



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

División de Ciencias Sociales  
Y Económico - Administrativas

***“El impacto de la Imagen Comercial en la  
microempresa: caso Edward y sus muebles,  
Diciembre 2006 – Enero 2007.”***

TESIS RECEPCIONAL  
Para obtener el grado de  
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA  
**Bertha Luz de Jesús Castilla Tello**

Director de Tesis  
Dr. Francisco Javier Güemes Ricalde.

Chetumal, Quintana Roo 2007.



**UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO**

**Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de Tesis del programa de Licenciatura  
y aprobada como requisito para obtener el grado de:**

**Licenciado en Sistemas Comerciales**

**COMITÉ**

**DIRECTOR:**

\_\_\_\_\_  
**DR. FRANCISCO JAVIER GÜEMES RICALDE**

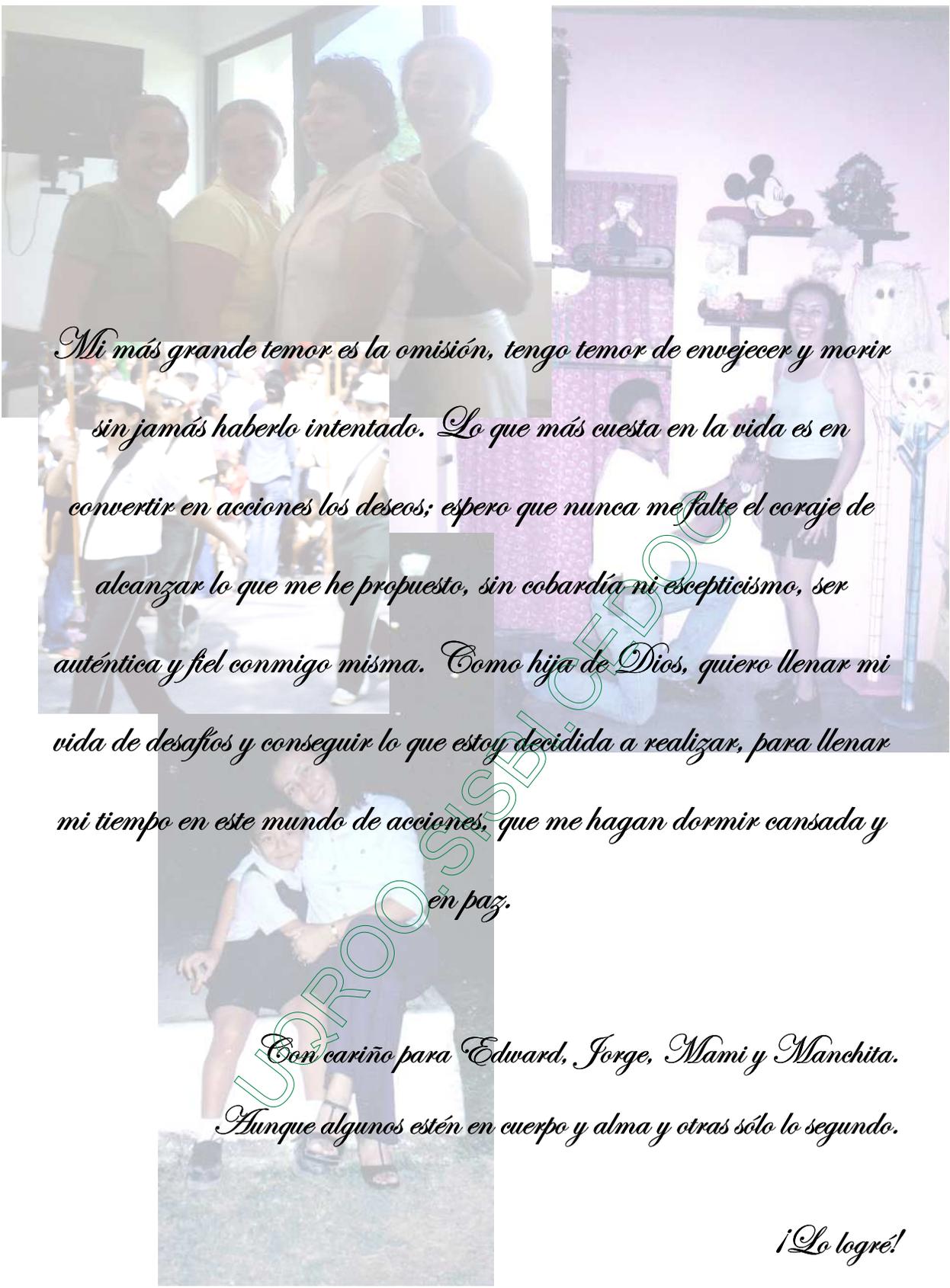
**SUPERVISOR:**

\_\_\_\_\_  
**MC. JAVIER ESPAÑA NOVELO**

**SUPERVISOR:**

\_\_\_\_\_  
**MC. JOSÉ LUIS GRANADOS SÁNCHEZ**

**Chetumal, Quintana Roo; Junio de 2007.**



*Mi más grande temor es la omisión, tengo temor de envejecer y morir sin jamás haberlo intentado. Lo que más cuesta en la vida es en convertir en acciones los deseos; espero que nunca me falte el coraje de alcanzar lo que me he propuesto, sin cobardía ni escepticismo, ser auténtica y fiel conmigo misma. Como hija de Dios, quiero llenar mi vida de desafíos y conseguir lo que estoy decidida a realizar, para llenar mi tiempo en este mundo de acciones, que me hagan dormir cansada y en paz.*

*Con cariño para Edward, Forge, Mami y Manchita.  
Aunque algunos estén en cuerpo y alma y otras sólo lo segundo.*

*¡Lo logré!*

# ÍNDICE GENERAL

<b>1. Introducción.....</b>	<b>6</b>
I. Breve descripción.....	6
II. Formulación del problema.....	6
III. Título.....	6
IV. Situación problema.....	6
V. Justificación.....	7
VI. Delimitación en el tiempo y espacio.....	9
VII. Objetivo general.....	9
VIII. Objetivos específicos.....	9
IX. Hipótesis.....	9
X. Cronograma.....	10
XI. Presupuesto de ejecución de tesis.....	10
<b>Capítulo 1. Marco de antecedentes.....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 2. Metodología.....</b>	<b>14</b>
2.1    Metodología.....	14
2.2    Diseño de variables.....	15
<b>Capítulo 3. Análisis descriptivo de las teorías en la que se fundamenta el desarrollo de una imagen comercial.....</b>	<b>17</b>
3.1    Definiendo “Imagen”: análisis descriptivo de las teorías en la que se fundamenta el desarrollo de una imagen comercial.....	17
3.1.1    Los beneficios que puede aportar la estética de una imagen comercial, según Schmitt y Simonson.....	19
3.2    Enfoque de la Imagen comercial: de las palabra a los hechos.....	22
3.3    En retrospectiva: la imagen comercial en microempresas de la ciudad de Chetumal.....	24
<b>4 La empresa “Edward y sus muebles”.....</b>	<b>27</b>
4.1    Antecedentes históricos de la empresa.....	27
4.2    Descripción de la empresa.....	28
4.3    Evolución de las ventas de la empresa .....	32

<b>5</b>	<b>Industria del mueble.....</b>	<b>34</b>
5.1	Introducción.....	34
5.1.1	La industria del mueble: Datos estadísticos.....	39
5.1.1.1	Censos económicos 2004 de la industria manufacturera otorgados por el INEGI.....	40
5.1.1.2	Perfiles de negocios otorgados por la Secretaría de Economía.....	40
5.1.2	Metodología por el método científico de muestreo aleatorio simple.....	42
<b>6.</b>	<b>Interpretación de los resultados.....</b>	<b>44</b>
6.1	Interpretación de los resultados del estudio de mercado.....	44
6.2	Entrevistas estructuradas.....	54
<b>7.</b>	<b>Análisis de la imagen y competitividad de la empresa “Edward y sus muebles”</b>	
7.1	Evolución de las ventas en los años 2004 – 2005.....	60
7.2	Matriz de evaluación del factor externo.....	61
7.3	Matriz de perfil competitivo.....	63
7.4	Matriz de evaluación del factor interno.....	64
7.5	Matriz general de la empresa “Edward y sus muebles”.....	66
<b>8</b>	<b>Plan estratégico para la instauración de la imagen comercial.....</b>	<b>70</b>
8.1	Misión.....	70
8.2	Visión.....	71
8.3	Objetivo general del plan.....	72
8.3.1	Acciones estratégicas.....	72
8.3.1.1	Diseño corporativo: el logotipo, el estilo tipográfico y el diseño del entorno.....	73
8.3.1.2	Estrategia Corporativa: políticas de relaciones con los empleados y los clientes, relaciones públicas, promoción, desarrollo del producto y marketing.....	74
8.3.2	Presupuesto de incorporación de la imagen.....	77

**9 Resultados de la incorporación del concepto de la imagen comercial en la microempresa “Edward y sus muebles”**

9.1	Introducción.....	78
9.2	Resultados de las entrevistas no estructuradas.....	78
9.3	Observación.....	81
9.4	Evolución de las ventas en el año 2006 y Enero 2007.....	82
9.5	Evolución en la cantidad y tipo de artículos vendidos en el año 2006 en comparación con el año 2005.....	84

**10. Conclusiones y recomendaciones.**

10.1	Conclusiones.....	85
10.2	Recomendaciones.....	87

**Glosario.....88**

**Anexos.....93**

Anexo 1.	Encuesta.....	93
Anexo 2.	Entrevista estructurada.....	96
Anexo 3.	Logotipo.....	99
Anexo 4.	Marca mixta en trámite, aplicada en las etiquetas.....	99
Anexo 5.	Notas de remisión.....	100
Anexo 6.	Folleto.....	100
Anexo 7.	Fotografías de antes de la incorporación de la imagen comercial, 2005....	101
Anexo 8.	Fotografías de la incorporación de la imagen comercial, 2006.....	106

**Bibliografía consultada.....106**

**Fuentes de Internet.....108**

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Acotando la variable Imagen.....	15
Figura 2. Acotando la variable Ambiente.....	16
Figura 3. Acotando la variable Servicio.....	16
Figura 4. Croquis de localización Edward y sus muebles.....	28
Figura 5. Desarrollo de las ventas años 2004 – 2006.....	33
Figura 6. Adquisición de muebles de madera.....	44
Figura 7. Muebles adquiridos.....	45
Figura 8. Tiempo de haber adquirido el mueble.....	45
Figura 9. Dónde adquirió el mueble.....	46
Figura 10. Razón de compra.....	46
Figura 11.1. Problemas con el proveedor.....	47
Figura 11.2. Problemas con el mueble.....	48
Figura 12. Forma de pago.....	48
Figura 13. Plazo de pago.....	49
Figura 14. Características de una empresa productora.....	49
Figura 15. Características del mueble.....	50
Figura 16. Tiempo de espera de entrega.....	50
Figura 17. Número de hijos menores de 15 años.....	51
Figura 18.1. Sexo.....	51
Figura 18.2. Número de automóviles.....	52
Figura 18.3. Hijos con habitación propia.....	52
Figura 19. Estado civil.....	54
Figura 20. Grado de estudio.....	55
Figura 21. Número de baños en su hogar.....	55
Figura 22. Número de hijos.....	56
Figura 23. Edades de los hijos.....	56
Figura 24. Evolución de las ventas 2004 – 2005.....	60
Figura 25. Organigrama.....	75
Figura 26. Comparación de la evolución de las ventas 2005 – 2006.....	83

## ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1. Clasificación Mexicana de Actividades y Productos.....	29
Tabla 2. Evolución de las ventas 2004 – 2006.....	32
Tabla 3. Características económicas seleccionadas de las actividades manufactureras en el estado de Quintana Roo.....	38
Tabla 4. Población total y media por municipio.....	39
Tabla 5: Población ocupada por municipio y sexo, según ingreso por trabajo en salario mínimo.....	42
Tabla 6. Colonias y número de encuestas a aplicar por colonia.....	43
Tabla 7. Precios promedios de muebles.....	47
Tabla 8. Perfil psicológico.....	54
Tabla 9. Opinión que toma en cuenta para realizar compras.....	57
Tabla 10. Cómo se enteró de la existencia de “Edward y sus muebles”.....	57
Tabla 11. Calificación registrada para la empresa antes de la incorporación de la imagen comercial.....	58
Tabla 12. Evolución de las ventas de “Edward y sus muebles”.....	60
Tabla 13. Matriz de evaluación del factor externo.....	62
Tabla 14. “Edward y sus muebles” en comparación con la competencia.....	63
Tabla 15. Matriz de evaluación del factor interno.....	65
Tabla 16. Riesgos del mercado y acciones a realizar.....	68
Tabla 17. Oportunidades del mercado y acciones a realizar.....	69
Tabla 18. Monto invertido para la concepción de la imagen.....	77
Tabla 19. Comparación de ventas 2005 – 2006.....	82
Tabla 20. Registro de ventas de artículos.....	84

## **1. Introducción.**

### **I. Breve descripción.**

El análisis consistirá en un diagnóstico situacional de la microempresa en la localidad de Chetumal, el diseño de una propuesta de integración de una imagen comercial, en específico en la empresa “Edward y sus muebles”, y de la evaluación del modelo de gestión, por medio de una serie de pasos metodológicos que guiarán a la comprobación de la hipótesis. Esto es con la finalidad de proporcionar una oportunidad a los empresarios locales para poder obtener mayor rentabilidad de sus negocios o ser más competitivos, por medio del resultado de este estudio.

### **II. Formulación del problema.**

¿Podrá incorporarse la imagen comercial en una microempresa? ¿Tendrá respuesta eficiente en el consumidor?

### **III. Título.**

“El impacto de la Imagen Comercial en la microempresa: caso Edward y sus muebles, Diciembre 2006 – Enero 2007”.

### **IV. Situación problema.**

El Estado de Quintana Roo es joven, creado por decreto presidencial en el año de 1974. Chetumal se mantuvo primordialmente como sede gubernamental y centro del comercio, mientras que Cancún, Cozumel e Isla Mujeres son descubiertos como belleza natural y se empieza a impulsar como destinos turísticos<sup>1</sup>.

Chetumal, tuvo dos oportunidades históricas para consolidar su crecimiento: la primera fue por medio de la explotación de la riqueza forestal que benefició a unos cuantos y acabó con una parte importante de sus recursos naturales, y la segunda llegó con el florecimiento del comercio, debido al permiso otorgado por la Secretaría de Hacienda, de zona libre de aranceles, convirtiendo a la capital del Estado en punto referencial del

---

<sup>1</sup> <http://www.quintanaroo.gob.mx>

comercio del centro y sur del país. Así, nuestra capital proveía de mercaderías que eran escasas o que estaban a precios altos en otras áreas del país<sup>2</sup>.

Las devaluaciones que afectaron a la nación bajo los mandatos de López Portillo y De la Madrid, la falta de visión de los empresarios locales que creyeron que esta prosperidad sería imperecedera, así como la apertura de mercados, terminaron con esta ventaja.

Al no desarrollar inversiones productivas que dieran certidumbre económica al estado, cerraron este ciclo de opulencia, dando inicio a una etapa de decadencia del comercio en nuestra entidad, por lo que Chetumal es hoy una ciudad con desarrollo insuficiente, rezagada del resto del Estado y de los nuevos centros turísticos creados hasta hace algunos pocos años, como Playa del Carmen y la Riviera Maya.

Ahora, nace una nueva oportunidad en el turismo, pero aún es difícil saber si se podrá aprovechar adecuadamente.

## **V. Justificación.**

Son interesantes los programas de apoyo que se han ido incorporando para impulsar a la microempresa. En nuestra entidad es la CANACO (Cámara Nacional de Comercio) quien por medio de ferias que organiza, pretende recuperar parte del público que se ha venido perdiendo en comparación con años anteriores, situación que se desencadenó con el ingreso de grandes comercios y franquicias, que ponen en jaque a cualquier tipo de comercio local.

Pero esto no es suficiente, ya que son cada vez más los comercios afectados o que cierran sus puertas, ya que se está lejos de competir siquiera con grandes empresarios que deciden incorporarse a nuestra economía. Aunado a esto, la colindancia con la zona de libre comercio de Belice viene a complicar la situación.

Chetumal tiene que desarrollar una nueva cultura empresarial. Si analizamos su base histórica podemos rescatar que las personas que integraron la etapa de Quintana Roo floreciente en la época de libre comercio, se trataba de empresarios empíricos, cuya visión natural de los negocios se les daban de manera intuitiva y que al desarrollarse de

---

<sup>2</sup> <http://www.magazine.mx.com>

manera legal lo ilegal (porque se prestaban las condiciones en esa época), no pudieron aprender los protocolos del comercio exterior indispensables hoy en día<sup>3</sup>.

Sin embargo, en los últimos diez años empieza una nueva etapa en la ciudad, al integrarse a la sociedad una nueva generación de empresarios, hijos de comerciantes que en los sesentas y setentas fueron el sector productivo, quienes vienen con otra óptica de hacer negocios y una nueva perspectiva de la problemática Chetumaleña. Gente con la experiencia de sus padres y el conocimiento académico necesario para ampliar esta visión<sup>4</sup>.

En nuestra ciudad existe la iniciativa en los últimos meses, con la entrada de algunas compañías gráficas como Concepto Creativo, Slogan, Macro, entre otras, de incorporar a los comercios letreros de gran tamaño que identifican a las empresas, así como uniformes, pintura y atención al cliente; sin embargo, éstos son solo aspectos de la imagen comercial de los años 1900 del viejo continente, son imágenes creadas por y para la empresa, sin tomar en cuenta lo que el público meta piense de ella.

Otro problema que se presenta en nuestra entidad, es que el común denominador de las empresas, no tienen para el sufragio de estos gastos o inversiones, ni los conocimientos necesarios para el diseño de sus propias marcas, logotipos, etc. Pues muchas de las veces hacen caso omiso de los consejos de un profesional o no tienen para pagarlo. Hemos abierto los ojos ante esta necesidad, debido a los cambios que se han venido dando en el ámbito económico en nuestra ciudad, con la incorporación de grandes cadenas comerciales, que han venido a dañar nuestro muy frágil comercio, sin mencionar que además tenemos turismo que viene a comprar exclusivamente en la zona de libre comercio de Belice y que no estamos aprovechando para ofrecerles servicios extras, además de los rutinarios como hotelería y servicio de restaurante, de poco valor agregado.

Es indispensable un estudio de estos aspectos, para que en un futuro las microempresas tengan una oportunidad mayor de competencia y de crecimiento en este mercado cada vez más competitivo.

---

<sup>3</sup> Entrevista directa: Sr. Obed Argüelles, segunda generación de pobladores en el estado.

<sup>4</sup> <http://www.magazine.mx.com>

## **VI. Delimitación en el tiempo y espacio.**

La investigación se desarrollará para el caso específico de la microempresa “Edward y sus muebles”, en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, en el periodo Octubre 2006 – Enero 2007 (utilizando como referencia de las variables en estudio el periodo correspondiente a Diciembre 2005 – Enero 2006), para el cual se desarrolla este análisis situacional.

## **VII. Objetivo general.**

Medir la respuesta del consumidor al implementar la Imagen Comercial a la microempresa, “Edward y sus muebles”.

## **VIII. Objetivos específicos.**

- Realizar un análisis descriptivo de las teorías en la que se fundamenta el desarrollo de una imagen comercial.
- Describir la situación actual de la empresa “Edward y sus muebles”.
- Elaborar un análisis estratégico de la imagen comercial de la microempresa “Edward y sus muebles”.
- Evaluar la respuesta del consumidor al implementar la imagen comercial; así como estrategias de marketing en la empresa.

## **IX. Hipótesis**

“La implementación de la imagen comercial en una microempresa, aumenta el número de visitas al local comercial, la intención de compra y la comercialización, lo cual se traduce en un incremento en las ventas de la empresa”.

## X. Cronograma.

Actividades	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abril	May
Muestreo aleatorio simple	x	x									
Entrevistas estructuradas			x	x	x	x	x				
Investigación de datos estadísticos						x					
Observación				x	x	x	x				
Anteproyecto		x	x								
Realización capítulo 1				x	x						
Realización capítulo 2						x	x				
Realización capítulo 3							x	x			
Realización capítulo 4								x	x		
Realización capítulo 5									x	x	
Realización conclusiones y recomendaciones										x	

## XI. Presupuesto de ejecución de tesis.

Unidades	Concepto	Monto	Total
2	Paquetes de 500 hojas tamaño carta	45.00	90.00
2	Cartuchos de tinta de color hp 51649 (49)	380.00	760.00
2	Cartuchos de tinta negro hp c6614d (20)	350.00	700.00
8	Empastado de tesis	300.00	2400.00
2	Encuestadores	120.00	240.00
	Derechos de titulación	2,700.00	2,700.00
	Transporte de encuestadores y varios	1020.00	1020.00
<b>Total</b>			<b>\$ 7910.00</b>

## Capítulo 1. Marco de antecedentes.

La Mercadotecnia en México se puede decir que inició antes de la llegada de los españoles entre los diferentes pueblos indígenas, como los Chichimecas, Zapotecas, Mixtecos, Huastecos Totonacas, Olmecas, Toltecas, Mayas, Teotihuacanos y Aztecas. quienes crearon resplandecientes Tiantiztli o mercados, para los cuales tenían hermosas y grandes plazas; en ella señalaban a cada oficio su asiento y lugar y cada mercadería tenía su sitio. Los mercaderes o Tealtinime o Tecoanime llevaban esclavos para su comercio. El mercado o Pochtlan más importante era el de Tlatelolco. Sin embargo, el comercio marítimo también floreció por medio de barquillas comerciando pescado, semillas, frutas y flores<sup>5</sup>.

Después inicia otra etapa en la evolución mercantil en nuestro país con la conquista española y que se prolonga y termina con la destrucción del monopolio comercial que ejerció España en nuestro territorio, situándolo entre 1521 y 1810. Este período se caracterizó principalmente por la explotación de metales, principalmente plata, que fue el impulso necesario para que países como Inglaterra, Francia, Alemania, Italia y Holanda se hayan desarrollado aún más pues acuñaron sus monedas con nuestro metal. La siguiente etapa es en la que se inicia el imperialismo de 1810 a 1880, donde los beneficios del comercio mexicano fueron para Inglaterra, y por último la de 1880 a la fecha donde el provecho ha sido principalmente para Estados Unidos.

Hoy en día, sin importar la etapa de desarrollo económico en que el país se encuentre, es indispensable incorporar la mercadotecnia a pesar de la ideología política, prueba de esto son los países con economías planificadas como las socialistas que nunca tomaron en cuenta las necesidades del consumidor, lo que desembocó en una escasez de productos, exceso de demanda, inadecuada distribución de productos y servicio deficiente hacia el consumidor<sup>6</sup>.

En nuestro país, nos encontramos en una etapa difícil, ya que el consumidor se ha vuelto más reservado a la compra, debido a los factores económicos; son épocas en donde se han incorporado plazas comerciales que ofrecen otras opciones de compra en nuevos

---

<sup>5</sup> <http://www.monografias.com>

<sup>6</sup> <http://www.pucmmsti.edu>

puntos de la ciudad; no obstante, por costumbre, la población acude a los centros comerciales y tianguis a beneficio de muchos microempresarios.<sup>7</sup>

A diferencia del marketing, los orígenes de la Identidad Corporativa se encuentran en la misma historia del comercio Europeo, cuando se añaden a las transacciones un sello o sigilla, para la identificación de las mercaderías. Esta función de la marca como identidad, se intensifica a principios del siglo XX, también en Europa, con la idea innovadora de que toda empresa debería añadir una marca propia en toda manifestación de la empresa misma. Este paso lo podemos considerar como histórico, la evolución de la marca hacia el concepto de Identidad Corporativa.

En el año de 1908, la empresa alemana AEG entendió que el diseño de su marca no podía limitarse a una concepción gráfica, y con la colaboración del arquitecto industrial y artista gráfico Meter Bech y el sociólogo Otto Neurath, concibieron una identidad global para AEG, quienes se anticiparon a su tiempo y construyeron lo que hoy es una línea fundamental para cada empresa: *la comunicación de la identidad y la construcción de la imagen corporativa*. En el mismo año, pero en Ivrea, Italia, Camilo Olivetti fundaba su empresa, que se convertiría años más tarde en la mayor industria europea de maquinaria de oficina. En 1928, estableció el servicio de publicidad que desencadenó el departamento de Desarrollo y publicidad.

Podemos decir, pues, que la imagen que refleja la empresa a través de la personalidad, la hará diferenciarse de las demás en mayor o menor medida, y que todas las empresas, aunque no deseen comunicar algo, emiten continuamente mensajes a su alrededor. Uno de los medios principales para manifestar y transmitir esa identidad al público es mediante la imagen visual.

La imagen se concibe como la representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, marca o producto, entendiéndose este último como tangible o intangible. Joan Costa (1997) define la imagen como “la representación mental de la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos”; quien basa su definición en la *teoría psicológica de la percepción y el modelo de comunicación de Shanon*.

---

<sup>7</sup> Santemas, Miguel, “Marketing conceptos y estrategias”, Ed. Piramide, 1998 Pág. 45

Esto nos lleva a la creación o planificación de la estrategia de la imagen corporativa que sea eficaz, de acuerdo con los deseos e intereses del público objetivo, de manera coordinada para que la empresa tenga éxito. Esta fase deberá ser sólida y clara y deberá contemplar a la organización, los públicos y competencia de ésta. Este concepto integral de marca y de empresa fue exportado a los Estados Unidos, donde sería bautizada con la denominación de identidad corporativa, misma que varias firmas anglosajonas se jactarían de su autoría. En la actualidad se ha transformado esta identidad corporativa en una imagen corporativa; palabra que está siendo utilizada para definir una gran cantidad de cosas; sin embargo, el problema no son las aplicaciones de la expresión, sino la utilización que se hace de ella, pues no siempre corresponde a la imagen de la empresa.

La crítica en este momento de la historia o evolución de la imagen corporativa, se encuentra en la concepción de que esta idea se forma en la empresa para el público en general, donde estos últimos la recibirán y la adoptarán como suya; sin embargo, esto es un gran error, ya que el surgimiento de la imagen empresarial no es cuestión de emisión sino de recepción, ya que su construcción depende de los públicos de la empresa.

Esto nos lleva a la creación o planificación de la estrategia de la imagen corporativa que sea eficaz, de acuerdo con los deseos e intereses del público objetivo, de manera coordinada para que la empresa tenga éxito. Esta fase deberá ser sólida y clara y deberá contemplar a la organización, los públicos y competencia de ésta. Los ejes principales que deben tomarse en cuenta para la realización de la estrategia para el desarrollo de la imagen corporativa es la identificación de la empresa por parte del público y además que nos logren diferenciar del sector y posicionarnos de tal modo que estemos considerados como la organización que mejor representa los atributos de determinada categoría por lo que seamos la referencia. Las etapas del plan estratégico comprenden pues, el análisis del perfil corporativo, por medio del cual se analiza internamente la empresa para definir su personalidad y un análisis externo para conocer la percepción de los públicos. Después se procede a la definición del perfil corporativo, donde se deben dirigir los esfuerzos en tomar las decisiones correctas en cuanto a los atributos básicos que identifiquen a la organización, que permitan su identificación, diferenciación, referencia, y preferencia. Por último, la comunicación del perfil corporativo, donde se da a conocer a los públicos lo concretado en la etapa anterior.

## Capítulo 2. Metodología.

### 2.1 Metodología.

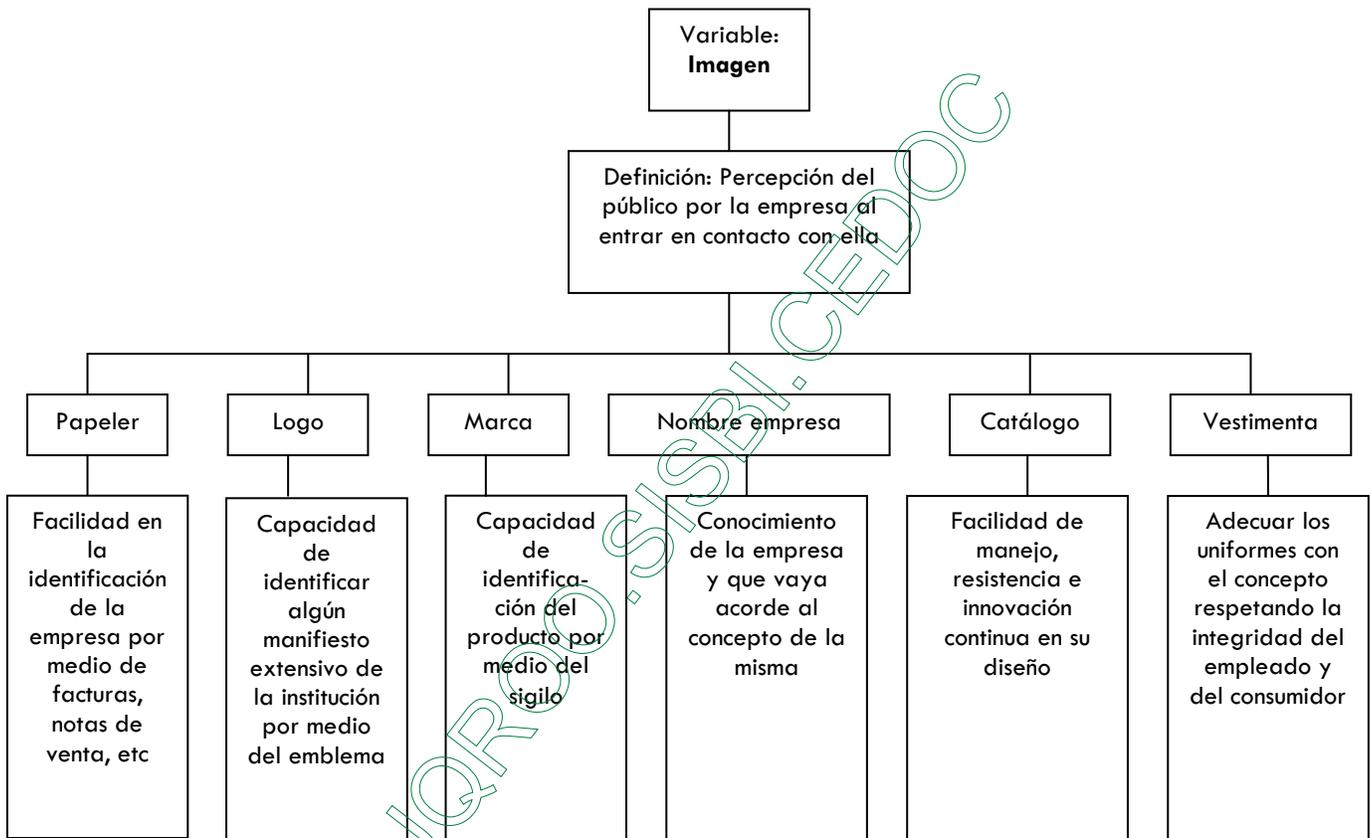
La metodología empleada en la presente tesis, deriva de dos sentidos un método de encuestas estructuradas dirigidas a los clientes y otra de muestreo aleatorio. Estos dos métodos a su vez se basaron en diversas técnicas de investigación de mercados, que a continuación describimos:

- Muestreo aleatorio simple, donde todos los elementos del universo tuvieron una probabilidad y conocida de pertenecer a la muestra; la finalidad fue el conocimiento de la competencia (precio y plaza), modos de pago, tiempos de entrega, número de hijos, fue fundamentalmente una encuesta para sondear el mercado (Anexo 1).
- Entrevistas estructuradas, utilizando una guía de temas generales relevantes hacia clientes que hayan dejado mayores beneficios económicos a la empresa.
- Tipo de observación estructurada, pues hemos preparado una forma de registro con anticipación, así como las actividades que realizaremos como observadores para la obtención de la siguiente información: qué les parece el lugar, por qué preguntan al entrar (precios, modelos, tiempo de entrega, etc.), tiempo de la visita, quién los acompaña, etc.
- Utilización de documentos de registros de ventas, de muebles más vendidos, análisis del sector, documentos de la secretaría de economía, etc.

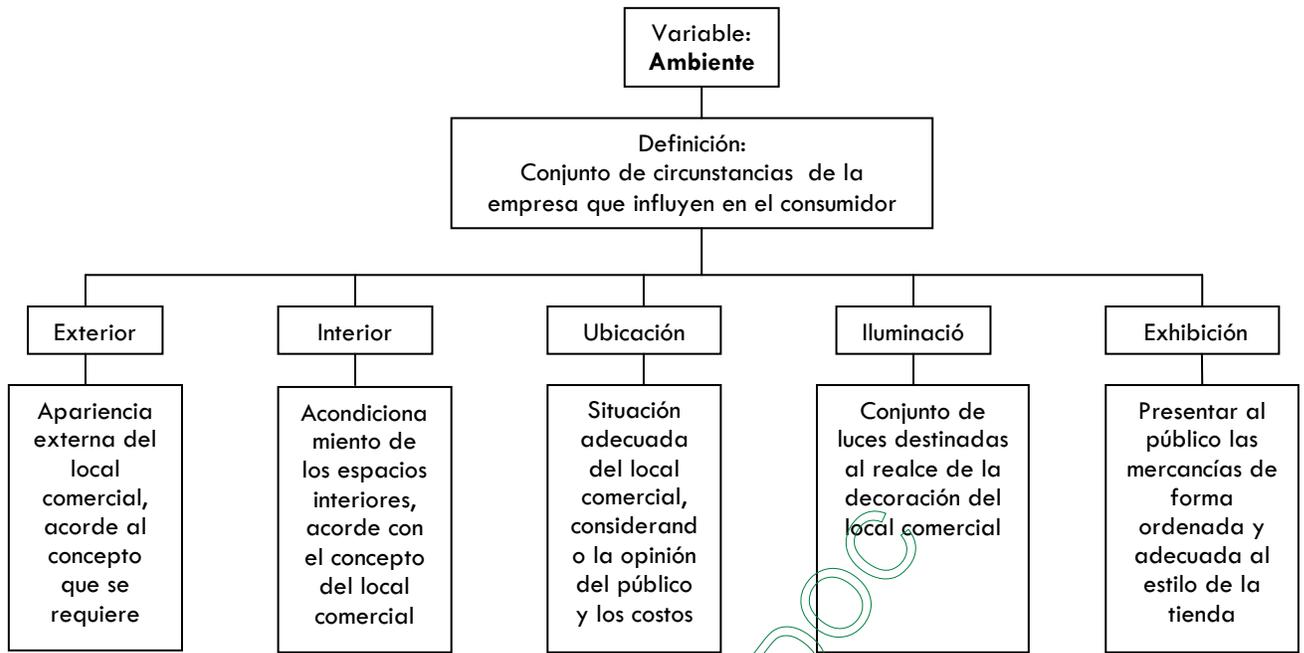
## 2.2 Diseño de variables.

Las variables que utilizamos para la dirección de esta investigación se agruparon en tres categorías, **variables de imagen, de ambiente y de servicio**, basadas en la Teoría de la Imagen Comercial de Joan Costa, acotadas por la autora de esta tesis.

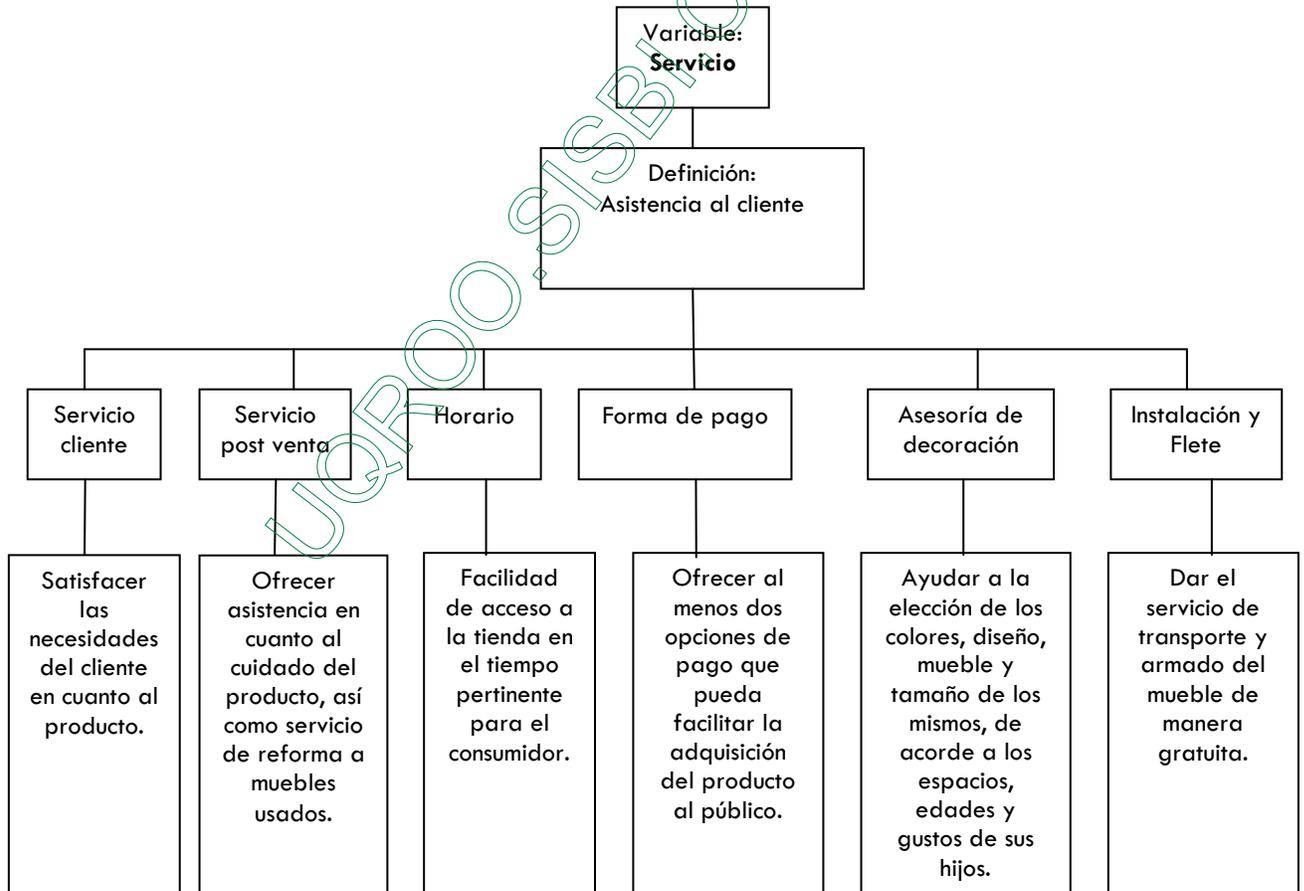
Figura 1. Acotando la variable Imagen.



**Figura 2. Acotando la variable Ambiente.**



**Figura 3. Acotando la variable Servicio.**



### **Capítulo 3. Análisis descriptivo de las teorías en la que se fundamenta el desarrollo de una imagen comercial.**

#### **3.1 Definiendo “Imagen”: análisis descriptivo de las teorías en la que se fundamenta el desarrollo de una imagen comercial.**

Antes de iniciar con antecedentes trascendentales en esta área, contemplaremos para fines prácticos que la imagen corporativa es similar a la comercial, radicando su fundamental diferencia en el tamaño de la empresa y no en la aplicación de la misma. Definiendo como imagen corporativa “A la imagen que tiene todos los públicos de la organización en cuanto a entidad, como idea global de sus productos, actividades y conducta de quienes la integran. Es la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”<sup>8</sup>.

El nacimiento de la imagen corporativa radica, por lo menos ocho siglos a. de C., en el sistema económico medieval, con el nacimiento de las primeras marcas comerciales existentes. Algo que es importante de destacar es que el surgimiento de las mismas no fue por identificar a los productos o mercaderías, sino a los alfareros<sup>9</sup>. En ese tiempo, como hasta ahora, eran ya las autoridades quienes se encargaban de controlar las funciones de la marca entre los gremios para evitar invadir a otras corporaciones.

A mediados del siglo XVII se impulsó el libre comercio, así como una legislación adecuada para la protección legal de la propiedad de marcas, concibiéndola como un activo para la empresa. Esto es, a la necesidad de defender a las empresas contra el fraude, ya sea por imitación o falsificación. Esto otorgó a las marcas un estatus económico (por el hecho de ser originales el costo de las mercaderías es mayor).

Años más tarde, Behrens, Neurath y Camillo Olivetti fueron quienes se enfocaron en el futuro y desarrollaron, como concepciones integrales de los productos y los mensajes en toda clase de medios y soportes por medio de tres grandes especialidades, el diseño (Gráfico, arquitectónico e industrial) con una visión sociológica y humanista precursora, que no solamente fue dirigida hacia la marca, sino también se extendió hacia la empresa.

---

<sup>8</sup> Joan Costa, 1997

<sup>9</sup> <http://www.wikipedia/marketing.com>

Es como surge la escuela de diseño, arquitectura e industria, "la Bauhaus" (1925-1933) en Berling, Alemania, con la finalidad de unificar el arte con el diseño industrial, para que los estudiantes tuviesen conocimiento de ambos temas. El espíritu y la filosofía que la institución predicaba, se extendió por todo el mundo.

No obstante, en el momento en que el alemán Walter Landor introdujo estas ideas a los EUA, las comprimió a un producto más manejable y explotable, delimitándolo exclusivamente al terreno gráfico. Otro personaje elemental de la época en los EUA, fue el francés Raymond Loewy, quien perfeccionó sus ideas sobre estética industrial y diseño gráfico bajo el famoso pero erróneo slogan "lo feo no se vende"<sup>10</sup>.

Esto fortaleció a la idea reductora, de que el diseño de la identidad corporativa (o comercial), era exclusivamente diseño gráfico; de tal suerte que para la década de los ochenta, dos hechos eran indiscutibles: que la identidad corporativa nació en los EUA y que se trataba de un tema exclusivamente gráfico. Es por ello, que varias casas de diseño estadounidenses pretenden su autoría. No obstante de haber sido Europa quien fundara el concepto y los primeros desarrollos, los EUA le otorgaron nombre, reexportándolo a Europa y al mundo. Es el célebre pragmatismo americano.

Hasta ese momento (década de los ochentas) podemos decir que se estaba viendo la marca igual que hace tres mil años, con la diferencia del soporte tecnológico. La cuestión es que, a pesar del desarrollo de la tecnología en los últimos años, el asunto de la identidad corporativa (o comercial) se vio estancado y simplificado a normas gráficas. La imagen comercial se acuñará tiempo más tarde como la concepción que la empresa ha obtenido a través del tiempo entre el público.

Por lo tanto, en este momento al hablar de la imagen comercial, evocaremos a la empresa que basa su configuración en su diferenciación y posicionamiento que manifiesta a través de su propia cultura, entendiendo como esto, su conducta y estilo de organización, a pesar del tamaño, ya que aunque la misma no tenga el ánimo de comunicar mensaje alguno, por el solo hecho de existir transmite algún mensaje a su público.

---

<sup>10</sup> <http://www.fotonostra.com>

### 3.1.1 Los beneficios que puede aportar la estética de una imagen comercial, según [Schmitt](#) y [Simonson](#).

Analicemos los beneficios que nos puede aportar la estética implementada en la imagen comercial, según Schmitt y Simonson:

- Como generadora de fidelidad, cuando los productos o servicios no se perciben como diferenciados por parte del consumidor en sus atributos típicos, los aspectos intangibles, como las experiencias, se convierten en los principales argumentos de ventas. Sin embargo, es básico incorporar la diferencia, porque permite estimular la preferencia en la mente del consumidor, distinguiéndolo de la competencia y adaptándose de la mejor manera posible a las necesidades del segmento al que se enfoca.
- Como generadora de mayores utilidades al permitir precios más altos. Cuando una empresa o producto ofrece experiencias concretas que el público pueda palpar (ver, oír, tocar y sentir), está ofreciendo un valor adicional, y como consecuencia la marca estéticamente atractiva permite cobrar precios superiores. Nos permite posicionarnos en la mente del consumidor<sup>11</sup>.
- Como protección contra los ataques de la competencia, porque cuanto más fuerte sea la estética y se manifieste en el mayor número posible de elementos de la empresa, de forma clara, más fácil será protegerla en la práctica ante algún imprevisto de mala comunicación con el público objetivo.
- Como reductora de costes e impulsora de la productividad, porque una vez determinadas las líneas estéticas de la empresa, sus integrantes necesitarán menos tiempo para crear nuevas realizaciones para la comunicación de la misma.
- Como herramienta de marketing interno, porque motiva al personal que integra a la empresa y embellece el lugar de trabajo.

---

<sup>11</sup> Trout, J., "Posicionamiento es el juego que utiliza la gente en el actual mercado", *Industrial Marketing*, Vol.54, No.6, EUA, 1969, pp.51-55.

Es verdad que durante la formalización de la identidad se requiere realizar un detallado estudio para la formulación de la misma acorde al público objetivo, pero los verdaderos riesgos de lanzar y mantener una imagen comercial, no está tanto en lo que se crea, sino en el modo de comunicarlo, llevarlo a la práctica y mantenerlo. Es en este punto donde radica la importancia de la comunicación de la imagen, la cual debe ser de forma clara y con decisión, ya que puede tratarse del renacimiento de la empresa.

Schmitt y Simonson establecen cuatro elementos principales de la gestión de la identidad e imagen: **propiedades** (como los edificios, oficinas, vehículos de la empresa, etc.), productos (atributos definidos del bien o servicio), **presentaciones** (el entorno del producto, como el envase o la etiqueta, y el entorno del servicio, como las bolsas de compra, la decoración del establecimiento, las servilletas y el aspecto de los empleados) y **publicaciones** (materiales promocionales, la publicidad, las tarjetas de visita y el material de escritorio) <sup>12</sup>. Sin embargo, los principales elementos del estilo visual que conforman a la imagen comercial son el color, la forma y la línea.

Las investigaciones psicológicas han puesto de manifiesto que las personas tienen una excelente memoria para las imágenes, por lo que los componentes primarios más preponderantes del estilo son las visuales. En comparación con las palabras, las imágenes son mucho más características y, por lo tanto, se recuerdan durante mucho más tiempo. El nivel de distinción de las imágenes es mayor que el de las palabras, además de ser distintivas y, por lo tanto, se pueden recordar fácilmente, evoquemos el dicho “Las imágenes dicen más que mil palabras”<sup>13</sup>.

Otro elemento visual es la forma, que puede convertirse en una marca comercial o en un símbolo; puede crear una identidad casi por sí sola. Por ejemplo, el envase de la Coca Cola. Como símbolo visual, la forma también funciona como fuente de identidad mundial, porque atraviesa las fronteras culturales con facilidad, ya que se asocian con un producto o empresa mediante la repetición reiterada. Las formas pueden considerarse elementos de la identidad y emplearse refuerzos mediante la publicidad y

---

<sup>12</sup> <http://www.arearh.com>

<sup>13</sup> <http://www.arearh.com>

otras formas de comunicación. De hecho, las formas no funcionales (vasos, jarros, etc.) y estéticamente valoradas reciben protección legal como marca registradas<sup>14</sup>.

El color es fundamental en lo visual porque está presente en todos los aspectos de la identidad empresarial y de marca, fundamentando el color como el principal elemento de su homogeneidad, utilizando un único color (-rúbrica de la empresa- amarillo de Kodak, el azul de IBM, etc.) o una paleta de colores como parte de su conformidad visual.

La personalidad de marca o de empresa es el conjunto de características humanas asociadas a una marca determinada. Por ejemplo, variables demográficas (edad, sexo, clase social, raza), de estilo de vida (actividades, aficiones, opiniones) o de rasgos de carácter (extraversión, simpatía, formalidad). Análogamente, los clientes pueden asociar ciertas características humanas con las empresas o marcas, las cuales pueden ser los siguientes rasgos: sinceridad, entusiasmo, competencia, refinamiento y robustez.

Como habíamos señalado previamente, los competidores pueden estar en desventaja si la marca de la empresa es posicionada por arriba de la competencia. Los pioneros siempre disfrutaban de ventajas que pueden traducirse en una mayor participación en el mercado. La marca transmite una serie de atributos o de valores que se ubican en la mente del consumidor y contribuyen a formar condiciones psicológicamente favorables al consumo y actitudes positivas sobre la misma. Cumple una serie de funciones como ceder al consumidor un grado de confianza hacia la empresa, sus productos o servicios actuando como una garantía de identificación y persuasión de la marca.

Desde el punto de vista de la empresa, la marca es el punto primario para transmitir la identidad del producto y de la casa que lo realiza. Permite a la sociedad tener una referencia de las características del producto que brinda una organización. Una marca registrada (MR), goza de protección legal contra imitación y usurpación, protegiendo a la empresa que identifica, así como a los intereses de los consumidores<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> <http://www.impi.com>

<sup>15</sup> <http://www.cem.itesm.mx/publicaciones/logos>

### 3.2 Enfoque de la Imagen comercial: de las palabra a los hechos

Iniciaremos este recorrido desde antes de realizar un proceso de diseño de una imagen comercial de una microempresa, teniendo en cuenta lo siguiente: cómo vamos a mejorar las funciones de la empresa a través del diseño y de la estética externa, por medio de un diseño, lo más bello y ergonómico posible, acorde al segmento que estamos enfocados, por lo que es indispensable que conozca a su clientela. La propia entidad, la empresa, debe abrirse por sí sola el mercado, porque a través del tiempo de funcionamiento, empieza a deslumbrarse su personalidad. Se debe enfatizar lo que se pretende asentar, donde el producto, por sí mismo, ya aporta información. El logro de la imagen se transmite al producto y viceversa.

La cultura empresarial que está ligada a la imagen comercial, es el concepto que el público tiene de ella. Una empresa o corporativo puede llegar a tener un buen índice de ventas en el mercado, e incluso incrementarlo, a través de su imagen comercial, siempre y cuando sea positiva, pues de la misma manera puede crear un efecto negativo si ésta no es satisfactoria. Algunos de los aspectos que debemos tener en cuenta a la hora de crear una imagen comercial, son la comunicación visual, el diseño y lanzamiento del producto, interiorismo y la arquitectura comercial.

La comunicación visual de la imagen comercial trata de conglomerar todas las medidas gráficas del diseño, también se le puede llamar “Manual corporativo de la empresa”, donde se manifiestan los colores utilizados, el diseño del logotipo, la tipografía utilizada, así como la aplicación de estos elementos a todos los elementos de la empresa como pueden ser tarjetas de presentación, sobres, hojas membretadas, CD, empaques, camisetas, cajas, etc. Esto es, todos los elementos que intervienen en la empresa tanto a nivel interno como externo<sup>16</sup>. La cultura comercial de cada empresa se materializa a través de sus productos.

Un factor fundamental es el capital que se invierte para la realización de la personalidad de la imagen comercial, así como la de sus productos o servicios, pues de ello depende el mensaje que se transmita, la unidad en el concepto, la solidez y atracción al público. Es por ello que las microempresas, no importando el entorno en que se sitúen, les es extremadamente difícil sobrevivir ante la llegada de grandes

---

<sup>16</sup> <http://www.fotonostra.com>

corporativos, pues su diferenciación muchas de las veces se opaca al no poder transmitir una imagen comercial competitiva al no contar con los recursos necesarios.

Si bien las estrategias de una organización deben ser apropiadas para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales, deben existir programas que impulsen la micro industria en este rubro. Sin duda alguna, la imagen comercial da valor agregado a la empresa que la posee, así como una clave de éxito para la obtención y conservación de clientes. También restaura el reconocimiento de la marca e impulsa la diferenciación del producto o servicio.

La falta de posicionamiento de una imagen comercial acota los alcances de la microempresa, poniendo en riesgo su competitividad. Es por ello que un punto fundamental para los apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa (MPYME), debe ser la de generar fideicomisos que les permita a las microempresas, obtener un óptimo nivel de gestión y recepción de su imagen.

A menudo los propietarios de las microempresas, realizan inversiones sin asesoramiento o inoperables, que no solo implican pérdidas de capital y tiempo, sino de grandes desgastes de la imagen comercial y, por ende, pérdida en la competitividad. Además de la ausencia de acciones del marketing, la falta de definición de estrategias con objetivos específicos, que incluyan políticas y planes para alcanzar sus objetivos, la ausencia de una marca fuerte o bien posicionada, la falta de profesionalización entre otros puntos, para la asignación de recursos para ejecutar de manera profesional las acciones estratégicas, forman parte de la problemática que debe atacar en materia de imagen comercial las MPYME<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> [http://www.proargentina.gov.ar/imagen\\_comercial.asp](http://www.proargentina.gov.ar/imagen_comercial.asp)

### **3.3 En retrospectiva: la imagen comercial en microempresas de la ciudad de Chetumal**

Ante el plano de globalización que se vive en nuestros días, Chetumal se encuentra ante un inmenso reto; quedarse estático y perecer o adecuarse a los cambios. Si bien es cierto que en Chetumal faltan muchas cosas en cuanto a la calidad de los servicios, también es un indicio de que las oportunidades de negocio están en puerta, y que al ser ciudadanos conocedores de nuestro entorno podemos aprovechar, antes de que el poder económico nacional y extranjero lo hagan y sea más difícil, fortalecer la industria y comercio local.

No obstante, haciendo un poco de historia, esta región ha desperdiciado dos oportunidades para consolidar su crecimiento. La primera se dio con la explotación de la riqueza forestal donde se vieron beneficiados unos cuantos y quedando como saldo la deforestación de parte importante de la región. La segunda fue cuando la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) otorgó la condición de libertad de aranceles, convirtiendo a Chetumal en la capital de los productos de importación, convirtiéndose en sitio de referencia del centro, sur sureste de México, pues se podían adquirir mercancías que eran imposibles de adquirir en el resto de la república o que sus precios eran muy altos. Pero la devaluación y la apertura de los mercados terminaron esta etapa. Desgraciadamente, la falta de visión de los empresarios locales, quienes pensaron que la época fértil sería para siempre, no les permitió realizar inversiones productivas que permitiera otorgar estabilidad económica al estado.

Actualmente, está surgiendo una tercera oportunidad en el turismo, pero todavía no se puede prever si se podrá aprovechar la oportunidad. Mientras tanto, Chetumal, que legalmente se mantuvo como sede del gobierno, está pasando la batuta del desarrollo económico a la ciudad de Cancún como destino del turismo político, celebrándose ahí trascendentales reuniones de origen político que afectan la economía mundial.

En la actualidad, existe una unión de pensamiento y ánimo de participación por parte de comerciantes de la localidad hacia el desarrollo sustentable del sur de Quintana Roo. Esto ha generado que instituciones como la CANACO, CANACINTRA, Asociación de hoteles (AH), entre otras instancias agrupadas en el Consejo Coordinador Empresarial de Chetumal, impulsen un proyecto de tres fases fundamentales: la de promoción y desarrollo, integración y consolidación. Pretendiendo con esto integrar un equipo de apoyo técnico formado por especialistas en el desarrollo integral del empresario,

niveles de consultoría que contempla trabajos por dos años donde se incorporarán elementos de la formación sustentada tratando temas tales como creatividad, compromiso, desarrollo integral del ser humano y la sociedad y empresarios impulsores de empresas socialmente responsables. Se busca con esto desarrollar una nueva clase empresarial fiel a la creencia de que el desarrollo y la riqueza se dan a través de la empresa y que detrás de ella está la parte humana; el empresario<sup>18</sup>. Es indiscutible que alguna sociedad pueda avanzar si no se cuenta con un sector productivo comprometido, preparado y creativo; y a pesar de que este proyecto pretende lograr ese cometido, es una verdad que no toma en cuenta a la microempresa (2 a 10 empleados). Por lo menos las 50 empresas que integran el programa son pequeñas y medianas empresas por lo que se puede incorporar a este esfuerzo un programa especial para este sector. Además, no se está tomando como punto primordial la imagen comercial, sino la producción en sí u otros aspectos, restándole la importancia que amerita el tema.

Chetumal está formada, como la mayoría de las ciudades del territorio nacional, por micro, pequeñas y medianas empresas que son su columna vertebral, pero, sin duda, es un momento de toma de decisiones, ya que los grandes corporativos nacionales e internacionales se empiezan a fijar en nuestro territorio, poniendo en desventaja al comercio local.

Existe la iniciativa en los últimos meses de incorporar a los comercios letreros de gran tamaño que identifiquen sus empresas, así como uniformes, pintura y atención al cliente, sin embargo éstos son solo aspectos de la imagen corporativa de los años 1900 del viejo continente, son imágenes creadas por la empresa y para la empresa, sin tomar en cuenta lo que el público meta piensa de ella.

Otro problema que se presenta en nuestra entidad es que el común denominador de las empresas no tienen para el sufragio de estos gastos o inversiones, ni los conocimientos necesarios para el diseño de sus propias marcas, logotipos, etc. Y aun cuando pueden contratar una compañía de éstas, diseñan para sí, dando como resultado un perfecto desorden que lleva a la desintegración del concepto de la empresa<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> <http://www.magazine.mx.com>

<sup>19</sup> [http://www.es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_Empresaria](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_Empresaria)

Hemos abierto los ojos ante esta necesidad, debido a los cambios que se han venido dando en el ámbito económico en nuestra ciudad, con la incorporación de grandes cadenas comerciales, como ya habíamos mencionado, que han venido a dañar nuestro muy frágil comercio, sin mencionar que además tenemos turismo que viene a comprar exclusivamente en la zona de libre comercio de Belice, sin poder cautivarlo con productos locales, pues solamente consumen en su mayoría servicio de hotelería.

En cuanto a publicidad, los trabajos realizados en las radiodifusoras locales son catastróficos, aunque en la entidad es el medio más efectivo para darse a conocer. Últimamente hemos observado la quiebra de muchos negocios, que piensan que por el hecho de estar situados en “La plaza de las Américas” o en “La Avenida de los Héroe”, sus ventas están aseguradas, siendo una falsa suposición, ya que las altas rentas no les permiten sobrevivir por mucho tiempo.

En la conferencia denominada “Mercadotecnia simple” expuesta en el simposio organizado por el Instituto Tecnológico de Chetumal (ITCH) en 2005, determinaron que no era posible implementar una imagen comercial en una MPYME ya que es muy costoso; sin embargo, si incorporamos algunos aspectos del marketing, bien determinados y planeados, tal vez sea posible. Esto sin duda alguna impactaría de manera positiva a muchas microempresas, pues les daría una ventaja para sobrevivir en esta economía cada vez más reñida. Es en este punto donde radica la importancia de este estudio, ya que proporcionaría importantes aportaciones para el plano empresarial, sobretodo el de las microempresas, que tanto sufren para subsistir en el mercado.

Queda el hacer algo por nosotros mismos, buscar programas de apoyo, capacitación, innovar y tratar de posicionarse aunque sea en una pequeña parte del mercado, tratando de involucrar una imagen comercial que los identifique y ayude a posicionarse, de tal forma que permita la supervivencia de la empresa con un margen significativo de utilidades.

#### **4 La empresa “Edward y sus muebles”.**

#### 4.1 Antecedentes históricos de la empresa.

La micro industria “Edward y sus muebles” emprendió sus operaciones bajo la denominación de “Decoraciones Edward’s” en el año 1999. Dedicada en ese entonces a la fabricación de artículos para fiestas infantiles elaboradas a base de madera y fomi (principalmente dulceros). El local comercial de inicio fue sobre la avenida Carranza con Emiliano Zapata, de medidas de 3 metros por 4 metros. No contaba con bodega ni baño. El taller donde se realizaban las artesanías medía 3 metros por 3 metros y estaba localizado en la calle Emiliano Zapata con Bugambilias.

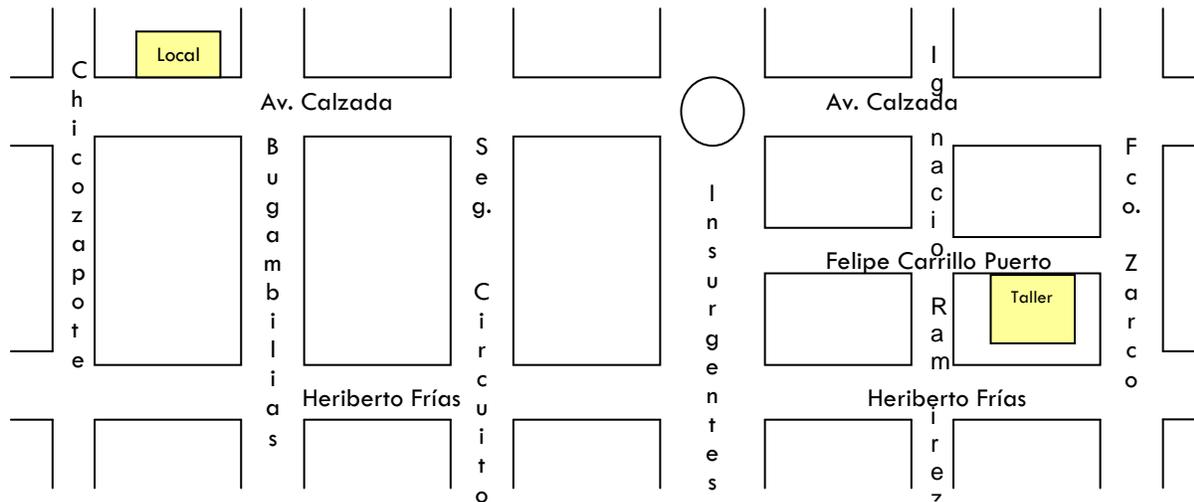
Los artículos que más se vendían en esa época eran percheros de pared y artículos decorativos para cocina, todos en madera. Las personas que compraban, comúnmente pasaban por el lugar y no se tenía una clientela definida, pues quienes compraban eran jóvenes, mujeres en edad de trabajar y mujeres madres de familia de clase social media baja y media. Los niveles de venta eran de supervivencia.

Dos años después se trasladaron al local comercial ubicado en la Calzada Veracruz con Bugambilias y Chicozapote, donde hasta hoy siguen desempeñando sus labores. A pesar de que desde el inicio de operaciones se tenía en mente que en un futuro se especializaría exclusivamente en el diseño, fabricación y comercialización de muebles de madera para niños, debido a la falta de capital este fin fue retrasado por mucho tiempo; por lo que en conjunto se desarrollaba con la producción de los artículos de madera para fiestas, la elaboración esporádica de muebles en general, así como para niños.

Con el paso del tiempo y aprovechando la oportunidad de mercado que representa la industria de muebles diseñados especialmente para niños, la microempresa quiso beneficiarse de esa oportunidad y especializarse en este rubro. Iniciando la transformación gradual desde el mes de enero del 2006.

No obstante, no lograba dejar atrás su apariencia anterior, ni promover de manera adecuada la venta de muebles, debido a que no existía una diferenciación radical en la apariencia del comercio.

**Figura 4. Croquis de localización Edward y sus muebles.**



La empresa ha participado en múltiples eventos como “La Feria del Emprendedor”, ganando el primer lugar en su versión del año 2004, así como exposiciones por parte del gobierno del estado. Ha ingresado al crédito para la pequeña y mediana empresa (PYME), por medio de la elaboración del plan de negocios con el apoyo del Centro Emprendedor de Negocios de la Universidad de Quintana Roo (CEN).

#### 4.2 Descripción de la empresa

En el contexto actual del Estado de Quintana Roo, las empresas existentes dedicadas al rubro de la fabricación de muebles no se dirigen por completo o solamente en pequeña parte a la producción de muebles con decoraciones para niños. La marca “Infantiles de Madera” ha detectado esa carencia en el mercado, por lo que propone productos útiles con diseños innovadores para satisfacer los gustos y deseos de las personas por medio de la microempresa “Edward y sus muebles”.

Edward y sus muebles es, pues, una empresa Chetumaleña, dedicada a la restauración, diseño, fabricación y comercialización de artículos y muebles de madera para niños y niñas. Edward y sus muebles proporcionan un ambiente de ensueño a las habitaciones infantiles, donde los pequeños puedan además realizar las funciones más importantes; el descanso, el juego y el estudio de manera armoniosa y en orden, pues la decoración de una habitación infantil es un reto en cuya concepción se debe tener en cuenta tanto la funcionalidad como las necesidades físicas y emocionales de los niños, ya que es importante que éstos sientan su espacio como un lugar seguro y tranquilo que favorezca su movilidad y permita su desarrollo.

La empresa se especializa en el diseño y fabricación de muebles y artículos decorativos para recámaras elaborados de madera con diseños para niños, como son: cabeceras, bases de cama, tocadores, cajoneras, percheros de pedestal, lámparas, buró y portarretratos. También como servicios complementarios ofrece mantenimiento a muebles y asesoría para la decoración de recámaras, en caso de así requerirlo el cliente. Esto es con el fin de satisfacer un gusto por parte de las personas que desean brindarles a sus hijos espacios agradables para su desenvolvimiento como es el caso de su habitación; en los productos se busca combinar el diseño con la funcionalidad.

“Edward y sus muebles”, es una microempresa de tipo industrial manufacturera de giro industrial, la actividad de la empresa es la fabricación de muebles y artículos de madera con diseños para niños. De acuerdo a la clave de actividad productiva del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte” (SCIAN) se puede clasificar dentro de la actividad 337120, como fabricación de muebles, excepto cocinas y muebles de oficina y estanterías. Y de acuerdo a la “Clasificación Mexicana de Actividades y Productos” (CMAP) como se ilustra en el siguiente cuadro<sup>20</sup>:

**Tabla 1. Clasificación Mexicana de Actividades y Productos.**

Sector	Subsector	Rama	Actividad	Código
Industrias manufactureras. Incluye los establecimientos maquiladores	Industria de la madera y productos de madera incluye muebles	Fabricación y reparación de muebles principalmente de madera incluye colchones	Fabricación y reparación de muebles principalmente de madera	332001

Los clientes de Edward y sus muebles, son, en su mayoría, residentes de la ciudad de Chetumal. Su clientela la constituyen los matrimonios jóvenes de edades que radican entre los 25 a 45 años, son aventureros o les gusta experimentar cosas nuevas, tienen de 1 a 3 hijos de edades que varían entre cero y doce años (aunque muchas veces adquieren muebles, y artículos en general durante la gestación del embarazo). Son

<sup>20</sup> Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)

profesionistas o cuentan con negocio propio. Generalmente, poseen casa propia de material mampostería, de una o dos plantas, con un promedio de dos baños y de 1 a 3 vehículos de modelo reciente. Sus hijos acuden a escuelas privadas, así como a cursos extracurriculares, normalmente ballet e inglés.

La ubicación geográfica de la empresa es sobre la Calzada Veracruz #314 con Bugambilias y Chicozapote, en la colonia Adolfo López Mateos. Podemos mencionar que según los resultados arrojados por un sondeo de 50 entrevistas, aplicadas por la empresa, es la segunda mejor ubicación después de la Plaza de las Américas.

Debemos mencionar que hasta antes de enero de 2006, la empresa impulsaba en igual proporción a los artículos fabricados en madera y fomi para fiestas infantiles, que a los muebles, pero esto fue cambiando a partir de la fecha antes mencionada. Esta evolución se fue dando debido a la oportunidad de negocio que representa el área de remodelación, diseño, fabricación y comercialización de muebles de madera para niños, además que existe demanda de los mismos por parte del público. Sin embargo, se sigue realizando la venta de los artículos de madera (únicamente) para fiestas, de manera eventual, para clientes que les importa obsequiar artículos durables, útiles y bellos.

Los principales competidores de “Edward y sus muebles” son: Liverpool, Bodega de colchones (Baby Zone), Azcue, La casa del bebé y carpinteros de la región. Liverpool representa un reto mayúsculo porque es fuerte en áreas que la empresa es extremadamente débil como es la exhibición, las instalaciones, el servicio, los sistemas de pago y promociones. Representa en sí un estilo de vida, y aunque no es especializado, vende complementos que hace que el consumidor se decida por la compra en el último momento.

La empresa “Edward y sus muebles” ha realizado trámites de su marca mixta<sup>21</sup> “Infantiles de madera” ante en Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

De sus productos y servicios podemos decir que son innovadores, de calidad, a gusto del cliente, pues son ellos quienes deciden sobre el modelo, decorado y el color de los artículos y muebles. Los precios que manejan, parecen justos a su clientela, quienes aprecian los aspectos de la empresa antes mencionados.

---

<sup>21</sup> Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)

La empresa ingresó desde el 2003 a la incubadora de negocios de la Universidad de Quintana Roo, para impulsar el crecimiento de la empresa en el área de producción y comercialización de muebles y artículos de madera para niños, ganando “La feria del emprendedor” en el 2005 y tiempo después fue calificada como proyecto a incubar ante la Secretaría de Economía, fue dada de alta a principios de noviembre de 2006. Inició un programa ante el Servicio Estatal de Empleo en el 2005, el cual ha concluido de manera exitosa con el aprovechamiento de equipo.

Otras empresas pueden beneficiarse con la demanda que incrementa en este sector, pero enfrentan indudablemente la ausencia de una imagen corporativa definida que los logre posicionar en el mercado, así como la incorporación de estrategias eficaces de mercadotecnia, que ayude al posicionamiento de sus mercaderías y, por ende, a un incremento en el margen de sus ventas. Tomando en cuenta que la empresa estudiada es de tamaño micro, esto último es extraordinariamente difícil debido al presupuesto restringido que la empresa enfrenta en este rubro.

UQROO.SISBI.CEDOC

### 4.3 Evolución de las ventas de la empresa

El año en que la empresa decide realizar el cambio de la venta de artículos para fiestas elaborados con base a foamy y madera e impulsar más la venta de muebles fue desde el 2005, por lo que compararemos ese año con el anterior, 2004. Después se inició una segunda etapa con el cambio gradual de la imagen del comercio desde enero del 2006, sin llegar a ser radical. Es por ello que se puede mencionar que la transformación ha sido paulatina.

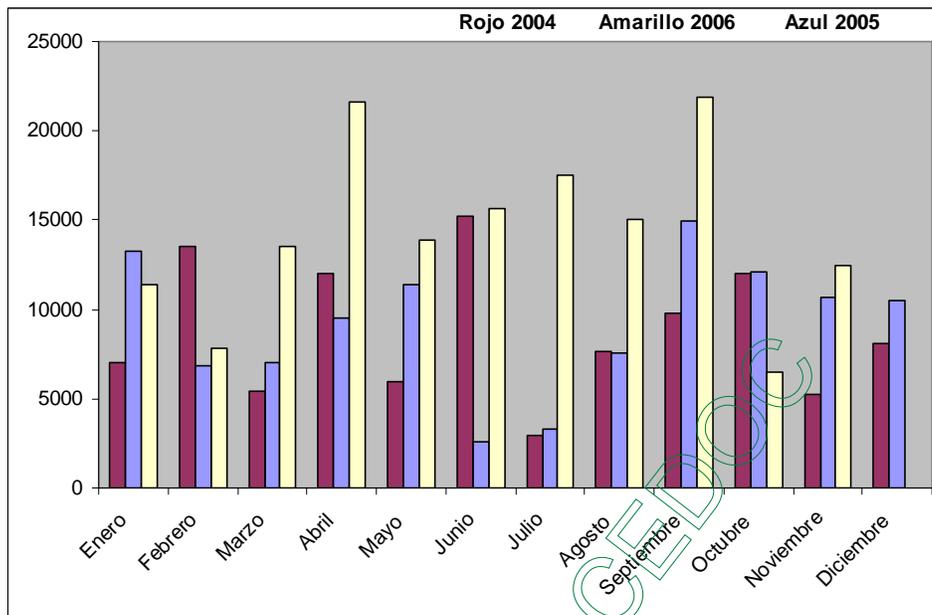
Tabla 2. Evolución de las ventas 2004 – 2006.

Meses/Años	2004	2005	2006
Enero	\$7,057.0	\$13,262.0	\$11,374.0
Febrero	\$13,489.0	\$6,813.0	\$7,870.0
Marzo	\$5,409.0	\$7,067.0	\$13,509.0
Abril	\$11,967.0	\$9,493.0	\$21,603.0
Mayo	\$5,982.0	\$11,378.0	\$13,882.0
Junio	\$15,185.0	\$2,621.0	\$15,659.0
Julio	\$2,950.0	\$3,313.0	\$17,485.0
Agosto	\$7,686.0	\$7,591.0	\$15,056.0
Septiembre	\$9,742.0	\$14,908.0	\$21,888.0
Octubre	\$12,002.0	\$12,059.0	\$6,524.0
Noviembre	\$5,250.0	\$10,668.0	\$12,423.0
Diciembre	\$8,078.0	\$10,471.0	\$17,183.0
<b>Total</b>	<b>\$104,797.0</b>	<b>\$109,644.0</b>	<b>\$174,456.0</b>

En la tabla podemos observar que mientras se dio el cambio de venta de dulceros en mayor proporción a la venta de muebles, a la venta de muebles, en mayor proporción a la venta de dulceros, las ventas se incrementaron apenas en un 5%. El mayor cambio se registra en el 2006, con un incremento en las ventas del 62,85%, respecto al año anterior, cuando se deja de vender dulceros casi en su totalidad y los ingresos son por

muebles en su mayoría, con un cambio en la imagen del comercio, la cual describiremos como reservada. Esto lo podremos observar con más facilidad en la siguiente gráfica:

**Figura 5. Desarrollo de las ventas años 2004 – 2006**



Podemos mencionar que los muebles y artículos más vendidos son percheros de pedestal, tocadores, cajoneras, cabeceras, así como portarretratos y cruces. Existen otros que se están lanzando a partir del mes de septiembre con éxito como son roperos, cómodas y lámparas. Todos realizados con base a diseños propios, en colores varios y decoraciones diversas.

## 5 Industria del mueble.

### 5.1 Introducción

En México, la industria del mueble se ha caracterizado por la excelente calidad de mano de obra empleada y la baja remuneración, que era en principio más rentable para las empresas que equiparse con tecnología y asimismo dar empleo a más gente. El mercado actual exige volúmenes de producción y estándares de calidad en este tipo de productos que no se pueden lograr solamente con mano de obra calificada. La producción es básicamente artesanal (intensiva en mano de obra); en el tipo de muebles que pueden ser elaborados únicamente por máquinas el producto mexicano está fuera de competencia por precio y calidad.

#### *Panorama Nacional.*

La globalización de los mercados internacionales y la falta de poder adquisitivo del consumidor nacional han llevado a los fabricantes de muebles mexicanos a dos alternativas: 1) equiparse con tecnología de punta para mejorar su competitividad, o 2) impulsar la producción de mueble tradicional que cuenta con diseños muy atractivos a bajo precio y donde lo que más valor tiene es el sentido artesanal y alto contenido de mano de obra. Dado que el porcentaje de empresas con capacidad financiera para adquirir mejor maquinaria es muy reducido, la tendencia ha sido hacia la elaboración de mueble rústico, apolillado o de hierro forjado.

La planta industrial del sector mueblero en México se compone en un 86% por empresas pequeñas y micros (de las cuales cerca del 90% son micros), aproximadamente 11.5% son de tamaño mediano y el resto son grandes. La capacidad instalada es aprovechada en promedio en un 60%.

El 50% de la producción se orienta a muebles de madera para el hogar, 20% entre muebles para cocina y oficina, el resto reúne otros artículos considerados muebles. La fabricación de muebles en México se ubica principalmente en 10 Estados, siendo los más importantes: Distrito Federal, Estado de México\*, Jalisco, Baja California Norte\*, Chihuahua\*, Nuevo León\* y San Luis Potosí\* (\*exportadores), los restantes son: Aguascalientes, Sonora y Durango.

Actualmente, el mercado mexicano importa muebles de madera como: recámaras, comedores, centros de entretenimiento, muebles para oficina y cocina; y de metal: gabinetes, exhibidores y mostradores<sup>22</sup>.

El valor de la producción nacional en el 2003 movió unos \$700 millones de dólares. Teniendo en cuenta que el 80% de la producción es de muebles para el hogar, se puede estimar que este subsector mueve \$560 millones de dólares (precios de 2003). El valor de la producción de muebles supone un 1.2% de la producción manufacturera, o lo que es lo mismo un 0.0111% del PIB nacional en el 2003 (próximo a los 611.600 millones de dólares).

A pesar de ser un porcentaje tan pequeño del valor de la producción, ocupa un 3.4% del personal ocupado en la industria manufacturera y representa el 7.3% de los 270,000 establecimientos manufactureros existentes<sup>23</sup>. Mientras el personal ocupado en el sector manufacturero de 1988 a 1998 ha crecido a una tasa del 4.2%, en la industria del mueble ha crecido al 7.9%.

Las tendencias que han venido adoptando muy lentamente las empresas del sector de la industria del mueble y que tendrán que adoptar para ser competitivas con productos que provienen de otros países son<sup>24</sup>:

- Innovaciones Tecnológicas que buscan procesos más sencillos, menos costosos y más utilizados.
- Utilización de aglomerados en lugar de maderas sólidas, 90% en muebles para cocina y 80% en muebles para el hogar y oficinas.
- Menor uso de maderas tropicales y mayor uso de las templadas.
- Especialización de empresas pequeñas en la fabricación de componentes como proveedores de empresas más grandes.

---

<sup>22</sup> <http://www.eurocentromexico.org/muebles>

<sup>23</sup> INEGI

<sup>24</sup> Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA)

- Consolidación de empresas para obtener ventajas en la compra de materias primas y distribución de productos.
- Mayor capacitación en normas, estándares y control de calidad requerida en los mercados de exportación.
- Integración de empresas pequeñas hacia el mercado exportador.
- Y un cambio significativo, la fabricación de muebles listos para ensamble.

La distribución de muebles de madera y metal para hogar y oficina en México se hace por medio de Cadenas de almacenes especializados en el hogar, Cadenas de Almacenes Especializados en Muebles y Electrodomésticos, Tiendas Departamentales, Cadena de Tiendas de Artículos y Muebles de Oficina, Almacenes de Muebles de las Empresas Productoras y Tiendas de Autoservicio.

Los tres tipos de demanda que se pueden distinguir en los consumidores mexicanos son<sup>25</sup>:

1. Un 40% de la población mexicana apenas puede comprar muebles debido a su nivel de ingresos y por ello, en el mejor de los casos recurre al estilo tradicional de muebles toscos y duraderos.
  2. La población con renta intermedia representa el 40-45% de la población y sus preferencias se orientan hacia el mueble clásico de calidad media con acabados brillantes y pulidos, maderas oscuras, tapizados, cristal y espejos.
- Para el 80% de la población, el factor que más influye en la decisión de compra es, con diferencia, el precio, seguido de la calidad y el diseño.
  - Cuando el consumidor medio compra un mueble, está haciendo una inversión y espera que sea para varios años.
  - Los gustos del consumidor medio son más parecidos a los gustos de los norteamericanos que a los europeos.

---

<sup>25</sup> Estudio del Sector del Mueble en México, abril 2005, Instituto Valenciano de la Exportación, págs. 4-6

3. Menos del 15% restante puede permitirse muebles de alta calidad y con cierto diseño y la mayoría de ellos acuden al mercado y productos de importación.

El crecimiento del sector del mueble no sólo depende de la expansión poblacional, sino que, en buena parte, viene definido por el desarrollo de la construcción habitacional y que en los últimos años entregó al mercado cientos de miles de nuevas viviendas, propiedades que necesitan ser amuebladas.

En general, la industria tiene perspectivas de crecer y consolidarse sobre todo en el mercado de muebles artesanales. El mercado de muebles con acabados finos requiere de mejor mano de obra, materia prima y tecnología que resulta difícil lograr por parte de los productores nacionales<sup>26</sup>.

#### *Panorama Estatal*

En el Estado de Quintana Roo, la industria manufacturera representa poco menos del 3% del PIB estatal. En escala nacional este sector representa el 20% del PIB. En los últimos años la participación de la industria manufacturera en el PIB estatal de Quintana Roo ha sido decreciente, en contraste con la evolución nacional, la cual ha sido creciente.

La actividad de la industria manufacturera en Quintana Roo se centra, principalmente, en tres divisiones: el 60% en productos alimenticios, bebida y tabaco, el 14% en la industria de la madera y sus productos, y el 13% en productos de minerales no metálicos.

La mayor parte de la actividad manufacturera del Estado de Quintana Roo tiene lugar en los municipios de Benito Juárez y Othón P. Blanco (85% del empleo manufacturero y 92% de la producción bruta manufacturera). Dichos municipios muestran entre las especializaciones a la industria de la madera.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> [www.bancomext.com](http://www.bancomext.com)

<sup>27</sup> Plan Gran Visión 2025 del estado de Quintana Roo

Las características económicas seleccionadas de las actividades manufactureras por el subsector Fabricación de muebles y productos relacionados, son:<sup>28</sup>

**Tabla 3. Características económicas seleccionadas de las actividades manufactureras en el estado de Quintana Roo.**

Subsector	Unidades económicas	Personal ocupado	Remuneraciones (miles de pesos)	Producción bruta total (miles de pesos)	Insumos totales (miles de pesos)	Valor agregado censal bruto (miles de pesos)
Fabricación de muebles y productos relacionados	245	671	8 604	50 096	28 278	21 818

En el Estado de Quintana Roo, de acuerdo al registro del SIEM, por listado con base a la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos, se encuentran registradas 20 empresas bajo la actividad 332001, fabricación y reparación de muebles principalmente de madera, y 3 empresas bajo la actividad 332002, fabricación de partes y piezas para muebles, mismas que se concentran principalmente en el municipio de Benito Juárez<sup>29</sup>.

Los muebles de maderas claras y sólidas son los preferentemente buscados enfocados a consumidores de ingreso medio alto, los cuales generalmente son matrimonios que según estadísticas muestran un crecimiento constante del 2.7% anual, sin embargo el tamaño es parte importante, por tener espacios reducidos en sus viviendas, los muebles deben conjuntar las características de ser prácticos y estéticos.

<sup>28</sup> Fuente: Anuario estadístico Quintana Roo. INEGI. Censos Económicos 1999

<sup>29</sup> Listado de empresas registradas en el SIEM de acuerdo a la actividad: Fabricación y reparación de muebles principalmente de madera.

La producción especializada en muebles de bebés y niños resulta interesante dada la dinámica demográfica de nuestro país, y le toca a los micro productores el cubrir la demanda de la población con gustos y preferencias hacia estos artículos y muebles, pues aunque existe competencia de productores extranjeros, principalmente provenientes de Estados Unidos y Canadá, sus precios no son accesibles. También algunas plantas muebleras tienen contemplada la producción específica de muebles infantiles, sin que resulte ser la parte medular de su producción<sup>30</sup>.

### 5.1.1 La industria del mueble: Datos estadísticos

El total de la población ocupada en el Estado de Quintana Roo es de 348 750, de los cuales 246 363 son hombres y 102 387 son mujeres. El total de la población ocupada en el municipio de Othón P. Blanco es de 74 223, de los cuales 52 439 son hombres y 21 784 son mujeres.

**Tabla 4. Población total y media por municipio<sup>31</sup>**

Municipio	Población total			Edad media		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
<b>Estado</b>	<b>874 963</b>	<b>448 308</b>	<b>426 655</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
Benito Juárez	419 815	215 352	204 463	23	23	22
Cozumel	60 091	31 060	29 031	23	23	23
Felipe Carrillo Puerto	60 365	30 682	29 683	18	18	18
Isla Mujeres	11 313	5 930	5 383	23	24	23
José María Morelos	31 052	16 023	15 029	17	18	17
Lázaro Cárdenas	20 411	10 537	9 874	20	20	19
Othón P. Blanco	208 164	104 314	103 850	21	21	21
Solidaridad	63 752	34 410	29 342	22	22	21

<sup>30</sup> Guías Empresariales de la Secretaría de Economía, Muebles para Bebés y Muebles Rústicos

<sup>31</sup> INEGI Quintana Roo, XII Censo general de Población y Vivienda 2000; Tabulados Básicos

### **5.1.1.1 Censos económicos 2004 de la industria manufacturera otorgados por el INEGI.**

La fabricación de muebles y productos relacionados para el 2003 contribuyeron al PIB del país en un 2.8% y a las ventas reales en un 6.7%. Esta participación fue proporcionada en un 65% por PYMES, dedicados a la fabricación y reparación de muebles de madera<sup>32</sup>. La industria está considerada como de tradición familiar, relativamente joven, con poca resistencia al cambio y de estilo predominantemente artesanal.

Es una industria que cuenta con una amplia gama de productos de diversos tipos de madera, calidad, tamaño precios, adaptables a cualquier presupuesto, cuenta con mano de obra artesanal, elevada creatividad e ingenio, a bajos costos. Tiene alta adaptabilidad para el desarrollo de productos de diseños novedosos.

En general, la industria ha mostrado una favorable evolución en el número de establecimientos, ya que se encuentra en el 70% de su capacidad productiva. Es un rubro que se presenta como buena oportunidad de negocios, además de que se trata de productos de larga vida, con un deterioro nulo o mínimo, por lo que el estudio sectorial arrojó que la actividad de fabricación de muebles de madera de clasificación 5, es de riesgo medio según el estudio arrojado en el mes de abril de 2002<sup>33</sup>.

### **5.1.1.2 Perfiles de negocios otorgados por la Secretaría de Economía**

La industria dedicada a la creación de muebles ha tenido, de manera tradicional, gran importancia en el país, produciendo toda clase de artefactos, orientado principalmente a la exportación, por su originalidad, calidad y riqueza, gozan de gran aceptación.

La producción especializada en muebles de bebés resulta interesante, debido a la dinámica demográfica de nuestro país. Tradicionalmente han sido los micro productores del sector informal, los que han cubierto la demanda de este tipo de muebles, aunque algunas grandes plantas muebleras tienen contemplada la producción específica de muebles infantiles, sin que llegue a representar la parte medular de su producción.

---

<sup>32</sup> <http://www.inegi.gob.mx>

<sup>33</sup> Dirección de análisis y estudios económicos de BITAL

Actualmente, existe competencia internacional por la gran cantidad de muebles que se importan de Canadá, los Estados Unidos y, en menor medida, algunos países europeos. De cualquier manera, estas importaciones se abocan a cubrir la demanda de los estratos sociales mejor acomodados, mientras que la producción artesanal y de los pequeños empresarios son las encargadas de llevar este tipo de muebles al grueso de la población.

Durante los últimos años la demanda ha crecido moderadamente, la oferta de este producto no está saturada, pues obedece a la dinámica de crecimiento poblacional, aunque existe competencia internacional, principalmente de Canadá y los Estados Unidos de Norteamérica.

El proceso de producción en este tipo de industrias continúa siendo de tipo tradicional, es decir, sin automatización en el proceso productivo; las piezas se elaboran individualmente y, en la mayoría de los casos, se hacen bajo pedido. Este giro presenta un especial interés, en virtud de la escasez prevaeciente en el mercado nacional de toda una gama de nuevos productos ligados con las necesidades de los bebés. Se trata de nuevos muebles adaptados a los espacios y las dimensiones de los niños chicos, con el objeto de hacer más funcionales sus actividades.

Existen unos cuantos negocios que importan productos de este tipo desde el extranjero y, a partir de esos nuevos modelos, los especialistas en el ramo, o interesados en él, deben desarrollar una gama nueva de productos<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Guía de perfiles económicos elaborados por la SE

### 5.1.2 Metodología por el método científico de muestreo aleatorio simple.

La población ocupada según ingresos es la siguiente:

**Tabla 5: Población ocupada por municipio y sexo, según ingreso por trabajo en salario mínimo<sup>35</sup>**

Municipio	Total	No recibe ingresos	Del cincuenta por ciento a menos de tres salarios	De 3-5	Mas de 5 -10	Más de 10	No especificado
Estado	348 750	29 382	177 633	72 304	37 635	18 227	13 569
Hombre	246 363	23 113	119 756	54 650	26 174	14 187	8 483
Mujer	102 387	6 269	57 877	17 654	11 461	4 040	5 086
Othón P. Blanco	74 223	8676	42 965	10 879	5 913	2 418	3 372
Hombre	52 439	7 029	29 671	7 782	3 837	1 910	2 210
Mujer	21 784	1 647	13 294	3 097	2 076	508	1 162

Los clientes potenciales analizados en la siguiente investigación, son personas que pertenezcan al segmento medio, medio-alto, que radique en la ciudad de Chetumal, que tengan hijos pequeños hasta la edad de 12 años, es decir, el segmento de mercado al cual se dirigirán los productos y los esfuerzos de venta será a la clase media y media alta, personas laboralmente activas que ganen más de 5 salarios mínimos, de acuerdo a información del INEGI, está comprendida por las personas que tienen ingresos a partir de tres salarios mínimos, siendo el total en el Estado de 128,166 personas y el total del municipio de Othón. P Blanco de 19,210 personas, y específicamente para la ciudad de Chetumal el total a partir de 6 salarios mínimos es de 7,202 personas.

En este tipo de muestreo probabilística se conoce la posibilidad de que un elemento de la población sea incluido en la colección y los elementos de la muestra se seleccionaron

<sup>35</sup> INEGI Quintana Roo, XII Censo general de Población y Vivienda 2000; Tabulados Básicos

por medio de reglas de decisión. Esto es con la finalidad de conocer el mercado potencial de muebles de madera para niños y niñas.

Para realizar el estudio de mercado del proyecto Edward y sus muebles, se consideró como instrumento la aplicación de un cuestionario (anexo 1). Para ello se tomó como universo el total de las personas en la ciudad de Chetumal que tienen como ingreso más de 5 salarios mínimos, el cual es de 7,202 personas<sup>36</sup>. Mediante el programa Vistrain Simple Size se obtuvo un tamaño de muestra de 300, con un nivel de confianza del 95%. Las encuestas se aplicaron de forma probabilística aleatoria, en las colonias de la ciudad de Chetumal donde se encuentra la mayor concentración de las personas con la característica de ingresos mayores a 5 salarios mínimos, las cuales son:

**Tabla 6. Colonias y número de encuestas a aplicar por colonia.**

Colonia	Población Ocupada que recibe + de 5 SM	% de muestra	Número de encuestas a aplicar
Campestre	235	7%	21
Magisterial	85	2%	7
Fraccionamiento Flamboyanes	242	7%	21
Gonzalo Guerrero	89	3%	8
FOVISSSTE IV Etapa	306	9%	27
Adolfo López Mateos	847	25%	74
Centro	377	11%	33
Jardines	341	10%	30
Payo Obispo	324	9%	28
Josefa Ortiz de Domínguez	315	9%	28
David Gustavo Gutiérrez	258	8%	23
<b>Total</b>	<b>3419</b>	<b>100%</b>	<b>300</b>

<sup>36</sup> Anuario Estadístico de Quintana Roo del INEGI, edición 2004

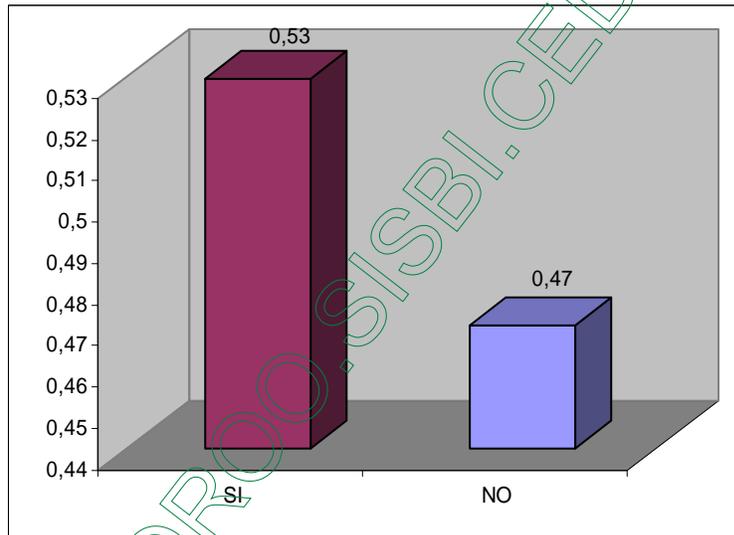
## 6. Interpretación de los resultados

### 6.3 Interpretación de los resultados del estudio de mercado

En el estudio de mercado se incluyen aspectos mediante los cuales se puede valorar la aceptación que los productos tienen en la localidad así como la demanda potencial, la oferta actual, los precios y las diversas formas de comercialización. La encuesta (anexo 1) arrojó los siguientes resultados:

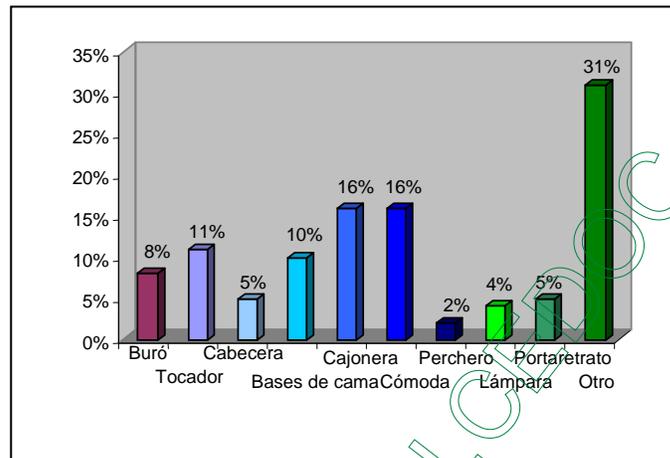
1. Adquisición de muebles de madera para niños: el 53% de las personas encuestadas ha adquirido muebles de madera con diseños para niños, el 47% restante no ha adquirido en los últimos dos años.

**Figura 6. Adquisición de muebles de madera**



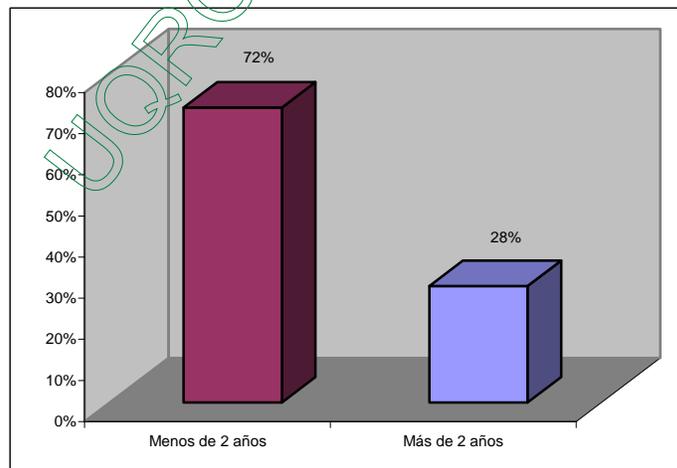
2. Mueble o muebles adquiridos, y hace cuanto tiempo: el 8% de los encuestados ha adquirido un buró, el 11% un tocador, el 5% una cabecera, el 10% base de cama, el 16% cajonera, el 16% una cómoda, el 2% un perchero de pedestal, el 4% una lámpara, el 5% un portarretrato y el 31% otro mueble, entre los que se encuentran cunas, mesas, sillas, escritorios, literas y jugueteros.

**Figura 7. Muebles adquiridos**



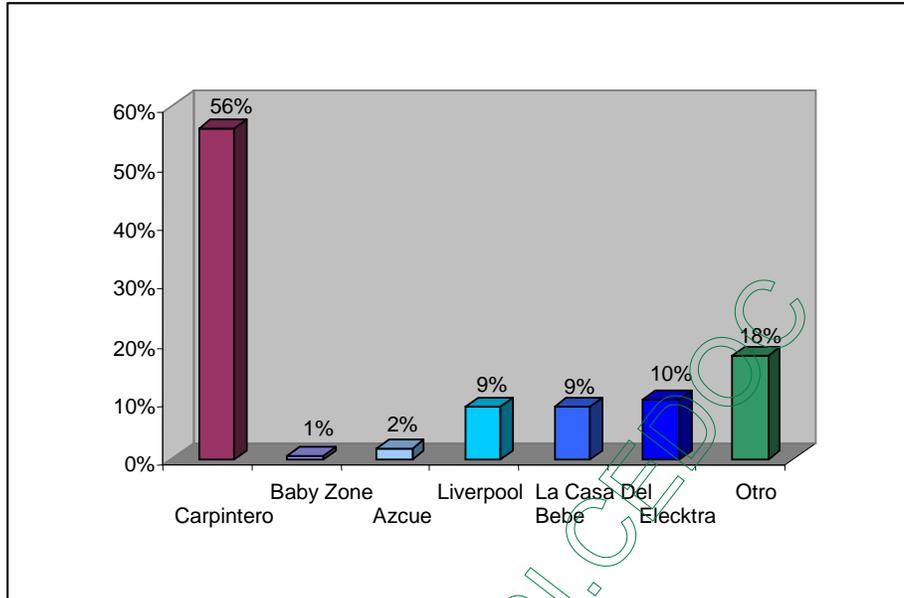
El 72% de los encuestados manifestó haber comprado el mueble o los muebles hace menos de 2 años, y el 28% de las personas encuestadas manifestó haber comprado el mueble o los muebles hace más de 2 años.

**Figura 8. Tiempo de haber adquirido el mueble**



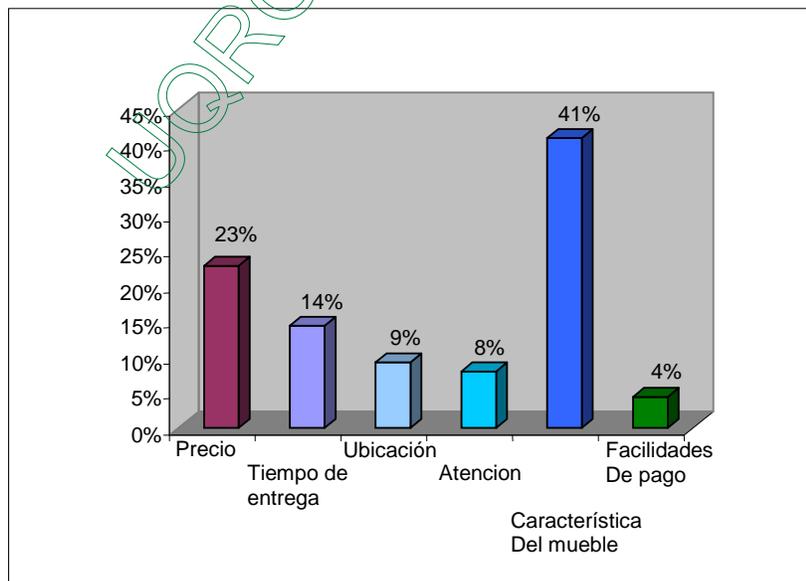
3. Lugar de adquisición del mueble o muebles: 58% de las personas fue con un carpintero, el 1% en Baby Zone, el 2% en Azcué, el 9% en Liverpool, el 9% en La Casa del Bebé, el 10% en Electra y el 18% restante de los encuestados en otros como son Coppel, vendedor ambulante, mueblerías El Dorado, Zona libre y Chedraui.

**Figura 9. Dónde adquirió el mueble**



4. El porqué se adquirieron en ese lugar: el 23% de las personas encuestadas manifestaron el precio, el 14% el tiempo de entrega, el 9% la ubicación de la empresa, 8% la atención brindada, el 41% las características del mueble y el 4% las facilidades de pago.

**Figura 10. Razón de compra**



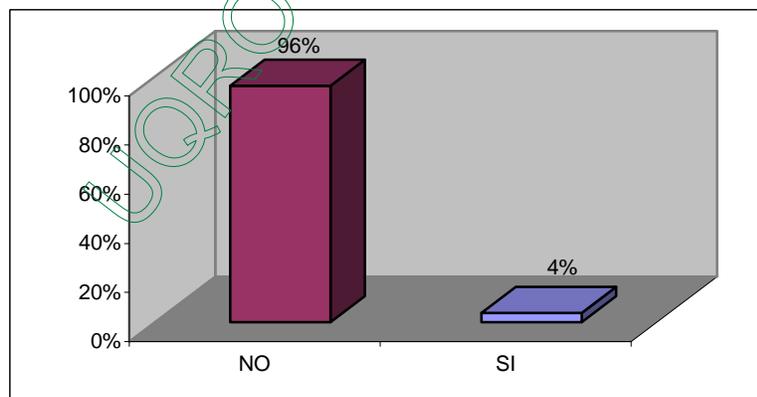
5. Precio pagado por el mueble y los artículos en promedio son:

**Tabla 7. Precios promedios de muebles**

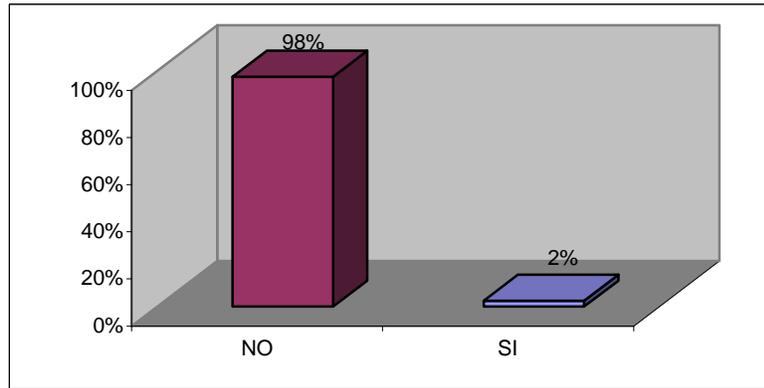
Mueble o artículo	Precio
Buró	\$1,103.00
Tocador	\$1,890.00
Cabecera	\$1,430.00
Base de cama	\$2,159.00
Cajonera	\$1,689.00
Cómoda	\$1,197.00
Perchero de pedestal	\$333.00
Lámpara	\$330.00
Portarretrato	\$108.00
Mueble o artículo (otro)	Precio
Cuna	\$2,595.00
Mesa	\$540.00
Silla	\$286.00

6. El 96% de las personas encuestadas no tuvo problema con el proveedor, el 4% manifestó haber tenido problemas por la tardanza en la entrega del mueble.

**Figura 11.1. Problemas con el proveedor**



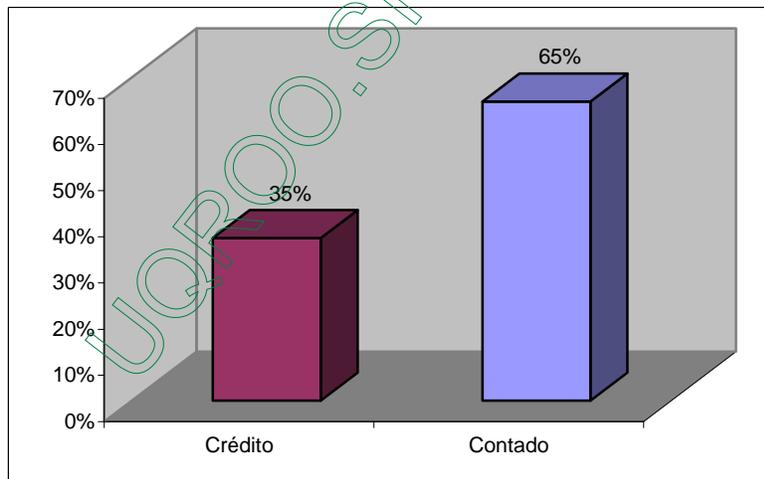
**Figura 11.2. Problemas con el mueble**



El 98% de los encuestados no tuvo problema con el mueble, el 2% tuvo algún problema con el mueble principalmente con el material del producto o por alguna raspadura.

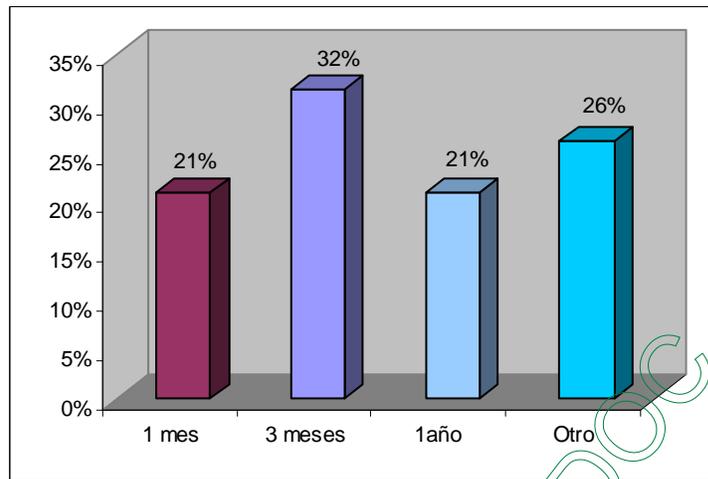
7. La forma de pago de la compra del 35% de las personas encuestadas fue a crédito y el 65% al contado.

**Figura 12. Forma de pago**



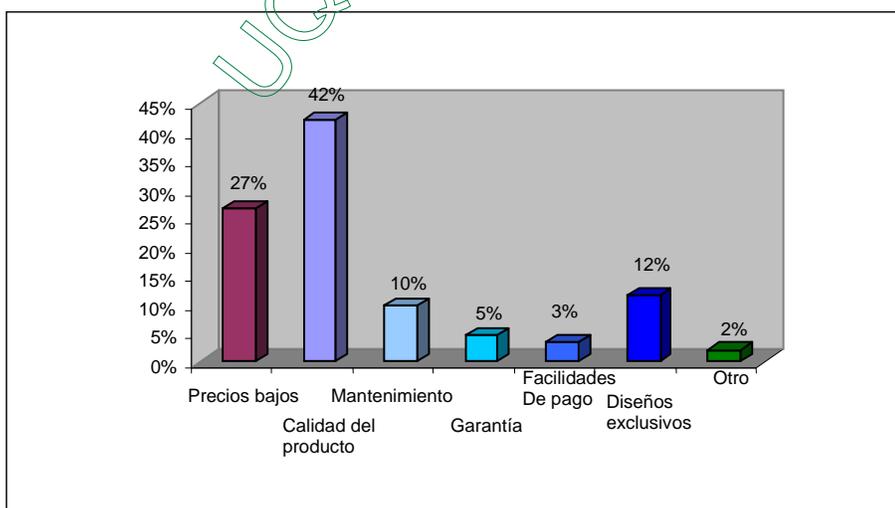
8. Del 35% de las personas que compran a crédito, el 21% tuvo de plazo para pagar la compra del mueble de 1 mes, el 32% 3 meses, el 21% 1 año, y el 26% otros plazos, entre los que mencionaron 2 semanas y 6 meses.

**Figura 13. Plazo de pago**



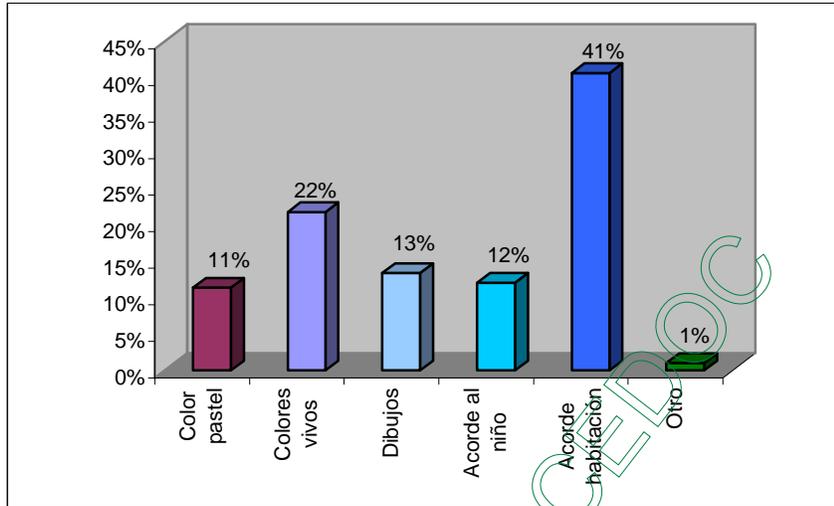
9. Características que buscan los clientes en una empresa productora de muebles de madera con diseños para niños: un 27% de las personas encuestadas les gustaría encontrar en los productos precios bajos, el 42% calidad en los productos, el 10% que diera el servicio de mantenimiento, el 5% que se maneje garantía en los productos, el 3% que existan facilidades de pago, el 12% que se manejen diseños exclusivos y un 2% otra característica como formalidad en la empresa (entregar en tiempo y forma) y funcionalidad en los productos.

**Gráfico 14. Características de una empresa productora**



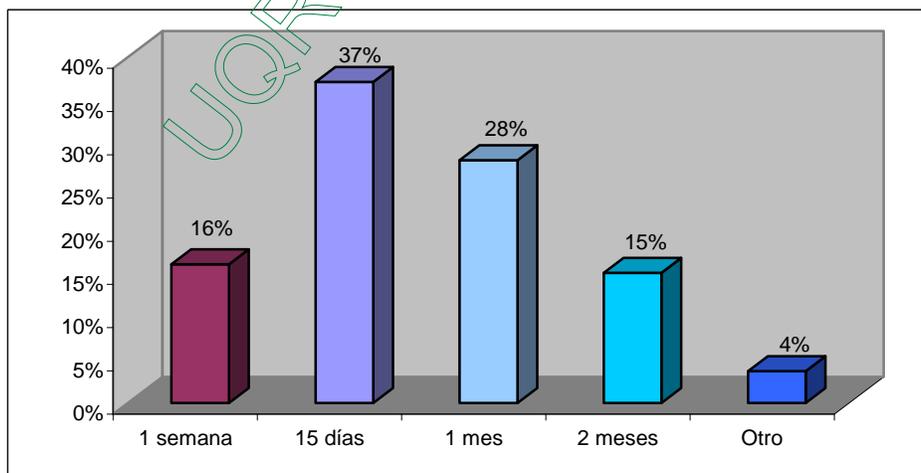
10. Características que buscan los compradores en el mueble o los muebles son: colores pasteles 11%, colores vivos 22%, que tengan dibujos 13%, que sean acorde a la estatura del niño 12%, acorde a los espacios de la habitación 41% y que sean ligeros 1%.

**Figura 15. Características del mueble**



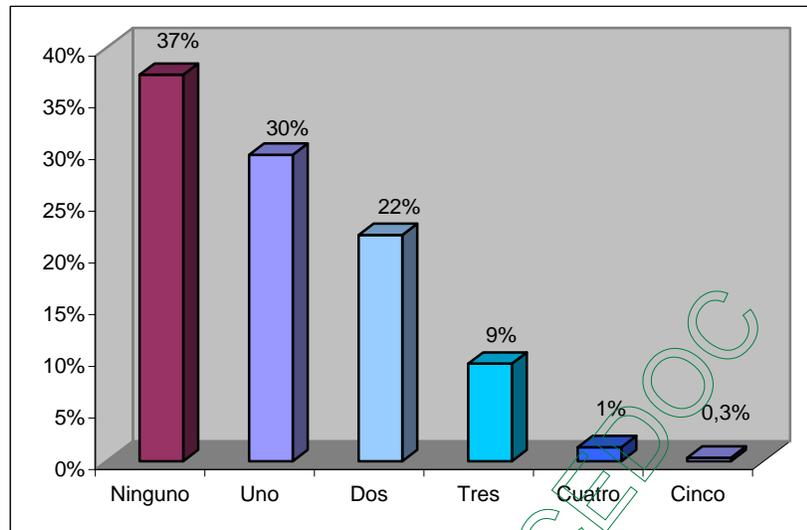
11. Tiempo que se estaría dispuesto a esperar para la entrega del mueble: el 16% de los encuestados dijo que estaría dispuesto a esperar 1 semana, el 37% 15 días, el 28% 1 mes, el 15% 2 meses y el 4% restante otro periodo mayor a 2 meses.

**Figura 16. Tiempo de espera de entrega**



12. Número de hijos menores de 15 años: El 37% de las personas encuestadas no tienen hijos menores de 15 años, el 30% tienen uno, el 22% tiene dos, el 9% tiene tres, el 1% tiene cuatro y el 0.3% tiene cinco hijos menores de 15 años.

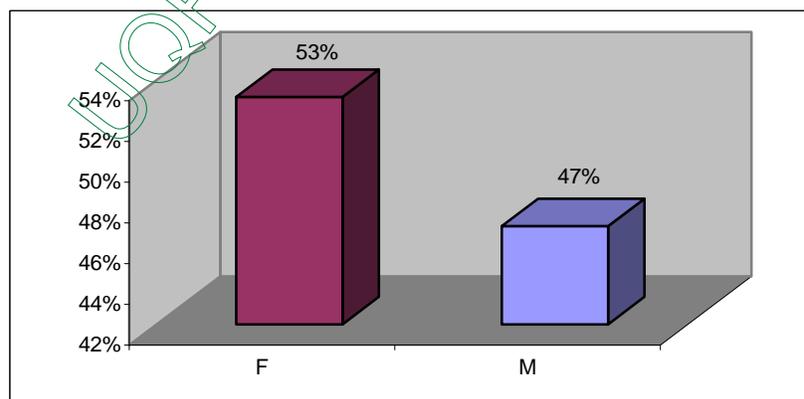
**Figura 17. Número de hijos menores de 15 años**



13. Datos de identificación.

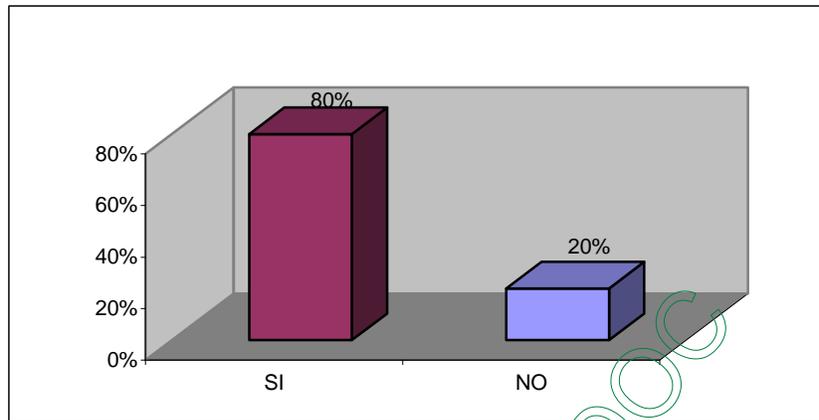
13.1. Sexo, el 53% de las personas encuestadas son del sexo femenino y el 47% del sexo masculino.

**Figura 18.1. Sexo**



13.2. El 80% de las personas encuestadas cuentan con automóvil y el 20% de los encuestados no tiene. Del porcentaje que manifestó tener automóvil: en promedio cuentan con uno.

**Figura 18.2. Número de automóviles**

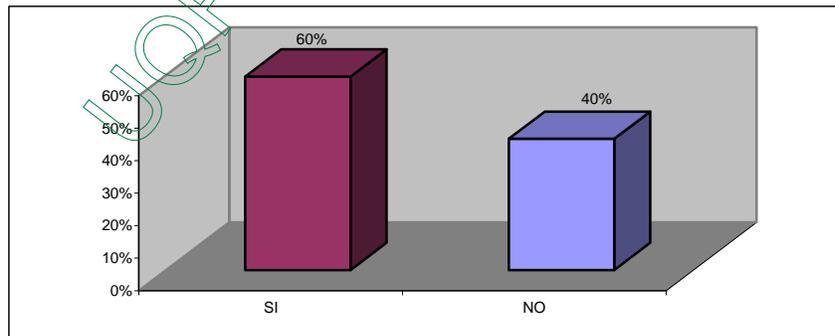


13.3. Número de cuartos:

En promedio los encuestados tienen en sus casas 3 recámaras o dormitorios.

13.4. Sus hijos cuentan con habitación propia en un 60% de los encuestados, el 40% manifestó que sus hijos no cuentan con habitación propia porque la comparten con un hermano.

**Figura 18.3. Hijos con habitación propia**



## Conclusión de la investigación.

Partiendo del estudio de mercado se puede apreciar que un porcentaje de la población de la localidad tiene gusto y ha adquirido muebles diseñados para las recámaras de los niños. Entre los artículos más demandados se encuentra la cajonera, cómoda y tocador, siendo el primero y el tercero productos ha ofrecer por la empresa, y considerando evaluar a futuro la diversificación de los productos, acorde a los requerimientos del mercado. Este tipo de muebles son adquiridos principalmente con carpinteros, los cuales reproducen a partir de un diseño propuesto por el cliente, copiado de un libro o revista, y en menor medida se adquieren estos productos en tiendas departamentales o mueblerías, esto debido a que los productos ofrecidos no se adaptan a las necesidades del cliente en cuanto a precio, calidad, medidas y funcionalidad.

Los factores determinantes de compra de los consumidores son: la calidad en los productos, el precio y los diseños. Las características que buscan en el producto son: que el mueble sea acorde a la habitación o recámara del niño y que los colores y diseños sean llamativos. El tiempo que están dispuestos a esperar la mayoría de los compradores para la entrega de los muebles o artículos es de 15 días, tiempo suficiente para la fabricación de los muebles de mayor volumen que ofrecerá la empresa. Y otro factor muy importante es que están dispuestos a pagar al contado o a crédito.

Con lo anterior, se tiene un panorama general de que existe demanda de los productos a ofrecer, de los factores a considerar por Edward y sus muebles para una mejor conducción de la empresa, estableciendo principalmente políticas de calidad en la producción y en la atención a clientes.

#### 6.4 Entrevistas estructuradas.

Las entrevistas estructuradas se llevaron a cabo dentro de las instalaciones de la tienda tanto a clientes como personas con intención de compra, quince encuestadas en total, con la finalidad de conocer mejor el segmento de la empresa, así como sus gustos y preferencias para poder diseñar con base a esto la imagen comercial, arrojando los siguientes resultados:

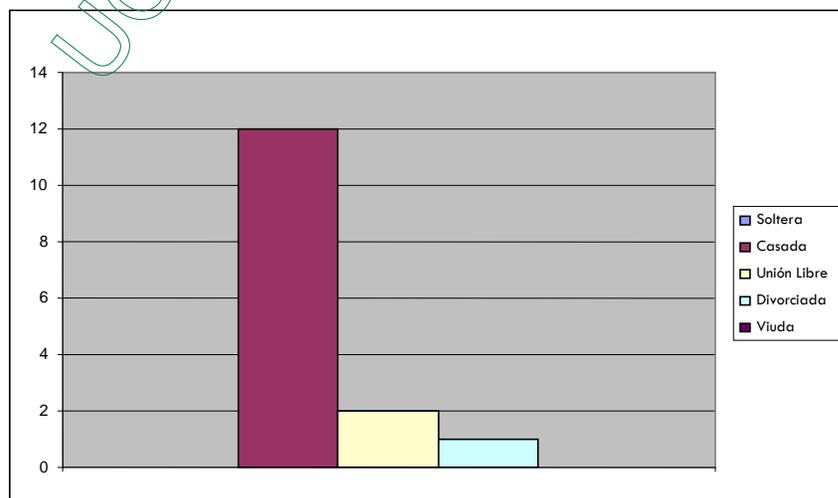
1. El 93.33% se definen como abiertas, el 73.33% dijo ser sentimental, el 53.33% dijo ser dócil, el 86.87% piensan que son atrevidas, el 100% tiernas, 60% imaginativas, 73.33% mencionó ser experimentadoras, 93.33% autosuficientes, el 80% se definen como controladas y tensas. Valores que eligieron sobre otros como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8. Perfil psicológico

1	Reservada	14	<b>Abierta</b>
11	<b>Sentimental</b>	4	Calmada
8	<b>Dócil</b>	7	<b>Agresiva</b>
2	Tímida	13	<b>Atrevida</b>
0	Ruda	15	<b>Tierna</b>
6	Práctica	9	<b>Imaginativa</b>
4	Conservadora	11	<b>Experimentadora</b>
1	Dependiente	14	<b>Autosuficiente</b>
3	Indisciplinada	12	<b>Controlada</b>
3	Relajada	12	<b>Tensa</b>

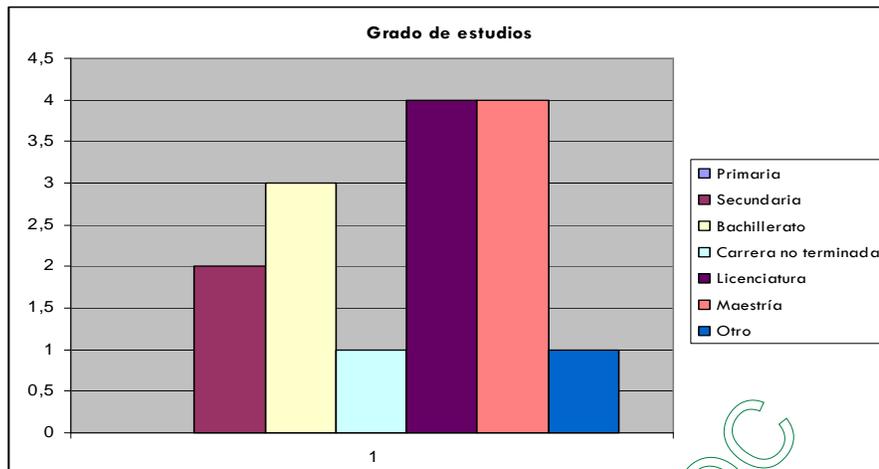
2. El estado civil de las encuestadas arrojó que el 83.33% de las personas entrevistadas son casadas.

Figura 19. Estado civil



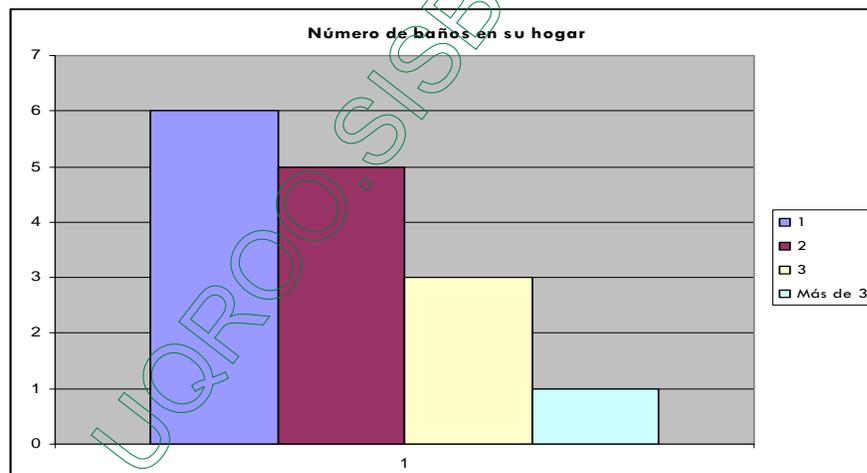
3. El 53.33% tiene nivel de licenciatura o maestría.

Figura 20. Grado de estudio



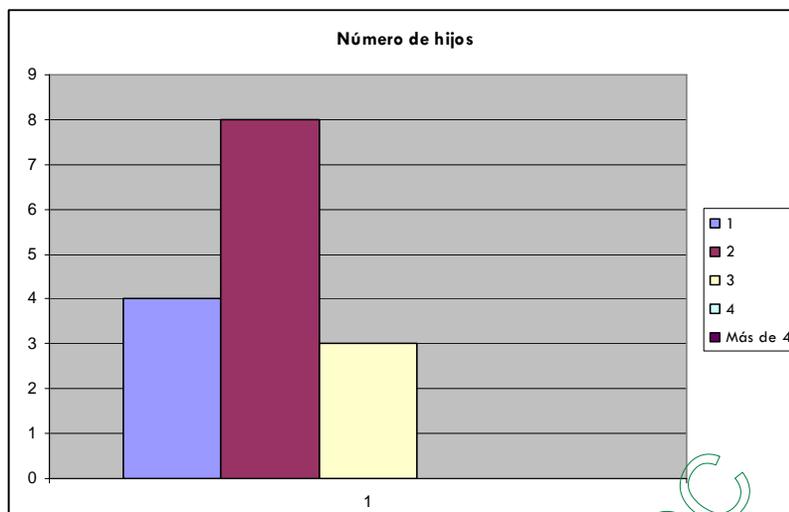
4. El 40% tiene un baño en su casa, el 30% cuenta con dos baños y el 20% tiene tres.

Figura 21. Número de baños en su hogar



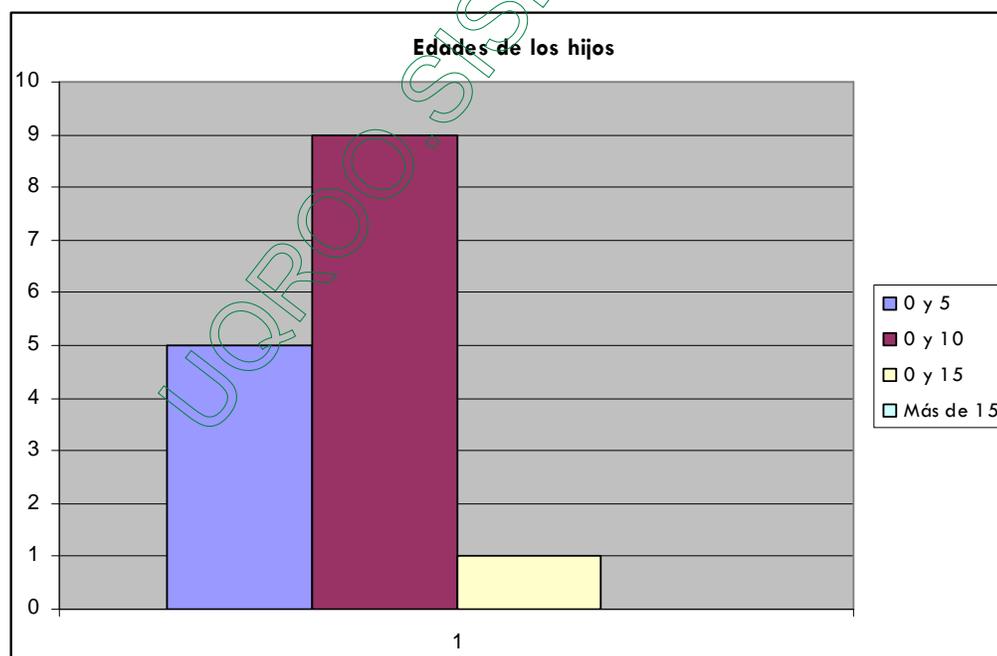
5. El 53.33% de los encuestados tiene dos hijos, el 26.67% tiene uno, en menor porcentaje se registran las de tres con 20%.

Figura 22. Número de hijos



6. Las edades de los hijos de los encuestados oscila entre 0 y 10 años en un 60%, entre 0 y 5 años en un 30% y el 6.67% tiene hijos entre 0 y 15 años.

Figura 23. Edades de los hijos



7. El 73.33% toma en cuenta la opinión de su familia al comprar, esencialmente del esposo, el 6.67% dijo tomar en cuenta la opinión de los amigos y el 20% dijo que

no tomaba en cuenta opinión alguna para realizar sus compras, tal como se refleja en la siguiente tabla:

**Tabla 9. Opinión que toma en cuenta para realizar compras**

Familia	11 (esposo)
Amigos	1
Compañeros de trabajo	
Compañeros de deportes	
Otro, ¿cuál?	3 (nadie)

8. El 46.67% dijo enterarse de la existencia de la empresa por recomendación y el 40% por ser la ruta de paso. El 13.33% dijo que fue a la tienda porque ya la conocía con anterioridad.

**Tabla 10. Cómo se enteró de la existencia de "Edward y sus muebles"**

Por recomendación	7
Porque es mi ruta	6
Otro, ¿Cuál?	2 (conocido)

9. En promedio, las calificaciones registradas para los diferentes aspectos de la empresa se registraron en la siguiente tabla y queda de la siguiente manera:

**Tabla 11. Calificación registrada para la empresa antes de la incorporación de la imagen comercial**

Nombre de la empresa	8,5
Fachada	7,9
Ubicación del local	9,3
Horarios	9,3
Vestimenta	9,2
Servicio al cliente	9,6
Catálogo	8,0
Papelería	7,2
Exhibición	9,1
Precio	8,5
Forma de pago	9,2
Modelos de muebles	9,3
Publicidad	7,0
Seguimiento de la venta	8,3
Facilidad para estacionarse	9,6

UQROO. SBI. CEDOC

## 7. Análisis de la imagen y competitividad de la empresa “Edward y sus muebles”

Según la segmentación psicográfica de segmentos femeninos en México proporcionada por la Marketing Trends en 1999, resultó que el segmento de madres que compran los productos para sus hijas o hijos, son *sofisticadas*. Este segmento corresponde al 24% del total de mujeres en el país, además descubrimos un segmento más que representa el 19.5 a nivel nacional, las *mujeres soñadoras*.

Las pertenecientes al segmento de *Sofisticadas* pretenden ser organizadas, creativas, buscan satisfacción en el trabajo, el dinero no significa el éxito para ellas. Disfrutan la vida al máximo, les gusta vivir emociones y aventuras. Cuidan su salud, su apariencia y su condición física. Demuestran escepticismo por la autoridad y gusto por la libertad y el progreso. Valoran la unión familiar, pero al mismo tiempo promueven los nuevos roles en la pareja. Son consumidoras leales y exigentes, de gustos caros y sofisticados, altamente innovadoras.

Para las *mujeres soñadoras*, al igual que las *Sofisticadas*, la mayoría de sus satisfacciones provienen de la familia, favorecen los nuevos roles de la familia, no obstante, aceptan el divorcio. Añoran un estilo de vida más emocionante y glamorosa. Fantasean con emociones y aventuras ligadas a su vida romántica, están interesadas en conocerse mejor y desarrollar su creatividad. Cuidan mucho su apariencia personal, por lo que suelen ser innovadoras y estar a la moda.

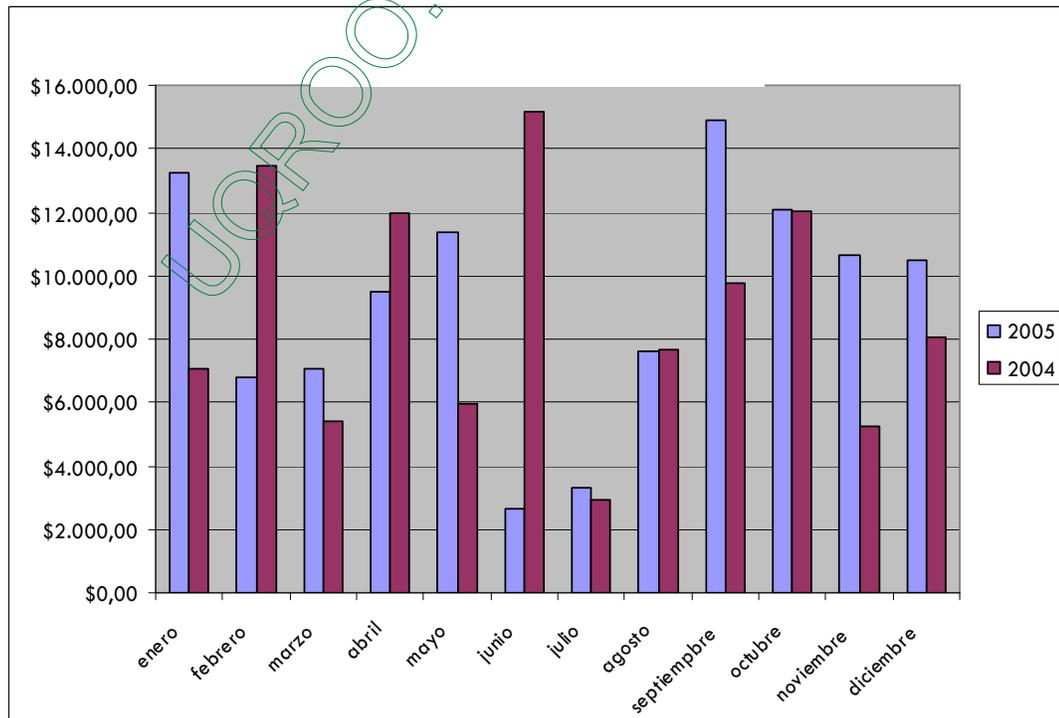
## 7.1 Evolución de las ventas en los años 2004 – 2005

Podemos visualizar mediante la siguiente tabla y gráfica, que a pesar de que el comportamiento de las ventas varía de mes en mes, respecto a un año u otro, el total de las ventas casi no refleja diferencia. Es en este tiempo cuando no se había trabajado en los aspectos de imagen que se pretendía realizar de manera gradual durante el año 2006 en adelante:

**Tabla 12. Evolución de las ventas de “Edward y sus muebles”**

Mes	2004	2005	Mes	2004	2005
Enero	\$7.057,00	\$13.262,00	Julio	\$3.313,00	\$2.950,00
Febrero	\$13.489,00	\$6.813,00	Agosto	\$7.591,00	\$7.686,00
Marzo	\$5.409,00	\$7.067,00	Septiembre	\$14.908,00	\$9.742,00
Abril	\$11.967,00	\$9.493,00	Octubre	\$12.059,00	\$12.002,00
Mayo	\$5.982,00	\$11.378,00	Noviembre	\$10.668,00	\$5.250,00
Junio	\$15.185,00	\$2.621,00	Diciembre	\$10.471,00	\$8.078,00
			<b>Total</b>	<b>\$109.644,00</b>	<b>\$104.797,00</b>

**Figura 24. Evolución de las ventas 2004 - 2005**



## 7.2 Matriz de evaluación del factor externo

La matriz de evaluación de factor externo (EFE), nos permitió resumir y evaluar la información económica, social, política, gubernamental, demográfica, cultural, legal, etc. A continuación se presenta la siguiente matriz, que nos ayudará a comprender la situación exterior de la microempresa “Edward y sus muebles”.

Primero elaboré una lista de los factores externos que se identificaron en la auditoría externa, al cual le asigné un valor entre cero (sin importancia) y uno (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para que la empresa tenga éxito, asigné una clasificación de uno a cuatro a cada factor clave para indicar con cuanta eficacia responde las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a una excelente estrategia, tres a una estrategia por arriba del promedio, dos a una estrategia mediana y uno a una deficiente. Después multipliqué el valor de cada factor por su clasificación para obtener el valor ponderado, que al sumarlo se obtiene el total del valor ponderado de la empresa.

### Interpretación

El valor ponderado total promedio fue de 2.5, que indica que tiene estrategias pobres para que la empresa aproveche en forma eficaz las oportunidades existentes y reduzcan al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas.

Podemos obtener como dato valioso, que a pesar de ser una empresa micro, tiene oportunidad de aprovechar los factores externos claves y en mucha menor medida evitar las amenazas. No obstante, el puntaje total indica que tiene estrategias por encima del promedio, lo que indica buenas estrategias para aprovechar las oportunidades externas y pésimas para evadir las oportunidades. Los factores utilizados son, al parecer, los más importantes que afectan a la industria del mueble en general; sin embargo, pueden existir otros de igual importancia que no se hayan previsto. Esta matriz refleja un panorama general del posible comportamiento de la empresa ante factores que ella no puede controlar.

**Tabla 13. Matriz de evaluación del factor externo**

<b>Oportunidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1.- Programas de apoyo a las PYME	0.05	4	0.20
2.- Incremento de familias con menor número de hijos	0.10	4	0.40
3.- Gusto creciente por la decoración de los espacios	0.15	3	0.45
4.- Incremento de mujeres en el campo laboral	0.15	4	0.60
5.- Incremento de materiales para decorar	0.05	3	0.15
<b>Amenazas</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1.- Ingreso de nuevos competidores con mejores tecnologías	0.15	1	0.15
2.- El desabasto de materias primas en época de huracán	0.05	4	0.20
3.- Gente a emplear con poca actitud competitiva	0.10	1	0.10
4.- Incremento de cuotas INFONAVIT, IMSS, etc.	0.15	1	0.15
5.- Costos altos de materia prima para fabricantes en pequeño	0.10	1	0.10
<b>Total</b>	<b>1.0</b>	<b>Total</b>	<b>2.5</b>

### 7.3 Matriz de perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio. Los factores importantes para el éxito para una MPC, incluyen aspectos tanto internos como externos. El valor es asignado de cero (sin importancia) a uno (muy importante), según se crea, y su sumatoria debe ser igual a uno. La clasificación se refiere, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. La siguiente matriz ayudará a la comprensión de la situación de la empresa con sus principales competidores.

#### Interpretación

Los principales competidores de “Edward y sus muebles” son, por orden de importancia: Liverpool, Azcue, Baby Zone, La casa del bebé y Carpinteros de la región, quienes basan sus estrategias en las reflejadas en la matriz. Los componentes substanciales para determinar el éxito son los mencionados, sin embargo puede que se haya omitido alguno de igual o mayor importancia. Se puede observar que las empresas Liverpool y Azcue son las que mejor aprovechan los factores de éxito. No obstante que la empresa en estudio ocupa el tercer lugar en beneficiarse de los mismos, presenta un mayúsculo problema al no poder explotar todos los factores.

Tabla 14. “Edward y sus muebles” en comparación con la competencia

Factor importante para el éxito	Valor	Liverpool		Baby Zone		La casa del bebé		Azcue		Carpinteros		“Edward y sus muebles”	
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Calidad	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15	3	0.75	3	0.75
Innovación	0.25	1	0.25	3	0.75	2	0.50	2	0.50	1	0.25	4	1.00
Facilidad de pago	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Exhibición	0.20	4	0.80	2	0.40	1	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20
Atención	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40	3	0.60	1	0.20	2	0.40
<b>Total</b>	<b>1.0</b>		<b>2.95</b>		<b>2.25</b>		<b>2.0</b>		<b>2.85</b>		<b>1.80</b>		<b>2.75</b>

## 7.4 Matriz de evaluación del factor interno

La siguiente matriz sirve para conocer la estructura de la empresa, evaluando las áreas de la misma que se consideran de importancia para la sobrevivencia de la misma y su desempeño.

Primero elaboré una lista de los factores internos que se identificaron en el proceso de la auditoría interna, al cual le asigné un valor entre cero (sin importancia) y uno (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para que la empresa tenga éxito, asigné una clasificación de uno a cuatro a cada factor clave para indicar con cuanta eficacia responde las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a una excelente estrategia, tres a una estrategia por arriba del promedio, dos a una estrategia mediana y uno a una deficiente. Después multipliqué el valor de cada factor por su clasificación para obtener el valor ponderado, que al sumarlo se obtiene el total del valor ponderado de la empresa.

### Interpretación

El valor obtenido de 2.75 significa que la empresa responde de manera arriba del promedio a las fortalezas y debilidades, sin embargo, no es del todo satisfactoria, le falta aprovechar las fortalezas para vencer las debilidades de manera más eficaz.

Las principales fortalezas de la empresa son difíciles de encontrar en una corporación de gran tamaño, por lo que a pesar de ser micro se pueden utilizar para tener una buena rentabilidad. Podemos observar también, que una de sus fortalezas es de igual forma una debilidad: la fabricación de diseños exclusivos que lleva a la organización a una fabricación artesanal y no a la estandarización de pasos, lo que desemboca en menos muebles fabricados y, por ende, menores ganancias, pues el público objetivo espera precios competitivos.

Otro problema es la falta de captación de mano de obra que lleva a trabajar más horas al pequeño grupo de trabajadores miembros de Edward y sus muebles. El cansancio puede ser un factor negativo para la producción, al igual de situaciones de estrés, difíciles de manejar.

No obstante, el hecho de ser un equipo reducido, realza la buena comunicación, la relación y el compromiso hacia la empresa y los clientes por entregar trabajos que garanticen la plena satisfacción del mismo.

Tabla 15. Matriz de evaluación del factor interno

<b>Fortalezas</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1. Especialistas en fabricación de muebles para niños	0.10	4	0.40
2. Cuenta con servicios de restauración de muebles	0.10	4	0.40
3. Equipo de trabajo comprometido con la empresa	0.10	3	0.30
4. Visitas a domicilio para asesorías y presupuestos	0.05	4	0.20
5. Muebles sobre diseño, al gusto del cliente	0.15	4	0.60
<b>Debilidades</b>	<b>Valor</b>	<b>clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1. Cansancio en el grupo debido a exceso de trabajo	0.10	2	0.20
2. Empresa poco posicionada en el mercado	0.15	2	0.30
3. El servicio al cliente no siempre es excelente	0.05	1	0.05
4. Sólo se utiliza el apartado como sistema de pago	0.10	1	0.10
5. Muebles sobre diseño que hace más lenta la producción	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1.0</b>	<b>Total</b>	<b>2.75</b>

#### **7.4 Matriz general de la empresa “Edward y sus muebles”**

A continuación se presenta el análisis de los factores internos y externos de la empresa actualmente:

##### **Fortalezas**

- Empresa familiar, lo que genera un ambiente laboral de confianza y compromiso.
- Emprendedores con experiencia en el diseño y la fabricación de muebles de madera.
- Materias primas de calidad (se utiliza madera de pino de alta calidad, por lo que los productos son resistentes y duraderos).
- Se maneja diversidad de líneas de productos innovadores en cuanto a colores, técnicas de pintura y diseños.
- Trabajo sobre pedidos (diseños exclusivos y de acuerdo a gustos de los clientes).
- No se cuenta con intermediarios.
- Registro de marca “Infantiles de Madera” (en trámite), lo que facilita la identificación y posicionamiento de los productos de la empresa.
- Se cuenta con una cartera de clientes.
- Capital humano con conocimiento de marketing.

##### **Debilidades**

- Capacidad limitada de producción.
- Falta de instalaciones adecuadas (instalación insuficiente, espacios limitados, distribución de planta inadecuada).
- Maquinaria y equipo obsoleto. Falta de maquinaria y equipo especializado que agilice la producción y se mejore los acabados de los productos.
- Costos de producción no competitivos. El costo de producción elevado debido al bajo volumen de producción, lo que eleva los precios y disminuye el margen de ganancia.
- Falta de dinero para invertir en maquinaria e instalaciones.
- Insuficiencia de personal comprometido con el trabajo, esto es, que labore de manera eficiente y se sienta parte de la empresa.
- No se considera en los costos de producción la mano de obra, ni los cargos indirectos.
- Los propietarios no tienen asignado un sueldo.
- Se realizan trabajos que no corresponden a la producción de muebles (artículos decorativos para fiestas).

### **Oportunidades**

- Apoyos gubernamentales para el financiamiento de proyectos productivos (asesoría técnica y capacitación, adquisición de maquinaria y herramientas).
- Aceptación de los productos por parte del segmento meta.
- Maquinaria especializada que automatiza la producción (reduciendo tiempos).
- Disponibilidad de nueva tecnología.
- Mercado creciente y diversificado de origen.
- Fácil capacitación del personal, debido a la existencia de diversos cursos para el uso de maquinaria especializada, y cuestiones laborales.
- Existencia de tendencias de modas muy variadas, por lo tanto los productos pueden estar en constante renovación o actualización.
- No existen en la localidad competidores especializados en el diseño y la fabricación de muebles de madera con diseños para niños.

### **Amenazas**

- Aparición de nuevos y mejores competidores.
- Ingreso al mercado de un mayor número de productos sustitutos.
- Elevación del precio de la materia prima.
- Desabasto de materia prima (madera).
- Pérdida de poder adquisitivo en el segmento en el que la empresa se ha posicionado actualmente.

Las principales amenazas y oportunidades detectadas en el mercado, y las acciones a realizar para contrarrestar los riesgos y maximizar las oportunidades son las siguientes:

**Tabla 16. Riesgos del mercado y acciones a realizar**

Riesgos	Acciones a realizar
Aparición de nuevos y mejores competidores.	Buscar optimizar los espacios y trabajar con eficacia y eficiencia, con procedimientos que favorezcan la fabricación de los productos.
Ingreso al mercado de un mayor número de productos sustitutos.	<p>Capacitar continuamente a los empleados para renovarse y no entrar a la etapa del ciclo de vida de la empresa de declinación.</p> <p>Diversificar las líneas de productos acorde a las tendencias del mercado.</p> <p>Innovar continuamente en los diseños de los productos ya existentes.</p>
Desabasto y elevación del precio de la materia prima (madera).	<p>Comprar en mayor volumen la materia prima para reducir costos, acorde a la producción de la empresa.</p> <p>Mantener un stock en bodega de la materia prima.</p> <p>Contar con un sistema de inventarios.</p> <p>Tener una base de datos con la opción de proveedores fuera de la localidad.</p>

**Tabla 17. Oportunidades del mercado y acciones a realizar**

Oportunidades	Acciones a realizar
No existen en la localidad competidores especializados en la fabricación de muebles de madera con diseños para niños.	Diseñar una campaña publicitaria para promover los productos y la marca de la empresa.
Existencia de tendencias de moda muy variadas, por lo tanto los productos están en constante renovación o actualización.	<p>Mantener un programa de diseño de productos acorde a cambios de temporada o tendencias en diseños.</p> <p>Capacitar continuamente al personal de diseño y fabricación en nuevas técnicas para la elaboración y acabado de muebles.</p>
Mercado creciente.	<p>Renovar continuamente los productos de la empresa, con opción de diversificar los productos y servicios.</p> <p>Realizar continuamente un análisis de mercado para detectar las tendencias de compra de muebles.</p> <p>Desarrollo de nuevas estrategias de marketing para atraer clientes de nuevos segmentos de mercado.</p>
Disponibilidad de nueva tecnología a precios accesibles y diversas formas de pago, y maquinaria especializada que automatiza la producción.	Adquirir lo necesario de maquinaria y equipo, acorde a la producción derivada de la demanda de los productos de la empresa y aprovechando las condiciones de pago.
Apoyos gubernamentales para el financiamiento de proyectos productivos (asesoría técnica y capacitación, adquisición de maquinaria y herramientas).	<p>Informarse e ingresar a programas de asesoría técnica especializada para la mejora del sistema de producción (tiempos y movimientos, buenas prácticas) que ofrecen las dependencias de gobierno.</p> <p>Reunir los requisitos para acceder a programas de financiamiento para la adquisición de maquinaria y herramientas.</p> <p>Capacitar continuamente a los empleados aprovechando los apoyos y programas acorde a la actividad de la empresa de las diferentes instituciones.</p>
Disponibilidad de variedad de maderas en la región.	Evaluar la utilización de otro tipo de materia prima que mantenga la calidad de los productos, y al mismo tiempo reduzca el costo de producción.

## **8. Plan estratégico para la instauración de la imagen comercial.**

### **8.1 Misión.**

*Edward y sus muebles* es una empresa dedicada a la satisfacción de sus clientes por medio de sus productos o servicios, comprometidos con el entendimiento de las necesidades, gustos y preferencias de nuestros consumidores, se crean diseños artísticos, de finísima calidad, pero que además sean útiles y funcionales para el completo beneplácito del mercado Chetumaleño.

La empresa busca nuevos y mejores materiales, así como procedimientos para la realización de proyectos novedosos, bellos e interesantes, produciendo con cautela; de tal manera que los clientes eviten ver diseños producidos en masa, pues se pretenden utilidades justas, que permitan la digna vida de la empresa y la expansión hacia nuevos mercados.

La empresa tendrá siempre como filosofía atender con simpatía y respeto a toda persona que se acerque a las instalaciones; los clientes serán apreciados como parte de una gran familia, donde tendrá nombre y faz, y se le dará alegre y amablemente asesorías para ayudarlo con sus tomas de dediciones.

*Edward y sus muebles* es una empresa implicada en el constante aprendizaje de nuevas técnicas y habilidades, incorporando en su equipo de trabajo personas emprendedoras y dispuestas a servir a los demás con la mejor disposición. Es una institución creativa, donde se renuevan continuamente los servicios y productos, acorde a las necesidades que imperen en el momento.

*Edward y sus muebles*, en su inquietud por contribuir a la sociedad, genera trabajos dignos; preocupada por el medio ambiente, utiliza únicamente madera certificada y de primera calidad.

La empresa es de todos los que ahí laboran, por lo que para su desarrollo personal y laboral es primordial la capacitación y motivación oportuna de quienes la conforman.

*Edward y sus muebles* es una empresa sensible a la problemática de nuestra sociedad, que sirve a grandes personas, por medio de gente honesta, trabajadora y dinámica, capaz de crear una empresa de excelencia, para la instauración de una patria de retos por cumplir.

## 8.2 Visión

En esta perspectiva aspira a ser una empresa reconocida por la construcción de muebles infantiles de madera fabricados 100% a mano, bajo la perspectiva de exportar el producto a mercados internacionales, donde el producto sea reconocido como artesanal y sea valorado por lo que esto significa.

Pretende hacerse de un mercado exclusivo, el cual esté dispuesto a pagar lo necesario por la construcción de espacios bellos y acogedores para sus hijos. Propondrán exclusividad en los diseños, por lo que tendrán márgenes de ganancias suficientes para poder garantizar que así sea.

Se incorporará a nuestro sistema de fabricación gente de los poblados circunvecinos, educándolos en cuanto al manejo de la maquinaria, así como personas con capacidades diferentes para que se incorporen a la empresa, instruyéndolos en el arte de decoración de muebles y diseño de los mismos, para lo cual se capacitará a una persona con cursos de capacitación sobre técnicas recientes de decoración y pintura artística. Esta empresa deberá contar con una imagen comercial hecha por y para el cliente, dando como resultado un establecimiento encantador para que, al ser visitado, fascine al público objetivo. Es por eso, que el gerente deberá estar actualizado en cuanto a técnicas de desarrollo de producto e imagen comercial.

Se pretende estar ubicados en la plaza más selecta de la ciudad, con amplios estacionamientos y un ambiente de tranquilidad, para sentir el confort en el momento de la compra, sin prisas; incorporar personal amable, que conozca perfectamente los procesos de fabricación, toda la gama de posibilidades que se puede ofrecer, que evite dejar ir al cliente sin información y sin ganas de comprar algo y sobre todo que sea capaz de cerrar tratos.

### 8.3 Objetivo general del plan

Objetivo general del plan:

- Incrementar las ventas de la empresa “Edward y sus muebles” en el año 2007 en un 30% en comparación de las ventas del año anterior.

Objetivos específicos:

- Posicionar la empresa como diseñadora, restauradora, fabricante y comercializadora de muebles y artículos en madera para niños en la ciudad de Chetumal en el año 2006.
- Disminuir los tiempos de entrega de los muebles en un 50% con respecto al año 2005.

#### 8.3.1 Acciones estratégicas

1. Incorporar una imagen comercial, realizada con base a los gustos y preferencias del público objetivo de la empresa, la cual contempla:
  - Imagen: papelería, diseño y trámite de la marca, diseño del logotipo, nombre de la empresa, catálogo y uniformes.
  - Ambiente: exterior e interior concordantes con un concepto, ubicación, iluminación y exhibición.
  - Servicio: atención, atención post venta, horario, forma de pago, asesoría a domicilio, flete e instalación.
  - Publicidad: por medio de la radio, el cartel y folletos.
2. Sistematizar los procesos productivos para elaborar una mayor cantidad de artículos y muebles en menor tiempo, mediante:
  - la simplificación de los diseños: líneas de productos con poca profundidad, utilización de la sistematización en pequeños procesos de la producción de muebles.
  - El trabajar con carpinteros de poblados circunvecinos, especializados en la fabricación de piezas especiales para el ensamblado de muebles y la elaboración de muebles pequeños y sencillos sin detalle.

3. Aprovechar los programas productivos para la micro industria proporcionados por la Secretaría de Desarrollo del Estado, teniendo acceso a micro créditos para prever:
- Desabasto de materia prima.
  - Adquisición de materia prima a mejores costos.
  - Capacitación del personal.
  - Programas emergentes de la empresa.

#### 8.3.1.1 **Diseño corporativo: el logotipo, el estilo tipográfico y el diseño del entorno.**

La importancia de la realización del diseño visual radica en que las investigaciones psicológicas han puesto al descubierto la trascendencia de este aspecto, debido a la excelente memoria que presentan las personas para las imágenes en contraposición a las palabras, las cuales deben evitarse más de siete, porque después de este número el estímulo resulta ser complejo para recordar.

El logotipo fue realizado con base al diseño de mueble más popular de la empresa, el cual es una cabecera en forma de flor (ver anexo 3). Este diseño de muebles, decorados en tonos rosas con motivos de insectos se ha vuelto muy popular entre el segmento de mercado de la empresa, lo cual es identificativo de la misma; con esto, se persigue el objetivo de definir un estilo y lograr la notoriedad de la marca (trámite en proceso, ver anexos), provocando una asociación intelectual y afectiva entre los productos y la empresa, estableciendo relaciones de afinidad hacia el mercado meta<sup>37</sup>.

El estilo tipográfico a utilizar son letras **Arial Rounded MT Bold**, debido a las características redondeadas de la misma, la cual evoca armonía, suavidad y la feminidad, importante para capturar al público objetivo, las cuales son madres de familia. En cuanto al color, será empleado una paleta de colores como parte de la identidad visual, principalmente amarillo, rosa y azul en tonos pastel para despertar ternura, seguridad y tranquilidad.

---

<sup>37</sup> <http://www.newsartesvisuales.com/identi/IDENT20.htm>

Se incluirá información verbal, que está compuesta por el nombre de la empresa y el eslogan, con esto se busca otorgar al consumidor un grado de confianza hacia la empresa y por ende hacia los productos que a la vez generen valores que se posicionen en la mente del consumidor, resultando en condiciones favorables para el consumo y actitudes positivas hacia la empresa. En general funcionará como una garantía de calidad que permitirá que la empresa salga del anonimato y sea identificada.

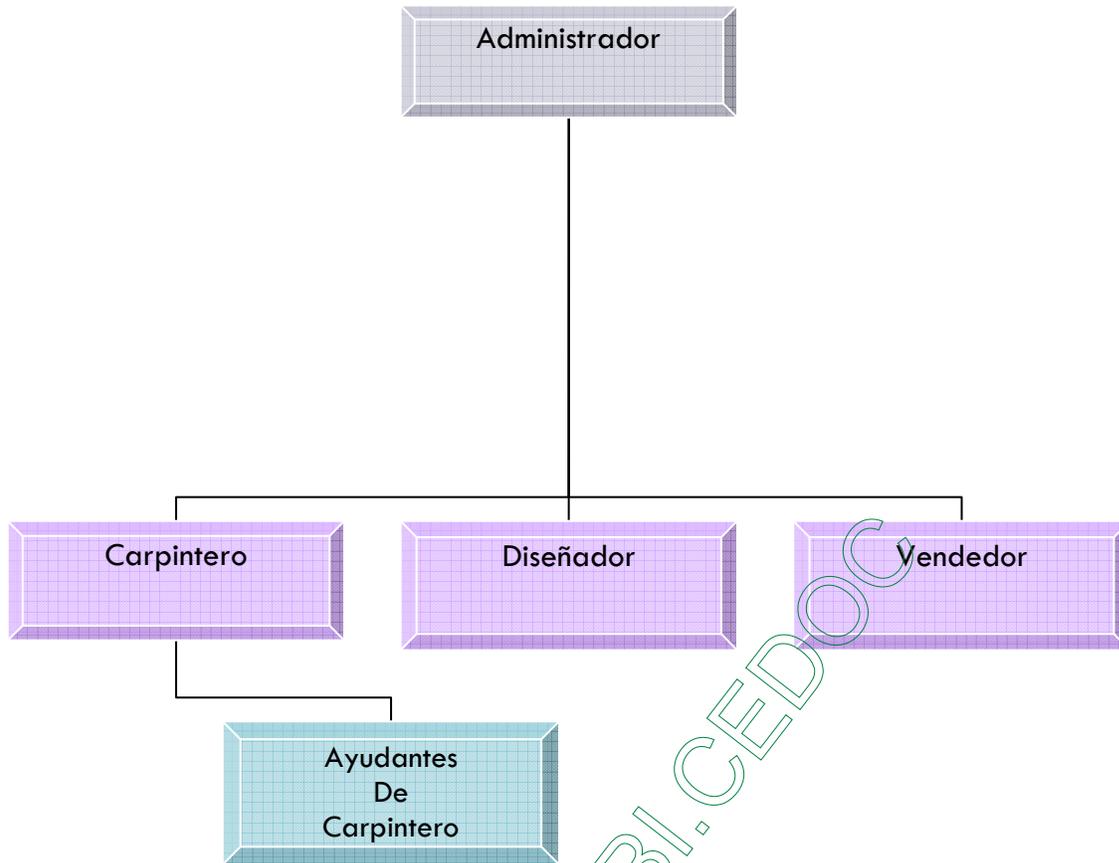
El logotipo de la empresa será extenso a la papelería: notas de remisión, contratos de pedido, catálogo, folletería, carteles, tarjetas de presentación y etiquetas de producto, así como en uniformes y fachada del local comercial (ver anexo 4).

#### **8.3.1.2 Estrategia Corporativa: *políticas de relaciones con los empleados y los clientes, relaciones públicas, promoción, desarrollo del producto y marketing.***

La personalidad de la empresa se basará en tres aspectos fundamentales: valores, clientes y competidores. Pero antes que nada se debe definir que lo que plasmado a continuación es un conjunto de características humanas que pretenden asociarse con la empresa, entre las que se quiere destacar algunas variables demográficas como edad y clase social, un estilo de vida por medio de aficiones u opiniones y algunos rasgos de carácter como extraversión, simpatía y formalidad.

#### **Valores.**

Los valores son creencias relativamente estables acerca de lo que debería hacer una empresa, y se refieren tanto a los objetivos (valores finales) como a los modos de conducta (valores instrumentales). Como los valores sirven, en última instancia, para ofrecer ventajas o beneficios a los clientes, resulta útil considerar las características que los clientes han demostrado que les interesan: eficiencia, juego, excelencia, belleza, categoría social, ética, estima y espiritualidad.



A continuación se describe a algunos valores instrumentales que deben tener los integrantes del equipo de trabajo:

Administrador (también carpintero):

“Debe ser un gran visionario para poder comprender los cambios que se dan en la sociedad y, por ende, en el público meta, tomando en cuenta todas las voces de la empresa. Debe tener en mira, que todos sus actos repercutirán en beneficio de los integrantes de la empresa. Atento a la competencia y sobre todo no olvidar que su función principal es la del servicio a los empleados, a los clientes y la supervivencia de la empresa”.

Diseñador:

“Su más grande temor debe ser la omisión. Convertir en acciones los deseos de los clientes es su meta, sin faltar el coraje de alcanzar lo propuesto, ser auténtico y fiel hacia el concepto de la empresa por medio de acciones que hagan que los desafíos sean vencidos y conseguir lo que se ha requerido”.

Vendedor:

“Servir con alegría y educación. Ser entusiasta y dinámico, que se interese realmente en la satisfacción del cliente y, para empezar, debe escuchar atento a los deseos de éstos e interesarse en ellos como parte vital de la empresa. Comunicar al resto del equipo toda la información pertinente a la empresa que pueda ser de interés para cada área. Tener la capacidad de resolver los problemas que puedan presentarse de manera que el público quede totalmente satisfecho. Asegurar que los clientes quieran regresar a comprar y recomendar a la empresa”.

Ayudantes de carpintero:

“Ser profesionales en su labor, teniendo en cuenta que el mueble que realizan debe cumplir con los más altos estándares de calidad, comprender que lo que tienen en sus manos es obra y fruto de su esfuerzo para alguien que espera con ansias obtenerlo. Ser perfeccionistas, pensar que siempre hay que mejorar en algo, para que algún día realicen algo que sea simplemente perfecto. Mantener continua comunicación con los otros miembros del equipo para modificar y mejorar los productos. Establecer relaciones de afecto y respeto dentro del grupo”.

### 8.3.2 Presupuesto de incorporación de la imagen

Tabla 18. Monto invertido para la concepción de la imagen

Concepto de la inversión	Monto invertido
Pintura y mano de obra	\$2,500.00
Rótulos	\$850.00
Instalación eléctrica	\$500.00
Lámparas	\$250.00
Papelería	\$950.00
Investigación en Internet	\$150.00
Uniformes	\$700.00
Inmuebles	\$695.00
Cursos	\$800.00
Cortinas, blancos, etc.	\$685.00
Trámite registro de marca	\$3,500.00
Toldo	\$1,000.00
Tapetes	\$185.00
Varios	\$935.00
Total	\$13,700.00

## **9. Resultados de la incorporación del concepto de la imagen comercial en la microempresa “Edward y sus muebles”**

### **9.1 Introducción**

En el presente capítulo pretendo describir los cambios que se han suscitado a raíz de la incorporación de la imagen comercial a la microempresa “Edward y sus muebles”, al utilizar varios medios, entre los cuales se encuentran entrevistas no estructuradas, observación, evolución de las ventas del año 2006 y enero del 2007 y un análisis de los artículos que se vendieron en el año 2005, 2006 y enero 2007.

### **9.2 Resultados de las entrevistas no estructuradas**

Las entrevistas no estructuradas tienen como finalidad obtener información sobre la aceptación de la imagen comercial, posibles mejoras a ésta, conocer la opinión sobre aspectos relacionados con el servicio, competencia, clientes, etc. Información que de otro modo es difícil encontrar, ya que no existen fuentes literarias que puedan describir lo que sucede en una sociedad determinada, sino que describe de manera general conocimientos que pueden servir de guía.

Esta manera de obtención de datos es fidedigna y además totalmente confiable y útil, debido a que quienes la conforman son el público meta de la empresa, normalmente también comprometidos con la preservación de la misma porque se sienten identificados con ella.

De aquí, obtuvimos la siguiente información y recomendaciones para la empresa:

- Papelería: incorporar el logotipo a color en las facturas, ya que solamente está en las notas de contrato. Fueron muy bien recibidas por el público, quienes incluso han pedido el servicio de diseño de invitaciones para eventos infantiles.
- El logotipo: fue del gusto de las madres de familia, porque se incorporaron aspectos de la recámara de mayor venta, esto identifica el producto con la empresa (anexo 3).

- La marca: no es identificable con la empresa, aunque si se puede relacionar. Cabe mencionar que en este aspecto hemos tenido varios requerimientos por parte del Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI), por lo que el registro de la marca se ha visto pospuesto (anexo 4).
- Nombre de la empresa: se han presentado varios prospectos de nombres entre los que se incluía el anterior de Decoraciones Edward's, Niños felices, Infantiles de madera (como la marca en trámite) y Edward y sus muebles. El motivo de haber escogido el último nombre, fue porque el segmento ya había identificado a la empresa como Edward's y se consideró radical cambiar totalmente el nombre por lo que el incluir esta mención junto con la palabra muebles, la identificaba como la misma empresa pero con un nuevo giro.
- Catálogo: los clientes no gustaron de la manera en que se exhibían las fotos, por lo que se está realizando un catálogo digitalizado en manera de folletos que puedan llevarse a casa.
- Vestimenta: se implementaron sencillos uniformes, que fueron bien recibidos; sin embargo, también optaron por no utilizar los uniformes siempre y cuando se vista de manera formal.
- Exterior: fue aceptado, los visitantes opinan que es original, novedoso y que es una extensión del interior y de los productos.
- Interior: fue adaptada como una recámara, el segmento opina que es una manera de darse una idea de cómo se ven los productos en conjunto, como pueden decorar sus recámaras o qué muebles les hacen falta.
- Ubicación: la ideal fue determinada en la Plaza de las Américas, la segunda opción fue la calzada Veracruz, pero, la diferencia entre las rentas son de más de diez mil pesos, por lo que la mejor opción para ser costeable por parte de la empresa es la segunda.
- Iluminación: se optó por experimentar. La primera opción fue con lámparas de luz amarilla, que daba un toque de intimidad; sin embargo, el público opinó que parecía que la tienda estaba cerrada o que era insuficiente luz, en mayoría de los que pensaban que era adecuada la iluminación. La segunda opción fue con abundante luz blanca y reflectores en el nombre de la empresa, el cual fue preferido, porque se ve más luminoso y llamativo.

- Exhibición: los muebles se pusieron en coordinación como una recámara, para los clientes fue importante porque les da la perspectiva de la utilidad, disposición, orden y espacio.
- Servicio al cliente: ha sido calificado muy bueno, sobre todo porque al realizar los pedidos sobre pedido, el asesor va a sus hogares para realizar el pedido si así lo deciden.
- Servicio post venta: no es proporcionado a todos los clientes, debido al tamaño de la empresa, pero los que han obtenido el servicio, mencionan que es muy bueno y que de ninguna empresa grande han obtenido tal servicio.
- Horarios: los horarios son adecuados para nuestro segmento porque están desocupadas en esos momentos; antes no estaban rotulados, ahora sí, porque fue una observación que se obtuvo antes de implementar la imagen comercial al establecimiento.
- Forma de pago: la preferida por los clientes es al contado o un mes, por lo que para la empresa es bueno, ya que no se cuenta con la liquidez suficiente para otorgar créditos de más de dos meses.
- Asesoría de decoración: es uno de los servicios mejor vistos y por el cual la empresa actualmente basa una de sus ventajas competitivas, utilizando el marketing 1 x 1.
- Instalación y flete: es el servicio más utilizado y requerido por los clientes del sector y del cual resaltaron que la instalación debe ser el mismo día de la entrega del mueble, evitando dañar a los mismos. La empresa ha adoptado este requerimiento como una política dentro de la misma.

### 9.3 Observación

Se ha observado que en el momento de la integración de la imagen comercial, han existido más visitas al local comercial, quienes preguntan si la empresa es nueva. Ahora ha empezado a comprar gente de fuera de la ciudad, que viene de visita, ve los muebles, los encargan y vienen a buscarlos después.

Se ha apreciado que los clientes se sienten identificados con la empresa porque ofrecen ayuda para la promoción de la tienda, así como sugerencias para mejorarla, además de mencionar que los precios de los muebles son bajos en comparación de los grandes almacenes instalados en la Plaza de las Américas.

El hecho de haber realizado los cambios visuales ha llamado la atención del público objetivo, quienes piden nuevos servicios a la empresa, como son la decoración de las recámaras de sus hijos, trabajo de pintura, realización de blancos (cortinas, almohadas, sobrecamas, etc.), entre otros. Por lo que se ha empezado con una línea de cojines para complementar la decoración de las recámaras.

En cuanto a la relación con los empleados es de amistad y respeto con algunos de los clientes más frecuentes de la empresa, quienes prefieren que no existan uniformes siempre y cuando la vestimenta sea formal, porque le da un estatus mayor a la empresa.

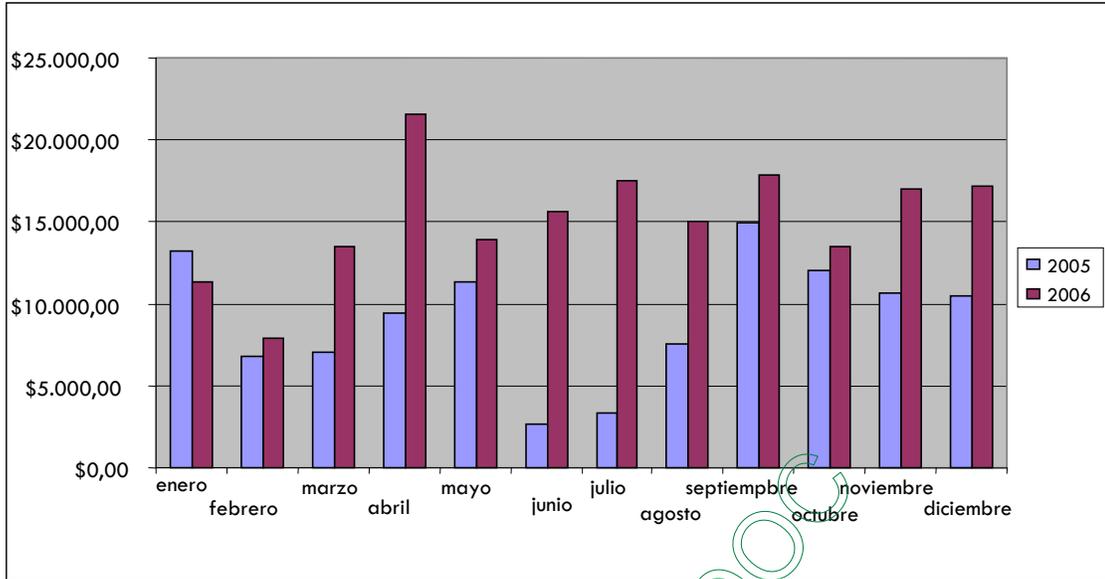
#### 9.4 Evolución de las ventas en el año 2006 y Enero 2007

Recordando que la empresa “Edward y sus muebles” sufrió un cambio gradual en su imagen, tomaremos los registros de ventas del 2006 y las comparemos con el año anterior para verificar si la adaptación de la imagen comercial fue positiva. Esto es porque la empresa no cuenta con otro tipo de información financiera.

**Tabla 19. Comparación de ventas 2005 – 2006**

<b>Mes</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Enero	\$13.262,00	\$11.374,00
Febrero	\$6.813,00	\$7.870,00
Marzo	\$7.067,00	\$13.509,00
Abril	\$9.493,00	\$21.603,00
Mayo	\$11.378,00	\$13.882,00
Junio	\$2.621,00	\$15.659,00
Julio	\$3.313,00	\$17.485,00
Agosto	\$7.591,00	\$15.056,00
Septiembre	\$14.908,00	\$17.888,00
Octubre	\$12.059,00	\$13.524,00
Noviembre	\$10.668,00	\$17.013,00
Diciembre	\$10.471,00	\$17.183,00
<b>Total</b>	<b>\$109,644.00</b>	<b>\$182,046.00</b>

Figura 26. Comparación de la evolución de las ventas 2005 – 2006



## 9.5 Evolución en la cantidad y tipo de artículos vendidos en el año 2006 en comparación con el año 2005

Este registro es con la finalidad de respaldar la información financiera de la empresa y evitar datos erróneos debido a los efectos de la inflación en la economía.

Tabla 20. Registro de ventas de artículos

Registro de ventas de artículos en el año 2005		Registro de ventas de artículos en el año 2006	
Concepto	Total	Concepto	Total
Perchero pedestal	35	Perchero pedestal	19
Cómoda	1	Cómoda	7
Tocador	1	Tocador	12
Cabecera	3	Cabecera	9
Base de cama	2	Base de cama	7
Cajonera	12	Cajonera	17
Lámpara	8	Lámpara	9
Portarretrato	271	Portarretrato	89
Buró	0	Buró	8
Repisa	9	Repisa	1
Cruces y varios	1043	Cruces y varios	74
Basurero	5	Basurero	1
Cesto	0	Cesto	1
Ropero	1	Ropero	5
Barandales	0	Barandales	7

En cruces y varios, podemos observar que fue el motivo de supervivencia de la empresa en el año 2005, agrupando en varios, dulceros, centros de mesa y otros artículos que se piden eventualmente como mini percheros, porta donas y mini canastas.

Este aspecto fue cambiando por la introducción gradual de la imagen comercial en el año 2006, aspecto es motivo de evaluación en el presente trabajo de investigación.

## 10. Conclusiones y recomendaciones.

### 10.1 Conclusiones.

La incorporación de una imagen comercial a una microempresa es posible, dado que las proporciones de ésta no son iguales a la de una gran empresa. Se toman únicamente aspectos que pueden ser relevantes para el público objetivo entre los que deben estar aspectos visuales, de filosofía de la empresa y publicidad.

Podemos afirmar también, que la aplicación correcta de la imagen comercial, funciona y debe ser reflejado en la contabilidad de la empresa. En el caso de "Edward y sus muebles" se incrementaron las utilidades brutas en un 60.23% en el año 2006 en comparación con el 2005. En cuanto a la inversión utilizada para la elaboración e implementación de la imagen comercial fue de \$13,700.00 pesos, que representa el 7.52% de las utilidades netas del año 2006.

Otro aspecto que necesario recalcar es en relación a los programas de apoyo otorgados por el gobierno federal a las PYME, pues a pesar de que la imagen comercial es fundamental para brindarle una ventaja competitiva a las microempresas e incrementar su competencia, no es permitido invertir en este rubro. Este aspecto debe cambiar, ya que se comprueba por medio de este trabajo que es factible la incorporación de la imagen comercial y sobre todo benéfica, por lo que propongo que se elabore un plan de implementación de imagen comercial para microempresas, expeditado por los centros emprendedores de negocios para las empresas dadas de alta previamente y con éxito en su campo. Esto con la finalidad de incrementar su participación en el mercado, su estatus como empresa e incrementar sus utilidades.

Por otro lado, un aspecto fundamental en la construcción de la imagen comercial es que debe ser realizada por y para el público meta. El conocimiento acerca de su segmento no requiere de costosas investigaciones de mercado, cualquiera puede acercarse a ellos, indagando sobre lo que piensan de la empresa, comparándolo con la imagen que usted quiere transmitir para ver cuáles son los desafíos a cumplir y lo que usted puede hacer para corregirlo, pero sobre todo si la imagen que se quiere transmitir es la correcta para su segmento de mercado.

Para esto, es indispensable monitorear constantemente a sus clientes para conocer sus gustos y preferencias, los cambios que puedan experimentar, etc. Es una fuente fidedigna de las circunstancias de la empresa. Por esto debe realizar énfasis en las relaciones públicas de la empresa y echar mano del marketing 1 x 1, que es la novedad en este campo porque involucra *un producto para un cliente*, muy posible de aplicar por microempresas, pero difícil por las grandes. Es a partir de este concepto que podemos empezar las microempresas a construir cimientos sólidos para ventajas competitivas.

En realidad no es tan costosa la incorporación de la imagen comercial a la microempresa si se elabora con inteligencia, optimizando los recursos aplicándolos a los aspectos más fundamentales arriba mencionados. También es saludable destinar un porcentaje de las utilidades para aspectos relacionados con la imagen, ya sea para modificarla, instaurarla o comunicarla a otros aspectos de la empresa.

Los aspectos más importantes en la imagen comercial aplicable a cualquier microempresa son, sin duda alguna, las agrupadas dentro de la categoría de ambientales y de servicio, figuras dos y tres respectivamente, dentro del diseño de las variables que se tomaron en cuenta para basarse en el diseño de este estudio.

En cuanto a los diferentes segmentos que se pueden encontrar para cada microempresa, es importante diseñar estrategias diferentes para cada uno de ellos, desde los productos, precios, servicio, entre otros aspectos. Todo esto con la finalidad de atender de manera eficiente los distintos nichos de mercado que resulten de su estudio, porque cada uno tiene sus propios requerimientos.

Por último, podemos mencionar que la imagen comercial sirve como herramienta de marketing interno, porque los empleados se sentirán más satisfechos por laborar en una empresa más reconocida y con mejores instalaciones, donde se toma en cuenta su opinión y se trata con educación a todas las partes involucradas de la empresa, entre otros aspectos que puedan surgir.

## 10.2 Recomendaciones.

Algunas recomendaciones importantes que debe evitar pasar por alto cualquier microempresario son:

- Evitar caer en manos de “casas de diseño” o “boutiques”, gastando todo su presupuesto en letreros luminosos y tarjetas de presentación, la imagen no funcionará a menos que tome en cuenta a su público meta y cambie, desde dentro, sus actitudes y valores.
- Si contrata a un profesional para el diseño de su logotipo, hágale saber lo que le gustaría a sus clientes, no a Usted. Y déjelo realizar su trabajo, recuerde él es el profesional, no usted.
- Haga extensiva su imagen a uniformes, papelería o a su propio vehículo.
- Tome en cuenta la opinión de sus empleados, sobre todo si están en contacto directo con los clientes.
- Comunique a sus empleados el concepto de la imagen comercial que Usted planea instaurar. Todo empieza desde dentro, con sus valores y actitudes y cada miembro del equipo cuenta.
- En la medida de lo posible realice las actividades usted mismo, se ahorrará dinero que puede invertir en otro rubro.
- Innove constantemente en sus productos o servicios, manténgalos vigentes por más tiempo.
- Mantenga sus finanzas registradas, cualquiera alteración, analice si es algún problema interno, antes de pensar que la economía del país no anda bien.
- Es recomendable que lleve inventarios de sus productos vendidos, estos le pueden brindar información valiosa sobre qué productos se venden más, etc., pero sobre todo si el incremento de sus ventas no se debe a efectos de la inflación, al comparar con las ventas de artículos del año pasado.
- Monitoree constantemente a sus competidores para obtener información sobre cambios en el giro, como les va en las ventas (con sólo observar el local, no es necesario espionaje de gran nivel), precios, etc.
- Ofrezca ventajas competitivas que sean perdurables y difíciles de igualar por los competidores.
- Esté atento a los programas de apoyo que otorga el gobierno a las PYME, son créditos accesibles para microempresarios.

## **Glosario.**

Calidad total: Proceso que normalmente está orientado a satisfacer las necesidades de los clientes. Es uno de los instrumentos para mejorar la eficiencia.

Canal: es un medio, un portador de mensajes, o sea, un conducto; la elección de canales es, a menudo, un factor importante para la efectividad de la comunicación.

Código: Los códigos son estrategias sociales del uso de elementos lingüísticos que han de adecuarse a la situación.

Cultura corporativa: Es un patrón de comportamiento que genera modalidades de creencia, pensamiento, acción, actúa como un organismo.

Decisiones estratégicas: Son las que establecen la orientación general de una organización y su viabilidad máxima, a la luz de los cambios (predecibles e impredecibles) que pueden ocurrir en los ámbitos de su interés o competencia. Son las que moldean las metas de la organización y contribuyen a determinar los amplios límites donde se habrá de operar.

Diagnóstico estratégico: Determina cuáles son los principales problemas que aquejan a la sociedad u organización y los cursos de acción alternativos para su solución. Las herramientas utilizadas pueden agruparse en métodos cualitativos y cuantitativos.

Empatía: Es la proyección imaginaria de la propia conciencia dentro de otro ser, y en el acto de la comunicación, el otro ser es el receptor.

Estrategia: Patrón o plan que integra los objetivos y políticas de una organización. Establece, además, una secuencia coherente de las acciones a realizar. Adecuadamente formulada pone orden y asigna los recursos de la organización, a efectos de lograr una situación viable y original, así como anticipar cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Estrategias de Marketing ofensivo: son un tipo de estrategias diseñadas para obtener un objetivo en concreto: cuota de mercado, clientes clave, segmentos de mercado de alto margen, etc.

Estrategia de posicionamiento: Decide cuál es la forma más aconsejable de posicionar a una empresa o candidato, considerando las fortalezas y debilidades propias y las de los demás empresas o candidatos.

Grupos de influencia: Los grupos de influencia pueden ubicarse en una sociedad, donde reciben el nombre de Grupos de interés, presión o grupos de tensión. O bien dentro del Estado correspondiente a una determinada sociedad, en cuyo caso hablamos de Factores de Poder. Un grupo de influencia se define como un conjunto de personas que tienen una misma modalidad o intención

Identidad: Es la esencia de una entidad, organización, grupo o pueblo. Es la verdad constituida por normas, valores, cultura. La imagen la puede crear el asesor pero la identidad la define el cliente

Identidad corporativa: es una estrategia de diferenciación. Es el conjunto de interpretaciones mediante el cual el público identifica o recuerda un producto o servicio o una marca.

Investigación de mercados: conjunto de actividades que se realizan para obtener y analizar la información, relacionada con la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Investigar un mercado es descubrir la mejor forma de complacer las condiciones de los públicos.

Marca: es el punto de diferenciación del producto o servicio respecto a sus competidores, que la hace especial y única. Toma la forma de una estructura simbólica, la marca comercial representa también el prestigio de sus fabricantes.

Mensaje: En la comunicación humana un mensaje puede ser considerado como una conducta física: traducción de ideas, propósito e intenciones en un código, en un conjunto sistemático de símbolos.

Meta: Fin a que se dirigen las acciones o deseos de una empresa.

Objetivos: Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establece cómo serán logrados.

Percepción: Es el proceso mediante el cual seleccionamos, organizamos e interpretamos los estímulos sensoriales y la información en términos que se acoplan a nuestros propios marcos de referencia y visiones del mundo.

Personalidad: La personalidad se determina e influyen en ella tanto los genes hereditarios como el medio social y físico y las experiencias. Esto proporciona valores esenciales únicos, creencias y necesidades que moldean la conducta consistente que presentamos ante el mundo. De modo que variamos en inteligencia, educación, creencias religiosas, nivel social y experiencias, y esto afecta la forma en que nos comunicamos con los demás.

Personalidad corporativa: Es lo que hace que una empresa sea ésta y no otra. El centro psíquico corporativo son las creencias, los valores, su misión, sus objetivos, su actitud corporativa.

Plan: El concepto básico es comparar, vender, producir y financiar. El control de gestión evalúa si esas cuatro actividades se realizan con eficiencia.

Plan de mercadeo: es un documento que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo, su periodicidad puede ser de un año, cinco, etc. En términos generales debe describir y explicar la situación actual, especificar los objetivos esperados, identificar los recursos que se necesitarán (financiero, tiempo y habilidades), describir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos y diseñar un método para controlar los resultados y ajustar el plan si es necesario.

Plaza: lugar donde se comercializa el producto que se ofrece, considérasele manejo efectivo de los canales de distribución en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas.

Precio: es el monto de intercambio asociado a la transacción. La determinación del precio debe considerar el valor percibido del producto, los costos, precios de la competencia, posicionamiento deseado, requerimiento de la empresa, comisiones del canal, etc.

Producto: es todo aquello tangible o intangible que se brinda a un mercado para su adquisición, uso y/o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo, incluye la formulación y presentación del producto, desarrollo de marca, posicionamiento deseado, envase, propiedades, etc.

Promoción: todas las funciones realizadas para que el mercado se entere de la existencia de nuestro producto/marca, incluidas la venta y ayudas a la venta sea esta la gestión de los vendedores. Incluye la oferta del producto por teléfono, Internet, radio, televisión, etc.

Programación: Determinación de las acciones a realizar y de los instrumentos necesarios para ejecutarlas, con el objeto de pasar del estado real (actual) a un estado normativo (futuro).

Publicidad: es el conjunto de métodos de comunicación masiva utilizados para difundir información para dar a conocer un producto, una marca o una firma. El objetivo es atraer la atención del público. La empresa recurre a la publicidad para extender su parte del mercado y acelerar la expansión de sus ventas.

Relaciones públicas: es utilizada para que su clientela, usuarios y demás categorías de público tengan una imagen favorable; por lo que su fin es organizar, con objetivos de imagen y de comunicación de la política general, un plan de relaciones y de información con todos los públicos útiles con el fin de lograr una actitud favorable hacia la organización.

Retroalimentación: La retroalimentación es en esencia una corriente que regresa del mensaje tal y como es recibido del receptor. Su impacto y su efecto pueden ser instantáneos y poderosos, como en la comunicación cara a cara, y retrazados y débiles, como en la comunicación de masas. LA retroalimentación es muy importante para los profesionales de relaciones públicas ya que les permite ajustar, modificar o cambiar mensajes de acuerdo con los dictados de la retroalimentación.

Segmentación: Proceso de agregación que reúne en un segmento de mercado a personas que tienen necesidades semejantes, o que comparten características sociodemográficas o de comportamiento similares.

Servicio de atención al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que brinda un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se cerciore del uso correcto del mismo. La asistencia al cliente es una poderosa herramienta del marketing.

Valores: Representan las convicciones filosóficas de los responsables de dirigir a la organización hacia el éxito. Algunos de ellos serán permanentes (ética, calidad, seguridad), otros podrán variar con el tiempo, de acuerdo a la naturaleza de la actividad de la organización.

Visión: Señala adónde quiere llegar la organización, es la perspectiva de futuro de la organización.

UQROO.SISBI.CEDOC

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta

Encuesta N° \_\_\_\_\_

Buen día. Estamos realizando un proyecto de muebles de madera con diseños para niños, le agradeceremos mucho su disposición para contestar las siguientes preguntas.

1. ¿Ha adquirido muebles de madera para niños? Marque con una X una sola opción:

\_\_\_ SI \_\_\_ NO ¿Por qué? \_\_\_\_\_ (Pase a la pregunta 9)

2. ¿Qué mueble o muebles adquirió? ¿Hace cuánto tiempo? Puede marcar más de una opción:

Mueble	Hace - 2 años	Hace + de 2 años
Buró		
Tocador		
Cabecera		
Bases de cama		
Cajonera		
Cómoda		
Perchero de pedestal		
Lámpara		
Portarretrato		
Otro. Especifique:		

3. ¿Dónde lo(s) adquirió?

Carpintero	
Baby Zone	
Azcúe	
Liverpool	
La Casa del Bebé	
Electra	
Otro ¿Cuál?:	

4. ¿Por qué lo(s) adquirió ahí? Seleccione tres opciones por orden de preferencia (Siendo la primera opción la de mayor preferencia):

Opción	Primera opción	Segunda opción	Tercera opción
Precios			
Tiempo de entrega			
Ubicación			
Atención			
Características del mueble			
Facilidades de pago			
Otro. Especifique:			

5. ¿Cuánto pagó por el(los) mueble(s)?

Mueble	Precio que pagó
Buró	\$
Tocador	\$
Cabecera	\$
Bases de cama	\$
Cajonera	\$
Cómoda	\$
Perchero de pedestal	\$
Lámpara	\$
Portarretrato	\$
Otro. Especifique:	\$

6. ¿Tuvo algún problema con el proveedor o los muebles? ¿Cuál? Marque con una X su respuesta

Proveedor  NO  SI

¿Cuál? \_\_\_\_\_

Mueble  NO  SI

¿Cuál? \_\_\_\_\_

7. ¿Su compra fue a crédito o al contado?

Crédito  Contado (Pase a la pregunta 9, si su respuesta es al contado)

8. Si su compra fue a crédito, ¿cuál fue el plazo de pago?

Un mes  3 meses  1 año  Otro. Especifique \_\_\_\_\_

9. En caso de establecerse una empresa productora de muebles de madera con diseños para niños, ¿en que le gustaría que se diferenciara con los demás establecimientos? Seleccione tres opciones por orden de preferencia (Siendo la primera opción la de mayor preferencia):

	Primera opción	Segunda opción	Tercera opción
Precios bajos			
Calidad en el producto			
Mantenimiento			
Garantía			
Facilidades de pago			
Diseños exclusivos			
Otro. Especifique:			

10. ¿Qué características le gustaría que tuviera el mueble o los muebles? Seleccione tres características, siendo la primera la de mayor gusto.

Característica	Primera opción	Segunda opción	Tercera opción
Colores diversos en tonos pastel			
Colores diversos en tonos vivos, llamativos			
Dibujo de personajes de caricaturas			
Tamaño del mueble acorde a la estatura del niño			
Tamaño del mueble acorde a los espacios de la habitación			
Otro. Especifique:			

11. ¿Qué tiempo estaría dispuesto a esperar para la entrega del mueble?

1 semana	
15 días	
1 mes	
2 meses	
Otro. Especifique:	

12. ¿Cuántos hijos menores de 15 años tiene? \_\_\_\_\_

13. Datos de identificación (son tomados como observación por parte del encuestador)

Sexo: \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ M

¿Tiene automóvil? \_\_\_ No \_\_\_ SI ¿Cuántos? \_\_\_\_\_

¿Cuántos cuartos tiene? \_\_\_\_\_

¿Sus hijos cuentan con habitación propia? \_\_\_ SI \_\_\_ NO

Fecha:	Calle y núm. exterior:	Colonia:
Hora:	Encuestó:	

## Anexo 2. Entrevista estructurada

Buenos días. Esta es una encuesta que la empresa organiza para conocerlo (a) mejor, descubrir sus inquietudes y servirle mejor. De antemano, gracias por su tiempo.

1. Por favor, conteste con sinceridad la cualidad que piense que más la defina, marque con una X la respuesta que elija por cada línea:

1	Reservada	Abierta
2	Sentimental	Calmada
3	Dócil	Agresiva
4	Tímida	Atrevida
5	Ruda	Tierna
6	Práctica	Imaginativa
7	Conservadora	Experimentadora
8	Dependiente	Autosuficiente
9	Indisciplinada	Controlada
10	Relajada	Tensa

2. Con la finalidad de hacerle partícipe de cambios, promociones, y fechas especiales, le pedimos los siguientes datos que se manejarán de manera confidencial. Rellene los datos que hagan falta o marque con una X según convenga:

a) Número telefónico: \_\_\_\_\_

c) Estado civil:

1	Soltera	
2	Casada	
3	Unión Libre	
4	Divorciada	
5	Viuda	

b) Fecha de nacimiento:

Día	
Mes	
Año	

d) Último grado de estudios:

1	Primaria	
2	Secundaria	
3	Bachillerato	
4	Carrera no terminada	
5	Licenciatura	
6	Maestría	
7	Otro	

e) Ingreso Promedio quincenal:

1	\$1000 a \$3000	
2	\$3001 a \$5000	
3	\$5001 a \$7000	
4	\$7001 a \$9000	
5	\$9001 a \$11000	
6	Más de \$11000	

f) Número de baños en su hogar:

1	1	
2	2	
3	3	
4	Más de 3	

g) Número de hijos:

1	1	
2	2	
3	3	
4	4	
5	Más de 4	

h) La edad de sus hijos oscila entre:

1	0 y 5	
2	0 y 10	
3	0 y 15	
4	Más de 15	

3. Cuando usted compra algún artículo, toma en cuenta la opinión de (marque su opción con una X, puede elegir más de una alternativa):

1	Familia	
2	Amigos	
3	Compañeros de trabajo	
4	Compañeros de deportes	
5	Otro, ¿cuál?	

4. ¿Cómo se enteró de la existencia de la tienda?

1	Por recomendación	
2	Porque es mi ruta	
3	Otro, ¿Cuál?	

5. Del 1 al 10, ¿cómo califica los siguientes factores de la tienda? (Marque con una X la evaluación para cada opción):

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Nombre de la empresa										
2	Fachada										
3	Ubicación del local										
4	Horarios										
5	Vestimenta										
6	Servicio al cliente										
7	Catálogo										
8	Papelería										
9	Exhibición										
10	Precio										
11	Forma de pago										
12	Modelos de muebles										
13	Publicidad										
14	Seguimiento de la venta										
15	Facilidad para estacionarse										

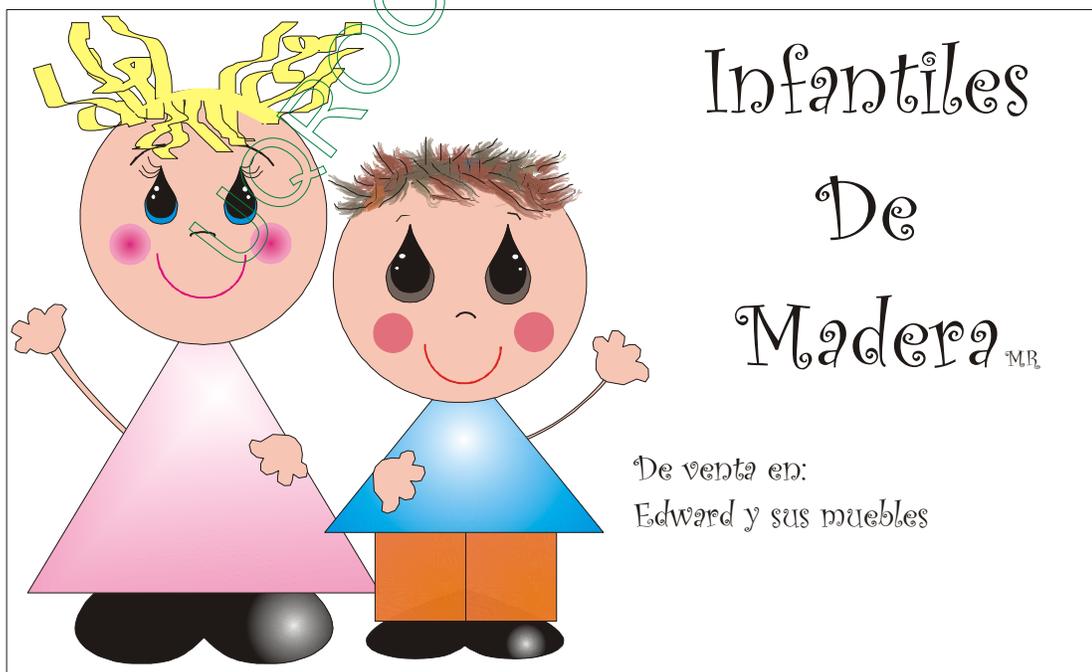
Gracias a su cooperación, nos permitirá estar más en contacto y poderle ofrecer información sobre cambios que se efectúen en la empresa a favor de usted, muchas gracias y que pase un maravilloso día.

UQROO - SBI - CEDOC

**Anexo 3. Logotipo aplicado a la tarjeta de presentación**



**Anexo 4. Marca mixta en trámite, aplicada en las etiquetas**



**Anexo 5. Notas de remisión.**

Calzada Veracruz #316 entre Bugambilias y Chicozapote.  
 Colonia Adolfo López Mateos. C. P. 77012

Sr. Jorge Chi. Cel. 983 10 7 21 22  
 E- mail: 0304972@uqroo.com

**Edward y sus muebles:**  
 “diversión y utilidad para tus niños”

Sra.

Tel.

Fecha:

Unidad	Descripción	Costo unitario	Importe
Observaciones:		TOTAL 	\$

**Anexo 6. Folleto.**

Desde que nacen hasta convertirse en jóvenes, el dormitorio debe acondicionarse para sus distintas etapas y las funciones importantes: dormir, jugar, estudiar... En un ambiente de ensueño



Cel. 983 10 7 21 22  
 Calzada Veracruz #314 con bugambilias  
 e-mail: 0304972@uqroo.mx

**Edward y sus muebles...**  
 “diversión y utilidad para sus niños”

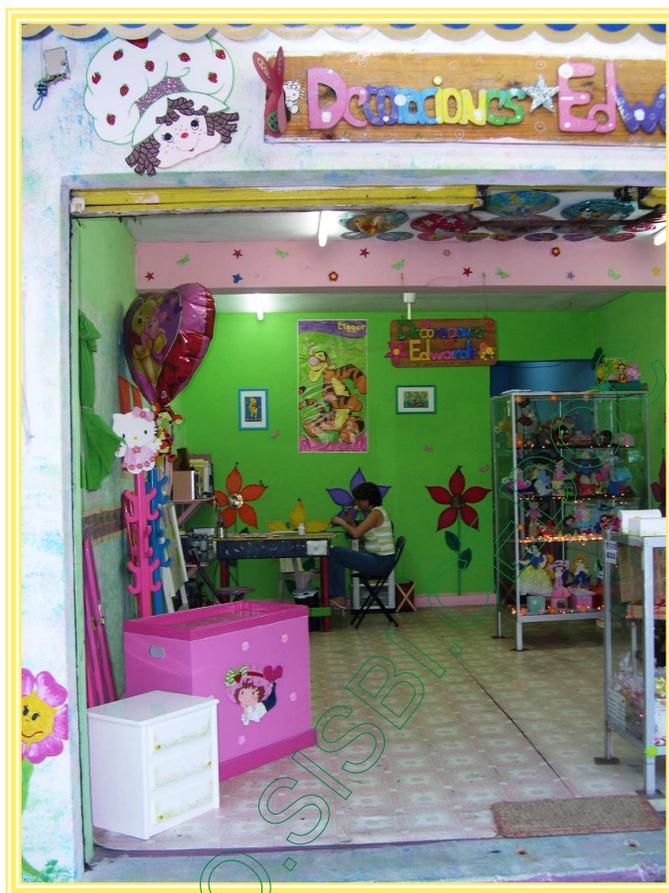


La habitación infantil,  
 un lugar donde crecer



La habitación infantil,  
 un lugar donde crecer

**Anexo 7. Fotografías de antes de la incorporación de la imagen comercial, 2005.**



Exterior del local comercial.





Interior de la tienda.



**Anexo 8. Fotografías de la incorporación de la imagen comercial, 2006.**



Exterior del local comercial.





Interior de la tienda.





Interior del local, sala de exhibición.



## Bibliografía consultada

### Libros.

1. De la Torre Villar Ernesto. Metodología de la investigación. México. McGraw-Hill, 1981. 298 p.
2. Bernal Torres, César Augusto. Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México. Pearson Educación, 2006. 286 p.
3. Costa, Joan. Identidad corporativa. México. Editorial Trillas, 1993, 125 p.
4. Walker, Orville C. Marketing estratégico. México, McGraw-Hill, 2005. 431 p.
5. Enciclopedia de marketing y ventas. Dirección, Carlos Gispert. Barcelona. Océano, 2003. 879 p.
6. Ferrell, O. C. Estrategia de marketing. 2a. ed. Australia. Thomson, 2002. 463 p.
7. [Arellano Cueva, Rolando](#). Marketing: enfoque América Latina. México, McGraw-Hill 2000. 575 p.
8. Diccionario de marketing / coordinado por Bruno Pujol Bengoechea. Madrid McGraw-Hill, 1999. 400 p.
9. Kinnear, Thomas C. Investigación de mercados: un enfoque aplicado. Edición 5a. Colombia. McGraw-Hill. 1998. 874 p.
10. [Kotler, Philip](#). [Fundamentos de mercadotecnia](#). Edición 4a. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1998. 585 p.
11. Dillon, William R. La Investigación de Mercados en un entorno de Marketing. Madrid. Pirámide, 1996. 735 p.

12. Ferré Tranzano, José María. Políticas y estrategias de comunicación y publicidad: Como gestionar la comunicación global de la empresa y diseñar una campaña de publicidad, Madrid. Ediciones Díaz De Santos, 1996. 109 p.
13. Términos de marketing: diccionario - Base de datos. Miguel Santemas Mestre. Madrid. Pirámide, 1996. 1069 p.
14. Díaz de Rada, Vidal. Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial. Madrid, 2001. 174 p.
15. López Altamirano, Alfredo. Introducción a la investigación de mercados: un nuevo enfoque. México. Diana, 1997. 315 p.
16. Fischer de la Vega, Laura. Introducción a la investigación de mercados. Edición 3era. México. McGraw-Hill, 1996. 162 p.
17. Alberti Rangel, Andrei Luciani . Utilidad de la segmentación de mercados dentro de la mercadotecnia. Chetumal, Quintana Roo, 2003. 102 h. Tesis Monografía (Licenciado en Sistemas Comerciales), UQROO. División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas.
18. Beckwith, Sandra L. Planes completos de publicidad: cómo crear una publicidad que dará chispa y emoción a los medios. Bilbao. Ediciones Deusto, 2004. 390 p.
19. Castillo Martín, José Alfonso. Guía para una campaña publicitaria para las empresas que buscan alcanzar el éxito. Chetumal, Quintana Roo, 2004. 94 p. Tesis (Licenciado en Sistemas Comerciales), UQROO. División de Ciencias Sociales y Económico Administrativas.
20. Pérez López, César. Técnicas estadísticas con SPSS. Prentice Hall, 2001. 571 p.
21. [Mendenhall, William](#). Estadísticas para administradores. México. Grupo Editorial Iberoamérica, 1990. 817 p.

## Fuentes de Internet

1. <http://www.monografias.com>
2. <http://www.pucmmsti.edu>
3. <http://www.wikipedia/marketing.com>
4. <http://www.fotonostra.com>
5. <http://www.arearh.com>
6. <http://www.arearh.com>
7. <http://www.impi.com>
8. <http://www.cem.itesm.mx/publicaciones/logos>
9. [http://www.proargentina.gov.ar/imagen\\_comercial.asp](http://www.proargentina.gov.ar/imagen_comercial.asp)
10. <http://www.magazine.mx.com>
11. [http://www.es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_Empresaria](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_Empresaria)
12. <http://www.eurocentromexico.org/muebles>
13. <http://www.bancomext.com>
14. <http://www.inegi.gob.mx>

UQROO.SIBI.CEDOC