

# **UNVAQ<sup>®</sup>**

**UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

**ESCUELA DE MERCADOTECNIA Y VENTAS**

**TESIS DE LICENCIATURA**

**Plan de desarrollo comercial Tepalcatepec**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**Licenciada en Mercadotecnia y Ventas**

**PRESENTA**

**Mariela Martínez Mendoza**

**ASESOR**

**M.A. María del Mar Magaña Reyes**

**CLAVE: 16PSU0010U**

**ACUERDO: LIC121127 22NOV2012**



LA T2421

**MORELIA, MICHOACÁN**

**NOVIEMBRE, 2017**



ESCUELA DE MERCADOTECNIA Y VENTAS

TESIS DE LICENCIATURA

**Plan de desarrollo comercial Tepalcatepec**

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**Licenciada en Mercadotecnia y Ventas**

PRESENTA

**Mariela Martínez Mendoza**

ASESOR

**M.A. María del Mar Magaña Reyes**

**CLAVE: 16PSU0010U**

**ACUERDO: LIC121127 22NOV2012**

MORELIA, MICHOACÁN

NOVIEMBRE, 2017

## DEDICATORIA

El presente plan de negocio lo quiero dedicar de todo corazón a mis padres: Mario Martínez Ramírez y Rita Mendoza Vargas; porque no hay mayor fortaleza en mí que su apoyo incondicional, gracias por confiar en mis sueños, mis anhelos y adoptarlos como suyos. Gracias por brindarme los valores adecuados para mi grata formación personal y profesional y algún día yo poder regresar lo que han hecho por mí, tanto moralmente como económicamente.

A mis hermanos: Mario Edgar hermano mayor; gracias infinitas por estar siempre pendiente de mi bienestar; por complacerme y ayudarme en lo que necesito. A ti Juan Pablo hermano menor pero no menos importante; gracias por aportar tus conocimientos de idiomas, por exigirme a ser mejor, más culta y más competente ante lo que está presente. Doy gracias a Dios por permitirme compartir esta vida con ustedes y me llena de orgullo el poder decir que son mis hermanos.

A mis amigos ustedes saben quiénes son. Gracias por sus consejos sinceros, por aportar de su conocimiento a mi vida y por llenarla de gratas y cómicas aventuras.

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente quiero agradecer a Dios, por permitirme existir y darme una vida llena de retos y buenas experiencias, pero sobre todo por acompañarme día a día y proveerme de la fuerza necesaria para salir adelante.

A la Universidad Vasco de Quiroga institución que me formó como profesionista.

A las personas que compartieron sus conocimientos y experiencia con los mejores ejemplos a lo largo de esta carrera. Mis profesores quienes depositaron en mí su saber, pero en especial quiero agradecer a aquellos que creyeron en mí y sobre todo a los que no, porque estos últimos crearon en mí un reto, reto que fue; superado con el apoyo que los primeros me brindaron. También quiero hacer un extenso agradecimiento a mi asesora M.A. María del Mar Magaña Reyes quien tuvo toda la paciencia para guiarme en mi trabajo de titulación, por brindarme los mejores conocimientos necesarios con la finalidad de adquirir las mejores herramientas para enfrentarme a los retos del mundo laboral y así desarrollarme profesionalmente. Por último a los maestros Manuel Toledo Melgoza y Carmen Alicia Ojeda Dávila por fungir como revisores de plan de negocio.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
Propósito de la investigación.....	3
Descripción de la empresa.....	3
Hipótesis.....	4
Objetivo general .....	5
Objetivos específicos.....	5
Metas 2018 .....	5
<b>CAPÍTULO I: MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.1 Definición de mercado y mercadeo.....	6
1.2 Definición de comercialización.....	7
1.3 Marco Teórico .....	7
1.4 El comercio en la Edad Media .....	9
1.5 Primeros navegantes y comerciantes.....	10
1.6 Finales del Siglo XIX y principios del Siglo XX.....	13
1.6.1 Principales rutas comerciales en el mundo.....	16
1.6.2 Transporte terrestre e internacional.....	18
1.7 La situación económica del Siglo XIX en México .....	20
1.8 El comercio a través del tiempo .....	23
1.8.1 Globalización Siglo XX y Siglo XXI.....	23
1.8.2 Marketing y negocios internacionales.....	26
1.9 La empresa .....	30
1.9.1 La empresa multinacional.....	30
1.9.2 La empresa trasnacional.....	30
1.9.3 La empresa internacional.....	30
1.10 Ranking de las mejores empresas del mundo.....	31
1.11 La globalización en México .....	37
1.12 Multinacionales mexicanas .....	40
1.13 La evolución de las empresas mexicanas en el mundo online .....	42
1.13.1 Los mercados de tecnología.....	42
1.14 El uso de la tecnología en Mipymes.....	46

<b>CAPÍTULO II: INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE LA EMPRESA ....</b>	<b>51</b>
“ABARROTOS MARJUS DE RL DE CV” .....	51
2.1 Descripción del producto y necesidades que resuelve .....	53
2.2 Estructura organizacional de la empresa .....	55
2.3 Análisis FODA .....	56
2.4 Medición de riesgos técnicos, financieros, y de mercado y su plan de contingencia ....	57
2.5 Calendario de actividades y aplicación del Software .....	58
2.6 Justificación del Software e impactos esperados al ejecutarlo .....	58
<b>CAPÍTULO III: EXPOSICIÓN DE DATOS .....</b>	<b>61</b>
3.1 Investigación de mercados .....	61
3.2 Metodología .....	61
3.2.1 Datos arrojados por la encuesta .....	64
3.3 Información del sector donde se desarrolla .....	65
3.4 Información secundaria .....	70
3.5 Análisis del mercado .....	72
3.5.1 Demanda .....	73
3.5.2 Oferta .....	75
3.5.3 Canales de distribución .....	76
3.5.3.1 Principales áreas de planeación .....	77
3.5.4 Descripción del mercado potencial .....	78
3.5.5 Descripción del mercado meta .....	79
3.5.6 Competencia .....	79
3.5.7 Competencia directa .....	80
3.5.8 Productos o Servicios .....	81
3.5.9 Descripción detallada del producto .....	83
3.6 Clientes .....	87
3.7 Tiempo de relación cliente proveedores .....	90
3.8 Publicidad y promoción .....	94



<b>CAPÍTULO IV: VIABILIDAD FINANCIERA .....</b>	<b>96</b>
4.1 Situación actual .....	96
4.2 Estado de resultados histórico 2013, 2014, 2015 .....	96
4.3 Balance general histórico 2013, 2014, 2015 .....	97
4.4 Situación sin proyecto .....	98
4.4.1 Estado de resultados proyectados de 2017 a 2021 sin proyecto .....	99
4.5 Balance general proyectado de 2017 a 2021 sin proyecto .....	100
4.6 Situación con proyecto .....	101
4.6.1 Estado de Resultados proyectados de 2017 a 2021 con proyecto .....	101
4.7 Balance general proyectado de 2017 a 2021 con proyecto .....	102
4.8 Razones financieras.....	103
4.8.1 Liquidez.....	103
4.8.2 Estructura de capital.....	103
4.8.3 Rentabilidad.....	103
4.9 Indicadores de evaluación .....	104
4.9.1 Valor presente neto, tasa interna de retorno y periodo de recuperación.....	104
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS DEL PROYECTO DE .....</b>	<b>105</b>
<b>“PLAN DE DESARROLLO COMERCIAL TEPALCATEPEC” .....</b>	<b>105</b>
5.1 Hallazgos de la investigación .....	105
5.2 Conclusiones .....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	107
ANEXOS.....	109

## Introducción

La necesidad de innovar permite tanto a las personas como a las empresas interactuar en un mundo altamente dinámico y competitivo en el cual es necesario estar a la vanguardia de manera que pueda conseguir una favorable participación en el mercado. A continuación detallo algunos de los beneficios que se logran a través de la innovación: mejora de la imagen de la empresa ante sus clientes y su competencia, oferta de más beneficios a los consumidores, fortalecimiento del alza de las ventas, lealtad del cliente, generación de barreras de entrada a los competidores y resultados positivos por nombrar sólo algunos.

Asimismo tenemos que dejar claro que para innovar no es necesario que la empresa u organización tenga una gran cantidad de recursos económicos ya que el término Innovación no está concentrado o relacionado exclusivamente a hacer grandes inversiones millonarias sino que también podemos innovar con procesos o estrategias comerciales. Se puede innovar diseñando estrategias de ahorro de costos, logística y distribución, revisión de los insumos, mejora en la comunicación con el cliente, procesos de calidad, desarrollo de nuevos productos o mejoras de estos, entre otros.

La innovación no es una opción sino una obligación, con lo menos si pretendemos que el negocio permanezca vivo. Es necesario que los servicios o productos que ofrecemos se vayan modernizando y que se vayan adaptando a las exigencias actuales tanto de los clientes como de los mercados, y por supuesto encontrar las formas de trabajar que nos ayuden a optimizar la eficiencia de nuestros recursos. El reto para mí, al igual que para muchos empresarios, es lograr hacer más con menos.

Partimos de la estrategia diseñada por la dirección administrativa de los negocios, sin embargo, hay otro eje central para el logro de la mejora, se trata del fortalecimiento del capital humano que labora ahí. Se puede contar con una excelente estrategia para lograr la innovación pero de no contar con un plan para permear la nueva cultura o plan a los empleados las posibilidades de éxito se reducen.

Debemos ser visionarios adaptando nuestros modelos de negocio a las nuevas tendencias del entorno, de manera que podamos fortalecer nuestras marcas y conservarlas por mucho tiempo en el mercado. Un buen ejemplo de ello es lo que hizo Mc Donalds al transformar algunos de sus puntos de venta en no sólo restaurantes sino Mc Cafes. No reinventó el negocio, no destruyó lo que existía, simplemente vio la demanda creciente por lugares donde tomar un café de manera rápida y sentarte a conversar, y fue así como adaptó su modelo de negocio.

En el presente informe se exhibirá la elaboración de un plan de negocios que permite dar solución a la transformación del modelo de negocio tradicional (estrategias de ventas, servicio al cliente, infraestructura, estrategias de compras y estructura financiera) que son los retos con los que actualmente cuentan las tiendas tales como: Abarrotes Marju S de RL de CV y su sucursal SUPER MARIO'S.

El plan estratégico, presenta una descripción detallada de la empresa, sus productos, las rutas de comercialización, los retos a enfrentar, y la descripción detallada del crecimiento de mercado que ha tenido (dicha empresa mencionada en el párrafo anterior), los objetivos y las metas generales del plan de negocio.

El Plan de Desarrollo Comercial de Tepalcatepec busca que a través del software personalizado las diarias tareas que una empresa enfrenta tiendan a simplificarse, como reducir el tiempo de ingreso de inventario al sistema, la reducción de mermas en productos perecederos, mejora en la atención al cliente, información de los clientes frecuentes al día, al mes y al año, e información del cliente o clientes con el mayor porcentaje de ganancia para la empresa.

Este software está diseñado para satisfacer las necesidades precisas que una aplicación tradicional y generalizada no podría conseguir y eliminar el sistema operativo preexistente que se refiere a aplicaciones creadas de forma estándar y generalista disponibles para una gran audiencia con necesidades similares.

El principal beneficio al implementar y desarrollar este software personalizado es aportar características y funciones que una aplicación tradicional no tendría, así como diseñar la aplicación para optimizar las necesidades específicas de la empresa, a la vez implica incrementar el nivel de productividad de los empleados y por ende de la empresa.

### **Propósito de la investigación**

El objetivo de esta investigación es implementar un nuevo sistema (Software personalizado), que a continuación describirá EL PLAN DE DESARROLLO COMERCIAL TEPALCATEPEC para la distribución, expansión de la empresa e innovación continua, para Abarrotes Marju S de RL de CV., y su sucursal SUPER MARIO'S.

Contiene los criterios y requisitos necesarios para integrar el documento de viabilidad técnica, financiera y de negocios, analizando a profundidad las problemáticas actuales de la empresa y su entorno, rumbo a la descripción de las necesidades requeridas.

Como parte de la estrategia de comercialización y expansión Abarrotes Marju S de RL de CV decide mejorar el funcionamiento administrativo con sistemas de calidad tales como ERP y CRM personalizadas.

### **Descripción de la empresa**

Comercializadora de productos de conveniencia ofreciendo al consumidor Mayoreo, Medio Mayoreo y Menudeo de estos mismos. Empresa michoacana ubicada en el municipio de Tepalcatepec, Michoacán, con una antigüedad de 42 años en el mercado, comercializa y distribuye productos de conveniencia a más de 231 micro-empresas 100% familiares, y 569 clientes de venta al público en general, con un total de 800 clientes abasteciéndose de esta misma.

Abarrotes Marju S de RL de CV requiere de un rediseño administrativo, nueva forma de comercialización, nuevas estrategias de distribución y servicio al cliente personalizado, para lograr ser una empresa altamente competitiva donde dicha empresa pueda estar posicionada en ser una competencia fuerte como las competencias mencionadas anteriormente y al ejecutar el software personalizado (ERP, CRM) se pueda reducir el tiempo de espera del producto, ya que los clientes de dicha empresa; la espera del producto a su domicilio es de mínimo 2 horas, máximo 3 horas, y con la finalidad de este programa (Software personalizado) se pretende reducir el tiempo mínimo a 1 hora y máximo 40 minutos así como tener un control más eficaz en las finanzas, para hacer de la empresa una compañía más competitiva y de esta manera ayudar al municipio a crecer sus necesidades económicas ya que somos la abastecedora número uno de Tepalcatepec.

Abarrotes Marju S de RL de CV cuenta con una sucursal con el nombre de SUPER MARIO'S, y se pretende la apertura de una nueva, debido a que SUPER MARIO'S ha tenido una aceptación favorable en las preferencias del consumidor y la demanda ha incrementado. Dado a esto, la estructura de venta, organización, operación y administración necesita reformularse para poder integrar y mantener de manera sistematizada a nuestras actuales distribuidoras y a las nuevas, y poder brindar un acompañamiento integral que le permita consolidar su prosperidad económica.

Los habitantes de Tepalcatepec y sus alrededores requieren de más variedad de producto porque sus necesidades cada día van aumentando, pero debido a que la inseguridad que acontece en el municipio les impide abastecer sus necesidades acudiendo a la ciudad más cercana con un aproximado de distancia de 68.1 km (1 hora y 20 min.) es por eso que dicha empresa ve la oportunidad de seguir acaparando más mercado, para generar más empleo y seguir apoyando a que las pequeñas tiendas de abarrotes sigan vigentes ya que en su mayoría los habitantes de Tepalcatepec dependen de ello para sus ingresos económicos.

Abarrotes Marju S de RL de CV cuenta con 11 Rutas de distribución: 5 en el estado de Michoacán y 6 en el estado de Jalisco, estas 6 rutas de comercialización al estado de Jalisco se implementaron en los últimos 6 años en los municipios de: TANDINGUAN, SAN FRANCISCO, TERRERO, LA AURORA, HUCHITILA, EL CANCHOL Y JILOTLÁN DE LOS DOLORES, establecidas empresas familiares que se abastecen dado a la confiabilidad brindada por parte de Abarrotes Marju S de RL de CV, es por eso la necesidad de la implementación de un software personalizado de calidad para eliminar las necesidades más apremiantes que tiene la empresa en este momento, y con el software poder lograr una mejora administrativa, rediseño de logística, y capacitación continua, para mantener las 11 rutas de distribución ya establecidas así como los clientes del municipio de Tepalcatepec y seguir con el abastecimiento a las micro-empresas de los poblados aledaños y posteriormente lograr incrementar más distribuciones comerciales para ambos estados donde se logre que las familias puedan aspirar a tener su negocio propio por la venta de sus productos.

## Hipótesis

1.- Los clientes de Abarrotes Marju S de RL de CV acuden a realizar sus compras para recibir una atención personalizada de "Don Mario" fundador del negocio.

2.- Los clientes de Abarrotes Marju S de RL de CV prefieren precios bajos que variedad de productos.

3.- No se tiene un exacto control de inventarios dado que el sistema operativo vigente aumenta y disminuye el número de inventario existente.

### **Objetivo general**

La implementación del proyecto presentado busca mejorar el modelo de negocio y los procesos administrativos a través de un software personalizado para control de finanzas, inventarios y clientes, logísticos y de operación que les permitan no solo mejorar la comercialización de productos sino profesionalizar el servicio de distribución para eficientar los procesos de venta de Abarrotes Marju S de RL de CV y seguir manteniendo la economía de las familias del municipio de Tepalcatepec y sus alrededores.

### **Objetivos específicos**

1.- Profesionalizar la estructura administrativa a través de consultoría y capacitación especializada

2. Revisión, diseño y mejora de su cadena de comercialización y logística.

3.- Diseño e implementación de un Software especializado y PERSONALIZADO para el control de clientes, proveedores y capital humano. (Cabe mencionar que se utilizaron diferentes programas tales como: COI y SAE y ninguno brindó la solución deseada).

4.- Mantener posicionando la marca con el “Top of heart” que le permita seguir incrementando ventas.

### **Metas 2018**

1.- Creación de empleos de 4 hombres y 4 mujeres equivalente a la plantilla que se requiere para la apertura de la nueva sucursal y con esta nueva sería la segunda sucursal en funcionamiento.

2.- Creación de empleos de medio turno para jóvenes estudiantes que requieran de recurso económico para el apoyo a sus estudios, eliminando la deserción escolar.

3.- Implementación de prácticas profesionales adhoc a su perfil para aquellos jóvenes que por las zonas violentadas que se encuentran puedan seguir avanzando con su formación académica.

\*Manteniendo el incremento de utilidades sin alza de precios permitirá diversificar más el negocio (Venta de productos farmacéuticos), y eso requerirá de contratación de personal.

## Capítulo I: Mercadeo y comercialización

A continuación se abordan los siguientes temas como son mercadeo, su evolución a través del tiempo, comercialización en sus diferentes formas y ambientes para poder entender el pasado y el porqué de la investigación, así para poder desarrollar nuevas estrategias de ventas e innovar en la forma de comercialización. Hoy en día cada vez más las personas buscan servicios fáciles, rápidos y adaptados a sus necesidades.

### 1.1 Definición de mercado y mercadeo

¿Qué es Mercado?

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, mercado es un sitio público destinado permanentemente, o en días señalados para vender, comprar o permutar bienes o servicios.

Otros autores en el tema lo definen como:

*“Un grupo de gente que puede comprar un producto o servicio si lo desea”*

(Allan, 2010).

*“conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio”* (Kotler Philip, 2010).

*“un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta”* (Gregory, 2010).

3.- Implementación de prácticas profesionales adhoc a su perfil para aquellos jóvenes que por las zonas violentadas que se encuentran puedan seguir avanzando con su formación académica.

\*Manteniendo el incremento de utilidades sin alza de precios permitirá diversificar más el negocio (Venta de productos farmacéuticos), y eso requerirá de contratación de personal.

## **Capítulo I: Mercadeo y comercialización**

A continuación se abordan los siguientes temas como son mercadeo, su evolución a través del tiempo, comercialización en sus diferentes formas y ambientes para poder entender el pasado y el porqué de la investigación, así para poder desarrollar nuevas estrategias de ventas e innovar en la forma de comercialización. Hoy en día cada vez más las personas buscan servicios fáciles, rápidos y adaptados a sus necesidades.

### **1.1 Definición de mercado y mercadeo**

¿Qué es Mercado?

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, mercado es un sitio público destinado permanentemente, o en días señalados para vender, comprar o permutar bienes o servicios.

Otros autores en el tema lo definen como:

*“Un grupo de gente que puede comprar un producto o servicio si lo desea”*

(Allan, 2010).

*“conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio”* (Kotler Philip, 2010).

*“un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta”* (Gregory, 2010).

¿Qué es mercadeo?

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

## **1.2 Definición de comercialización**

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, comercialización por su parte siempre se ha tratado la acción de comercializar, poner a la venta un producto, siendo explicada el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales, y se da en dos planos: micro y macro, y son sus funciones universales comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado.

## **1.3 Marco Teórico**

En la más remota prehistoria, cuando los hombres se dedicaban a la caza y la recolección, la producción de excedentes era casi nula. Además, por las características de sus productos, esos excedentes no se hubieran podido almacenar. Pero desde las primeras actividades productivas, el excedente permitió emprender el hábito de intercambiar productos.

Las primeras formas de comercio entre los hombres consistieron justamente en el intercambio de productos mano a mano: lo que uno tenía y no necesitaba, se cambiaba por lo que el otro tenía y no necesitaba. Esa forma de intercambio se denomina trueque.

El trueque se mantuvo por mucho tiempo, aun en sociedades sedentarias: un jarrón de vino por una bolsita de trigo, pieles de abrigo por un arma de caza, lana de oveja por pescados. Pero era un problema determinar cuál era el valor exacto de los productos a intercambiar: ¿Cuánta lana por un jarrón de vino? ¿De qué tamaño debía ser el jarrón? ¿Una vaca valía lo mismo que un camello?

Para resolver estos primeros problemas los hombres buscaron un producto de referencia: los valores de todas las mercaderías se establecerían en base a ese producto. Esa referencia es el primer paso en la historia de la moneda.

Según el historiador griego Herodoto, las primeras monedas metálicas surgieron en el Asia Menor, en el siglo VIII a.C., debido a que un rey lidio se propuso simplificar la recaudación de los impuestos y su almacenamiento. Así, habría reemplazado productos como el ganado, el trigo o la madera, que su pueblo le tributaba, por su equivalente en monedas fabricadas con una mezcla de oro y plata. Sin embargo, es probable que mucho tiempo antes las monedas metálicas hayan surgido en otro lugar.

Hacia el año 3000 a.C, en la Mesopotamia asiática, asirios y babilónicos comenzaron a utilizar como bienes intermedios para los intercambios barras de oro y plata. También se utilizaban otros metales, como el cobre, el bronce o el hierro. Sin embargo, se preferían los dos primeros (oro y plata) ya que tenían algunas ventajas sobre los otros: en primer lugar su escasez, lo que los hacía valiosos, y en segundo lugar su incorruptibilidad. Esto último se refiere tanto a que es difícil falsificarlos como a que pueden almacenarse mucho tiempo sin echarse a perder (al contrario del hierro que se oxida).

El desarrollo de las actividades comerciales, sobre todo a través del imperio romano, extendió la utilización de monedas metálicas. Desde entonces son los Estados los que monopolizan la acuñación (fabricación de monedas). Además, las monedas solían tener un sello grabado: la figura de algún dios, la esfinge de un emperador, o algún otro símbolo. Estos sellos garantizaban la pureza y el peso del material con que la moneda había sido acuñada.



**Imagen 1.** Monedas en el imperio romano. Fuente: Trueque, 2016

(<http://historiaybiografias.com/trueque/>).

Con la introducción de la moneda el sistema bancario se inició, primero en Italia y después se generalizó a Europa. El dinero, que en un principio fue el sistema de cambio después se volvió un sistema de acumulación de riqueza que originó a la clase rica y a la clase pobre. El comerciante se volvió poderoso, mientras que el hombre de pueblo tuvo recursos limitados. Así surge el sistema esclavista, en el que los ricos explotaban a los pobres. Posteriormente se transita al feudalismo, donde un sistema de señor feudal-siervo sustituye al de amo-esclavo. En este sistema, el dueño de la tierra era poseedor de todos sus recursos, incluyendo a los hombres que estuvieran dentro de su territorio. Después, con el surgimiento de las ciudades nace el capitalismo, bajo la premisa de Adam Smith de la libre empresa y los reajustes hechos por la “mano invisible”. Ante el sistema de explotación de los burgueses hacia los proletarios, Marx sugiere un nuevo sistema, el comunista, donde los proletarios serían los gobernantes y cada quién ganaría lo que correspondiera a su esfuerzo y necesidad. (Álvarez, 2014).

#### **1.4 El comercio en la Edad Media**

A partir del siglo XII, se dieron profundos cambios en Europa, el comercio en la Edad Media: la economía rural y cerrada, propia de la época feudal se transformó, gradualmente en una economía abierta y comercial.

Entonces, la industria, los mercados y el dinero recobraron importancia. Este renacimiento comercial, que llegó a su auge en el siglo XIII, se debió, fundamentalmente, a las siguientes causas:

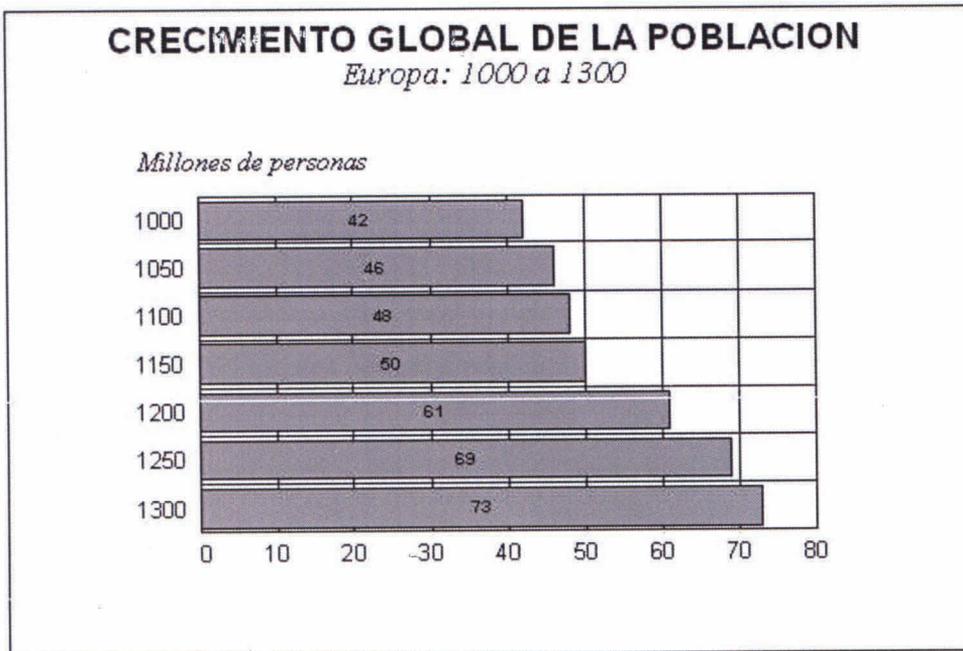
Aumento de la producción agrícola, pues generó un excedente de productos que debieron ser vendidos fuera de su área.

La paz en Europa, que ofreció seguridad en los caminos y en los mares, luego de varios siglos de conflictos.

Aumento de la población debido a la disminución de las guerras y al mejoramiento de las condiciones alimentarias, que provocó la necesidad de satisfacer los requerimientos de más gente cada vez.

Las cruzadas, que abrieron nuevos caminos comerciales marítimos y terrestres y revitalizaron el comercio entre Oriente y Occidente.

A pesar de las escasas fuentes que tenemos para calcular el volumen de la población en la Edad Media, se sabe, por aproximaciones basadas fundamentalmente en la extensión de los cultivos, que desde el siglo XII hubo un gran aumento demográfico en Europa. Los historiadores opinan que hacia el año 1 100 la población europea era de unos 48 millones de habitantes; hacia el 1 200 pasó a ser de 61 millones de habitantes y en el 1 300 superó los 73 millones. Este aumento demográfico, que exigió un mayor desarrollo económico, al mismo tiempo propició una mayor disponibilidad de mano de obra.



**Gráfica I.** Aumento de la población en la Edad Media. Fuente: Comercio, 2016  
(<http://historiaybiografias.com/edad-media/el-comercio-en-la-edad-media/>).

### 1.5 Primeros navegantes y comerciantes

Los antiguos mitólogos conceptúan a los egipcios como los inventores del comercio y los navegantes más antiguos, pues dicen que su dios Thoith es el autor de la navegación, y que su otro dios Osiris enseñó a los hombres el arte de comprar y vender.

Entre sus productos vegetales sobresalían el lino, el algodón, las maderas, las gomas, los bálsamos y los granos; pero sobre todo aparecía el trigo, hasta el extremo de convertir este país en uno de los cuatro graneros del mundo.

También tenían algunas minas, buenas pesquerías y excelentes manufacturas, entre las que se distinguían las telas, tintes, esencias, pomadas, cristales y objetos vidriados, su población era considerable y su comercio extenso. (Helguera y García, 2006).

Los arameos, fueron grandes comerciantes; su tráfico se hacía por tierra, entre ciudad y ciudad. Pero antes de que los arameos aparecieran en la historia, existió un pueblo también de grandes mercaderes, sólo que éstos se diferenciaban de aquéllos en que, considerando el mar más como un medio de comunicación que como elemento separador, hacían su comercio a bordo de sus ventradas naves. Este pueblo era el de los fenicios, los mayores navegantes de la antigüedad.

Los fenicios, como otras tribus semitas, tuvieron su origen en la vida nómada que se hacía en el desierto de Arabia; luego, decidieron asentarse en ciudades y hacerse civilizados. Pero los fenicios se establecieron sobre la costa oriental del Mediterráneo, en una estrecha faja de terreno que se extiende entre dicho mar y los montes Líbano y Antilíbano, que cerraban el país a toda expansión territorial, empujándolo, en cambio, por la pendiente de sus montañas, hacia el mar.

La tierra era árida, y los montes cercanos proveían de abundante madera para construir barcos; sobre la costa había excelentes puertos naturales, donde los fenicios pudieron fundar sus ciudades. Las principales fueron Sidón, Tiro, Arad, Berito y Biblos.

Los fenicios usaban dos tipos de barco: Un barco alargado usado para la guerra y para el comercio cuando la travesía era larga. El segundo tipo de barco era uno redondo que se usaba para el comercio cercano y para transportar pasajeros.

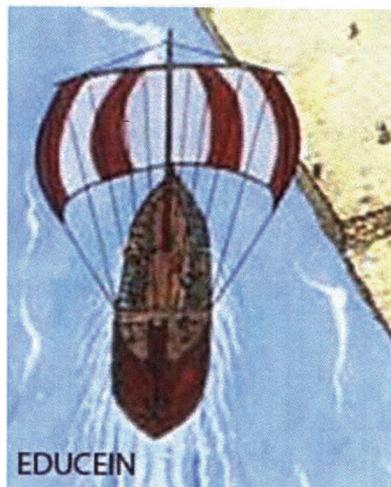
El barco alargado tenía dos pisos, en la parte de abajo llevaba hasta cincuenta remeros sentados en bancas, En el piso de arriba en el borde colgaban los escudos de los guerreros que ahí se ubicaban. También llevaban mástil con velas. Al frente y arriba sobresalía un rostro grabado en madera. Al frente y abajo un espolón puntiagudo con punta de bronce que se usaba para golpear y hundir algún barco que se les enfrentara.



**Imagen 2.** Barco alargado Idea: Sergio Bojalil- Parra Arte: ViQtor Espinosa

<http://www.historiaydesarrollo.com/2010/05/barco-fenicio.html>.

Los barcos redondos llevaban una plancha para las mercancías y/o para los pasajeros. No tenían mástil, algunos tenían velas otros no. Contaban con timón y con espolón al frente. Estos barcos portaban una cabeza de caballo de madera en la proa. Llevaban algunos remeros, timonero y comandante.

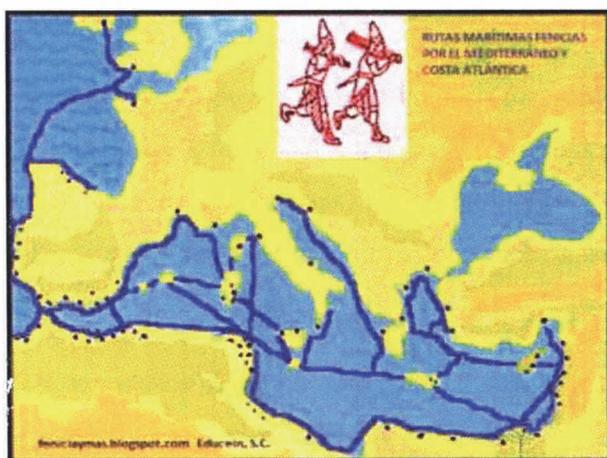


**Imagen 3.** Barco redondo Idea: Sergio Bojalil- Parra Arte: ViQtor Espinosa

<http://www.historiaydesarrollo.com/2010/05/barco-fenicio.html>.

Los fenicios, desde luego, tuvieron que luchar repetidamente: contra Ramsés, contra Sargón o contra Sennaquerib; pero lo hicieron sólo para defender sus hogares; nunca para conquistar otras naciones. Prefirieron hacerse ricos mediante la compra y la venta, y no arrebatando los bienes de sus semejantes; fueron sabios, prudentes y humanos.

Los fenicios tenían rutas marítimas por todo el Mar Mediterráneo, inclusive navegaban por la costa atlántica tanto en Europa como en África. En Europa llegaron al norte de España y a las Islas Británicas. (Blázquez, 1999).



**Imagen 4.** Rutas marítimas fenicias por el Mediterráneo y costa Atlántica Fuente: <http://4.bp.blogspot.com/>.

Unos de los grandes navegantes de la historia son: Hernando de Magallanes, Vasco Núñez de Balboa, Américo Vespucio, Sebastián Elcano, Bartolomé Díaz, Vasco de Gama, Pedro Álvarez Cabral y Cristóbal Colón.

## 1.6 Finales del Siglo XIX y principios del Siglo XX

El paso del comercio internacional al comercio global ha sido uno de los acontecimientos más trascendentales en el ámbito económico en los últimos años, lo mismo que ocurrió cuando se pasó de la autarquía al comercio internacional.

El comercio internacional se inició con el tráfico de especies, oro, plata y piedras preciosas, desde que existe el transporte y los mercaderes, pero fue con la revolución industrial (que trajo el motor a vapor, los medios de transporte y de producción masivas), que logró una escala continental e intercontinental. Con ello, se transformaron las estructuras, los sistemas y las formas de producción en cada país y en cada área económica existente en el mundo. Cambió no sólo el ámbito económico sino también el ámbito político, social y cultural de los pueblos.

Es en Inglaterra donde nació la revolución industrial y en ella basó su imperio económico. Durante el siglo XIX los ingleses lograron crear una base industrial universal que les permitió modificar la producción de muchos de los bienes de consumo existente en dicha época (vestuario, alimentos, etc.). Los principales productos que se comercializaron fueron las materias primas (minerales, carbón, fibra textil, etc.), maquinaria industrial (muchas de ellas se fabricó en los países de origen y/o destino, en grandes maestranzas) y de productos finales (textiles). El comercio internacional y el transporte empezaron a tener gran importancia, apareciendo las primeras líneas de servicios de transporte marítimo.

A fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX, EE.UU. rompió los esquemas de fabricación y comercialización al desarrollar la producción en serie, que se basó en grandes líneas de ensamblaje, y en el uso de piezas intercambiables. Con ello, lograron producir en grandes lotes maquinarias, equipos y bienes de consumo durable (artefactos domésticos y electrodomésticos) a bajo costo y accesibles a la gran mayoría de los hogares en el mundo, es decir, la producción masiva de máquinas de coser, de escribir, radios, teléfonos, línea blanca, etc. Esta innovación cambió la forma de vida de la población en el mundo y los sistemas de comercialización y transporte.

En esta revolución post-industrial y cultural, la masificación de la producción de los vehículos automotores significó un cambio estructural en la infraestructura, la distribución en el abastecimiento de insumos (petróleo, caucho, acero, etc.), y productos, el transporte de bienes y personas, etc. que tuvo un impacto que es importante destacar independientemente.

En el comercio internacional se produjo un cambio notable, la producción en línea trajo consigo las economías de escala, donde un número muy reducido de plantas podían abastecer el consumo en todo el mundo. Para ello, fue necesario armar sistemas de comercialización donde la producción de equipos, productos y repuestos, se hacían en el origen y se transportaban a los destinos, lugar en que se hacía la mantención y la reparación. Con ello, las necesidades de transporte se multiplicaron.

Estos sistemas de comercialización, compuestos de redes de distribuidores, (proveedores de combustibles, vendedores de repuestos, talleres de mantención y reparación, etc.), masificaron los mercados y desterraron para siempre el autoconsumo y la producción artesanal. La división del trabajo pasó a ser el concepto universal de como producir y hacer las cosas.

En los mercados, los norteamericanos impusieron la competencia donde los conceptos de precios y costos fueron el dogma. Con plantas cada vez más grandes aparecieron las empresas multinacionales que amenazaron con capitalizar la producción y el comercio mundial. Ante esto nació el proteccionismo, la injerencia de los Estados en la actividad económica y los grandes bloques políticos que separaron al mundo occidental del mundo socialista y, entre ellos, el tercer mundo.

Sin embargo, el comercio internacional nunca dejó de crecer, interrumpidas básicamente por la 1a. y 2a. guerras mundiales, creció sin precedentes a partir de los años cincuenta en el mundo occidental (y probablemente al interior del bloque de países socialistas), especialmente entre Norteamérica y Europa. En esta etapa se incorporaron Japón y los NIE's (Taiwán, Corea del Sur, Singapur y Hong Kong), en el Asia, y Brasil en Latinoamérica. El resto de Latinoamérica se encierra en sus políticas de industrialización mediante la sustitución de importaciones, basando sus exportaciones en uno o dos grandes "commodities".

Luego, las grandes rutas comerciales se establecieron sin competencia entre los países del norte, además de Australia y Nueva Zelandia en el hemisferio sur.

### 1.6.1 Principales rutas comerciales en el mundo

- Europa

Este continente tiene fuertes alianzas con los países de África y del Medio Oriente. Normalmente los lazos comerciales están atados a través de acuerdos de gobierno, con exclusión o fuerte discriminación en relación a terceros, luego, en cierta forma constituye un área económica.

Más del 76% del comercio en Europa es realizado entre empresas dentro de esta región, incluyendo: el 82% de los bienes de capital, el 63% de los productos eléctricos y el 75% de los productos de consumo final (no alimentos). En el caso de los alimentos, la excesiva protección existente al interior de la CEE, ha permitido mantener una participación del 74% para las empresas de la región.

El comercio intrarregional es muy importante, lo que demuestra que la CE es una realidad, aún sin una moneda común. En el comercio lo que más importa es la eliminación de barreras al libre flujo de bienes y factores productivos. En este sentido, las estrategias de las empresas (de dentro de la región y de afuera), están cambiando la organización de los mercados con gran celeridad, por lo que se espera que el comercio siga creciendo a tasas elevadas. Las empresas de fuera de la región están comenzando a dominar rápidamente la manufactura de productos de labor intensiva, así como las áreas de tecnología y servicios, incluyendo los de transporte.

El comercio con el resto del mundo ha venido creciendo a tasas elevadas en el norte y el sur de Europa. Entre los años 1986-91, los países de Europa del norte incrementaron sus importaciones a tasas de 6,6% acumulativas anuales y las exportaciones, a tasas de 5,0%, mientras que los países del sur de Europa lo hicieron a tasas de 8,5% y 6,1%. En ambos casos el déficit con el resto del mundo tendió a crecer, pero en el primer caso, el aumento de las exportaciones fue mayor a los países desarrollados (OECD) y las importaciones fueron mayores en relación a los países en desarrollo. Por el contrario, el comercio exterior del sur de Europa se amplió en ambos sentidos (importaciones y exportaciones) con los países desarrollados de la OECD y, en menor grado, con los países en desarrollo.

Grupos de Productos	Europa, África y Medio Oriente			Lejano Oriente (2)			América del Norte y Sur		
	Valor US\$	Tasa de crecimiento (%) (1)	Comercio Intraregional	Valor US\$	Tasa de crecimiento (%)	Comercio Intraregional	Valor US\$	Tasa de crecimiento (%)	Comercio Intraregional
Alimentos	211.7	7.3	74.3	67.0	6.9	38.2	49.1	8.1	557
No alimentos	66.2	6.5	61.9	35.1	8.1	43.2	20.7	5.6	643
Combustibles	145.2	9.7	78.2	79.0	8.3	36.4	78.2	7.7	439
Manufacturas intermedias	442.0	6.6	83.3	127.1	10.2	46.9	112.6	6.7	469
Bienes de capital (no eléctricos)	212.7	9.1	82.3	60.9	10.8	44.9	100.9	6.8	440
Equipos eléctricos	200.7	10.0	63.3	82.5	11.2	51.2	109.1	8.9	323
Bienes de consumo	302.0	10.0	75.3	67.8	11.4	60.6	132.6	7.8	214
Total	1807.7	8.7	76.2	588.3	9.7	45.4	725.7	7.0	396

**Cuadro 1.6.1** Tasa de crecimiento estimada para años 1990-2000. (2) Incluye a Japón, los NIE, el Sudeste de Asia, Australia, Nueva Zelanda e India. Fuente: DRI/Mc Graw Hill, 1993.

- **Latinoamérica**

El comercio exterior de carga general creció de 2,3 millones de TEU's a 3,3 millones, con un 45% de crecimiento en los seis últimos años. El tráfico más importante es desde la Costa Este de Sud América (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), donde el flujo de contenedores creció de 1,0 millones de TEU's a 1,3 millones, con un 30% de crecimiento en el sexenio.

El Caribe y Centro América, que incluye a México, también es importante, pasó de 700 mil a 1,3 millones de TEU's. El tráfico más pequeño está dado por la costa oeste de Latinoamérica, que pasó de 476 mil contenedores a 716 mil, un incremento de 50% en el sexenio. (Ver Cuadro No 2.6.1).

En el comercio exterior de carga general de los países latinoamericanos no hay grupos de productos que predominen en las importaciones, pero en las exportaciones, predominan las frutas, vegetales y alimentos, ambos explicaban el 35,5% de las exportaciones en 1986 y el 29,9% en 1991. (Ver Cuadro No 2.6.1).

	1986		1991	
	Importaciones	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones
Pescado, Carne, Lácteos	64	41	64	58
Frutas y Vegetales	16	278	27	337
Alimentos	77	176	107	206
Productos Químicos	86	-	129	-
Papel	46	36	91	63
Vehículos y Componentes	68	29	50	33
Bienes de Consumo	71	72	158	126
Subtotal	428	632	626	823
Total	1044	1278	1511	1819
%	41	49	41	45

**Cuadro 2.6.1** Latinoamérica: principales productos (Miles de Teu's). Fuente: DRI, Mc Graw Hill, 1993

### 1.6.2 Transporte terrestre e internacional

El mercado de transporte del comercio internacional entre México y EE.UU., se estima alcanzó a US\$ 1,1 billones, en 1990. El 22% le correspondió al ferrocarril y el resto a los camiones, considerando que el transporte marítimo es insignificante (C.L, Junio 1991).

Si bien la industria del transporte por camión ha tenido una rápida expansión después de la desregulación, en Julio de 1989, presenta fuertes limitaciones de infraestructura y equipamiento. Esto ha permitido que la industria ferroviaria e intermodal se expanda a una velocidad mayor y aumente su participación de mercado. La empresa de Ferrocarriles Nacionales Mexicanos (FNM), en asociación con empresas de ferrocarriles de EE.UU., han podido desarrollar servicios intermodales confiables, usando trenes de apilar de doble en altura ("double stack").

Por otra parte, las necesidades de transporte se han ido multiplicando con la integración de ambos países. Junto con el aumento del comercio, la Industria Maquiladora y el resto de la industria han tendido a moverse hacia el sur para ganar ventajas de costos menores de mano de obra debido a la escasez en la frontera.

Transporte intermodal. Los primeros servicios ferroviarios entre EE.UU. y México empezaron en 1988 con "El Maquilador" de la Southern Pacific Transportation (SPT), que unió la industria maquiladora (Chiguagua, Tacón, Guadalajara y Durango) con la red de ferrocarriles de EE.UU., a través de El Paso. El servicio era del tipo intermodal en la modalidad TOFC (Trailer on Flat Car), basado en un documento único (Bill of Lading). También en 1988, Rail Bridge Corporation (RBC) de K-Line, empezó con su servicio "Azteca Service" a Monterrey y Ciudad de México.

	1986		1991	
	Importaciones	Exportaciones	Importaciones	Exportaciones
Pescado, Carne, Lácteos	64	41	64	58
Frutas y Vegetales	16	278	27	337
Alimentos	77	176	107	206
Productos Químicos	86	-	129	-
Papel	46	36	91	63
Vehículos y Componentes	68	29	50	33
Bienes de Consumo	71	72	158	126
Subtotal	428	632	626	823
Total	1044	1278	1511	1819
%	41	49	41	45

**Cuadro 2.6.1** Latinoamérica: principales productos (Miles de Teu's). Fuente: DRI, Mc Graw Hill, 1993

### 1.6.2 Transporte terrestre e internacional

El mercado de transporte del comercio internacional entre México y EE.UU., se estima alcanzó a US\$ 1,1 billones, en 1990. El 22% le correspondió al ferrocarril y el resto a los camiones, considerando que el transporte marítimo es insignificante (C.L, Junio 1991).

Si bien la industria del transporte por camión ha tenido una rápida expansión después de la desregulación, en Julio de 1989, presenta fuertes limitaciones de infraestructura y equipamiento. Esto ha permitido que la industria ferroviaria e intermodal se expanda a una velocidad mayor y aumente su participación de mercado. La empresa de Ferrocarriles Nacionales Mexicanos (FNM), en asociación con empresas de ferrocarriles de EE.UU., han podido desarrollar servicios intermodales confiables, usando trenes de apilar de doble en altura ("double stack").

Por otra parte, las necesidades de transporte se han ido multiplicando con la integración de ambos países. Junto con el aumento del comercio, la Industria Maquiladora y el resto de la industria han tendido a moverse hacia el sur para ganar ventajas de costos menores de mano de obra debido a la escasez en la frontera.

Transporte intermodal. Los primeros servicios ferroviarios entre EE.UU. y México empezaron en 1988 con "El Maquilador" de la Southern Pacific Transportation (SPT), que unió la industria maquiladora (Chiguagua, Tacón, Guadalajara y Durango) con la red de ferrocarriles de EE.UU., a través de El Paso. El servicio era del tipo intermodal en la modalidad TOFC (Trailer on Flat Car), basado en un documento único (Bill of Lading). También en 1988, Rail Bridge Corporation (RBC) de K-Line, empezó con su servicio "Azteca Service" a Monterrey y Ciudad de México.

Pero, fueron Southern Pacific (1991) y Rail-Bridge Corp. (1990), los primeros en lanzar sus servicios con trenes de doble apilar en altura ("double stack"), entre Los Ángeles y Long Beach, y México. Al inicio, tuvieron que solucionar una cantidad enorme de problemas principalmente derivados de las formas de regulación y de operación.

Los usuarios tenían temor a comprometer sus cargas en servicios que no habían sido probados y que tenían pocas posibilidades de éxito si no se hacían cambios estructurales en México. Los procedimientos aduaneros eran la principal causa de los problemas de demora y congestión en la frontera, los trenes debían esperar tres o cuatro días para poder continuar. Un comité de alto nivel se dedicó a simplificar los procedimientos con excelentes resultados, los trenes pasaron a demorarse sólo dos horas en la frontera. (C.I, Junio 1991).

Los problemas de operación, debido a la falta de equipos, también fueron solucionados. El equipo de acarreo fue provisto por las empresas de ferrocarriles de EE.UU. y la tracción por FNM desde y hacia la frontera. Las locomotoras faltantes también fueron provistas por las contrapartidas norteamericanas a través de acuerdos de operación conjunta y arrendamiento de equipos de tracción.

Los problemas de control y comunicación fueron solucionados mediante la instalación de un sistema de control computacional (TCS-2000) provisto por Union Pacific.

En 1990, American Domestic Line (ADP) empezó un servicio dedicado a servir sólo el tráfico de piezas y partes para la Ford, entre Detroit (EE.UU.) y Hermosillo (México), en un concepto de "just in time". Lo interesante, que para hacerlo tuvo que unir la operación de cuatro empresas ferroviarias, a pesar de lo cual, garantizó tiempos de viaje de 72 horas para una distancia de 2.400 millas.

El servicio intermodal que ofrecía por Union Pacific (U.P.), la empresa más importante en cuanto a cargas a través de la frontera, era diferente, ya que los contenedores eran transferidos a camiones mexicanos en Laredo, donde se construyó una estación de transferencia intermodal, en 1990. (2005).

### **1.7 La situación económica del Siglo XIX en México**

Al terminar la guerra de independencia el gobierno no tenía manera de financiarse por lo que recurrió a los préstamos. Durante la colonia el gobierno virreinal acudía a los acaudalados comerciantes o a la iglesia para recibir préstamos, más con la guerra de independencia todo esto cambió y cuando México logró independizarse el gobierno no halló de donde sacar dinero por lo que los préstamos los realizó a la fuerza confiscando bienes y propiedades. Además el gobierno buscó préstamos en el exterior con gobiernos de otras naciones como lo fue con los primeros préstamos de Inglaterra, con esto inicia el problema de la deuda exterior.

En la colonia los principales organismos encargados del crédito y la banca fueron el crédito mercantil, Banco de Aviación de Minería, Fondo Dotal del Tribunal de Minería, Juzgados de Obras Pías y Capellanas, Congreso de Comerciantes y Cajas de Comunidad.

Antes de la creación de los bancos emisores de billetes solo se utilizaban en México documentos que permitieran el transporte de grandes cantidades de dinero, como los certificados de aduanas, pagares del ejército, bonos de deuda interna, acciones y bonos.

El gobierno también acudió a los comerciantes ofreciéndoles diversas concepciones y privilegios a cambio de su ayuda. Muchas casas de comercio compraban en el mercado papeles de deuda pública cantidades bajas para después beneficiarse con el mismo gobierno. Así comienza la etapa del agio y de la especulación.

Los agiotistas se aprovechaban de los negocios con el gobierno para hacerse de más dinero, controlaban el sistema crediticio de la nación a falta de leyes claras y precisas, con sus tácticas causaron nulo avance en el progreso del país y en el de la población. Mucho se cree que estos agiotistas causaron el atraso económico en México desde 1821 hasta casi finales del siglo XIX.

Los prestamistas consideraban oportuno invertir en el mercado de capitales. Además los acaudalados empresarios ponían sus recursos en la deuda pública, esto además de beneficiar al gobierno también los beneficiaba a ellos, ya que el gobierno les otorgaba privilegios en la administración de aduanas, arrendamiento de salinas, tabaco y casas de moneda. Con esto la inversión de particulares aumentó considerablemente.

Los comerciantes otorgaban crédito para las actividades comerciales de los ciudadanos, la falta de moneda circulante y las malas comunicaciones del país así como la inseguridad en los caminos hicieron muy difícil el transporte de monedas por esto el crédito fue un factor muy importante para las operaciones comerciales. Las casas comerciales habrían cuentas corrientes de crédito para comerciantes nacionales y extranjeros estos las utilizaban girando libranzas que eran como órdenes de pago emitidas por un comerciante a favor de otro y a cargo de estas casas las cuales cobraban una comisión que variaba del 6% al 15% por realizar estas operaciones.

Las casas comerciales también realizan otras actividades como recibir depósitos, venta de pesos fuertes de plata en Estados Unidos y otras regiones con grandes ganancias, así como compra y venta de bonos de deuda exterior mexicana.



**Imagen 5.** Bono de deuda Mexicana 1886. Fuente:

<https://eldatonumismatico.files.wordpress.com/2015/12/deduda.png>.

Los mayores prestamistas del gobierno recibían algunos beneficios exclusivos del sector público, entre ellos destaca la importación de algodón, y el comercio textil, lo que impulsó la creación del Banco de Avío en esta rama. Los prestamistas también recibieron el control de minas y con esto el arrendamiento de casas de moneda, con las cuales exportaban plata en pasta, cuando tenían que pagar alguna clase de impuestos lo hacían con bonos de deuda pública.

Los cuales anteriormente habían comprado a precios muy bajos, por lo que se deduce que nunca perdían y siempre tenían mayores ganancias, las cuales no beneficiaban al gobierno, mas éste no podía hacer nada ya que dependía de los prestamistas.

Incluso los prestamistas hicieron tratos con el clero, el cual algunas veces al no pagar sus deudas cedía propiedades a valores inferiores al real. Entre los mayores prestamistas que se dedicaron al agio, especulación y negocios en casi todas las áreas del comercio en el periodo de 1820 a 1850 se puede mencionar a Ewen C. Mackintosh, Juan Rondero, Gregorio Mier y Terán, Francisco Iturbe, y José Joaquín de Rozas.

Cuando se prestaba dinero el objetivo del dinero prestado era casi siempre para entrar en negocios o adquirir maquinaria, aunque también para pagar deudas a otros prestamistas. En los créditos de aquellos días los intereses fluctuaban mucho, y las hipotecas eran muebles e inmuebles de todo tipo, hay que recordar que aunque se hacían contratos no había leyes que regularán este tipo de prácticas.

Si bien los negocios con el gobierno era de donde se obtenían las mayores ganancias eran los de mayor riesgo ya que las administraciones cambiaban en poco tiempo y muchas veces eran incapaces de pagar. Es por eso que desde la segunda mitad del siglo XIX los mayores prestamistas se dedicaron a hacer préstamos a particulares y a negocios pequeños, es ahí donde había menor riesgo para recibir el pago o en todo caso recibir el mueble o inmueble hipotecado.

La mala situación de la nación en el siglo XIX no fue únicamente ocasionada por los préstamos y los agiotistas, está también fue provocada por la deficiente política fiscal del gobierno, mala administración y distribución de los recursos, enormes gastos motivados por guerras e intervenciones de otras naciones, corrupción y desorden interior en el gobierno. Los prestamistas también beneficiaron a México en diferentes aspectos como en la vida económica política y social.

Con la llegada de la banca moderna a finales del siglo XIX Las casas comerciales no dejaron de tener un importante papel en el comercio y préstamos en todo el país. (Leonor, 1998).

## **1.8 El comercio a través del tiempo**

¿Qué es el comercio?

De acuerdo a con el diccionario de la Real Academia Española, el comercio es; actividad de compraventa o intercambio de bienes o servicios.

¿Qué es la globalización?

La globalización puede entenderse de forma general como la creciente interdependencia entre países, culturas y sociedades. La Real Academia Española (RAE) define el término como la “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) habla de este concepto como “una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología”.

Según el Banco Mundial la globalización es “un proceso que ha propiciado la explotación de los habitantes de los países en desarrollo y que ha supuesto cambios en su forma de vida y que ha aportado pocos beneficios. Por otro lado hay defensores que afirman que ha habido una reducción de la pobreza en países que han optado por integrarse a la economía mundial, como China, Vietnam, India y Uganda.”

### **1.8.1 Globalización Siglo XX y Siglo XXI**

Se considera una tendencia a la creación de zonas de libre comercio a nivel internacional. La globalización nace de la tendencia de la necesidad de rebajar costos de producción con el fin de dar la habilidad al productor de ser competitivo en un entorno global.

Este proceso tecnológico, económico, social y cultural permite a los distintos países del mundo unificar sus mercados, sociedades y culturas a través de una creciente comunicación e interdependencia.

Mientras los fundamentos del comercio no han cambiado desde los tiempos prehistóricos, durante el último siglo se ha producido una gran transformación. En un momento, todo negocio era una pequeña empresa, en la que los comerciantes vendían artículos a los residentes locales o a otros negocios (imagínate la tienda general de un pueblo pequeño en los primeros años del siglo 1900). Pero el surgimiento de las grandes corporaciones llevó al establecimiento de las cadenas de tiendas y los grandes almacenes.

En 1980 nacieron las “supertiendas” – tales como Barnes & Noble o la siempre temida Wal-Mart- Las tiendas minoristas más pequeñas temblaban con la noticia de que una de estas supertiendas se instalaba en el pueblo. Con sus masivas economías de escala y precios bajos, las supertiendas o hipermercados obligaron a muchas tiendas más pequeñas a cerrar sus puertas.

Pero durante 1990, el péndulo comenzó a oscilar de vuelta a favor de las pequeñas minoristas, a medida que el surgimiento del comercio en línea empezaba a nivelar el campo de juego. Los fundamentos del comercio en línea se establecieron en 1960 con el desarrollo del protocolo “Intercambio de Datos Electrónicos” (“EDI” de su sigla en inglés), lo cual posibilitó la transferencia de datos de forma digital desde una computadora a otra. Pero preocupaciones de seguridad impidieron la adopción de esta herramienta para uso general en las empresas hasta 1994, cuando Netscape desarrolló la encriptación “Capas de Enchufes Seguras”, llamada “SSL” por su sigla en inglés. Al mismo tiempo, surgieron los primeros servicios de terceros para el procesamiento en línea de las tarjetas de crédito, y VeriSign desarrolló los primeros certificados de identidad digitales para verificar una empresa en la red.

A mediados de 1990, Amazon y eBay cambiaron la cara del comercio electrónico en los Estados Unidos. La capacidad de buscar libros a base a distintos criterios, de recibir recomendaciones personalizadas y de dejar críticas de las compras ayudó a la popularización de Amazon entre los consumidores. Mientras tanto, eBay dio a las personas la posibilidad de abrir sus propias tiendas en línea de manera sencilla y segura.

El colapso de la burbuja digital o de las “punto com” en el 2000 disminuyó el entusiasmo por el comercio en línea durante un tiempo. Sitios como Pets.com habían apostado demasiado al deseo de los estadounidenses de comprar todo en línea.

Pero el mundo del comercio nunca volvería a ser lo que era antes. En 2004, se formó el Consejo de Normas de Seguridad para las Tarjetas de Pago (“PCI” por su sigla en inglés) para asegurar que los negocios en línea cumplieran con los requerimientos de seguridad para las transacciones financieras. Esta seguridad adicional ayudó a hacer más atractivo comprar en línea incluso para los que anteriormente le temían.

Según datos de BI Intelligence, un 40% de los hombres entre 18 y 34 años de edad dicen que idealmente les gustaría comprar todo en línea! Mientras los hombres jóvenes se cuentan entre los compradores en línea más activos, hoy en día las mujeres, los llamados “Baby Boomers” e incluso las personas de la tercera edad son activos compradores en línea. La nueva generación de “millennials”, nacida entre los años '80 y '90, es la que gasta la mayor cantidad en línea, tanto en dólares (un promedio de US\$ 2.000 al año) como en términos del porcentaje de sus ingresos (9%). A medida que esta generación joven envejezca, su familiaridad con el comercio en línea (porque claro, nunca han conocido el tiempo en que no existía) le dará forma al futuro del comercio.

En 2011, las ventas de los comerciantes que operan exclusivamente en línea, o “e-retailers”, superaron por primera vez las ventas de las cadenas tradicionales con tiendas físicas, según un reporte de comScore. Esta brecha siguió profundizándose con las ventas de los e-retailers aumentando mucho más rápidamente que los sitios web de las tiendas tradicionales. Se espera que las ventas del comercio en línea alcancen más de \$ 400 mil millones durante los próximos años: Forrester Research proyecta ventas de US\$ 414 mil millones y eMarketer estima ventas de unos US\$ 491,5 mil millones.

Sin embargo, una nueva contra-tendencia ya empieza a ocurrir en la que los vendedores web comienzan a lanzar tiendas físicas para satisfacer el deseo de los consumidores de ver, probar y tocar los artículos antes de comprarlos. NastyGal, Warby Parker y Bonobos se cuentan entre los vendedores online que han logrado la incorporación del comercio físico a su modelo de negocio. De hecho, un estudio de Accenture en 2013 indicaba que un 65% de los compradores en línea planificaban primero investigar los productos en línea y luego ir a una tienda física para comprarlos.

El deseo de evitar los costos del envío (47%) y de poder tocar los productos (46%) son las razones más comunes de los consumidores para comprar en una tienda física.

Por supuesto, existe también la tendencia contraria. Muchos consumidores visitan las tiendas físicas para tocar y examinar los productos, y luego buscan los mejores precios en línea.

El mayor cambio que está transformando el comercio en la actualidad es el comercio online móvil. Según comScore, en 2014 se produjo un punto de inflexión, y la mayoría de las interacciones con los sitios web del comercio minorista ahora ocurre en los equipos móviles. Esto no significa que la mayoría de tus clientes ya están comprando a través de los equipos móviles – todavía – pero sí indica que están investigando, buscando y comparando precios desde el móvil.

### **1.8.2 Marketing y negocios internacionales**

Por su ámbito de aplicación territorial, el marketing se clasifica en cinco niveles, desde el más restringido, que corresponde al punto de venta, hasta el que se aplica a lo ancho y largo del mundo, el marketing global (figura 1).

Con base en este criterio se clasifica en:

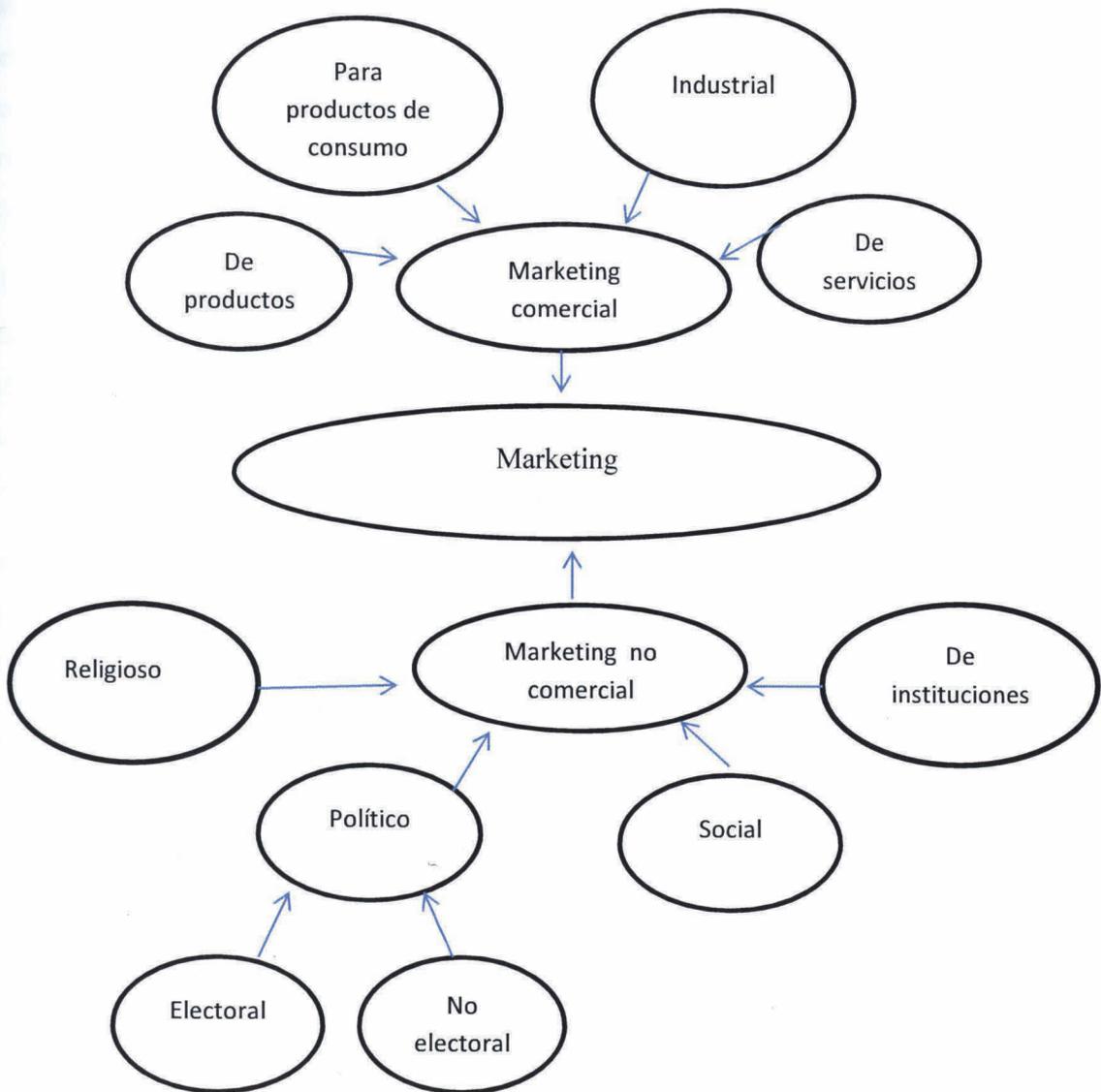
- Merchandising o marketing aplicado al punto de venta
- Marketing local
- Marketing nacional
- Marketing internacional
- Marketing global

No obstante que en el uso común los términos marketing internacional y marketing global se consideran sinónimos, existe una diferencia esencial: mientras el primero aplica a la facilitación de transacciones comerciales que se realizan entre dos países, el segundo se refiere a un ámbito territorial que abarca cualquier mercado en cualquier lugar del planeta.



**Figura1.** Clasificación del marketing por su ámbito territorial. Fuente: Elaboración propia.

Además de aplicar el criterio de la territorialidad, el marketing se clasifica en marketing comercial y marketing no comercial. La finalidad del marketing comercial es la “facilitación e incentivación de las operaciones de compra-venta de bienes y servicios (de consumo e industriales), con fines de lucro”. En el marketing no comercial corresponde a la promoción de objetos materiales e inmateriales para la satisfacción de una diversidad de necesidades y deseos humanos, con fines diferentes al lucro. En el marketing no comercial se manejan, además de productos, elementos de naturaleza diferente como valores, conductas o creencias dentro de lo social, político, religioso, institucional, etcétera (figura 2).



**Figura 2.** Clasificación de marketing con base en su finalidad. Fuente: Elaboración propia.

El marketing internacional es el conjunto de conocimientos que tienen como fin promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores entre oferentes y demandantes de dos o más países, para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y consumidores, al tiempo que los oferentes (empresas, instituciones o individuos), logran sus propósitos respecto a ingreso, ganancia, servicio, ayuda o proselitismo, que son el motivo de su acción y existencia.

El marketing internacional es importante porque en la actualidad vivimos en un mundo global y, desde un punto de vista nacional, el aislamiento es imposible. La falta de participación en el mercado internacional acarrea un desarrollo económico menor para el país y repercute en un decremento del nivel de vida de la población. Cabe mencionar que el marketing internacional conlleva la promesa de una mejor calidad de vida y de transacciones de negocios más eficientes.

Las empresas se han beneficiado sustancialmente con la expansión global del marketing al ampliar sus mercados y el número de clientes, producen más y lo hacen con mayor eficiencia que sus contrapartes que sólo operan en el ámbito doméstico.

Como resultado de lo anterior, las empresas internacionales obtienen ventajas que repercuten en menores costos y mayores utilidades, tanto a nivel nacional como en el extranjero. Las empresas también aprenden de sus competidores y pueden reclutar y desarrollar al mejor talento disponible en cualquier parte del mundo.

Los efectos derivados del marketing internacional son benéficos e importantes. Las investigaciones han demostrado que las empresas dedicadas al marketing internacional, de todos los tamaños y en todas las industrias, han superado el desempeño de sus contrapartes domésticas y que sus ventas crecen más y obtienen rendimientos más altos en capital y activos.

También los consumidores se benefician, porque se les ofrece una diversidad y disponibilidad de productos como nunca antes. Incluso, debido a la competencia internacional, el precio de estos productos en general es bajo y cuentan con una mejor calidad.

En la actualidad, por primera vez en la historia, la disponibilidad de bienes y servicios internacionales ha ido más allá del alcance de algunos sectores de la población y se ha generalizado el consumo para la mayor parte de la población en los mercados emergentes.

De modo que, en la actualidad, el marketing internacional tiene una importancia relevante tanto para las empresas que lo realizan como para los consumidores, ya que obtienen más y mejores productos. (Eugenio & Enríque).

## **1.9 La empresa**

Definición de empresa según la Académica de la Real Española la empresa, es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Las pequeñas empresas a menudo comienzan con la apertura de operaciones en una ciudad, estado o país, pero a medida que una empresa crece, los administradores pueden decidir empezar a hacer negocios en otros países. Las empresas que lleva a cabo las operaciones y venden a los clientes en varios países se considera como una internacionalización o globalización empresarial (Multinacional, Trasnacional, Internacional entre otros tipos).

Esta globalización empresarial hace que las empresas se muevan por la búsqueda del máximo beneficio.

### **1.9.1 La empresa multinacional**

Las empresas multinacionales son aquellas que no solo se rigen en su país de origen, sino que también se distribuyen en otros países, realizando en estos la actividad económica en la que se especializan.

### **1.9.2 La empresa trasnacional**

Las empresas trasnacionales son aquellas empresas de grandes dimensiones, dedicada a la producción de bienes y servicios que poseen filiales en otros países diferentes al originario (casa matriz) y con ello logran expandir su influencia y gravitación económica a nivel mundial, controlando no solo buena parte de la economía y el comercio internacional, sino también la tecnología y el desarrollo, cobrando enorme importancia en el mundo globalizado y capitalista.

### **1.9.3 La empresa internacional**

Las empresas internacionales son aquellas que comercializan una parte significativa de sus productos y/o servicios en países fuera de su país de origen.

### **1.10 Ranking de las mejores empresas del mundo**

Según su desempeño en bolsa a lo largo de un año, esta es la lista de las mejores empresas a nivel mundial.

El ranking de las empresas mundiales con mayores valores de capitalización para este 2017, está ampliamente dominado por empresas estadounidenses. Dentro de los primeros 20 puestos del conteo, sólo hay tres empresas chinas, una hongkonesa, una surcoreana y una suiza, las demás son norteamericanas. De hecho, el top 10 corresponde solamente a empresas estadounidenses.

Compañía británica PwC, una de las más grandes consultoras del mundo, realizó un ranking de 100 empresas por capitalización de mercado. La lista Global Top 100 clasificó a las empresas por su capitalización de mercado en dólares al 31 de marzo de 2017 y las compara con la lista Top 100 al 31 de marzo de 2016 y 2009.

En términos generales, la capitalización bursátil del top 100 de empresas globales aumentó a más del doble de los niveles posteriores a la crisis y un 12% más que el 31 de marzo del 2016. Las tres principales empresas se mantuvieron sin cambios respecto al año pasado y este año hubo una nueva entrada en el Top 10, y una empresa saliendo del Top 100 este año.

La capitalización bursátil de las 100 compañías más grandes a nivel mundial aumentó significativamente en 1,861 millones de dólares. Este aumento revertió la caída del 2016 y es el valor más alto registrado por PwC. Casi el 70% del crecimiento fue aportado por las empresas estadounidenses, debido a las fuertes condiciones económicas antes y después de las elecciones en Estados Unidos. Europa logró detener dos años de declive del valor, pero su participación continuó disminuyendo proporcionalmente.

Como país en donde se alojan las empresas, Estados Unidos es el mayor contribuyente a los 100 mejores, ganando 1,292 millones de dólares para alcanzar 10,928 millones de dólares. El fuerte desempeño de Amazon y Apple ha impulsado el crecimiento de Estados Unidos.

La capitalización bursátil de China /Hong Kong aumentó 14% en comparación con el año pasado, alcanzando los 2,025 millones de dólares y 11 empresas entre las 100 primeras (sin cambios respecto al 2016), mostrando que los mercados chinos recuperaron cierta confianza en el último año. Tencent fue la empresa china con el mejor desempeño este año, tras aumentar su valor en un 42% a 272, 000 millones de dólares desde el 2016.

Las empresas europeas no se han recuperado completamente de la crisis financiera. Europa sólo está representada por 22 empresas (9 en comparación con el 2009 y 19 en comparación con el 2008), y sólo el 17% de la capitalización de mercado general (frente al 36% del 2008). Mientras Europa logró detener una mayor disminución, el valor de sus empresas sigue siendo inferior al de 2013-2015 y 2010-2011.

El sector que domina el ranking es el tecnológico, que siguió manteniéndose por delante del sector financiero por segundo año, subrayando el atractivo duradero de las empresas de tecnología. Los tres principales del mundo siguen siendo empresas tecnológicas. La ganadora de este año (Apple) retiene la primera posición por sexto año consecutivo y nuevamente por delante del segundo (Alphabet), logrando duplicar la brecha de valor a 175,000 millones de dólares desde los 86,000 millones de dólares del año pasado. Estos gigantes tienen un alcance global inigualable y han cambiado nuestras vidas y la forma en que nos comunicamos e interactuamos.

ESTAS SON LAS 20 MEJORES EMPRESAS DEL MUNDO SEGÚN LOS DATOS DE PWC:

#### 1. Apple

Apple es una empresa multinacional estadounidense que diseña y produce equipos electrónicos, software y servicios en línea. Tiene sede en Cupertino, California. Logró un valor de capitalización de 754,000 millones de dólares y desde el 2009 ha aumentado 32 lugares en el ranking.



## 2. Alphabet

Alphabet Inc. es una empresa multinacional estadounidense, un holding creado por Google, que desarrolla productos y servicios de tecnología en diferentes campos de internet, software, dispositivos electrónicos y otras tecnologías con empresas de sectores como la biotecnología, salud, telecomunicaciones y la domótica. Tiene su sede en Mountain View, California. Logró un valor de capitalización de 579,000 millones de dólares y desde el 2009 ha aumentado 20 lugares en el ranking.

## 3. Microsoft

Microsoft es una empresa multinacional estadounidense, dedicada al sector tecnológico y desarrollo de software y hardware. Tiene su sede en Redmond, Washington. Logró un valor de capitalización de 509,000 millones de dólares y desde el 2009 ha aumentado tres lugares en el ranking.

## 4. Amazon

Amazon es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube con sede en Seattle, Washington. Logró un valor de capitalización de 423,000 millones de dólares. PwC no tiene datos de los resultados del 2009 para este ranking.

## 5. Berkshire Hathaway

Berkshire Hathaway es una sociedad tenedora de origen estadounidense, dueña total o parcial de las acciones de varios grupos empresariales, con sede en Omaha, Nebraska. Es la primera compañía financiera de la lista de PwC. Logró un valor de capitalización de 411,000 millones de dólares y desde el 2009 ha aumentado siete lugares en el ranking.

## 6. Facebook

Facebook es la compañía dueña de la popular red social con el mismo nombre. La compañía tiene sus oficinas centrales en Menlo Park, California. Logró un valor de capitalización de 411,000 millones de dólares. PwC no tiene datos de los resultados del 2009 para este ranking.

#### 7. Exxon Mobil

ExxonMobil Corporation es una empresa petrolera estadounidense con actividades en más de 40 países de todo el mundo que incluyen, la explotación, elaboración y comercialización de productos petroleros y gas natural, así como la fabricación de productos químicos, plásticos y fertilizantes. Su sede social se encuentra en Dallas. Logró un valor de capitalización de 340,000 millones de dólares y desde el 2009 ha perdido seis lugares en el ranking.

#### 8. Johnson & Johnson

Johnson & Johnson es una empresa estadounidense fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, productos de cuidado personal, perfumes y productos para bebés. La empresa incluye alrededor de 230 empresas filiales con operaciones en más de 57 países, y tiene su sede en New Brunswick, Nueva Jersey. Logró un valor de capitalización de 338,000 millones de dólares y desde el 2009 ha permanecido en el mismo lugar del ranking.

#### 9. Jpmorgan Chase & Co

JP Morgan Chase es una empresa financiera creada el año 2000 tras la fusión del Chase Manhattan Corporation y la J.P. Morgan & Co. Es una de las empresas de servicios financieros más antiguas del mundo. Con oficinas centrales en Nueva York, es líder en inversiones bancarias, servicios financieros, gestión de activos financieros e inversiones privadas. Logró un valor de capitalización de 314,000 millones de dólares y desde el 2009 ha aumentado 19 lugares en el ranking.

#### 10. Wells Fargo & Co

Wells Fargo & Co. es una compañía diversificada de servicios financieros con operaciones en todo el mundo. Tiene sede en San Francisco, California. Wells Fargo es el resultado de una adquisición, California Wells Fargo & Co. por parte de la corporación Norwest Corporation en 1998. Logró un valor de capitalización de 279,000 millones de dólares y desde el 2009 ha aumentado 45 lugares en el ranking.

#### 11. Tencent Holdings

Tencent Holdings es una empresa china cuyas subsidiarias proveen servicios de internet y servicios de teléfonos móviles, además de ofrecer servicios de publicidad en internet en su país de origen. Tiene su sede en Shenzhen, Guangdong, China. Logró un valor de capitalización de 272,000 millones de dólares. PwC no tiene datos de los resultados del 2009 para este ranking.

#### 12. Alibaba

Alibaba es un consorcio chino con sede en Hangzhou dedicado al comercio electrónico en Internet, incluyendo portales de ventas business-to-business, de venta al por menor, y de venta entre consumidores. También ofrece servicios de pago en línea, un motor de búsqueda de comparación de precios y servicios de almacenamiento de datos en la nube. Logró un valor de capitalización de 269,000 millones de dólares. PwC no tiene datos de los resultados del 2009 para este ranking.

#### 13. General Electric

General Electric es una corporación conglomerada multinacional de infraestructura, servicios financieros y medios de comunicación altamente diversificada de origen estadounidense. Tiene sede en Fairfield, Connecticut. Logró un valor de capitalización de 260,000 millones de dólares y desde el 2009 ha aumentado 11 lugares en el ranking.

#### 14. Samsung

Samsung es un conglomerado de empresas multinacionales con sede en Seúl, Corea del Sur. Es mayor grupo empresarial de ese país, con numerosas filiales que abarcan negocios diversos en industrias como la electrónica de consumo, tecnología, finanzas, aseguradoras, construcción, biotecnología y sector servicios. Logró un valor de capitalización de 259,000 millones de dólares y desde el 2009 ha aumentado 39 lugares en el ranking.

#### 15. AT&T

AT&T (American Telephone and Telegraph) es una empresa estadounidense de telecomunicaciones que provee servicios de voz, video, datos e Internet a negocios, personas físicas e instituciones de gobierno. Tiene sede en Dallas, Texas. Logró un valor de capitalización de 256,000 millones de dólares y desde el 2009 ha perdido ocho lugares en el ranking.

#### 16. Ind & Comm Bk Of China

El Banco Industrial y Comercial de China (ICBC; Industrial and Commercial Bank of China Ltd. En inglés) es el banco más grande de China y el mayor banco del mundo por capitalización de mercado. Es el banco más grande del mundo en términos de valor de mercado, el banco más grande del mundo por depósitos, y el banco más rentable del mundo. Logró un valor de capitalización de 246,000 millones de dólares y desde el 2009 ha perdido 12 lugares en el ranking.

#### 17. Nestlé

Nestlé es una empresa multinacional suiza de alimentos y bebidas con sede en Vevey, Vaud, Suiza. Es considerada como la empresa de alimentos más grande del mundo. Logró un valor de capitalización de 239,000 millones de dólares y desde el 2009 ha perdido dos lugares en el ranking.

#### 18. Bank Of America

Bank of America es un banco estadounidense y una empresa de servicios financieros multinacional con sede central en Charlotte, Carolina del Norte. Logró un valor de capitalización de 236,000 millones de dólares y desde el 2009 ha aumentado 69 lugares en el ranking, siendo la empresa de esta lista que más lugares ha avanzado.

#### 19. Procter & Gamble

Procter & Gamble es una empresa estadounidense multinacional de bienes de consumo con localización en Cincinnati, Ohio. Logró un valor de capitalización de 230,000 millones de dólares y desde el 2009 ha perdido nueve lugares en el ranking.

## 20. China Mobile

Conocida como China Mobile o CMCC, es el mayor operador de telefonía móvil de China y del mundo por cantidad de abonados. La empresa es propiedad de la República Popular China, fue creada en 1997 a partir de la entonces empresa monopólica China Telecom. Actualmente posee 67.5% del mercado de comunicaciones móviles en China continental. China Mobile también es propietaria de Paktel en Pakistán. Logró un valor de capitalización de 224,000 millones de dólares y desde el 2009 ha perdido 15 lugares en el ranking. (Economista, 2017).

### 1.11 La globalización en México

Hoy en día, a nivel mundial, las empresas e industrias se están enfrentando de manera creciente a una nueva dinámica y a nuevos patrones de comportamiento de la producción y de los mercados. Existe, sobre todo, un nuevo tipo de competencia a nivel internacional, el cual es diferente tanto cualitativa como cuantitativamente del tradicionalmente observado: por un lado existen nuevos productos y procesos productivos, así como una constante incorporación de innovaciones tecnológicas; por el otro, existen nuevos e importantes competidores en casi todas las ramas industriales del mercado mundial.

Estas diferencias en la competencia internacional son el resultado del proceso de globalización de la economía mundial, el cual ha provocado que el mundo entero se convierta en un solo mercado. Es ahora en este único mercado donde se producen y manufacturan los bienes industriales, con la participación de empresas de diferentes nacionalidades, sectores o regiones. Las empresas adquieren sus insumos de ese mismo y único mercado, sin preocuparse del origen de los mismos, pero sí de la calidad, precio, puntualidad en el tiempo de entrega y diseño. Es en este mismo mercado, además, donde todas las empresas comercializan y distribuyen sus productos. Por lo tanto, la competencia se da ahora en el marco de la economía y mercado globales.

Este nuevo marco en el que las empresas compiten abre grandes oportunidades, pero al mismo tiempo graves riesgos para todas y cada una de ellas. Las oportunidades se encuentran en las líneas de la modernización, la expansión de la empresa, la penetración a nuevos mercados y el éxito al competir con firmas extranjeras. Los riesgos van desde la disminución del margen de utilidades o la pérdida de la posición en un mercado, hasta la virtual desaparición de la empresa.

El problema, el reto, no es exclusivo de México; en la actualidad, y ante las nuevas circunstancias, las más diversas empresas e industrias del mundo se han visto obligadas a ajustarse introduciendo nuevos y modernos procesos productivos y distributivos, cambiando líneas de producción, identificando nichos de mercado y desarrollando ventajas excepcionales. En el momento en que estas empresas diseñan e implantan sus estrategias de ajuste, toman en cuenta seriamente las tendencias de la economía mundial y la agresiva competencia internacional.

Sin embargo, y lo más importante, es que reconocen que ya no es posible mantenerse aisladas de los procesos económicos que suceden en el mundo. En el fondo, ese es el mensaje implícito en la liberalización de las importaciones que ha tenido lugar recientemente en nuestro país. (El reto de la globalización para la industria mexicana).

México tiene los vientos de la globalización a su favor y algunas empresas como Mexichem lo han aprovechado al máximo. Pero no basta con eso; hace falta sacudirse estereotipos y regirse conforme a normas corporativas, disponer de cuadros ejecutivos y operativos mejor preparados y conectividad tecnológica.

Mexichem es el mayor abastecedor de fluorita y productor de ácido fluorhídrico del mundo y una de las empresas mexicanas con la estrategia de expansión más agresiva, vía la compra de compañías en distintas regiones del mundo. Su veloz expansión global la hace la mayor multinacional mexicana, con presencia productiva en 31 países. No es casual que esté en la cima. Los encargados de detectar mega tendencias dicen que los mercados emergentes impulsarán los flujos de bienes globales, que hoy equivalen al 36% del PIB mundial. México es la segunda mayor economía de América Latina y capta una quinta parte de la riqueza de la región: genera 21% del PIB y 22% de los ingresos, y alberga a 21% de empresas.

Hay dos grandes fuerzas que aceleran el crecimiento y la evolución de los flujos globales, uno es el aumento de la prosperidad mundial, dice el estudio *Los flujos globales en la era digital: ¿Cómo el comercio, las finanzas, personas y datos conectan la economía mundial?*, elaborado por el Instituto Global McKinsey. Se prevé que para 2025, unas 1,800 millones de personas en el mundo se sumarán al sector de población que consume, casi todos de mercados emergentes, y ejercerán un gasto cercano a 30,000 millones de dólares (mdd) al año, más del doble de los 12,000 mdd que gastan en la actualidad.

Esto creará nuevos y enormes centros para la demanda del consumidor y la producción global. Aunque no lo parezca, Mexichem está en esa ruta, pues la fluorita y el ácido fluorhídrico que produce Mexichem son insumos intermedios para la producción; en el primero caso de cerámica, vidrio y cemento; y en el segundo de aluminio para la fabricación de productos usados sobre todo por la industria.

Mexichem también es parte de una de las tres industrias más globalizadas: 10% de las empresas globales está en el sector de metales primarios, sólo por debajo de alimentos (con 16%) e información (con el 36%). El gran cambio para las empresas en dos décadas de globalización es que “antes pensábamos en vender desde México como base, hoy exportamos desde cualquier parte del mundo”, dice Eugenio Madero, director general de Sanluis Rassini Norteamérica, compañía con presencia en Brasil y Estados Unidos y participante junto con Carrillo en la mesa dedicada a la globalización en el reciente Foro Forbes.

Pero las empresas también pueden terminar arrolladas por la globalización, como sucedió con las dos grandes cerveceras mexicanas, que concentraban 98% del mercado mexicano y que en un lapso de tres años terminaron en manos de gigantes globales. Ser líder local es una de las condiciones para competir como empresa global, señala Deloitte, pero nada garantiza el éxito ni que los accionistas puedan resistirse a ofertas de compañías multinacionales, como en el caso de Grupo Modelo y Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, que ahora son propiedad mayoritaria de sus grandes rivales multinacionales Heineken y ab InBev, respectivamente.

Pero alcanzar la globalización no es el final del camino. Las empresas que han alcanzado esta etapa saben que ahora tienen que hacer frente a la competencia de las multi globales. Una empresa que se vuelve global tiende a estandarizar sus productos, con pequeños ajustes para adaptarlos a cada mercado o regiones, o bien hace dos categorías de productos, una para mercados emergentes, con el objetivo de beneficiarse de las economías de escala. Sin embargo, en esas condiciones sus productos no pueden satisfacer del todo las necesidades específicas de los consumidores en cada país y, por tanto, difícilmente alcanzan la participación de mercado más alta, dice un análisis de la consultora at Kearney.

Es así como surge la necesidad de decir adiós a la estandarización y saludar el concepto de compañía multiglobal, que implica organizar la producción, las compras, las ventas y la investigación y desarrollo en función de la estructura de la compañía, en la que las directrices y el know how están centralizados, pero los productos propiamente dichos se dejan a cada país, lo mismo que la iniciativa de emprendedor para sacar adelante al negocio y hallar la mejor relación con los proveedores. (Villafranco, 2017).

### **1.12 Multinacionales mexicanas**

En México y en otros países subdesarrollados, las opiniones de personas expertas y de los aprendices en el tópico de las Empresas Multinacionales de Economías emergentes (EME) habitualmente causa polémica, confusiones e incluso hasta discusiones para realizar aseguraciones pertinentes. Una de las formas de clasificar a las empresas es, según su ámbito estatal.

**México y sus 31 EME en las primeras décadas del siglo XXI**

Sectores	Subtotal de empresas	Tipo de empresas
Bebidas	2	Grupo Femsa y Arca
Farmacias	1	Casa Saba
Diversificado	4	Grupo Elektra, Kuo, Alfa y Xignux
Minerales no metálicos	4	Cemex, Grupo Vitro, Cementos
Comercio	1	Chihuahua e Interceramic
Autopartes	2	Grupo Elektra
Acero y productos de metal	1	San Luis Corporación Proeza
Petróleo y gas	1	Industrias CH
Acero	1	Pemex
Alimentos	5	Ahmsa
Línea blanca	1	Grupo Bimbo, Gruma, Lala, Bachoco y Accel
Ingeniería y construcción	1	Mabe
Telecomunicaciones	1	Ica
Televisión, radio y telecomunicaciones	1	América Móvil
Química y petroquímica	1	Televisa
Minería	1	Mexichem
Papel y productos de papel	1	Grupo México
Restaurantes y alimentos	1	Biopappel
Construcción	1	Alsea
Total de empresas	31	Homex

**Cuadro 3.** México y sus 31 EME en las primeras décadas del siglo XXI. Fuente: Revista de Relaciones Internacionales de la UNAM, núm. 128, mayo-agosto de 2017 Diseño: Elaboración propia.

### **1.13 La evolución de las empresas mexicanas en el mundo online**

El internet de las cosas aun siendo una tendencia innovadora en México, ha dado pasos firmes en su avance, la conectividad empresarial se ha incrementado, principalmente en el segmento de empresas que posee más de 10 trabajadores, alcanzando el 95% de empresas conectadas, sin embargo el segmento de empresas que posee de 1 a 10 trabajadores, que aporta el 46% de los puestos laborales, no ha avanzado de igual forma, principalmente por los costos iniciales asociados, como lo refleja el Índice de Innovación de la Sociedad.

Algo destacable es que 94% del total de las empresas mexicanas tienen entre sus perspectivas inmediatas algún proyecto de innovación tecnológica, a nivel de hardware, movilidad o IoT, de igual forma cada día son más las empresas que realizan trámites gubernamentales e inter empresariales por medio de plataformas virtuales, ahorrando recursos, tiempo y multiplicando la productividad. Si bien México ha experimentado un avance sustancial en este aspecto, tan solo el 29% de las empresas cuentan hoy en día con Pagina Web e igual número manejan cuentas en las redes sociales, de estas un 35% utilizan algún servicio de nube y solo el 1% utilizan plataformas de comercio electrónico.

Los números posicionan a México junto a Brasil como punta de lanza en el uso de estos medios tecnológicos en Latinoamérica, los estándares de conectividad y uso intensivo se encuentran a la altura de los estándares europeos y cerca de los números de conectividad y uso de los Estados Unidos.

#### **1.13.1 Los mercados de tecnología**

Los mercados de tecnología desempeñan un papel fundamental a la hora de facilitar la innovación colectiva. Proporcionan un marco en el que las empresas pueden obtener licencias sobre invenciones que complementen y mejoren sus objetivos empresariales. Del mismo modo, permiten a las empresas obtener ingresos de la concesión de licencias sobre las invenciones que no les interesa desarrollar o comercializar.

La innovación colectiva fomenta un intercambio fecundo de ideas y promueve la continuidad de la innovación. En la industria de los teléfonos inteligentes, las empresas adquieren tecnologías de diversos fabricantes de equipos y programas para crear una amplia oferta de productos de consumo. Apple Inc., por ejemplo, complementa sus propios conocimientos técnicos con la adquisición de licencias sobre tecnologías básicas de empresas como Qualcomm Inc. y Samsung para crear sus atractivos dispositivos de alto rendimiento.

La aparición de los mercados de tecnología se ha visto impulsada por dos factores principales: un mayor uso de la propiedad intelectual (P.I.) y el creciente grado de colaboración entre las empresas.

Los derechos de propiedad intelectual convierten los activos intelectuales en productos comercializables. Una patente, por ejemplo, confiere el derecho a impedir que otros fabriquen, ofrezcan para la venta o vendan la materia definida por las reivindicaciones del documento de patente. Estas reivindicaciones, que definen el alcance de la protección, describen los límites de un activo intelectual, lo que permite al titular de la patente evitar que otros abusen de la tecnología protegida. Estos derechos pueden hacerse valer y son transferibles. Como tal, un activo intelectual patentado puede venderse a un tercero por un canon determinado. Este tipo de transacciones son frecuentes en el entorno de la innovación colectiva.

El sistema de patentes también contribuye a impulsar el mercado de la tecnología en la medida en que el requisito de divulgación, a tenor de la ley de patentes (el solicitante debe describir la invención reivindicada con suficiente detalle de manera que una persona experta en la materia pueda realizarla), constituye una rica fuente de información tecnológica gratuita y al alcance de cualquiera. Mediante el seguimiento de la información publicada sobre patentes a través de bases de datos en línea, como PATENTSCOPE, gestionada por la OMPI, una empresa que se desenvuelva en el mercado de una nueva tecnología puede hacer un seguimiento de los avances fundamentales de la industria y descubrir tecnologías de interés para su actividad principal. Esta información también puede dar lugar a nuevas ideas para la innovación o a nuevas aplicaciones de las tecnologías existentes.

Los estudios ponen de manifiesto que los inventores del Japón se han apresurado a reconocer y aprovechar estas oportunidades. Un estrecho seguimiento de la información sobre patentes también ayuda a proteger contra la infracción inadvertida de los derechos de los demás.

Los ingresos generados por los mercados de tecnología están creciendo rápidamente. Durante el período de 1990 a 2009, las regalías y los derechos de licencia derivados de la venta internacional de activos intelectuales crecieron a un ritmo medio anual del 9,9%. En comparación, durante el mismo período, el valor generado por las importaciones mundiales de mercancías aumentó de media a un ritmo del 6,5% anual.

Un número creciente de países están participando en los mercados de tecnología. En 1990, tan sólo 62 países adquirieron licencias sobre tecnologías de otros países, pero, en 2007, había 147 países que lo hacían. Del mismo modo, en 1990, 43 países concedieron licencias sobre sus tecnologías, en tanto que, en 2007, la cifra había alcanzado los 143 países.

Si bien prácticamente todas las tecnologías sobre las que se conceden licencias tienen su origen en países de ingresos altos, hay ligeros cambios en la composición geográfica de los países que compran y venden tecnologías. A lo largo del último decenio, la proporción de ingresos procedentes de países de ingresos medianos (como el Brasil, China y la India) que participan en la venta y la compra de tecnologías en todo el mundo aumentó del 1% en 1999 al 2% en 2009.

Aunque los mercados de tecnología se están desarrollando, el crecimiento sigue concentrado en algunos sectores que destacan, a saber, la biotecnología, la electrónica, los semiconductores y las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). La innovación en estos sectores tiende a ser acumulativa (donde la nueva innovación se basa en nuevas formas de tecnologías patentadas ya existentes o las utiliza), por lo que la obtención de licencias se convierte en un requisito previo para la continuidad de la innovación. Estos sectores están mejor preparados de forma natural para participar en los mercados de tecnología.

A pesar de las señales de crecimiento, el mercado de la tecnología está todavía en su infancia. Los datos, cuando existen, ponen de manifiesto que el número de transacciones en los mercados del conocimiento sigue siendo bajo.

Las empresas encuestadas de determinados países de ingresos altos durante el período de 2003 a 2005 manifestaron su disposición a conceder licencias sobre sus tecnologías, pero dijeron que no conseguían hacerlo (véase la figura 1). En los Estados Unidos, de las empresas que cotizan en bolsa que divulgan detalles de los ingresos por licencias, solamente unas pocas generaron ingresos por la concesión de licencias, que, por lo general, representaron entre el 1% y el 3% de sus ingresos totales.

#### Participación y tasas de crecimiento nominal de algunas empresas 2005 y 2010

Empresa	País	Sector	Ingresos por regalías, millones de dólares EE.UU.		Ingresos por regalías, porcentaje de los ingresos totales	
			2005	2010	2005	2010
Qualcomm	EE.UU.	Aparatos y equipamientos tecnológicos	1.370	4.010	24,14 %	36 %
Philips	Países Bajos	Artículos recreativos, de deporte y pasatiempo	665	651	1,76 %	1,86 %
Ericsson	Suecia	Aparatos y equipamientos tecnológicos	N.d.	638	N.d.	2,26 %
DuPont	EE.UU.	Productos químicos	877	629	3,29 %	1,99 %
Astra Zeneca	Reino Unido	Productos farmacéuticos y de biotecnología	165	522	0,68 %	1,61 %
Merck	EE.UU.	Productos farmacéuticos y de biotecnología	113	347	0,51 %	0,75 %
IBM	EE.UU.	Software y servicios informáticos	367	312	0,40 %	0,31 %
Dow Chemical	EE.UU.	Productos químicos	195	191	0,42 %	0,35 %
Biogen idec	EE.UU.	Productos farmacéuticos y de biotecnología	93	137	3,84 %	2,90 %

**Cuadro 4.** (Fuente: Resultados preliminares de Paola Giuri y Salvatore Torrisi (2011) sobre “Los usos económicos de las patentes”, Conferencia final del proyecto de InnoS&T “Innovative S&T indicators for empirical models and policies: Combining patent data and surveys”, Munich.

Pagar a través del móvil o de internet es una realidad, pero todavía no es un mercado maduro. El dinero ha cambiado de forma muchas veces a lo largo de la historia y se encuentra a las puertas de un nuevo salto, aunque el futuro aún no ha decidido qué camino tomará.

### **1.14 El uso de la tecnología en Mipymes**

El internet de las cosas (IoT) aun siendo una tendencia innovadora en México, ha dado pasos firmes en su avance, la conectividad empresarial se ha incrementado, principalmente en el segmento de empresas que posee más de 10 trabajadores, alcanzando el 95% de empresas conectadas, sin embargo el segmento de empresas que posee de 1 a 10 trabajadores, que aporta el 46% de los puestos laborales, no ha avanzado de igual forma, principalmente por los costos iniciales asociados, como lo refleja el Índice de Innovación de la Sociedad.

Algo destacable es que 94% del total de las empresas mexicanas tienen entre sus perspectivas inmediatas algún proyecto de innovación tecnológica, a nivel de hardware, movilidad o IoT, de igual forma cada día son más las empresas que realizan tramites gubernamentales e inter empresariales por medio de plataformas virtuales, ahorrando recursos, tiempo y multiplicando la productividad. Si bien México ha experimentado un avance sustancial en este aspecto, tan solo el 29% de las empresas cuentan hoy en día con Pagina Web e igual número manejan cuentas en las redes sociales, de estas un 35% utilizan algún servicio de nube y solo el 1% utilizan plataformas de comercio electrónico.

Los números posicionan a México junto a Brasil como punta de lanza en el uso de estos medios tecnológicos en Latinoamérica, los estándares de conectividad y uso intensivo se encuentran a la altura de los estándares europeos y cerca de los números de conectividad y uso de los Estados Unidos. (Proméxico).

En México existen más de 4.2 millones de unidades económicas, de las cuales 99.8% son pequeñas y medianas empresas (Pymes), las cuales representan 52% del PIB y generan el 72% del empleo del país. Hoy más que nunca, la tecnología es parte fundamental para que esos emprendimientos continúen por buen camino.

Estudios de Zoho Corp, empresa india desarrolladora de software, estiman que sólo 6% de las Pymes en México utilizan las Tecnologías de la Información (TICs).

*“Las tecnologías de información le permiten a las Pymes incrementar esa productividad y ser más competitivas. Éste es un tema muy importante para el país ya que son el motor de la economía”*, Rodrigo Vaca, VP de marketing de Zoho Corp.

Según la OCDE, la productividad de las empresas es 6.3 veces superior a las de las microempresas, 2.9 veces mayor a la de las pequeñas y 1.7 veces superior a la de las medianas. Esta productividad se debe a la economía de escala, la experiencia del mercado y uno de esos factores son las Tecnologías de la Información.

La importancia de las Pymes también está en la creación de empleo, ya que generan tres de cuatro empleos en el país.

*“El mercado de las Pymes ha ido creciendo en los últimos años, pero particularmente en los últimos dos años la actividad de emprendedores ha avanzado a pasos acelerados”*, Rodrigo Vaca.

De acuerdo con la Asociación Mexicana del Transporte Intermodal (AMTI), las TICs son uno de los motores primordiales para el desarrollo de las organizaciones sin importar su tamaño, haciéndolas más productivas y eficiente.

Rodrigo Vaca comparte cinco puntos para que las pymes adopten a las TICs.

- 1.- Decisión: Las Pymes deben escoger una tecnología que se adapte a sus necesidades y a los retos que tengan. Existen miles de opciones en el mercado, pero una pyme debe saber escoger las TICs que necesite para sus necesidades, porque si no puede perderse en su uso.
- 2.- Manipulación: Las Pymes deben buscar TICs amables y que los empleados aprendan a utilizar fácilmente. Las grandes empresas pueden invertir mucho tiempo y recursos en capacitar a su gente, las Pymes no.
- 3.- Mejor opción: Buscar y comparar precios accesibles para que se traduzca rápidamente en el retorno de la inversión. A veces encontramos empresas que utilizan TICs que no son tan malas, pero que si son muy caras.
- 4.- Durabilidad: Las Pymes necesitan TICs que puedan seguir utilizando en el largo plazo, al momento que sus necesidades vayan cambiando.

*“Las TICs pueden ayudar a evitar que las pymes mueran en corto tiempo. No hay cura milagrosa, pero definitivamente pueden ayudar. Y a las que sobreviven les ayudan a alcanzar su punto de equilibrio más rápido y a vender más.”* Rodrigo Vaca.

El 82.5% de las Pymes que arrancan desaparece antes de los 2 años porque no son rentables, destacan varios estudios.

“El reto principal para las pymes es vender más: las grandes empresas pueden sobrevivir a la disminución de ventas dos o tres años, las pymes no”, comentó Vaca.

Otro factor que afecta a las Pymes, continúa Vaca, es el de la competitividad. Las pymes no sólo compiten en el mercado nacional, hoy en día también compiten a nivel internacional.

“En estos dos puntos, son las TICs las que ayudan a las pymes a vender, a ser siempre competitivos y ver mejorar más su productividad”, comentó el VP de marketing de Zoho Corp.

Quizá un factor que aún podría afectar a algunas pymes es el costo de las TICs. “Las TICs no han sido baratas, siempre han sido famosas por ser muy caras”, comentó.

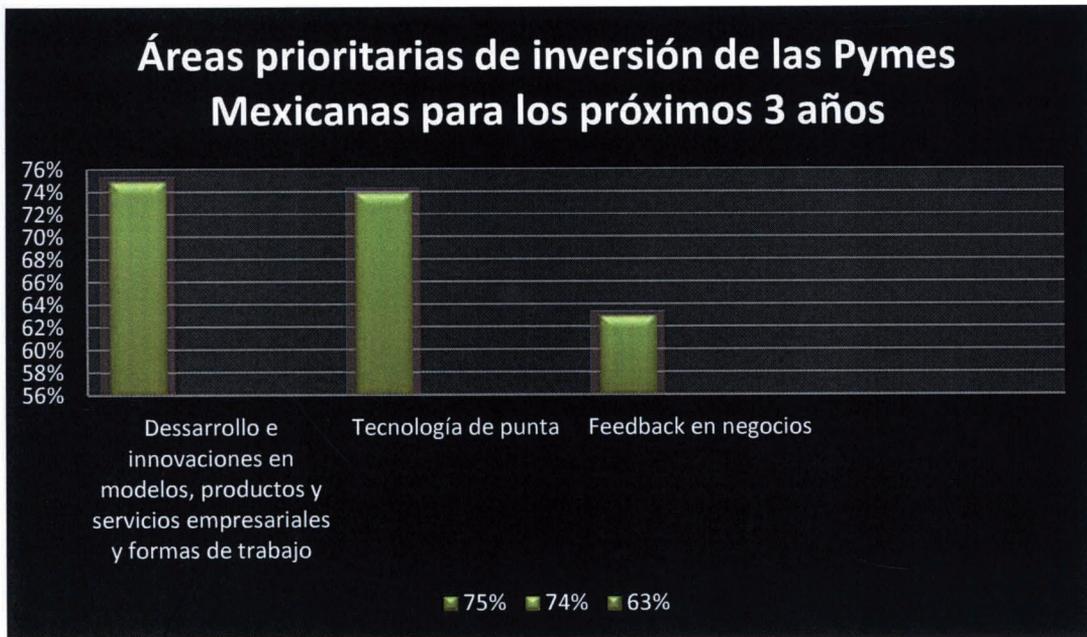
A pesar de estos retos, México se encuentra entre los siete países que más rápido están creciendo en términos de adopción de TICs en Pymes. Aunque aún existen retos importantes. (Villafranco, 2017).

Las Pequeñas y Medianas Empresas en México y alrededor del mundo se muestran preparadas y confiadas acerca del futuro de su negocio, y creen tener las estrategias adecuadas para enfrentar un año de incertidumbre económica, de acuerdo al estudio de American Express® Global SME (Small Medium Enterprise). El estudio se realizó entre altos directivos y tomadores de decisiones en el mercado medio, a lo largo de 15 países. Los resultados revelaron un optimismo moderado en las empresas mexicanas sobre el estado de la economía mundial durante los próximos 12 meses, con declaraciones más positivas que negativas (37% positivas contra 19% negativas), datos que se asemejan a los resultados globales (39% contra 16%).

Sobre los resultados del estudio, Carlos Carriedo, Vicepresidente y Gerente General de American Express Global Commercial Payments de Latinoamérica y Canadá, comentó: *“Es muy alentador que las medianas empresas de México estén buscando formas innovadoras para crecer, tienen confianza en su negocio y eso nos motiva a nosotros para ayudarles en su meta”*. Carriedo añadió: *“Consolidar una empresa no es fácil y está claro que los emprendedores a menudo tienen dificultades para acceder a los financiamientos necesarios para invertir, y como resultado, están buscando más allá de las fuentes tradicionales.*

*Ahí entramos nosotros, en American Express queremos apoyarles para que esos fondos no sean un impedimento para crecer, ya que ellos son una pieza clave en la economía del país”*, concluyó Carlos Carriedo. Empresas seguras del desempeño de su negocio Las pymes a nivel global confían en su habilidad para incrementar los ingresos y la rentabilidad, y México no es la excepción. Más de la mitad de las empresas encuestadas en el país (59%), esperan un crecimiento de los ingresos de al menos 4% en este año, en línea con la cifra global de 58% para el mismo crecimiento y período. En términos de rentabilidad, casi la mitad de los encuestados mexicanos (48%) respondieron de forma similar a los datos globales, pronosticando un beneficio de al menos 6% anual en los próximos tres años. Enfoque en la expansión y las ventas para impulsar el desempeño financiero A grandes rasgos, las pymes mencionaron que se centrarán en estrategias de crecimiento y expansión para mejorar su desempeño financiero. Más de la mitad de los encuestados mexicanos (54%) dice que la expansión en nuevos segmentos del mercado doméstico será una prioridad en su estrategia de negocio durante los próximos tres años para lograr con el cometido. Es el porcentaje más alto junto a Argentina con 54% de todos los países encuestados, y significativamente más que el promedio mundial de 42%. Aumento de las exportaciones, también parte del impulso para crecer La exportación es un pilar fundamental en las estrategias de crecimiento de muchas compañías, tanto a nivel mundial como en México: 37% de los encuestados nacionales planean su expansión a nuevos mercados internacionales como una vía para mejorar el rendimiento financiero durante los próximos tres años. De hecho, las empresas mexicanas confían en que están en el momento para crecer; pues 62% cree que su empresa tiene los planes adecuados para aumentar su exportación. Lo más significativo, es el hecho que más de la mitad de las pymes en México 76% (más que cualquier país encuestado) coinciden en que es más fácil acceder a nuevos mercados que hace tres años.

Empresas buscan fuentes de financiación más diversas para apoyar el crecimiento En México, 51% de las pymes dice tener dificultades para acceder a los financiamientos necesarios para hacer crecer su negocio, mientras que casi tres cuartas partes (74%) afirma que el flujo de efectivo afecta su capacidad de pagar a los proveedores en forma y tiempo. Hoy en día, estas empresas dependen del capital existente y del acceso a los fondos (55%), así como de los préstamos bancarios (52%) para financiar su inversión. Durante este año, las pymes planean buscar nuevas formas de financiamiento para beneficiar el capital y lograr crecer. Enfocar los esfuerzos a largo plazo Como parte de la investigación, se preguntó a los altos ejecutivos sobre los objetivos a largo plazo del negocio, y mientras que el crecimiento de los ingresos (56%) y el margen de utilidad (43%) se identificaron como las prioridades 1 y 2 respectivamente, 29% mencionó que su objetivo era enfocarse en la construcción de la reputación de su marca.

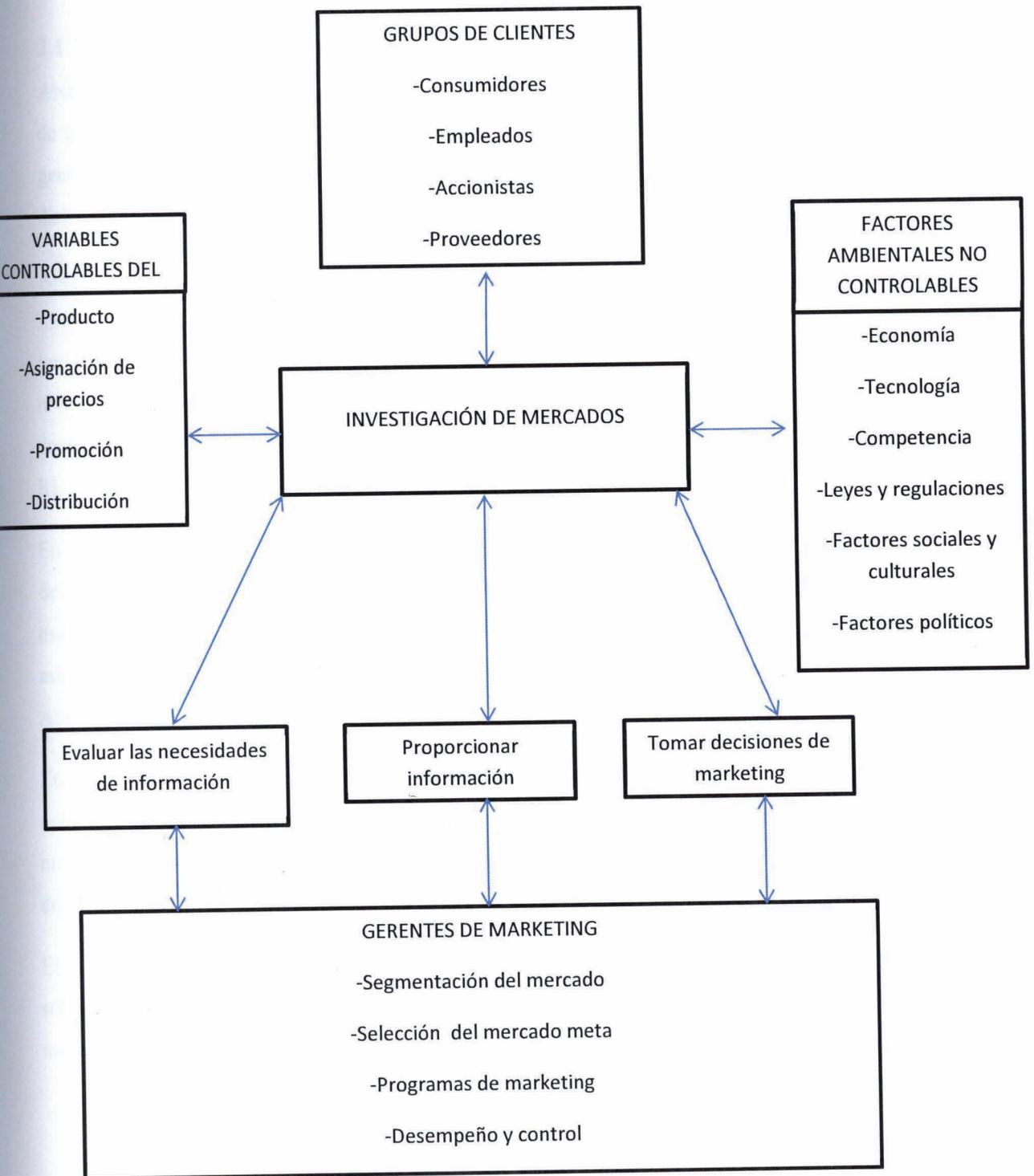


**Gráfica2.** Fuente: <https://www.businessandmarketingtodaynews.com/pymesmexicanaspreparadas-invertir-en-otros-mercados-acuerdo-a-estudio-american-express-pymes/> Diseño: Elaboración propia.

## **Capítulo II: Introducción a la investigación de la empresa “Abarrotes Marju S de RL de CV”**

El paradigma básico del marketing que se describe en la figura 3 permite entender mejor la naturaleza y el papel de la investigación de mercados.

El marketing destaca la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente. Para determinar esas necesidades y poner en práctica estrategias y programas de marketing que las satisfagan, los gerentes de marketing necesitan información sobre los clientes, los competidores y otras fuerzas. (Malhotra, 2008).



**Figura 4.** El papel de la investigación de mercados. Fuente: (Malhotra, 2008) Diseño: Elaboración propia.

## **2.1 Descripción del producto y necesidades que resuelve**

Abarrotes Marju S de RL de CV, comercializa y distribuye productos de conveniencia con venta de mayoreo, medio mayoreo y menudeo a Mipymes familiares, así como venta al público en general; cuenta con una sucursal con el nombre de SUPER MARIO'S su giro principal de esta dicha sucursal es la venta al menudeo.

Abarrotes Marju S de RL de CV, pretende lograr que las micro-empresas que dependen de ella se fortalezcan gracias al servicio al cliente y a los precios accesibles que se brindan; para que sigan teniendo un modo de vida. Dado a que se pretende minimizar la negación para poder elevar el nivel de competitividad donde dicha empresa se convierta en la número uno de la región. A continuación se describen algunos clientes que se han mantenido leales en Abarrotes Marju S de RL de CV.

En la zona de Tepalcatepec Michoacán se distribuyen productos para: 4 gasolineras, 12 escuelas de 18 establecidas en el municipio, 8 restaurantes, 6 puestos ambulantes de comida y cabe mencionar que el 40% del 50% de las “tienditas de la esquina” existentes; se abastecen de esta misma, que generan antigüedad entre 15 y 20 años formando parte de la cartera de clientes de Abarrotes Marju S de RL de CV.

En la actualidad, la mayoría de las personas al despertar enciende el televisor, consulta su teléfono celular, se calienta un café en un horno de microondas, lee el periódico en un dispositivo móvil, se dirige al trabajo o a la escuela escuchando música a través de APP es decir, gran parte de sus actividades están relacionadas directamente con el uso de tecnología.

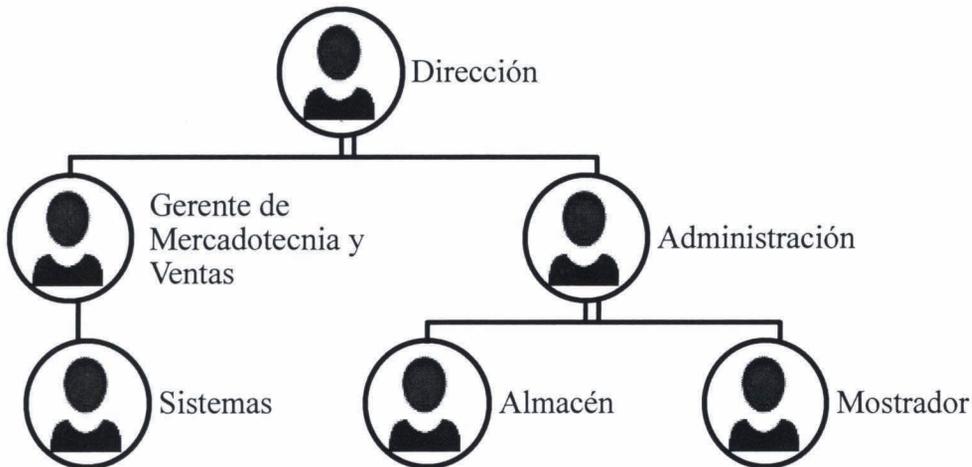
El contexto empresarial se halla inmerso en un profundo proceso de cambio y reestructuración, sobre todo debido a la aparición y difusión que, de manera continua, se está produciendo de nuevas aplicaciones de TIC.

Esta situación resulta observable tanto en el plano técnico, por ejemplo con la aparición de aplicaciones basadas en entornos de Internet, como en el mercado, gracias al desarrollo de diversos elementos y sistemas de TIC, como las aplicaciones multimedia que constituye un proceso al cual las empresas no pueden permanecer ajenas, debiendo tratar de incorporar y gestionar adecuadamente todos aquellos instrumentos y mecanismos que les permitan ofrecer un mayor valor y de este modo una revolución en la manera de hacer negocios. Es preciso tomar en consideración que hoy en día la competitividad de cualquier actividad económica, empresarial o profesional depende cada vez más de la inversión que se realice en TIC.

Es por eso que Abarrotes Marju S de RL de CV se hace apremiante para la adquisición de un Software altamente sofisticado para que dicha empresa se fortalezca y se convierta en una empresa altamente competitiva; en procesos de ventas eficientes, finanzas y logística, para crear una cadena de comercialización más fuerte llegando a más familias que les pueda proveer el servicio y dichas familias adquieran un modo de vida con tiendas de servicio detallado.

Abarrotes Marju S de RL de CV, en los últimos 3 años debido a una extensa investigación de mercado (Mystery shopper) se implementaron 6 nuevas rutas de comercialización al estado de Jalisco. Dicha empresa cuenta con 21 empleados que colaboran con ella, dado al incremento de la demanda no solo se generan nuevos empleos; sino que la misma empresa está proporcionando un modo de vida para las familias Jaliscienses.

## 2.2 Estructura organizacional de la empresa



**Dirección:** Es el área al mando de los representantes legales, encargados de mantener en funcionamiento la empresa buscando siempre la coordinación y trabajo en equipo.

**Gerente de Mercadotecnia y Ventas:** Encargada de las activaciones de marca, estrategias de ventas, publicidad en redes sociales y de la supervisión y el buen funcionamiento de la empresa.

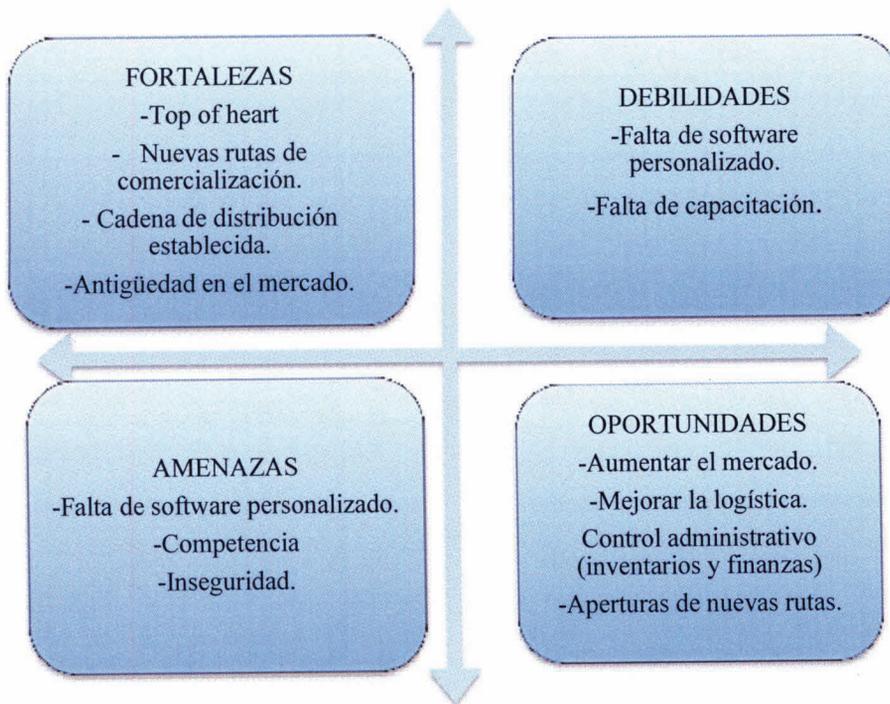
**Administración:** Encargado del orden y facturación de la empresa.

**Sistemas:** Encargado del mantenimiento de los equipos de cómputos.

**Almacén:** Encargado de dar rotación y mantenimiento de los productos.

**Mostrador:** Encargados de dar un cordial recibimiento al consumidor ya que son la cara visual de la empresa.

### 2.3 Análisis FODA



**Figura 5.** FODA de Abarrotes Marju S de RL de CV. Fuente: Elaboración propia.

## 2.4 Medición de riesgos técnicos, financieros, y de mercado y su plan de contingencia

Reconocimiento de riesgos	Eventos	Causas	Responsables	Acciones preventivas	Acciones correctivas	Probabilidad de ocurrencia
Técnicos	*Falta de Software Especializado	*Control de inventarios	*Dirección administrativa y Dirección de compras	*Crear un software personalizado para Abarrotos Marju S de RL de CV	*Diseño e Implementación del nuevo software para el manejo de un mejor control	*Alta
Financieros	*Falta de control en cuentas por cobrar *Control de Inventarios *Falta de control de perecederos	*Altas ventas y falta de administración	*Departamento de finanzas	*Análisis de los inventarios y determinar la cantidad óptima	*Aumento de los márgenes de utilidad neta	*Alta
Ventas y Mercado	*Competencia * Falta de procesos especializados de vanguardia	* Segmentar de manera adecuada los nuevos clientes.	*Departamento de Mercadotecnia y ventas	*Planeación de estrategias y ventas *Publicidad personalizada *Aumentar la experiencia de compra de los clientes	*Capacitación y logística en los procesos de ventas *Implementación de nuevas rutas de distribución.	*Alta
Organizacional	* Sobre inventario *Control de clientes y proveedores	*Dado el incremento de ventas es ineficiente el programa de finanzas	*Dirección	Estrategias de control en finanzas.	Capacitación de las herramientas CRM Y ERP	*Alta

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 Calendario de actividades y aplicación del Software

Calendario de actividades y aplicación del Software 2017 - 2021									
Actividad relacionada con:	1 Mes	2 Mes	3 Mes	4 Mes	5 Mes	6 Mes	7 Mes	8 Mes	
Plataforma de Software (ERP)									
Plataforma de Software (CRM)									
Servicios profesionales adicionales para:									
Estructura financiera de negocios y valuación de la empresa									
Medición de impacto de la empresa en crecimiento social									
Diseños de procesos administrativos y operativos									
Modelo de comercialización y diseño de estrategia de mercado									
Estudios de mercado en población objetivo									
Diseño e implementación de promoción, publicidad y logística									

**Tabla 2.** Calendario de actividades y aplicación del Software 2017 - 2018. Fuente: Elaboración propia.

## 2.6 Justificación del Software e impactos esperados al ejecutarlo

1.- Plataforma de software (ERP): Muchos de los gastos operativos y administrativos de Abarrotes Marju S de RL de CV se han elevado debido a la falta de planeación y control que vincule los pedidos con los pagos de los mismos por parte de la distribución de forma estratégica y eficiente, varios de estos procesos se hacen de forma intuitiva y con herramientas de informática básica como es: Microsoft Office, CONTPAQ I y SAE. Además de que en muchas ocasiones las ventas rebasan los pedidos solicitados, generando desabasto.

La adquisición de una plataforma de control de las finanzas (ERP), permitirá mejorar el control organizacional, contable, logístico, y en general del ofrecimiento de los servicios que ofrece la empresa para poder ampliar nuevos puntos de distribución. Para el aumento de utilidades.

2.- Plataforma de Software (Control de clientes y bases de datos CRM): Uno de los retos que enfrenta Abarrotes Marju S de RL de CV con el crecimiento de los puntos de distribución, es la logística dado al incremento de clientes. La plataforma de control de clientes y bases de datos permitirá modernizar los procesos operativos y de comunicación, así como el manejo de las bases de información ya que actualmente se realiza de forma tradicional con Excel y comunicación por correo electrónico.

Se requiere además de mejorar el contenido y funciones de la plataforma en línea, a manera de página web, donde la gente pueda acceder a información sobre los productos, servicios y promociones. La comunicación con los clientes de empresa sea más eficiente, al mismo tiempo que permita a los nuevos canales de distribución sentirse respaldadas con una cultura organizacional fortalecida. Se pretende que los clientes puedan cargar sus pedidos en la plataforma para poder sistematizar y hacer eficiente los procesos logísticos, conectando la página web con las demás plataformas de gestión de la empresa; de esta manera Abarrotes Marju S de RL de CV se podrá habilitar para mejorar el comercio electrónico, control absoluto de cuáles son los clientes reales, el que más consume y el de mayor utilidad, así como las mismas variables para identificar cuáles son los proveedores rentables y frecuencia de compra hacia los mismos.

3.- Consultoría en estructura financiera del negocio: a través de este concepto se, busca una reestructuración de la empresa y sus procesos de ventas, para realizar una planeación estratégica adecuada y lograr ser una empresa altamente competitiva. Lograr la expansión a nuevas rutas de comercialización, y comenzar con procesos de compra y venta más sofisticados. La consultoría permitirá cuenta con herramientas a nivel directivo para que los ingresos puedan reinvertirse hacia la segunda etapa de crecimiento.

4.- Diseño de procesos administrativos y operativos: rediseño de logística en las cadenas de distribución existentes para bajar los costos operativos, mejorar la gestión de la empresa y sus controles internos, rumbo a la reducción de costos operativos y de administración, buscando además reformular las áreas de gestión de la empresa y apoyar a la profesionalización de los encargados de estas áreas para buscar la excelencia en el servicio al cliente.



5.- Modelo de comercialización y diseño de estrategia de mercado: Se pretende afianzar un modelo de negocios para establecer la forma en que varían las transacciones que ocurren dentro de determinado periodo(hora, día, semana, año), segmentando un determinado tipo de comprador, por lo tanto Abarrotes Marju S de RL de CV tendrá tantos patrones de demanda como posibles combinaciones de tales variables puedan existir, tratando que la empresa pueda optimizar los resultados de las operaciones para determinado conjunto de patrones de demanda, y posteriormente el análisis de parámetros de uno o más patrones de demanda observando el comportamiento de compradores, giro por menudeo y mayoristas.

Así como el rediseño de estas variables: pronóstico de ventas, sistemas de distribución, servicio al cliente, políticas de precio y mezcla de promoción y publicidad.

6.- Estudios de mercado en población objetivo: A través de este concepto se pretende recibir información para continuar con una cadena de comercialización más eficaz, buscando nuevos segmentos de mercados rentables para ampliar la cartera de clientes y mejoras en el proceso de distribución.

7.- Diseño e implementación de campañas de promoción y publicidad: Actualmente Abarrotes Marju S de RL de CV ha tenido buena recepción en el mercado, sin embargo la distribución se han generado con la confianza de los clientes y su publicidad de boca en boca aunando a esto el "TOP OF HEART" dado a la antigüedad de 42 años que se ha permanecido en el mercado. Con las nuevas estrategias para el departamento de mercadotecnia y ventas se realizaran varios ajustes como: marketing digital, estrategias de comercialización personalizadas etc.

## **Capítulo III: Exposición de datos**

### **3.1 Investigación de mercados**

La investigación comercial se considera como una herramienta de uso continuo a lo largo de todo el proceso de marketing emprendido por la organización, proporcionando en todo momento la información necesaria para realizar la metodología adecuada, para obtener información útil.

En primer lugar, se revisan las fases de un proceso de marketing tal y como se debe entender en la actualidad, para, posteriormente, definir las posibles aplicaciones de la investigación que, como se va poder comprobar, cubren cada una de las etapas por la que pasa la empresa en su implantación de la estrategia comercial. La realidad empresarial exige que cualquier organización disponga de un sistema de información de marketing (SIM) eficaz que la capacite para responder rápidamente ante oportunidades y amenazas.

### **3.2 Metodología**

La metodología adecuada que se utilizó en Abarrotes Marju S de RL de CV, para responder a las hipótesis de esta investigación; fue el diseño de investigación exploratoria con variación descriptiva para cuantificar la relevancia de las diferentes necesidades del cliente, y la percepción que tienen de la misma.

Se aplicaron encuestas a los clientes de Abarrotes Marju S de RL de CV utilizando las preguntas que se plantean en una investigación descriptiva que son: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Por qué? , para la elaboración de la encuesta. El método utilizado fue trabajo de campo.

La elaboración del diseño y el método utilizado se tomó con base del libro Investigación de Mercados (Malhotra, 2008).

Los datos obtenidos de las encuestas se graficaron y se presentan como anexos para prueba de esta investigación.

<b>Ficha Informativa</b>	
Acciones realizadas	-Investigación exploratoria descriptiva -Encuestas -Datos por observación
Tipo de encuestas	Trabajo de campo
Número de encuestas realizadas	(100)
Tipos de encuestas	-Observaciones -Entrevista personal a su domicilio -Encuestas telefónicas -Correo electrónico

**Cuadro 5.** Ficha informativa. Fuente: Elaboración propia

El elegir la encuesta como una herramienta de apoyo a la investigación ayuda a obtener datos duros, dirigir un mensaje y lenguaje más generalizado y simple en una manera de pensar de un grupo de personas.

En el cuestionario existen dos tipos de preguntas: las abiertas y cerradas. Las cerradas que son las que se utilizaron mayormente en esta investigación son breves y llevan adquirir respuestas con un “sí” o un “no” o respuestas muy cortas. Su mayor utilidad es la de conocer información específica.

Abiertas son respuestas amplias y libres pero en ciertas ocasiones difícil de interpretar.

Abarrotes Marju S de RL de CV, basándose en esta metodología pretende implementar el software especializado para sistematizar toda la información, financiera, logística y ventas dado que la demanda en el sector comercio está en constante crecimiento así como identificar la marca comercial del negocio y comercializar con la misma.

Se adjunta el formato de la encuesta realizada

Folio:

Fecha: Género: F M

Edad: Ocupación:

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es obtener información estadística y específica sobre la empresa Abarrotes Marju S de RL de CV, con el fin de conocer necesidades del cliente y la percepción que tienen de la misma.

Instrucciones: Mencione la respuesta que mejor lo identifique y escriba según su opinión en las preguntas indicadas.

1.- ¿Qué factores influyen para seleccionar a que tienda acudir para hacer tus compras?

a) Servicio al cliente b) Descuentos/precios bajos c) Existencia de producto d) Lealtad a la marca

2.- ¿Sería usuario de venta de una plataforma en línea?

a) Si b) No c) Por qué: \_\_\_\_\_

3.- Antigüedad de cliente:

a) 0 a 3 años b) 3 a 6 años c) 6 a 9 años d) 9 a 12 años e) 12 a 15 años f) 15 o más

4.- ¿Te gustaría estar informado de las promociones que te ofrece la empresa?

1) Si 2) No 3) Por qué:

5.- Si tu respuesta fue sí por cuál medio te gustaría:

1) Correo electrónico 2) Tarjetas que se entreguen en la empresa para el cliente 3) Otro:

6.- ¿Por qué compras?

a) Estatus social b) Practicidad c) Sentimiento d) Utilidad

### 3.2.1 Datos arrojados por la encuesta

La primera hipótesis planteada en esta investigación es:

Los clientes de Abarrotes Marju S de RL de CV acuden a realizar sus compras para recibir una atención personalizada de “Don Mario” fundador del negocio

Con esta encuesta realizada se pudo identificar lo siguiente:

Dado el análisis que arrojó dicha encuesta se identificó que Abarrotes Marju S de RL de CV, cuenta con un “TOP OF HEART”, la marca está asociada al representante legal.



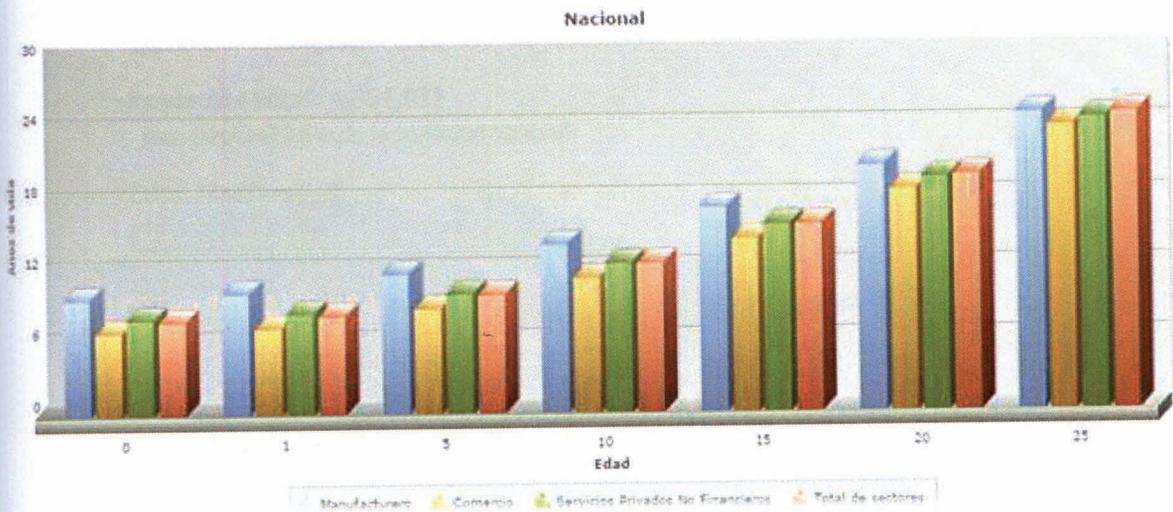
En el año 2014 se apertura tienda de conveniencia dedicada a la venta de abarrotes, granos y semilla al mayoreo, medio mayoreo y menudeo.

Dado el crecimiento que se ha tenido en los últimos 3 años Abarrotes Marju S de RL de CV junto con su sucursal SUPER MARIO'S, pretenden ejecutar el software personalizado para el rediseño en su logística, administración y finanzas, dado que este software arroja resultados en tiempo real de las nuevas tendencias de venta en el mercado actual, inventarios con exactitud con un margen de error 0.5%, alertas de prevención de caducidad en los productos, etc.

La finalidad principal de ambas empresas es brindar nuevas estrategias de ventas, más y mejor sistemas de distribución, mejor servicio al cliente, mejores estrategias de promoción y publicidad, y el control interno exacto (Clientes rentables, clientes con mayor utilidad, producto más vendido, proveedor más rentable etc.), de cada una de ellas y con estas nuevas implementaciones se pueda realizar atención personalizada a cada cliente para lograr ser la empresa líder en el municipio de Tepalcatepec Michoacán y en la región.

### 3.3 Información del sector donde se desarrolla

El comportamiento económico a nivel nacional que representa México se refiere a los siguientes grupos tales como: Manufacturero, Comercio, servicio privado no financiero y total de sectores.



**Gráfica 4.** El comportamiento económico por sectores a nivel nacional. Fuente: INEGI

La economía michoacana está conformada principalmente por los sectores comercial, siderúrgico, agrícola y pesquero. La participación de cada uno de estos en el Producto Interno Bruto estatal es del 42% para servicios sociales, comunales, hotelería y comercio; 15% para servicios financieros e inmobiliarios; 14% industria manufacturera, especialmente industria metálica básica y 11% agropecuaria y pesca.



Michoacán de Ocampo

## Datos generales del Estado

(Actualización quinquenal)

**-Superficie (km<sup>2</sup>): 58,599**

Representa el **3%** del territorio nacional

**-PIB estatal 2014 a precios constantes de 2008 (millones de pesos): 317,961**

Representa **2.37%** del PIB nacional

**-Densidad de población: (hab./km<sup>2</sup>): 74.3**

**-Municipios: 113**

**-Municipios con mayor población:**

Morelia 729,279

Uruapan 315,350

Zamora 186,102

**-Población total: 4,351,037**

Representa el **3.9%** de la población nacional

**-Edad Mediana: 25**

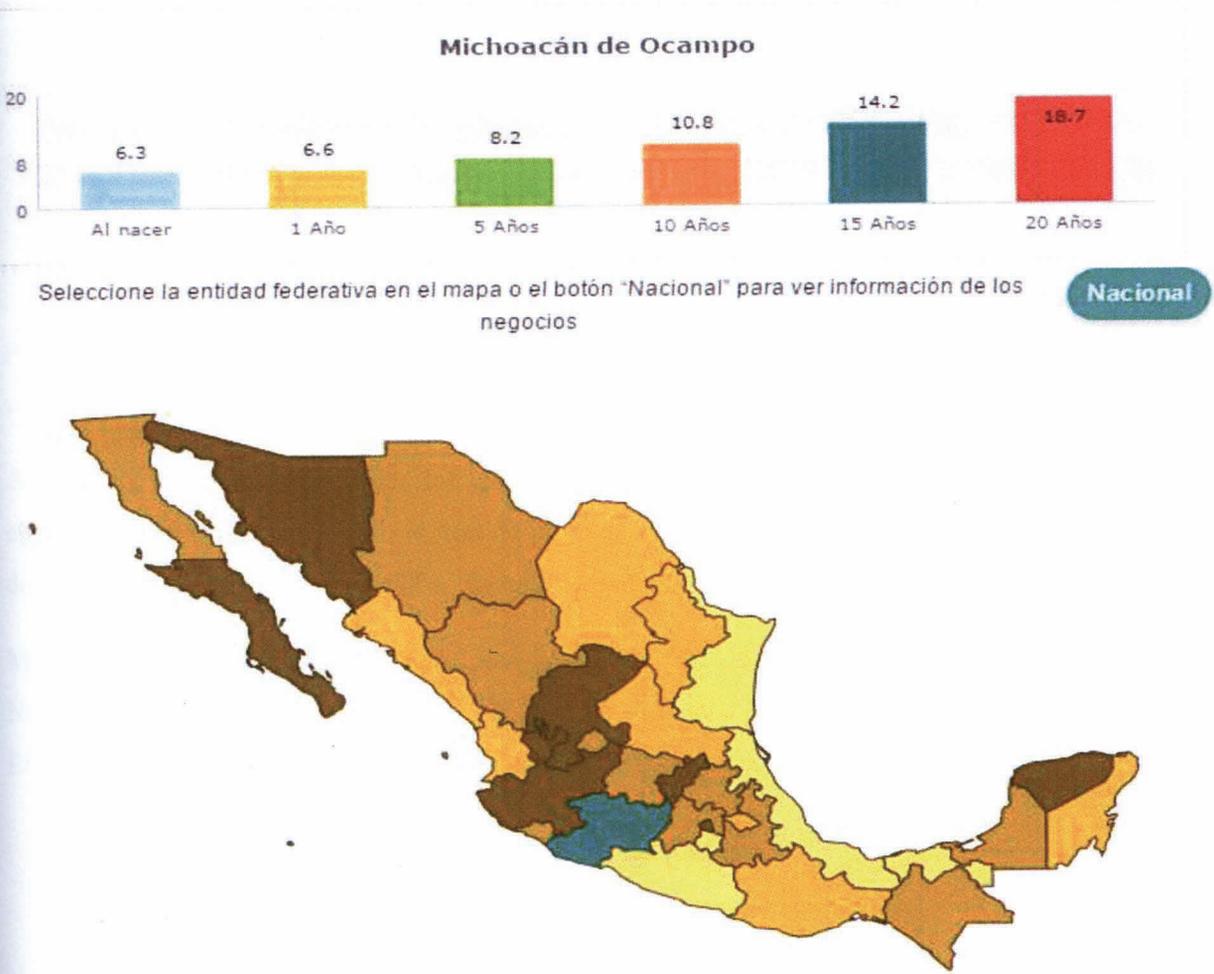
La mitad de la población es menor de 25 años

**-Esperanza de vida: 75.10**



Imagen 5. Datos generales estado de Michoacán. Fuente: INEGI

En México la esperanza de vida de los negocios por entidad federativa refiriéndose específicamente a Michoacán es de 6.4 años que les queda por vivir habiendo cumplido una edad determinada.



**Imagen 6.** La esperanza de vida de los negocios por entidad federativa (Michoacán). Fuente: INEGI

El indicador trimestral de la actividad económica estatal (ITAE), ofrece un panorama de la situación y evolución económica del estado en el corto plazo. Para el cuarto trimestre de 2015, Michoacán registró un incremento en su índice de actividad económica de 0.6% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal		
Denominación	Variación % 4to Trimestre 2015 <sup>1P</sup>	Posición a nivel nacional
Total Nacional	2.5	
Michoacán	0.6	27
Actividades primarias	0.8	18
Actividades secundarias	-7.5	29
Actividades terciarias	3.4	19

<sup>1</sup>Variación porcentual real respecto al mismo periodo del año anterior.

**Tabla 10.** Indicador trimestral de la actividad económica estatal. Fuente: INEGI

Por grupo de actividad económica, las actividades primarias, secundarias y terciarias tuvieron una variación anual de 0.8, -7.5 y 3.4%, respectivamente.

Siendo las actividades terciarias las que más contribuyeron al desempeño económico de la entidad. Según cifras del INEGI, al mes de junio de 2016, Morelia y Jacona registraron una tasa de inflación anual de 2.51% y 2.88%, respectivamente.

Mientras que la inflación a nivel nacional fue de 2.54%. De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas<sup>2</sup>, esta entidad federativa cuenta con 227,818 Unidades Económicas, lo que representa el 4.6% del total en nuestro país.



**Gráfica 5.** Principales actividades. Fuente: INEGI

Dado al último reporte de ALCA (Área de libre Comercio de las Américas 2010). Las empresas familiares son el tipo de empresas predominantes en el mundo, aunque no se sabe con exactitud qué porcentaje de ellas es familiar debido a que no existe un registro de las empresas como familiares o no familiares. Sin embargo, las cifras más conservadoras muestran que entre el 65% y el 80% de las empresas en el mundo son familiares y además generan aproximadamente el 50% del producto interno bruto a nivel mundial. Estos porcentajes nos muestran la gran importancia que tienen estas empresas en el entorno económico y social del mundo. Al igual que muchos otros países en México también predominan las empresas familiares sobre otras formas de organización. Se estima que el 90% de las empresas mexicanas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia, lo que revela su importante contribución al desarrollo económico del país.

Las pequeñas y medianas empresas en México, proporcionan una de las mayores fuerzas de crecimiento económico en el país debido al gran número que de ellas existe. Aproximadamente el 98% de las empresas mexicanas son pequeñas y medianas empresas. Es por esto, que se dice que la mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas empresas, porque existe un amplio porcentaje de ambas.

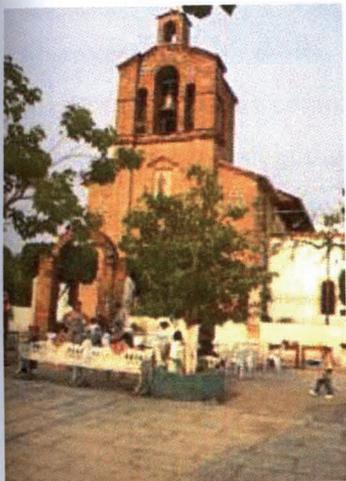
Los consumidores en la actualidad, están en búsqueda constante de opciones que le brinden satisfacción a sus necesidades, por lo tanto las empresas que busquen ser exitosas deben tomar en cuenta con: precios competitivos, productividad de calidad y facilidades (pago, transporte, almacenaje, ubicación).

Las organizaciones mexicanas, hoy en día se enfrentan a un constante reto y uno de los principales es incrementar sus niveles de productividad y competitividad ¿Qué quiere decir esto? Las empresas, sus directivos, tienen que aprender a manejar mejor sus recursos y tomar en cuenta todas las variables tanto internas como externas que pueden afectar el buen éxito del negocio implica producir con calidad, eficiencia, eficacia con una visión de calidad de vida para sus trabajadores, la satisfacción de las necesidades del mercado y el bienestar social y comunitario.

Actualmente la mercadotecnia es diferente a la función de ventas. Los mercadólogos modernos sostienen que la tarea clave es conocer las necesidades, deseos y valores de sus clientes y así ofrecerles los satisfactores de un modo más eficiente que la competencia.

Dentro de esta concepción se cree que las organizaciones al desempeñar una buena labor para satisfacer las necesidades de los clientes, generan lealtad, preferencia, buena opinión de los mismos, satisfaciendo simultáneamente las metas de la organización e incrementando las probabilidades de sobrevivir a largo plazo. (Pacovi)

### 3.4 Información secundaria



Tepalcatepec no puede entenderse hoy en día sin la referencia al conjunto de rancherías y comunidades que se extienden sobre varios miles de hectáreas y de las que la cabecera forma parte inherente. Según los datos del conteo de población y vivienda 2005, la población total es de 22 152 habitantes, municipio ubicado en la Tierra Caliente (Michoacán). Tiene una extensión territorial de 786.25 kilómetros y representa el 1.33 % del estado, está ubicado en las coordenadas 19°.11¢ de latitud norte y 102°.51¢ de longitud oeste, a una altura mediana de 370 metros sobre el nivel del mar, limita al norte y oeste con el estado de Jalisco, al este con

el municipio de Buena Vista y Aguililla, al sur con Coalcomán.

Principales localidades que conforman al municipio: Taixtán, Loma Blanca, La Romera, Carapuato, Colomotitán, Plaza Vieja, San Isidro, Canzangüe, Nvo. Corongoros, El Bejuco, Las Mesas del Terrenate, Álvaro Obregón, Los Habillos, La Bocanda, Pinolapa, Zoquitita, El Cajón, La Estanzuela, La Ordeñita, Pancha López y Los Horcones.

Tepalcatepec cuenta con comercios tales como: Papelerías, Ferreterías, Abarrotes, Tiendas Distribuidoras como Telcel y Movistar, Llanteras, Funerarias, Loncherías, Autoservicios, Foto Estudios, Materiales para Construcción, Súper y Mini súper, Mueblerías, Fabrica de Muebles, Taquerías, Cenadurías, Pastelería, Tortillerías, Vinos y Licores, Cibercafés, Boutiques, Tiendas de Ropa, Carnicerías y Salones de bellezas.

Otros servicios:

Bancos: BBVA Bancomer, Banco Azteca, Banco Alianza, Bancoppel y Banco Compartamos.

Líneas de autobuses: Ruta Paraíso, Parhikuni, Línea Plus y Purhepechas.

Presidencia municipal, Sanidad vegetal, Correos de México, DICONSA, Registro civil, Secretaría de seguridad pública.

Abarrotera Marju S de RL de CV, se ve en la necesidad de innovar dado que se incrementa hoy en día competencias como: AURRERA ya establecida y OXXO en plan de desarrollo, ambos ubicados en el municipio de Tepalcatepec Michoacán, por lo que Aurrera desplazo a un par de negocios, que familias Tepalcatepenses dependían del mismo.

Principales actividades económicas de Tepalcatepec

- Agricultura: algodón, maíz, sorgo, melón, ajonjolí
- Ganadería: Vacuno, caballar, porcino, caprino y aves
- Industria: El municipio cuenta con un molino de alimentos balanceados.
- Turismo: Por sus condiciones naturales, el municipio cuenta con lugares propios para el desarrollo turístico como son la zona arqueológica y los paisajes naturales.
- Comercio: comercios medianos y pequeños donde la población adquiere los artículos de primera y segunda necesidad.



**Imagen 7.** Jardín principal del municipio de Tepalcatepec Michoacán.

En Michoacán, 18 municipios de la entidad cultivan alrededor de 15 mil 154 hectáreas de caña, Francisco Huergo Maurin, secretario de Desarrollo Rural y Agroalimentario (Sedrua) de Michoacán, dio a conocer que de acuerdo con datos proporcionados por el Sistema Producto Caña de Azúcar y por el Sistema de Información Agroalimentario y Pesquero (SIAP), la entidad produce en promedio 128 mil 659 toneladas de azúcar estándar y 31 mil 369 toneladas de azúcar refinada. Los municipios con mayor superficie cultivada de caña son Tacámbaro, Taretán, Tepalcatepec, Cotija, Turicato, Tocumbo, Nuevo Urecho, Los Reyes, Tingüindín y Peribán; con menor superficie se encuentran Ario de Rosales, Gabriel Zamora, Uruapan, Zirácuaretiro, Jungapeo, Nocupétaro y Tzitzio. CORPORATIVO CAÑAVERAL empresa que ha impactado positivamente en la economía de Tepalcatepec.

Abarrotera Marju S de RL de CV, detectó una oportunidad de venta y comercializó para brindar los servicios y productos que ofrece esta misma, a CORPORATIVO CAÑAVERAL.

La inseguridad ha sido un factor muy preocupante para los habitantes de Tepalcatepec, debido a esto; muchos jóvenes de escasos recursos emigran a otros lugares para adquirir un sustento económico, es por eso que Abarrotes Marju S de RL de CV, pretende ser una empresa altamente competitiva e innovar en su forma de comercialización, abrir más sucursales para generar más empleos y brindar más y mejor surtido para aquellas empresas y familias que requieran de cualquier producto.

### **3.5 Análisis del mercado**

El análisis de mercado dará sustento a la mercadotecnia y su preocupación estará centrada en conocer qué quiere el mercado, cómo lo quiere y si la empresa está en capacidad de cubrir dichos mercados, por lo tanto el análisis de mercado es un proceso sistemático y objetivo que permite captar la información necesaria para diseñar las estrategias de negocio y evaluar el proyecto.

Identificación de oportunidades de negocios:

- a) Búsqueda proactiva: Abarrotes Marju S de RL de CV, identifica nuevas rutas de distribución, e implementar marketing digital para la comercialización de productos y/o servicio a través de diferentes fuentes de información vía internet.

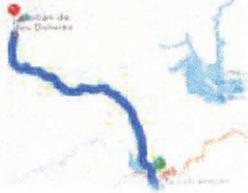
b) Búsqueda reactiva: Abarrotes Marju S de RL de CV, busca una oportunidad de expansión con a la marca comercial que se detectó a través de las encuestas (véase en el capítulo III, Metodología 3.2) e implementando nuevos modelos de negocios.

### 3.5.1 Demanda

Abarrotes Marju S de RL de CV, a lo largo de su trayectoria se ha mantenido en el mercado abasteciendo a micro-empresas familiares aun en contra de la competencia y dicha empresa ha podido expandir su ruta de comercialización al estado de Jalisco. Dado a la demanda es apremiante para adquirir nuevas técnicas de ventas, capacitación laboral, capacitación para directivos y la implementación del software personalizado (CRM, ERP).

Mapas de las rutas de comercialización al estado de Jalisco.

Jilotlán de los Dolores, JAL



Andiquian



San Francisco



Muchitila, JAL



Canchal



Jalisco uno de los estados más productivos de México, ha experimentado un importante crecimiento en su actividad económica y comercial durante los últimos años. Entre los principales productos que forman parte de la comercialización del estado destacan los cosméticos, aparatos electrónicos, textiles, tabaco, alimentos, bebidas y artículos deportivos, etc. Asimismo, el sector de servicios también ha crecido con intensa pujanza, al igual que el sector turístico y el financiero. Este desarrollo intensivo del sector comercial en la entidad revela una gran supremacía dentro del total de ingresos captados a nivel nacional, siendo superado únicamente por el Distrito Federal, el Estado de México y Nuevo León.

## Resumen



- **Capital:** Guadalajara
- **Municipios:** 125
- **Extensión:** Representa 4.01% del territorio nacional.
- **Población:** 7 844 830 habitantes, el 6.6% del total del país.
- **Distribución de población:** 87% urbana y 13% rural; a nivel nacional el dato es de 78 y 22 % respectivamente.
- **Escolaridad:** 9.2 (poco más de secundaria concluida); 9.1 el promedio nacional.
- **Hablantes de lengua indígena de 3 años y más:** 8 de cada 1000 personas. A nivel nacional 70 de cada 1000 personas son hablantes de lengua indígena.
- **Sector de actividad que más aporta al PIB estatal:** Comercio.
- **Aportación al PIB Nacional:** 6.5%

**Imagen 8.** Fuente: <https://www.jalisco.gob.mx/>

Dado a la información obtenida del estado de jalisco en el sector comercio, es una actividad económica importante para dicho estado por lo que Abarrotes Marju S de RL de CV incrementó 6 Rutas de comercialización para este nuevo nicho de mercado sin embargo; por la falta de un software personalizado y falta de administración adecuada no se ha logrado abarcar más mercado en ese mismo Estado.

### 3.5.2 Oferta

“Las tienditas de la esquina” han ido desapareciendo poco a poco, a causa de la competencia que se ha generado con la presencia de cadenas comerciales en muchos puntos de las ciudades y pueblos del país, los OXXOS, Extras, Uno más uno, los Seven eleven, Modeloramas, Bodega Aurrera y otros tantos conceptos han sido en parte los culpables.

La tienda de la esquina es una especie en extinción. En tiempos no tan remotos, acudíamos a la miscelánea de la colonia a surtirnos de nuestros productos básicos. Ahora su lugar ha sido ocupado por las tiendas de conveniencia. El más reconocido en México es la cadena OXXO, la cual ha alcanzado 10 mil puntos de venta en todo el país y está por instalarse en TEPALCATEPEC MICHOACÁN.

La realidad es que los mini-súper y las tiendas de conveniencia, de tamaño mediano, registran un “boom” en nuestro país y su crecimiento en unidades supera con creces al de las tiendas tradicionales, las pequeñas. Un ejemplo de este fenómeno son las tiendas de la cadena OXXO. Cada vez que una tienda OXXO abre, las ganancias de las tiendas de abarrotes cercanas a éstas tienden a bajar y en consecuencia muchas de las conocidas “tienditas” cierran. Lo importante de esto es ver cómo la tienda OXXO tiene un gran ventaja sobre los establecimientos menores empezando por las ganancias.



Estudio FEMSA demuestra el éxito de las tiendas OXXO, dado a que tiene una división inmobiliaria , no compra terreno, alquila, ofrece servicios adiciones y la reducción máxima del 95% del 100% de la negociación de un producto.

La finalidad del Software personalizado es cambiar las plataformas ya establecidas tanto en Abarrotes Marju S de RL de CV como SUPER MARIO'S. El modelo "OXXO" se pretende implementar su mecanismo de comercialización donde se tenga control de existencia de producto, excelente control administrativo, controles de investigación de mercados agresivos para el balance de los inventarios de los productos, fluidez para el estacionamiento, acomodo estratégico de productos.

### 3.5.3 Canales de distribución

Abarrotes Marju S de RL de CV:

Se realizan los pedidos a los proveedores; posteriormente llega el producto a la comercializadora; se ingresan los productos al sistema después se distribuyen a la sucursal, cuenta con venta de mostrador al público en general y distribución de productos a clientes mayoristas otorgando en su minoría sistema de crédito.

Mapas de las rutas de comercialización de Abarrotes Marju S de RL de CV





Debido a que las rutas de distribución en Abarrotes Marju S de RL están en aumento, no se tiene una adecuado planeación de la logística, y se pretende seguir un modelo adecuado para lograr estrategias adecuadas para el buen funcionamiento de las distribuciones actuales y nuevas de la empresa.

Modelo a seguir:

### 3.5.3.1 Principales áreas de planeación

La planeación logística aborda cuatro áreas principales de problemas: niveles de servicio al cliente, ubicación de instalaciones, decisiones de inventario y decisiones de transportación.

1.- Objetivo de servicio al cliente: en mayor medida que cualquier otro factor, el nivel proporcionado de servicio logístico al cliente afectará en forma notable el diseño del sistema. Los bajos niveles de servicio permiten inventarios centralizados en sólo unas cuantas ubicaciones y también permiten el uso de formas de transporte menos costosas.

2.- Estrategia de ubicación de instalaciones: la disposición geográfica de los puntos de abastecimiento y de sus puntos de contratación crea un bosquejo para el plan de logística. El establecimiento del número, ubicación y tamaño de las instalaciones y la asignación de la demanda de mercado para ellos determinaran las rutas por medio de las cuales se dirigirán productos al mercado. El ámbito adecuado para el problema de ubicación de instalaciones es incluir todos los movimientos de productos y sus costos asociados, a medida que éstos se presentan, desde las ubicaciones de la planta, proveedores y puertos.

3.- Decisiones de inventario: Las decisiones de inventario se refieren a la forma en que se manejan los inventarios. La asignación de inventarios (entrada) a los puntos de almacenamiento contra la salida (pulling) hacia los puntos de almacenamiento mediante reglas de reabastecimiento de inventario, representan dos estrategias. La ubicación selectiva de distintos en línea de producción en los almacenes de planta, regionales o de campo, o la administración de los niveles de inventario mediante el uso de distintos métodos de control de inventario perpetuo.

4.- Estrategia de transporte: las decisiones de transporte pueden incluir la selección del modo de transporte, el tamaño del envío, y al establecimiento de rutas, así como la programación. Estas decisiones son influidas por la proximidad de los almacenes a los clientes y a las plantas, lo cual, a su vez, afecta la ubicación de almacenes. Los niveles de inventarios también responden a las decisiones de transporte mediante el tamaño del envío. Los niveles de servicio al cliente, la localización de las instalaciones, el inventario y la transportación son las principales áreas de la planeación, debido al impacto que tienen las decisiones en estas áreas sobre las utilidades de la empresa, el flujo de efectivo y las reinversiones. (Ballou, 2004).

#### **3.5.4 Descripción del mercado potencial**

El mercado potencial de Abarrotes Marju S de RL de CV se encuentra en las rutas de distribución al estado de Jalisco ya que los últimos 6 años se ha tenido una favorable aceptación de comercialización por parte de los clientes, sin embargo se pretende abarcar más mercado, pero ya teniendo controles internos más específicos y estrategias de distribución que reduzcan los costos de envíos de productos beneficiando tan a los clientes como a la empresa.

### 3.5.5 Descripción del mercado meta

Se pretende abrir una segunda sucursal en el 2018 con el mismo nombre comercial "SUPER MARIO'S" pretendiendo llegar a la generación Z o Centennials (nivel socioeconómico C, C+) debido a que esta generación son personas nacidas en el año 1995 hasta el presente. Esta Generación son verdaderamente "nativos digitales" (desde su niñez usan Internet). Autodidactas (aprenden por tutoriales), creativos (incorporan rápido nuevos conocimientos y relacionan bien) y sobre informados (alta propensión al consumo de información y entretenimiento).

Visitan redes que sus padres no: un ejemplo es Snapchat. Comparten contenido de su vida privada, aspiran a ser YouTubers. Su vida social pasa en un alto porcentaje por las redes.

### 3.5.6 Competencia



### 3.5.7 Competencia directa

<p>ABARROTERA DEL DUERO SA DE CV</p> 	<p>Grupo Merza cuenta con 4,500 asociados. Presencia en 14 estados de la república con centros de distribución y tiendas. Cobertura a clientes en 30 estados de la república. Atención a clientes con 145 tiendas de autoservicio y 17 Centros de distribución mayorista</p>
<p>DICONSA</p> 	<p>Las tiendas Diconsa se encargan del abastecimiento de productos básicos a precios accesibles para la población en condiciones de marginación.</p> <p>Hay más de 27 mil tiendas comunitarias Diconsa en todo el país. En ellas se venden productos de las canastas básicas y complementarias como alimentos, artículos de higiene y salud.</p> <p>Estos almacenes se localizan en zonas rurales de alta y muy alta marginación bajo un esquema de corresponsabilidad entre proveedores, trabajadores e instancias de gobierno.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.5.8 Productos o Servicios

Abarrotes Marju S de RL de CV, tienda de conveniencia donde el cliente tiene opción de optar por adquirir servicio a domicilio o recoger personalmente la mercancía. Debido a que Tepalcatepec Michoacán (lugar donde se ubica dicha empresa) es un municipio que requiere de más servicios, Abarrotes Marju S de RL de CV también ofrece pagos de: Movistar, CFE, Dish, Infonavit, Telmex, Jafra, Natura, AT&T, Iusacell, L'bel Paris, Nextel, Cinépolis KLIC, IAVE, SKY, Telcel, VE TV, Star TV,



**Figura 6.** Flujo grama de comercialización de Abarrotes Marju S de RL de CV. Fuente: Elaboración propia.



**Figura 7.** Flujo grama de servicio al cliente de Abarrotes Marju S de RL de CV. Fuente: Elaboración propia.

Abarrotes Marju S de RL de CV, maneja una estrategia de programación de entregas que consiste en esperar a tener un número mínimo de pedidos (5) y darles salida de manera conjunta, lo que reduce el coste de envío.

El servicio a domicilio se implementó para cubrir la necesidad tanto local como para cubrir la demanda de las zonas aledañas a Tepalcatepec.

### 3.5.9 Descripción detallada del producto

Lista de productos con mayor utilidad en porcentaje por pieza y caja de Abarrotes Marju S de RL de CV

PRODUCTOS CON MAYOR UTILIDAD POR PIEZA	15 – 50 %
ACEITE OLIVO	30
AGUA OXIGENADA	30
ALGODÓN	40
AVENA SUELTA	20
ALCOHOL	20
ALIMENTO PARA AVES	15
AJOS	20
ACEITE CARBONELL	15
ACEITE P/MUEBLES Y MAQUINA	20
ALUMINIOS	20
ACHIOTE	15
AZUL PARA LA ROPA	40
ACETONA Y QUITESMALTE	15
ACEITE MENNEN	30
ALCOHOL 5L	20
BRILLANTINAS	20
BOLSA NAYLA	18
BOLSA P/BASURA	20
BIBERONES	20
BOLSA P/HIELITO	25
CARBONATO	25
CREMA DE TOCADOR	15
CANDEREL	15
CANELA	20
CAFÉ COSTEÑO	15
CUCHARAS Y TENEDORES	15
CONDONES	20
CONDIMENTOS	20
CERILLO	15
COTONETES	30
CONSOMATE KNORR SUIZA	15
CARBON	18
CINTA DIUREX	30
COCHOSOBRE	15
CLAVOS	17
CHUPON	30
CUAJINA	20
CUBRE BOCAS	50
COLADERAS	30
CUCHARA AGRANEL	30

Plan de desarrollo comercial Tepalcatepec, Mariela Martínez Mendoza

COSTALES	40
CANELA MOLIDA	30
CHAMOY EN POLVO	40
DESODORANTE	17
BATERIA DURACELL	20
EXH. SHAMPOO	20
KOLA LOKA	25
EXH. VAPORUB	30
ENCENDEDOR	16
ESCOBAS Y TRAPEADORES	25
GUAJILLO Y CHILE PULLA	30
GLISERINA CHICA	25
HIGIENICOS	15
JERINGAS	30
GRENETINA	20
JONSHON	25
INSECTISIDAS	15
INSECTISIDAS PARA RATA	30
LAPICERO	30
LAPARA REFLECTOR	20
LIBRETAS	15
MARCADOR	25
MAIZ	25
MAIZ PALOMERO	20
NAVAJAS	20
NAIPES	25
PAPEL CEBOLLA	25
PASTILLA DE CLORO	30
PALILLOS	20
PILONCILLO	15
PLATO PASTELERO	25
RESORTERA	30
RAFIA	20
SAL DE UVAS	30
SILIKAS	30
MEDICAMENTO	30
TERMICA PLATOS	20
TINTES	25
VITACILINA	30
VENDAS	20
<b>PRODUCTOS CON MAYOR UTILIDAD POR CAJA</b>	<b>15-50%</b>
ALGODÓN	20
AZUL PARA LA ROPA	20
AGUJA ARREA	50
BORRADOR C/25PZA	20

CARBONATO	15
COTONETES	20
CURITAS	30
CINTA DIURIX	15
CEPILLO DENTAL C/12PZA	20
COLORES	25
CUBRE BOCAS	30
CINTRA NEGRA	25
COLADERAS	20
CUCHARA AGRANEL	15
COSATAL	20
CANELA MOLIDA SUELTA	15
CAMA TIJERA	20
CHAROLA P/HORNO	30
TELA ADHESIVA	20
EXH. KOLA LOKA	18
VAPORUB	15
ESCOBAS Y TRAPEADORES	15
ESTROPAJOS PARA EL CUERPO	30
ESCOBETAS	30
FOCOS	15
FIBRAS	30
GLOBOS	20
GUANTES	20
HIELERA	20
HUEVITOS KINDER	15
HILO CAÑAMO	30
GANCHERA LIMONERA	20
JERINGAS	15
INSECTISIDAS	20
LAPIZ	20
LIGAS	25
LAPICEROS	20
LEVADURA	15
MEDICINA	15
MARCADOR	15
MICRODYN	20
NAVAJAS	15
NAIPES	20

**Tabla 11.** Lista de productos con mayor utilidad en porcentaje por pieza y caja. Fuente:

Elaboración propia

Productos de primera necesidad y marcas comerciales más demandantes por los clientes de Abarrotes Marju S de RL de CV



### 3.6 Clientes

Los clientes de Abarrotes Marju S de RL de CV, son: amas de casa, micro-empresas y público en general, mayormente pertenecientes a la generación “Baby boomers”, seguido la generación X. que pertenecen al nivel socio económico D y D+.

RUTA LOMAS JALISCO		RUTA COALCOMAN			
NOMBRE DE LOS CUENTES		LIDUVINA VARGAS RODRÍGUEZ	2 AÑOS	VITALINA SANCHEZ MEJIA	3 AÑOS
MAXIMINO MIRANDA VALENCIA	20 AÑOS	ROSA TORRES RUIZ	2 AÑOS	ANGELICA CHAVEZ MENDOZA	2 AÑOS
CONSUELO MENDOZA FARIAS	5 AÑOS	LUISA MARI BEL SANCHEZ LARIOS	2 AÑOS	JUAN MANUEL RUIZ	2 AÑOS
AUCIA TEJEDA PEREZ	30 AÑOS	ACENSIÓN TORRES CASTILLO	2 AÑOS	FATIMA SELENE REYNA MENDOZA	2 AÑOS
ELDA ALVAREZ OCHOA	20 AÑOS	ROSELIA SUAREZ GARCÍA	15 AÑOS	EVA CONTRERAS CONTRERAS	2 AÑOS
MARTIN MIRANDA FLORES	4 AÑOS	ALEJO HERNÁNDEZ VALENCIA	4 AÑOS	CARLOS ESPINOZA RANGEL	30 AÑOS
ESMERALDA MORFIN MEDINA	2 AÑOS	LUCILA RUELAS PRECIADO	2 AÑOS	ABARROTES SOFIA	2 AÑOS
OFELIA BARAJAS GARCIA	2 AÑOS	MIGUEL TORRES CASTILLO	2 AÑOS	GENOVEVA LÓPEZ CHÁVEZ	2 AÑOS
MARIA CHAVEZ MENDOZA	5 AÑOS	MIGUEL TORRES HORTA	4 AÑOS	ADELDA ORTEGA ALGUIZAR	2 AÑOS
IRMA RANGEL GUTIERREZ	25 AÑOS	SAUL CHÁVEZ SOSA	4 AÑOS	PRECILIANA SANDOVAL FARIAS	5 AÑOS
RAUL MEDINA CHAVEZ	5 AÑOS	JOSÉ LUIS SOLORZANO CARDENAS	4 AÑOS	MAYRA YURIDIA JASSO MENDOZA	2 AÑOS
NOE GIOVANNI BARAJAS FARIAS	5 AÑOS	MA. GUADALUPE MENDOZA GUIZAR	2 AÑOS	BARTOLOME VILLA BARAJAS	5 AÑOS
SAUL MEDINA ESCALERA	2 AÑOS	ANGELES ZUÑIGA SANCHEZ	2 AÑOS	MA. LUZ SANCHEZ SANCHEZ	2 AÑOS
LORENA FARIAS MENDOZA	5 AÑOS	MARIA EVELIA CONTRERAS CONTRERAS	2 AÑOS	JOSE AGUILAR CARRASCO	2 AÑOS
LORENA FARIAS MENDOZA	5 AÑOS	LORENA MORA ESQUIVEL	2 AÑOS	MA. GUADALUPE MADRIGAL ESPINOZA	2 AÑOS
		ROSA ELIA MENDOZA RODRIGUEZ	10 AÑOS	MAGDALENA GUTIERREZ VARGAS	2 AÑOS
		ROSA ALVA MORFIN TORRES	2 AÑOS	AURELIA MARTINEZ CERVANTES	2 AÑOS
		MA. DE LOURDES VALENCIA RAMOS	2 AÑOS	MARTHA ALICIA CHÁVEZ CHÁVEZ	2 AÑOS

Tabla 12. Clientes de Abarrotes Marju S de RL de CV. Fuente. Elaboración propia.

RUTA PLAZA VIEJA			
FILOMENA ROSAS HERNÁNDEZ	2 AÑOS	FRANCISCO JAVIER MARTINEZ ALVAREZ	7 AÑOS
J. JESUS DIAZ MENDEZ	30 AÑOS	EULOGIO GONZÁLEZ SOLORIO	30 AÑOS
MARIANA CHÁVEZ DÍAZ	2 AÑOS	JOEL SANDOVAL GONZÁLEZ	10 AÑOS
FRANCISCA CHÁVEZ VALENCIA	5 AÑOS	PEDRO CABELLO CORTEZ	3 AÑOS
ANGELA OSEGUERA DÍAZ	3 AÑOS	JAVIER ALVAREZ MENDOZA	3 AÑOS
FERNANDO VEGA VALENCIA	10 AÑOS	JESÚS CARDENAS RAMÍREZ	5 AÑOS
AMELIA BARAJAS GONSALEZ	3 AÑOS	EMMA FERNANDEZ BARAJAS	5 AÑOS
FABIOLA VEGA MEDINA	4 AÑOS	JESÚS CHÁVEZ CEJA	20 AÑOS
JUAN VALENCIA FLORES	7 AÑOS	JOSEFINA VACA BERNAL	1 AÑO
NEREIDA MIRANDA MEDINA	2 AÑOS	CARMEN LUCAS MARTÍNEZ	20 AÑOS
EUDORO VALENCIA ALVAREZ	1 AÑO	ROSA LÓPEZ VILLA	2 AÑOS
PEDRO CASTILLO CERVANTES	2 AÑOS	RAMONA VALENCIA FLORES	5 AÑOS
VERONICA VALENCIA SÁNCHEZ	2 AÑOS	PUREZA ALVAREZ FERNÁNDEZ	5 AÑOS
JOSEFINA VALENCIA NAVARRO	6 AÑOS	MAURA ANDRADE GUTIERREZ	
BERTHA ALICIA ANDRADE MORFIN	20 AÑOS	LUIS MOLFABON VALENCIA	30 AÑOS
ZORAYA PONCE SÁNCHEZ	30 AÑOS	ELENA MALDONADO CARDENAS	20 AÑOS
FRANCISCO VALENCIA CASTAÑEDA	15 AÑOS	ELDA VALENCIA ALEMÁN	4 AÑOS
EVERARDO VEGA CANCHOLA	10 AÑOS	RAUL DIAZ MOLFABON	3 AÑOS
MARTEL VALENCIA MAGALLON	5 AÑOS	ELISA ÁVILA MALDONADO	10 AÑOS
TEODORO MOLINA MUÑIZ	6 AÑOS	JOSÉ LUIS GUIZAR MENDOZA	20 AÑOS
EVA FERNÁNDEZ CHÁVEZ	5 AÑOS	ALFREDO DÍAZ	15 AÑOS

Tabla 13. Clientes más importantes de Abarrotes Marju S de RL de CV Fuente: Elaboración propia.

Plan de desarrollo comercial Tepalcatepec, Mariela Martínez Mendoza

RUTA LA RUANA			
ABEL VARGAS CHAVEZ	4 AÑOS	MA. DE JESUS MARTINEZ SANDOVAL	8 AÑOS
MA. DOLORES CANO ZAMUDIO	2 AÑOS	ANTONIO GUTIERREZ TORRES	8 AÑOS
CLAUDIA YADIRA GARCIA GUTIERREZ	30 AÑOS	M. HORTENCIA CERVANTES ENSISO	5 AÑOS
MARGARITA BARAJAS GARCIA	4 AÑOS	INES CORREA MARTINEZ	5 AÑOS
ANITA SANDOVAL GONZALEZ	4 AÑOS	EDUVIJES GARCIA CRUZ	10 AÑOS
FRANCISCO JAVIER GUZMAN RAMOS	5 AÑOS	ALFONSO TORRES GODINEZ	10 AÑOS
MA. ISABEL CRUZ VASQUEZ	10 AÑOS	CARMELA ESQUIVEL GOVEA	6 AÑOS
CLUB DEPORTIVO EL NIDO A.C	5 AÑOS	OFELIA VALDOVINOS ESCALERA	10 AÑOS
EMILIA GONZALEZ MENDOZA	5 AÑOS	SANDRA NARANJO MENDOZA	5 AÑOS
RAFAEL HERNANDEZ SANDOVAL	5 AÑOS	PROSPERO BARAJAS HEREDIA	10 AÑOS
MA. DEL REFUGIO GUTIERREZ BONILLA	3 AÑOS	FRANCISCO CABRERA MENDOZA	10 AÑOS
JUAN CARLOS FIGUEROA GARCIA	30 AÑOS	MARIA DE JESUS MENDOZA SANCHEZ	10 AÑOS
JESUS BERNARDINO LOMELI	5 AÑOS	CRISTOBAL UREÑA VALENCIA	10 AÑOS
VIANEY TORRES DIAZ	20 AÑOS	MARTIN OCHOA HEREDIA	10 AÑOS
EMILIANO PADRON AYALA	5 AÑOS	RODOLFO EQUIHUA DEL TORO	15 AÑOS
SAMUEL GONZALEZ MORA	5 AÑOS	LUIS ANTONIO CABRERA RAMIREZ	8 AÑOS
IRENE GODINEZ CHAVEZ	4 AÑOS	FIDENCIO HERNANDEZ BAUTISTA	8 AÑOS
JUANA ELENA GONZALEZ FERNANDEZ	5 AÑOS	GLORIA ALVAREZ MALDONADO	10 AÑOS
MARICELA TORRES VEGA	5 AÑOS	JUAN VEGA YERENA	10 AÑOS
ANTONIO CABRERA MENDOZA	2 AÑOS	ESTHER GOVEA FERNANDEZ	10 AÑOS
ILUMINADA VILLANUEVA QUINTERO	1 AÑO	FLORENCIA GUSIN ROJAS	10 AÑOS
JESUS AGUILAR	8 AÑOS	VERONICA FIGUEROA SANCHEZ	2 AÑOS
MARIA MENDOZA MORENO	30 AÑOS	OTILIA ARROYO VERA	7 AÑOS

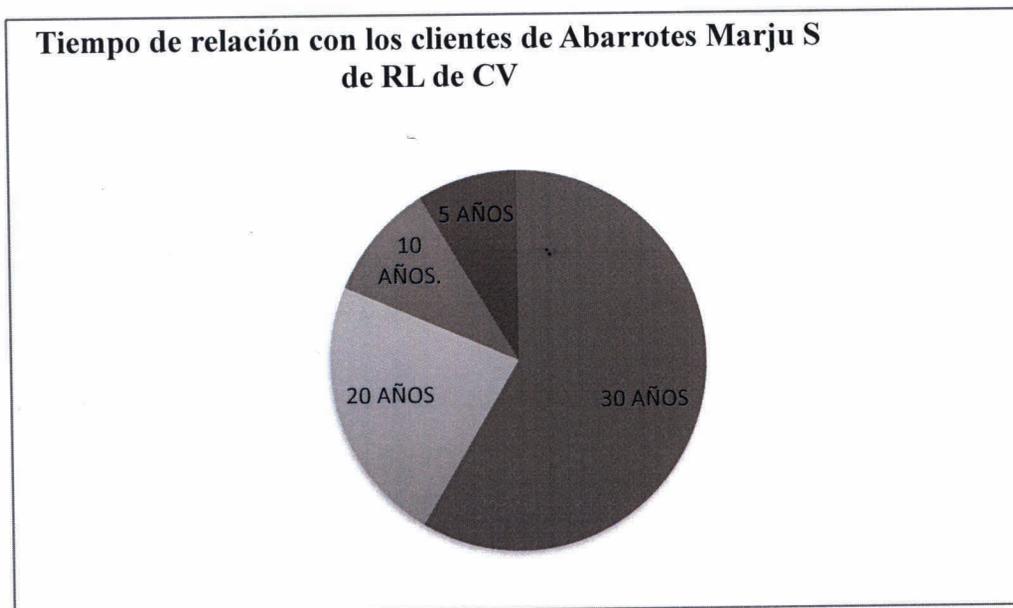
**Tabla 14.** Clientes más importantes de Abarrotés Marju S de RL de CV. Fuente: Elaboración propia

RUTA TEPALCATEPEC			
ANGELICA CHAVEZ	2 AÑOS	CLAUDIA MARTINEZ DIAZ	4 AÑOS
AUTO SERVICIO MIREYA	3 AÑOS	CLINICA MARTERNIDAD Y DE ESPECIALIDADES SAN FRANCISCO DE ASÍS	3 AÑOS
ALBERTO FARIAS CERVANTES	20 AÑOS	CRISTIAN GUTIERREZ MORFIN	1 AÑO
ANDRES MURILLO HERNÁNDEZ	20 AÑOS	CARLOS MALDONADO CUEVAS	5 AÑOS
AVELINA MAGAÑA CISNEROS	3 AÑOS	CASA HOGAR PARA ANCIANOS SAN FRANCISCO	15 AÑOS
ANTONIO SOTO ANDRADE	8 AÑOS	CATALINA GUERRERO BARAJAS	3 AÑOS
ARACELY MONTES TAPIA	1 AÑO	CINDY PAOLA GALLEGOS	15 AÑOS
ANASTACIA GARCIA ALANIZ	20 AÑOS	ELIAS MECINA CABRERA	3 AÑOS
ALMA ARACELI MORENO RANGEL	1 AÑO	ELIO BARAJAS CANO	30 AÑOS
ADRIANA JAZMIN FARIAS MORENO	3 AÑOS	EVELIA PADRON BARRAGAN	5 AÑOS
ABARROTÉS LA VILLITA	10 AÑOS	EMILY SANDOVAL	3 AÑOS
ANGELICA ARACELI ESTRADA PIMENTEL	1 AÑO	ELVIRA VILLA BIRRUETA	3 AÑOS
ANGELA CRUZ GONZALEZ	2 AÑOS	EMMA GONZÁLEZ GARCÍA	2 AÑOS
ANGELICA MARÍA RODRÍGUEZ SILVA	7 AÑOS	ESCUELA IGNACIO ALLENDE	2 AÑOS
BERTHA LUCATERO CUEVAS	2 AÑOS	ESCUELA PRIMARIA MIGUEL HIDALGO	2 AÑOS
BLANCA YESENIA MENDOZA MENDOZA	2 AÑOS	EMILIANO CHÁVEZ MENDOZA	30 AÑOS
BERTHA GUERRERO HERNÁNDEZ	3 AÑOS	ELSA CARMINA CERVANTES AGUILAR	1 AÑO
BRENDA LETICIA GUTIERREZ VALDOVINOS	2 AÑOS	ENRIQUE ESPINOZA VALENCIA	3 AÑOS
CARLOS PATIÑO SOTO	8 AÑOS	FATIMA ESPINOZA MENDEZ	1 AÑO

**Tabla 15.** Clientes más importantes de Abarrotera Marju S de RL de CV. Fuente: Elaboración propia.

RUTA TEPALCATEPEC					
JOSÉ ISRAEL GARCIA MONTES	3 AÑOS	GUMILDO VALENCIA SANCHEZ	15 AÑOS	OZTEONERIA LA PAZ	15 AÑOS
LUCIANO ARREOLA VILLANUEVA	5 AÑOS	GUADALUPE CABADAS VEGA	20 AÑOS	PAULA CHAVEZ GOMEZ	10 AÑOS
LEONEL MADRIZ MENDOZA	15 AÑOS	GENOVEVA OCHOA OLIVARES	5 AÑOS	PAULINA BAUTISTA ESTRADA	20 AÑOS
KIARA EDITH BETANCOURT MORENO	10 AÑOS	GUILLERMINA BARRAGAN CERNA	1 AÑO	OCTAVIO RANGEL ALVAREZ	5 AÑOS
JUANA ALCAZAR MACIEL	25 AÑOS	GOBIERNO DEL ESTADO DE MICHOACÁN	10 AÑOS	OFELIA SANTOYO GALLEGOS	8 MESES
JOSÉ ANTONIO ESPINOZA VILLA	1 AÑO	HECTOR BARAJAS CANO	3 AÑOS	POSADA MARTINEZ S.A	3 AÑOS
KARINA ALVAREZ ROJAS	1 AÑO	GUSTAVO MORA SILVA	8 AÑOS	OFELIA ALVAREZ BIRRUETA	4 AÑOS
JUVENAL TORRES SOTO	3 AÑOS	ISAAC ANDRADE VALENCIA	3 AÑOS	PATRICIA SILVA MENDOZA	15 AÑOS
LORENA MADRIGAL PANDURO	3 AÑOS	LEONARDO BEIZA BARAJAS	2 AÑOS	RAQUEL MAGAÑA CHAVEZ	10 AÑOS
LUCILA TAFOLLA ALVAREZ	6 MESES	JUVENAL GONZÁLEZ VILLALOBOS	3 AÑOS	RUTILIA BAUTISTA BAÑUELOS	20 AÑOS
MANUELA HERNÁNDEZ ROCHA	7 AÑOS	JORGE LOPEZ ZARAGOZA	5 AÑOS	ROSA ISELA MORENO CISNEROS	4 AÑOS
MARÍA ESTELA MURILLO ESQUIBEL	15 AÑOS	J. JESÚS TORRES LLAMAS	3 AÑOS	RICARDO MORALES ARCEO	20 AÑOS
MIGUEL VALENCIA DEL TORO	25 AÑOS	JOSÉ PEÑA VIDRIO	3 AÑOS	REYNA CEBRERO RAMOS	20 AÑOS
MARÍA MECINA VASQUEZ	2 AÑOS	JOSÉ ALCAZAR CHÁVEZ	25 AÑOS	SOCORRO JIMENEZ CUEVAS	25 AÑOS
MA. ANTONIETA GÓMEZ ESCALERA	1 AÑO	J. GUADALUPE MORENO JUAREZ	30 AÑOS	ROBERTO BARAJAS LÓPEZ	10 AÑOS
MA. GUADALUPE BARRGAN FIGUEROA	1 AÑO	MARTINA CRUZ PEÑALOZA	5 AÑOS	REYES VARGAS JIMENEZ	1 AÑO

**Tabla 16.** Clientes más importantes de Abarrotas Marju S de RL de CV. Fuente: Elaboración propia.



**Gráfica 6.** Tiempo de relación con los clientes de Abarrotas Marju S de RL de CV. Fuente: Elaboración propia

### 3.7 Tiempo de relación cliente proveedores

El tiempo de relación de Abarrotes Marju S de RL de CV con los proveedores es de 10 a 40 años.

Se adjuntan los proveedores sin intermediarios más importantes de Abarrotes Marju S de RL de CV

Nombre de las fábricas	
<p>Industrial La Fama S.A. de C.V.</p> 	<p>Empresa establecida a finales de siglo XIX en la ciudad de Morelia, Michoacán, México. Dedicada desde su fundación a la fabricación de jabones de lavandería. Al día de hoy podemos decir que más de un siglo de trabajo y servicios a nuestros clientes respalda nuestro prestigio y nuestra filosofía de ofrecer al consumidor productos de la mejor calidad al precio más bajo posible.</p>
<p>Chocolatera Moctezuma S.A. de C.V.</p> 	<p>Somos una empresa 100% michoacana, fundada en 1930, la zona occidente de la República Mexicana, país donde se originó el chocolate en tiempos prehispánicos. Por ello, su nombre se debe al gran Emperador Azteca Moctezuma que consumía chocolate diariamente como fuente de energía.</p>

Cuétara Distribución S.A. de C.V.



Hablar de experiencia y calidad es fácil, pero mantener ambos valores durante más de 80 años es algo que muy pocos pueden lograr. Galletas Cuétara, una empresa 100% mexicana, es una de ellas. Primero, porque cuenta con la más exigente y rigurosa selección de materia prima. También porque sus galletas y pastas se elaboran bajo los más estrictos estándares de calidad. Es por estas razones que los productos de Galletas Cuétara son ya un clásico dentro del gusto de las familias mexicanas, además de ser un gran orgullo para quienes pertenecemos a esta empresa. Por eso, atendemos a todas las necesidades de nuestros consumidores por medio del mejor servicio.

Conserva la Costeña S.A. de C.V.



1923 Nace Conservas La Costeña® como fruto de la visión de Don Vicente López Resines, quien en ese año adquirió una tienda de abarrotes llamada "La Costeña", que pronto se hizo popular por sus chiles serranos y largos en vinagre.

<p>Fábrica de Jabón la Corona S.A. de C.V.</p>  	<p>Somos una empresa mexicana fundada en 1920, que ofrece productos de consumo de la más alta calidad a precios justos, buscando dar un buen servicio a cada uno de nuestros clientes. Nuestra mejor publicidad es la opinión y experiencia de nuestros consumidores que recomiendan nuestros productos y que desde hace más de 95 años son toda una tradición en el mercado mexicano</p>
<p>SUMMA Company S.A. de C.V.</p>  	<p>Empresa especializada en la comercialización directa de industriales lo cual nos permite ofrecer una plataforma con muy sólidos alcances y estrategias exitosas que redundan en más negocio. En SUMMA Company. S.A. de C.V. estamos comprometidos a ofrecer servicios de alta calidad en el manejo, almacenaje y resguardo en los productos de nuestros clientes con ética, eficiencia y compromiso, destacando en servicio y cobertura. En los términos de: calidad, tiempo, servicio y costo</p>

Cuadro 6. Proveedores sin intermediarios.

Fuente: Elaboración propia.

Proveedores intermediarios más importantes de Abarrotes Marju S de RL de CVL

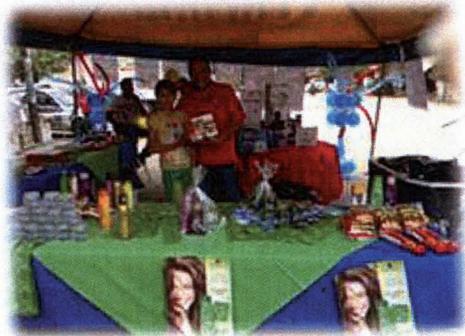


Razón Social	Tiempo de relación
ABARROTERA DEL DUERO SA DE CV	30 AÑOS
PATRICIA LIANARES	3 AÑOS
VICENTE RUIZ	10 AÑOS
MULTIGRANOS	20 AÑOS
ACEITES Y GRASAS Y DERIVADOS	10 AÑOS
PRODUCTOS DE CONSUMO Z SA DE CV	15 AÑOS
DECASA	15 AÑOS
MEDIMEX GDL S DE RL DE CV	1 AÑO
INDUSTRIAL LA FAMA SA DE CV	12 AÑOS
NADRO	1 AÑO
CHOCOLATERA MOCTEZUMA SA DE CV	10 AÑOS
GRUPO ABARROTERO LOPEZ VILLANUEVA SA DE CV	1 AÑO
IMPULSORA SAHUAYO	20 AÑOS
HERNAN MANUEL VALENCIA MELGOZA	6 AÑOS
PAPELERIA EL CISNSE DE ZAMORA SA DE CV	10 AÑOS
COMERCIALIZADORA DE DULCES Y MATERIAS GIL S DE R L DE CV	2 AÑOS
CUETARA DISTRIBUCION SA DE CV	3 AÑOS
FABRICA DE JABON LA CORONA SA DE CV	20 AÑOS
ROMAN DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS SA DE CV	1 AÑO
CONSERVA LA COSTEÑA SA DE CV	10 AÑOS
FABRICA DE JABON LA CORONA SA DE CV	20 AÑOS
SUMMA COMPANY SA DE CV	10 AÑOS

**Cuadro 7.** Lista de proveedores de Abarrotes Marju S de RL de CV y su tiempo de relación con la misma Fuente: Elaboración propia.

### 3.8 Publicidad y promoción

La principal estrategia de comercialización de Abarrotes Marju S de RL de CV, es el "TOP OF HEART" porque en su mayoría los clientes consumen por cariño a la marca. Sin embargo se hacen alianzas estratégicas con los proveedores. A continuación para asegurar la auto-sustentabilidad de lo dicho se requiere preparar este paso en imágenes de las activaciones, de esta manera implementar capacitación necesaria para directivos y empleados para que se adquieran las herramientas necesarias para continuar con las nuevas sucursales y la nueva forma de comercialización en el futuro.



## Capítulo IV: Viabilidad financiera

### 4.1 Situación actual

Este proyecto contempla una evaluación financiera en función de la inversión que se busca realizar para poder crecer con una sucursal adicional; para ello, será importante conocer los datos históricos presentados por la empresa para justificar el por qué se permite o no realizar dicha inversión.

Este análisis surge a partir de los estados financieros (estado de resultados y balance general) históricos de los años 2013, 2014 y 2015 (2016 no se presenta por estar en cierre del ejercicio a la fecha de elaboración de este trabajo de investigación), y se muestran a continuación con una descripción de su comportamiento:

	2013	2014	2015
Ventas Netas	\$ 42,376,309.00	\$ 47,877,840.00	\$ 53,640,919.00
Costo de ventas	\$ 38,787,368.00	\$ 43,902,340.00	\$ 48,960,112.00
Utilidad Bruta	\$ 3,588,941.00	\$ 3,975,500.00	\$ 4,680,807.00
Gastos Generales	\$ 2,785,425.00	\$ 3,125,032.00	\$ 3,629,618.00
Gastos Financieros	\$ 132,552.00	\$ 172,470.00	\$ 196,157.00
Otros ingresos	\$ 99,845.00	\$ 283,224.00	\$ 135,415.00
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 770,809.00	\$ 961,222.00	\$ 990,447.00
Impuestos y PTU	\$ 94,107.00	\$ 101,682.00	\$ -
Utilidad Neta	\$ 676,702.00	\$ 859,540.00	\$ 990,447.00

**Tabla 3.** Fuente: Elaboración propia.

### 4.2 Estado de resultados histórico 2013, 2014, 2015

El estado de resultados muestra un crecimiento sostenido en ventas superior al 10% anual, debido a un incremento en volumen de ventas, sumado al aumento constante de los precios en los productos. El costo de ventas representa un 92% de las ventas, produciendo una utilidad bruta de 8%; de la misma forma, los gastos generales ascienden un 6.62% en promedio durante el periodo revisado, siendo éstos un 6.57% del total de las ventas.

Derivado de lo anterior, se puede identificar que actualmente se cuenta con una utilidad neta que ha crecido de 1.6% hasta alcanzar un máximo de 1.85%.

### 4.3 Balance general histórico 2013, 2014, 2015

En cuanto al balance general, históricamente se ha identificado que no hay una cantidad suficiente en caja, mientras que bancos presentó un crecimiento importante pero no continuo, lo que hace que éste sea un punto de observación a cuidar en las proyecciones.

Es importante identificar que, al tratarse de una abarrotera, los inventarios se llevan gran porcentaje del total de los activos, siendo de una tercera parte de los mismos, el resto se distribuye en los activos fijos, siendo equipos de transporte, los que llevan una cantidad superior con un 10% en promedio.

ACTIVO	2013	2014	2015
<b>CIRCULANTE</b>			
Caja	\$ -	\$ 443,590.28	\$ -
Bancos	\$ -	\$ 84,235.98	\$ 351,949.35
Inventarios	\$ 1,545,321.23	\$ 1,987,256.25	\$ 4,202,554.22
Clientes	\$ 63,579.51	\$ 63,579.51	\$ -
Deudores diversos	\$ -	\$ -	\$ 7,000.00
Iva acreditable	\$ 1,354,551.39	\$ 1,865,771.86	\$ 3,069,971.06
Iva por Acreditar	\$ 334,705.63	\$ 151,375.09	\$ 390,249.52
Ieps acreditable	\$ -	\$ -	\$ 239,475.35
IÉPS por Acreditar	\$ -	\$ 32,708.37	\$ 8,971.45
Contribuciones por devolver	\$ 4,602.00	\$ 638,066.06	\$ 638,066.06
Subsidio al empleo	\$ 452,878.72	\$ 449,405.81	\$ 498,350.73
Crédito al Salario	\$ 16,283.99	\$ 5,626.99	\$ 5,626.99
Pagos anticipados	\$ -	\$ -	\$ 30,072.00
<b>FIJO</b>			
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ -	\$ 25,471.46	\$ 25,471.46
Dep. ac. de Mob y equipo	\$ -	\$ 2,122.62	\$ 4,669.77
Equipo de Transporte	\$ 612,475.95	\$ 612,475.95	\$ 648,682.59
Dep. ac. de eq. transporte	\$ 255,513.65	\$ 456,218.28	\$ 578,856.21
Equipo de refrigeracion	\$ 6,695.65	\$ 6,695.65	\$ 6,695.65
Dep. ac. de eq. transporte	\$ 6,137.67	\$ 6,695.64	\$ 6,695.64
Equipo de Compute	\$ 83,396.45	\$ 83,396.45	\$ 83,396.45
Dep. ac. de eq. computo	\$ 79,753.11	\$ 83,396.42	\$ 83,396.42
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 4,133,088.09</b>	<b>\$ 5,835,808.00</b>	<b>\$ 9,514,971.91</b>

PASIVO	2013	2014	2015
<b>CIRCULANTE</b>			
Sobregiros bancarios	\$ 73,373.88	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ 872,015.27	\$ 1,829,194.77	\$ 4,540,716.00
Acreedores Diversos	\$ 28,413.23	\$ 57,027.67	\$ 99,694.74
Contribuciones por pagar	\$ 72,071.00	\$ 42,571.78	\$ 57,608.66
Ptu por pagar	\$ 146,572.00	\$ 87,907.98	\$ 7,907.98
IVA por Trasladar	\$ 506.43	\$ 506.43	\$ -
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 1,192,951.81</b>	<b>\$ 2,017,208.63</b>	<b>\$ 4,705,927.38</b>

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los pasivos, es de esperarse que al tener inventarios importantes, sean los proveedores las deudas más importantes, alcanzando niveles por encima de 80%.

En cuanto a la composición del capital, para bien de la empresa los resultados de los ejercicios se quedan como utilidades retenidas para crecimiento del negocio.

CAPITAL			
Capital	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00
Reserva Legal	\$ -	\$ 18,923.15	\$ 18,923.15
Resultado del Ejercicio	\$ 676,701.33	\$ 859,539.94	\$ 990,447.18
Resultados de ejercicios anteriores	\$1,763,432.94	\$2,440,134.27	\$ 3,299,674.22
<b>Total Capital</b>	<b>\$2,940,134.27</b>	<b>\$3,818,597.37</b>	<b>\$ 4,809,044.55</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>\$4,133,086.08</b>	<b>\$5,835,806.00</b>	<b>\$ 9,514,971.93</b>

**Tabla 5.** Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 Situación sin proyecto

Para poder identificar si es conveniente realizar la inversión que se busca, será necesario comparar qué sucedería si no se lleva a cabo el proyecto versus cuáles serían los resultados si se ejecuta el proyecto.

De esta forma se presenta a continuación las proyecciones de los estados para los próximos 5 años, en función de los históricos:

**4.4.1 Estado de resultados proyectados de 2017 a 2021 sin proyecto.**

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	\$ 67,287,168.79	\$ 74,015,885.67	\$ 81,417,474.24	\$ 89,559,221.66	\$ 98,515,143.83
Costo de ventas	\$ 61,567,759.45	\$ 67,724,535.39	\$ 74,496,988.93	\$ 81,946,687.82	\$ 90,141,356.61
Utilidad Bruta	\$ 5,719,409.35	\$ 6,291,350.28	\$ 6,920,485.31	\$ 7,612,533.84	\$ 8,373,787.23
Gastos Generales	\$ 4,373,665.97	\$ 4,811,032.57	\$ 5,292,135.83	\$ 5,821,349.41	\$ 6,403,484.35
Gastos Financieros	\$ 269,148.68	\$ 296,063.54	\$ 325,669.90	\$ 358,236.89	\$ 394,060.58
Otros ingresos	\$ 134,574.34	\$ 148,031.77	\$ 162,834.95	\$ 179,118.44	\$ 197,030.29
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 1,211,169.04	\$ 1,332,285.94	\$ 1,465,514.54	\$ 1,612,065.99	\$ 1,773,272.59
Impuestos y PTU	\$ 144,667.41	\$ 159,134.15	\$ 175,047.57	\$ 192,552.33	\$ 211,807.56
Utilidad Neta	\$ 1,066,501.63	\$ 1,173,151.79	\$ 1,290,466.97	\$ 1,419,513.66	\$ 1,561,465.03

**Tabla 6.** Fuente: Elaboración propia.

En este escenario, se esperaría un crecimiento en ventas de 10% siendo conservadores a lo que ha venido sucediendo en los últimos periodos con registro confiable, el costo de ventas se mantiene en el 92% porque los niveles de compra estarían siendo similares a los anteriores por lo que se limita el margen de negociación con proveedores para mejorar precios de compra. Los gastos generales incrementan este pronóstico en 1% derivado de que el crecimiento puede impactar en los costos operativos y administrativos de la empresa; finalmente, la utilidad neta se mantiene en niveles de 1.59% constante en el tiempo.

## 4.5 Balance general proyectado de 2017 a 2021 sin proyecto

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>CIRCULANTE</b>					
Caja	\$ 165,190.67	\$ 199,125.78	\$ 237,606.33	\$ 281,051.26	\$ 329,840.32
Bancos	\$ 412,976.69	\$ 587,421.06	\$ 723,246.36	\$ 790,926.30	\$ 848,066.63
Inventarios	\$ 3,303,813.48	\$ 4,077,941.41	\$ 5,108,536.06	\$ 6,323,653.42	\$ 7,751,247.54
Clientes	\$ 63,579.51	\$ 69,937.46	\$ 76,931.21	\$ 84,624.33	\$ 93,086.76
Deudores diversos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Iva acreditable	\$ 2,725,646.12	\$ 3,285,575.40	\$ 3,920,504.42	\$ 4,637,345.84	\$ 5,442,365.29
Iva por Acreditar	\$ 412,976.69	\$ 497,814.45	\$ 594,015.82	\$ 702,628.16	\$ 824,600.80
Ieps acreditable	\$ 140,807.79	\$ 154,888.57	\$ 170,377.43	\$ 187,415.17	\$ 206,156.69
IEPS por Acreditar	-\$ 10,400.00	-\$ 11,440.00	-\$ 12,584.00	-\$ 13,842.40	-\$ 15,226.64
Contribuciones por devolver	\$ 638,066.06	\$ 638,066.06	\$ 638,066.06	\$ 638,066.06	\$ 638,066.06
Subsidio al empleo	\$ 548,185.80	\$ 603,004.38	\$ 663,304.82	\$ 729,635.30	\$ 802,598.83
Crédito al Salario	\$ 5,626.99	\$ 5,626.99	\$ 5,626.99	\$ 5,626.99	\$ 5,626.99
Pagos anticipados	\$ -	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
<b>FIJO</b>					
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 25,471.46	\$ 25,471.46	\$ 25,471.46	\$ 25,471.46	\$ 25,471.46
Dep. ac. de Mob y equipo	-\$ 7,216.91	-\$ 9,764.06	-\$ 12,311.21	-\$ 14,858.35	-\$ 17,405.50
Equipo de Transporte	\$ 648,682.37	\$ 687,603.31	\$ 687,603.31	\$ 728,859.51	\$ 728,859.51
Dep. ac. de eq. transporte	-\$ 648,682.37	-\$ 668,142.84	-\$ 687,603.31	-\$ 708,231.41	-\$ 728,859.51
Equipo de refrigeracion	\$ 6,695.65	\$ 6,695.65	\$ 6,695.65	\$ 6,695.65	\$ 6,695.65
Dep. ac. de eq. transporte	-\$ 6,695.64	-\$ 6,695.64	-\$ 6,695.64	-\$ 6,695.64	-\$ 6,695.64
Equipo de Computo	\$ 83,396.45	\$ 83,396.45	\$ 83,396.45	\$ 83,396.45	\$ 83,396.45
Dep. ac. de eq. computo	-\$ 83,396.42	-\$ 83,396.42	-\$ 83,396.42	-\$ 83,396.42	-\$ 83,396.42
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 8,259,533.71</b>	<b>\$ 9,974,003.69</b>	<b>\$ 11,931,185.46</b>	<b>\$ 14,147,320.41</b>	<b>\$ 16,634,654.95</b>

PASIVO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>CIRCULANTE</b>					
Sobregiros bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ 2,145,588.78	\$ 2,616,832.02	\$ 3,187,036.35	\$ 3,864,496.10	\$ 4,654,685.17
Acreedores Diversos	\$ 47,679.75	\$ 58,151.82	\$ 70,823.03	\$ 85,877.69	\$ 103,437.45
Contribuciones por pagar	\$ 71,519.63	\$ 87,227.73	\$ 106,234.54	\$ 128,816.54	\$ 155,156.17
Ptu por pagar	\$ 119,199.38	\$ 145,379.56	\$ 177,057.57	\$ 214,694.23	\$ 258,593.62
IVA por Trasladar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 2,383,987.53</b>	<b>\$ 2,907,591.13</b>	<b>\$ 3,541,151.50</b>	<b>\$ 4,293,884.56</b>	<b>\$ 5,171,872.41</b>

CAPITAL	2017	2018	2019	2020	2021
Capital	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00
Reserva Legal	\$ 18,923.15	\$ 18,923.15	\$ 18,923.15	\$ 18,923.15	\$ 18,923.15
Resultado del Ejercicio	\$ 1,066,501.63	\$ 1,173,151.79	\$ 1,290,466.97	\$ 1,419,513.66	\$ 1,561,465.03
Resultados de ejercicios anteriores	\$ 4,290,121.40	\$ 5,356,623.02	\$ 6,529,774.81	\$ 7,820,241.78	\$ 9,239,755.44
<b>Total Capital</b>	<b>\$ 5,875,546.18</b>	<b>\$ 7,048,697.97</b>	<b>\$ 8,339,164.93</b>	<b>\$ 9,758,678.60</b>	<b>\$ 11,320,143.63</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>\$ 8,259,533.71</b>	<b>\$ 9,956,289.10</b>	<b>\$ 11,880,316.43</b>	<b>\$ 14,052,563.16</b>	<b>\$ 16,492,016.03</b>

Tabla 7. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la proyección del balance general, se ha considerado crear un fondo de efectivo a la par del dinero (2% del total de activos) que se va acumulando en bancos (entre 5% y 6% del total de activos) para las cuestiones operativas.

Se espera que los inventarios tomen mayor relevancia porque se espera un crecimiento en las ventas, situación que se convierte en un factor de riesgo derivado de que incrementa de un 37% a 47% con el paso del tiempo. En términos de activo fijo, no se ve mayor movimiento en el tiempo, salvo por los cambios en las depreciaciones.

Con este escenario, se espera que a lo largo de 5 años, se duplique el tamaño de la empresa.

#### 4.6 Situación con proyecto

##### 4.6.1 Estado de Resultados proyectados de 2017 a 2021 con proyecto.

	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	\$ 94,107,628.29	\$ 118,048,608.93	\$ 148,080,175.04	\$ 185,751,771.57	\$ 233,007,022.26
Costo de ventas	\$ 86,579,018.03	\$ 108,014,477.17	\$ 134,752,959.29	\$ 168,105,353.28	\$ 209,706,320.04
Utilidad Bruta	\$ 7,528,610.26	\$ 10,034,131.76	\$ 13,327,215.75	\$ 17,646,418.30	\$ 23,300,702.23
Gastos Generales	\$ 5,646,457.70	\$ 7,082,916.54	\$ 8,884,810.50	\$ 11,145,106.29	\$ 13,980,421.34
Gastos Financieros	\$ 376,430.51	\$ 472,194.44	\$ 592,320.70	\$ 743,007.09	\$ 932,028.09
Otros ingresos	\$ 188,215.26	\$ 236,097.22	\$ 296,160.35	\$ 371,503.54	\$ 466,014.04
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 1,693,937.31	\$ 2,715,118.01	\$ 4,146,244.90	\$ 6,129,808.46	\$ 8,854,266.85
Impuestos y PTU	\$ 202,331.40	\$ 253,804.51	\$ 318,372.38	\$ 399,366.31	\$ 500,965.10
Utilidad Neta	\$ 1,491,605.91	\$ 2,461,313.50	\$ 3,827,872.52	\$ 5,730,442.15	\$ 8,353,301.75

**Tabla 8.** Fuente: Elaboración propia.

Con este esquema se espera que haya crecimiento de 12% gracias a la nueva sucursal, misma que se ve en el aumento de casi \$30 millones de la situación con y sin proyecto, lo que llevaría a alcanzar un 65% de crecimiento en las ventas pronosticadas para el año 2021.

Adicionalmente, al tener ventas superiores a las actuales, se esperaría poder tener negociaciones con los proveedores en las que se pueda bajar de un 92% a un 90% en el proceso de los 5 años, lo que podría mejorar la utilidad bruta de un 8% a un 10%. De la misma forma, al tener mayor volumen se buscaría ser más eficientes en los gastos generales y financieros para que sean controlados y evitar perder en estos rubros las ganancias generadas en las partidas anteriores.

Finalmente, si esto se resuelve de manera satisfactoria, se podrían alcanzar niveles de utilidad neta desde 1.58% en el año 2017 hasta un 3.58% en un escenario óptimo para 2021.

#### 4.7 Balance general proyectado de 2017 a 2021 con proyecto

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>CIRCULANTE</b>					
Caja	\$ 177,483.11	\$ 241,564.38	\$ 288,237.19	\$ 478,962.99	\$ 674,790.25
Bancos	\$ 443,707.78	\$ 712,614.93	\$ 823,612.85	\$ 1,331,648.49	\$ 1,717,122.48
Inventarios	\$ 2,683,417.83	\$ 4,186,275.40	\$ 6,745,141.54	\$ 9,951,624.73	\$ 15,035,875.85
Clientes	\$ 68,310.69	\$ 84,842.85	\$ 108,880.98	\$ 142,478.33	\$ 188,477.37
Deudores diversos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Iva acreditable	\$ 2,928,471.34	\$ 3,985,812.31	\$ 5,548,702.25	\$ 7,807,699.12	\$ 11,019,426.34
Iva por Acreditar	\$ 443,707.78	\$ 603,910.96	\$ 840,712.46	\$ 1,182,984.72	\$ 1,669,610.05
Ieps acreditable	\$ 151,285.81	\$ 187,899.13	\$ 241,135.71	\$ 315,542.83	\$ 417,415.64
IEPS por Acreditar	-\$ 11,173.90	-\$ 13,878.15	-\$ 17,810.17	-\$ 23,305.85	-\$ 30,830.13
Contribuciones por devolver	\$ 685,546.87	\$ 774,053.63	\$ 903,056.90	\$ 1,074,284.30	\$ 1,291,923.93
Subsidio al empleo	\$ 588,978.30	\$ 731,519.44	\$ 938,777.40	\$ 1,228,455.48	\$ 1,625,061.58
Crédito al Salario	\$ 6,045.71	\$ 6,826.24	\$ 7,963.90	\$ 9,473.92	\$ 11,393.25
Pagos anticipados	\$ -	\$ 36,393.74	\$ 42,459.09	\$ 50,509.71	\$ 60,742.48
<b>FIJO</b>					
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 50,942.92	\$ 50,942.92	\$ 50,942.92	\$ 50,942.92	\$ 50,942.92
Dep. ac. de Mob y equipo	-\$ 14,669.77	-\$ 24,669.77	-\$ 34,669.77	-\$ 44,669.77	-\$ 50,942.92
Equipo de Transporte	\$ 1,297,365.18	\$ 1,297,365.18	\$ 1,297,365.18	\$ 1,297,365.18	\$ 1,297,365.18
Dep. ac. de eq. transporte	-\$ 698,856.21	-\$ 818,856.21	-\$ 938,856.21	-\$ 1,058,856.21	-\$ 1,297,365.18
Equipo de refrigeracion	\$ 13,391.30	\$ 13,391.30	\$ 13,391.30	\$ 13,391.30	\$ 13,391.30
Dep. ac. de eq. transporte	-\$ 8,195.64	-\$ 9,695.64	-\$ 11,195.64	-\$ 12,695.64	-\$ 13,391.30
Equipo de Computo	\$ 166,792.90	\$ 166,792.90	\$ 166,792.90	\$ 166,792.90	\$ 166,792.90
Dep. ac. de eq. computo	-\$ 98,396.42	-\$ 113,396.42	-\$ 128,396.42	-\$ 143,396.42	-\$ 166,792.90
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 8,874,155.58</b>	<b>\$ 12,099,709.11</b>	<b>\$ 16,886,244.36</b>	<b>\$ 23,819,233.01</b>	<b>\$ 33,681,009.09</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
Sobregiros bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ 2,316,154.61	\$ 3,003,970.65	\$ 3,866,767.08	\$ 4,949,058.94	\$ 6,306,685.84
Acreedores Diversos	\$ 51,470.10	\$ 66,754.90	\$ 85,928.16	\$ 109,979.09	\$ 140,148.57
Contribuciones por pagar	\$ 77,205.15	\$ 100,132.35	\$ 128,892.24	\$ 164,968.63	\$ 210,222.86
Ptu por pagar	\$ 128,675.26	\$ 166,887.26	\$ 214,820.39	\$ 274,947.72	\$ 350,371.44
IVA por Trasladar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 2,573,505.12</b>	<b>\$ 3,337,745.16</b>	<b>\$ 4,296,407.87</b>	<b>\$ 5,498,954.38</b>	<b>\$ 7,007,428.71</b>
<b>CAPITAL</b>					
Capital	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00
Reserva Legal	\$ 18,923.15	\$ 18,923.15	\$ 18,923.15	\$ 18,923.15	\$ 18,923.15
Resultado del Ejercicio	\$ 1,491,605.91	\$ 2,461,313.50	\$ 3,827,872.52	\$ 5,730,442.15	\$ 8,353,301.75
Resultados de ejercicios anteriores	\$ 4,290,121.40	\$ 5,781,727.31	\$ 8,243,040.80	\$ 12,070,913.33	\$ 17,801,355.48
<b>Total Capital</b>	<b>\$ 6,300,650.46</b>	<b>\$ 8,761,963.96</b>	<b>\$ 12,589,836.48</b>	<b>\$ 18,320,278.63</b>	<b>\$ 26,673,580.38</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>\$ 8,874,155.58</b>	<b>\$ 12,099,709.12</b>	<b>\$ 16,886,244.35</b>	<b>\$ 23,819,233.01</b>	<b>\$ 33,681,009.09</b>

Tabla 9. Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, si esto se resuelve de manera satisfactoria, se podrían alcanzar niveles de utilidad neta desde 1.58% en el año 2017 hasta un 3.58% en un escenario óptimo para 2021.

#### 4.7 Balance general proyectado de 2017 a 2021 con proyecto

ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021
<b>CIRCULANTE</b>					
Caja	\$ 177,483.11	\$ 241,564.38	\$ 288,237.19	\$ 478,962.99	\$ 674,790.25
Bancos	\$ 443,707.78	\$ 712,614.93	\$ 823,612.85	\$ 1,331,648.49	\$ 1,717,122.48
Inventarios	\$ 2,683,417.83	\$ 4,186,275.40	\$ 6,745,141.54	\$ 9,951,624.73	\$ 15,035,875.85
Clientes	\$ 68,310.69	\$ 84,842.85	\$ 108,880.98	\$ 142,478.33	\$ 188,477.37
Deudores diversos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Iva acreditable	\$ 2,928,471.34	\$ 3,985,812.31	\$ 5,548,702.25	\$ 7,807,699.12	\$ 11,019,426.34
Iva por Acreditar	\$ 443,707.78	\$ 603,910.96	\$ 840,712.46	\$ 1,182,984.72	\$ 1,669,610.05
Ieps acreditable	\$ 151,285.81	\$ 187,899.13	\$ 241,135.71	\$ 315,542.83	\$ 417,415.64
IEPS por Acreditar	-\$ 11,173.90	-\$ 13,878.15	-\$ 17,810.17	-\$ 23,305.85	-\$ 30,830.13
Contribuciones por devolver	\$ 685,546.87	\$ 774,053.63	\$ 903,056.90	\$ 1,074,284.30	\$ 1,291,923.93
Subsidio al empleo	\$ 588,978.30	\$ 731,519.44	\$ 938,777.40	\$ 1,228,455.48	\$ 1,625,061.58
Crédito al Salario	\$ 6,045.71	\$ 6,826.24	\$ 7,963.90	\$ 9,473.92	\$ 11,393.25
Pagos anticipados	\$ -	\$ 36,393.74	\$ 42,459.09	\$ 50,509.71	\$ 60,742.48
<b>FIJO</b>					
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 50,942.92	\$ 50,942.92	\$ 50,942.92	\$ 50,942.92	\$ 50,942.92
Dep. ac. de Mob y equipo	-\$ 14,669.77	-\$ 24,669.77	-\$ 34,669.77	-\$ 44,669.77	-\$ 50,942.92
Equipo de Transporte	\$ 1,297,365.18	\$ 1,297,365.18	\$ 1,297,365.18	\$ 1,297,365.18	\$ 1,297,365.18
Dep. ac. de eq. transporte	-\$ 698,856.21	-\$ 818,856.21	-\$ 938,856.21	-\$ 1,058,856.21	-\$ 1,297,365.18
Equipo de refrigeracion	\$ 13,391.30	\$ 13,391.30	\$ 13,391.30	\$ 13,391.30	\$ 13,391.30
Dep. ac. de eq. transporte	-\$ 8,195.64	-\$ 9,695.64	-\$ 11,195.64	-\$ 12,695.64	-\$ 13,391.30
Equipo de Computo	\$ 166,792.90	\$ 166,792.90	\$ 166,792.90	\$ 166,792.90	\$ 166,792.90
Dep. ac. de eq. computo	-\$ 98,396.42	-\$ 113,396.42	-\$ 128,396.42	-\$ 143,396.42	-\$ 166,792.90
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 8,874,155.58</b>	<b>\$ 12,099,709.11</b>	<b>\$ 16,886,244.36</b>	<b>\$ 23,819,233.01</b>	<b>\$ 33,681,009.09</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
Sobregiros bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ 2,316,154.61	\$ 3,003,970.65	\$ 3,866,767.08	\$ 4,949,058.94	\$ 6,306,685.84
Acreedores Diversos	\$ 51,470.10	\$ 66,754.90	\$ 85,928.16	\$ 109,979.09	\$ 140,148.57
Contribuciones por pagar	\$ 77,205.15	\$ 100,132.35	\$ 128,892.24	\$ 164,968.63	\$ 210,222.86
Ptu por pagar	\$ 128,675.26	\$ 166,887.26	\$ 214,820.39	\$ 274,947.72	\$ 350,371.44
IVA por Trasladar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total pasivo</b>	<b>\$ 2,573,505.12</b>	<b>\$ 3,337,745.16</b>	<b>\$ 4,296,407.87</b>	<b>\$ 5,498,954.38</b>	<b>\$ 7,007,428.71</b>
<b>CAPITAL</b>					
Capital	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00
Reserva Legal	\$ 18,923.15	\$ 18,923.15	\$ 18,923.15	\$ 18,923.15	\$ 18,923.15
Resultado del Ejercicio	\$ 1,491,605.91	\$ 2,461,313.50	\$ 3,827,872.52	\$ 5,730,442.15	\$ 8,353,301.75
Resultados de ejercicios anteriores	\$ 4,290,121.40	\$ 5,781,727.31	\$ 8,243,040.80	\$ 12,070,913.33	\$ 17,801,355.48
<b>Total Capital</b>	<b>\$ 6,300,650.46</b>	<b>\$ 8,761,963.96</b>	<b>\$ 12,589,836.48</b>	<b>\$ 18,320,278.63</b>	<b>\$ 26,673,580.38</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>\$ 8,874,155.58</b>	<b>\$ 12,099,709.12</b>	<b>\$ 16,886,244.35</b>	<b>\$ 23,819,233.01</b>	<b>\$ 33,681,009.09</b>

Tabla 9. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la proyección del balance general, se pretende respetar las proporciones del proyecto igual que la situación sin la inversión, crear un fondo de efectivo a la par del dinero (2% del total de activos) que se va acumulando en bancos (entre 5% y 6% del total de activos) para las cuestiones operativas, esto con la intención de poder mejorar las razones financieras que en el apartado del mismo nombre se mostrarán, todo esto, con la reserva de que los accionistas consideren que se cuenta con capital en exceso y se pueda retirar a través de dividendos.

Con esta proyección, se pronostica nuevamente la fuerza de los inventarios, ya que serán éstos los que ayudarán a alcanzar las ventas de cada año. Con este escenario, se espera que a lo largo de 5 años la empresa logre crecer en un 400%.

## **4.8 Razones financieras**

### **4.8.1 Liquidez**

Para las razones de liquidez, se pretende llevar la razón de activo circulante a pasivo circulante de un 3.17 a un 4.28, comparado con el 3.53 a 3.28 que tiene sin proyecto, esto significa que para el año 2021 con proyecto, se tendrían \$4.28 pesos en activos convertibles en menos de un año por cada \$1 de deuda en el corto plazo.

Si se quitan los inventarios, analizamos la prueba de ácido, misma que sigue siendo buena porque los niveles se mantienen en razones que alcanzan 2.47. El efectivo representaría una razón con valor de 1.81, por lo que se tendrían suficiente para hacer frente a cualquier eventualidad que se presente.

### **4.8.2 Estructura de capital**

En cuanto a la estructura de capital, se busca mantener niveles de 75% capital y 25% de pasivo para financiar los activos de la empresa.

### **4.8.3 Rentabilidad**

En términos de rentabilidad, se busca llegar a una utilidad neta de 3.09% respecto a las ventas del periodo. Se espera que la utilidad generada represente un tercio del capital aportado. Respecto al mismo punto, se busca que \$10.14 se generen por cada peso que se tiene de activos.

## 4.9 Indicadores de evaluación

### 4.9.1 Valor presente neto, tasa interna de retorno y periodo de recuperación

De acuerdo con la intención del proyecto, se pretende identificar los siguientes flujos:

Periodo	0	1	2	3	4	5
Flujo	-3000000	425,104.28	1,288,161.71	2,537,405.56	4,310,928.49	6,791,836.72

**Tabla 9.** Fuente: Elaboración propia.

Considerando una tasa de descuento de 12%, se obtendría un VPN equivalente a \$6'806,090.72, un dato muy favorable dentro de la evaluación por ser superior a cero. En cuanto a la TIR, se identifica un 55%, muy por encima de la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada (TREMA) del 12% que piden los accionistas. En términos del periodo de recuperación de la inversión, se puede identificar que el cambio de signo está entre el año 2 y 3 de evaluación, por lo que favorece la toma de la decisión para llevar a cabo el proyecto.

## **Capítulo V: Análisis del proyecto de “Plan de Desarrollo Comercial Tepalcatepec”**

Aquí convergen los resultados de la investigación; las conclusiones, los resultados de las opiniones de los clientes plasmadas en gráficos, así como el cumplimiento de las hipótesis mencionadas en el primer capítulo.

### **5.1 Hallazgos de la investigación**

Considerando la investigación y el desarrollo que se dio en todo el documento se pueden establecer las siguientes afirmaciones respecto a las hipótesis planteadas:

- 1.- Los clientes de Abarrotes Marju S de RL de CV acuden a realizar sus compras para recibir una atención personalizada de “Don Mario” fundador del negocio. El resultado de esta hipótesis se responde con la pregunta 1.- ¿Qué factores influyen para seleccionar a qué tienda acudir para hacer tus compras?, y con la pregunta 2.- ¿Por qué compra? de la encuesta elaborada (véase en el capítulo 2 y los gráficos en los Anexos), arrojando que el 83% de clientes encuestados; optaron por “Lealtad a la marca” y 78% por “Sentimiento”.
- 2.- Los clientes de Abarrotes Marju S de RL de CV, prefieren precios bajos que variedad de productos. El resultado de esta hipótesis se responde con la pregunta 1.- ¿Qué factores influyen para seleccionar a qué tienda acudir para hacer tus compras?, de la encuesta elaborada (véase en el capítulo 2 y los gráficos en los Anexos), arrojando que el 21% de los clientes encuestados; optaron por “Precios bajos”. Sin embargo, se detectó que el 24% prefirieron “Existencia del producto” (véase en el capítulo 2 y gráficos en los Anexos).
- 3.- No se tiene un exacto control de inventarios dado que el sistema operativo vigente aumenta y disminuye el número de inventario existente. El resultado de esta hipótesis responde con el calendario de actividades y ejecución del software 2017 -2018 (véase en el capítulo 2).

## 5.2 Conclusiones

A través de esta tesis y el trabajo derivado de ella confirmamos que la información en el mundo de los negocios se mueve de manera vertiginosa y que mantenerse a la vanguardia resulta mucho más complicado, más no imposible para las empresas familiares.

En este caso la implementación de un software especializado y cuya función es la de ser un Centro de Información Estratégica permitió identificar de manera automatizada los mínimos y máximos existentes en inventario por lo que se obtuvo un mejor manejo del mismo disminuyendo así, entre otras cosas, los pasivos de la empresa. Los costos operativos se redujeron en un 7.5% ajustando la rotación de inventario. El centro de información estratégica permitió identificar que las pérdidas principales las estaban causando dulces y jabones de tocador y fue posible tomar las medidas necesarias para contrarrestar el problema demostrando que con este tipo de datos se puede detectar el producto que tiene mayor rotación y se puede suplir por otro que no tenga tanto movimiento o viceversa.

Cabe destacar que en esa fase se logró de manera efectiva un aumento de utilidades que no estaba directamente relacionado con el de precios lo cual vuelve al negocio más competitivo.

Como estrategia de mercadotecnia fue evidente que “Don Mario” (Mario Martínez Ramírez), representante legal de Abarrotes Marju S de RL de CV es el eje central. Los años, experiencia y atención brindada desde la fundación del negocio han permitido que la gente busque su atención personalizada. Esto es una fortaleza del negocio, sin embargo, se detectó la necesidad de preparar una transición que permita al titular del negocio “heredar” su influencia con la clientela a su familia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (Allan, 2010). *Las Técnicas Modernas de Ventas y sus Aplicaciones*. Diana, 1975.
- (Kotler Philip, 2010). *Marketing*. Pearson.
- (Gregory, 2010). *Principios de Economía*. Madrid.
- (Álvarez, 2014). *Historia Universal de la Edad Media*. Ariel.
- (Helguera y García, 2006). *Manual Práctico de la Historia del Comercio*. Barcelona.
- (Blázquez, 1999). *Fenicios y cartagineses en el Mediterráneo*. Madrid, España.
- (Leonor, 1998). *La Banca en México*. México, DF.
- (Ballou, 2004). *Logística Administración de la Cadena de Suministro*. Pearson.
- (Malhotra, 2008) *Investigación de Mercados*. Pearson.
- (Eugenio & Enríque). *Comercio y Marketing Internacional*. México, DF.
- (Pacovi). *Mercadotecnia y su Función Social*. México.

## CITAS DE INTERNET

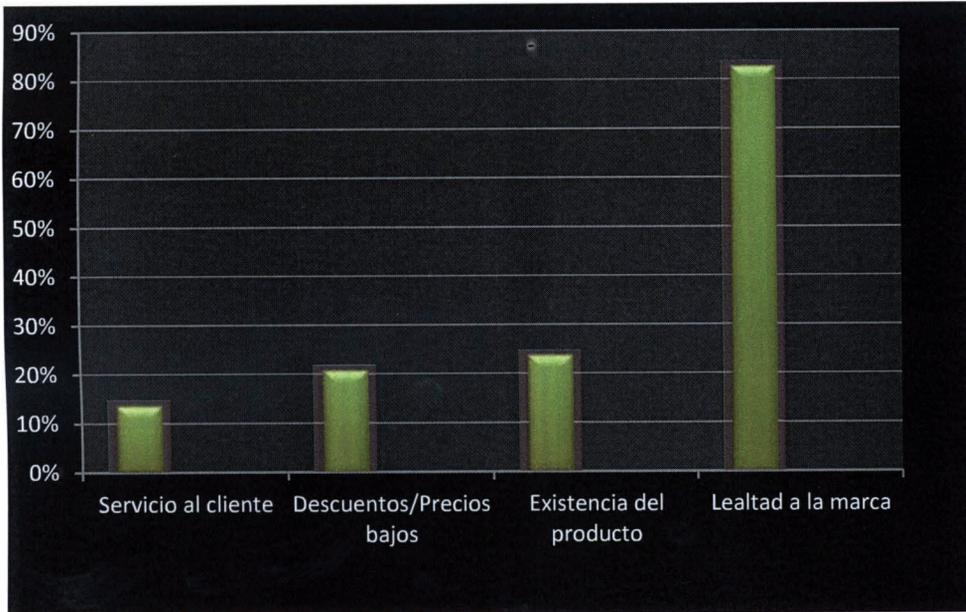
- Anónimo. (2005). Obtenido de <http://www.oas.org/dsd/publications/unit/oea33s/ch41.htm#-TopOfPage>
- Real Academia Española. (Española). <http://dle.rae.es/?id=OyRtG0r>
- Editorial, M. (1-11-16) *Merca 2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/-category/mercadotecnia/>
- Claudio. (Claudio, 2015). Obtenido de <https://historiaybiografias.com/trueque/>
- Blázquez. (Blázquez, 2010). Obtenido de <http://www.historiaydesarrollo.com/-2010/05/barco-fenicio.html>
- Anónimo. (2010). Obtenido de <http://asopyme.org/sitiox1/la-evolucion-del-comercio/>
- El economista. (Economista, 2017). Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/-empresas/Las-20-mejores-empresas-del-mundo-en-el-2017-20170628-0113.html>
- Anónimo. Obtenido de [http://cidac.org/e-sp/uploads/1/El\\_reto\\_de\\_la\\_globalizaci\\_\\_n\\_para\\_la\\_industria\\_mexicana\\_PDF.pdf](http://cidac.org/e-sp/uploads/1/El_reto_de_la_globalizaci__n_para_la_industria_mexicana_PDF.pdf)
- Anónimo. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/62251-180771-1-PB.pdf>

- OMPI. (OMPI, 2012) .Obtenido de [http://www.wipo.int/wipo\\_magazine-es/2012/02/article\\_0005.html](http://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2012/02/article_0005.html)
- Obtenido de <https://www.gob.mx/promexico>
- Gerardo Villafranco. (Villafranco, 2017). Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/solo-6-pymes-aprovecha-las-tecnologias-la-informacion/>
- Carlos Carriedo. (Carriedo, 2017) Obtenido de <https://www.businessandmarketingtoday-news.com/-pymes-mexicanas-preparadas-invertir-en-otros-mercados-acuerdo-a-estudio-american-express-pymes/>

## ANEXOS

### Gráficos de las encuestas aplicadas

1.- ¿Qué factores influyen para seleccionar a qué tienda acudir para hacer tus compras?



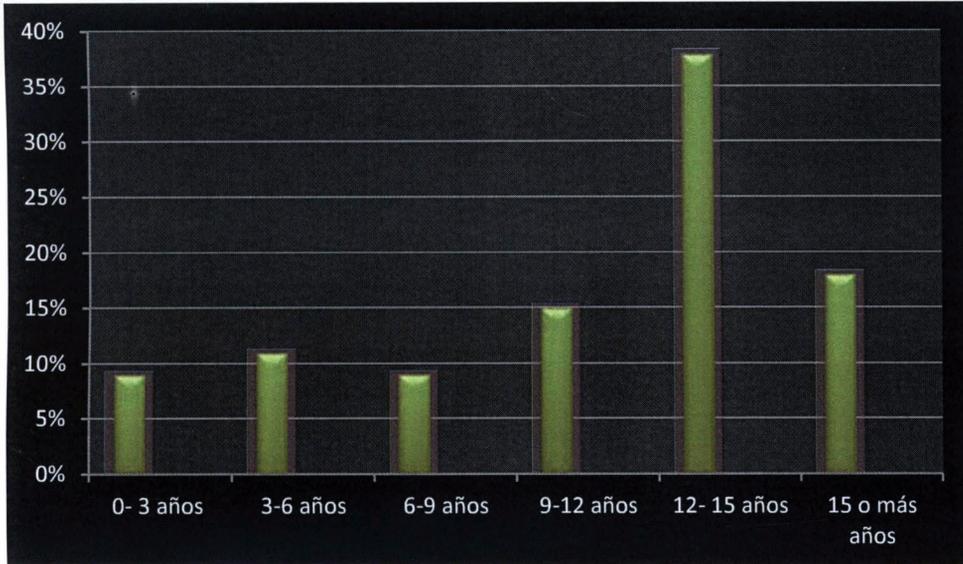
**Gráfica 7.** Fuente: Elaboración propia.

2.- ¿Sería usuario de venta de una plataforma en línea?



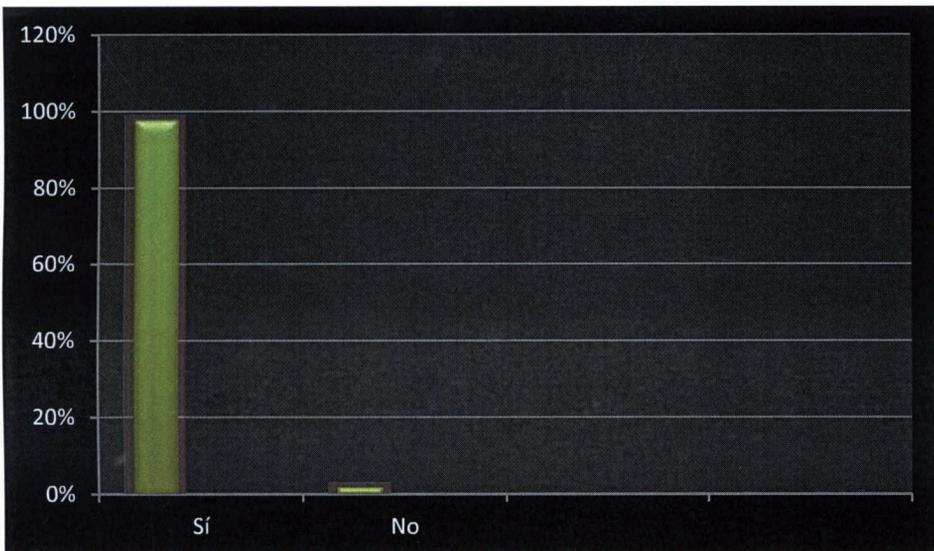
**Gráfica 8.** Fuente: Elaboración propia.

3.- Antigüedad del cliente de Abarrotes Marju S de RL de CV



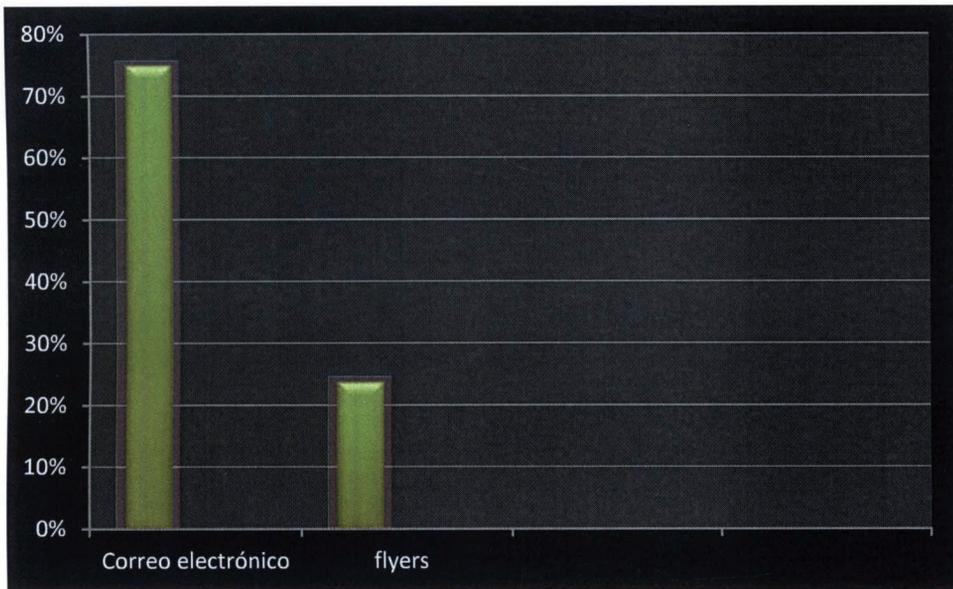
Gráfica 9. Fuente: Elaboración propia.

4.- ¿Te gustaría estar informado de las promociones que ofrece la empresa?



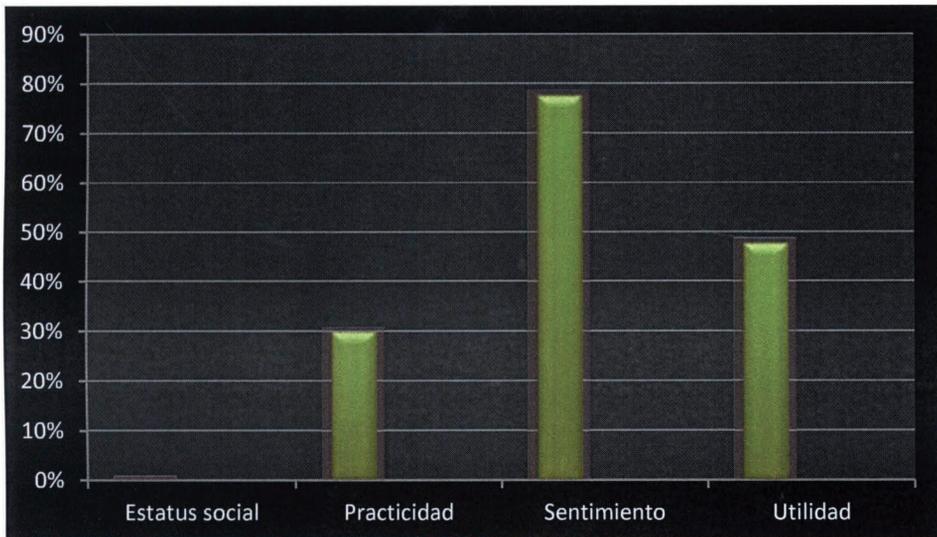
Gráfica 10. Fuente: Elaboración propia.

5.- Si tu respuesta es sí, ¿Cuál medio te gustaría?



Gráfica 11. Fuente: Elaboración propia.

6.- ¿Por qué compras?



Gráfica 12. Fuente: Elaboración propia.