



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

COORDINACIÓN GENERAL ACADÉMICA

Coordinación de Bibliotecas

Biblioteca Digital

La presente tesis es publicada a texto completo en virtud de que el autor ha dado su autorización por escrito para la incorporación del documento a la Biblioteca Digital y al Repositorio Institucional de la Universidad de Guadalajara, esto sin sufrir menoscabo sobre sus derechos como autor de la obra y los usos que posteriormente quiera darle a la misma.



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
COORDINACIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**“Análisis sobre la viabilidad de implementar una agencia de diseño en Guadalajara Jalisco
México, para ofrecer servicios de manera global a través del uso de Internet”**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA:

CONRADO RUIZ BARAJAS

DIRECTOR:

DR. MARCO ANTONIO GORDILLO CASTILLO

ZAPOPAN, JALISCO, MÉXICO. DICIEMBRE DE 2018.

LGAC:

TALENTO HUMANO Y LIDERAZGO EMPRENDEDOR



**MAESTRÍA RECONOCIDA
POR EL PROGRAMA
NACIONAL DE
POSGRADOS DE CALIDAD**

Zapopan, Jalisco a 30 de Noviembre de 2018

**Junta Académica del Programa de
Maestría en Administración de Negocios**
Presente

En mi carácter de Director del trabajo recepcional titulado: **“Análisis sobre la viabilidad de implementar una agencia de diseño en Guadalajara Jalisco México, para ofrecer servicios de manera global a través del uso de Internet”**, que presenta el **C. Conrado Ruiz Barajas**, expongo que lo he revisado y que a mi juicio cumple con todos los requisitos metodológicos y de contenido, además los resultados del análisis de similitud no muestran coincidencias relevantes, por lo puede ser sometido al examen de grado correspondiente a la Maestría en Administración de Negocios.

Por lo antes expuesto, me permito emitir el presente oficio de: liberación del trabajo recepcional, en mi carácter de Director, con la finalidad de que pueda llevarse a cabo la defensa del mismo.

Atentamente



Dr. Marco Antonio Gordillo Castillo

Zapopan, Jalisco a 07 de Diciembre de 2018

**Junta Académica del Programa de
Maestría en Administración de Negocios
Presente**

En mi carácter de Lector del trabajo recepcional titulado: **“Análisis sobre la viabilidad de implementar una agencia de diseño en Guadalajara Jalisco México, para ofrecer servicios de manera global a través del uso de Internet”**, que presenta el **C. Conrado Ruiz Barajas**, expongo que lo he revisado y que a mi juicio cumple con todos los requisitos metodológicos y de contenido, además los resultados del análisis de similitud no muestran coincidencias relevantes, por lo puede ser sometido al examen de grado correspondiente a la Maestría en Administración de Negocios.

Por lo antes expuesto, me permito emitir el presente oficio de: liberación del trabajo recepcional, en mi carácter de Lector, con la finalidad de que pueda llevarse a cabo la defensa del mismo.

Atentamente



Dr. Juan Gaytán Cortés

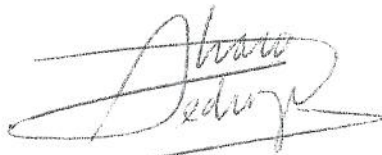
Zapopan, Jalisco a 10 de Diciembre de 2018

**Junta Académica del Programa de
Maestría en Administración de Negocios**
Presente

En mi carácter de Lector del trabajo recepcional titulado: **“Análisis sobre la viabilidad de implementar una agencia de diseño en Guadalajara Jalisco México, para ofrecer servicios de manera global a través del uso de Internet”**, que presenta el **C. Conrado Ruiz Barajas**, expongo que lo he revisado y que a mi juicio cumple con todos los requisitos metodológicos y de contenido, además los resultados del análisis de similitud no muestran coincidencias relevantes, por lo puede ser sometido al examen de grado correspondiente a la Maestría en Administración de Negocios.

Por lo antes expuesto, me permito emitir el presente oficio de: liberación del trabajo recepcional, en mi carácter de Lector, con la finalidad de que pueda llevarse a cabo la defensa del mismo.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alvaro Pedroza', with a stylized flourish at the end.

Dr. Alvaro Rafael Pedroza Zapata

Zapopan, Jalisco a 03 de Diciembre de 2018

**Junta Académica del Programa de
Maestría en Administración de Negocios**
Presente

En mi carácter de Lector del trabajo recepcional titulado: **“Análisis sobre la viabilidad de implementar una agencia de diseño en Guadalajara Jalisco México, para ofrecer servicios de manera global a través del uso de Internet”**, que presenta el **C. Conrado Ruiz Barajas**, expongo que lo he revisado y que a mi juicio cumple con todos los requisitos metodológicos y de contenido, además los resultados del análisis de similitud no muestran coincidencias relevantes, por lo puede ser sometido al examen de grado correspondiente a la Maestría en Administración de Negocios.

Por lo antes expuesto, me permito emitir el presente oficio de: liberación del trabajo recepcional, en mi carácter de Lector, con la finalidad de que pueda llevarse a cabo la defensa del mismo.

Atentamente



Mtro. Jorge Armando Rivera González

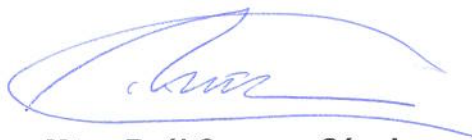
Zapopan, Jalisco a 10 de diciembre de 2018

**Junta Académica del Programa de
Maestría en Administración de Negocios**
Presente

En mi carácter de Lector del trabajo recepcional titulado: **“Análisis sobre la viabilidad de implementar una agencia de diseño en Guadalajara Jalisco México, para ofrecer servicios de manera global a través del uso de Internet”**, que presenta el **C. Conrado Ruiz Barajas**, expongo que lo he revisado y que a mi juicio cumple con todos los requisitos metodológicos y de contenido, además los resultados del análisis de similitud no muestran coincidencias relevantes, por lo puede ser sometido al examen de grado correspondiente a la Maestría en Administración de Negocios.

Por lo antes expuesto, me permito emitir el presente oficio de: liberación del trabajo recepcional, en mi carácter de Lector, con la finalidad de que pueda llevarse a cabo la defensa del mismo.

Atentamente



Mtro. Raúl Campos Sánchez

DEDICATORIAS

A Dios, mi señor, que me ha permitido llegar hasta este punto en mi vida.

A mi familia, por su cariño y acompañamiento.

A la Universidad de Guadalajara, Benemérita Institución, por su nobleza y generosidad, en ofrecerme esta oportunidad.

A mis maestros, por compartir su sabiduría.

A mis compañeros de generación, por su aceptación, por su fraternal y cálida amistad.

A todos aquellos que en algún momento han confiado en mí.

RESUMEN

Guadalajara en el año 2018, vive un auge de oferta de la industria creativa del diseño, muy superior a la demanda requerida por los diversos tipos de industrias en la localidad.

Esto se debe en gran parte a la continua generación de profesionales del diseño, con un alto talento, por parte de las universidades, e instituciones de educación superior locales, a un ritmo superior al de la generación de fuentes de empleo que requieran de estos nuevos profesionales.

Lamentablemente, ante la falta de oportunidades para explotar su potencial, una gran parte de los diseñadores noveles se ven en la necesidad de tomar oportunidades laborales para cubrir sus necesidades básicas, desde el punto de vista económico, en las cuales no se requiere de la aplicación de su talento como creador creativo, perdiendo con ello la posibilidad de desarrollar un capital humano de alto valor.

Ante este panorama actual, una posible solución podría ser la creación del autoempleo a través de pequeñas empresas, creadas por parte de los propios diseñadores, bajo el formato de agencias de diseño.

Por otra parte, gracias a los avances tecnológicos de nuestros tiempos, una herramienta tan valiosa como el internet, permitiría el ofrecer los servicios de estas agencias de diseño de una manera global, ya que a través de la propia red sería posible realizar actividades tales como promoción, venta, desarrollo, entrega, facturación, cobranza, y todos los demás pasos involucrados en el proceso de operación de la agencia.

Con el presente trabajo pretendo analizar a manera de estudio de caso, la viabilidad de implementar, en nuestros tiempos actuales, una agencia de diseño de este tipo en la ciudad de Guadalajara Jalisco México.

INDICE

Introducción	1
Capítulo I – Contexto general	5
1.1 Antecedentes	5
1.2 Oportunidades	6
1.3 Pregunta de investigación	8
1.4 Planteamiento del problema	8
1.5 Justificación	9
1.6 Objetivo general	9
1.7 Objetivos específicos	10
1.8 Límites y alcances	10
1.9 Hipótesis	11
1.10 Metodologías utilizadas	12
Capítulo II – El Diseño en Guadalajara	14
2.1 Concepto de diseño	14
2.2 Antecedentes históricos del diseño en Guadalajara	16
2.3 Situación actual del diseño en Guadalajara	26
2.4 Requerimientos para implementar una Agencia de Diseño	29
2.4.1 Requerimientos legales	30
2.4.2 Requerimientos de recursos humanos y materiales	43
Capítulo III – Mercado Potencial	58
3.1 Definición del producto (servicios) que se ofrecerán	58
3.2 Definición del cliente objetivo	60
3.3 Descripción del cliente objetivo	61
3.4 Mercado Potencial	62
3.5 El Consumidor	64
3.6 Prueba de Concepto – Entrevista de Profundidad	66
3.7 Resultado de la observación directa	67
Capítulo IV – Modelo de Negocio y Estrategia de Mercadotecnia	69
4.1 Modelo de Negocio	69
4.2 Organización y Estructura	71
4.3 Análisis FODA	72

4.4	Oferta de Valor	72
4.5	Visión, Misión y Valores de la empresa	74
4.6	Estrategia de Mercadotecnia	75
4.7	Creatividad de Marca	78

Capítulo V – Análisis Financiero	79
---	-----------

5.1	Evaluación financiera	79
5.2	Gastos iniciales	82
5.3	Costos fijos	84
5.4	Costos variables y costos del producto	84
5.5	Precio	87
5.6	Punto de equilibrio	97
5.7	Proyección de flujo de efectivo	99
5.8	Valor Actual (VA), Valor Actual Neto (VAN), Período de Recuperación de la Inversión (PRI), Período de Recuperación de la Inversión con Descuento (PRD) y Tasa Interna de Rendimiento (TIR)	104
5.9	Análisis de Sensibilidad	110

Comprobación de Hipótesis	113
----------------------------------	------------

Conclusiones y Recomendaciones	114
---------------------------------------	------------

Anexo I	116
----------------	------------

Índice de figuras	119
--------------------------	------------

Bibliografía	120
---------------------	------------

INTRODUCCION

Después de analizar diversas opciones, tomé la decisión de desarrollar mi trabajo recepcional bajo el formato de un Estudio de Caso, aplicado al tema de analizar la viabilidad de implementar una agencia de diseño en Guadalajara Jalisco México, para ofrecer servicios de manera global a través del uso de Internet, porque considero que me ayudará a cumplimentar los siguientes puntos que son de alto interés para mi persona:

1.- Cumplirá con los requisitos necesarios para ser considerado y aceptado como mi trabajo recepcional, para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios.

2.- Me permitirá aplicar, sobre un escenario real, gran parte del conocimiento adquirido durante el desarrollo de las sesiones presenciales en las diferentes materias que conformaron el programa académico de la Maestría en Administración de Negocios.

3.- Este estudio lo aplicaré a un tema que es de mi interés personal, ya que me gustaría el poder apoyar a mi hija, egresada de la carrera de Licenciatura en Diseño, en la implementación de agencia de diseño que le permita ampliar los horizontes de su carrera profesional, es por ello que este es un tema que me apasiona y espero que el desarrollo de este estudio le pueda ser de utilidad.

4.- Porque espero que también pueda ser de utilidad para todos aquellos diseñadores, que al igual que mi hija, tengan la intención de implementar una agencia de diseño que les permita explorar su potencial y su talento, como un profesional de la industria creativa.

Si bien el concepto de diseño comprende conceptos muy amplios, en este estudio se considerará el diseño como aquella parte de la industria creativa en donde las bellas artes son aplicadas en procesos de creación de productos funcionales.

Por lo cual este estudio podría ser implementado en muy diversas áreas del diseño tales como las siguientes:

- Diseño Gráfico
- Diseño Industrial
- Diseño de Modas y Textiles
- Diseño de Calzado
- Diseño de Joyería y Bisutería
- Diseño de Mobiliario
- Diseño de Interiores
- Diseño Digital
- Diseño Automotriz
- y muchas otras áreas más del diseño

En este caso en particular me enfocaré en el desarrollo de proyectos dentro del Diseño Digital y del Diseño Gráfico, aunque como ya lo comenté, podría ser aplicado a cualquiera de las otras áreas ya mencionadas.

Con este trabajo pretendo que, de una manera estructurada, se pueda establecer cuáles son los recursos que requerimos para implementar el proyecto, y cuáles son los resultados que se podrían esperar como retorno, para de esta forma determinar si es un proyecto viable.

En el **Capítulo I**, intentaré describir de manera general cual es el escenario que actualmente podemos encontrar, cual es el contexto y la situación del problema, que es lo que se va a

analizar con el presente estudio de caso, así como la definición de cuál es la necesidad que se pretende solventar y sobre la cual trabajaré para encontrar posibles soluciones, cuáles serán las metodologías que utilizaré en esta búsqueda, y también la definición de los alcances y límites de este trabajo, para dejar bien establecidas las expectativas sobre el mismo.

En el **Capítulo II**, pretenderé determinar cuáles son los requerimientos mínimos necesarios para la implementación de la agencia de diseño, considerando los diferentes tipos de recursos indispensables, tales como financieros, humanos, materiales, legales, fiscales, etc.

En el **Capítulo III**, realizaré un breve estudio de mercado, para tener una idea básica de cuál es el tipo de mercado que se pretende penetrar, que perfil se debe de considerar para los clientes potenciales, cual es el entorno que se tiene actualmente, definir de manera general algún tipo de pronóstico de ventas que me permita recabar información sobre el potencial de ventas, para ser posteriormente ser analizada como parte del proceso de análisis financiero.

En el **Capítulo IV**, definiré cual sería el modelo de negocio para este proyecto, realizaré un análisis de Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas (FODA, también conocido como SWOT Analysis), para con ello definir cuál sería la propuesta de valor de esta agencia de diseño para los clientes potenciales. Intentaré definir una primera estructura de la organización, para definir funciones y responsabilidades. Parte importante de estas actividades será el definir cuáles serán las estrategias de promoción y mercadotecnia que implementaré en esta primera etapa de arranque de operaciones, ya que el éxito de estas estrategias será vital para la supervivencia del proyecto.

El **Capítulo V**, comprenderá el Análisis Financiero del proyecto, en base al cual determinaré si el proyecto es viable de acuerdo a las expectativas que definiré sobre el mismo. Este capítulo será una parte técnica en donde aplicaré los conocimientos adquiridos en temas ya

estudiados, tales como gastos iniciales, costos fijos, costos variables, costos del producto, determinación del punto de equilibrio, flujo de efectivo, retorno de la inversión, valor actual neto, tasa interna de rendimiento, etc.

Por último, presentaré las **Conclusiones** de este trabajo y cuales serían mis **Recomendaciones** para la implementación de este proyecto.

CAPITULO I

CONTEXTO GENERAL

1.1 Antecedentes

Recuerdo que cuando llegó el momento en que mi hija mayor, tuviera que definir qué carrera profesional elegiría para cursar sus estudios universitarios, yo como padre, tendría que estar preparado para responder a la pregunta de cuál sería mi recomendación al respecto.

Como padre, el éxito de nuestros hijos es un tema de primera importancia, por lo cual mi respuesta tendría que estar acorde con el legítimo anhelo de pretender el éxito para nuestros hijos.

Yo creo que no puede existir el éxito sin el componente de la felicidad, por lo cual la primera parte de mi recomendación, fué que eligiera una carrera que le hiciera feliz, que le permitiera realizarse como persona y como profesional, que el trabajo a desarrollar fuera un placer y no una carga.

La segunda parte de mi recomendación era un poco más difícil, como recomendación le comenté que pensara en que la carrera le acompañaría toda la vida, que la carrera no solamente serían los cinco años de que consta el programa en la Universidad, sino que la parte real vendría al egresar de la escuela, cuando tuviera que incorporarse a un mercado laboral cada vez más competido y continuar con su desarrollo profesional por años.

En resumen, mi recomendación fue que tomara su propia decisión considerando todos los factores, los positivos y los negativos, los actuales y los futuros, pero sobre todos

ellos que colocara el factor de su felicidad, porque repito, en mi opinión sin felicidad no se puede tener éxito.

También acordamos que cualquiera que fuera su decisión, contaría con mi apoyo incondicional, hasta donde mis posibilidades me lo permitieran.

Llegado el momento de la elección, me compartió que se había decidido por cursar la carrera de Licenciado en Diseño Integral.

Con gusto y con una alegría sincera, la felicité por su decisión, y le refrendé mi apoyo.

Sin embargo, después de ello, pensé en qué áreas podría trabajar una vez egresada como diseñadora profesional. Creo que desde ese momento quedó en mi mente la idea de apoyar a mi hija para crear una Agencia de Diseño, propia, que le permitiera explotar todo su potencial y todo su talento como diseñadora, y que al mismo tiempo, desde el punto de vista económico se convirtiera en un proyecto sustentable, o mejor aún, económicamente muy atractivo.

Es por eso que este trabajo será una aplicación de los conocimientos adquiridos durante el programa de la Maestría en Administración de Negocios a un proyecto real y personal.

A manera muy general la idea de este proyecto es analizar si es viable implementar una Agencia de Diseño en Guadalajara, con la particularidad de que aprovechando las herramientas tecnológicas actuales la operación sería a través de las facilidades que nos ofrece el uso de internet.

1.2 Oportunidades

He observado que un segmento considerable de la industria nacional mexicana por lo general busca maximizar utilidades, lo cual es totalmente válido, ya que una empresa comercial-industrial se crea para tal propósito, para generar utilidades dentro de lo lícito,

que retornen la inversión lo más pronto posible, y que por lo tanto resulten atractivas a los inversionistas interesados en participar en la empresa.

Sin embargo, en esa búsqueda por maximizar utilidades, se dejan al margen algunos conceptos que son muy importantes, pero que erróneamente son considerados como un gasto, y no como una inversión.

En el entorno de México, uno de esos conceptos muchas veces dejados al margen es la parte creativa, es decir, la estética llevada a lo funcional, lo que en cierta forma genera una ruptura entre la industria y la creatividad.

En base a esto, la industria nacional mexicana, es decir el cliente local, por lo general proporciona información errática en cuanto a sus intenciones reales de inversión, o de compra, de servicios de diseño, dificultando con ello la planificación para el arranque y mantenimiento de una microempresa dedicada a la venta de servicios de diseño.

Sin embargo, desde el punto de vista global, la apreciación por parte de la industria, de la parte creativa es un tanto diferente, ya que en base a su desarrollo han encontrado que los servicios de diseño son una de las primeras partes de su proceso industrial, una parte muy importante y que en cierta forma se considera la base para el punto de arranque del desarrollo del producto.

Por otra parte, con los desarrollos tecnológicos actuales y con el uso del internet, puedo considerar que para este proyecto las puertas del mercado global se encuentran totalmente abiertas, para ofrecer estos servicios de diseño, desde Guadalajara, a cualquier cliente ubicado en cualquier parte del planeta.

Esto me presenta un horizonte muy amplio, sin embargo, para lograr el éxito tendré que realizar los análisis requeridos, y establecer los procesos correspondientes para lograr el éxito.

1.3 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores que deben de ser considerados para analizar la viabilidad de implementar una Agencia de Diseño en Guadalajara Jalisco Mexico, para ofrecer servicios de diseño, a manera global, a través del uso de Internet, que permita determinar si se tendrá la rentabilidad esperada, en el tiempo esperado?

¿Cómo debe de ser interpretada la información recabada sobre estos factores que inciden, para determinar su nivel de impacto en el plan de negocios y como deberán de ser considerados para la toma de decisiones estratégicas?

¿Cuál es el riesgo financiero de este proyecto?, ¿Las variables implicadas son de uan sensibilidad tal que coloquen en riesgo el propio proyecto?

1.4 Planteamiento del Problema

Como ya lo explicaba en el resumen del presente trabajo, actualmente en el año 2018 en la Ciudad de Guadalajara, se observa un auge en la oferta de la industria creativa del diseño, muy superior a la demanda requerida por los diversos tipos de industrias en la localidad.

Es necesario aprovechar este talento, creando nuevas oportunidades de empleos creativos, con la implementación de empresas exitosas dentro del ámbito de la industria creativa.

Sin embargo, el primer reto a enfrentar es el contar con la información que permita sustentar la viabilidad para la implementación de este tipo de empresas y llevarlas al éxito que les permita subsistir.

Es necesario el conocer cuáles son los factores que permitirán determinar los costos de las inversiones a considerar, así como un pronóstico de ventas lo más confiable posible,

con la finalidad de contar con los elementos para determinar si es viable implementar la agencia de diseño, para promocionar, vender y entregar sus servicios de diseño a través del uso de Internet.

1.5 Justificación

Para vender servicios de diseño, no es suficiente con ser un talentoso del diseño.

El desarrollo de este trabajo permitirá el contar con una herramienta, para que, desde el punto de vista administrativo, le permita al diseñador analizar qué tan viable es implementar una agencia de diseño, ubicada en la ciudad de Guadalajara Jalisco Mexico, para ofrecer y vender los servicios de diseño, de una manera global, haciendo uso de las facilidades tecnológicas actuales, como lo es el internet.

De resultar favorable, esto le permitirá al diseñador tener un negocio rentable, que sea sostenible y que además le permita generar fuentes de empleo de calidad para la localidad, y con ello, de alguna forma contribuir a una mejor distribución de la riqueza en la sociedad.

1.6 Objetivo General

Como resultado de este proyecto se pretende contar con una herramienta confiable, que, a manera de proceso, permita establecer la viabilidad de implementar una Agencia de Diseño en Guadalajara Jalisco México, que ofrezca servicios de diseño a manera global, a través del uso de internet, y en base a los pronósticos de venta de estos servicios para los próximos tres años.

1.7 Objetivos Específicos

- 1- Definir cuáles serían los recursos necesarios a invertir para el arranque de la empresa, considerando evaluar sus costos y su disponibilidad.
- 2- Determinar qué factores inciden en la decisión de compra de servicios de diseño, por parte del cliente tanto local, como extranjero.
- 3- Establecer una idea del tamaño del mercado para estos servicios de diseño.
- 4- Identificar competidores y medir el tamaño de su impacto sobre el proyecto.
- 5- Definir como debe de ser interpretada y procesada toda información recabada, para ser incorporada al análisis del plan de negocios de la empresa para su implementación.
- 6- Determinar la mecánica para incorporar los resultados de este reporte, como parte integral del plan de negocios de la empresa y como tomar decisiones en base a los resultados expuestos en el reporte.
- 7- Definir de qué forma se puede perfeccionar esta herramienta, en posteriores revisiones, para conservarla actualizada y vigente.

1.8 Límites y Alcances

Con este trabajo recepcional para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios, lo que pretendo es realizar un estudio de caso, para desarrollar una herramienta que permita analizar qué tan viable es implementar una agencia de servicios de diseño en Guadalajara, para ofrecer sus servicios de manera global mediante el uso del internet.

En esta herramienta se considerarán factores tales como la determinación de los recursos requeridos. la investigación y definición del perfil de los clientes potenciales, el pronóstico sobre la temporalidad y el tamaño de las ventas en los diversos segmentos de mercado, los competidores, la viabilidad financiera en base a las expectativas establecidas para el proyecto, los requerimientos legales y fiscales.

Se presentarán también las conclusiones y recomendaciones para la aplicación en el campo real, del resultado obtenidos en el desarrollo del presente proyecto.

Esta sería la pretensión del presente trabajo.

Como un seguimiento al presente trabajo, y fuera de los objetivos ya establecidos, se considerará la utilización de este análisis en el campo real, como fundamento del plan de negocio, para la implementación, el arranque de operaciones, su desarrollo y su monitoreo de resultados.

1.9 Hipótesis

Al considerar el volumen de competencia y de creatividad en el mercado local y actual, es prácticamente imposible sobresalir si no se cuenta con un plan de negocios robusto, basado en un análisis de viabilidad.

El conocimiento de los negocios en cualquier disciplina, como una parte complementaria de cualquier profesión, es hoy en día de vital importancia para la supervivencia y sostenibilidad de las empresas.

Por ello, la hipótesis es la siguiente:

El contar con una herramienta de análisis de viabilidad, que sea confiable, eficaz, exacta, permite a la agencia de diseño en Guadalajara Jalisco, disponer de información asertiva,

para ser incorporada al plan de negocios, lo cual le facilita planear su implementación, su crecimiento, ser una empresa exitosa, sostenible y prospera, para la promoción, venta y entrega de servicios de diseño, de manera global, que como parte de sus objetivos habilitará la creación de nuevos empleos de alta calidad, para profesionales de la creatividad.

1.10 Metodologías utilizadas

Para este proyecto las metodologías utilizadas fueron las mencionadas a continuación:

Método Cuantitativo

Permitió el contabilizar y procesar estadísticamente, la información numérica, de aquellos factores que inciden en el planteamiento del plan de negocios para analizar la viabilidad de implementar esta agencia de diseño.

Algunos de estos factores analizados fueron los siguientes:

- Los requisitos legales y administrativos, que se deben de cumplimentar para la implementación y desarrollo del proyecto.
- Los recursos, humanos, materiales, económicos, que se requieren para implementar y desarrollar el proyecto.
- La estimación del tamaño del mercado potencial.
- La acotación del proyecto para determinar de manera real los alcances y limitaciones que deberán de ser considerados, siendo parte muy importante el determinar qué porcentaje del mercado potencial es el que se pretende tomar, es decir, cuáles serán

las metas de ventas a futuro que satisfagan las expectativas de rentabilidad del proyecto.

- El análisis integral de la evaluación de la viabilidad del proyecto, considerando de manera general los costos y beneficios del proyecto, los tiempos para su cumplimiento, y examinar si el análisis de la rentabilidad está acorde con las expectativas de la inversión.

Método Cualitativo

Permitió establecer procesos de observación y de interpretación de la información proporcionada por los propios clientes potenciales y por otras fuentes de información, tales como los medios masivos de comunicación.

Algunos de estos factores analizados fueron los siguientes:

- Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) del proyecto
- Análisis y definición de opciones alternativas, a manera de Plan B
- Definición muy clara de la Visión, Misión y Objetivo del proyecto para contar con un enfoque muy bien definido y evitar desviaciones durante el estudio del caso.

CAPITULO II

EL DISEÑO EN GUADALAJARA

2.1 Concepto de diseño

Como un primer paso, me gustaría definir cuál es el concepto de diseño al cual me estaré refiriendo en el presente trabajo de investigación.

¿Qué es el diseño?, algunas definiciones de la palabra diseño son las siguientes.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la definición de diseño tiene 6 acepciones:

diseño

Del italiano disegno. (dibujo)

- 1.- m. Traza o delineación de un edificio o de una figura.
- 2.- m. Proyecto, plan que configura algo. Diseño urbanístico.
- 3.- m. Concepción original de un objeto u obra destinados a la producción en serie. Diseño gráfico, de modas, industrial.
- 4.- m. Forma de un objeto de diseño. El diseño de esta silla es de inspiración modernista.
5. m. Descripción o bosquejo verbal de algo.
6. m. Disposición de manchas, colores o dibujos que caracterizan exteriormente a diversos animales y plantas.

(Real Academia de la Lengua Española, 2015)

Otras definiciones son las que se pueden obtener del Diccionario de la Lengua Española de Espasa – Calpe.

diseño

- 1.- m. Actividad creativa y técnica encaminada a idear objetos útiles y estéticos que puedan llegar a producirse en serie: Diseño Industrial.
- 2.- m. Forma de cada uno de estos objetos: Librería de diseño vanguardista.
3. m. Trazo o conjunto de líneas de una figura o un edificio: Dibujó el diseño del coche con tres líneas maestras.
- 4.- m Explicación breve, descripción somera de alguna cosa: En un momento os hago el diseño de mi plan.

(Espasa Calpe, 2015; Lavernia, 2010; García, 2011; Burton, 2011; U.S. Bureau of Labor Statistics , s.f.)

Sin embargo, para efectos de este trabajo de investigación estaré considerando el concepto del diseño como la actividad profesional creativa en sus diversas especialidades:

- El diseño industrial
- El diseño gráfico
- El interiorismo
- El diseño de moda y textiles
- El diseño de calzado
- El diseño de joyería

El área del diseño profesional, se encuadra dentro de lo que la UNESCO denomina la economía creativa, la cual es el segmento de sector de la economía que genera dividendos teniendo como materia prima la generación de ideas, la creatividad, el ingenio y el conocimiento.

(UNESCO - Global Diversity Alliance, 2016)

Bajo el concepto de economía creativa se ubica la industria creativa de las bellas artes puras (el arte en sus diversas expresiones), así como también la industria creativa de las bellas artes aplicadas (el diseño, la arquitectura, la publicidad, y la gastronomía), y las cuales forman parte de la vida cotidiana del consumidor.

La importancia del diseño profesional es tal que debería ser considerado como una parte integral en la empresa, ya que el diseño profesional no se limita únicamente a la generación de figuras y líneas, el diseño va más allá, dentro de los procesos de las empresas y contempla análisis tales como:

- Convertir el ingenio en objetos, en cosas, que deberán de ser soluciones atractivas y funcionales a la vez, para satisfacer las necesidades del cliente final.
- El trabajar en conjunto con otras áreas de la empresa, tales como la ingeniería, la mercadotecnia, los costos, etc., esto con el fin de obtener el mejor de los resultados en la solución final.
- El contemplar la relación del proyecto con la conservación de la naturaleza, ¿Que materiales se van a utilizar?, ¿Son ecológicamente amables?
- Las ideas, la creatividad, ¿Puede contribuir a soluciones adecuadas para las necesidades de grupos menos favorecidos?, tales como el segmento de población con capacidades diferentes, o bien los segmentos de población económicamente más vulnerables.

2.2 Antecedentes históricos del diseño en Guadalajara

Dado que la idea original de este proyecto es la implementación de esta agencia de diseño en Guadalajara, consideré que sería oportuno el realizar una breve revisión de los antecedentes históricos del diseño en la región.

La tradición del diseño en la ciudad de Guadalajara data de tiempos prehispánicos.

La región Centro Occidente de México, dentro de la cual se ubica el territorio actual correspondiente al Estado de Jalisco, cuenta con vestigios de los primeros pobladores de hace más de 15,000 años, los cuales inicialmente observaban una vida nómada en los territorios de las riveras de los lagos de Chapala y Zacoalco.

Ya desde aquellos remotos tiempos se diseñaban herramientas necesarias para la subsistencia diaria, ya fueran herramientas para las actividades básicas de caza, pesca o bien para la defensa personal y territorial. Sin embargo, dichos productos eran de un diseño burdo y sin la presencia de algún detalle de arte o estética.

Las condiciones propicias del territorio, facilitaron una agricultura rudimentaria e incipiente, pero que fue suficiente para que algunos grupos humanos decidieran instalarse permanentemente y con ello fundar las primeras poblaciones en la región. De esta etapa hace más de 5,000 años, se han encontrado algunas piezas de cerámica utilitaria ya con la aplicación de algunos ornamentos artísticos de carácter religioso.

En diversos puntos del actual Estado de Jalisco se han encontrado piezas de cerámica que datan de más de 3,500 años de antigüedad, son ollas de barro con un diseño similar al de un bule, es decir de una olla con una cintura estrecha y una boca ancha, lo cual es una muestra de la calidad artesanal que ya en esos tiempos se empezaba a desarrollar.

Es aproximadamente en el año 620 d. C. cuando se establece un grupo humano con características culturales propias.

Este grupo humano, fundado por miembros originales de la cultura Tolteca, sería conocido como el Señorío del Reino de Xalisco, el cual tiene su desarrollo en el horizonte clásico y post-clásico.

Por su ubicación geográfica, este grupo tuvo un intercambio comercial bastante importante con otros pueblos de Mesoamérica, lo cual le permitió nutrirse y enriquecerse culturalmente a través de los procesos de por medio del intercambio de productos necesarios para sus actividades ordinarias.

(Muría, 2005)

Es en esta etapa cuando en alguna población del Señorío de Xalisco, tales como Tepique, Atemba, Pochotitlán, Tecuitazco, Xalcocotán, Zacualpán, Xaltamba, Mazatán., piezas de cerámica utilitarias, tales como ollas, comales, ocarinas, incensarios, pipas, etc., con una belleza exquisita y que son claros ejemplo de las bellas artes aplicadas, es decir ya desde esos tiempos lo que hoy conocemos como diseño ya se mostraba presente.



fig. 1

O inclusive los primeros vestigios de piezas ornamentales que serían los antecedentes históricos del diseño de joyería:



fig. 2

Algunas de estas bellas piezas pueden ser admiradas actualmente en el Museo Regional de Occidente.



Museo Regional de Occidente
Calle de Liceo, No. 60
Zona Centro, C.P. 44100
Guadalajara, Jalisco, México

Con la llegada de los conquistadores españoles y después de tres intentos fallidos por fundar lo que sería la capital del Virreinato de la Nueva Gálica, el día 14 de febrero de 1542 el grupo de familias que fundaría la Ciudad de Guadalajara se estableció definitivamente en la ribera poniente del río bautizado como San Juan de Dios, en el valle de Atemajac, al sur de la barranca de Huentitán.

A partir de ese momento el mestizaje tiene lugar, impactando culturalmente en lo que serían los creadores artesanos de la región.

La producción de objetos artesanales, durante siglos ha estado en manos, nunca mejor dicho, de los artesanos.

Hay tres características que interesa destacar de este período.

Primera: El objeto artesanal era elaborado individualmente, no en serie, y por lo tanto había diferencias entre objetos del mismo tipo realizados por un mismo artesano. Diferencias que podían ser debidas a singularidades del material, al deseo del cliente, a la propia inspiración del artesano o incluso a su pericia.

Segunda: El artesano mantenía con el objeto que elaboraba, una relación directa y podía modificar en cualquier momento, partes del mismo objeto.

Tercera: La evolución de los objetos artesanales responde a un proceso que Christopher Alexander denominó proceso "inconsciente de sí mismo". El oficio artesanal se transmitía de generación en generación basándose en el

aprendizaje de las habilidades en el uso de las herramientas, el conocimiento de los materiales y los modelos formales del objeto que se estaba elaborando.

La evolución de los objetos artesanales se produce porque a lo largo del tiempo van introduciéndose pequeñas adaptaciones, pequeños cambios como consecuencia de nuevas necesidades o circunstancias distintas en el uso del objeto o en los materiales empleados. Pero no existe por parte del artesano una consciencia de evolución. Eso es algo que llegará más tarde con la cultura del proyecto, que tiene su origen en el Renacimiento y que se desarrolla a partir de la Revolución Industrial.

La artesanía se convierte pues, en una explosión de colores, formas, líneas, materiales, el arte aplicado a productos totalmente utilitarios, con un carácter cultural propio, tal que a las fechas actuales los seguimos utilizando en esta región.

(Mejia, 2004)

En nuestra región algunos ejemplos podrían ser los siguientes:

El diseño en mobiliario de los equipales de la región de Zacoalco de Torres:



fig.4

El diseño en artículos de cocina, como los molcajetes de la región de Tlajomulco de Zúñiga:



fig. 5

El diseño de la talabartería bordada con fibra de pita, de la región de Colotlán:



fig. 6

El diseño de la alfarería de barro en la región de Tlaquepaque y Tonalá.



fig. 7

Estos son solamente algunos ejemplos en los que podemos apreciar la aplicación del diseño en la creación de objetos utilitarios.

Bellas piezas de artesanías de las diversas regiones de Jalisco pueden ser admiradas, e inclusive pueden ser compradas, en la Casa de las Artesanías Jaliscienses:



fig. 8

Casa de Las Artesanías Jaliscienses
Calzada González Gallo No. 20
Col. Rincón del Agua Azul, C.P. 44180
Guadalajara, Jalisco, México

Los descubrimientos científicos y tecnológicos de los siglos XVIII y XIX dan lugar a lo que se conoce como Revolución Industrial. Caracterizada fundamentalmente por la aparición de la máquina, la división del trabajo y la producción en cadena.

Había que producir rápido, y la máquina, la división del trabajo y la producción en serie constituyen la respuesta a esa nueva necesidad.

Las tres características del proceso artesanal de producción de los objetos, sufre una mutación de la realización individualizada de cada pieza, a la producción en serie y con ello, a la homogeneización y al concepto de producto estándar.

La relación directa del artesano con el objeto disminuye, ahora la intervención de una máquina cada vez más rápida y compleja impide que el objeto pueda ser variado o modificado durante su fabricación.

Estos cambios obligan a que el objeto esté perfectamente definido antes de entrar en la etapa de producción. Es decir, a que haya un proyecto previo. Con esto se produce la separación entre lo que es la idea y su materialización.

Ahora será necesario cuestionar el porqué del objeto, de sus características, de sus materiales, de su utilidad o de su belleza. Y así lo que nunca había sido cuestionado, porque formaba parte de un proceso inconsciente, pasa a ser sistemáticamente analizado, evaluado, validado y finalmente tomado como la base de todo proyecto.

Con esto ha nacido el diseño, es decir la disciplina cuyo fin es definir las características formales y estructurales de un objeto producido industrialmente.

La llegada de estos nuevos modos de producción a nuestra región, y el consiguiente cambio en los procesos de creación de los objetos dio lugar a la aparición de un problema nuevo: ¿qué formas debían tener estos objetos producidos con técnicas y procesos tan distintos a los artesanales?

En un principio las industrias imitaban las formas artesanales que les habían precedido, sin considerar que las nuevas técnicas podían requerir otras soluciones. Las formas simples y geométricas impuestas por las nuevas tecnologías eran consideradas de mal gusto y disfrazadas bajo una exagerada ornamentación superficial.

El diseñador propondrá nuevos modos de uso, nuevas referencias simbólicas, y con ello se establecerán unas relaciones distintas con el entorno doméstico o urbano.

El diseño, además, configura el universo de los objetos artificiales que responde en cada momento a las características culturales, políticas y sociales de la sociedad que lo crea y que nos relaciona y comunica con otros seres humanos.

El diseño es un ser reciente dentro de la historia, el cual por muchos años se pensó que venía desde el desenvolvimiento del arte y como este último le fue dando vida.

El diseñador actual se encuentra dentro de un mundo globalizado, en una sociedad de mercado en la era del conocimiento y las comunicaciones.

Frente a este panorama su trabajo se torna más evidente, teniendo ese gran riesgo de caer en el cumplir de las satisfacciones empresariales, dejando de lado el sentido de crear para facilitar las funciones sociales. Corre el riesgo de caer en el mundo de la repetición, la decoración sin concepto, sin creación real, siguiendo las corrientes de moda. Dejando de lado el verdadero diseño, ese buen diseño, con creación, con concepto, con fondo, con ingenio desde la observación, de caer en la cuenta de un problema, de una realidad, de un potencial diseño para su desarrollo.

2.3 Situación actual del diseño en Guadalajara

Actualmente, en el año 2018, el diseño cobra un auge muy importante en el Estado de Jalisco y en particular en la Ciudad de Guadalajara como punto focal.

Diversas universidades, e instituciones educativas de nivel superior, en la localidad ofrecen carreras de Licenciatura en Diseño:

Universidad de Guadalajara

Centro Universitario de Arquitectura, Arte y Diseño

- Licenciatura en Diseño Industrial
- Licenciatura en Diseño para la Comunicación Gráfica
- Licenciatura en Diseño de Interiores y Ambientación
- Licenciatura en Diseño de Modas

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

- Licenciatura en Diseño Integral

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Campus Guadalajara

- Licenciatura en Diseño Industrial

Universidad Autónoma de Guadalajara

- Licenciatura en Diseño Industrial
- Licenciatura en Diseño Gráfico
- Licenciatura en Diseño de Interiores y Paisajismo

Universidad del Valle de Atemajac

- Diseño Gráfico Estratégico

Universidad Marista

- Diseño Gráfico

Universidad del Valle de México**Campus Guadalajara**

- Licenciatura en Diseño Industrial

Universidad del Valle de México**Campus Zapopan**

- Licenciatura en Diseño Gráfico
- Licenciatura en Diseño de la Moda y la Industria del Vestido

Esta oferta, aunada al auge que esto ha provocado en la población egresada, es muy superior a la demanda requerida por la industria local, lo cual obliga a pensar que se requiere encausar este auge a un esquema de política pública, para que se brinde el reconocimiento adecuado al trabajo de los diseñadores, y que con ello se consideren recursos y fondos de apoyo para aquellos diseñadores dispuestos a tomar el riesgo del emprendimiento.

Esto en lo personal es uno de las principales motivaciones para desarrollar este proyecto de investigación. Es de mi alto interés el aportar veinte años de experiencia acumulada en el ámbito de la ventas estratégicas, para que de una manera estructurada pueda ayudar a la implementación de una Agencia de Diseño en Guadalajara, a crear un procedimiento para construir un pronóstico de ventas acertado y confiable, lo cual le permitirá en un inicio subsistir como una empresa sustentable y posteriormente establecer una planeación, acorde con sus pronósticos de venta, que le permita un crecimiento sostenible y con ello la generación de fuentes de trabajos profesionales y de calidad.

En el concierto internacional el diseño hoy en día es considerado en algunos países desarrollados, como una parte fundamental del propio desarrollo de la economía del país.

Un buen ejemplo es el caso del Reino Unido, un país altamente desarrollado, en donde se puede encontrar los siguientes indicadores:

“En el Reino Unido, en el año 2013, la economía del diseño generó USD\$ 104 bn de Valor Agregado Bruto (V.A.B.), lo que equivale al 7.2% del V.A.B. total”

“En el período comprendido entre los años 2009 y 2013, el VAB de la economía del diseño aumentó en un 27.9%, frente al 18.1% que se observó en el resto de la economía del Reino Unido en su conjunto”

“Se considera que por cada USD\$ 1.50 que una compañía del Reino Unido invierte en servicios y soluciones de diseño, se pueden obtener hasta USD\$ 30.00 en ingresos y hasta USD\$ 6.10 en ganancias netas”.

“Aproximadamente 580,000 personas trabajan directamente en las industrias de diseño del Reino Unido, mientras que cerca de un millón de diseñadores trabajan en industrias de no diseño”

“La industria del diseño economía es la novena fuente de empleos en el Reino Unido” ⁽⁵⁾

(United Kingdom Design Council, 2018)

Para nuestro país, si bien los indicadores no alcanzan todavía esos niveles, se puede observar un avance en posicionamiento global.

“México destaca a nivel mundial en las industrias creativas”

“México sexto lugar a nivel mundial entre los principales exportadores de bienes de diseño”

Secretaría de Economía ⁽⁶⁾

(Secretaría de Economía México, 2009)

2.4 Requerimientos para implementar una Agencia de Diseño

En algunos países existen organizaciones públicas que ayudan a los ciudadanos interesados en convertirse en emprendedores.

En el caso de México la instancia correspondiente a nivel federal es el Instituto Nacional del Emprendedor (I.NA.D.EM.), con teléfono +52 (55) 5229-6100, y portal internet www.inadem.gob.mx

Es altamente recomendable el registrarse ante esta institución, para integrarse a la Red de Apoyo al Emprendedor (R.A.E.), y poder gozar de beneficios tales como:

- Asesorías y guías para la implementación de la nueva empresa.
- Acceso a la Universidad del Emprendedor, en donde se encuentran disponibles cursos y herramientas en línea, que son muy útiles para materializar la idea, al momento de consolidar la empresa.
- Información sobre la disponibilidad de créditos blandos.
- Acceso al Programa de Incubación en Línea (P.I.L.)

A nivel estatal, para el estado de Jalisco, se cuenta con el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL), con teléfono +52 (33) 3615-5557, y portal de internet www.fojal.jalisco.gob.mx que tiene como función el otorgar una respuesta a las necesidades de asesoría integral, capacitación y financiamiento para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) del Estado de Jalisco, fomentando con esto la creación, sobrevivencia y consolidación de las mismas.

Es bastante recomendable el estar en contacto con esta institución, ya que permanentemente se ofrecen sesiones de orientación y capacitación, sin costo alguno,

así como oportunidades de financiamiento con tasa de interés favorables, en apoyo a los nuevos emprendedores.

Otra institución ante la cual es bastante conveniente registrarse es la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Guadalajara, teléfono +52 (33) 3880-9090 y portal de internet www.camaradecomerciogdl.mx , en donde de también se cuenta con amplios recursos de apoyo y guía para el nuevo emprendedor.

2.4.1 Requerimientos legales

Existen ciertos trámites que son requeridos por ley, para que un negocio opere de manera formal.

En el caso de México se tienen tres de niveles de gobierno (federal, estatal y municipal), y los tres requieren de trámites que se deberán de cumplir para iniciar la empresa.

Es muy conveniente cumplir adecuadamente con estos trámites, no solamente para cumplir con las obligaciones ante la autoridad, sino porque también otorgan ventajas al momento de iniciar la empresa, ventajas tales como las siguientes:

1. Facilita la posibilidad de acceder a medios de financiamiento del gobierno o bancarios, mientras que una empresa no formal no tendrá posibilidad de acceder a esas herramientas financieras.
2. Se incrementa el número de clientes, porque el hecho de que el negocio cumpla con la ley, genera confianza y seguridad.
3. Se incrementan las oportunidades de crecimiento y de acaparar con mayor facilidad a los grandes clientes.

4. Se tiene la facultad de solicitar a las autoridades su intervención, en el caso de que sus derechos se vean agredidos o amenazados.
5. Se promueve y extiende una cultura de legalidad dentro de la empresa, y en los demás negocios de nuestro país.

Principales trámites para apertura la empresa

El número de trámites que se tienen que cubrir para la apertura de una empresa es variable, ya que depende del tipo de negocio, del estado de la República y a su vez del municipio, además del número de trámites específicamente establecidos, por el registro de la propiedad.

Entre estos trámites se encuentran los siguientes:

Trámites del orden federal

Los principales trámites que deben ser considerados dentro del orden local, serían los siguientes:

- Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C)
- Inscripción del registro empresarial ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.).
- Inscripción en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (S.I.E.M.) ante la Secretaría de Economía (S.E.), con lo cual se tendrá oportunidad de aumentar las ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

- Inscripción al Padrón de Importadores ante la Secretaría de Economía (S.E.)

Para iniciar, el primer paso sería definir si se quiere dar de alta la empresa como una persona física o una persona moral, las principales diferencias entre ellas son las siguientes:

Los tipos de empresa que se pueden considerar para darla de alta ante la autoridad, serían las siguientes:

➤ **Persona Física**

- Con actividad empresarial
 - Fiscalmente se considera como una persona física a todo ser humano.
 - El principal beneficio que brinda es que permite emprender solo, de manera individual, se requieren de pocos trámites burocráticos, e implica menos obligaciones fiscales y administrativas.
 - Es un esquema muy fácil para dar inicio a un negocio, sólo es necesario darse de alta ante el Servicio de Administración Tributaria (S.A.T.).
 - No hay gastos adicionales que cubrir desde el punto de vista legal. Todo lo que se tiene que hacer es conseguir los activos necesarios y comenzar a operar.
 - Bajo este régimen es posible ser propietario único de la empresa o negocio, lo cual permite tomar decisiones de forma ágil y con rapidez.
 - Los ingresos de la empresa son gravados como ingresos personales y el propietario conserva todas las utilidades.
 - Se pueden suspender actividades de la empresa a voluntad, sólo se tiene que dar aviso formal al Servicio de Administración Tributaria (S.A.T.).
 - Sin embargo, el propietario único también es responsable por todas las deudas o juicios legales que se tengan con motivo de la empresa. Los activos personales (casa, automóvil, cuenta de ahorros, inversiones, etc.) pueden ser reclamados por los acreedores.

- La cantidad de capital de inversión disponible para la empresa se limita al dinero que se posee o que se puede obtener por préstamos. A diferencia de las sociedades, las cuales pueden obtener recursos de otras fuentes.

➤ **Persona Moral**

- Sociedad Anónima
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada
 - Sociedad Civil
 - Asociación Civil
 - Sociedad por Acciones Simplificada (un concepto nuevo)
-
- Si en la empresa participan varios socios, será necesario crear una persona moral. Lo ordinario es crear una sociedad mercantil, normalmente una Sociedad Anónima o una Sociedad de Responsabilidad Limitada.
 - Para realizarlo, es necesario acudir con un notario público, quien dará fe de la constitución de la sociedad a través de la redacción de la escritura constitutiva en la que quedarán definidos todos los detalles tales como:
 - Capital de la sociedad y su distribución entre los socios.
 - Objeto de la sociedad.
 - Número de socios y nacionalidad de los mismos.
 - Forma de administración de la sociedad, ya sea por un administrador único, o bien, por un consejo de administración.
 - Quién será el apoderado de la misma.
 - Si pueden aceptarse más socios o no.
 - Definición de las obligaciones de cada uno de los socios.
 - El constituirse como persona moral es una gran ventaja para los siguientes puntos:
 - Ayuda a calificar como sujeto de crédito, otorgando una imagen de seriedad a la empresa.

- Faculta a la empresa para emitir comprobantes fiscales a nombre de la misma sociedad.
 - Ayuda a relacionarse de manera diversa con otras empresas y clientes sin restricciones.
 - Permite contratar empleados con todos los requisitos que marca la ley.
- Sirve también, para quienes tienen varios negocios, para encomendar cada uno a una diferente sociedad, con la finalidad de no contaminar los resultados de unas con las de otras.
 - En los casos de la Sociedad Anónima y la Sociedad de Responsabilidad Limitada, los socios no responden por las deudas que la sociedad contraiga, por lo cual se limita el riesgo por deudas.
 - El trámite ante el notario público para la constitución de la sociedad es un trámite relativamente rápido, toma alrededor de 2 o 3 días, y aunque implica un costo económico, es accesible

Afortunadamente, a partir del mes de Septiembre del 2016, en México fue liberado un nuevo concepto de Persona Moral, el cual en mi opinión es la mejor opción a considerar para este proyecto, ya que aunque el concepto de empresa es el de una persona moral (con sus beneficios), también toma gran parte de los beneficios que nos ofrece el registrar la empresa como persona física.

Como ya lo comentaba, en el mes de Septiembre 2016, entró en vigor la Reforma a la Ley General de Sociedades Mercantiles (L.G.S.M.), la cual permite crear empresas en un solo día, y sin costo alguno, gracias a la incorporación de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), como una nueva especie de Sociedad Mercantil.

Esta iniciativa fue promovida con el fin de que el crear una empresa dejara de ser un proceso burocrático y de alto costo para los emprendedores, lo que también al mismo tiempo ayudaría a promover la formalización de las empresas.

Con la entrada en vigor de esta reforma, la Secretaría de Economía (S.E.) puso en funcionamiento el portal www.gob.mx/tuempresa en donde es posible, en línea y sin costo alguno, dar de alta a la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).

Para realizar el trámite los accionistas de la nueva empresa deberán de contar con los siguientes requerimientos:

- 1.- La “e.firma” (antes llamada Firma Electrónica Avanzada), actualizada.
- 2.- La autorización de la denominación de la empresa. Esta se puede tramitar en línea o presencialmente en las delegaciones de la S.E. Para realizarla en línea, es a través del portal www.gob.mx/tuempresa pulsando el botón “Autorización de Uso de Denominación”.

El portal cuenta con 12 apartados que se deberán de completar para constituir la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).

En caso de que se haya iniciado el proceso y de que no se cuente con toda la información solicitada, o que los accionistas requieran revisarla, se tiene un plazo máximo de 15 días hábiles para concluir todo el proceso.

Al final del proceso se obtiene el contrato social de la sociedad, el cual tendrá los mismos efectos legales que tiene un acta constitutiva, sin la necesidad de acudir ante un notario público para formalizar el trámite.

A su vez, la Secretaría de Economía (S.E.) inscribe a la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) en el Registro Público de Comercio y le devuelve, vía electrónica, a los accionistas, tanto el contrato social, como la boleta de inscripción al Registro en un plazo no mayor a 24 horas.

Cabe señalar que este modelo de sociedad, es la primera en la historia de México, que permite la constitución de empresas de manera unipersonal, lo que representa una

ventaja clave para los emprendedores que anteriormente manejaban sus negocios como personas físicas.

Ahora es posible constituir empresas, y responder hasta el monto de sus aportaciones a capital. Anteriormente, como ya lo comentamos, debían de responder con todo su patrimonio.

Por el momento esta especie de sociedad mercantil establece un límite de ingresos anuales de MXN\$ 5'000,000.00 de pesos. En caso de que los ingresos rebasen este monto, se deberá de transformar la sociedad en algún otro de los regímenes contemplados en la Ley General de Sociedades Mercantiles (L.G.S.M.), en los términos del Artículo 263 de la propia ley.

De igual forma, se debe tener en cuenta que no podrán ser accionistas de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), las personas físicas que tengan control sobre otro tipo de sociedad mercantil. Es decir, si su participación le permite tener el control de la sociedad o de su administración en términos del artículo 2, fracción III de la Ley del Mercado de Valores.

La Secretaría de Economía (S.E.) ha comunicado que se continuará trabajando para que las Sociedades por Acciones Simplificada S.A.S. tramiten en el mismo proceso electrónico su inscripción al Servicio de Administración Tributaria (S.A.T.), su firma electrónica (e.firma) como persona moral, su alta patronal en el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), así como la licencia de funcionamiento (nivel municipal), en este último caso cuando las actividades comerciales sean de bajo riesgo.

Sin embargo, al día de hoy aún no están habilitadas estas facilidades, por lo cual aún es necesario realizar los trámites requeridos ante instancias federales, al margen de la creación de la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.).

Para informarme en relación a los trámites requeridos para dar de alta a la empresa ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.), acudí la siguiente oficina:

Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Servicio de Administración Tributaria
Administración Desconcentrada de Servicios al Contribuyente de Jalisco “3”
Av. Central 735
Col. Residencial Poniente
Zapopan, Jal. México

En esta oficina, en el escritorio de orientación fiscal, informaron que una vez creada la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), sería necesario presentarse en la misma oficina, con el documento del contrato social de la empresa, así como con la boleta de inscripción al Registro Público de Comercio, para realizar la inscripción como contribuyente del 3% de Impuesto Sobre la Renta (I.S.R), el cual se puede realizar durante la misma visita y no representa costo alguno.

Ya con este registro, es necesario acudir a la oficina administrativa del Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), para realizar el registro de la empresa ante esta entidad, este trámite no representa costo alguno.

En este caso en particular, un trámite muy importante es el de **Registro de Marca**, el cual es un registro que se realiza ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (I.M.P.I.), el cual es vital para proteger los derechos sobre la marca de la empresa.

Este registro otorga el derecho al uso exclusivo de la marca registrada, en el territorio nacional por 10 años, distingue los productos o servicios de otros ya existentes en el mercado, y puede ayudar a iniciar acciones legales por el posible mal uso de la marca, además de que facilita el otorgar licencias de uso o de franquicias.

Los documentos requeridos para el trámite del registro de la marca son los siguientes:

- Solicitud de Protección de Signos Distintivos (original).
 - Tipo A: Marcas, Marcas Colectivas, Marcas de Certificación, Aviso Comercial o Nombre Comercial.

- Tipo B: Marca Holográfica, Marca Sonora, Marca Olfativa, Imagen Comercial o la combinación de las anteriores.
- Hoja adicional complementaria al punto "Datos generales de las personas" (original).
- Comprobante de pago, el costo actual es de MXN \$2,457.79 pesos (copia).
- Documento que acredita la personalidad del mandatario (este documento puede presentarse en copia certificada y su presentación es opcional)
- Constancia de inscripción en el Registro General de Poderes del IMPI (copia y su presentación es opcional).
- Reglas de uso, solo si el signo distintivo se presenta por más de un solicitante en cotitularidad (original).
- Hoja adicional complementaria al punto "Productos o servicios en caso de Marca o Aviso Comercial Giro comercial preponderante" (original y solamente en caso de que el apartado sea insuficiente).
- Hoja adicional complementaria al punto "Leyendas o figuras no reservables" (original y solamente en caso de que el apartado sea insuficiente).
- Traducción de los documentos presentados en idioma distinto al español, en su caso (original).
- Legalización o apostillado de los documentos anexos provenientes del extranjero, en su caso (original).

- Otros documentos, por ejemplo, carta de consentimiento o documentos, que acrediten la adquisición de un carácter distintivo derivado del uso en el comercio (original o copia certificada).

Este trámite se puede realizar en línea, o bien de manera presencial, en las oficinas del:

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (I.M.P.I.)

Oficina Regional Occidente

Boulevard Puerta de Hierro 5200

Piso 1, local 8 y Planta Baja, local 1

Fracc. Puerta de Hierro

Zapopan, Jal. México

C.P. 45116

Trámites del orden estatal

- Inscripción al Registro Estatal de Causantes (R.E.C.).
- Apertura de establecimiento ante la secretaría de salud. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

Para confirmar los trámites correspondientes a las obligaciones en el orden estatal, se acudió a la siguiente oficina:

Secretaría de Administración, Planeación y Finanzas

Oficina Recaudadora Metropolitana No. 114

Ramón Corona 356

Col. Centro

Zapopan, Jal. México

teléfono +52 (33) 3633-2148 y 3633-8147

- En el escritorio de orientación confirmaron que una vez realizado el trámite de alta ante el Servicio de Administración Tributaria (S.A.T.), sería necesario dar de alta a la empresa ante la Secretaría Estatal de Administración, Planeación y Finanzas, registrando la inscripción al Registro Estatal de Contribuyentes, a través del trámite de la creación de la Cuenta Estatal Única de la empresa, para efectos del pago de las obligaciones fiscales del Impuesto Estatal del 2% sobre nómina, así como para el pago de las obligaciones del Impuesto Estatal del 3% sobre Remuneraciones al Trabajo Personal no Subordinado (R.T.P.) en el caso de efectuar pagos a trabajadores bajo el esquema de pago por honorarios.

(Gobierno del Estado de Jalisco, 2012)

(Gobierno del Estado de Jalisco, 2000)

- Requerimientos para la Creación de la Cuenta Estatal Única, para el cumplimiento de la obligación del pago del Impuesto Estatal del 2% sobre nómina
 - Carta poder simple, en caso de no ser el titular, así como identificación oficial de quien otorga el poder, y de quien lo recibe (original y copia).
 - Formato de Solicitud de Inscripción o Movimientos al Registro Estatal de Contribuyentes (formato 191-A) debidamente llenado (original en tres ejemplares).
 - Alta y apertura del establecimiento ante el Servicio de Administración Tributaria (S.A.T.), (original y copia)
 - Alta ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), formato Afil-01 (original y copia).
 - Acta constitutiva de la empresa (en caso de ser Persona Moral), o Acta de nacimiento y CURP (en caso de ser Persona Física), (original y copia).
 - Poder notarial vigente (original y copia).
 - Comprobante de domicilio (recibos de teléfono, luz, agua, estado de cuenta bancario), con fecha no mayor a 30 días (original y copia).
 - Croquis de localización geográfica del establecimiento (original).

- Correo electrónico
 - Contrato de prestación de servicios, en caso de outsourcing y prestataria (original y copia).
- Para el cumplimiento de la obligación del pago del Impuesto Estatal del 3% sobre Remuneraciones al Trabajo Personal no Subordinado (R.T.P.) en el caso de trabajar bajo el esquema de pago por honorarios.
- Alta y apertura del establecimiento ante el Servicio de Administración Tributaria (S.A.T.), (original y copia)
 - Comprobante de domicilio (recibos de teléfono, luz, agua, estado de cuenta bancario), con fecha no mayor a 30 días (original y copia).
 - Croquis de localización geográfica del establecimiento (original).
 - Identificación oficial del contribuyente o representante legal (original y copia).
 - Formato de Solicitud de Inscripción o Movimientos al Registro Estatal de Contribuyentes (formato 191-A) debidamente llenado (original en tres ejemplares).
 - En caso de ser asimilados a salarios, anexar contratos correspondientes (original y copia).

Estos trámites de orden estatal son gratuitos, no representando costo alguno.

Trámites del orden municipal

- Solicitud de licencias para uso de suelo, edificación y construcción. Este permiso se expide para el inmueble no para la persona, y por lo general tiene vigencia de un año.
- Aviso de declaración de apertura o licencia de funcionamiento (según el caso)
La declaración de apertura no tiene vigencia, mientras el establecimiento no cambie de giro no es necesario renovar este documento, sin embargo, cuando se va a cerrar se tiene que dar aviso de que se cierra o traspasa.

- Trámite ante el Registro de la Propiedad. Para comprobar la situación jurídica registral que guarda un inmueble, en lo relativo a los gravámenes, limitación de dominio o anotaciones preventivas por el tiempo solicitado.

Para confirmar los requisitos necesarios para obtener la licencia municipal se acudió a la siguiente oficina, en donde proporcionaron la información necesaria:

Gobierno Municipal de Zapopan
Dirección de Padrón y Licencias
Av. Vallarta 6503
Plaza Concentro, Local D-15
tel +52 (33) 3818-2200 ext. 2710, 2701

Aquí informaron, que de acuerdo al planteamiento del tipo de empresa que se pretende implementar el tipo de licencia municipal a tramitar sería la siguiente:

Giro: Oficina Virtual
 Categoría B
 Comercio al por menor, exclusivamente a través de internet, catálogos impresos, televisión y similares.

Tipo: Alta

Persona: Moral

Requisitos:

- Formato múltiple debidamente llenado.
- Identificación oficial del titular o representante legal (original y copia).
- Comprobante de domicilio del establecimiento (recibos de teléfono, luz, agua, estado de cuenta bancario), con fecha no mayor a 30 días (original y copia).

- Documento que acredite el derecho de propiedad del establecimiento (original y copia).
- Fotografías actuales del establecimiento, fachada e interiores.

2.4.2 Requerimientos de recursos humanos y materiales

Creo que para poder definir cuáles son los requerimientos, tanto humanos como materiales, que se necesitarán considerar para operar la empresa, primeramente, se debe definir cuáles serán los objetivos y los alcances, que se procurarán en esta primera etapa, que en la práctica será el arranque de la compañía.

Sin lugar a dudas, el objetivo primario es el lograr la supervivencia de la empresa, después de los dos primeros años de iniciar operaciones.

“Como todos los organismos, las Empresas Vivientes existen primeramente para su propia supervivencia y su mejoramiento; para desarrollar todo su potencial y para ser tan grandes como puedan”

Marco Antonio Gordillo Castillo

“La tasa de supervivencia de las nuevas empresas es particularmente baja a nivel internacional (25%), y en México en particular (15%), definido como aquellos negocios que continúan en operación después del segundo año de vida”

(Universidad Anáhuac México, 2015)

Fracasan en México 75% de emprendimientos

Finanzas débiles, falta de objetivos y planeación deficiente, entre las causas.

En México, una startup tiene menos probabilidad de sobrevivir que en países como Colombia, Brasil o Estados Unidos.

En México el 75 % de las startups cierran operaciones luego del segundo año de existencia, lo que implica que apenas el 25 % de ellas se mantiene, de acuerdo con un nuevo reporte realizado por el Instituto del Fracaso, el brazo de investigación del movimiento de emprendimiento “Fuck Up Nights”, el cual nació en México y es sustentado por organizaciones como la Asociación Mexicana de Capital Privado (AMEXCAP).

Un estudio respaldado por el Instituto del Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, encontró que dentro de la razón de fracaso, la falta de ingresos insuficientes para subsistir, fue la más mencionada por los emprendedores fracasados con el 65 % por ciento.

Ingresos insuficientes para subsistir significa que el emprendedor se queda sin dinero para cubrir sus gastos personales de vida, es decir, transporte, comida y vivienda. Y entonces abandona su proyecto emprendedor y se busca un empleo.

Otras razones por las que los emprendimientos no alcanzan el éxito, según el mismo estudio autorizado por el Instituto, son la falta de indicadores u objetivos del negocio con 48 %, planeación deficiente con 44 %, y problemas en la ejecución o fallas en la hipótesis de negocio y oportunidades de mercado con el 43 %.

(López, 2016)

Por lo anterior, y considerando que el nivel de los ingresos iniciales serán parte de una curva de arranque, se tendrá que actuar con demasiada cautela al definir cuáles serán los recursos, (humanos y materiales), mínimos indispensables para iniciar la operación de la empresa.

Al mismo tiempo, y aun con estas consideraciones, no se deberán de dejar al margen aspectos tan importantes como lo son el Objetivo General de la Empresa, su Visión, su Misión y sus Valores, así como el comportamiento cultural de la organización, aspectos que conformarán el sello propio de la empresa a la cual se aspira, una vez ya consolidada, y lo cuales serán temas abordados en capítulos posteriores.

Recursos Humanos

En esta primera etapa de arranque de la empresa, se considerará solamente una persona dentro de la plantilla laboral. Es decir, será una empresa unipersonal.

Esta persona, en un inicio será responsable de todas las funciones dentro de la empresa.

Sin embargo, es importante considerar que a medida que se vaya consolidando la empresa, desde el punto de vista económico, se considerará la expansión de la organización, con la finalidad de delegar funciones y responsabilidades que fortalezcan a la propia organización, y permita el éxito en la plena consolidación y el sano crecimiento de la empresa.

Aún y cuando solamente se cuente con un empleado, la empresa tendrá su propia cultura organizacional, con sus objetivos bien definidos, y una clara misión y visión, lo cual permitirá al empleado insertar estos valores en su propia filosofía personal.

Una de las principales funciones que inicialmente cubrirá este empleado único, será la de gerente general de la empresa, para llevar a cabo actividades tales como la dirección de la planeación de estrategias, dirección de funciones administrativas, de promoción y relaciones, de marketing y ventas, y por si fuera poco también realizará las funciones operativas de producción.

Por ello, en tanto se consolida la empresa y se cuente con una organización propia, el empleado se apoyará en recursos humanos externos, tanto para cuestiones de asesoría

como para funciones de producción, bajo el entendido de que esto generará costos de producción, sin embargo, considero que será un programa flexible, en donde a mayores proyectos, mayores requerimientos, pero también mayores ingresos que permitirán cubrir los costos generados.

¿Cuánto es un sueldo mensual aceptable para para este empleado único?, Tras una búsqueda de los sueldos promedios ofrecidos en México para una diseñadora que realice esto trabajo, cubriendo las responsabilidades, el rango de sueldos va de los MXN\$15,000 a los MXN \$20,000, trabajando un total de 40 horas a la semana, típicamente 8 horas por x 5 días a la semana (lunes a viernes).

Por lo anterior se considerará que un salario aceptable sería de MXN\$ 19,000.00 mensuales brutos, más beneficios que a manera general sería un 30% adicional sobre el monto del salario mensual bruto (MXN\$ 5,700.00).



(Neuvoo, 2018)

Sueldo de diseñador gráfico recién egresado

El suelo promedio de un diseñador recién egresado es de MXN\$ 5,000.00 a MXN\$ 7,000.00 pesos mensuales, pero como habíamos mencionado esto oscila y depende de la especialidad y para quien se trabaje, así como la experiencia.

Un diseñador ya con experiencia mayor a tres años, si trabaja para una empresa gana entre MXN\$ 8,000.00 y MXN\$13,000.00 pesos mensuales, según el puesto y la función, pudiendo llegar a ser Jefe de Proyecto y ganar más de MXN\$ 17,000.00 pesos mensuales.

12 Agosto 2017

(Cuanto Gana, Famosos de los Negocios y Carreras, 2107)

¿Cuánto gana un diseñador gráfico en México?

Las personas que tienen el puesto de diseñador, que van empezando en el mercado laboral, es de entre MXN\$ 6,000.00 pesos a MXN\$ 11,000.00 pesos mensuales, cabe aclarar que influye la zona geográfica, en los estados con mayor desarrollo económico los salarios de éste nivel están por arriba de los MXN\$7,000.00. También se debe tomar en cuenta el lugar en que se está trabaja, (gobierno, industria, freelance), así como la especialidad que en diseño las más representativas en México.

(Dingox, 2013)

Recursos Materiales

Ubicación de la empresa.

Dado que este proyecto contempla la venta de servicios de diseño a través de internet, no es un requisito indispensable el contar con un local o establecimiento para realizar las operaciones, ya que estas funciones se podrían ser realizadas en casa, o como recientemente se ha dado en llamar, trabajar en “Home Office”.

Trabajar en este esquema implica tanto ventajas como desventajas, creo que es importante revisar ambas para determinar si será necesario el considerar un local, o si se decide por el formato de trabajar desde casa.

Algunas ventajas del esquema de trabajar en casa

- Beneficios financieros
Se tienen ahorros considerables por conceptos de la renta de oficina y otras instalaciones.
- Se tiene acceso a un grupo más amplio de candidatos para vacantes abiertas
Cada vez es mayor el número de personas que prefirieren trabajar en casa.
- Posible mejora en la productividad
Menor tiempo invertido en traslados, y también menor número de interrupciones.
- Aumento en el confort del trabajo del personal
Menores niveles de estrés y menor exposición física a factores que provoquen alguna enfermedad.
- Conveniencia
El personal de ventas tendrá la posibilidad de estar más cerca del cliente, en lugar de permanecer en la oficina.
- Balance de Vida
El empleado encuentra mayor flexibilidad para planificar actividades que puedan mejorar su salud, y su bienestar personal y familiar.

Algunas desventajas del esquema de trabajar en casa

- Dificultad para monitorear el desempeño del personal
Podrían existir dificultades para manejar y coordinar a los involucrados en el proyecto, así como en el monitoreo del seguimiento de su rendimiento, y en los avances de los proyectos.
- Poca o nula presencia institucional

El no contar con un espacio físico para la empresa dificultaría la generación de confianza en la relación con otras entidades, tales como clientes, asociaciones, cámaras, inversionistas, etc.

Sin una dirección profesional de negocios, un número telefónico y el acceso a salas de juntas, los clientes y contactos podrían no considerar nuestra empresa como un negocio profesional y serio.

- Problemas de rendimiento

La propia dificultad en el monitoreo generaría un escenario de mayor relajamiento, lo cual podría impactar en el deterioro de la calidad del trabajo, así como también en la oportuna entrega del trabajo en el tiempo establecido.

- Costos de trabajar en casa

Por lo general varios de los costos correrán a cuenta del empleado, por ejemplo, la energía eléctrica, el espacio utilizado, el mobiliario, los servicios sanitarios, etc. y tal vez se esto llegue a convertirse en un punto de conflicto con los empleados.

- Problemas en el desarrollo personal

Es difícil mantener un desarrollo uniforme del personal, impactando en los procesos de mejora de las habilidades y en el compartimiento de las buenas prácticas.

- Riesgo implícito en la custodia de la información

Los procesos de seguridad de la información quedarían en las manos de los empleados y con ello podrían tener un mayor nivel de vulnerabilidad.

- Posible aumento en los costos de servicios de telecomunicaciones.

Costos de diversas conexiones a internet, mayor uso de telefonía convencional o móvil, para estar en contacto con los empleados.

- Problemas de comunicación

Aumentaría la sensación de aislamiento entre los empleados, impactando en la conformación de un sentido de identidad, y en el desarrollo de la cultura organizacional de la empresa.

- Afectación en la motivación del personal

Se dificultaría el mantener el espíritu de equipo, cuando los empleados están trabajando físicamente en diferentes lugares físicos, con la falta del contacto cara a cara, tan importante para las relaciones entre seres humanos.

Además de que, al no contar con un lugar profesional dedicado al trabajo, a la gente le resulta difícil concentrarse y trabajar de la mejor manera.

Por lo anterior puedo concluir que si bien el trabajar en casa ofrece diversas ventajas, no todas las funciones de los puestos de trabajo, se pueden adaptar de una manera conveniente a este modelo.

Sin embargo, se puede considerar un esquema intermedio, en donde de inicio se dispusiera de una pequeña oficina como punto geográfico de contacto y de reunión.

De esta forma, dividiendo el tiempo de trabajo entre el hogar y el lugar de trabajo, podría resultar ser la solución más productiva, ya que se podría ofrecer a los empleados que así lo prefieran, trabajar en casa para sus funciones operativas, y periódicamente asistir a reuniones en la oficina, para mantener al grupo plenamente cohesionado, involucrado e informado.

Una vez definido que el modelo a adoptar sería el de contar con una pequeña oficina, el siguiente paso sería definir si sería más conveniente el pensar en la renta de una oficina compartida, o si la mejor opción sería la de rentar un pequeño local, y adaptarlo como una oficina convencional.

Bajo el concepto de una oficina compartida se puede contar con los beneficios de una oficina corporativa a tiempo completo, pero solamente se paga bajo el concepto del espacio y el tiempo utilizado.

Es decir, ofrece una gran flexibilidad para adaptar los espacios a utilizar de acuerdo con las variantes de las necesidades, se puede reubicar el espacio a utilizar, y además se pueden establecer los contratos de acuerdo con el tiempo que se requiera.

Este tipo de oficinas ya cuentan con mobiliario, servicio de internet de alta velocidad, personal de recepción y de seguridad, además de algunos servicios adicionales, como salas de juntas, oficina virtual, cafetería, jardines, etc.

La desventaja de este modelo, sería el que como su nombre lo define es una oficina compartida, es decir, no se podría considerar como una oficina privada, ya que se ubicaría dentro de las instalaciones en donde se ubican otras oficinas rentadas, sin embargo, la oficina en sí sería un espacio privado resguardado bajo llave.

Algunos ejemplos de compañías que ofrecen esta modalidad de oficinas compartidas, tenemos los siguientes:

Regus Management de Mexico, SA. de C.V.

Av. Prolongación Américas 1600, Piso 2

Col. Country Club

Guadalajara, Jal. México

C.P. 44610

teléfono: (01-800) 265-9000

www.regus.com.mx/office-space/mexico/guadalajara/guadalajara-country-club

Office Now de México S.A. de C.V.

Av. Arcos Sur 267

Guadalajara, Jal. México

C.P. 44500

teléfono +52 (33) 3630-9681

www.office-now.com

Nevermind

Av. Unión 48

Col. Ladrón de Guevara

Guadalajara, Jal. México

C.P. 44600

teléfono +52 (33) 1204-8702

www.nevermind.mx

Costo de renta por mes: de MXN\$ 3,000.00 a MXN\$ 9,200.00

Por cuestión de privacidad solamente la opción de módulo completo nos podría funcionar, el cual tiene el costo de MXN\$ 9,200.00

Office Pro Business Center

Concentro Torre Corey Guadalajara

Av. Vallarta 6503

Col. Ciudad. Granja

Zapopan, Jal. México

C.P. 45010

teléfono +52 (33) 3110-0069

www.officeprobc.com

Costo de renta por mes: de MXN\$ 3,500.00 a MXN\$ 6,000

Sin embargo, no hay disponibilidad, hay que registrarse en lista de espera

Kaiser Asistencia Corporativa

Esta compañía ofrece el servicio de oficinas compartidas en tres puntos de la zona metropolitana, todos ellos con buena ubicación.

Sucursal Chapalita

Cuautitlán 684

Col. Chapalita Oriente

Zapopan, Jal. México

teléfono +52 (33) 3880 2424

Oficinas desde MXN\$ 3,040.00 por mes

Sucursal Minerva

Av. La Paz 2860

Col. Arcos Vallarta

Guadalajara, Jal, México

teléfono +52 (33) 3679 5710

Oficinas desde MXN\$ 5,200.00 por mes

Sucursal Vidrio

Vidrio 2380

Col. Barrera

Guadalajara, Jal. México

teléfono +52 (33) 3882 3830

Oficinas desde MXN\$ 5,200.00 por mes

www.asistenciakaiser.com

La opción de rentar una oficina privada, resultaría un costo muy alto para esta primera etapa.

Consultando los precios en los diarios locales este tipo de establecimientos tienen un costo de renta mensual del orden de los MXN\$ 7,000.00 hasta casos de MXN \$35,000.00.

Además, se deberá de considerar otros costos tales como renta anticipada, depósito, mobiliario, adaptaciones que se lleguen a requerir en el local, etc.

En cuanto a servicios, tales como limpieza y seguridad, son proporcionados como parte de la tarifa en las oficinas compartidas. En tanto que en la oficina privada, se tendría que pagar estos servicios, o bien prescindir de ellos.

Por lo anterior la decisión es rentar una oficina compartida, con la compañía Kaiser Asistencia Corporativa, considerando una renta de MXN\$ 6,000.00 pesos por mes para la renta de una oficina en sus instalaciones de Chapalita.

Requerimientos técnicos

Nuevamente, considerando que una primera etapa solamente se contaría con un empleado, los requerimientos técnicos a considerar son los siguientes:

Software:

- Licencia Windows 10 64bits
- Licencias Adobe (tarifa por licencia anual) \$17,760.00
 - After Effects
 - Animate
 - Photoshop
- Licencia Cinema 4D
 - Licencia perpetua de un puesto único \$65,00.00
- Licencia ZBrush \$16,500.00

Hard-Ware

-	Conexión a Internet	
	• Telmex Infinitum hasta 20 Mbps (tarifa anual)	\$4,800.00
-	Tableta digitalizadora Wacom	
	• Wacom Intuos Pro Small Pen y Touch Tablet	\$7,200.00
-	Equipo de Computo	
-	CPU	Intel Xeon E5-2603 V4 1.7 GHz \$13,258.80
-	Enfriador CPU	Cooler Master Hyper T4 70.0 \$489.00
-	Tarjeta Madre	Gigabyte GA-X99-Phoenix SLI ATX \$17,398.00
-	Memoria	Corsair Vengeance LPX 16GB DDR4 \$ 3,164.67
-	Unidad Almacenamiento	Samsung 860 Evo 250 GB 2.5" Solid State \$1,891.00
		Western Digital Caviar Blue 1TB 3.5" \$1,090.00
-	Tarjeta de video	Quadro P2000 5GB \$9,372.80
-	Gabinete	Corsair 760T Black ATX Full Tower \$3,500.00
-	Fuente de Alimentación	EVGA Supernova G2 650W \$3,022.10
-	Sistema Operativo	Windows 10 64 bits \$1,699.00
-	Accesorios Periféricos	Monitor Color 27" \$9,087.00
	Acer CB271HU	
	bmidx 27" IPS 2K/QHD 2560x1440	
	4ms(GTG) Monitor, 10 bits Color,	
	100% sRGB, DVI, HDMI, DisplayPort,	
	USB 3.0	
	Kit de teclado y ratón	\$367.00
	Logitech MK220	
	Combo inalámbrico en español	
	Color Negro	

TOTAL

MXN\$64,339.37

Amazon México

www.amazon.com.mx

Además, se deberá de considerar una impresora:

- | | | |
|---|---|---------------|
| - | Sistema Multifuncional Hewlett Packard LaserJet Pro MFP M377 | MXN\$7,000.00 |
| | Imprime, copia y escanea | |
| | Inyección de tinta continua | |
| | Se puede imprimir desde Smartphone o Tableta Apple, Android o Windows con HP e-Print, Apple Air-Print, Mopria, Google Cloud Print 2.0 o realiza impresiones directo desde la red inalámbrica. | |

Office Depot

<https://www.officedepot.com.mx/officedepot/en/Categor%C3%ADa/Todas/Impresi%C3%B3n/Impresoras%2C-Multifuncionales-y-Esc%C3%A1neres/Multifuncionales/MULTIFUNCIONAL-HP-PRO-377-%28LASER%2C-COLOR%29/p/75472>

Un teléfono para conferencias a mano libre (araña telefónica)

- | | |
|---------------------|-----------------|
| - Polycom Trio 3800 | MXN\$ 27,455.12 |
|---------------------|-----------------|

Amazon México

www.amazon.com.mx

Proyector para computadora

- | | |
|----------------------|----------------|
| - BenQ Modelo. MS550 | MXN\$ 6,959.89 |
|----------------------|----------------|

Tiro Largo

3,600 Lúmenes

SVGA

Blanco

Amazon México

www.amazon.com.mx

Pizarrón Blanco

- Polímero (90 x 120)

MXN\$ 1,000.00

Office Depot

<https://www.officedepot.com.mx/officedepot/en/Categor%C3%ADa/Todas/Oficina/Planificaci%C3%B3n/Pizarrones-Blancos/PIZARRON-BLANCO-OD-%28POLIMERO%2C-90X120%29/p/388>

CAPITULO III

MERCADO POTENCIAL

3.1 Definición del producto (servicios) que se ofrecerán

Previo a iniciar el análisis del mercado potencial que se pretende penetrar, creo que es oportuno primero definir cuáles son los productos, que a manera de servicios se pretenden vender.

El espectro de servicios que se podrían ofrecer bajo este concepto de agencia de diseño a través del uso del internet sería muy amplio, por lo cual se tiene que acotar a lo que en esta primera etapa se pretende abordar.

Básicamente, los servicios que se ofrecerían serían los siguientes:

- Creación de logotipos y conceptos de marcas
- Publicidad gráfica
- Branding e identidad corporativa
- Videos y gráficos en movimiento
- Desarrollo de páginas web

Estos son los productos que un inicio se ofrecerían al tiempo de la apertura de la agencia.

Parte muy importante de este trabajo será el poder determinar, con un cierto nivel de certeza, si los servicios que se ofrecen tendrán una aceptación razonable en el mercado que se

pretende abordar, de tal forma que la propia aceptación genere una demanda tal que los ingresos obtenidos permitan al menos subsistir a la empresa, de no ser así se tendría que replantear la propuesta de los servicios a ofrecer.

Posteriormente, conforme se consolide la empresa, se podría pensar en ofrecer algunos otros tipos de servicios de diseño que demandarían mayor integración de tecnología.

A futuro, el portafolio de servicios que ofrecerá la empresa será más amplio, tanto en su ancho (más líneas de productos de servicios) como en su profundidad (más y mejores servicios en cada una de las líneas de producto).

Esta evolución estará orientada a los servicios que demanden los clientes y el mercado, los cuales siempre estarán en un proceso de cambio constante, y la empresa deberá de contar con la flexibilidad que le permita subsistir aún en ese ambiente de cambio.

Quiero remarcar que estos son los productos con los que se iniciaría el proyecto y que son tema de este estudio.

Sin embargo, siempre se tendrá en consideración que la flexibilidad sobre el portafolio de productos y servicios a ofrecer, será un punto vital en la empresa, ya que el crecimiento orgánico del negocio no estará definido por el producto que se piensa ofrecer, sino por las necesidades que el cliente busca satisfacer, o bien, por los beneficios que el cliente busca obtener.

Por lo tanto, siempre se tendrá presente las siguientes consideraciones:

- ¿A quiénes se quiere servir? (mercado meta y consumidor objetivo)

- ¿En qué se les quiere servir? (necesidades o gustos del consumidor objetivo)
- ¿Qué se les va a ofrecer? (definición de la línea de producto)

3.2 Definición del cliente objetivo

Para este proyecto, en un inicio, se considerarán como clientes objetivo aquellas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), que aún adolecen de alguna imagen propia que les impide el fomentar una identidad corporativa, lo cual impacta negativamente hacia el interior y el exterior de la empresa, y que además tienen la aspiración de promocionar esta imagen corporativa en internet.

Con el fin de hacer posible el estudio de mercado, se acota este universo a empresa con las características ya mencionadas, y que estén ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG).

Este estudio de mercado se realizó en base a 50 encuestas levantadas en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), negocios tales como los enlistados a continuación, y lo cuales conformaron el universo de grupo de estudio:

- Estéticas, Salones de Belleza, Barberías
- Panaderías
- Talleres Automotrices
- Pequeños restaurantes o fondas
- Boutiques
- Papelerías
- Tintorerías, lavanderías, planchadurías
- Tiendas de abarrotes
- Cremerías

- Carnicerías y salchicherías
- Fruterías y verdulerías
- Farmacias y boticas

Características generales:

- Empresas Micro, Pequeñas o Medianas (MIPYMES), en las cuales sea un proceso sencillo el poder interactuar con el propietario, o el encargado del negocio, es decir, quien toma las decisiones.
- Empresas que aún no tengan implementado un programa de imagen corporativa
- Como ya lo mencionamos anteriormente, que estén ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG).

3.3 Descripción del cliente objetivo

- Por lo general este tipo de empresas son negocios familiares, en algunos casos ya con años establecidos y bien conocidos por el vecindario, en otros casos son establecimientos que están iniciando, ambos casos se pueden considerar como clientes potenciales.
- Son empresas que aún no han considerado el crear una imagen corporativa, ni tampoco el uso del internet para promocionarse, lo cual les permitiría ampliar sus oportunidades de negocio más allá del que actualmente tienen con sus vecinos.
- Tienen la idea de que los montos a invertir en estos servicios son muy altos, por lo cual nunca los han considerado como una posibilidad.

- En ocasiones el dueño o encargado del negocio, no tienen los conocimientos básicos para diseñar y generar los conceptos de la imagen corporativa de la compañía, por lo cual se limitan a definir el nombre del establecimiento.
- Es muy importante considerar que el cliente no está en un inicio interesado en invertir en servicios de diseño, pero por el contrario es seguro que si estará interesado en invertir en un servicio que le permita incrementar sus ingresos.

3.4 Mercado Potencial

Como ya lo he comentado previamente, para efectos de este estudio estoy acotando el universo de clientes potenciales a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), y que actualmente no cuenten con algún programa de imagen corporativa implementado en su negocio.

Este acotamiento es importante al considerar que para este estudio se debe de conocer cuantitativamente el volumen de los clientes potenciales.

Sin embargo, este universo está acotado solamente para los efectos de tener un mejor control sobre los factores de este estudio, en la práctica este universo podría estar abierto a nivel global.

¿De qué tamaño se podría considerar el volumen del mercado potencial?

Se denomina a la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) al conglomerado urbano conformado por el municipio de Guadalajara y las partes conurbadas de los siete municipios vecinos, los cuales son: Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco, El Salto, Ixtlahuacán de los Membrillos y Juanacatlán.

Este conglomerado urbano es la segunda zona metropolitana más poblada de México, solamente por debajo de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

INEGI, 2011

La Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), de acuerdo con el censo del 2010, (INEGI, 2011) registró una población de 4'380,600 habitantes, lo cual representa el 60.6% de la población del estado.

INEGI, 2011

La estructura de empresas y negocios que operaban en la ZMG en el año 2010 fue de 157,368, misma que representaba el 55.5% del total de unidades económicas en el estado.

De acuerdo a los principios de estratificación de empresas, señalado por la Secretaría de Economía en cuanto a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), se tiene como resultado la siguiente clasificación:

92.8% Micro Empresas (145,969 establecimientos)

5.9% Pequeñas Empresas (9,277 establecimientos)

1.1% Medianas Empresas (1,416 establecimientos)

0.2% Grandes Empresas (336 establecimientos)

Para la clasificación de las MIPYMES se consideró la descrita por la Secretaría de Economía:

- Microempresas son aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores y generan ventas anuales hasta por MXN\$ 4'000,000.00
- Pequeñas empresas son aquellos negocios que tienen entre 11 y 30 trabajadores, o que generan ventas anuales superiores a MXN\$ 4'000,000.00 y hasta MXN\$ 100'000,000.00.
- Las medianas empresas son los negocios que tiene desde 31 hasta 100 trabajadores, y generan ventas anuales que van de los MXN\$ 100'000,000.00 y pueden llegar a los MXN\$ 250'000,000.00

SE, 2011

Por lo anterior, si se considera que en el censo del año 2010 se tenían registradas 145,969 Microempresas, se puede pensar que para el año actual 2018, un número bastante conservador sería de 50,000 Microempresas que podrían llegar a interesarse por los servicios que se ofrecerían, es decir este sería el mercado potencial a considerar en este estudio.

3.5 El Consumidor

Ya previamente en el apartado de la definición del cliente objetivo, comentaba que una de sus características generales, es que debería de ser una empresa en la que fuera un proceso

sencillo el poder interactuar con el propietario, o el encargado del negocio, es decir, quien toma las decisiones.

La razón de ello es porque un factor muy importante para el éxito de este proyecto, será el de conocer al consumidor y sus necesidades.

Muy frecuentemente se piensa en el consumidor como sinónimo de cliente, lo cual no es del todo certero.

Consumidor es el que compra un producto o servicio para usarlo, disfrutarlo, consumirlo.

En tanto que el cliente podría comprar el producto o servicio, no necesariamente para usarlo, podría comprarlo para revenderlo, para complementar otro producto, etc.

Las personas morales también son consumidores, compran productos y servicios que son indispensables para sus operaciones y lograr el éxito en sus objetivos.

Por lo cual es crítico conocer la opinión del consumidor y sus necesidades, como un factor clave en el proyecto, y es por ello que es indispensable el poder tener acceso a la interacción con el dueño o el encargado de la empresa que se pretende abordar.

No se debe de ignorar que las decisiones de compra de aquellos consumidores que son personas morales, o bien personas físicas con actividades empresariales, son decisiones racionales, más que emocionales, y en las cuales por lo general se observa el siguiente proceso en la decisión de compra:

- Se reconoce la necesidad
- Se identifican posibles alternativas de solución
- Se evalúa la alternativa
- Se decide la compra
- Se monitorea el resultado de la compra

Por lo cual se deberá de conocer lo más detalladamente posible al cliente-consumidor para adecuar los servicios a este mercado que se pretende penetrar.

3.6 Prueba de Concepto – Entrevista de Profundidad

El siguiente paso es el de obtener una opinión objetiva e imparcial sobre el producto – servicio que se pretende colocar en el mercado.

Para ello, se selecciona una muestra de negocios que se encuentran dentro del universo de los clientes potenciales. Un punto importante, es que el dueño o encargado del negocio, es decir, quien toma las decisiones esté dispuesto para interactuar.

Una vez definida la muestra, se realiza una encuesta con preguntas abiertas para conocer la opinión de los clientes potenciales.

Estas preguntas deberán de estar orientadas a conocer la opinión directa del cliente sobre los productos-servicios que se ofrecerán, y sobre todo si estaría dispuesto a consumirlos.

De igual forma, sería muy útil conocer el rango de precios que consideraría justo a pagar por el producto-servicio que se ofrecerá, si actualmente ya lo está consumiendo con algún otro proveedor, y en cuyo caso, bajo qué condiciones lo está consumiendo actualmente.

En el Anexo I del presente trabajo se puede consultar el formato con las preguntas efectuadas a los clientes potenciales a manera de entrevista de profundidad.

Estas entrevistas se realizaron a una muestra de 30 establecimientos con el perfil que se describió para los clientes objetivos.

Los resultados de las entrevistas de profundidad arrojaron los siguientes comentarios:

3.7 Resultado de la observación directa.

Actualmente se observa un aumento en la tendencia por el uso de internet para consultar la disponibilidad de aquellos productos y servicios que cubren nuestras necesidades, o bien para satisfacer el bienestar.

Es por ello que la publicitación y promoción a través de este medio toma cada vez más importancia en los tiempos actuales para el éxito de los negocios. A manera de comprobación, bastaría tomar la sección del Aviso de Ocasión el Periódico El Informador de Guadalajara, correspondiente a la edición de cualquier día de la década de 1980 y compararla con la edición actual de la misma sección en el mismo diario, la diferencia se observará que es abismal.

Para las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES), esto representa todo un reto, ya que el publicitarse y promocionarse en internet lo perciben como algo lejano a sus capacidades, aunque están conscientes de la importancia que esto representa y es un hecho que les interesaría contar con estos servicios.

Gran parte de los consumidores, no tienen mayor conocimiento del tema, no son especialistas en ello, sin embargo, la mayoría son usuarios de internet y reconocen la importancia que este medio está tomando como una herramienta útil para el crecimiento de su negocio.

Por lo anterior, este tipo de consumidores necesitan del apoyo de un conocedor del tema para tomar sus decisiones al respecto, es decir, necesitan de un consultor más que de un proveedor de estas herramientas.

CAPITULO IV

MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA

4.1 Modelo de Negocio

Este proyecto está contemplado básicamente en dos etapas:

1. La etapa de arranque: Durante esta etapa se pretende la implementación de la empresa, su arranque de operaciones, y su auto sustentación. El objetivo final de esta primera etapa sería el lograr el retorno de la inversión inicial, sin embargo, dentro de este proceso se tendría la flexibilidad para adaptar las condiciones de la empresa conforme sea requerido por la demanda de los servicios, esperando que la curva de esta demanda sea ascendente.

2. La etapa de crecimiento: Una vez ya consolidada la empresa, ya logrado el objetivo del retorno de la inversión, se iniciaría con esta segunda etapa, para la ampliación de las capacidades de la empresa.

Como inicio de la etapa de arranque el modelo de negocio sería el siguiente:

- La empresa se crearía como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), con dos socios (personas físicas).

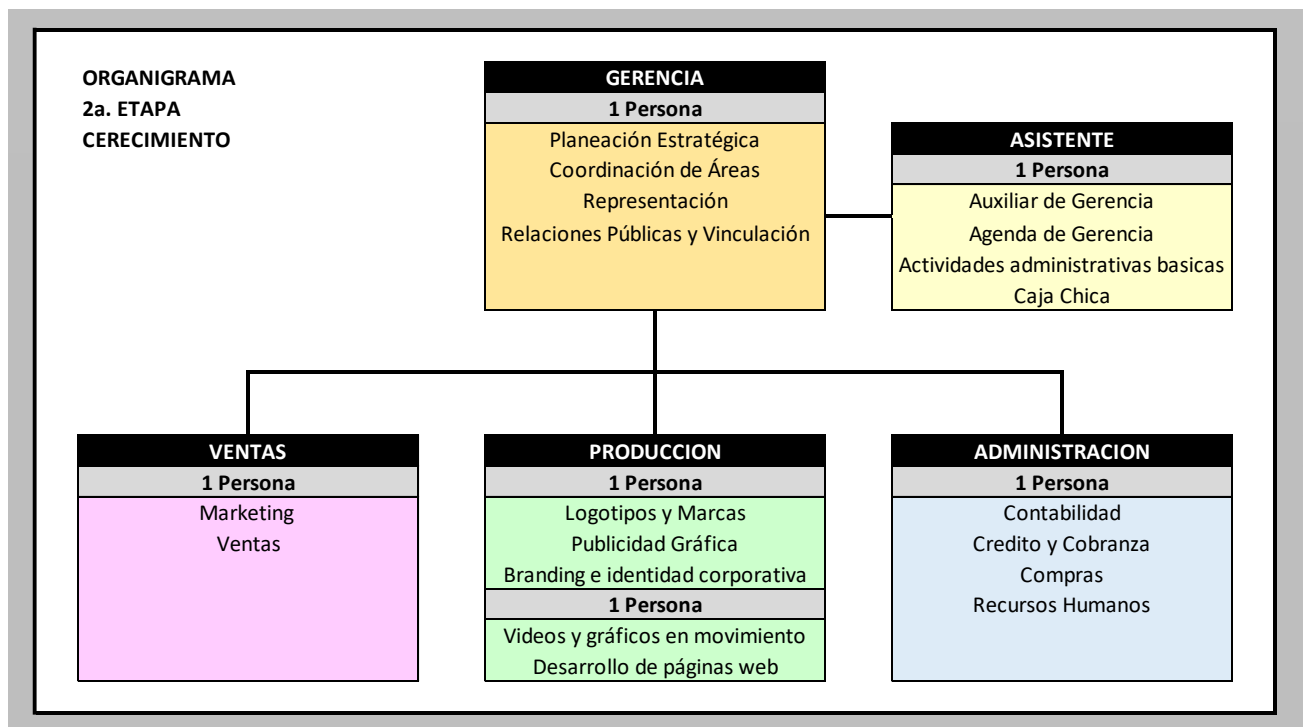
- En un inicio sería una empresa unipersonal, con solamente un empleado, con la formación y el perfil de un Licenciado en Diseño.
- Esta persona tomaría en un inicio las siguientes funciones y responsabilidades sobre la empresa:
 - Funciones Administrativas y Gerenciales
 - Promoción y ventas de los servicios
 - Producción de los servicios ya vendidos
 - Cobranza de los servicios ya entregados
- Aún y cuando en un inicio se trate de una empresa unipersonal, la empresa desde su nacimiento contará con una cultura organizacional propia, con una clara definición de los siguientes conceptos.
 - Misión, Visión y Valores
 - Marca y Nombre Comercial
 - Imagen Corporativa
 - Enfoque a cubrir las necesidades requeridas por el cliente, con una propuesta de valor.
- De igual forma, dentro de esta primera etapa, el empleado de la empresa se apoyará en recursos humanos externos, que le apoyen en sus funciones y responsabilidades ya mencionadas. Los costos de los servicios proporcionados por estos recursos humanos serían cubiertos bajo el esquema de honorarios, lo cual sería un esquema lo bastante flexible, lo cual permitiría subsistir en esta primera etapa.

4.2 Organización y Estructura

Ya en apartado anterior, comentaba cual sería el modelo de negocio, organización y estructura que sería adoptado en una primera etapa de arranque.

Sin embargo, una parte de la justificación de éste proyecto, es que una vez que el negocio sea rentable y auto sostenible, permitirá generar fuentes de empleo de calidad para la localidad, y con ello de alguna forma se contribuirá a una mejor distribución de la riqueza en la sociedad.

Es por ello que, en una segunda etapa, ya consolidado el negocio, ya superada la etapa de supervivencia, buscando un crecimiento sostenido y ascendente, la organización de la empresa sería la siguiente:



4.3 Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

A continuación, me permito presentar el análisis de FODA, realizado sobre la empresa en su etapa de arranque:

ANÁLISIS FODA	OPORTUNIDADES (Factores Externos)	AMENAZAS (Factores Externos)
	- Amplio mercado potencial (MIPYMES) - Mercado potencial requiere consultoria y apoyo - Auge en el uso de internet por consumidores - Aceptación de la importancia de marca, logo e imagen corporativa. - Aceptación de importancia de presencia en internet	- Proliferación de oferta de creación de "páginas web" de bajo costo. - Nuevas herramientas para "hágalo Usted mismo" tipo "Go-Daddy" - Nuevas ofertas para paquetes migración de los formatos convencionales a nuevos formatos digitales tipo "Sección Amarilla"
	FORTALEZAS (Factores Internos)	Aprovechar las fortalezas para vencer las amenazas
	- Organización interna ligera - Equipo joven pero con experiencia y conocimiento - Nómina flexible - Red de contactos - Origen y presencia local	- Zapatero a tus zapatos, deja en nuestras manos esta estrategia, y tu enfócate a tu negocio para hacerlo crecer. - No te vendemos un producto, te vendemos una solución a lo que necesitas, y para ello estaremos en contacto permanente. - Nuestro equipo, aunque joven conoce el tema
	DEBILIDADES (Factores Internos)	Eliminar debilidades para vencer las amenazas
	- Primera experiencia de emprendurismo - Etapa de arranque - Recursos financieros con niveles limitados - Organización apoyada en recursos externos - Neófitos en el conocimiento del mercado	- El crecimiento en la ventas permitirá a la empresa crecer en su organización y ofrecer un equipo de trabajo más robusto. - El apoyo en recursos externos permitirá a la empresa ofrecer flexibilidad al consumidor en cuanto al portafolio de servicios requeridos.
	Eliminar debilidades para crear oportunidades	
	- El contacto permanente con nuestros clientes nos permitirá entender mejor sus necesidades y a la empresa le permitirá crecer en el conocimiento del mercado - La necesidad de llegar al punto de equilibrio y lograr al punto del retorno de inversión será un gran motivante para aumentar el número de clientes	

4.4 Oferta de Valor

De acuerdo con el análisis del FODA mostrado anteriormente, considero que la oferta de valor que se ofrecerá a los clientes es la siguiente:

- Se tiene claro que los clientes no están interesados en comprar los servicios ofrecidos, los clientes están interesados en comprar los beneficios obtenidos con estos servicios.

- Por lo cual el objetivo de la empresa ante los clientes no será el de vender un producto, el objetivo será entender cuáles son las necesidades de los clientes, comprender cuales son los beneficios que está procurando y entonces analizar cuáles de los servicios ofrecidos podrían ayudar a solventar esas necesidades.
- Por lo anterior y dada la sencillez y ligereza de la organización, será factible interactuar con el cliente potencial, dialogar y comprender cuales son los beneficios que está procurando. Brindando, además, el soporte técnico que el cliente no tiene claro para la toma de sus decisiones.
- De igual forma, gracias a las redes de contacto de la organización, y al propio modelo de organización flexible que se está considerando, será factible adaptar los servicios que se ofrecerán, a las necesidades de los clientes. Es decir, serán servicios personalizados y adaptados al requerimiento del cliente.
- Esto se aplicará sobre los servicios a ofrecer en una primera etapa, y que como ya lo mencioné anteriormente, serían los siguientes:
 - Creación de logotipos y conceptos de marcas
 - Publicidad gráfica
 - Branding e identidad corporativa
 - Videos y gráficos en movimiento
 - Desarrollo de páginas web

La promesa compromiso ante el cliente será la siguiente:

- Se reconocerá la necesidad
- Se identificarán posibles alternativas de solución
- Se evaluará la mejor alternativa de solución
- Se acompañará al cliente en su decisión de compra
- Se apoyará en el monitoreo del resultado del impacto la compra

4.5 Visión, Misión y Valores de la Empresa

VISION DE LA EMPRESA

- Ser una agencia de diseño digital reconocida a nivel global y ubicada en la élite de las 50 agencias con mejor reputación en todo el mundo, reconocimiento obtenido gracias al impacto de la aportación sus servicios sobre los resultados de ventas observados por sus clientes.

MISION DE LA EMPRESA

- Es la mejor opción en la oferta de servicio de diseño digital, para la creación de campañas de imagen corporativa que le permitan a las MIPYMES lograr una identidad en el mercado y lograr promocionarse y posicionar de una mejor manera en el mercado, a través del uso del internet. Todo ello a un costo acorde con las capacidades del mercado de las MIPYMES

VALORES DE LA EMPRESA

- La empresa existe para la generación de utilidades, lo cual hará posible que los inversionistas involucrados mantengan el interés en invertir su dinero en este proyecto. Lo que hará viable su supervivencia, y más aún, su crecimiento.

- Creemos y confiamos en nuestro equipo de trabajo, ya que, si forman parte de la empresa, es porque previamente fueron seleccionados en un amplio universo, como los mejores candidatos, además, han aceptado el reto de llegar a ser parte una de las agencias de diseño con mayor reputación a nivel global.
- Estamos obligados a entender las necesidades de los clientes en el marco de contar con una imagen corporativa, en tiempo y forma acordados, que les permita ser competitivos en los nuevos entornos de la promoción digital.
- Estamos comprometidos a asegurar que la empresa y nuestro equipo de trabajo se mantengan actualizados y en concordancia con el ambiente del mercado y las nuevas tecnologías del momento.

4.6 Estrategia de Mercadotecnia

La Estrategia de Mercadotecnia del proyecto girará en torno a educar a los clientes sobre lo que es concepto de los productos o servicio que a su vez, venden a sus clientes.

“El producto es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando compra el producto”

Jorge Salazar Leytte

Es decir, es el producto en sí, más los valores agregados que le acompañan, sobre todo aquellos valores agregados que contribuyan a tener una mejor aceptación comercial en el mercado, y que sea uno de los diferenciadores claves para que el cliente se incline por ellos y no por la competencia.

Algunos de estos valores agregados, son precisamente algunos de los servicios que la empresa pretende vender.

Marca, Logotipo, Imagen Corporativa

La Marca es el nombre comercial que identifica al negocio para distinguirlo de los demás competidores directos e indirectos.

El logotipo es la forma “artística” de escribir el nombre comercial o su abreviación, puede estar acompañado de alguna figura o símbolo, adoptando de igual forma las tonalidades de colores que identificaran a la empresa. Lo cual será útil para su identificación, o más aún, para su memorización.

La imagen corporativa será cuando se lleva el concepto de la marca, el logotipo y las tonalidades de colores adoptadas en aplicaciones tales como:

- Etiquetado
- Envases y contenedores
- Empaquetado
- Publicidad
- Sitio de Internet
- Etc.

Estos también son valores adicionales que el consumidor final aprecia, consciente o inconscientemente, y que impacta en su decisión de compra.

Para la mamá de un bebé no será lo mismo comprar una docena de pañales desechables dentro de una bolsa negra, a comprar la misma docena de pañales, pero en una bolsa colorida con el nombre de “Suave Osito” y con la imagen en caricatura de un Osito Sonriente.

Como estrategia en esta primera etapa de arranque, se pensaría en una estrategia de Nicho de Mercado, es decir, la empresa sería un nuevo competidor en el mercado, pequeño por el hecho de que se está iniciando y que se especializaría en proporcionar un servicio a nichos del mercado interesantes que son la MIPYMES, y que los competidores más grandes suelen pasar por alto, o que no son de su interés.

Se ofrecerán servicios muy especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos, en cuanto a sus necesidades o deseos.

Para lograr contactar a los clientes potenciales, y abordarlos con esta etapa de educación se buscarán medios muy sencillos:

- Visitas cara a cara con los dueños encargados de los establecimientos
- Llamadas telefónicas
- Campañas de envío de mensajes por correo electrónico
- Promoción en internet
- Participación en ferias

Esta estrategia será flexible, adaptándose a las necesidades de la empresa conforme se avance en su crecimiento.

4.7 Creatividad de la marca

La definición de la marca, como ya lo he comentado, es un factor crítico, ya que será un primer punto de llegada para que el cliente identifique, ubique y memorice el negocio.

(Pentagram Partners, 2010)

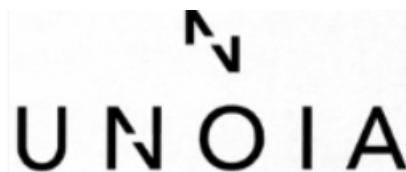
En el caso particular de esta empresa la marca ha sido concebida en consenso por los involucrados en el proyecto, el nombre comercial y marca seleccionada es el de:

UNOIA

Este nombre se derivada de una palabra del griego antiguo, la cual es la palabra Eunoia (Εὐνοία), palabra que comprende el concepto de un "pensamiento libre y bello".

Esta marca ya ha sido registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) con número de **Registro 1651974**

El logotipo adoptado por la empresa es el siguiente:



CAPITULO V

ANALISIS FINANCIERO

5.1 Evaluación financiera

Recordemos que uno de los valores establecidos para esta empresa es el siguiente:

“La empresa existe para la generación de utilidades, lo cual hará posible que los inversionistas involucrados mantengan el interés en invertir su dinero en este proyecto. Lo que hará viable su supervivencia, y más aún, su crecimiento “

Es decir, no tendría ningún sentido el sostener esta empresa si no ofreciera una oportunidad, primero, para recuperar el dinero invertido en el arranque de la misma, y para posteriormente ofrecer alguna utilidad en retribución al dinero invertido. Todo esto referenciado a un marco de tiempo, y a un nivel de utilidades, previamente establecidos, y que conformarán las expectativas de los inversionistas sobre el proyecto.

De no ser así, los inversionistas, dentro de los cuales se incluyen los mismos propietarios, dejarían al margen este proyecto, retirándose para abordar nuevos proyectos con mejores horizontes de retribución.

El análisis de la evaluación financiera del proyecto, es la investigación de todas las partes del proyecto, con el fin de valorar si se tendrá un rendimiento a futuro. Por ello, esta evaluación previa, será la forma de determinar si este proyecto tiene la oportunidad de cumplir con las expectativas esperadas sobre él mismo, o bien, si será una pérdida de tiempo y dinero.

De forma general el análisis de la evaluación financiera del proyecto, es una herramienta que tiene como objetivo determinar los niveles de rentabilidad del propio proyecto, para lo cual establece, de manera muy general, una comparación de los ingresos que genera el proyecto, contra los costos en los que se incurrirá, tomando en consideración el costo de oportunidad de los fondos.

La evaluación financiera contempla, en su análisis, a todos los flujos financieros del proyecto, distinguiendo entre el capital propio y el capital proveniente de fuentes de financiamiento.

En este estudio, para definir si el proyecto tiene viabilidad financiera tomaré en consideración dos indicadores claves:

- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

También, se trabajará en el cálculo para tener una estimación del monto de la inversión inicial que se requiere para arrancar las operaciones de la empresa, de acuerdo a lo ya establecido en el modelo de negocio.

Con el fin de mantener un estado financieramente saludable en la empresa, se pondrá atención especial en conservar un estado de capacidad de pago solvente y satisfactorio, para lo cual se deberá de tener mucha cautela en los compromisos adquiridos, para garantizar la operación de la empresa.

Como plano de referencia, para llevar el control de los costos y la planeación de las utilidades esperadas, me apoyaré en el siguiente modelo:

COSTO | VOLUMEN | UTILIDAD

Este modelo será una herramienta en la que me podré apoyar para la toma de decisiones.

Decisiones tales como:

- Costos involucrados en la producción de los servicios
- Número de eventos de servicios a entregar
- Precios de los servicios a ofrecer
- etc.

Además de ser un punto de apoyo para la toma de decisiones, también será un modelo matemático, que me permitirá observar el impacto en el resultado total, al aplicar alguna variación en estos factores.

De acuerdo con este modelo, la operación de la empresa tendrá unos Costos Totales, que serán la suma de los Costos Fijos más los Costos Variables.

La expresión matemática sería la siguiente ecuación:

$$C_t = C_f + C_v(q)$$

En tanto que el valor de las utilidades (la ganancia), sería la diferencia entre los ingresos totales y los costos totales.

Por lo cual la expresión matemática sería la siguiente ecuación:

$$U_t = I_t - C_t$$

Como ya lo mencioné previamente, se considerarán los siguientes factores para evaluar la viabilidad del proyecto:

Valor Actual Neto (VAN)	Suma neta de todos los flujos de inversión, calculados a valor actual.
Tasa Interna de Rendimiento (TIR)	Tasa de rendimiento que ofrecerá el proyecto.
Período de Recuperación	Tiempo que transcurre en lograr por primera vez un valor actual neto mayor a cero, tomando como origen el momento de la inversión original.

5.2 Gastos iniciales

De acuerdo con el reporte mostrado a continuación encuentro que la inversión inicial para el arranque del proyecto es del orden de MXN\$ 223,522.17

GASTOS INICIALES			
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Registro de Marca ante IMPI	1	\$ 2,457.79	\$ 2,457.79
Renta de Oficina Compartida	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
SOFTWARE			
Licencias Adobe	1	\$ 17,760.00	\$ 17,760.00
Licencia Cinema 4D	1	\$ 65,000.00	\$ 65,000.00
Licencia ZBrush	1	\$ 16,500.00	\$ 16,500.00
HARDWARE			
Equipo de Cómputo			
CPU	1	\$ 13,258.80	\$ 13,258.80
Enfriador de CPU	1	\$ 489.00	\$ 489.00
Tarjeta Madre	1	\$ 17,398.00	\$ 17,398.00
Memoria	1	\$ 3,164.67	\$ 3,164.67
Unidad Almacenamiento 1	1	\$ 1,891.00	\$ 1,891.00
Unidad Almacenamiento 2	1	\$ 1,090.00	\$ 1,090.00
Tarjeta de video	1	\$ 9,372.80	\$ 9,372.80
Gabinete	1	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00
Fuente de Alimentación	1	\$ 3,022.10	\$ 3,022.10
Sistema Operativo	1	\$ 1,699.00	\$ 1,699.00
Monitor	1	\$ 9,087.00	\$ 9,087.00
Kit de teclado y ratón	1	\$ 367.00	\$ 367.00
Otros			
Tableta digitalizadora	1	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
Impresora	1	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
Teléfono	1	\$ 27,455.12	\$ 27,455.12
Proyector	1	\$ 6,959.89	\$ 6,959.89
Pizarron	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Cafetera	1	\$ 550.00	\$ 550.00
Despachador de agua	1	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00

GRAN TOTAL \$223,522.17

Esta estimación no incluye el pago de nómina, ni otros gastos (ej. materiales, papelería, etc), que también se requieran para iniciar las operaciones, este tipo de gastos serán considerados más adelante.

Es importante considerar, que, gracias al concepto de la renta de oficina compartida, no se consideran algunos gastos que ya están incluidos en la renta de la oficina, por ejemplo, mobiliario, sistema de aire acondicionado, etc.

5.3 Costos fijos

Estos costos corresponden a los pagos de los bienes o servicios, que permitirán la operación de la empresa, mes tras mes. Para este caso a continuación muestro el listado de los costos fijos por mes, de la empresa:

CONCEPTO	GASTOS FIJOS		
	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Nómina de empleado	1	\$ 19,000.00	\$ 19,000.00
Beneficios al empleado	1	\$ 5,700.00	\$ 5,700.00
Renta de Oficina Compartida	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Conexión a Internet y Teléfono	1	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
Energía Eléctrica	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Agua potable	2	\$ 20.00	\$ 40.00
GRAN TOTAL			\$ 36,540.00

De igual forma, es importante señalar la ventaja que ofrece el formato de pagar una renta de una oficina compartida, ya que permite ahorros en concepto como seguridad y limpieza, servicios que ya están incluidos en la renta.

5.4 Costos variables y del producto

Por la naturaleza del negocio, el producto a ofrecer serán servicios profesionales de diseño.

Ya anteriormente comenté que, en un inicio, el único empleado contratado tendría bajo su responsabilidad, entre otras actividades, la producción de los servicios de diseño.

En la etapa de crecimiento de la empresa se considerará que esta persona tomará la responsabilidad de la Gerencia y desarrollará las actividades que ello implica.

Para esta persona estoy considerando un sueldo mensual de MXN\$19,000.00.

Ahora bien, durante la misma etapa de arranque, en el caso de que se requiriera el apoyo de un recurso externo para la producción de los servicios, se contratarían bajo el esquema de honorarios, y este pago sería en base a las horas requeridas para la producción de los servicios ya vendidos.

Por lo cual, si se considera un sueldo mensual de MXN\$ 15,000.00, para este personal de apoyo, sería un sueldo bastante aceptable en el mercado laboral.

Este sería el costo variable, es decir, a mayor demanda de servicios, se solicitaría este apoyo de recursos externo, lo cual permitiría una gran flexibilidad.

Ahora bien, ¿Cómo se podría calcular el costo de estos productos?, considero que lo más apropiado es encontrar cual es el costo de los recursos invertidos, por cada hora utilizada, en el desarrollo del servicio a entregar.

Por otro lado, es necesario calcular cuántos días laborales en promedio tiene un mes, para calcular el costo de cada hora.

En México cada semana comprende 5.5 días laborales

Cada año tiene 52 semanas

Cada año tiene 12 meses

El sueldo mensual considerado MXN\$ 15,000.00

$5.5 \times 52 = 286$ = Total del promedio de días laborales por año

$286 / 12 = 23.83$ = Total del promedio de días laborales en un mes.

$15,000 / 23.83 = 629.37$ = Total del promedio de sueldo por día

$629.37 / 8 = 78.67$ = Total del promedio del sueldo por hora

Por lo cual se puede considerar un costo de MXN\$ 78.67 por hora.

Sin embargo, en este caso, el recurso externo aportaría las herramientas y los recursos necesarios para producir el servicio, por lo cual para compensarle se podría considerar un adicional de MXN \$21.33, para llegar a un total de MXN\$ 100.00 costo por hora.

Por lo cual se puede considerar como un cálculo aproximado el costo de MXN\$ 100.00 por hora, para los servicios de diseño.

Sin embargo, para los servicios de videos y gráficos en movimiento, así como el desarrollo de páginas web, será necesario contratar el tiempo de un diseñador que además cuente con conocimientos de informática, por lo cual consideré un 10% extra para el costo por hora de este profesional.

¿Cuál sería el costo aproximado a considerar para cada uno de los servicios a ofrecer?

Para ello multiplicaré el valor del costo por hora, por el aproximado de las horas que se deberán invertir para el desarrollo del servicio a entregar.

SERVICIO	COSTOS		
	COSTO POR HR	HORAS INVERTIDAS	TOTAL
Creación de logotipos y conceptos de marcas	\$ 100.00	7	\$ 700.00
Publicidad gráfica	\$ 100.00	3	\$ 300.00
Branding e identidad corporativa	\$ 100.00	8	\$ 800.00
Videos y gráficos en movimiento	\$ 110.00	15	\$ 1,650.00
Desarrollo de páginas web	\$ 110.00	20	\$ 2,200.00

Para dejar bien establecidas las expectativas y el alcance de los servicios a entregar será imperante generar un documento en el cual se enumeren y se describan las tareas que se desarrollarán como parte del servicio, al cual se le llamará el entregable.

Es importante mencionar que estos costos podrían variar, y ajustarse al tiempo requerido para el desarrollo del servicio, en el caso del que el cliente requiera algo adicional a lo establecido en el documento ya mencionado.

5.5 Precio

La definición del precio es un tema que debe de ser tratado con mucho cuidado, ya que impacta en el cliente, tanto como el producto, o el servicio en sí.

Antiguamente el precio se calculaba en base al costo del producto, más la utilidad pretendida, y el resultante era el precio que se fijaba para el producto en el mercado, y aun así era factible vender el producto.

Actualmente esto sería imposible, ya que, por el contrario, si se quiere tener éxito en la venta de un servicio o producto, primeramente, se tiene que considerar las condiciones del mercado y una vez determinados estos factores, proceder con la estimación de los costos de la producción.

Las condiciones del mercado están definidas por los clientes potenciales, (cuál es el rango de precios que encontrarían razonables pagar por los productos y servicios) y por los competidores directos e indirectos (que precios están ofreciendo ellos por una solución equivalente).

Estos factores, se pueden considerar en un breve análisis de mercado, es decir de oferta y demanda.

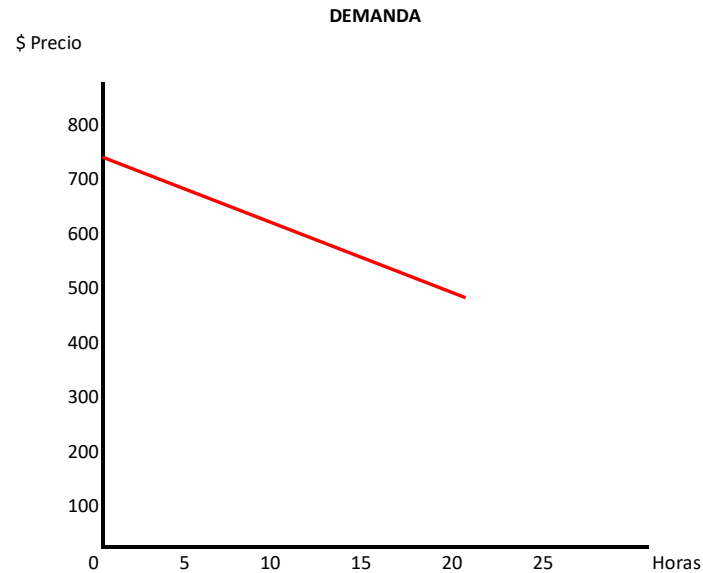
DEMANDA

La demanda que se tiene es de acuerdo al número de clientes interesados en los servicios y lo que estos clientes estarían dispuestos a pagar por estos servicios.

El número de clientes, quedaría acotado a la capacidad de producción, la cual en un inicio y en base a la organización propuesta sería de 0 a 20 horas por día:

- Un gerente diseñador disponibilidad de 4 horas por día
- Un diseñador gráfico disponibilidad de 8 horas por día
- Un diseñador digital disponibilidad de 8 horas por día

El precio que estaría dispuesto a pagar el cliente, de acuerdo con las entrevistas de profundidad sería de MXN\$ 500 por hora para servicios de diseño gráfico y de MXN\$ 750.00 por hora para servicios de diseño digital.



- Precio de MXN\$750 a MXN\$550
- Capacidad de horas vendidas de 0 a 20 horas

Función de la demanda

$$y = mx + n$$

$$p = mq + n$$

$$p = mq + 750$$

$$mq = p - 750$$

$$q = \frac{p - 750}{m}$$

$$20 = (500-750) / m$$

$$20m = -250$$

$$m = -250 / 20$$

$$m = -12.5$$

$$p = -12.5 q + 750$$

$$12.5 q = 750 - p$$

$$**q = (750-p) / 12.5**$$

OFERTA

La oferta quedaría determinada por el precio en que se venden en el mercado estos servicios, los cuales se ha encontrado que son del orden de MXN\$600 a MXN\$800 por hora

Para ello, consideré a manera de referencia tres compañías que serían competencia directa para los servicios que se pretenden ofrecer

KP-Digital Mind

Av. López Mateos 430

Col. Ladrón de Guevara

44600 Guadalajara, Jal. México

www.kp.com.mx

Ketza Studio

Parque Tecnológico ITESO

Independencia 1018

Col. Parques del Bosque

45609 ,Tlaquepaque, Jal. México

www.ketzastudio.com

Nimbus Crea

Av. Cubilete 168

Col. Chapalita Sur

45040 Zapopan, Jal. México

www.nimbuscrea.com

Generosamente, un socio de una de las compañías arriba mencionadas, accedió a compartir sus comentarios, usando como guía el Anexo I que corresponde a la entrevista de profundidad.

Considero que para este análisis es oportuno, y muy valioso, tomar en cuenta estos comentarios:

Nombre del establecimiento:	X
Ubicación:	<i>Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG)</i>
Giro del establecimiento:	<i>Marketing Digital y Publicidad</i>
Antigüedad del establecimiento:	X
Número de empleados:	X
Nombre del responsable:	X

¿Cuál es el nombre comercial del establecimiento?

R = X

¿Cómo fue que se definió el nombre del establecimiento?

R = Mediante una metodología creativa, un filtro y una ponderación de votación

¿El establecimiento cuenta con algún logotipo?

R = Si

¿Quien diseñó y elaboró el logotipo?

R = Un diseñador

¿Qué factores se consideraron para el diseño del logotipo?

R = El concepto detrás, el significado del mismo nombre y giro

¿Qué entiende por imagen corporativa?

R = La representación gráfica que alude a la percepción o concepto que tiene la empresa en los ojos de sus clientes internos y externos.

¿Su empresa cuenta con algún programa de imagen corporativa?

R = No existe un programa como tal, sería una pérdida de tiempo y recursos. Lo que existe, es una evaluación anual del manual de la imagen y una actualización semestral de las aplicaciones gráficas de la imagen corporativa, que se usan día a día.

¿Quién está a cargo del desarrollo de imagen corporativa?

R = N/A

¿Cuál es su estrategia de publicidad y promoción para su negocio?

R = Alianzas comerciales, no nos anunciamos ni hacemos promociones, nos llegan los clientes.

¿Su mercado se circunscribe al vecindario o actualmente tiene clientes están más allá del vecindario?

R = Tenemos clientes a nivel local, nacional e internacional.

¿Cómo es su interés por promocionar su mercado más allá del vecindario?

R = Nos interesa y ya lo hacemos.

¿Actualmente asigna algún presupuesto para invertir en servicios de publicidad y promoción? ¿Cuánto invierte en ello?

R = No se cuenta con un presupuesto establecido para publicidad.

¿Usted consulta en internet información sobre productos o servicios, que necesita, o que le interesaría obtener?

R = En ocasiones sí, pero depende de que, ya que siempre sales de las relaciones.

¿Considera que internet es un buen canal de comunicación para promocionar su negocio?, ¿Por qué lo considera así?

R = Si, y lo considero así porque precisamente de eso me gano la vida, de negocios que se promocionan en internet.

Para los siguientes servicios, ¿Cuál es su idea de un precio apropiado para ellos?

R = Voy a poner un rango, porque un precio apropiado depende de quien o quienes están o estén detrás del proyecto, ejecutando o produciendo el servicio. La experiencia, la calidad, el sentido estético y conceptual (para este caso), y otros factores que son los que diferencian algo bien hecho, de algo mal hecho.

Creación de logotipos y conceptos de marcas:

R = Rango de MXN \$500 a MXN \$25,000

Publicidad gráfica:

R = Es muy ambiguo y amplio el espectro. No se cobra lo mismo por una aplicación de publicidad gráfica para un espectacular que para un banner en html5. Igualmente, ¿Solo es ejecutar o es el concepto creativo de la publicidad?

Branding e identidad corporativa:

R = Rango de MXN \$2,000 a MXN \$65,000

Videos y gráficos en movimiento:

R = ¿Se refieren a videos en motion graphics?, O a producción de un anuncio en video?, ¿O a un video testimonial?, ¿O a un video live online?, ¿O un video para cine?, es muy amplio el espectro. ¿Cuántos segundos?, ¿En qué formatos se entregaría?, ¿Se incluye la producción de actores?, ¿Un ecónomo, si es algo de alimentos?, Es súper amplia la pregunta. Si es algo sencillo en motion graphics, sin levantamiento, con cámara, sin stock de video, solo imágenes y movimiento con animación, y transición de 15 a 30 segundos, optimizado para web o redes y que será usado en plataformas on-line el rango de precio sería de MXN \$2,500 a MXN \$18,000

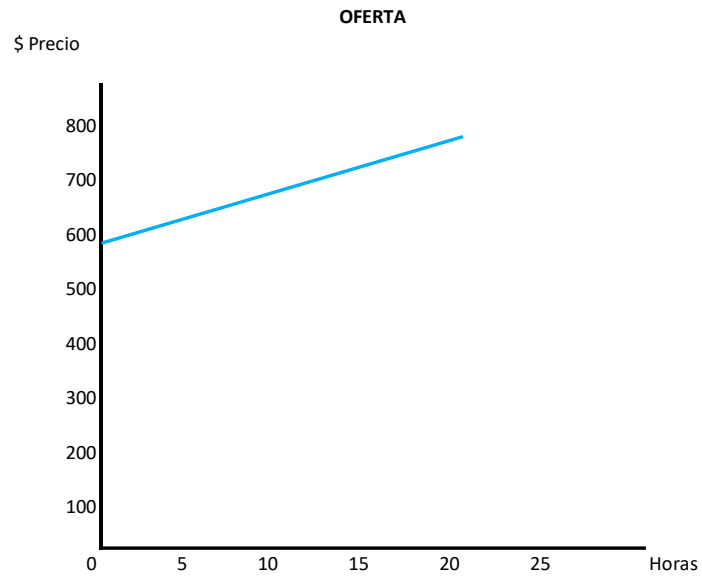
Desarrollo de páginas web:

R = Nuevamente, un tema súper amplio y ambiguo. ¿Qué tipo de proyecto?, ¿A la medida?, ¿Con CMS?, ¿Tendrá carrito de compra?, ¿El pago del carrito será con API de PROSA?, ¿O con PAY PAL o algo similar?, ¿Tendrá base de datos?, ¿Tendrá administrador de-panel?, ¿Tendrá un landing?, ¿Será solo informativo?, ¿Será un EPR?, ¿O un CMR on-line?, ¿Tendrá alguna conexión con algún sistema externo?, ¿Se requiere de algún API?. Después de todas estas consideraciones, podríamos decir que el rango de precios va desde un precio gratis si se elabora en Wix, o con las herramientas gratuitas del propio proveedor, hasta los MXN \$250,000

¿Estaría dispuesto a invertir en estos servicios?

R = No, ya que nosotros lo producimos todo en casa

Es en base a esta interacción con estas compañías, que son competencia potencial, que determiné los precios a ofrecer, lo cuales como ya se ha comentado previamente se ubicarían en el rango de los MXN\$600 a MXN\$ 800 por hora de servicio.



- Precio de MXN\$600 a MXN\$800
- Horas vendidas de 0 a 20 horas

Función de la oferta

$$y = mx + n$$

$$p = mq + n$$

$$p = mq + 600$$

$$mq = p - 600$$

$$q = p - 600 / m$$

$$20 = (800 - 600) / m$$

$$20 m = (800 - 600)$$

$$20 m = 200$$

$$m = 200 / 20$$

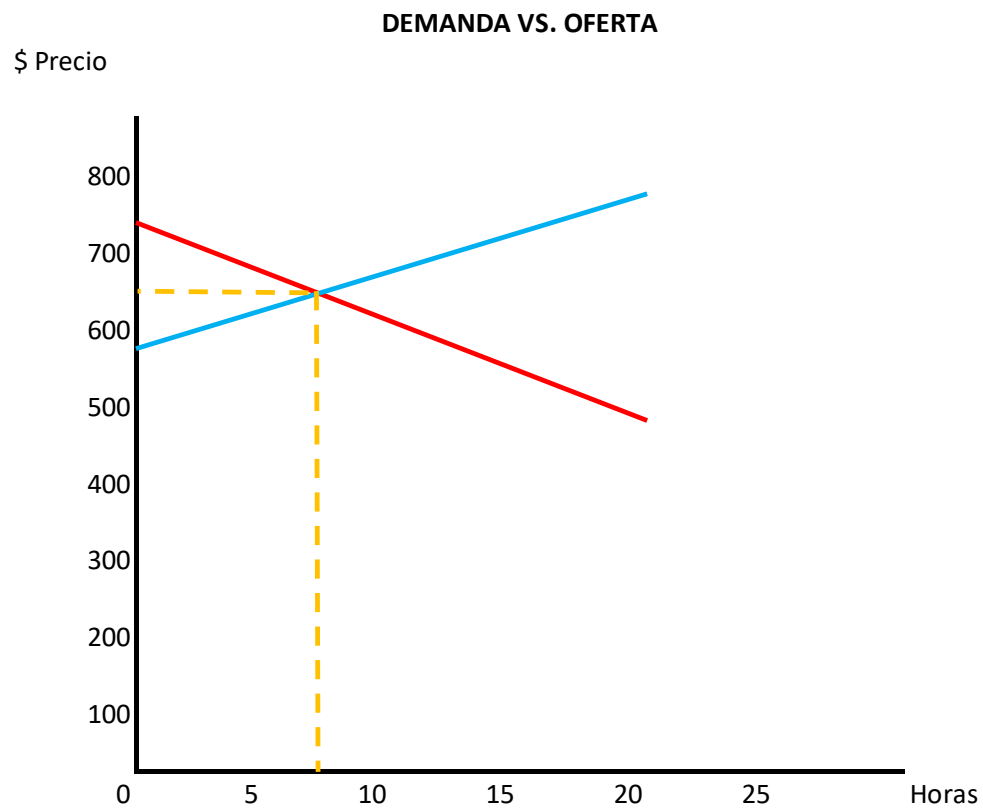
$$m = 10$$

$$p = 10 q + 600$$

$$10 q = p - 600$$

$$\underline{q = (p - 600) / 10}$$

El análisis de Demanda vs. Oferta que se encuentra es el siguiente:



Se igualan las dos funciones, para encontrar el punto en común:

Función de la Oferta = Función de la Demanda

$$\text{Oferta: } q = (750 - p) / 12.5$$

$$\text{Demanda: } q = (p - 600) / 10$$

$$(750 - p) / 12.5 = (p - 600) / 10$$

$$10 (750 - p) = (p - 600) 12.5$$

$$7500 - 10p = 12.5p - 7500$$

$$12.5p + 10p = 7500 + 7500$$

$$22.5p = 15000$$

$$p = 15000 / 22.5$$

$$p = 666.67$$

Por lo cual de acuerdo con ello, para ser competitivos, el Precio al Público de los servicios deberá de ser en promedio MXN\$ 666.67 por hora

5.6 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite calcular la producción que necesita ser vendida, bajo las condiciones planteadas, para que la empresa no pierda dinero.

Es decir, es el volumen mínimo que se debe de vender para no llevar a la empresa al fracaso.

El punto de equilibrio se puede determinar de la siguiente forma:

COSTOS FIJOS TOTALES

$$\text{PUNTO DE EQUILBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{PRECIO} - \text{COSTO VARIABLE (por unidad)}}$$

MXN\$ 36,540.00

$$\text{PUNTO DE EQUILBRIO} = \frac{\text{MXN\$ 36,540.00}}{\text{MXN\$ 666.67} - \text{MXN\$ 105.00}}$$

MXN\$ 36,540.00

$$\text{PUNTO DE EQUILBRIO} = \frac{\text{MXN\$ 36,540.00}}{\text{MXN\$ 561.67}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILBRIO} = 65.06 \text{ horas}$$

Es decir, para que este negocio sea rentable, se tendría que vender un total de 65 horas de servicio por mes, a un precio de MXN\$ 666.67 por hora.

$$U_t = I_t - C_t$$

$$U_t = (I \times q) - (C_f + C_v \times q)$$

$$U_t = (\$666.67 \times 65.06) - (\$36,540.00 + (\$105.00 \times 65.06))$$

$$U_t = (\$666.67 \times 65.06) - (\$36,540.00 + (\$105.00 \times 65.06))$$

$$U_t = (\$666.67 \times 65.06) - (\$36,540.00 + \$6,831.30)$$

$$U_t = (\$43,373.55) - (\$43,371.30)$$

$$U_t = \$2.25$$

Por lo cual se puede considerar que lograr el punto de equilibrio de la empresa es bastante factible, ya que solo se estarían utilizando 65.06 horas por mes, de una capacidad total de 190.64 horas por mes, es decir de apenas el 34.13%.

5.7 Proyección de flujo de efectivo

Una parte muy importante dentro de éste proyecto será el de contar con un plan de administración del flujo de efectivo.

El flujo de efectivo, se entiende como el movimiento de dinero que ingresa y sale de la empresa durante un período determinado. Para que la empresa se conserve saludable, será necesario el cuidar mantener un flujo de efectivo sólido en la empresa, es decir, que el monto de dinero que ingrese a la empresa deberá de superar, o al menos, cubrir los gastos que se generan.

Por lo cual, es preciso de contar con una herramienta que permita actualizar el reporte del estado del flujo de efectivo, esto ayudará a mantener organizada la información de la empresa y poderla utilizar para atraer nuevos inversionistas, o bien, para solicitar un préstamo, este reporte es útil para demostrar que la empresa está siendo manejada con éxito.

También es importante el hacer proyecciones sobre el negocio, ya que el predecir los ingresos y los gastos permitirá prever, y prevenir, situaciones de escasez de efectivo que colocaría a la empresa en situaciones difíciles con respecto a las obligaciones ante los proveedores.

Se deberá de organizar la información de las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar, para identificar fácilmente por dónde ingresa y por donde sale el dinero. Con esta información se podrá crear la proyección de flujo de efectivo para un período determinado. Esta proyección ayudará a estar preparado aún para el peor escenario, ya que será una herramienta muy útil para asegurar que se contará con el efectivo adicional cuando se llegara a necesitar.

Un cálculo inicial que se deberá de tener bajo control, es la cantidad de efectivo que se gastará por mes, lo cual es llamado el ritmo de consumo. Esto se puede utilizar para determinar durante cuánto tiempo la empresa podría seguir operando sin la entrada de nuevos ingresos. Para entender el concepto de ritmo de consumo de una manera básica, y considerando el período de un mes, Se restan los costos fijos mensuales de los ingresos mensuales y los activos líquidos. Se divide el total de los activos líquidos actuales por el ritmo de consumo para determinar en cuanto tiempo la empresa se quedaría sin efectivo.

Sin duda alguna, la mejor forma de mejorar el flujo de efectivo, es el de poder cobrar las facturas antes de su fecha de vencimiento, por lo cual también será una actividad importante el llevar un proceso de monitoreo de las cuentas por cobrar, para concretar su cobranza a tiempo, evitar pagos atrasados y mejorar el registro del flujo de efectivo.

Proyección de flujo de efectivo de la empresa

Antes de estimar la proyección de flujo de efectivo para la empresa, es importante definir que el período a considerar sería de un mes, por lo cual deberemos de identificar la forma en que se supone que los flujos de efectivo entrarán y saldrán del negocio cada mes.

Las suposiciones clave deben de relacionarse con dos conceptos clave:

1. Cuentas pendientes por cobrar:

Es la suposición de que tan rápido se recibirá el pago de los clientes.

Por ejemplo, si la mayoría de los clientes pagan en 30 días, una suposición clave podría ser que el 90% de las ventas se cobrarán en el mes posterior a la venta.

2. Cuentas pendientes por pagar:

Es la suposición de cuándo vencen las deudas. Por ejemplo, si los proveedores exigen el pago dentro de las dos semanas posteriores a la entrega, una suposición clave podría ser que los acreedores vencen dentro de los 14 días de la entrega.

Para estas suposiciones se deberá de considerar un escenario realista, dejando el optimismo al margen.

Si se consideran los valores del punto de equilibrio, ya calculado previamente, encontramos que el flujo de efectivo es marginal, lo cual tiene sentido, ya que el concepto del punto de equilibrio es precisamente el hecho de que el concepto nos dice que no se tendrán ni pérdidas ni ganancias en la empresa.

Proyección de Crecimiento		0.00% por año											
(Punto de Equilibrio)													
FLUJO DE EFECTIVO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 1
Entradas													
Horas vendidas y cobradas	65.06	65.06	65.06	65.06	65.06	65.06	65.06	65.06	65.06	65.06	65.06	65.06	780.72
Precio Unitario	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67
Ingresos por Ventas	\$43,373.55	\$43,373.55	\$43,373.55	\$43,373.55	\$43,373.55	\$43,373.55	\$43,373.55	\$43,373.55	\$43,373.55	\$43,373.55	\$43,373.55	\$43,373.55	\$520,482.60
Salida													
Gastos Fijos	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 438,480.00
Gastos Variables	\$ 6,831.30	\$ 6,831.30	\$ 6,831.30	\$ 6,831.30	\$ 6,831.30	\$ 6,831.30	\$ 6,831.30	\$ 6,831.30	\$ 6,831.30	\$ 6,831.30	\$ 6,831.30	\$ 6,831.30	\$ 81,975.60
Salidas por Gastos	\$43,371.30	\$43,371.30	\$43,371.30	\$43,371.30	\$43,371.30	\$43,371.30	\$43,371.30	\$43,371.30	\$43,371.30	\$43,371.30	\$43,371.30	\$43,371.30	\$520,455.60
Flujo de Efectivo Proyectado	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 2.25	\$ 27.00

Sin embargo, esto no sería atractivo para los inversionistas interesados en el proyecto.

Por lo cual se debe de establecer una meta de crecimiento, para que al final del período la empresa reporte un flujo de efectivo positivo, es decir que reporte utilidades.

Considerando una proyección a un año, con un crecimiento de un 10%, lo cual es bastante razonable, arroja los siguientes resultados.

Dado que es el primer año de operaciones se parte del punto de equilibrio como la referencia.

Un crecimiento estimado del 10% ya refleja un flujo de efectivo positivo de MXN\$ 43,877.70 por año.

Proyección de Crecimiento		10.00% por año												
FLUJO DE EFECTIVO		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 1
Entradas														
Horas vendidas y cobradas		65.06	66.24	67.43	68.61	69.79	70.97	72.16	73.34	74.52	75.71	76.89	78.07	858.79
Precio Unitario	\$	666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67
Ingresos por Ventas	\$43,373.55	\$44,162.16	\$44,950.77	\$45,739.38	\$46,527.99	\$47,316.60	\$48,105.21	\$48,893.82	\$49,682.43	\$50,471.04	\$51,259.65	\$52,048.26		\$572,530.86
Salida														
Gastos Fijos	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 438,480.00
Gastos Variables	\$ 6,831.30	\$ 6,955.51	\$ 7,079.71	\$ 7,203.92	\$ 7,328.12	\$ 7,452.33	\$ 7,576.53	\$ 7,700.74	\$ 7,824.94	\$ 7,949.15	\$ 8,073.35	\$ 8,197.56		\$ 90,173.16
Salidas por Gastos	\$43,371.30	\$43,495.51	\$43,619.71	\$43,743.92	\$43,868.12	\$43,992.33	\$44,116.53	\$44,240.74	\$44,364.94	\$44,489.15	\$44,613.35	\$44,737.56		\$528,653.16
Flujo de Efectivo Proyectado	\$ 2.25	\$ 666.65	\$ 1,331.06	\$ 1,995.46	\$ 2,659.87	\$ 3,324.27	\$ 3,988.68	\$ 4,653.08	\$ 5,317.49	\$ 5,981.89	\$ 6,646.30	\$ 7,310.70		\$ 43,877.70

Considero que esta sería una utilidad muy poco apreciada por los inversionistas, por otro lado, considero de acuerdo con la capacidad de horas disponibles, si hay un margen considerable para fincar una meta de crecimiento más agresiva.

Si se considera una meta de crecimiento del 20% por año, el resultado del flujo de efectivo para el primer año sería de MXN\$ 87,728.40, lo cual es obvio, es mucho más aceptable.

Proyección de Crecimiento	20.00% por año													
FLUJO DE EFECTIVO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 1	
Entradas														
Horas vendidas y cobradas	\$ 65.06	\$ 67.43	\$ 69.79	\$ 72.16	\$ 74.52	\$ 76.89	\$ 79.25	\$ 81.62	\$ 83.99	\$ 86.35	\$ 88.72	\$ 91.08	\$ 936.86	
Precio Unitario	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	
Ingresos por Ventas	\$43,373.55	\$44,950.77	\$46,527.99	\$48,105.21	\$49,682.43	\$51,259.65	\$52,836.87	\$54,414.09	\$55,991.31	\$57,568.53	\$59,145.75	\$60,722.97	\$624,579.12	
Salida														
Gastos Fijos	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 36,540.00	\$ 438,480.00	
Gastos Variables	\$ 6,831.30	\$ 7,079.71	\$ 7,328.12	\$ 7,576.53	\$ 7,824.94	\$ 8,073.35	\$ 8,321.77	\$ 8,570.18	\$ 8,818.59	\$ 9,067.00	\$ 9,315.41	\$ 9,563.82	\$ 98,370.72	
Salidas por Gastos	\$43,371.30	\$43,619.71	\$43,868.12	\$44,116.53	\$44,364.94	\$44,613.35	\$44,861.77	\$45,110.18	\$45,358.59	\$45,607.00	\$45,855.41	\$46,103.82	\$536,850.72	
Flujo de Efectivo Proyectado	\$ 2.25	\$ 1,331.06	\$ 2,659.87	\$ 3,988.68	\$ 5,317.49	\$ 6,646.30	\$ 7,975.10	\$ 9,303.91	\$10,632.72	\$11,961.53	\$13,290.34	\$14,619.15	\$ 87,728.40	

5.8 Valor Actual (V.A.), Valor Actual Neto (V.A.N.), Periodo de Recuperación de la Inversión (P.I.R.), Período de Recuperación de la Inversión con Descuento (P.R.D.) y Tasa Interna de Rendimiento (T.I.R.)

A manera de premisa, este proyecto en particular está considerado para un ciclo de 5 años, con un crecimiento anual de ventas del orden del 20%.

Si se hace la extrapolación de los valores de flujo de efectivo para los años 1, 2, 3, 4 y 5, con una meta de crecimiento de ventas del 20% anual se encuentran los siguientes valores:

Proyección de Crecimiento del Flujo de Efectivo (20% por año)					
FLUJO DE EFECTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Entradas					
Horas vendidas y cobradas	937	1,124	1,349	1,619	1,943
Precio Unitario	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67	\$ 666.67
Ingresos por Ventas	\$ 624,579.12	\$ 749,494.95	\$ 899,393.94	\$ 1,079,272.72	\$ 1,295,127.27
Salida					
Gastos Fijos	\$ 438,480.00	\$ 438,480.00	\$ 438,480.00	\$ 438,480.00	\$ 438,480.00
Gastos Variables	\$ 98,370.72	\$ 118,044.86	\$ 141,653.84	\$ 169,984.60	\$ 203,981.52
Salidas por Gastos	\$ 536,850.72	\$ 556,524.86	\$ 580,133.84	\$ 608,464.60	\$ 642,461.52
Flujo de Efectivo Proyectado	\$ 87,728.40	\$ 192,970.08	\$ 319,260.10	\$ 470,808.12	\$ 652,665.74

Estos valores de flujo de efectivo, se ubican dentro de las capacidades de producción de la empresa, solo se está aprovechando la capacidad instalada actual.

El concepto de valor actual neto (V.A.N.), es un proceso matemático que permite calcular el valor actual de la suma de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

La actualización de los flujos de caja futuros, se calcula en base a una tasa de interés, o tasa de descuento.

Esta tasa de interés está definida por la utilidad que esperan recibir en retorno los inversionistas interesados en participar en el proyecto, es decir, es una medida de la rentabilidad mínima exigida para el proyecto y que permitirá recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener utilidades.

La fórmula para calcular el Valor Actual Neto (V.A.) es la siguiente:

$$\text{Valor Actual} = - I_0 + \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

En donde F_t = Flujo de efectivo del año correspondiente

I_0 = Inversión inicial

t = Año correspondiente

i = Tipo de la tasa de interés

En tanto que el Valor Actual Neto (V.A.N.), es la suma de los Valores Actuales (V.A.), para los años considerados en el proyecto.

Se expresión matemática sería la siguiente:

$$\text{Valor Actual Neto} = - I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

n = Número de años considerados

Un punto importante a definir es la tasa de interés (i), o tasa de descuento que se considerará para este proyecto.

Para este caso particular, para definir la tasa de interés, se consideró cumplir con dos factores condicionantes:

1. La tasa de interés deberá de ser superior al nivel de inflación esperada para el próximo año.
2. La tasa de interés deberá de ser superior al nivel de la tasa de rendimiento ofrecida por los bancos en México.

En base a lo anterior, para este proyecto en particular el tipo de tasa de interés se consideró con una tasa de interés, o tasa de descuento, del 10% anual.

Considero que esta tasa será atractiva, ya que es superior al nivel de inflación esperada para el año 2019 del 3% anual acumulado, y también superior a las tasas de rendimiento ofrecidos por la banca comercial en México.

La tabla con el valor del V.A.N. calculado para este proyecto sería la siguiente:

TASA DE DESCUENTO 10%				
AÑO	GASTOS	FLUJO	RESULTADO	VALOR ACTUAL
0	\$ 223,522.00		\$ (223,522.00)	\$ (223,522.00)
1		\$ 87,728.00	\$ 87,728.00	\$ 79,752.73
2		\$ 192,970.00	\$ 192,970.00	\$ 159,479.34
3		\$ 319,260.00	\$ 319,260.00	\$ 239,864.76
4		\$ 470,808.00	\$ 470,808.00	\$ 321,568.20
5		\$ 652,666.00	\$ 652,666.00	\$ 405,254.24
6		\$ -	\$ -	\$ -
7		\$ -	\$ -	\$ -
8		\$ -	\$ -	\$ -
9		\$ -	\$ -	\$ -
10		\$ -	\$ -	\$ -
11		\$ -	\$ -	\$ -
12		\$ -	\$ -	\$ -
13		\$ -	\$ -	\$ -
14		\$ -	\$ -	\$ -
15		\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 223,522.00	\$ 1,723,432.00	\$ 1,499,910.00	\$ 982,397.26

RESUMEN DE LA INVERSION

VAN	\$ 982,397.26
TIR	85.3030%

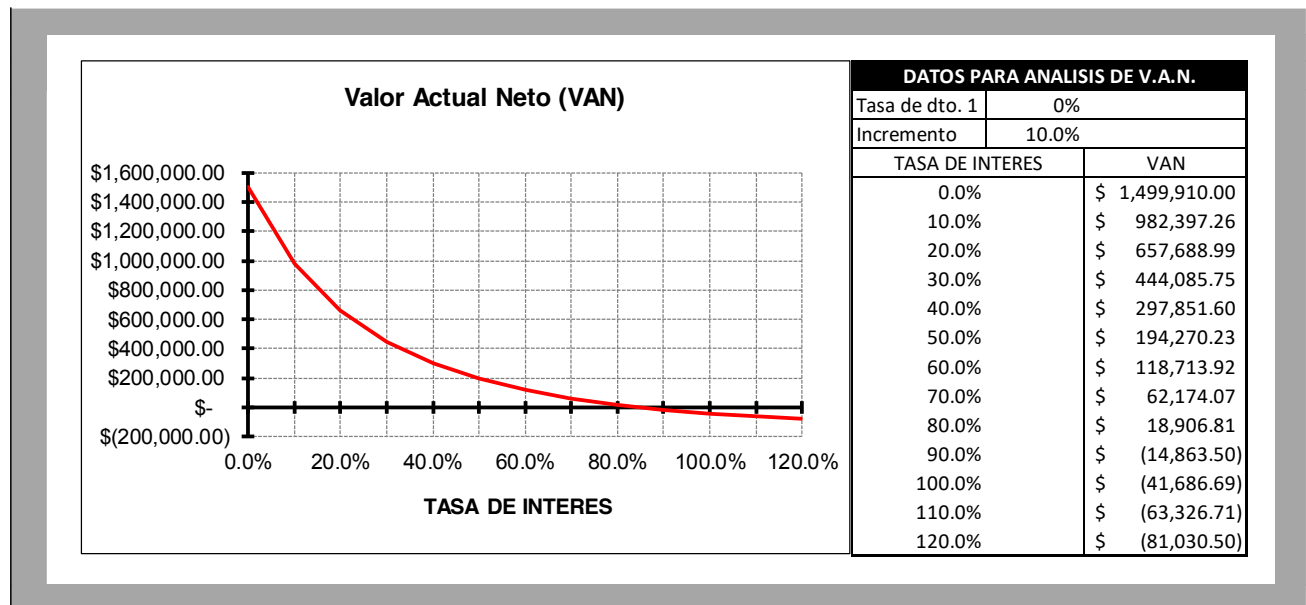
$$\text{Valor Actual} = - I_0 + \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

$$\text{Valor Actual Neto} = - I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

F_t = Flujo de efectivo del año correspondiente
I₀ = Inversión inicial
t = Año correspondiente
i = Tipo de la tasa de interés
n = Número de años considerados

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

La siguiente gráfica, muestra el impacto que se observaría en el resultado del Valor Actual Neto (V.A.N.), si se modifica la variable de la Tasa de Interés (i).



Cuando la curva cruza el eje X, significa que el Valor Actual Neto (V.A.N.) es igual a cero,

El valor en el eje Y, cuando la curva cruza el eje Y, es la tasa de interés que nos lleva a obtener un Valor Actual Neto (V.A.N.) igual a cero, ese valor es lo que se describe como Tasa Interna de Retorno (T.I.R.).

Por lo cual la expresión matemática, es la siguiente:

$$\text{Valor Actual Neto} = - I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = 0$$

Despejando TIR, la ecuación sería la siguiente:

$$TIR = \frac{- I_0 + \sum_{t=1}^n F_t}{\sum_{t=1}^n t F_t}$$

En donde F_t = Flujo de efectivo del año correspondiente

I_0 = Inversión inicial

t = Año correspondiente

Para este proyecto, con las premisas ya mencionadas la Tasa de Rendimiento Interno (T.I.R.) es del 85.30%, muy por arriba de la rentabilidad mínima esperada, que es del 10.00%.

De manera muy general, si la T.I.R. es superior a la tasa mínima esperada entonces es factible considerar el proyecto como aceptable para fines de inversión, por el contrario, si la T.I.R. es menor a la tasa de interés mínima esperada, entonces el proyecto verá de ser rechazado.

Para este caso, el proyecto es bastante atractivo, la T.I.R. es del 85.30% contra la tasa esperada del 10.00%.

Otra pieza de información crítica para la toma de decisiones sobre invertir, o no invertir, en algún proyecto es el Periodo de Recuperación de la Inversión (P.R.I.), el cual se define como el periodo de tiempo que se necesitará para recuperar el capital invertido en la fase inicial del arranque de algún proyecto.

Al usar el método del cálculo del P.R.I., se ofrece una perspectiva muy clara de en cuanto tiempo esperaríamos recuperar el capital invertido para iniciar el proyecto, en base a esa información, comparado contra la expectativa, se podrá determinar si el proyecto puede ser considerado como viable para invertir en él.

El periodo de recuperación de la inversión se puede calcular de dos formas:

- El Período de Recuperación de la Inversión Simple (P.R.I.)
- El Período de Recuperación de la Inversión Descontada (P.R.D.).

El método simple se puede calcular fácilmente, y mide en tiempo el riesgo del proyecto, pero no toma en cuenta el valor del dinero durante el ciclo del proyecto, ni tampoco muestra los flujos de caja que se siguen generando después de que la inversión inicial ya se ha recuperado.

El método con descuento, también se puede calcular fácilmente, y también mide en tiempo el riesgo del proyecto, pero en este caso si considera cómo varía el valor del dinero durante el ciclo del proyecto y pone a disposición una medida de liquidez de la empresa.

Para este proyecto en particular, de acuerdo con los cálculos abajo mostrados los datos obtenidos son los siguientes:

- Período de Recuperación de la Inversión (P.R.I.) 1 Año 8.44 meses
- Período de Recuperación de la Inversión con Descuento (P.R.D.) 1 año 10.82 meses

	AÑO 0 INVERSION	FLUJOS DE EFECTIVO					TOTAL
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
INVERSION INICIAL	\$ (223,522.17)	\$ 87,728.40	\$ 192,970.08	\$ 319,260.10	\$ 470,808.12	\$ 652,665.74	
TASA DE DESCUENTO	10.00%						
VALOR ACTUAL (V.A.)		\$ 79,753.09	\$ 159,479.41	\$ 239,864.84	\$ 321,568.28	\$ 405,254.08	
VALOR ACTUAL NETO (V.A.N.)	\$ (223,522.17)	\$ 79,753.09	\$ 159,479.41	\$ 239,864.84	\$ 321,568.28	\$ 405,254.08	\$ 982,397.53
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (P.R.I.)		$\$223,522.17 - \$87,728.40 = \$135,793.77$ $\$192,970.08 \rightarrow 12$ $\$135,793.77 \rightarrow X$ $X = 8.44$					1 Año 8.44 meses
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION CON DESCUENTO (P.R.D.)		$\$223,522.17 - \$79,753.09 = \$143,769.08$ $\$159,479.41 \rightarrow 12$ $\$143,769.08 \rightarrow X$ $X = 10.82$					1 año 10.82 meses (con tasa 10%)

5.9 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad se define como una de las partes del análisis financiero de un proyecto, en el cual se evalúa cual sería el impacto, si se modificara alguna de las variables implicadas, sobre un punto específico de interés.

Este análisis es una herramienta muy útil en la evaluación de las alternativas que se tienen a disposición para la toma de decisiones sobre el proyecto de la empresa, ya que permite identificar cuáles son las variables que tienen un impacto más fuerte sobre los costos o ingresos, lo que permite combinar las variables con el fin de obtener los mejores resultados para la empresa, y sobre todo identificar los riesgos de que el proyecto empiece a observar pérdidas.

En este caso, es factible considerar dos variables dentro el proyecto, las cuales son:

1.- La tasa de crecimiento de ventas de año a año, en este caso definida como el 20% de crecimiento anual.

2.- La tasa de descuento esperada por los inversionistas, en este caso definida como el 10% anual

Cuando el Valor Actual Neto (V.A.N.) es igual a cero, implica que la Tasa Interna de Rendimiento (T.I.R.) y la Tasa de Descuento Esperada son iguales.

Esto indica que el proyecto está en el umbral para dejar de ser redituable, lo cual no es lo que se espera del proyecto.

Igualando el Valor Actual Neto a cero, y con el apoyo de la función **“ Y si ? ”** de la herramienta de excel, es posible calcular cuales serían los valores límites de las dos variables que se están considerando.

1.- En el primer caso se iguala el Valor Actual Neto (V.A.N.) a cero, se conserva la variable de la Tasa de Descuento en el 10% esperado, y se observa que el valor del índice de incremento de ventas de año a año se puede modificar en el rango de hasta un decremento del 3%, sin que el proyecto observe pérdidas aún.

AÑO	GASTOS	ENTRADAS			SALIDAS			FLUJO EFECTIVO PROYECTADO	VALOR ACTUAL TASA DESC 10%
		HORAS	COSTO	INGRESOS	GASTOS FIJOS	GASTOS VARIABLES	SALIDAS POR GASTOS		
		INCR ANUAL -3%	POR HORA	POR VENTAS		\$ 104.98			
0	\$ 223,522.00							\$ (223,522.00)	\$ (223,522.00)
1		937	\$ 666.67	\$ 624,579.09	\$ 438,480.00	\$ 98,370.72	\$536,850.72	\$ 87,728.37	\$ 79,753.06
2		908	\$ 666.67	\$ 605,151.90	\$ 438,480.00	\$ 95,310.95	\$533,790.95	\$ 71,360.94	\$ 58,975.99
3		880	\$ 666.67	\$ 586,328.97	\$ 438,480.00	\$ 92,346.36	\$530,826.36	\$ 55,502.62	\$ 41,699.94
4		852	\$ 666.67	\$ 568,091.53	\$ 438,480.00	\$ 89,473.97	\$527,953.97	\$ 40,137.56	\$ 27,414.49
5		826	\$ 666.67	\$ 550,421.35	\$ 438,480.00	\$ 86,690.93	\$525,170.93	\$ 25,250.42	\$ 15,678.52
	\$ 223,522.00								\$ 0.00

RESUMEN DE LA INVERSION	
VAN	\$ 0.00
TIR	10.0000%
TASA DESC. ESPERADA	10.0000%

2.- En el segundo caso se iguala el Valor Actual Neto (V.A.N.) a cero, se conserva la variable de la Tasa de Crecimiento Anual en el 20% esperado, y se observa que el valor de

la Tasa de Descuento Esperado se puede modificar en el rango de hasta un incremento del 85%, sin que el proyecto entregue aún.

AÑO	GASTOS	ENTRADAS			SALIDAS			FLUJO EFECTIVO PROYECTADO	VALOR ACTUAL TASA DESC
		HORAS	COSTO	INGRESOS	GASTOS	GASTOS	SALIDAS		
		INCR ANUAL	POR	POR	FIJOS	VARIABLES	POR		
		20%	HORA	VENTAS		\$ 104.98	GASTOS		85%
0	\$ 223,522.00							\$ (223,522.00)	\$ (223,522.00)
1		937	\$ 666.67	\$ 624,579.09	\$ 438,480.00	\$ 98,370.72	\$536,850.72	\$ 87,728.37	\$ 47,343.18
2		1,124	\$ 666.67	\$ 749,494.91	\$ 438,480.00	\$ 118,044.86	\$556,524.86	\$ 192,970.04	\$ 56,198.50
3		1,349	\$ 666.67	\$ 899,393.89	\$ 438,480.00	\$ 141,653.84	\$580,133.84	\$ 319,260.05	\$ 50,176.09
4		1,619	\$ 666.67	\$ 1,079,272.66	\$ 438,480.00	\$ 169,984.60	\$608,464.60	\$ 470,808.06	\$ 39,931.31
5		1,943	\$ 666.67	\$ 1,295,127.20	\$ 438,480.00	\$ 203,981.52	\$642,461.52	\$ 652,665.67	\$ 29,872.93
	\$ 223,522.00								\$ 0.00

RESUMEN DE LA INVERSION	
VAN	\$ 0.00
TIR	85.3031%
TASA DESC. ESPERADA	10.0000%

Se considera que una variable de un proyecto es sensible, cuando un cambio del 1% en la variable, coloca en riesgo el proyecto, dejando de ser redituable para pasar a observar pérdidas.

En éste caso, el margen que se observa en ambas variables es mucho mayor al 1%, por lo cual se puede concluir que el proyecto no contiene variables sensibles y por lo tanto no es un proyecto de algo riesgo.

COMPROBACION DE HIPOTESIS

Parte importante de este trabajo de caso de estudio es poder demostrar la comprobación de nuestra hipótesis, la cual fue planteada en el Capítulo I del presente trabajo.

Recordemos cual fue la hipótesis que se planteó:

“El contar con una herramienta de análisis de viabilidad, que sea confiable, eficaz, exacta, permite a la agencia de diseño en Guadalajara Jalisco, el disponer de información asertiva, para ser incorporada al plan de negocios, lo cual le facilita planear su implementación, su crecimiento, ser una empresa exitosa, sostenible y prospera, para la promoción, venta y entrega de servicios de diseño, de manera global, que como parte de sus objetivos habilitará la creación de nuevos empleos de alta calidad, para profesionales de la creatividad”

Considero, que en base a los resultados obtenidos en el Análisis Financiero del proyecto, el diseñador estaría en condiciones de promover su proyecto ante inversionistas interesados en participar en este proyecto, así mismo le permitirá demostrar a potenciales clientes la sostenibilidad de la empresa y garantizar la robustez necesaria para el cumplimiento de los proyectos.

Además, con este trabajo, el diseñador contará con una sencilla herramienta que le permitirá determinar de una forma breve conceptos tales como:

- Evaluación financiera en general del proyecto
- Gastos iniciales requerido para arrancar el proyecto
- Determinación de los costos fijos
- Determinación de los costos variables y costos del producto
- Definición del precio
- Determinación del punto de equilibrio
- Proyección de flujo de efectivo y plazo de recuperación
- Confirmación del Valor Actual Neto (VAPN) y Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

Con ello, el diseñador podrá incorporar estos conceptos y factores en su plan de negocios, y poderlos explicar y promover en los ambientes financieros, de inversionistas y de ventas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Iniciar una empresa desde un punto cero, siempre será un reto que nos obligará a transitar en el terreno de la incertidumbre: En una empresa de nueva creación el principio no será claro en ninguna de sus partes.

Más aún si se considera que será necesario luchar día a día, en el despiadado mundo de los negocios, con el cual ciertamente un diseñador neófito no estará familiarizado, ya que ha sido formado para batirse en el terreno de la creatividad, sin embargo, deberá de aceptar el reto de ampliar sus horizontes para buscar el equilibrio entre el mundo de los negocios y el mundo de la creatividad

Si recordamos, el objetivo general del presente estudio mencionaba lo siguiente:

“Como resultado de este proyecto pretendo contar con una herramienta confiable, que, a manera de proceso, me permita establecer la viabilidad de implementar una Agencia de Diseño en Guadalajara Jalisco México, que ofrezca servicios de diseño a manera global, a través del uso de internet, y en base a los pronósticos de venta de estos servicios para los próximos tres años.”

Por lo cual considero que, de manera humilde, estoy aportando un grano de arena para que el diseñador interesado en implementar su propia agencia de diseño, encuentre en este trabajo una modesta guía que lo lleve a iniciar su proyecto, y encuentre en él utilidad para transitar en el ya mencionado terreno de la incertidumbre:

Ya como una segunda parte y en seguimiento a este estudio, sería el proseguir con el proceso de la implementación de la empresa, que sería la Agencia de Diseño.

Si el diseñador ya ha tomado la decisión de embarcarse en este tipo de proyecto, no hay mejor momento para iniciarlo que el día actual, Si en verdad se quiere tomar el reto, no hay que esperar demasiado, hay que tomar acción cuanto antes. Aplazar el inicio del proyecto, solamente lo llevaría a encontrarse con múltiples obstáculos extra en el camino, y se convertiría en una etapa que no tendría fin.

Es un hecho, que aún después de realizar este estudio, el cual nos ha demostrado que, si es viable la implementación de este proyecto, es un hecho que esta empresa, como cualquier otra nos presentará sobresaltos, situaciones y factores inesperados, o no considerados en este estudio.

Ante este tipo de situaciones también se deberá de estar preparado, aceptando los retos de manera optimista, con mucha energía, mucha confianza y también con una buena dosis de humildad.

Parte importante también será el de empezar a construir una excelente reputación para la empresa, por lo cual desde el día inicial se deberá de tener extremo cuidado en los siguientes puntos:

1. La empresa siempre deberá de tener presente sus Valores, su Misión y su Visión. Por lo cual deberá de involucrarse en proyectos que abonen a ello, y dejará al margen aquellos que los lleven a traicionarse a sí misma, y deberá de saber decir NO a aquellos proyectos que no se adecúen a sus valores.
2. La empresa siempre deberá de cumplir puntalmente con sus obligaciones ante:
 - a) Los clientes
 - b) La comunidad y sus autoridades
 - c) Los colaboradores
 - d) Los acreedores

Agradezco la atención prestada al presente trabajo, esperando que de alguna forma sea de utilidad para mi comunidad.

ANEXO I

Guía de preguntas para entrevista de profundidad

Nombre del establecimiento: _____

Ubicación: _____

Giro del establecimiento: _____

Antigüedad del establecimiento: _____

Número de empleados: _____

Nombre del responsable: _____

¿Cuál es el nombre comercial del establecimiento?

¿Cómo fue que se definió el nombre del establecimiento?

¿El establecimiento cuenta con algún logotipo?

¿Quien diseñó y elaboró el logotipo?

¿Qué factores se consideraron para el diseño del logotipo?

¿Qué entiende por imagen corporativa?

¿Su empresa cuenta con algún programa de imagen corporativa?

¿Quién está a cargo del desarrollo de imagen corporativa?

¿Cuál es su estrategia de publicidad y promoción para su negocio?

¿Su mercado se circunscribe al vecindario o actualmente tiene clientes están más allá del vecindario?

¿Cómo es su interés por promocionar su mercado más allá del vecindario?

¿Actualmente asigna algún presupuesto para invertir en servicios de publicidad y promoción? ¿Cuánto invierte en ello?

¿Usted consulta en internet información sobre productos o servicios, que necesita, o que le interesaría obtener?

¿Considera que internet es un buen canal de comunicación para promocionar su negocio?, ¿Por qué lo considera así?

Para los siguientes servicios, ¿Cuál es su idea de un precio apropiado para ellos?

Creación de logotipos y conceptos de marcas: _____

Publicidad gráfica: _____

Branding e identidad corporativa: _____

Videos y gráficos en movimiento: _____

Desarrollo de páginas web: _____

¿Estaría dispuesto a invertir en estos servicios?

INDICE DE FIGURAS

No. de Figura	Descripción
1	Colección de vasijas y utensilios, elaborados por los primeros pobladores del occidente mesoamericano, piezas exhibidas en el Museo Regional de Occidente de Guadalajara, Jal. México.
2	Colección de collares y ornamentos, elaborados por los primeros pobladores del occidente mesoamericano, piezas exhibidas en el Museo Regional de Occidente de Guadalajara, Jal. México.
3	Fachada del edificio del Museo Regional de Occidente de Guadalajara, Jal. México.
4	Equipal de la Zona del Municipio de Zacoalco de Torres, Jal. México
5	Molcajete de la Zona San Lucas Evangelista, del Municipio de Tlajomulco de Zúñiga, Jal. México
6	Silla de montar grabada en la técnica de piteado, de la Zona del Municipio de Colotlán, Jal. México
7	Jarros elaborados en la técnica de cerámica de petatillo de la Zona de San Pedro del Municipio de Tlaquepaque, Jal. México
8	Fachada del edificio de la Casa de las Artesanías Jaliscienses de Guadalajara, Jal. México.

BIBLIOGRAFIA

- Ainsworth, L.** (2013, Diciembre 15). *Successful Sales Forecasting: Discover a Simple 3 Step Approach to Creating Reliable Sales Forecasts*. Retrieved from Amazon: https://www.amazon.com.mx/Successful-Sales-Forecasting-Discover-Forecasts-ebook/dp/B00A9VQ80Q/ref=sr_1_4?s=books&ie=UTF8&qid=1455069181&sr=1-4&keywords=sales+forecast
- Bryars, M.** (2004). In M. Bryars, *The Design Encyclopedia* (p. 431). New York: The Museum of Modern Art.
- Burton, M.** (2011, Septiembre 21). *Pentagram Career Profile*. Retrieved from Animation Career Review: <http://www.animationcareerreview.com/articles/pentagram-career-profile>
- Cuanto Gana, Famosos de los Negocios y Carreras.** (2107, Agosto 12). *Cuanto Gana*. Retrieved from Cuanto Gana un Diseñador Gráfico: <https://www.cuanto-gana.com/cuanto-gana-un-disenador-grafico>
- Dingox.** (2013). *Dingox*. Retrieved from ¿Cuánto gana un diseñador gráfico en México?: <http://dingox.com/sueldos-y-salarios/cuanto-gana-un-disenador-grafico-en-mexico.html>
- Enríquez, S.** (2014, Mayo 29). *El rol del diseñador gráfico en la actualidad*. Retrieved from Casiopea: http://wiki.ead.pucv.cl/index.php/El_rol_del_diseñador_gráfico_en_la_actualidad
- Espasa Calpe.** (2015). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- Frascara, J.** (2001). La desmaterialización del diseño: un nuevo perfil del diseño de comunicación. In U. d.-F. Dieño, *Actas de Diseño*. Buenos Aires: Universidad de Palermo - Facultad de Dieño.
- García, M.** (2011, Junio 20). *Pentagram, un estudio de diseño diferente*. Retrieved from Brandemia: <http://www.brandemia.org/pentagram-un-estudio-de-diseno-diferente>
- Gobierno del Estado de Jalisco.** (2000, Septiembre). Ley de Hacienda del Estado de Jalisco. *Periodico Oficial del Estado de Jalisco*, p. Artículos 39 al 46.
- Gobierno del Estado de Jalisco.** (2012). Ley de Ingresos y Reglamento Hacendario del Estado de Jalisco. In G. d. Jalisco, *Ley de Ingresos y Reglamento Hacendario del Estado de Jalisco* (p. Artículo 11). Guadalajara: Nabu Press.

- Grefe, X.** (2006, Diciembre). *Gestión de empresas creativas - Industrias creativas – Publicación 3*. Retrieved from World Intellectual Property Organization (WIPO): http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/copyright/938/wipo_pub_938.pdf
- John T. Mentzer, M. A.** (2004). *Sales Forecasting Management: A Demand Management Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Julier, G.** (2003). The Thames and Hudson Dictionary of 20th-Century Design and Designers. In G. Julier, *The Thames and Hudson Dictionary of 20th-Century Design and Designers* (p. 153). New York: Thames and Hudson.
- Lavernia, N.** (2010). Gestión del Diseño, en El valor del Diseño, Gráfico e Industrial. In N. Lavernia, *Gestión del Diseño, en El valor del Diseño, Gráfico e Industrial*. Valencia: Asociación de Diseñadores de la Comunidad Valenciana (ADCV).
- Leyte, J. S.** (2003). *Como iniciar una pequeña empresa: su viabilidad de mercado*. Cd. de México: Editorial Grupo Patria Cultura.
- López, J.** (2016, Enero 18). Supervivencia de las nuevas empresas. *El Financiero*.
- Lozada, D. I.** (2004). *La artesanía de México: Historia, mutación y adaptación de un concepto*. Zamora: Colegio de Michoacán.
- Luján, D.** (2009). *El Qué y Cómo de los Pronósticos en las Ventas*. Cd. de México: Editorial Grupo Gasca.
- Marín, M. R.** (2009). *El que y como de los pronósticos en las ventas. Planeación para incrementar sus ventas*. Zapopan: Editorial Grupo Gasca.
- Matos, L. M.** (2017). *Pronóstico de Ventas: Método sencillo para conocer la demanda de su producto o servicio y saber si su negocio será rentable*. Retrieved from Amazon: http://www.amazon.com.mx/Pron%C3%B3stico-Ventas-sencillo-producto-servicio-ebook/dp/B01AS2D6QO/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1455069403&sr=1-1&keywords=pronostico+de+ventas
- Meggs, P. B.** (n.d.). *Historia del diseño gráfico*. Retrieved from Editorial RM: http://editorialrm.com/img/pressbook/pressbook_84_1_2.pdf
- Muría, J. M.** (2005). *Breve Historia de Jalisco*. Ciudad de Mexico: Colegio de México - Fideicomiso Historia de las Américas.
- Neuvoo.** (2018). *Salarios en Mexico*. Retrieved from Salario de Diseñador Grafico en México: <https://neuvoo.com.mx/salario/salario-Dise%C3%B1ador-Grafico>
- Olachea, O.** (2013, Agosto 16). *3 tips para vender tu diseño*. Retrieved from Paredro: <http://www.paredro.com/3-tips-para-vender-tu-diseno>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (2004). *La Clave de la Propiedad Intelectual: Guía para pequeños y medianos exportadores*. Retrieved from World Intellectual Property Organization (WIPO): http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/intproperty/itc_p163/wipo_pub_itc_p163.pdf

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). (2005). *¿Qué es la propiedad intelectual?* Retrieved from World Intellectual Property Organization (WIPO): http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf

Patterson, B. (2014). *Sales Forecasting Basics*. Retrieved from Amazon: https://www.amazon.com.mx/Sales-Forecasting-Basics-English-Batterson-ebook/dp/B00T9UUIHW/ref=sr_1_13?s=books&ie=UTF8&qid=1455069299&sr=1-13&keywords=sales+forecast

Pentagram Partners. (2010). *Pentagram Marks: 400 Symbols & Logotypes*. London: Laurence King Publishing.

Perez, C. A. (2012, Febrero 25). *Caso Práctico Pentagram, la Estructura de la Organización*. Retrieved from Slideshare: http://es.slideshare.net/EMBA_ESIC/grupo-3-pentagram-25-febrero

Real Academia de la Lengua Española. (2015). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Planeta.

Russo, G. (2013). *Loyalty Programs and Sales Forecast*. Scotts Valley: Create Space Independent Publishing Platform.

Secretaría de Economía México. (2009, Noviembre). *México destaca a nivel mundial en las industrias creativas*. Retrieved from Trade Links - Lazos Comerciales: http://www.economia-snci.gob.mx/sic_php/pages/bruselas/trade_links/esp/novesp2009.pdf

U.S. Bureau of Labor Statistics . (n.d.). *Compare salaries by city and state*. Retrieved from U.S. Bureau of Labor Statistics : <http://www.bls.gov>

UNESCO - Global Diversity Alliance. (2016, Octubre). *Comprender las Industrias Creativas*. Retrieved from Industrias Creativas según la UNESCO.: https://wayback.archive-it.org/10611/20160910100158/http://portal.unesco.org/culture/en/files/30850/11467401723cultural_stat_es.pdf/cultural_stat_es.pdf

United Kingdom Design Council. (2018). *The Design Economy*. Retrieved from United Kingdom Design Council: <http://www.designcouncil.org.uk/what-we-do/design-economy?gclid=CNzv8PLx7soCFZWFaQodNpsMvQ>

Universidad Anáhuac México. (2015, Diciembre 14). Tasa de supervivencia de las nuevas empresas. Cd de México, D.F., Mexico: Facultad de Responsabilidad Social.

Vidal, I. (2016). *Conoce los 10 principios para abordar la transformación*. Retrieved from The Inbounder: <http://theinbounder.com/es/blog/manifiesto-de-marketing-digital-conoce-los-10-principios-para-abordar-la-transformacion>