gobierno. Debido a su alta liquidez son muy solicitados; son papel en dinero que se pueden convertir rápidamente sin perder mucho de su valor. Por otro lado son considerados como tasa de referencia en el mercado ya que muchos de los préstamos están basados en la tasa de CETES. Asimismo, cuando la economía no va bien, el precio de los CETES y bonos nacionales tiende a la baja, quiere decir que las tasas suben puesto que el mercado considerará que el país se encuentra con un Mayor riesgo de impago.<sup>210</sup>

En referencia a las reformas pendientes, se considera a la hacendaria como la prioritaria para el 79 por ciento de los directivos y empresarios consultados. La perspectiva del 68 por ciento de los directivos es que debe desaparecer o disminuir el impuesto sobre la nómina. En el mismo sentido, el 88 por ciento considera que el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) y el Impuesto Sobre la Renta (ISR) deben unificarse. En el tema del Impuesto al Valor Agregado (IVA) puede plantearse que existe una división de opiniones: el 53 por ciento considera que debe aumentarse, en tanto que un 45 por ciento no lo cree así.

<sup>209</sup> Principales indicadores tasas de interés, obtenido el 30 de Marzo de 2013, desde <http://www.banxico.org.mx/#>

<sup>210</sup> Ana Jiménez, "CETES", 6 de Febrero de 2010, obtenido el 22 de Abril de 2012, desde <http://tiie.com.mx/cetes/>

Respecto a la iniciativa preferente de reforma laboral aprobada a principios de Diciembre de 2012, la Mayoría de los encuestados considera que con ella existirá un beneficio en variables clave para la producción y el mercado laboral mexicano. Los incrementos en la competitividad, el empleo, la productividad y la inversión son los aspectos que se perciben como aquellos en donde existirá un Mayor avance. De igual forma se contempla que la informalidad y los costos laborales se contraerán.

El sector laboral fue uno de los sectores más perjudicados por la crisis económica, y uno que ha tenido una lenta recuperación, misma que aún continúa.<sup>211</sup> En México a Marzo del 2012 la tasa de desempleo era del 4.62 por ciento, menor comparada contra los meses pasados.<sup>212</sup> Para Enero de 2013 repuntó a 5.42 por ciento de la fuerza laboral, la comparación anual muestra un aumento en la tasa de desocupación respecto a la de Enero del año pasado de 4.90 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA) y de forma mensual, la tasa de desempleo subió también, en 0.25 puntos porcentuales respecto a Diciembre, con base en cifras desestacionalizadas a 5.27 por ciento de la PEA, su Mayor nivel desde Septiembre del 2011 y encima de las expectativas del mercado.<sup>213</sup>

Para el segundo mes de 2013, el INEGI informó que la tasa de desocupación a nivel nacional fue de 4.76 por ciento, 0.45 puntos porcentuales menos que en el mes previo,<sup>214</sup> sin embargo no menor que al cierre de hace dos años, ya que en Diciembre del 2011 se reportó 4.51 por ciento y no se podido recuperar.<sup>215</sup>

Finalmente, en términos de la reforma energética, el 94 por ciento de los encuestados piensa que se debe permitir la inversión privada en la extracción de

---

<sup>211</sup> *Riesgos para la economía mexicana para este 2012 se han reducido: Meade, SHCP*, 14 de Febrero de 2012, obtenido el 20 de Abril de 2012, desde <http://www.economiayfinanzas.com.mx/>

<sup>212</sup> Desocupación. Distribución porcentual de la población de 14 años y más según condición de actividad y ocupación, nacional, *op cit.*

<sup>213</sup> "Desempleo repunto a 5.42% en Enero: INEGI", en *El Universal*, México, 22 de Febrero de 2013, obtenido el 30 de Marzo de 2013 desde <http://www.eluniversal.com.mx/notas/905274.html>

<sup>214</sup> "Desempleo en México", en *El economista*, México, 22 de Marzo de 2013, obtenido el 30 de Marzo de 2013 desde <http://eleconomista.com.mx/taxonomy/term/5980>

petróleo, y un 69 por ciento plantea que debe desaparecer el subsidio a los combustibles. En este caso es claro que los empresarios y directivos encuestados consideran que un marco legal en donde se establezca un régimen de inversión privada para extracción del crudo es prioritario.

Otro indicador que refleja la competitividad de las empresas mexicanas es el PIB, este indicador representa el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de una nación en un año determinado, tanto por empresa nacionales como extranjeras.<sup>216</sup> Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio.<sup>217</sup> Es decir, si la producción de estas no crece a un ritmo Mayor, significa que no se está invirtiendo en la creación de nuevas empresas, y por lo tanto, la generación de empleos tampoco crece al ritmo deseado. Si el PIB crece por abajo de la inflación significa que los aumentos salariales tenderán a ser menores que la misma. Un crecimiento del PIB representa Mayores ingresos para el gobierno a través de impuestos. Si el gobierno desea Mayores ingresos, deberá fortalecer las condiciones para la inversión no especulativa, es decir, inversión directa en empresas; y también fortalecer las condiciones para que las empresas que ya existen sigan creciendo.<sup>218</sup>

En México este índice se integra de tres sectores económicos principales que son los siguientes:

- ❑ Sector Primario: Corresponde a la actividad extractiva de las áreas de agricultura, ganadería, explotación forestal, caza, pesca, y minería (el porcentaje que contribuye este sector es de aproximada el 28 por ciento del P.I.B.)
- ❑ Sector Secundario: Corresponde a la actividad industrial de transformación, incluye separadamente el rubro de la construcción el 20 por ciento.

---

<sup>215</sup> Desocupación. Distribución porcentual de la población de 14 años y más según condición de actividad y ocupación, nacional, *op cit.*

<sup>216</sup> Matías Parra, "PIB México", en *La Economía*, 25 de Febrero de 2012, México, obtenido el 22 de Abril de 2012, desde <http://www.laeconomia.com.mx/pib-mexico/>

<sup>217</sup> *Producto Interno Bruto*, obtenido el 22 de Abril 2012, desde [http://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)

En este sector se incluyen las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), las cuales constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8 por ciento son MIPYMES que generan 52 por ciento del PIB y 72 por ciento del empleo en el país.

Por la importancia de las MIPYMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, desarrollo y consolidación.<sup>219</sup>

- Sector Terciario: Corresponde a los servicios y dentro de ellos servicios denominados: básicos y que corresponden por definición a la producción de energía, comunicaciones y agua.<sup>220</sup>

Y sus componentes son:

- Gasto de Consumo Personal: esto significa que una familia o persona compra o utiliza algún bien o servicio final producido en el país durante el último año (bienes duraderos y perecederos).
- Inversión Privada Bruta: esto es cuando por ejemplo una familia compra una casa nueva.
- Gasto del Gobierno: es cuando el gobierno construye infraestructura necesaria para el desarrollo del país.
- Exportaciones: todos los bienes y servicios finales que produce el país y se vende al extranjero.

---

<sup>218</sup> *Loc cit.*

<sup>219</sup> *PYMES*, obtenido el 22 de Abril 2012, desde [www.institutopyme.org](http://www.institutopyme.org)

<sup>220</sup> Producto Interno Bruto, *op cit.*

- Inversión Privada: cuando las empresas extranjeras invierten ya sea estableciéndose en el país o aportando dinero a empresas ya establecidas en México.<sup>221</sup>

Mucho se cuestiona si la economía mexicana debería incluirse entre los países considerados como emergentes, aunque la historia nos dice que cuando a México se le considera un país modelo a seguir, algo deja de funcionar.

Se cree que nuestro país tiene posibilidades de posicionarse como la séptima economía mundial dentro de 8 años, siempre y cuando el resto de los países tales como Rusia, India, Brasil, Inglaterra o España no presenten avances o incluso retrocedan.<sup>222</sup>

¿México 7° economía? De acuerdo con Alfredo Coutiño, director para América Latina de Moody's Analytics "Es como suponer que el único que se mueve es México y los demás países se quedan estáticos y hemos visto que esto no sucede así, y hemos visto que mientras intenta caminar el resto de las economías van corriendo".

La idea de que México pueda llegar a ser la séptima economía mundial radica en la afirmación que hizo Jim O'Neill, director de Fondos de Inversión de Goldman Sachs, el 12 de Marzo pasado, quien estima que nuestra nación podría llegar a lo mencionado para el 2020 y aportaría el 7.8 por ciento del Producto Interno Bruto Global, incluso más que Rusia e India.

Jim O'Neill advirtió a los inversionistas británicos que la economía mexicana "debería estar en el radar" en los próximos años puesto que será un país que presente Mayores tasas de crecimiento.

---

<sup>221</sup> *Loc cit.*

<sup>222</sup> "México economía emergente", en *La Economía*, México, obtenido el 30 de Marzo de 2013 desde <http://www.laeconomia.com.mx/mexico-economia-emergente/>

Sin embargo, la realidad del PIB Mexicano es que durante los últimos 10 años nuestra economía solo ha crecido alrededor de 2 por ciento.

De acuerdo con Germán Rojas, director de la licenciatura de Economía del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). “Ellos dicen que si México crece a una tasa mantenida de 3.6% anual es claro que vamos a pasar a algunos países que no están creciendo o crecerán menos que nosotros y en 10 años por supuesto que el PIB será más grande que el de ahora”.<sup>223</sup>

Para que la economía de México pueda crecer a tasas altas y sostenibles se requieren de cambios estructurales en el país, de acuerdo con el catedrático, “necesitamos que en el caso del sector eléctrico se den transformaciones estructurales tan fuertes que permitan una masiva inversión privada extranjera para modernizar el sector energía, incluyendo Pemex, electricidad y energía nuclear. Si no podemos ser más eficientes en la provisión de energía no podremos crecer a esa tasa”.

¿Qué se necesita para alcanzar un PIB tan alto?

Coutiño menciona que, entre toda la serie de factores que se necesitan para lograr esto, en primera instancia hablaríamos de inversiones anuales de 25,000 mdd. “La capacidad productiva de un país no se crea de la noche a la mañana, tampoco por decreto del Gobierno ni por buenos deseos del sector privado”.

Sin embargo, si se quieren cambiar las condiciones productivas del país se requerirían años de inversión por parte del sector público y privado “sobre todo mucho esfuerzo y persistencia para desbancar a otros países que están creciendo a tasas del doble”, advirtió Coutiño.<sup>224</sup>

---

<sup>223</sup> *Loc cit.*

### 2.4.1 Información Financiera del plan de negocios

Las finanzas son decisiones de inversión basadas en el propósito del negocio, ejecutando una estrategia.<sup>225</sup>

A continuación se presenta el desplegado de todos los recursos necesarios para poder llevar a cabo este plan de negocio:

INVERSIÓN INICIAL			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Estantes metálicos (almacenaje)	4	\$ 3,000.00	\$ 12,000.00
Camioneta	1	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
Mesas de trabajo	2	\$ 1,500.00	\$ 3,000.00
Sillas	4	\$ 200.00	\$ 800.00
Computadora	2	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00
Impresora	1	\$ 900.00	\$ 900.00
Calculadora	2	\$ 150.00	\$ 300.00
Celular (para el chofer)	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Caja registradora	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Pistola etiquetadora para ropa	2	\$ 300.00	\$ 600.00
Gastos de instalación (candados, señalización, extintor, etc.)	1	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
Marketing y promoción	1	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
Letrero	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Ponchado	5	\$ 200.00	\$ 1,000.00
Registro de marca	1	\$ 2,305.00	\$ 2,305.00
Estudio de una solicitud de nombre comercial	1	\$ 529.00	\$ 529.00
Diseños	5	\$ 8,000.00	\$ 40,000.00
Registro de diseños	5	\$ 2,100.00	\$ 10,500.00
Gasolina	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Papelería (notas de remision, Flechas plasticas, plumones, etc)	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Empaque	1	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
Etiquetas	5500	\$ 0.20	\$ 1,100.00
Celular del chofer	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Contabilidad	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Renta de Bodega Talpa	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Materia prima (inversión inicial de las ventas de un mes)	1	\$ 115,674.53	\$ 115,674.53
Otros	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Licencias y cuotas	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
		<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ 357,008.53</b>
		<b>IVA</b>	<b>\$ 57,121.37</b>
		<b>TOTAL DE INV INICIAL</b>	<b>\$ 414,129.90</b>

<sup>224</sup> Loc cit.

<sup>225</sup> *Apuntes personales de Precios y Finanzas*, profesor Rubén Rodríguez Beltrán, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 19 de Agosto de 2009.

Tabla 27. Inversión inicial.<sup>226</sup>

La inversión inicial asciende a 414,129.90 pesos, representa todo los recursos necesarios para el arranque del negocio.

Haciendo el desglose de los gastos en los que se incurriría mes a mes, están los gastos fijos, sumando un total 424,560.00 pesos. Son todos aquellos costos que permanecen constantes en el corto plazo, sin importar si cambia o no el volumen de ventas o producción; están relacionados con la capacidad instalada, rango relevante, tiempo y riesgo de la empresa.<sup>227</sup>

GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN				
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL	TOTAL ANUAL
Contabilidad	1	\$500.00	\$500.00	\$6,000.00
Renta de Bodega Talpa	1	\$800.00	\$800.00	\$9,600.00
Servicios de Agua (en Talpa)	1	100.00	\$100.00	\$1,200.00
Servicios de Luz (en Talpa)	1	250.00	\$250.00	\$3,000.00
Servicios de Teléfono / Internet (en Talpa)	1	900.00	\$900.00	\$10,800.00
Servicios de Luz (en Guadalajara)	1	50.00	\$50.00	\$600.00
Servicios de Teléfono / Internet (en Guadalajara)	1	400.00	\$400.00	\$4,800.00
Seguros (camioneta)	1	\$500.00	\$500.00	\$6,000.00
Nominas	1	\$27,000.00	\$27,000.00	\$324,000.00
<b>TOTAL DE GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			<b>\$ 30,500.00</b>	<b>\$ 366,000.00</b>
			<b>IVA</b>	<b>\$ 58,560.00</b>
			<b>TOTAL DE GOTOS FIJOS</b>	<b>\$ 424,560.00</b>

Tabla 28. Gastos Fijos de Administración.<sup>228</sup>

Posteriormente los gastos variables por 1'734,077.48, que son todos aquellos gastos que cambian en proporción directa al total de las unidades vendidas o producidas.

<sup>226</sup> Realización personal, Inversión inicial, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>227</sup> Apuntes personales de Formulación, evaluación y dirección de proyectos de inversión, profesor Martin Deloya Bernabe, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Junio de 2011.

<sup>228</sup> Realización personal, Gastos fijos de administración, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.



GASTOS VARIABLES DE VENTA				
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	TOTAL	TOTAL ANUAL
Gasolina	1	\$3,000.00	\$3,000.00	\$36,000.00
Servicios y mantenimiento (camioneta)	1	\$900.00	\$900.00	\$10,800.00
Papelería (notas de remisión, Flechas plásticas, plumones, etc.)	1	\$300.00	\$300.00	\$3,600.00
Empaque	1	\$1,400.00	\$1,400.00	\$16,800.00
Etiquetas	5500	\$0.20	\$1,100.00	\$13,200.00
Celular del chofer	1	\$200.00	\$200.00	\$2,400.00
Materia prima (inversión inicial de las ventas de un mes)	1	\$ 115,674.53	\$115,674.53	\$1,388,094.38
Varios	1	\$2,000.00	\$2,000.00	\$24,000.00
<b>TOTAL DE GASTOS VARIABLES</b>			<b>\$ 124,574.53</b>	<b>\$ 1,494,894.38</b>

IVA	\$	239,183.10
-----	----	------------

<b>TOTAL DE GTOS VARIABLES</b>	<b>\$</b>	<b>1,734,077.48</b>
--------------------------------	-----------	---------------------

Tabla 29. Gastos Variables.<sup>229</sup>

Dentro de los gastos variables están incluidos los sueldos, para los cuales se contempla un aumento del 5 por ciento debido a la inflación; también se incluye un mes de sueldo como aguinaldo:

SUELDOS				
CONCEPTO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL	TOTAL	TOTAL ANUAL ( Incluye un mes de Aguinaldo)
Supervisor	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 91,000.00
Chofer	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 104,000.00
Vendedor	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 156,000.00
<b>TOTAL DE GASTOS DE NOMINA</b>		<b>\$ 27,000.00</b>	<b>\$ 27,000.00</b>	<b>\$ 351,000.00</b>

Tabla 30. Sueldos.<sup>230</sup>

También se obtuvo el cálculo de la depreciación anual de la camioneta, el mobiliario y los equipos de cómputo con su respectivo índice de depreciación a 4, 10 y 3 años respectivamente de acuerdo a lo establecido en la ley del impuesto sobre la renta.<sup>231</sup>

<sup>229</sup> Realización personal, Gastos variables, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>230</sup> Realización personal, Sueldos, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>231</sup> Porcentaje de depreciación fiscal, op cit.

CALCULO DE DEPRECIACIÓN ANUAL			
CONCEPTO	COSTO	INDICE DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL
Mobiliario y Equipo	20,200.00	10	2,020.00
Equipo de computo	10,000.00	3	3,333.33
Vehículo	100,000.00	4	25,000.00
<b>DEPRECIACIÓN TOTAL ANUAL</b>			<b>\$ 30,353.33</b>

Tabla 31. Depreciación anual.<sup>232</sup>

Para lograr una evaluación más a detalle del proyecto en términos financieros, se llevaron la simulación de corridas a tres años de los estados financieros básicos, comenzando por el estado de resultados.

Éste evalúa la rentabilidad de la empresa, trabaja bajo la función de:

$$\text{Ventas} - \text{costos y gastos} = \text{utilidad o pérdida}$$

Al principio del período contable.<sup>233</sup>

También llamado Estado de Pérdidas y Ganancias. Contiene las ventas efectuadas en el período, también conocidas como ingresos, se cobren o no, incluye los costos y gastos del período se paguen o no.

Si el resultado es negativo indica que hubo pérdida, si es positivo representa utilidad, nos muestra la rentabilidad del negocio; no es dinero. Usualmente se elabora por un período determinado (mes, trimestre, semestre hasta un año). Es un estado transitorio, la utilidad es un rango aproximado, en él se incluyen los cargos virtuales o gastos no pagados como la depreciación ni el IVA.<sup>234</sup>

<sup>232</sup> *Realización personal*, Depreciación anual, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>233</sup> *Apuntes personales de Formulación, evaluación y dirección de proyectos de inversión*, profesor Martin Deloya Bernabe, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Junio de 2011.

<sup>234</sup> *Loc cit.*

ESTADO DE RESULTADOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>VENTAS</b>	\$ 2,202,846.43	\$ 2,595,353.62	\$ 2,854,888.98
<b>GASTOS VARIABLES</b>	\$ 1,494,894.38	\$ 1,761,257.37	\$ 1,937,383.11
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 707,952.06	\$ 834,096.24	\$ 917,505.87
<b>GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	\$ 366,000.00	\$ 384,300.00	\$ 403,515.00
<b>DEPRECIACIÓN</b>	\$ 30,353.33	\$ 30,353.33	\$ 30,353.33
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 311,598.72	\$ 419,442.91	\$ 483,637.53
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 311,598.72	\$ 419,442.91	\$ 483,637.53
<b>IMPUESTOS (10%)</b>	\$ 31,159.87	\$ 41,944.29	\$ 48,363.75
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 280,438.85	\$ 377,498.62	\$ 435,273.78

Tabla 32. Estado de Resultados.<sup>235</sup>

Como se muestra en la tabla 32, para el año dos los gastos variables incrementan, esto se debe el aumento de ventas que se genera, los gastos variables crecerán o disminuirán en base a las ventas. En cambio, los gastos fijos permanecen iguales, con la diferencia que éstos se ven afectados por la inflación, por lo que se ven aumentados en un 5 por ciento.

En relación con la depreciación, se puede observar que esta no cambia durante los tres años, esto debido a que la depreciación es siempre es fija porque en México se realiza en línea recta, es decir, lo mismo cada año.<sup>236</sup>

Sobre los gastos financieros, por el momento aparecen en ceros, ya que, como se mencionó anteriormente no se planeó ningún crédito.

Referente a los impuestos, se está trabajando bajo un 10 por ciento anual, esto por ser PYME`s

Sobre este ejercicio, podemos concluir que el proyecto es rentable, ya que todos los años hay utilidad neta positiva.

<sup>235</sup> Realización personal, Estado de resultados, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>236</sup> Porcentaje de depreciación fiscal, op cit.

El siguiente estado financiero, el flujo de efectivo, también conocido como flujo de caja, toma en cuenta exclusivamente conceptos relacionados con entradas o salidas de dinero. Las entradas o ingresos de efectivo son los realmente cobrados y las salidas o egresos de efectivo son realmente pagados. Aquí no se considera la depreciación, ventas no cobradas, o gastos no pagados, pero si el IVA. Permite conocer anticipadamente los posibles faltantes o sobrantes de efectivo; para así decidir una estrategia a seguir.

También cobra una importancia significativa en tiempos de escasa liquidez y volatilidad financiera ya que muestra la liquidez de la empresa por lo que debe ser flexible, dinámico y adaptarse a los cambios tanto internos como externos de la empresa. Sin embargo no informa si hubo utilidad o pérdida en el período proyectado por lo que debe de complementarse con los demás reportes.<sup>237</sup>

FLUJO DE EFECTIVO			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	\$ -	\$ 233,214.62	\$ 511,265.97
<b>ENTRADAS</b>			
INVERSIÓN DE SOCIOS	\$ 230,000.00	\$ -	\$ -
VENTAS	\$ 2,555,301.86	\$ 3,010,610.20	\$ 3,311,671.22
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	\$ 2,785,301.86	\$ 3,243,824.81	\$ 3,822,937.19
<b>SALIDAS</b>			
INVERSIÓN INICIAL	\$ 414,129.90	\$ 66,200.00	\$ 76,500.00
GASTOS VARIABLES	\$ 1,734,077.48	\$ 2,043,058.55	\$ 2,247,364.41
GASTOS FIJOS (C/IVA)	\$ 48,720.00	\$ 51,156.00	\$ 53,713.80
GASTOS FIJOS (S/IVA)	\$ 324,000.00	\$ 340,200.00	\$ 357,210.00
IMPUESTOS	\$ 31,159.87	\$ 41,944.29	\$ 48,363.75
RETIRO DE SOCIOS	\$ -	\$ 120,000.00	\$ 160,000.00
INVERSIONES ADICIONALES		\$ 70,000.00	\$ 140,000.00
<b>TOTAL DE SALIDAS</b>	\$ 2,552,087.24	\$ 2,662,558.84	\$ 2,943,151.96
<b>CAJA FINAL</b>	\$ 233,214.62	\$ 511,265.97	\$ 739,785.22

Tabla 33. Flujo de efectivo.<sup>238</sup>

<sup>237</sup> *Apuntes personales de Formulación, evaluación y dirección de proyectos de inversión*, profesor Martin Deloya Bernabe, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Junio de 2011.

<sup>238</sup> *Realización personal*, Flujo de Efectivo, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

El primer año de este ejercicio la caja inicial arranca en ceros, ya que no se ha tenido un saldo anterior, las entradas salen directamente de la inversión de los socios más las ventas de ese periodo. Para calcular el monto a pedir a los socios, se toman las ventas de ese año: 2'555,301.86 pesos, menos el total de salidas: 2'552,087.24 pesos, menos la caja final: 233,214.62 pesos; dando un total de 230,000 pesos. Respecto a las salidas, en este año está incluida la inversión inicial del proyecto, los gastos fijos se encuentran divididos en dos: gastos finos con y sin IVA ya que para los sueldos no se considera el IVA y para los demás gastos sí.

Para el segundo año, ya habiendo liquidez la corrida permite ir generando estrategias, es decir, permite ir tomando decisiones.

Durante el segundo año se invierte en mercadotecnia y en la introducción de cuatro diseños, su respectivo registro y ponchado por 66,200.00 pesos; además permite pagar al socio: 120,000.00 pesos, más la salida de 70,000.00 pesos que entran directamente a una ahorro para los planes a largo plazo.

Para el tercer año se hace otra inversión de 76,500.00 pesos para mercadotecnia y la introducción de otros cinco diseños, además de saldar la deuda con el socio regresándole 160,000.00 pesos, dándole una ganancia extra de más del 20 por ciento del total de su inversión, más la salida de otros 140,000.00 pesos para el ahorro a largo plazo.

Sin embargo, a pesar de una buena estrategia y compromiso, el negocio se puede hundir sino se cuida la principal regla de finanzas: Mantener a la empresa siempre en estado de liquidez, es decir, tener la capacidad de pago, tanto de nómina, proveedores, etc.<sup>239</sup>

Sobre el primer año podemos concluir que el proyecto no solo es rentable, sino que además, tiene liquidez, ya que de acuerdo a las ventas del primer año: 2'787,602.03 pesos, para que la empresa opere de manera sana, la caja final debe de tener al menos el porcentaje mensual de las ventas, que equivalen a 232,300.17 pesos

---

<sup>239</sup> *Apuntes personales de Precios y Finanzas*, profesor Rubén Rodríguez Beltrán, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 19 de Agosto de 2009.

y efectivamente, el primer año excede este monto con 233,214.62 pesos. Nunca debe quedarse en ceros.

El tercer estado financiero que confirma la situación financiera de la empresa es el balance general, el cual se puede representar con una balanza, donde colocamos en uno de los platillos los recursos o inversiones, y en el otro platillo las deudas de corto, largo plazo y el capital contable o financiamientos.

Es también llamado Estado de Situación Financiera, indica los recursos que posee la empresa, es decir, activos, su disponibilidad y su valor en libros, sin indicar los valores de mercado. Menciona también lo que adeuda el negocio a terceros, es decir, pasivos, su exigibilidad tanto de corto como de largo plazo.

Es un estado de saldos a una fecha específica, representa el saldo de las operaciones pasadas y sirve de base para proyecciones futuras. Informa sobre la aportación inicial de los dueños, el capital Social, el cual no puede liquidarse, incluye las utilidades de la empresa, las que podrían repartirse como dividendos. Es un estado básico, que contiene información necesaria en las áreas de inversión y de financiamiento además de una gama muy variada de conceptos como: derechos, obligaciones, tangibles, intangibles, valuaciones al costo, valuaciones al precio de venta, siendo el elemento común que se pueden valorar en dinero. Cuando se toma en cuenta el efecto de la inflación, se le llama balance re-expresado.<sup>240</sup>

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS	
CAJA	\$ 233,214.62	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 31,159.87
CUENTAS POR COBRAR	\$ 212,941.82	TOTAL	\$ 31,159.87
INVENTARIOS	\$ 149,059.28		
ACTIVOS FIJOS	\$ 357,008.53		
		CAPITAL CONTABLE	
		CAPITAL SOCIAL	\$ 640,625.52
		UTILIDAD NETA	\$ 280,438.85
TOTAL	\$ 952,224.25	TOTAL	\$ 952,224.25

Tabla 34. Balance general.<sup>241</sup>

<sup>240</sup> *Apuntes personales de Formulación, evaluación y dirección de proyectos de inversión*, profesor Martin Deloya Bernabe, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Junio de 2011.

Los activos fijos representan todo lo que invertí para arrancar mi negocio, se incluyen las cuentas por cobrar que representan lo que me deben los clientes, el dato está a precio de venta. Aquí se incluyen ya los inventarios de un mes dado el tiempo de respuesta del proveedor y están a precio de compra.

Por el lado de pasivos, solo se incluyen los impuestos por pagar, que es lo que se le debe al Fisco, en este rubro entraría también cualquier soporte por parte de proveedores, como descuento por pronto pago o financiamiento, pero dado que al inicio al proveedor se le paga a la entrega no se incluye.

El capital social se refiere a lo que está a favor del socio, es decir, la parte de la empresa que es del socio por haberse arriesgado.

En este caso la utilidad neta es positiva para el primer año, lo que indica que el proyecto si es rentable. Para mantener estable, siempre se debe de procurar tener un capital de trabajo neto o capital contable de 921,064.37 pesos, que representa la suma del capital social más la utilidad neta.

A pesar del análisis a fondo de los estados financieros, presentan ciertas limitaciones:<sup>242</sup>

- Contienen reglas particulares estimaciones, donde el juicio y el criterio personal es inevitable.
- Se basa en la unidad monetaria que siempre es cambiante debido a la inflación.
- Solo presenta información sobre aquello que se puede medir en dinero, no informa sobre la participación de mercado, la marca, tecnología, calidad, experiencia, motivación, talento de los recursos humanos.
- Las utilidades o pérdidas presentadas en el estado de resultados son un rango de aproximación.

---

<sup>241</sup> *Realización personal*, Balance general, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

<sup>242</sup> *Loc cit.*

- No considera los valores de mercado ni de realización de la empresa.

Para poder evaluar que tan viable es el proyecto, es decir, si realmente conviene arriesgarse en él o simplemente invertir en CETES que otorga el 3.95 por ciento<sup>243</sup> o invertir en un inmueble con el que se puede lograr hasta un 12 por ciento de interés,<sup>244</sup> había que responder a la pregunta: ¿Qué tasa queremos ganar al año?.

El método más popular en la evaluación de proyectos es el del Valor Presente Neto, (VPN) que significa descontar los flujos de efectivo esperados del proyecto, a una tasa que representa el costo de capital, la TREMA o una tasa de descuento, para traer los flujos a valor presente. Dicho de otra manera el VPN es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Es uno de los métodos más usados en la evaluación de proyectos de inversión, pertenece a la familia de técnicas de flujo de efectivo descontado, que reconocen el valor del dinero en el tiempo.<sup>245</sup>

Para poder iniciar con la evaluación del proyecto, se requiere como mínimo la siguiente información; inversión inicial, que equivale a la inversión inicial de los socios más la inversión inicial del proyecto, los flujos de efectivo, vida estimada del proyecto, que en este caso lo llevamos a tres años únicamente y una tasa de descuento,<sup>246</sup> que para este caso, se estima o espera una tasa del 12 por ciento.

Una tasa de descuento alta tiende a desactivar la economía y por lo tanto a hacer más bajo o negativo el VPN. Por el contrario una tasa baja favorece a los

---

<sup>243</sup> *Principales indicadores tasas de interés, op. Cit.*

<sup>244</sup> *Apuntes personales de Asesoría de tesis Precios y Finanzas*, profesor Martin Deloya Bernabe, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 24 de Abril de 2012.

<sup>245</sup> *Apuntes personales de Formulación, evaluación y dirección de proyectos de inversión*, profesor Martin Deloya Bernabe, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Junio de 2011.

<sup>246</sup> *Loc cit.*



proyectos haciendo más alto el VPN. Si el  $VPN > 0$  se acepta; si el  $VPN < 0$  se rechaza.<sup>247</sup>

Posteriormente, se puede ir integrando más información, a medida de que avance el proceso, se integran conceptos como: flujos de entrada, flujos de salida, el valor de rescate, la depreciación, el efecto de los impuestos, el análisis de sensibilidad, y el factor riesgo entre otros. Cada proyecto debe ser evaluado, por separado de acuerdo a sus propios méritos.<sup>248</sup>

VALOR PRESENTE NETO				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSIÓN INICIAL DE SOCIOS	-\$ 587,008.53	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD NETA		\$ 280,438.85	\$ 377,498.62	\$ 435,273.78
INVERSIONES ADICIONALES			-\$ 70,000.00	-\$ 140,000.00
DEPRECIACIÓN		\$ 30,353.33	\$ 30,353.33	\$ 30,353.33
FLUJO NETO	-\$ 587,008.53	\$ 310,792.19	\$ 337,851.95	\$ 325,627.11
VALOR PRESENTE NETO	\$ 191,592.95			

Tabla 35. Valor presente neto.<sup>249</sup>

En este ejercicio el valor presente neto dio 191,592.95 pesos, positiva, lo que significa que el proyecto si ofrece una tasa arriba del 12 por ciento.

Este proceso presenta algunas ventajas, como el considerar el valor del dinero en el tiempo, se interpreta fácilmente su resultado en términos monetarios actuales, maximiza el valor de la empresa y se incluye de alguna manera el riesgo y la inflación inherentes al proyecto de inversión.

Sin embargo, también tiene algunas desventajas; su valor depende de la tasa de descuento aplicada, que se usa en toda la vida del proyecto, es muy sensible al incremento en la tasa de descuento, es decir el VPN se reduce en la medida en que

<sup>247</sup> *Loc cit.*

<sup>248</sup> *Loc cit.*

<sup>249</sup> *Realización personal, Valor presente neto, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.*

aumenta la tasa de descuento y la tasa de descuento que se utiliza en los cálculos, puede fijarse de manera muy optimista o muy pesimista, según el analista que formule.

Para conocer la tasa real con la que trabaja el proyecto, es decir cuando deja cada año existe otra herramienta: la Tasa Interna de Rendimiento (TIR), también llamada Tasa Interna de Retorno. Es junto con el método del VPN, el método más usado en la evaluación de proyecto, pertenece a la familia de métodos que reconocen el valor del dinero en el tiempo. Es una tasa promedio que representa la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero, es decir es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a valor actual (VA), con la inversión inicial del proyecto, puede ser anual, semestral o mensual, dependiendo de los flujos usados que genera un proyecto de inversión. Para su determinación no se requiere el uso de una tasa de descuento y que es igual para todos periodos del proyecto.

En la TIR los fondos positivos que genera el proyecto, ganan intereses sobre intereses y se reinvierten a la misma TIR. Si la  $TIR > TD$  se acepta; si la  $TD > TIR$  se rechaza.

TIR	30%
-----	-----

Tabla 36. Calculo de la TIR.<sup>250</sup>

Se obtuvo una TIR del 30 por ciento, lo que significa que el proyecto generara un rendimiento superior al de CETES en inclusive al de inmuebles.

La TIR también considera el valor del dinero en el tiempo, no requiere para su determinación el uso de una tasa de descuento, jerarquiza los proyectos de acuerdo a una tasa de rendimiento y se incluye de alguna manera el riesgo y la inflación inherentes al proyecto de inversión.

<sup>250</sup> Realización personal, Calculo de la TIR, Guadalajara, 5 de Abril de 2012.

Sin embargo su resultado se considera de carácter muy especulativo y en algunas ocasiones no agrega valor a la empresa o a la economía, debido a que se concentra en el proyecto que da mejor tasa. Se pueden tener TIR's múltiples dependiendo de los flujos de efectivo del proyecto y puede conducir a diferentes criterios de decisión cuando se compara la TIR con el valor presente neto, en proyectos mutuamente excluyentes.

## CONCLUSIONES

En este trabajo se expone un plan de negocios de la comercialización y distribución de productos textiles bordados, dirigido al turismo religioso en el municipio de Talpa de Allende en Jalisco; enfocándose únicamente en la venta del producto a los comerciantes minoristas de esta región, contando con un punto de venta directo en el municipio. Se incluyen sólo las fases de administrativas de planeación y organización no se cubre la ejecución y el control de los planes mencionados.

Este ejercicio busca aterrizar los diferentes objetivos planteados tanto personal como profesionalmente, sin tener que separarlos, al contrario, fueron unificados para darle un sentido más completo.

En referente al ámbito personal, durante el periodo de admisión para la maestría, me realizaron dos preguntas, ¿cuál es mi mayor sueño en mi vida? y ¿cómo pensaba conseguirlo?; mis respuestas fueron: trascender, dejar huella; contribuyendo con los demás a lograr el objetivo de su propia vida, y creo que la mejor manera de apoyar es ofreciendo un medio de ser productivo, ya sea compartiendo y difundiendo conocimiento que permita el desarrollo de habilidades y/o ofreciendo un espacio donde las personas puedan ejercer, o ambas. Abraham Maslow en su artículo teoría sobre la motivación humana, llama a esto la necesidad de autorrealización.

El negocio en sí, abarca tres principales objetivos, que provea un bien a la sociedad, que sea rentable y que además ofrezca un espacio y medio de productividad, llamémosle, generación de empleo. Buscando la integración de la innovación.

Desde el inicio de la maestría se había identificado una localidad rural marginada de pobreza extrema perteneciente al municipio de Talpa de Allende, con la cual se pretendía trabajar y ayudar. Y dadas las características de Talpa, que ya cuenta con un mercado turístico religioso establecido, se pensó en algún tipo de producto de accesible producción y transporte, que a su vez no requiriera una alta inversión en infraestructura para manufacturarse en la Cuesta y venderse en el municipio.

Por lo cual el primer paso fue identificar una oportunidad de negocio, donde el reto fue explorar y observar el entorno para detectar el movimiento de variables externas clave, llámense tendencias, patrones, estructuras, necesidades, errores, defectos, etc., que dieran pie a una oportunidad de negocio.

Concluyendo con un plan de negocios que incluía la creación de una maquila bordadora de productos textiles dirigido al turismo religioso. El proyecto estaba dirigido a ayudar zonas marginadas, y por marginación no solo debe de entenderse desventaja económica, sino también se debe hacer referencia a problemas geográficos, educativos, políticos e inclusive de estatus social (sexismo, discriminación cultural, etc).

La marginación puede definirse como segregación social; efecto de prácticas explícitas de discriminación, que dejan efectivamente a la clase social o grupo social segregado al margen del funcionamiento social en algún aspecto o, más indirectamente, provocada por la deficiencia de los procedimientos que aseguran la integración de los factores sociales, garantizándoles la oportunidad de desarrollarse plenamente.<sup>251</sup>

Actualmente el gobierno, preocupado por estos grupos, ha iniciado procesos de integración económica dirigidos específicamente a las sociedades marginadas, ofreciendo múltiples apoyos. Sin embargo, la falta de iniciativa y de estudios no les ha permitido explorar y explotar las opciones que se brindan.

El proyecto a nivel maquila contemplaba a personas en edad laboral que no presenten ningún impedimento para el tipo de actividades relacionadas al bordado textil, incluyendo la posible integración al ámbito laboral a población discapacitada e inclusive a adultos Mayores, sin necesidad de algún tipo de experiencia o conocimiento previo, ya que se incluía una capacitación en el uso de las maquinas bordadoras, ofreciendo así, una fuente permanente de ingresos digna y una opción para mejorar la calidad de vida.

---

<sup>251</sup> *Marginación*, obtenido el 25 de Abril de 2011, desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Marginaci%C3%B3n>

Con esto se ataca también el problema del estado de Jalisco respecto a la alta migración hacia el centro del país; ya que en el 2007 casi 6 de cada 10 personas vivían en región centro. Y desafortunadamente se estima que esta tendencia continúe en los años venideros, ya que de acuerdo al INEGI, para el 2030 los municipios del centro y costa norte albergaran el 97.3 por ciento de la población regional y el 69.3 por ciento estatal, con la consecuente agudización de la problemática que esto conlleva en lo social, el transporte, el medio ambiente, etcétera.<sup>252</sup>

Este proyecto también impulsaba la igualdad de género, permitiendo que las mujeres, que muchos de los casos son la fuente principal de ingresos para la economía familiar, puedan capacitarse y trabajar, logrando el desarrollo y fortaleciendo la equidad.

Sin embargo, una vez realizado el análisis financiero preliminar se decidió que la maquila tenía que ser llevada a una segunda etapa del proyecto dada la inversión inicial requerida, la cual ascendía a 975,500.00 pesos (Anexo 10), además de la atención que demanda una maquila tanto en su desarrollo como en la supervisión de la misma.

Por lo que se decidió trabajar excesivamente en la comercialización y distribución de los productos y subcontratar la maquila.

En este plan de negocios expone un modelo en el que la organización crea, distribuye y captura valor. Logrando un posicionamiento basado en una estrategia de diferenciación a través de una marca e imagen, distinguida por un balance en la función de valor, es decir, un equilibrio entre calidad, servicio, precio y tiempos de entrega, incorporando una innovación organizacional en esta región; creando un esto una ventaja competitiva ante la demanda.

---

<sup>252</sup> *La concentración de la población del estado en la ZMG ya alcanzo el 61%, 6 de Febrero de 2008, obtenido el 5 de Mayo de 2011, desde <http://coepo.app.jalisco.gob.mx/PDF/NotasInformativas/notacoepo20082.pdf>*

La competencia actual, sigue cometiendo el error de responder a su cliente con un “no” hay, “no” estará a tiempo, “no” tenemos variedad u opciones, por lo que el tener un punto de acceso directo en Talpa permite ofrecer a los clientes una atención inmediata y solución a sus requerimientos. El objetivo será generar y crear experiencias positivas, lo cual permite conservar al cliente y generar más. Se contempla además una atención personalizada, es decir, no todos los clientes son iguales, ni tienen las mismas necesidades por lo que el análisis de venta permitirá generar un perfil de compra para cada uno de los clientes. Conjuntar el servicio de venta genera un valor extra al producto.

Además, se ofrece al minorista la promoción del producto y la marca con el usuario final, lo que permitirá un Mayor alcance de mercado y por ende Mayor ventas. Como se menciono anteriormente los mercadólogos recurren a la tradición y la cultura como una forma de lograr que el cliente adquiera el producto y adopte la marca, por lo que, apoyados de la cultura y creencias del turista, se ha elegido un nombre que le de confianza al peregrino y a su vez que se sienta identificado.



Figura 31. Diseño del logo y nombre de la marca.<sup>253</sup>

“La huella del peregrino” pretende evocar al religioso sus creencias, su viaje al santuario, su fe y religión, dándole al producto un significado y cubriendo la necesidad no solo de vestimenta, sino de expresión.

---

<sup>253</sup> Realización personal, Diseño del logo y nombre de la marca, Guadalajara, 10 de Enero de 2013.



En general este proyecto presenta muchas ventajas, comenzando con el hecho de que el producto no es perecedero, la inversión inicial no es tan elevada y la gran mayoría de los insumos son productos que en el extremo caso de fracaso se pueden poner en venta y reducir las pérdidas; representa una oportunidad de desarrollo con la generación de empleos tanto directos como indirectos y a nivel regional también contribuye a el turismo.

Entre 1895 y 1970, el porcentaje de población católica paso de 99.1 por ciento a 96.2 por ciento y entre 1990 y 2000 paso de 89.7 por ciento a 88 por ciento. Su presencia en la sociedad ha ido disminuyendo gradualmente, como consecuencia de la aparición tanto de nuevas religiones, como de un aumento en el número de personas que reconocen no profesar ninguna religión,<sup>254</sup> (Tabla 37) debido a la mala reputación de la iglesia, el aumento de otras religiones y las tendencias de la cultura actual, Sobre todo en la frontera norte, así como en el sur y sureste del país, destacan algunos estados por la Mayor pérdida relativa de presencia católica.

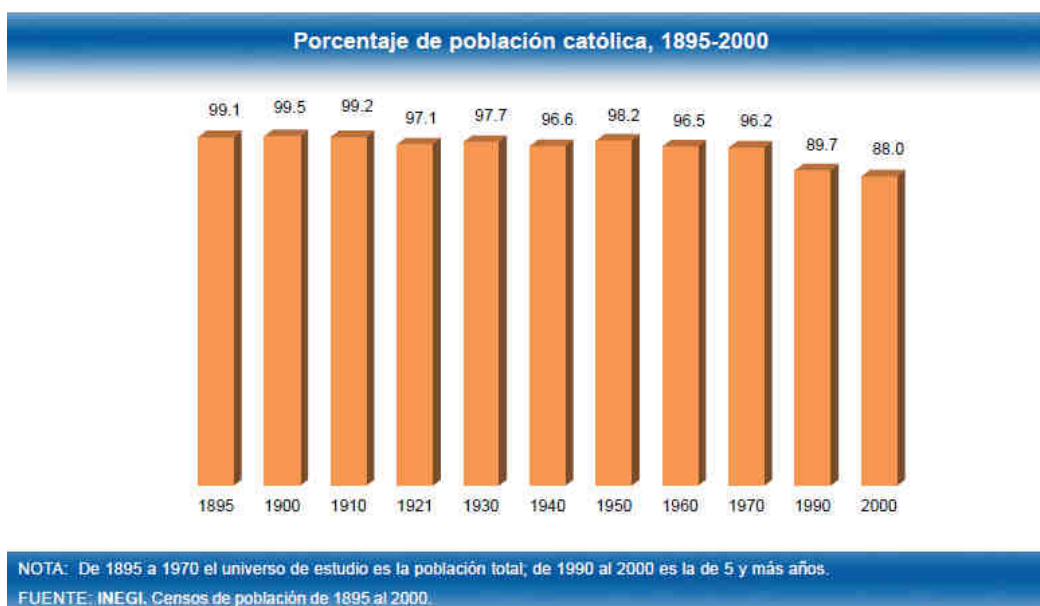


Tabla 37. Porcentaje de población católica, 1895-2000.<sup>255</sup>

<sup>254</sup> *La diversidad religiosa en México*, 2005, Obtenido el 19 de Marzo 2012, pp. 3, desde INEGI, sitio web <http://www.inegi.org.mx>

Pero a pesar de una de las grandes amenazas es la notable disminución de creyentes católicos a nivel mundial, el mercado religioso no deja proliferar y de innovar en diferentes productos aprovechando la ventaja de las nuevas tecnologías.

En México recientemente se ha anunciado a través de infomerciales televisivos un rosario digital con la voz del pontífice Juan Pablo II, el cual promueve su facilidad de uso ya que el creyente no tiene que usar las cuentas tradicionales y promueve el uso de niños y adolescentes. Su costo es de 37.00 euros, que equivale a aproximadamente a 600.00 pesos mexicanos.<sup>256</sup>



Figura 32. Rosario digital.<sup>257</sup>

De igual manera, las oraciones del rosario, también están disponibles a la venta en *iTunes*, a 0.99 dólares que equivale a aproximadamente a 12.00 pesos mexicanos.<sup>258</sup>

Y la reacción de la gente sobre el nuevo papa Francisco I es simplemente sorprendente, en la ciudad del Vaticano a solo unas horas de que designaran al nuevo pontífice, los vendedores ya ofrecían al público toda clase de artículos alusivos, desde la foto oficial, estampas, rosarios, hasta muñecos de pasta en honor al papa Francisco. La fotografía oficial del papa Francisco se puede adquirir en la tienda de El Vaticano en diversos tamaños, cuyo precio va de los dos a los 64.00 euros aproximadamente a

---

<sup>255</sup> *Loc cit.*

<sup>256</sup> *El rosario del papa / electrónico*, s.f., obtenido el 2 de Marzo de 2013, desde <http://www.edibesa.com/resultados.php?idT=15>

<sup>257</sup> *Loc cit.*

<sup>258</sup> *Papa Juan Pablo II*, s.f., obtenido el 2 de Marzo de 2013, desde <https://itunes.apple.com/br/album/juan-pablo-ii.-voz-evangelio/id508511418>

1,030.00 pesos mexicanos. Asimismo, fieles y turistas pueden adquirir rosarios de pétalos de rosa con la imagen del sucesor de Benedicto XVI. Se esperaba que en pocas horas las tiendas y puestos ofrecieran además calendarios, separadores, frascos de agua bendita, playeras, medallas e imágenes de bulto del nuevo Papa, como aún los hay de los dos anteriores pontífices Juan Pablo II y Benedicto XVI.<sup>259</sup>



Figura 33. Recuerdos del papa Francisco I.<sup>260</sup>

Por lo que se puede concluir que pese a la actual situación que afronta la religión católica, el mercado religioso sigue siendo un negocio y sigue vendiendo en todas partes del mundo, por lo consiguiente, también en el municipio de Talpa de Allende.

Sin embargo parte de la visión a futuro es extenderse a otras zonas con mercado turístico religioso. Es decir, trabajar directamente sobre una estrategia de expansión a otras regiones de México que permita seguir creciendo.

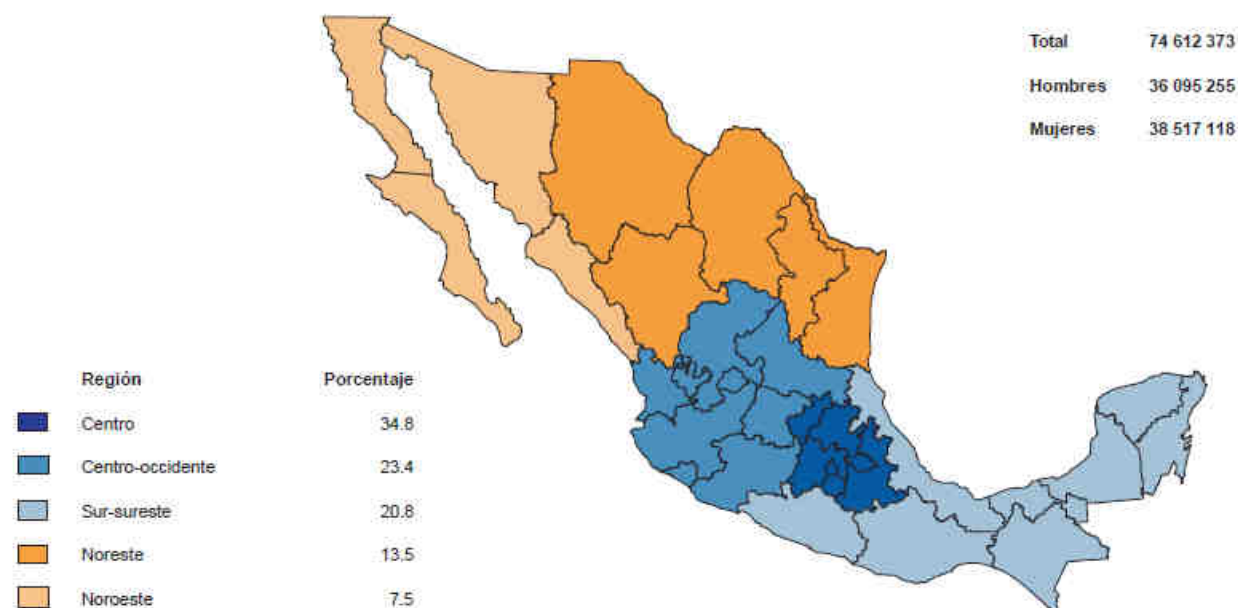
El Mayor volumen de mercado, se encuentra en el centro-occidente, lugar de fuerte tradición católica, se ubica 23.4 por ciento de los creyentes de esta fe; (Tabla 38) esta región está conformada por algunas entidades con los demás altos porcentajes de catolicismo, como Guanajuato, Aguascalientes, Jalisco, Querétaro y Zacatecas.<sup>261</sup>

<sup>259</sup> "Recuerdos del Papa inundan las tiendas de El Vaticano", 14 de Marzo de 2013 a las 16:22 horas, obtenido el 26 de Marzo de 2013, desde <http://www.aztecanoticias.com.mx/notas/internacional/148394/recuerdos-del-papa-inundan-las-tiendas-de-el-vaticano>

<sup>260</sup> *Loc cit.*

<sup>261</sup> *La diversidad religiosa en México*, 2005, obtenido el 19 de Marzo 2012, pp. 27, desde INEGI, sitio web <http://www.inegi.org.mx>

### Distribución porcentual de la población católica por región geográfica, 2000



Total	74 612 373
Hombres	36 095 255
Mujeres	38 517 118

NOTA: La regionalización se realizó tomando como base la propuesta señalada en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.  
 FUENTE: INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda 2000.

Tabla 38. Distribución porcentual de la población católica por región geográfica, 2000.<sup>262</sup>

Actualmente ya se cuenta con el capital otorgado por los socios, y ya se está trabajando en los diseños. Ya se cuenta con bocetos preliminares.

Con la puesta en marcha de este proyecto espero retribuir al menos un poco de las oportunidades que se me han brindado.

<sup>262</sup> *Loc cit.*

## BIBLIOGRAFÍA

*10 tipos de innovación según Doblin, s.f., obtenido el 14 de Abril de 2012, desde:*  
<http://www.doblin.com/thinking/>

*Apuntes personales de Administración de proyectos para la innovación de productos y servicios en la empresa, profesor Vicente Ortiz López y Víctor Reyes Peniche, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 9 de Febrero de 2011.*

*Apuntes personales de Asesoría de tesis Precios y Finanzas, profesor Martin Deloya Bernabe, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 24 de Abril de 2012.*

*Apuntes personales de Desarrollo de Productos, profesor Humberto Valdivia Hernández, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 16 de Agosto de 2011.*

*Apuntes personales de Dirección de Mercadotecnia Global, profesor Enrique Hernández, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Agosto de 2010.*

*Apuntes personales de Formulación, evaluación y dirección de proyectos de inversión, profesor Martin Deloya Bernabe, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Junio de 2011.*

*Apuntes personales de Modelos de calidad y productividad, profesor Jaime Borrego, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Agosto de 2009.*

*Apuntes personales de Precios y Finanzas, profesor Rubén Rodríguez Beltrán, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 19 de Agosto de 2009.*

*Apuntes personales de Visión Estratégica, profesor Luis Garrido, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, 17 de Marzo de 2010.*

*Ibid., 24 de Marzo de 2010.*

*Atlas of faiths*, s.f., obtenido el 20 de Noviembre de 2012 desde <http://www.britannica.com>

*Atractivos*, 2010, obtenido el 20 de Octubre de 2010, desde [http://www.Talpadeallende.gob.mx/tur\\_atractivos.html](http://www.Talpadeallende.gob.mx/tur_atractivos.html)

*Barómetro de empresas*, 21, 21 de Abril de 2012, obtenido el 22 de Abril de 2012, desde [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local por ciento20Assets/Documents/mx\(es-mx\)Barometro21.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)Barometro21.pdf)

*Barómetro de empresas*, 24, 1 de Enero de 2013, obtenido el 30 de Marzo de 2013, desde [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local por ciento20Assets/Documents/mx\(es-mx\)Barometro24.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)Barometro24.pdf)

*Basilica de nuestra señora del rosario de Talpa*, s.f., obtenida el día 11 de Octubre de 2011, desde [http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Basilica\\_de\\_Nuestra\\_Senora\\_de\\_Talpa.JPG?uselang=es](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Basilica_de_Nuestra_Senora_de_Talpa.JPG?uselang=es)

“Benedicto XVI generará 775 mdp”, en *El Universal*, 15 de Marzo de 2012, obtenido 25 de Marzo de 2012, desde <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/93723.html>

BEST, Roger J., *Market-Based Management. Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Pearson Prentice Hall, USA, 2009, pp 212-213, 219, 221, 283, 284 - 286, 289, 292-294.

*Bordado en Jalisco*, obtenido el 29 de Marzo de 2012 desde <http://www.seccionamarilla.com.mx/Resultados/bordado/jalisco>

CAMACHO, Eduardo, “Industria mexicana mide fuerza con el dragón chino”, en *El Universal*, 11 de Enero de 2012, obtenido el 25 de Marzo de 2012, desde <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/92160.html>

*Características culturales de la población Volumen y porcentaje de la población según profese alguna religión y tipo de religión, 1950 a 2010*, s.f., obtenido el 20 de Noviembre de 2012 desde <http://www.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=mrel01&s=est&c=27645>

CENTRO DE ESTUDIOS DE COMPETITIVIDAD, ITAM, *La industria textil en México: diagnóstico, prospectiva y estrategia*, publicación del centro de estudios de competitividad del ITAM, México, 2010, p. 1, obtenido el 29 de Marzo de 2012, desde: [http://cec.itam.mx/medios\\_digitaless/documentos/Estudios\\_sectoriales/Resumenes\\_Ejecutivos/Textil.pdf](http://cec.itam.mx/medios_digitaless/documentos/Estudios_sectoriales/Resumenes_Ejecutivos/Textil.pdf)

“Creció 33 por ciento afluencia a la Ruta del Peregrino”, en el *Periódico Tribuna*, obtenido el 23 de Abril 2011, desde <http://www.tribunadelabahia.com.mx/noticiasdepuertovallarta/index.cfm?op=por2&recordID=21891&seccion=Estado>

*Danzas de los diferentes estados de México*, s.f., obtenido el 6 de Noviembre de 2011, desde <http://www.monografias.com/trabajos88/danza-diferentes-estados-mexico/danza-diferentes-estados-mexico.shtml>

*Deja el Papa honda huella en México*, s.f., obtenido el 19 de Marzo de 2012, desde <http://www.esmas.com/noticierostelevisa/mexico/436233.html>

*Descripción Geografía*, s.f., obtenido el 20 de Octubre de 2011, desde [http://www.Talpadeallende.gob.mx/tur\\_geografia.html](http://www.Talpadeallende.gob.mx/tur_geografia.html)

*Descripción técnica de los certificados de la tesorería de la federación*, s.f., obtenido el 20 de Abril de 2012, desde <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material->



educativo/intermedio/subastas-y-colocacion-de-valores/primarias-de-valores-gubernamentales/notas-tecnicas-y-titulos-multiples/por\_ciento7B6C0F5CE2-D373-313F-1688-DE662B5021B6\_por\_ciento7D.pdf

“Desempleo en México”, en *El Economista*, México, 22 de Marzo de 2013, obtenido el 30 de Marzo de 2013 desde <http://eleconomista.com.mx/taxonomy/term/5980>

“Desempleo repunto a 5.42% en Enero: INEGI”, en *El Universal*, México, 22 de Febrero de 2013, obtenido el 30 de Marzo de 2013 desde <http://www.eluniversal.com.mx/notas/905274.html>

*Desocupación. Distribución porcentual de la población de 14 años y más según condición de actividad y ocupación, nacional*, s.f., obtenido el 20 de Abril de 2012, desde <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=25433&t=1>

*Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*, s.f., obtenido el 20 de Noviembre de 2012 desde <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

*El dragón chino amenaza de nuevo a la industria textil mexicana*, 9 de Febrero de 2005, obtenido el 29 de Marzo de 2012, desde: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=911&language=spanish>

*El rosario del papa / electrónico*, s.f., obtenido el 2 de Marzo de 2013, desde <http://www.edibesa.com/resultados.php?idT=15>

*Empresas activas en México dentro de la industria textil al 2005*, s.f., obtenido el 18 de Abril de 2011 desde <http://www.canaive.org.mx/>

*Entrega FONATUR programas de desarrollo turístico para el estado de Jalisco*, s.f., obtenido el 23 de Abril de 2011, desde [http://www.fonatur.gob.mx/es/comunicacion/index.asp?cve\\_sec=253](http://www.fonatur.gob.mx/es/comunicacion/index.asp?cve_sec=253).

EVANS, James R. y LINDSAY, William M., *Administración y control de la calidad*, CENGAGE Learning, México, 2009, pp 236-237.

*Fiestas en todo Jalisco*, s.f., obtenido el 25 de Octubre de 2011, desde <http://travelbymexico.wordpress.com/2007/03/12/fiestas-en-todo-jalisco/>

FRÍAS, Angélica, “Aumenta tus ventas creando deseos en lugar de satisfacer necesidades”, s.f., obtenido el 14 de Abril de 2012, desde: <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/aumenta-ventas-creando-deseos-no-satisfaciendo-necesidades.html>

GÓMEZ LOVERA, Marco Antonio, “¿Cuánto se gastó y cuánto dejará la visita del Papa? ”, 24 de Marzo de 2012, obtenido el 14 de Abril 2012, desde <http://vivirmexico.com/2012/03/cuanto-se-gasto-y-cuanto-dejara-la-visita-del-papa>

GONZÁLEZ, Lilia, “Industria textil reporta incremento marginal en ventas”, en *El Universal*, 7 de Febrero de 2012, obtenido el 25 de Marzo de 2012, desde <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/02/07/industria-textil-reporta-incremento-marginal-ventas>

HERNÁNDEZ, Cesáreo, *et al.*, *El plan de marketing estratégico*, Gestión 2000, Barcelona, 2000, pp. 13, 15, 25, 51-52.

HERRADA ESPINOZA, Rodolfo, “Visitan tres millones de personas Ruta del Peregrino cada año”, 31 de Marzo de 2010 a las 21:48 horas, obtenido el 23 de Abril de 2011, desde <http://www.turista.com.mx/article1765.html>

HODSON, William K., *Maynard. Manual de Ingeniero Industrial I*, Mc Graw Hill, México, 2002, p. 3.4.

*Inflación México - Índice de precios al consumo (IPC)*, s.f., obtenido el 22 de Abril de 2012, desde <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/mexico.aspx>.

JANY CASTRO, José Nicolás, *Gerencia Comercial. Un enfoque operativo*, FEP, Bogotá, 2005, pp 33, 34-36.

JIMÉNEZ, Ana, “CETES”, 6 de Febrero de 2010, obtenido el 22 de Abril de 2012, desde <http://tiie.com.mx/cetes/>

*La concentración de la población del estado en la ZMG ya alcanzo el 61%*, s.f., 6 de Febrero de 2008, obtenido el 5 de Mayo de 2011, desde <http://coepo.app.jalisco.gob.mx/PDF/Notasinformativas/notacoepo20082.pdf>

*La diversidad religiosa en México*, 2005, México, obtenido el 19 de Marzo de 2012, pp. 3 y 27 desde <http://www.inegi.org.mx>

*La guerra de precios; un campo de batalla donde no hay ganadores*, s.f., obtenido el 23 de Febrero de 2012, desde <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-emprender-precios-desarrollo-empresarial.html>

“La industria textil espera crecer 6 por ciento en México” en *CNN Expansión*, 09 de Febrero de 2011 a las 5:58 horas, obtenido el 18 de Abril de 2011 desde <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2011/02/08/la-industria-textil-espera-crecer-6>

*La industria textil y del vestido en México*, s.f., obtenido el 29 de Marzo de 2012, desde: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lec/ramirez\\_h\\_o/capitulo0.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lec/ramirez_h_o/capitulo0.pdf)

*Las estrategias competitivas genéricas de Porter*, s.f., obtenido el 15 de Noviembre de 2012, desde <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>

*Las Peregrinaciones. Recorridos de Fe*, s.f., obtenido el 12 de Marzo de 2012, desde <http://www.mexicodesconocido.com.mx/las-peregrinaciones-recorridos-de-fe.html>

LE GOFF, Jacques, *Diccionario razonado del Occidente medieval*, Ediciones Akal, Madrid España, 2003, p. 646.

*Marginación*, s.f., obtenido el 25 de Abril de 2011, desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Marginaci%C3%B3n>

MARTÍNEZ LEÓN, León, "Inicia la vendimia de artículos con la imagen del Papa Benedicto XVI", en *Milenio*, 18 de Febrero 2012, obtenido el 25 de Marzo de 2012, desde <http://impreso.milenio.com/node/9114957>

*Mejora la industria textil en México*, s.f., obtenido el 29 de Marzo de 2012, desde: <http://www.decmexico.com/noticias/noticias-mexico/item/149-mejora-la-industria-textil-en-m-por-cientoC3-por-cientoA9xico.html>

*Mercadotecnia para PyMEs*, s.f., obtenido el 14 de Abril de 2012, desde: [http://www.ideasparapymes.com/pymes\\_mercadotecnia.dbsp](http://www.ideasparapymes.com/pymes_mercadotecnia.dbsp)

"México economía emergente", en *La Economía*, México, obtenido el 30 de Marzo de 2013 desde <http://www.laeconomia.com.mx/mexico-economia-emergente/>

*Modelo de Negocio*, s.f., obtenido el 15 de Julio de 2012, desde [http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio)

*Modelo Nacional para la Competitividad*, s.f., obtenido el 15 de Noviembre de 2012, desde <http://www.suplementocalidad.com/2010/10/modelo-nacional-para-la-competitividad/>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO y EUROSTAT, *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*, Comunidades Europeas, 2005, pp 23, 44-45, 56-57.

ORTIZ, Alberto, “¿Qué es y para qué sirve el IPC?”, en *El Universal*, 18 de Enero de 2000, obtenido el 22 de Abril de 2012, desde [http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id\\_nota=4006&tabla=finanzas](http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=4006&tabla=finanzas)

*Papa Juan Pablo II*, s.f., obtenido el 2 de Marzo de 2013, desde <https://itunes.apple.com/br/album/juan-pablo-ii--voz-evangelio/id508511418>

“Papa visita Cuba y México”, en *El Economista*, México, 13 de Marzo de 2012, 11:55 horas, obtenido el 26 de Diciembre de 2012, desde <http://eleconomista.com.mx/infografias/2012/03/13/papa-visita-cuba-mexico>

PARRA, Matías, “PIB México”, en *La Economía*, 25 de Febrero de 2012, México, obtenido el 22 de Abril de 2012, desde <http://www.laeconomia.com.mx/pib-mexico/>

*Peregrinaciones en México*, s.f., obtenido el 12 de Marzo de 2012, desde <http://www.explorandomexico.com.mx/about-mexico/5/220/>

*Plano de localización*, s.f., obtenido el 25 de Octubre de 2011, desde [http://www.Talpadeallende.gob.mx/tur\\_ruta\\_peregrino.html](http://www.Talpadeallende.gob.mx/tur_ruta_peregrino.html)

*Población total en Talpa de Allende, Jalisco y División- de Actividades Económicas por Sector en Talpa de Allende, Jalisco*, s.f., 2010, obtenido el 15 de Octubre de 2011 desde <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=14>

*Porcentaje de depreciación fiscal*, s.f., obtenido el 28 de Abril de 2012, desde [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/informacion\\_fiscal/rf/157\\_17074.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/rf/157_17074.html)

*Precios de trámites y servicios*, s.f., obtenidos el 10 de Abril de 2012, desde <http://www.impi.gob.mx/>

*Principales indicadores Financieros*, s.f., obtenido el 20 de Abril de 2012, desde <http://www.banxico.org.mx/#>

*Principales indicadores tasas de interés*, s.f., obtenido el 30 de Marzo de 2013, desde <http://www.banxico.org.mx/#>

*Principales indicadores tipo de cambio*, s.f., obtenido el 30 de Marzo de 2013, desde <http://www.banxico.org.mx/#>

*Principales indicadores UDIS e Inflación*, s.f., obtenido el 30 de Marzo de 2013, desde <http://www.banxico.org.mx/#>

*Problemas Industria Textil – Vestido en México*, 12 de Junio de 2007, obtenido el 29 de Marzo de 2012, desde: <http://www.foro-industrial.com/2007/06/problemas-industria-textil-vestido-en-mexico/>

*Producto Interno Bruto*, s.f., obtenido el 22 de Abril de 2012, desde [http://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)

*PYMES*, s.f., obtenido el 22 de Abril de 2012, desde [www.institutopyme.org](http://www.institutopyme.org)

“Recuerdos del Papa inundan las tiendas de El Vaticano”, 14 de Marzo de 2013 a las 16:22 horas, obtenido el 26 de Marzo de 2013, desde <http://www.aztecanoticias.com.mx/notas/internacional/148394/recuerdos-del-papa-inundan-las-tiendas-de-el-vaticano>

*Revolución Industrial*, s.f., obtenido el 15 de Noviembre de 2012, desde [http://es.wikipedia.org/wiki/Revolucion\\_industrial](http://es.wikipedia.org/wiki/Revolucion_industrial)

REYES, Juan Pablo, "Crece venta de souvenirs por la visita de Ratzinger", en *Excelsior*, 18 de Febrero 2012, obtenido el 25 de Marzo de 2012, desde [http://excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id\\_nota=820852&seccion=el-papa-en-mexico&cat=423](http://excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id_nota=820852&seccion=el-papa-en-mexico&cat=423)

*Riesgos para la economía mexicana para este 2012 se han reducido: Meade, SHCP*, s.f., 14 de Febrero de 2012, obtenido el 20 de Abril de 2012, desde <http://www.economiayfinanzas.com.mx/>

SALINAS, Luis, "Posicione su negocio o producto en la mente de sus clientes y venda más", s.f., obtenido el 23 de Febrero de 2012, desde <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/posicionamiento-producto-negocio-mente-clientes-venda-mas.html>

SALVADOR y MALDONADO, "Las Fiestas de San Juan de los lagos con gran afluencia", en *El Informador*", México, 3 de Febrero de 2012, desde <http://www.informador.com.mx/jalisco/2012/355072/6/las-fiestas-de-san-juan-de-los-lagos-con-gran-afluencia.htm>

SECRETARÍA COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, SECOFI, *Serigrafía y estampado en playeras*, SECOFI, Distrito Federal, 2000, p 184.

*Sistema de señalización de la ruta del peregrino*, obtenido el 19 de Febrero 2012, desde <http://index34.com/es/2011/03/pilgrim-route/>

*Talpa de Allende*, s.f., obtenido el 20 de Septiembre de 2011, desde <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/jalisco/mpios/14084a.htm>

*Tasa de desocupación mensual como promedio móvil de tres con extremo superior*, s.f., obtenido el 6 de Julio de 2011, desde:

<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/temasV2/Default.aspx?s=est&c=26055&ent=14&e=14&t=1>

*Tasa de interés*, s.f., obtenido el 22 de Abril 2012, desde <http://www.economia.com.mx/>

*Tipos de bordado*, s.f., obtenido el 11 de Abril 2011, desde:  
<http://bordadopublicitariogyb.blogspot.mx/p/tipos-de-bordado.html>

*Tres de los santuarios más visitados en México están en Jalisco*, 21 de Abril de 2009, obtenido el 20 de Octubre de 2011, desde  
<http://www.terra.com.mx/Turismo/articulo/1094517/Tres+de+los+santuarios+mas+visitados+en+Mexico+estan+en+Jalisco.htm>

TROUT, Jack y RIVKIN, Steve, *El nuevo posicionamiento. Lo más reciente sobre la estrategia de negocios #1 del mundo*, Mc Graw Hill, México, 1996, pp 3, 6, 9, 11 12, 21, 24, 26, 28, 35, 54, 55, 56, 107, 108, 111 – 115, 129, 130, 133, 137 - 139, 143, 156, 158, 160 - 162 y XI.

*Viajeros de México*, s.f., obtenido el 22 de Marzo de 2012, desde  
<http://www.jalisco.com.mx/blog/historia-religion-y-naturaleza-en-ruta-del-peregrino-jalisco.html>

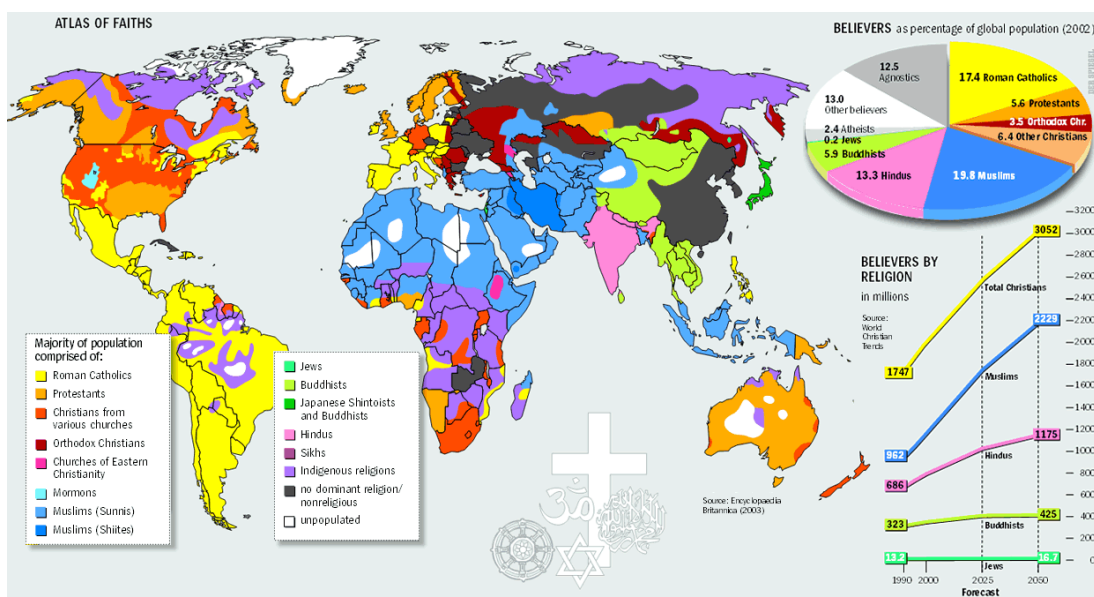
VILLALOBOS, James, “Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter”, 4 de Junio de 2012, obtenido el 20 de Julio de 2012 desde  
<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

Virgen del Rosario de Talpa, s.f., obtenido el 22 de Octubre de 2011, desde  
<http://Talpaonline.com/religion/virgendeTalpa.html>



## ANEXOS

Anexo 1. Distribución de las religiones Mayoritarias por zona en todo el mundo.<sup>263</sup>



Volumen y estructura. Volumen y porcentaje de la población de México según profese alguna religión y tipo de religión, 1950 a 2010.<sup>264</sup>

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

<sup>263</sup> Atlas of faiths , obtenido el 20 de Noviembre de 2012 desde <http://www.britannica.com>

<sup>264</sup> Características culturales de la población Volumen y porcentaje de la población según profese alguna religión y tipo de religión, 1950 a 2010, obtenido el 20 de Noviembre de 2012 desde <http://www.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=mrel01&s=est&c=27645>

## Anexo 2. Calendario de festividades religiosas en Talpa de Allende.<sup>265</sup>

Fecha de inicio	Fecha en que acaba	Festividades	Tipo de Turismo (procedente de)	Características del turismo	**Compra aprox. por turista (adultos)	Historia
25-ene	2-feb	<b>La Candelaria ***</b>	En su mayoría son peregrinos de Nayarit de Colima y Sinaloa		600	Se celebra la purificación de la santísima virgen, su origen data del segundo tercio del siglo XVII
1er Vier de Marzo	1er Dom de Marzo	<b>Fiesta de Tecomán ***</b>	Peregrinación de Tecomán, Colima	Llegan en caballo	500	
10-mar	19-mar	<b>San José ***</b>	Turismo nacional		400	Es una de las mas grandes en cuanto a visitantes
Mar - Abr	Mar - Abr	<b>Semana Santa ***</b>	Turismo nacional	Peregrinación de gente caminando, solo dura un día	400	
Mar - Abr	Mar - Abr	<b>Semana Pascua ***</b>	Turismo nacional	Peregrinación de gente caminando, solo dura un día	300	
4-may	12-may	<b>Coronación de la Virgen ***</b>	Turismo nacional		700	Es un novenario
Junio		<b>No hay Festividades importantes</b>	-	-		
Julio*		<b>No hay Festividades importantes</b>	Turismo nacional		500	*Vacaciones de verano
Agosto*		<b>No hay Festividades importantes</b>	Turismo nacional		500	*Vacaciones de verano
10-sep	19-sep	<b>Baño de la Virgen de Talpa (milagro de la renovación)</b>	Turismo nacional		500	El día 10 bajan a la virgen de su altar, la bañan y cambian de vestido y la sacan en procesión por las calles adyacentes a la basílica y a la plaza principal con alfombras y mosaicos de flores naturales de la temporada. Desde 1644
7-oct	7-oct	<b>Virgen del Rosario de Talpa</b>	Turismo nacional		400	La Virgen es bajada de su altar y la sacan en procesión por el centro de Talpa
14-nov	22-nov	<b>Feria de la Guayaba</b>	Turismo de diferentes comunidades aledañas	Personas de diferentes comunidades	300	El gobierno instituyó esta feria desde hace 12 años para reactivar la economía a través del turismo. Se celebra una feria en de los productos que se cosechan y se elaboran en esta población: El chicle (único en el mundo donde se hace esta artesanía), el café y productos de frutas de la región, principalmente la guayaba.
7-dic	12-dic	<b>Virgen de Guadalupe</b>	Turismo de diferentes comunidades aledañas	Personas de diferentes comunidades	300	
24-dic	25-dic	<b>Navidad</b>	Turismo Internacional y Nacional	Visita de los connacionales	600	
31-dic	1-ene	<b>Fin de Año y Año nuevo</b>	Turismo Internacional y Nacional	Visita de los connacionales	600	

\*En los meses de Julio a Agosto no hay festividades religiosas, sin embargo si hay turismo y por lo tanto actividad comercial.

\*\*El promedio de la compra aprox. por turista fue obtenido de las entrevistas realizadas a los distribuidores. Para Mayor detalle revisar anexo 6.

\*\*\*Temporadas altas donde se sacan puestos (Sin considerar la feria de la guayaba, porque los puestos solo se localizan alrededor de la plaza principal y solo pueden exhibir café, chicle y dulces típicos)

<sup>265</sup> Lic. María de la Luz Hernández Sánchez, comunicación personal, op. cit.

### Anexo 3. Ruta del peregrino.<sup>266</sup>



Sitio	Km	msnm
Ameca	117 Km	1235 m
Lagunillas	103 Km	1300 m
Cerro del Obispo	80 Km	1940 m
Estanzuela	70 Km	1400 m
Cerro las Comadres	68 Km	1800 m
Mesa Colorada	65 Km	1750 m
Majadas	60 Km	1600 m
Mixtlán	55 Km	1580 m
Atenguillo	45 Km	1300 m
Guayabos	40 Km	1600 m
Espinazo del Diablo	35 Km	1950 m
Las Cruces	30 Km	1800 m
Jacales	25 Km	1500 m
Mal paso	20 Km	1500m
Gallineros	15 Km	1500 m
San Rafael	12 Km	1600 m
Cocinas	10 Km	1600 m
Cruz de Romero	5 Km	1700 m
Talpa de Allende	0 Km	1134 m

<sup>266</sup> Plano de localización, obtenido el 25 de Octubre de 2011, desde [http://www.Talpadeallende.gob.mx/tur\\_ruta\\_peregrino.html](http://www.Talpadeallende.gob.mx/tur_ruta_peregrino.html)

Anexo 4 Población total en Talpa de Allende, Jalisco y División de Actividades Económicas por Sector en Talpa de Allende, Jalisco, 2010. <sup>267</sup>

Población Hogares y Vivienda	
Población	Talpa de Allende
Población total, 2010	14410
Población total hombres, 2010	7215
Población total mujeres, 2010	7195

Sector Primario (Habitantes), 2005	37.30%
Sector Secundario (Habitantes), 2005	21.11%
Sector Terciario (Habitantes), 2005	38.32%
No Especificado	-

Anexo 5. Lista de productos y artesanías típicas de la región de Talpa de Allende. <sup>268</sup>

Productos y artesanías típicas de Talpa de Allende	
1 Rompopo (nuez, piñón, almendra, vainilla, café, cacahuete)	17 Productos textiles estampados (playeras, conjuntos, cachuchas, etc)
2 Ate guayaba (en diferentes presentaciones y tamaños)	18 Rosarios
3 Cajeta de frutas (membrillo, tejocote y mango)	19 Cuadros
4 Cajeta de leche (en diferentes presentaciones)	20 Novenas
5 Mermeladas de frutas (diferentes presentaciones)	21 Estatuas
6 Chicle (moldeado en diferentes figuras)	22 Imágenes
7 Conservas de frutas (durazno, coyul, nance, etc.)	23 Bolsas estampadas
8 Palanquetas	24 Bolsas de plástico (como para el mandando)
9 Café	25 Pulseras
10 Cocadas	26 Guaraches
11 Dulces de leche	27 Mesas y sillas de madera
12 Llaveros	28 Bastones de madera (conocidos como burritas)
13 Plumas	29 Tazas pintadas
14 Juguetes	30 Ceniceros
15 Escapularios	31 Medallas
16 Playeras estampadas	32 Postales

<sup>267</sup> Población total en Talpa de Allende, Jalisco y División de Actividades Económicas por Sector en Talpa de Allende, Jalisco, 2010, obtenido el 15 de Octubre de 2011 desde <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=14>

<sup>268</sup> Realización personal, Lista de productos y artesanías típicas de la región de Talpa de Allende, Observación personal, Talpa de Allende, Jalisco, 20 de Septiembre de 2011.



## Anexo 6. Entrevista a los 20 distribuidores actuales de playera estampada en Talpa de Allende.<sup>269</sup>

Problemática: El tamaño del mercado no está cuantificado por temporada y es muy cambiante, además los comercios no ofrecen los mismos productos y tampoco se manejan bajo los mismos porcentajes de ventas, es decir, algunos solo venden playera, otros dulces típicos y playeras, otros manejan un surtido general de los productos y artesanías de la región. (Anexo 5)

Actualmente son 20 locales fijos los que venden playera estampada operando durante todo el año. En temporadas altas se suman 30 puestos semifijos más. (Anexo 2)

Objetivo de la entrevista: Cuantificar el mercado a través de la información actual de la playera estampada, el cual es producto sustituto que representa competencia directa para el plan de negocios.

Margen de error: 5 por ciento

Nivel de confianza: 95 por ciento

Tamaño del universo: 20 distribuidores

Nivel de heterogeneidad: 50 por ciento

De acuerdo al cálculo de tamaño de muestra, para que se tenga un nivel de confianza del 95 por ciento se tuvieron que entrevistar a los 20 distribuidores.

Tamaño de muestra recomendado: 20 entrevistas.

Preguntas:

- 1.- ¿Qué tallas de playera maneja?
- 2.- ¿Cuál es el precio al público de cada talla?
- 3.- ¿Cuánto es su porcentaje de ganancia por playera?
- 4.- ¿Cuántas playeras vende por mes o temporada (Q=cantidad)?
- 5.- ¿Cuánto gasta cada turista en *souvenirs*?
- 6.- ¿Compraría usted playera bordada para vender?

---

<sup>269</sup> Mercedes Uribe, Guadalupe Acosta, Emilia Prado, Micaela Moro, Rosa Peña, Cecilia (Chila), Janet Suarez, Paula Uribe, Héctor Palomera, Lorena Peña, Estrella, Norma Osorio, Enrique Franco (Quito), El Cuate, Hija de Geño, Juan Rosas, El Chilango, Nancy Novoa, Pablo Suarez, Bonifacio, comerciantes de playera estampada en Talpa de Allende, comunicación personal, 18 de Abril de 2011.

Fecha de inicio	Fecha en que acaba	Festividad	Venta de playeras							
				Mercedes Uri	Guadalupe Acosta	Emilia Prad	Micaela Mot	Rosa Peña	Cecilia (Chil)	Janet Suare
25-ene	2-feb	La Candelaria	Total de playeras	211	154	96	288	250	173	134
			Q de Grande	25	18	12	35	30	21	16
			Q de Mediana	83	60	38	113	98	68	53
			Q de Chica	103	75	47	141	122	85	66
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	650	500	300	900	800	550	450			
1er Vier de Marzo	1er Dom de Marzo	Fiesta de Tecmán	Total de playeras	107	78	49	146	126	87	68
			Q de Grande	13	10	6	18	16	11	8
			Q de Mediana	42	30	19	57	49	34	27
			Q de Chica	52	38	24	71	61	42	33
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	550	400	250	750	650	450	350			
10-mar	19-mar	San José	Total de playeras	177	129	81	242	209	145	113
			Q de Grande	22	16	10	30	26	18	14
			Q de Mediana	69	50	32	95	82	57	44
			Q de Chica	86	62	39	117	101	70	55
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	450	320	200	600	520	360	280			
Mar - Abr	Mar - Abr	Semana Santa	Total de playeras	142	103	65	194	168	116	90
			Q de Grande	18	13	8	24	21	14	11
			Q de Mediana	55	40	25	75	65	45	35
			Q de Chica	69	50	32	95	82	57	44
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	450	320	200	600	520	360	280			
Mar - Abr	Mar - Abr	Semana Pascua	Total de playeras	36	26	17	50	43	30	23
			Q de Grande	4	3	2	6	5	4	3
			Q de Mediana	14	10	7	20	17	12	9
			Q de Chica	18	13	8	24	21	14	11
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	300	250	150	450	380	300	200			
4-may	12-may	Coronación de la Virgen	Total de playeras	440	320	200	600	520	360	280
			Q de Grande	54	39	25	74	64	44	34
			Q de Mediana	172	125	78	234	203	140	109
			Q de Chica	215	156	98	293	254	176	137
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	40	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	750	550	350	1050	900	650	500			
Junio	Junio	No hay Festividades importantes	Total de playeras	0	0	0	0	0	0	0
			Q de Grande	0	0	0	0	0	0	0
			Q de Mediana	0	0	0	0	0	0	0
			Q de Chica	0	0	0	0	0	0	0
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	100	80	50	150	150	90	80			
Julio*	Julio*	No hay Festividades importantes	Total de playeras	53	38	24	72	62	43	34
			Q de Grande	7	5	3	9	8	5	4
			Q de Mediana	21	15	10	29	25	17	13
			Q de Chica	25	18	12	35	30	21	16
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	550	400	250	750	650	450	350			



Fecha de inicio	Fecha en que acaba	Festividad	Venta de playeras	Mercedes Uri	Guadalupe Acosta	Emilia Prad	Micaela Mor	Rosa Peña	Cecilia (Chil	Janet Suare
Agosto*	Agosto*	No hay Festividades importantes	Total de playeras	53	38	24	72	62	43	34
			Q de Grande	7	5	3	9	8	5	4
			Q de Mediana	21	15	10	29	25	17	13
			Q de Chica	25	18	12	35	30	21	16
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
			Compra aprox. por turista	550	400	300	750	650	450	350
10-sep	19-sep	Baño de la Virgen de Talpa (milagro de la renovación)	Total de playeras	211	154	96	288	250	173	134
			Q de Grande	25	18	12	35	30	21	16
			Q de Mediana	83	60	38	113	98	68	53
			Q de Chica	103	75	47	141	122	85	66
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
			Compra aprox. por turista	600	350	250	750	650	500	400
7-oct	7-oct	Virgen del Rosario de Talpa	Total de playeras	70	51	32	96	83	58	45
			Q de Grande	9	6	4	12	10	7	6
			Q de Mediana	28	20	13	38	33	23	18
			Q de Chica	34	25	16	47	40	28	22
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
			Compra aprox. por turista	450	300	200	600	550	350	300
14-nov	22-nov	Feria de la Guayaba	Total de playeras	36	26	17	50	43	30	23
			Q de Grande	4	3	2	6	5	4	3
			Q de Mediana	14	10	7	20	17	12	9
			Q de Chica	18	13	8	24	21	14	11
			\$ de Grande	35	45	45	35	45	45	45
			\$ de Mediana	35	40	40	35	40	40	40
			\$ de Chica	35	30	30	35	30	30	30
			Compra aprox. por turista	320	250	150	450	400	300	200
7-dic	12-dic	Virgen de Guadalupe	Total de playeras	88	64	40	120	104	72	56
			Q de Grande	11	8	5	15	13	9	7
			Q de Mediana	34	25	16	47	40	28	22
			Q de Chica	43	31	20	59	51	35	27
			\$ de Grande	35	45	45	35	45	45	45
			\$ de Mediana	35	40	40	35	40	40	40
			\$ de Chica	35	30	30	35	30	30	30
			Compra aprox. por turista	320	250	150	450	400	300	200
24-dic	25-dic	Navidad	Total de playeras	142	103	65	194	168	116	90
			Q de Grande	18	13	8	24	21	14	11
			Q de Mediana	55	40	25	75	65	45	35
			Q de Chica	69	50	32	95	82	57	44
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
			Compra aprox. por turista	650	500	300	900	800	550	400
31-dic	1-ene	Fin de Año y Año nuevo	Total de playeras	142	103	65	194	168	116	90
			Q de Grande	18	13	8	24	21	14	11
			Q de Mediana	55	40	25	75	65	45	35
			Q de Chica	69	50	32	95	82	57	44
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
			Compra aprox. por turista	550	500	300	900	800	500	400
3- ¿Cuánto es su porcentaje de ganancia por playera?				35%	No contesto	No contesto	No contexto	30%	No contexto	No contexto
6- ¿Compraría usted playera bordada para vender?				SI	Dependiendo de los diseños	SI	SI	SI	SI	Dependiendo del precio

Fecha de inicio	Fecha en que acaba	Festividad	Venta de playeras	Héctor Palomera						
				Paula Uribe	Lorena Pen	Estrella	Norma Osor	Enrique Franco (Quito)	El Cuate	
25-ene	2-feb	La Candelaria	Total de playeras	192	326	230	173	154	134	230
			Q de Grande	23	39	28	21	18	16	28
			Q de Mediana	75	128	90	68	60	53	90
			Q de Chica	94	160	113	85	75	66	113
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	600	1000	750	500	500	450	750			
1er Vier de Marzo	1er Dom de Marzo	Fiesta de Tecmán	Total de playeras	97	165	116	87	78	68	116
			Q de Grande	12	20	14	11	10	8	14
			Q de Mediana	38	65	46	34	30	27	46
			Q de Chica	47	80	56	42	38	33	56
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	500	850	600	450	400	350	600			
10-mar	19-mar	San José	Total de playeras	161	274	193	145	129	113	193
			Q de Grande	20	34	24	18	16	14	24
			Q de Mediana	63	107	76	57	50	44	76
			Q de Chica	78	133	94	70	62	55	94
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	400	650	450	400	350	300	480			
Mar - Abr	Mar - Abr	Semana Santa	Total de playeras	129	219	155	116	103	90	155
			Q de Grande	16	27	19	14	13	11	19
			Q de Mediana	50	85	60	45	40	35	60
			Q de Chica	63	107	76	57	50	44	76
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	400	700	450	350	350	250	500			
Mar - Abr	Mar - Abr	Semana Pascua	Total de playeras	33	56	40	30	26	23	40
			Q de Grande	4	7	5	4	3	3	5
			Q de Mediana	13	22	16	12	10	9	16
			Q de Chica	16	27	19	14	13	11	19
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	300	500	350	270	240	210	360			
4-may	12-may	Coronación de la Virgen	Total de playeras	400	680	480	360	320	280	480
			Q de Grande	49	83	59	44	39	34	59
			Q de Mediana	156	265	187	140	125	109	187
			Q de Chica	195	332	234	176	156	137	234
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	40	30	40	30	30	30
Compra aprox. por turista	700	1200	850	650	550	500	850			
Junio	Junio	No hay Festividades importantes	Total de playeras	0	0	0	0	0	0	0
			Q de Grande	0	0	0	0	0	0	0
			Q de Mediana	0	0	0	0	0	0	0
			Q de Chica	0	0	0	0	0	0	0
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	100	150	150	90	80	70	120			
Julio*	Julio*	No hay Festividades importantes	Total de playeras	48	82	58	43	38	34	58
			Q de Grande	6	10	7	5	5	4	7
			Q de Mediana	19	32	23	17	15	13	23
			Q de Chica	23	39	28	21	18	16	28
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
Compra aprox. por turista	500	850	600	450	400	350	600			

Fecha de inicio	Fecha en que acaba	Festividad	Venta de playeras	Paula Uribe	Lorena Pen	Estrella	Héctor Palomera	Norma Osor	Enrique Franco (Quito)	El Cuate
Agosto*	Agosto*	No hay Festividades importantes	Total de playeras	48	82	58	43	38	34	58
			Q de Grande	6	10	7	5	5	4	7
			Q de Mediana	19	32	23	17	15	13	23
			Q de Chica	23	39	28	21	18	16	28
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
			Compra aprox. por turista	500	850	600	450	300	350	600
10-sep	19-sep	Baño de la Virgen de Talpa (milagro de la renovación)	Total de playeras	192	326	230	173	154	134	230
			Q de Grande	23	39	28	21	18	16	28
			Q de Mediana	75	128	90	68	60	53	90
			Q de Chica	94	160	113	85	75	66	113
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
			Compra aprox. por turista	500	850	600	450	400	350	600
7-oct	7-oct	Virgen del Rosario de Talpa	Total de playeras	64	109	77	58	51	45	77
			Q de Grande	8	14	10	7	6	6	10
			Q de Mediana	25	43	30	23	20	18	30
			Q de Chica	31	53	37	28	25	22	37
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
			Compra aprox. por turista	400	700	500	350	300	300	500
14-nov	22-nov	Feria de la Guayaba	Total de playeras	33	56	40	30	26	23	40
			Q de Grande	4	7	5	4	3	3	5
			Q de Mediana	13	22	16	12	10	9	16
			Q de Chica	16	27	19	14	13	11	19
			\$ de Grande	45	35	45	35	45	45	45
			\$ de Mediana	40	35	40	35	40	40	40
			\$ de Chica	30	35	30	35	30	30	30
			Compra aprox. por turista	300	500	350	250	250	200	360
7-dic	12-dic	Virgen de Guadalupe	Total de playeras	80	136	96	72	64	56	96
			Q de Grande	10	17	12	9	8	7	12
			Q de Mediana	31	53	37	28	25	22	37
			Q de Chica	39	66	47	35	31	27	47
			\$ de Grande	45	35	45	35	45	45	45
			\$ de Mediana	40	35	40	35	40	40	40
			\$ de Chica	30	35	30	35	30	30	30
			Compra aprox. por turista	300	500	350	300	250	200	360
24-dic	25-dic	Navidad	Total de playeras	129	219	155	116	103	90	155
			Q de Grande	16	27	19	14	13	11	19
			Q de Mediana	50	85	60	45	40	35	60
			Q de Chica	63	107	76	57	50	44	76
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
			Compra aprox. por turista	600	1000	750	540	500	420	750
31-dic	1-ene	Fin de Año y Año nuevo	Total de playeras	129	219	155	116	103	90	155
			Q de Grande	16	27	19	14	13	11	19
			Q de Mediana	50	85	60	45	40	35	60
			Q de Chica	63	107	76	57	50	44	76
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	30
			Compra aprox. por turista	600	1000	750	550	500	450	750
3- ¿Cuánto es su porcentaje de ganancia por playera?				30%	30%	No contesto	30%	No contesto	No contesto	No contexto
6- ¿Compraría usted playera bordada para vender?				SI	SI	Dependiendo del precio y los diseños	SI	SI	Dependiendo de los diseños	SI

Fecha de inicio	Fecha en que acaba	Festividad	Venta de playeras							PROMEDIO
				Hija de Geñ	Juan Rosas	El Chilang	Nancy Novo	Pablo Suar	Bonifacio	
25-ene	2-feb	La Candelaria	Total de playeras	211	115	173	96	384	96	191
			Q de Grande	25	14	21	12	46	12	23
			Q de Mediana	83	45	68	38	150	38	75
			Q de Chica	103	56	85	47	188	47	94
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	30
Compra aprox. por turista	650	350	550	300	1200	300	603			
1er Vier de Marzo	1er Dom de Marzo	Fiesta de Tecmán	Total de playeras	107	58	87	49	194	49	97
			Q de Grande	13	7	11	6	24	6	12
			Q de Mediana	42	23	34	19	76	19	38
			Q de Chica	52	28	42	24	94	24	47
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	30
Compra aprox. por turista	550	300	450	250	1000	250	498			
10-mar	19-mar	San José	Total de playeras	177	97	145	81	322	81	160
			Q de Grande	22	12	18	10	40	10	20
			Q de Mediana	69	38	57	32	126	32	63
			Q de Chica	86	47	70	39	156	39	78
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	30
Compra aprox. por turista	440	250	360	200	800	200	401			
Mar - Abr	Mar - Abr	Semana Santa	Total de playeras	142	77	116	65	258	65	128
			Q de Grande	18	10	14	8	32	8	16
			Q de Mediana	55	30	45	25	100	25	50
			Q de Chica	69	38	57	32	126	32	63
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	30
Compra aprox. por turista	450	250	400	200	800	200	402			
Mar - Abr	Mar - Abr	Semana Pascua	Total de playeras	36	20	30	17	66	17	33
			Q de Grande	4	2	4	2	8	2	4
			Q de Mediana	14	8	12	7	26	7	13
			Q de Chica	18	10	14	8	32	8	16
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	30
Compra aprox. por turista	330	180	250	150	600	150	296			
4-may	12-may	Coronación de la Virgen	Total de playeras	440	240	360	200	800	200	398
			Q de Grande	54	29	44	25	98	25	49
			Q de Mediana	172	94	140	78	312	78	155
			Q de Chica	215	117	176	98	390	98	194
			\$ de Grande	45	45	45	45	45	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	40	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	30	30	32
Compra aprox. por turista	800	450	650	300	1400	350	700			
Junio	Junio	No hay Festividades importantes	Total de playeras	0	0	0	0	0	0	0
			Q de Grande	0	0	0	0	0	0	0
			Q de Mediana	0	0	0	0	0	0	0
			Q de Chica	0	0	0	0	0	0	0
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	30
Compra aprox. por turista	120	70	100	50	200	50	103			
Julio*	Julio*	No hay Festividades importantes	Total de playeras	53	29	43	24	96	24	48
			Q de Grande	7	4	5	3	12	3	6
			Q de Mediana	21	11	17	10	38	10	19
			Q de Chica	25	14	21	12	46	12	23
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	30
Compra aprox. por turista	550	300	450	250	1000	250	498			

Fecha de inicio	Fecha en que acaba	Festividad	Venta de playera	Hija de Geñ	Juan Rosas	El Chilang	Nancy Novo	Pablo Suare	Bonifacio	PROMEDIO
Agosto*	Agosto*	No hay Festividades importantes	Total de playeras	53	29	43	24	96	24	48
			Q de Grande	7	4	5	3	12	3	6
			Q de Mediana	21	11	17	10	38	10	19
			Q de Chica	25	14	21	12	46	12	23
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	30
			Compra aprox. por turista	550	300	450	300	1000	300	500
10-sep	19-sep	Baño de la Virgen de Talpa (milagro de la renovación)	Total de playeras	211	115	173	96	384	96	191
			Q de Grande	25	14	21	12	46	12	23
			Q de Mediana	83	45	68	38	150	38	75
			Q de Chica	103	56	85	47	188	47	94
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	30
			Compra aprox. por turista	550	300	450	250	1000	250	503
7-oct	7-oct	Virgen del Rosario de Talpa	Total de playeras	70	38	58	32	128	32	64
			Q de Grande	9	5	7	4	16	4	8
			Q de Mediana	28	15	23	13	50	13	25
			Q de Chica	34	19	28	16	62	16	31
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	30
			Compra aprox. por turista	450	250	360	200	800	200	403
14-nov	22-nov	Feria de la Guayaba	Total de playeras	36	20	30	17	66	17	33
			Q de Grande	4	2	4	2	8	2	4
			Q de Mediana	14	8	12	7	26	7	13
			Q de Chica	18	10	14	8	32	8	16
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	43
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	39
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	31
			Compra aprox. por turista	330	180	270	150	600	150	298
7-dic	12-dic	Virgen de Guadalupe	Total de playeras	88	48	72	40	160	40	80
			Q de Grande	11	6	9	5	20	5	10
			Q de Mediana	34	19	28	16	62	16	31
			Q de Chica	43	23	35	20	78	20	39
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	43
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	39
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	31
			Compra aprox. por turista	350	100	300	150	600	150	299
24-dic	25-dic	Navidad	Total de playeras	142	77	116	65	258	65	128
			Q de Grande	18	10	14	8	32	8	16
			Q de Mediana	55	30	45	25	100	25	50
			Q de Chica	69	38	57	32	126	32	63
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	30
			Compra aprox. por turista	660	350	540	300	1200	300	601
31-dic	1-ene	Fin de Año y Año nuevo	Total de playeras	142	77	116	65	258	65	128
			Q de Grande	18	10	14	8	32	8	16
			Q de Mediana	55	30	45	25	100	25	50
			Q de Chica	69	38	57	32	126	32	63
			\$ de Grande	45	45	45	45	40	45	45
			\$ de Mediana	40	40	40	40	35	40	40
			\$ de Chica	30	30	30	30	28	30	30
			Compra aprox. por turista	660	360	540	300	1200	300	596
3- ¿Cuánto es su porcentaje de ganancia por playera?				No contesto	No contesto	No contesto	No contesto	25%	No contesto	
6- ¿Compraría usted playera bordada para vender?				Dependiendo de los diseños	Dependiendo del precio	SI	SI	Dependiendo del precio	SI	

\*En los meses de Junio y Agosto hay turismo debido a las vacaciones de verano.

Anexo 7. Catálogo de posibles productos a introducir en el mercado de *souvenirs* en Talpa de Allende.<sup>270</sup>

Catalogo de posibles productos a introducir en el mercado	
1 Cachuchas	17 Paliacates
2 Playeras: Colores / Modelos / Tallas	18 Sudaderas
3 Calcetas	19 Gorros
4 Mochilas	20 Sombreros
5 Servilletas	21 Chales
6 Bolsas decorativas (para el café)	22 Pañuelos
7 Bolsas decorativas (para la botella de rompopo)	23 Bolsas para celular
8 Bolsas decorativas (para el rollo)	24 Porta Kleenex
9 Pantuflas	25 Cosmetiqueras
10 Fundas	26 Camisas
11 Mandiles	27 Carteras
12 Cojines	28 Agujetas
13 Bolsas de mano	29 Banderas
14 Pulseras	30 Toallas
15 Ropa para bebe	31 Jersey (para ciclismo)
16 Estampas (parches)	32 Fajos



Figura 34. El escudo de armas de Talpa.<sup>271</sup>

<sup>270</sup> Realización personal, Catálogo de posibles productos a introducir en el mercado de *souvenirs* en Talpa de Allende, basada en la estrategia a seguir en el plan de negocios, Talpa de Allende, Jalisco, 20 de Septiembre de 2011.

Anexo 8. Información poblacional y geográfica de La Cuesta, Jalisco (Localidad perteneciente al municipio de Talpa de Allende).<sup>272</sup>

**Actividad Económica principal:**

Con ubicación en la región llamada Cuesta, esta zona de riego no está tecnificada ya que son derivaciones de los principales arroyos. Los principales cultivos son maíz, frijol, café y algunas frutas.

Tiene un clima tropical, el cultivo de café abarca una superficie de 2,277 hectáreas, con un rendimiento de 5 quintenales por hectárea de café cereza, este mismo se seca y se nombra café pergamino y en esta presentación se exporta.

**Medios de comunicación:**

En 1997 se instaló una línea telefónica pública, Ladatel.

**Salud:**

La Cuesta cuenta con unidades asistenciales de salud.

**Vías de Comunicación:**

Cuenta con una terracería; misma que es afectada en tiempo de lluvias. Hay un autobús que hace un viaje redondo a Talpa todos los días, el cual dura aproximadamente 2 horas en épocas de secas.

NOMBRE DE ENTIDAD	CLAVE DE MUNICIPIO	NOMBRE DE MUNICIPIO	CLAVE DE LOCALIDAD	NOMBRE DE LOCALIDAD	ÁMBITO	LATITUD	LONGITUD	ALTITUD	CLAVE DE CARTA	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN MASCULINA	POBLACIÓN FEMENINA	TOTAL DE VIVIENDAS HABITADAS
Jalisco	84	Talpa de Allende	66	La Cuesta	R	20°10'51"	104°49'03"	597	F13D81	320	166	154	93

<sup>271</sup> Talpa de Allende, obtenido el 20 de Septiembre de 2011, desde <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/jalisco/mpios/14084a.htm>

<sup>272</sup> Loc cit.

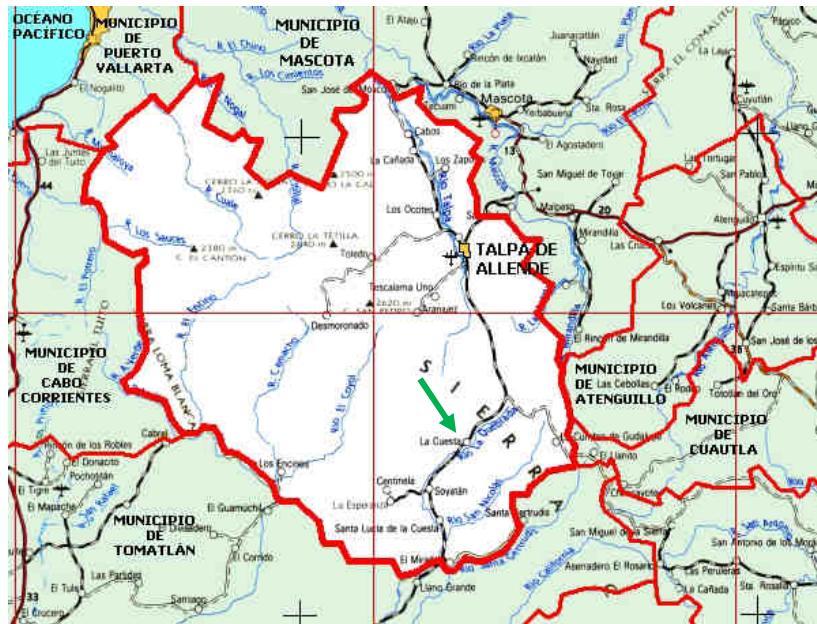


Figura 35. Mapa de Talpa de Allende. Medio físico.<sup>273</sup>

<sup>273</sup> Loc cit.



Anexo 9. Calendario anual de festividades religiosas dentro de Jalisco. (Contemplando solo algunos municipios, basados en el año 2012).<sup>274</sup>

## 2012

January						
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

February						
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29			

March						
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

April						
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

May						
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

June						
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

July						
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

August						
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

September						
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

October						
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

November						
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

December						
Su	M	Tu	W	Th	F	Sa
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

<sup>274</sup> *Fiestas en todo Jalisco*, obtenido el 25 de Octubre de 2011, desde <http://travelbymexico.wordpress.com/2007/03/12/fiestas-en-todo-jalisco/>

## Notes

Fiesta del Señor de los Rayos (Tenamaxtlán, Totatiche): Se efectúa del 3 al 12 de enero.

Fiestas de la Virgen de Guadalupe (Villa Hidalgo): Se celebra novenario anterior al último domingo de enero.

Fiestas de La Candelaria (Encarnación de Díaz): Se celebran del 25 de enero al 9 de febrero, siendo el 2 de febrero el día principal.

Fiestas de la Virgen de los Dolores (Teocaltiche): Se celebran del 1 al 12 de noviembre.

Feria de Agosto (Lagos de Moreno): Se celebra en honor de la Imagen del Calvario el 6 de agosto, dura dos semanas.

Fiesta de la Virgen de la Candelaria (San Juan de los Lagos) del 25 de ene al 2 de feb y del 1 al 15 de ago en honor a la Virgen de la Asunción.

Feria y Fiestas de la Virgen de Guadalupe (Arandas): Se celebran del 4 al 12 de enero.

Judea en Vivo (San Martín de las Flores, Tonalá): Tradición que data de más de 200 años, celebrada el jueves, viernes y sábado santos.

Fiesta al Santo Santiago (Tonalá): Patrono del pueblo, que dura una semana y se efectúa alrededor del 25 de julio.

Romería de la Virgen de Zapopan (Zapopan): Se efectúa el día 12 de octubre.

Feria de Zapotlán (Zapotlán el Grande): Tradicional festividad de origen religioso que se celebra del 13 al 23 de octubre.

Fiesta del Señor del Perdón (Tuxpan): Se realizan durante la segunda quincena de mayo.

FIESTAS PATRONALES Y RELIGIOSAS EN HONOR DE SAN PATRICIO  
Del 10 al 20 de marzo. En Cihuatlán

Las fiestas religiosas del Santo patrono San Marcos día 8 de diciembre

Fiesta en honor de San Juan Bautista 24 de junio.

Fiesta en Honor de Nuestra Señora Del Refugio 4 de Julio (Paredones)

Fiesta en Belén Del Refugio (virgen de Guadalupe) en Teocaltiche el 12 de Dic

Fiesta de San Miguel en Teocaltiche el 29 de Sep

Festividades empalmadas

Anexo 10. Análisis preliminar de los gastos de una maquila bordadora localizada en una zona marginada en Talpa de Allende Jalisco.<sup>275</sup>

INSUMOS DE PRODUCCION AL MES				
Insumo	Cantidad	Precio por cantidad	Costo total	Detalles
Contabilidad	1	\$ 500.00	\$ 500.00	
Instalaciones (Bodega) - Renta	1	\$ 800.00	\$ 800.00	
Papelería	1	\$ 200.00	\$ 200.00	
Servicios (Luz, agua, teléfono)	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	
Seguros (camioneta)	1	\$ 300.00	\$ 300.00	
Gasolina	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	
Nomina (Administrador, repartidor, supervisor y bordadores)	1	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	
Varios	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	
Impuestos		\$ -	\$ -	???
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 48,800.00</b>	
GASTOS INICIALES				
Insumo	Cantidad	Precio por cantidad	Costo total	Detalles
Generadores eléctricos (plantas eléctricas de emergencia)	1	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	50kva - 220 motor diesel
Centro de carga	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	
Pastillas	4	\$ 250.00	\$ 1,000.00	
Cableado (calibre 10)	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	
Instalación eléctrica	1	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	
Albañilería	1	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	
Racks (almacenaje)	4	\$ 3,000.00	\$ 12,000.00	3 niveles
Seguridad	1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	
Bodega (mantenimiento)	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	
Camioneta	1	\$ 70,000.00	\$ 70,000.00	1 y media tonelada
Baño	2	\$ 4,000.00	\$ 8,000.00	
Cisterna	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	
Mesas de trabajo	8	\$ 1,400.00	\$ 11,200.00	80cm X 80cm X 100cm
Sillas	12	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00	
Maquina de bordado semi industrial	6	\$ 87,000.00	\$ 522,000.00	
Diseño	5	\$ 8,000.00	\$ 40,000.00	
Plancha	2	\$ 2,500.00	\$ 5,000.00	
Hilos	8	\$ 10.00	\$ 80.00	
Bastidor	6	\$ 150.00	\$ 900.00	
Cinta métrica	6	\$ 30.00	\$ 180.00	
Plantilla graduada	6	\$ 200.00	\$ 1,200.00	
Estabilizador (tela que se pone atrás de los bordados)	1	\$ 100.00	\$ 100.00	
Capacitador + viáticos (una semana)	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	
Licencias y cuotas	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 926,700.00</b>	
		<b>TOTAL FINAL</b>	<b>\$ 975,500.00</b>	

Los gastos ascienden a 975,500.00 pesos.

<sup>275</sup> *Realización personal*, Análisis preliminar de los gastos de una maquila bordadora localizada en una zona marginada en Talpa de Allende Jalisco, basada en investigaciones y cotizaciones, Talpa de Allende, Jalisco, 20 de Septiembre de 2011.

Anexo 11. Historia de la Renovación de la Imagen de Nuestra Señora del Rosario de Talpa. Patrona de la Diócesis de Tepic.<sup>276</sup>

La imagen de la Virgen de Talpa, se dice, fue modelada por los indios tarascos del Estado de Michoacán y llevada a Talpa en el año de 1585; desde entonces ha concedido cientos de milagros a los innumerables peregrinos que han pasado frente a Ella con un rostro de sufrimiento y palabras de alabanza.

En el año de 1644, en la villa de Talpa, de la jurisdicción de la parroquia de Guachinango, el viernes 19 de Septiembre, aconteció un hecho de gran trascendencia para la vida religiosa de toda la comarca: una imagen de La Virgen María desfigurada y carcomida por el tiempo, y que por orden del párroco, Don Pedro Rubio Félix, debía ser enterrada en un pozo en la sacristía, se renovó milagrosamente.

Tocó a una jovencita llamada María Tenanchi, cumplir la disposición del párroco: “Y llegando dicha María Tenanchi a coger dicha imagen, súbitamente fue tan grande el resplandor que salió de dicha imagen, que deslumbró y derribó a dicha Tenanchi María Cantora, que cayó como muerta en dicha peana; las demás naturales que estaban barriendo la iglesia y la fueron a alzar; y preguntárosle qué se había hecho les dijo ¿no veis esa Virgen desbaratada que está de otra manera, echando resplandores de fuego, rodeada de nubes que hizo así?, ¿qué será eso?”.

Este acontecimiento, testificado por los indígenas y puesto por escrito por orden de dicho párroco en un documento conocido como la “Auténtica”, y los numerosos milagros obrados en los años inmediatos, dio origen a que la veneración de la imagen se extendiera rápidamente.

En la actualidad, la Imagen es visitada durante todo el año por incontables fieles que de diversos lugares del país y del extranjero acuden a ella en devotas romerías.

El 10 de Diciembre de 1948 se firmó en Roma el rescripto que concedía el Patronato de la Diócesis de Tepic a Nuestra Señora del Rosario de Talpa.

El último día del mes de Febrero del año siguiente, fue recibido el documento en la curia Diocesana. Inmediatamente dieron inicio los preparativos para tan importante evento, el cual se llevó a cabo del 12 de Mayo de 1949.

Los nativos del lugar, al tratar de recordar alguno de sus grandes milagros, difícilmente pueden escoger alguno de entre ellos y relatan más bien los que están escritos en la historia, como lo fue su prodigiosa renovación, ocurrida cuando la imagen de caña liviana y en mal estado iba a ser enterrada, y al ser colocada en un hoyo, en medio de un resplandor y se observó que la imagen que se iba a desechar se había inexplicablemente renovado.

El pueblo de Talpa también le agradece a su Virgen la milagrosa restauración de la torre izquierda de su Basílica, que debido a un fuerte sismo ocurrido en la década de los 20's, en el siglo pasado, había quedado peligrosamente inclinada, pero ese mismo día, por la tarde, otro temblor puso la torre en su lugar.

---

<sup>276</sup> Virgen del Rosario de Talpa, *op cit.*



## GLOSARIO

❑ Bendición:

(Etim. Anglo-sajona *bletsian*, el consagrar por sangre.) Significa alabar a Dios; desear el bien a una persona; dedicar una persona o cosa al servicio de Dios. En la liturgia, la bendición es un ritual por el cual un ministro ordenado santifica a personas o cosas para el servicio divino o invoca el favor divino.

❑ Bling bling:

La palabra Bling bling fue creada por la cultura latina y afroamericana a finales de los años 70, usualmente relacionados al concepto callejero pues las personas de escasos recursos que habitaban en los barrios o ghettos usualmente fumaban crack, un tipo de droga muy fuerte que desgasta el esmalte del diente, debilitándolo y deteriorándolo al punto de causar su pérdida.

El Bling bling, o simplemente Bling, es una moda de estética, utilizada en la cultura hip hop, principalmente por los raperos estilo gangsta, los cuales llevan joyas lujosas y brillantes.

❑ Bordado:

El bordado es un arte que consiste en la ornamentación por medio de hebras textiles, de una superficie flexible.

❑ Charro:

adj. y s. De los aldeanos de Salamanca o relativo a ellos.

m. Jinete mexicano que viste un traje compuesto de chaqueta corta y pantalón ajustado, camisa blanca y sombrero de ala ancha y alta copa cónica.

❑ Commodities:

Es un bien económico que se utiliza en el comercio y que es intercambiable con otros productos del mismo tipo. Este tipo de bienes son “genéricos”, es decir, no se tienen una diferenciación entre sí. Normalmente cuando se habla de commodities, se habla de materias primas o bienes primarios.



#### ❑ Commoditization:

Se refiere a la falta de diferenciación significativa en los productos manufacturados. Productos de consumo general tienen márgenes delgados y se venden sobre la base del precio de la marca y no. Esta situación se caracteriza por la tecnología estandarizada, barata siempre, y común que invita a más proveedores que bajar los precios aún más.

#### ❑ Danzas religiosas:

Son bailes provenientes de la cosmovisión mexicana (azteca), pero conforme ha ido avanzando la historia, se involucraron elementos católicos provenientes de España, donde se busca honrar a los dioses. Existen dos extractos de historias sobre el origen de los danzantes o concheros. La primera afirma que durante la época de la colonia, los instrumentos musicales indígenas fueron prohibidos por ser considerados sacrílegos. Entonces, los indígenas comienzan a explorar los instrumentos de cuerda europeos y surge un instrumento parecido a la mandolina, confeccionado con la concha de un armadillo. Esta mandolina de concha comienza a acompañar las danzas y es así como (debido a la concha del armadillo) a estas danzas (ya evolucionadas) se les empieza a llamar concheros. Actualmente se ha recuperado el uso de instrumentos antiguos mexicanos como el Huehuetl, el Teponaztli, el Ayacachtli y los Ayoyotes o chachayotes o Coyollis.

La segunda cuenta que el término "conchero" hace referencia a los ayoyotes o chachayotes, que son las bandas de conchas que se amarran alrededor de los tobillos. Antiguamente la vestimenta era determinada por el rango social al que pertenecía cada persona. Actualmente, la vestimenta suele variar de unos grupos a otros, pero casi siempre consta de un faldellín, rodilleras, muñequeras, pectoral y un penacho de plumas. Las plumas ahora son de faisán, de pavo real, de gallo, artificiales o de avestruz. La tela del vestuario suele ser brillante y de colores muy vivos. Se utilizan los ayoyotes (también conocidos como tenabaris) en los tobillos, una sonaja en la mano derecha o el estandarte.

❑ Dumping:

Por debajo del precio de fabricación. En economía, el "dumping" puede referirse a cualquier tipo de fijación de precios predatorios. Sin embargo, la palabra generalmente se utiliza sólo en el contexto de las leyes del comercio internacional en donde el dumping se define como la práctica en donde una empresa establece un precio inferior para los bienes exportados que para los mismos bienes vendidos en el país.

❑ Escolástica:

La escolástica (del latín *scholasticus*, aquel que pertenece a la escuela), es el movimiento teológico y filosófico que intentó utilizar la filosofía grecolatina clásica para comprender la revelación religiosa del cristianismo.

❑ Estampado:

Estampación o estampado es un proceso de impresión para obtener un diseño, que puede ser plano o en relieve.

❑ Estandarte:

m. Insignia, distintivo o bandera que usan algunas corporaciones: estandarte de un ejército, de un club.

com. Representante o símbolo de su clase, grupo o ideología: fue estandarte del feminismo en los años veinte.

❑ Fisco:

La administración fiscal o fisco al conjunto de órganos de la administración de un estado encargados de hacer llegar los recursos económicos a las arcas del mismo, así como a los instrumentos con los que dicho Estado gestiona y recauda los tributos, englobando tanto los ingresos como los gastos, lo cual supone tanto la planificación de los tributos y demás ingresos del estado (precios públicos, loterías, sanciones, etc.), como la elaboración de los Presupuestos Generales del Estado para su aprobación por el órgano correspondiente (Congreso, Parlamento u otro).

#### ❑ FIX:

El tipo de cambio (FIX) es determinado por el Banco de México con base en un promedio de cotizaciones del mercado de cambios al Mayoreo para operaciones liquidables el segundo día hábil bancario siguiente y que son obtenidas de plataformas de transacción cambiaria y otros medios electrónicos con representatividad en el mercado de cambios. El Banco de México da a conocer el FIX a partir de las 12:00 horas de todos los días hábiles bancarios, se publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF) un día hábil bancario después de la fecha de determinación y es utilizado para solventar obligaciones denominadas en dólares liquidables en la República Mexicana al día siguiente de la publicación en el DOF.

#### ❑ Jacquard:

El telar de Jacquard es un telar mecánico inventado por Joseph Marie Jacquard en 1801. El artilugio utilizaba tarjetas perforadas para conseguir tejer patrones en la tela, permitiendo que hasta los usuarios más inexpertos pudieran elaborar complejos diseños.

#### ❑ Kan-Ban:

El Kanban (del japonés: kanban, donde kan significa visual y ban significa tarjeta o tablero) es un sistema de información que controla de modo armónico la fabricación de los productos necesarios en la cantidad y tiempo necesarios en cada uno de los procesos que tienen lugar tanto en el interior de la fábrica como entre distintas empresas. También se denomina “sistema de tarjetas”, pues en su implementación más sencilla utiliza son tarjetas que se pegan en los contenedores de materiales y que se despegan cuando estos contenedores son utilizados, para asegurar la reposición de dichos materiales. Las tarjetas actúan de testigo del proceso de producción. Otras implementaciones más sofisticadas utilizan la misma filosofía, sustituyendo las tarjetas por otros métodos de visualización del flujo.

❑ Lean Manufacturing:

Lean manufacturing (del inglés, donde lean significa sin grasa o ágil y manufacturing, manufactura, Manufactura esbelta) es una filosofía de gestión enfocada a la reducción de los ocho tipos de desperdicios (sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos, potencial humano subutilizado) en productos manufacturados. Eliminando el despilfarro, la calidad mejora y el tiempo de producción y el costo, se reducen.

❑ Manda:

Voto o promesa hecha a Dios o a un santo

❑ Mercado potencial:

Consumidores actuales más los que pueden llegar a serlo con una política de mercadotecnia adecuada.

❑ Norteños:

La música norteña es un género de música folklórica y popular de México, interpretado por un conjunto norteño, que consiste en una instrumentación de acordeón y bajo sexto (en algunas regiones conocida como fara-fara), con adición de contrabajo, tarola y, ocasionalmente, saxofón. Su repertorio posee formas musicales cantadas e instrumentales que provienen tanto de la tradición musical mexicana (canción ranchera, corrido, bolero ranchero, huapango) como de la europea del siglo XIX (polca, chotis, redova). Aunque originaria de áreas rurales del noreste de México, la música norteña es hoy sumamente popular en áreas urbanas tanto como en el campo.

❑ Peregrinación:

Proviene del latín *peregrinatio* y significa viaje al extranjero o estancia en el extranjero.

❑ Pontífice:

Del latín *pontifex*, *-ŷcis*. Obispo o arzobispo de una diócesis. Prelado supremo de la Iglesia católica romana. Sumo, Romano Pontífice.

❑ Procesiones:

Liturgia. Acto sagrado en el que personas, generalmente con el clero, van solemnemente de un lugar a otro haciendo un homenaje público a Dios, a la Virgen o a los santos. Puede ser dentro de la iglesia, entre iglesias, etc. Hay diferentes costumbres en las que se utilizan diversos himnos y oraciones. Pueden llevar flores, cirios, estandartes, etc. Hay procesiones festivas y otras penitenciales. Las procesiones pueden estar asociadas con una fecha, con una intención especial (fin de una epidemia, pedir perdón, acción de gracias, etc.) o pueden ser un acto de devoción frecuente como ocurre en ciertos santuarios.

❑ Quintenal:

Un quintenal es igual a 250 kilogramos de café.

❑ Romería:

La palabra romería viene de romero, nombre que designa a los peregrinos que se dirigen a Roma, y por extensión, a cualquier santuario.

Es una fiesta católica que consiste en un viaje o peregrinación (en carros engalanados, carrozas, a caballo o a pie) que se dirige al santuario o ermita de una Virgen o un santo patrón del lugar, situado normalmente en un paraje campestre o de montaña. A veces no es necesario que sea todo un viaje, sino que la fiesta dure todo un día, una mañana o una tarde.

❑ Santuario mariano:

El santuario mariano es una Iglesia o un lugar sagrado al que, por motivo de piedad y devoción mariana, acuden en peregrinación números fieles, con la aprobación del Ordinario del lugar.

❑ Sayal:

Tela basta de lana burda.

❑ Sector Terciario:

Incluye subsectores como comercio, transportes, comunicaciones, finanzas, turismo, hostelería, ocio, cultura, espectáculos, la administración pública y los denominados servicios públicos, los presta el Estado o la iniciativa privada (sanidad, educación, atención a la dependencia), etc.

❑ Serigrafía:

La serigrafía es una técnica de impresión empleada en el método de reproducción de documentos e imágenes sobre cualquier material, y consiste en transferir una tinta a través de una malla tensada en un marco, el paso de la tinta se bloquea en las áreas donde no habrá imagen mediante una emulsión o barniz, quedando libre la zona donde pasará la tinta. El sistema de impresión es repetitivo, esto es, que una vez que el primer modelo se ha logrado, la impresión puede ser repetida cientos y hasta miles de veces sin perder definición.

❑ Souvenir:

Un souvenir o recuerdo (del francés souvenir) Es un objeto que sirve como recuerdo de la visita a un lugar.

❑ Talpences:

Que es natural del pueblo de Talpa de Allende, que pertenece a este municipio o se relaciona con él.

❑ Taumaturga:

Arte empírico consiste en la realización de hechos prodigiosos entendidos como milagros y producidos por las fuerzas o potencias de los taumaturgos.

#### ❑ Tezcatlipoca:

Tezcatlipoca (en náhuatl Tezcatlīpoca: 'espejo negro que humea' o 'espejo humeante'), en la cultura nahua (aztecas y otros pueblos mesoamericanos de habla náhuatl), es el señor del cielo y de la tierra, fuente de vida, tutela y amparo del hombre, origen del poder y la felicidad, dueño de las batallas, omnipresente, fuerte e invisible.

#### ❑ Tianguis:

Tianguis (del náhuatl tianquiztli 'mercado') es el mercado tradicional que ha existido en Mesoamérica desde época prehispánica, y que ha ido evolucionando en forma y contexto social a lo largo de los siglos. En otros países ha recibido diversos nombres, por ejemplo en España (muy en particular en Andalucía por la influencia del zoco) se le conoce como mercadillo; y en Estados Unidos adopta el nombre de pulga o flea market y se encuentran estos establecimientos principalmente en Texas, Nuevo México y California. Son comunes también en otros estados.

#### ❑ Tláloc:

Tláloc (en náhuatl clásico: Tlālōc) es el nombre del téotl de la lluvia y de la fertilidad en la religión náhuatl-culhua.

#### ❑ Tonantzin:

Tonāntzin, del nahuatl 'nuestra venerada madre', 'nuestra (to-) venerada (-tzin) madre (nān-)', es una diosa de la mitología azteca.