



# **Instituto Politécnico Nacional**

**Escuela Superior de Comercio y Administración  
Unidad Santo Tomás**



**Sección de Estudios de Posgrado y de Investigación**

**Propuesta de un plan de negocio para una micro-  
empresa competitiva de diseño gráfico ubicada en el  
Distrito Federal durante el período 2012-2016**

## **T E S I S**

**Que para obtener el grado de:  
Maestra en Ciencias en Administración de Negocios**

**Presenta:  
Lic. Patricia Blancas Galicia**

**Director:  
Dr. Zacarías Torres Hernández**

México, D.F.

Junio de 2011



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 10:00 horas del día 13 del mes de MAYO del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

“PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA MICROEMPRESA COMPETITIVA DE DISEÑO GRÁFICO UBICADA EN EL DISTRITO FEDERAL DURANTE EL PERIODO 2012-2016”

Presentada por el alumno:

**BLANCAS**

Apellido paterno

**GALICIA**

Apellido materno

**PATRICIA**

Nombre(s)

Con registro: 

B	0	7	1	9	4	7
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

**MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

### LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

DR. ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ

DRA. MARIA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO

M. EN C. ALMA DELIA TORRES RIVERA

M. EN C. MARCO POLO HERNÁNDEZ

M. EN C. MARTÍN JESÚS MILLÁN MANJARREZ

### EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

DRA. MARIA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO



SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SECCIÓN DE TÍTULOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**  
**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la **Ciudad de México**, el día **13** del mes de **mayo** del año **2011**, la que suscribe, **Patricia Blancas Galicia**, alumna del programa de **Maestría en Ciencias en Administración de Negocios** con número de registro **B071947** adscrita a la **Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomas**, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **Dr. Zacarías Torres Hernández** y cede los derechos del trabajo intitulado **“Propuesta de un plan de negocio para una microempresa competitiva de diseño gráfico ubicada en el Distrito Federal durante el período 2012-2016”**, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección **p.blancas@yahoo.com.mx**. Si el permiso se otorga el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

**Patricia Blancas Galicia**

## **Agradecimientos**

Tengo una enorme deuda de gratitud para que este proyecto fuera una realidad. De manera particular agradezco al Dr. Zacarías Torres Hernández por la dirección de esta tesis, así como a la Dra. María Antonieta Andrade Vallejo, a la M. en C. Alma Delia Torres Rivera, al M. en C. Martín Jesús Millán Manjarrez y al M. en C. Marco Polo Hernández, por sus valiosas sugerencias.

De forma particular agradezco al Dr. Guillermo Velázquez Valadez por impulsarme a estudiar una maestría y también por mostrar su interés para concluirla. Gracias al M. en C. Jesús Martínez Espinosa, al Lic. Edgar Morales Botello y a la M. en C. Judith Ramírez Sosa por su ayuda solícita en todo momento. Gracias al Dr. Mijael Altamirano Santiago y al Lic. César Rodríguez Gómez por la facilitación de material bibliográfico. Gracias al D.I. Arturo Domínguez Macuzet por su tiempo para una entrevista. Así mismo agradezco al Lic. Pablo Monzalvo Pérez por sus útiles sugerencias y valiosos comentarios que ayudaron a configurar esta investigación.

Agradezco a mis amigos y amigas de quienes he recibido además de gratos espacios de alegría, su experiencia y conocimiento. Gracias a Carlos Resendes, Raúl Gómez, Rodolfo Robles, Elizabeth Gallardo, Sonia Calva, Elizabeth Miranda, Tania Ortiz y en particular a Gaby Hernández por su tiempo para ayudarme a resolver dudas en el área contable. Muchas gracias a Gricelda Guzmán, Nallely Garcés y Raquel Barrón por su apoyo y amistad.

Gracias a mis padres, Rafael y Olivia, por su amor incondicional, a Mario y Yaqui, padres de mis dos hermosos sobrinos: Esaú y Adiel, gracias a mi hermana Liz por su invaluable apoyo y a mi hermanito Moi, por demostrar su confianza en mi

Finalmente gracias a ti JESÚS, mi Dios, mi única razón de existir. Gracias por todos los recursos dispuestos para cumplir el propósito para el cual tu me diseñaste desde antes de la creación del mundo.

*"Manda, enseña, no descuides el don que hay en ti."*

*1 Timoteo 4: 11,14.*

*"Y te pondrá Dios por cabeza, y no por cola;  
y estarás encima solamente, y no estarás debajo;*

*si obedecieres los mandamientos de tu Dios,  
que yo te ordeno hoy, para que los guardes y los cumplas".*

*Deuteronomio 28:13.*

*"se ciñó una toalla a la cintura y le lavó los pies a sus discípulos".*

*Juan 13: 3-5.*

## Índice

Índice de tablas.....	11
Índice de figuras .....	13
Glosario .....	14
Relación de siglas y abreviaturas .....	16
Resumen .....	17
Abstract.....	18
Introducción .....	19
Capítulo 1. Marco contextual .....	21
1.1 Definición de diseño gráfico .....	21
1.2 Evolución del diseño gráfico.....	22
1.3 Panorama del diseño gráfico en el mundo .....	24
1.3.1 Unión Europea.....	24
1.3.2 Estados Unidos.....	27
1.3.3 Asia.....	29
1.3.4 México, Distrito Federal .....	30
1.3.5 Posición de la microempresa de diseño gráfico en el D.F. ....	32
1.3.6 Acciones para fortalecer a las microempresas de diseño gráfico .....	34
1.4 Conclusión .....	35
Capítulo 2. Estrategia de investigación.....	36
2.1 Descripción del problema.....	36
2.2 Planteamiento del problema.....	37
2.3 Objetivo general y específicos .....	37
2.3.1 Objetivo general.....	37

2.3.2	Objetivos específicos.....	37
2.4	Preguntas de Investigación .....	38
2.5	Justificación.....	39
2.6	Método .....	41
2.6.1	Diseño general de la investigación .....	43
2.6.2	Recolección, construcción y análisis .....	45
2.6.3	Construcción del modelo final.....	49
Capítulo 3.	Empresa, competitividad y plan de negocio .....	50
3.1	La empresa .....	50
3.1.1	Recursos humanos, recursos y sistemas .....	51
3.1.2	La unidad empresarial y sus distintos aspectos.....	52
3.1.3	El empresario.....	53
3.1.4	Los fines de la empresa.....	53
3.1.5	Clasificación de la empresa .....	54
3.1.6	La microempresa .....	54
3.2	Competitividad .....	57
3.2.1	Evaluación de la competitividad.....	57
3.2.2	Factores que determinan la competitividad empresarial.....	59
3.2.3	Enfoque de estructura y de recursos y capacidades .....	61
3.3	Ventaja competitiva .....	65
3.3.1	Cadena de valor .....	66
3.4	Plan de negocios.....	67
3.5	Plan de negocios de la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial del Instituto Politécnico Nacional.....	68
3.5.1	Introducción .....	69

3.5.2	Análisis de la investigación de mercado .....	69
3.5.3	Estrategia de negocio .....	70
3.5.4	Tecnología de la producción.....	70
3.5.5	Organización y administración.....	70
3.5.6	Análisis matricial .....	71
3.5.7	Aspectos económicos financieros.....	71
3.5.8	Conclusiones .....	72
3.5.9	Anexos.....	72
3.6	Modelo de plan de negocio de Oscar H. Pedraza Rendón .....	72
3.6.1	Descripción del negocio.....	72
3.6.2	Portafolio de productos .....	73
3.6.3	El mercado .....	73
3.6.4	Análisis de la competencia .....	74
3.6.5	Procesos y procedimientos de operación .....	74
3.6.6	La organización y el personal estratégico.....	75
3.6.7	Aspectos económicos financieros.....	75
3.6.8	Principales riesgos y estrategias de salida .....	76
3.6.9	Sistema del seguimiento de la gestión .....	76
3.6.10	Documentos de apoyo y anexos .....	76
3.7	Modelo de Francisco Montaña Sánchez .....	76
3.7.1	Mercado.....	76
3.7.2	Constitución de la empresa .....	77
3.7.3	Producción.....	77
3.7.4	Administración .....	78

3.7.5	Financiero .....	79
3.8	Matriz comparativa de los planes de negocio .....	80
3.9	Conclusión .....	81
Capítulo 4.	Propuesta de plan de negocio .....	82
4.1	Resumen ejecutivo.....	82
4.2	Descripción del negocio .....	84
4.2.1	Visión.....	84
4.2.2	Misión .....	84
4.2.3	Valores .....	84
4.2.4	Objetivos generales .....	85
4.3	Análisis matricial FODA.....	85
4.4	Estudio de mercado .....	87
4.4.1	Demanda .....	88
4.4.2	Oferta.....	96
4.4.3	<i>Benchmarking</i> .....	98
4.4.4	Mezcla de la mercadotecnia .....	101
4.5	Estrategia de negocio.....	102
4.6	Estudio administrativo .....	104
4.6.1	Marco legal .....	104
4.6.2	Organigrama.....	105
4.7	Estudio técnico .....	110
4.7.1	Cadena productiva de la industria editorial .....	110
4.7.2	Calculo de horas.....	114
4.7.3	Localización de la oficina .....	115

4.8	Estudio financiero.....	116
4.8.1	Descripción de la inversión.....	117
4.8.2	Ingreso.....	119
4.8.3	Costo .....	122
4.8.4	Gastos de operación.....	123
4.8.5	Horizonte del proyecto.....	125
4.8.6	Fuentes de financiación.....	125
4.8.7	Valor Actual Neto.....	128
4.8.8	Tasa Interna de Retorno.....	128
	Conclusiones.....	129
	Recomendaciones.....	131
	Bibliografía .....	132
	Anexos .....	140

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b>	Institutos, centros y universidades que imparten estudios de nivel superior y postgrado de diseño gráfico en el D.F. ....	31
<b>Tabla 2.</b>	Clasificación de empresas según el número de empleados.....	54
<b>Tabla 3.</b>	Matriz comparativa de tres planes de negocio.....	80
<b>Tabla 4.</b>	Análisis FODA para Global Graphix Press .....	85
<b>Tabla 5.</b>	Número de empresas por tamaño y división editorial .....	89
<b>Tabla 6.</b>	Producción por división editorial .....	92
<b>Tabla 7.</b>	Personal empleado en la industria editorial privada .....	93
<b>Tabla 8.</b>	Edición de libros en otros soportes.....	94
<b>Tabla 9.</b>	Número de empresas de diseño gráfico en el D.F.....	96
<b>Tabla 10.</b>	Clasificación y ubicación de empresas de diseño gráfico de acuerdo al tamaño.....	97
<b>Tabla 11.</b>	Variables consideradas para cotizar la edición de un libro .....	99
<b>Tabla 12.</b>	Etapas en la edición de un libro.....	114
<b>Tabla 13.</b>	Tiempo aproximado en cada etapa de edición .....	114
<b>Tabla 14.</b>	Descripción de la inversión .....	117
<b>Tabla 15.</b>	Total de la inversión.....	118
<b>Tabla 16.</b>	Cálculo de horas ocupas en la corrección de estilo y formación .....	120

<b>Tabla 17.</b>	Cálculo de horas ocupas en la corrección de estilo, formación y diseño.....	120
<b>Tabla 18.</b>	Cálculo de horas ocupas en la elaboración de elementos ilustrativos.....	121
<b>Tabla 19.</b>	Ingreso en la elaboración de un libro de 120 páginas .....	122
<b>Tabla 20.</b>	Costo en la elaboración de un libro de 120 páginas .....	122
<b>Tabla 21.</b>	Gastos administrativos .....	123
<b>Tabla 22.</b>	Gastos de ventas.....	124
<b>Tabla 23.</b>	Global Graphix Press S.A de C.V .....	126

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b>	Método comparativo .....	44
<b>Figura 2.</b>	Diagrama de la construcción de información .....	48
<b>Figura 3.</b>	Factores que afectan la competitividad .....	60
<b>Figura 4.</b>	Modelo de las Cinco Fuerzas .....	62
<b>Figura 5.</b>	Modelo de la Cadena de Valor .....	67
<b>Figura 6.</b>	Empresas del sector privado con actividad editorial por tamaño .....	90
<b>Figura 7.</b>	Empresas del sector privado por división editorial (Títulos).....	90
<b>Figura 8.</b>	Facturación de acuerdo al tamaño de las editoriales.....	91
<b>Figura 9.</b>	Producción por división editorial (Títulos) .....	92
<b>Figura 10.</b>	Producción por división editorial (Ejemplares impresos) .....	93
<b>Figura 11.</b>	Tendencia de la publicación de documentos digitales.....	95
<b>Figura 12.</b>	Cadena de Valor para la microempresa Global Graphix Press .....	103
<b>Figura 13.</b>	Organigrama de Global Graphix Press.....	106
<b>Figura 14.</b>	Croquis, distribución de áreas de trabajo .....	116

## Glosario

**Bauhaus.** Escuela de diseño, arte y arquitectura fundada en 1919 por Walter Gropius en Weimar (Alemania).

**Huérfano.** La última línea de un párrafo que queda sola al principio de una página.

**Calculo de papel.** Conocer el tamaño y la cantidad de papel que se ocupará

**Callejón.** Dos palabras iguales que terminan al final de una línea.

**Cluster.** Concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en acciones estrechamente relacionadas, lo que ayuda a los encadenamientos productivos hacia atrás y hacia adelante.

**Competitividad.** Habilidad para exportar el uso eficiente de los factores de producción y de los recursos naturales y el incremento de la productividad la cual garantiza la elevación del nivel de vida.

**Diseño Gráfico.** Acción de concebir, programar, proyectar y realizar comunicaciones visuales, destinados a transmitir mensajes específicos a grupos determinados. Es la actividad que posibilita comunicar gráficamente ideas hechos y/o valores procesados y sintetizados en términos de forma y comunicación.

**Dummy.** Es un prototipo final del libro con cortes y dobleces finales que contendrá. Es útil para el cliente visualice como quedará el libro, así como para que el impresor.

**Freelance.** Persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado.

**Industria.** Grupo de empresas fabricantes de productos similares.

**Método.** Es el camino para llegar a un fin, el método de investigación es el procedimiento que se aplica para lograr los objetivos que los investigadores se proponen.

**Microempresa.** Organización con propietarios y administradores independientes, no dominan el sector de la actividad en donde opera y cuenta con una estructura organizacional muy sencilla.

**Plan de negocios.** Documento único, que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Su elaboración es fundamental para la búsqueda de financiamiento, socios, o inversionistas.

**Royalty Free Stock.** Uso libre de derechos de una fotografía, ya que solo se paga una sola vez (así se adquiere la licencia) y se es libre de usarla cuantas veces sea necesario dentro de los términos del contrato establecido.

**Tipo móvil.** Pieza habitualmente metálica en forma de prisma. Cada una de estas piezas contiene un carácter o símbolo en relieve e invertido especularmente. La invención de los tipos móviles se atribuye tradicionalmente a Gutenberg.

**Viudas.** Aquellos párrafos cuya primera línea comienza solitaria al final de una página.

## Relación de siglas y abreviaturas

<b>AIGA</b>	American Institute of Graphic Arts
<b>ENAMIN</b>	Encuesta Nacional a Micronegocios
<b>CAFA</b>	Academy of Fine Arts
<b>CANIEM</b>	Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana
<b>CODIGRAM</b>	Colegio de Diseñadores Industriales y Gráficos de México
<b>DMI</b>	Design Management Institute
<b>ICSIDI</b>	International Council of Societies of Industrial Design.
<b>ICOGRADA</b>	International Council of Graphic Design Associations
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
<b>MIPyMEs</b>	Micro, pequeña y mediana empresa
<b>MBA</b>	Master in Business Administration
<b>GATT</b>	Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio
<b>TLC</b>	Tratado de Libre Comercio
<b>UPDCE</b>	Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial

## **Resumen**

En el contexto de la globalización económica, las empresas de México requieren implantar medidas no convencionales que les permita ser competitivas.

Actualmente el sector empresarial en el Distrito Federal está constituido por el 99.6% de microempresas, las cuales en su mayoría presentan diversos problemas relacionados a la carencia de conocimientos en administración, economía y finanzas, además el casi nulo apoyo por parte del gobierno provoca que difícilmente enfrenten las adversidades tanto internas como externas.

Esta tesis aporta un plan de negocios, producto de una investigación en el tema la cual propone un plan de negocios para una microempresa competitiva de diseño gráfico que se adecue a las condiciones establecidas actualmente en el contexto social, cultural y empresarial del Distrito Federal.

## **Abstract**

Within the Economic Globalization context, Mexican companies require to deploy non conventional measures that allow them be more competitive.

Currently, the Federal District of Mexico business population is composed by 99.6% of companies that can be classified as microbusinesses, and most of them show many problems related to the lack of knowledge in management, economy and finance. In addition to this, the almost null government policies to support this sector, provokes that such business population can hardly manage when facing the internal and external adversities.

This thesis presents a business plan, which is the result of a research of the specific graphic design sector. Such business plan presents a competitive microbusiness in the graphic design sector that is adequate to the current socioeconomic and cultural context within the Federal District of Mexico.

## Introducción

La aplicación del diseño gráfico en la empresa, es de suma importancia para negocios organizados, pues ya no basta con ofrecer un producto o servicio que tenga un buen precio y cumpla con las normas de calidad, sino que además tiene que identificarse y diferenciarse debido al entorno competitivo y globalizado al que se enfrenta. Por medio de la imagen se emiten mensajes al consumidor que podrían favorecer o dificultar la adquisición del bien o servicio, sin embargo se observa que en el Distrito Federal las grandes empresas son prácticamente las únicas que se han percatado de esto, y no la micro, pequeña y mediana empresa (MIPyMEs).

Durante el desarrollo de esta tesis se analizó que las Instituciones de Educación Superior, el Estado, el Colegio de Diseño Gráfico e Industrial de México y diversas asociaciones ubicadas en el Distrito Federal, no han creado aún suficientes vínculos que enlacen al diseñador gráfico con el sector productivo y social, por consiguiente cuando un emprendedor de esta profesión desea aperturar una microempresa diseño gráfico, no cuenta con las herramientas necesarias que le permitan elaborar un plan de negocios.

Por esta razón esta tesis tiene como objetivo, elaborar una propuesta de plan de negocio para una microempresa de diseño gráfico competitiva ubicada en el Distrito Federal durante el período de 2012-2016.

Este documento se presenta en cuatro capítulos. En el primer apartado se define la profesión del diseño gráfico; posteriormente se describen sus antecedentes; luego se realiza un estudio de la situación de esta profesión en países de la Unión Europea, Estados Unidos, países asiáticos; para finalmente concretar en México.

En el segundo capítulo se expone la estrategia de investigación, la cual abarca el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, preguntas de investigación y el método utilizado.

En el tercer capítulo se analiza a la empresa, teoría de la competitividad y planes de negocios.

En el cuarto capítulo se propone el plan de negocios para una microempresa de diseño gráfico basado principalmente en el modelo de la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial del Instituto Politécnico Nacional.

Por último se mencionan las conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo 1. Marco contextual

Para sustentar el problema que aqueja de forma particular a las microempresas de diseño gráfico ubicadas en el Distrito Federal, a continuación se expone el marco contextual donde se desenvuelven éstas empresas, no sin antes comparar su desarrollo en la Unión Europea, Estados Unidos y Asia.

### 1.1 Definición de diseño gráfico

La industria del diseño gráfico es aún pequeña y reciente a nivel internacional, por lo que es común que la mayoría de la gente y en particular los empresarios desconozcan el significado y alcance que esta profesión posee, por este motivo se describen a continuación las siguientes definiciones:

De acuerdo con Frascara (2004) el diseño gráfico es la acción de concebir, programar, proyectar y realizar comunicaciones visuales, destinados a transmitir mensajes específicos a grupos determinados. Es la actividad que posibilita comunicar gráficamente ideas hechos y/o valores procesados y sintetizados en términos de forma y comunicación; Para (Newark, 2002) el diseño gráfico se encarga de clasificar, diferenciar, informar, comunicar e intervenir en el estado de ánimo; La *American Institute of Graphic Arts* (AIGA, 2010), órgano que representa al diseño gráfico a nivel Internacional, define esta profesión como: proceso creativo que combina el arte y tecnología para comunicar ideas en donde el diseñador gráfico trabaja con una gran variedad de herramientas de comunicación para expresar un mensaje a una audiencia en particular.

De acuerdo con estas definiciones se podría decir que el diseño gráfico es proceso creativo que tiene como fin comunicar una idea de forma clara, unívoca y estética a un público específico, a través de una forma bidimensional.

El alcance que tiene esta profesión es la oferta del servicio bajo las siguientes especialidades: creación de imagen corporativa; diseño de etiquetas para envases y embalajes, diseño de multimedia y páginas web, diseño publicitario o propagandístico, diseño editorial de periódico, revista y libro y la elaboración de proyectos de señalización, para los sectores productivo, público y social.

## **1.2 Evolución del diseño gráfico**

Con el surgimiento de la imprenta, inventada por Gutenberg a mediados del Siglo XV, se empezó a formar una alfabetización verbal en todo el mundo: La mayoría de la gente tendría la oportunidad de leer y escribir. Los escribanos se olvidarían de las penosas ediciones de libros dedicados a un grupo exageradamente limitado de personas.

El término de diseño gráfico se utilizó por primera vez en 1922, por William Addison Dwings quien acuñó el vocablo para describir las actividades de un individuo que daba orden estructural y forma visual para la comunicación impresa (Megs, 2009).

En un principio casi nadie se preocuparía en diseñar, porque simplemente los métodos de impresión no lo permitirían, los primeros impresores llamados también tipógrafos se esforzarían por mejorar su oficio como: diseñar el “tipo móvil”, vaciarlo en metal, construir prensas, comprar papel, desarrollar tintas adecuadas etcétera; sin duda, se preocupaban más por la técnica y no por el diseño (Dondis, 1990).

Con la llegada de la Revolución Industrial a finales del Siglo XIX, así como el perfeccionamiento de las técnicas de impresión y la fabricación de papel, se posibilitaron efectos decorativos mayores en el texto e imágenes, como bien lo lograron la editorial Kelmscott Press fundada por William Morris en Inglaterra y los carteles elaborados por Toulouse-Lautrec en Francia.

Esta etapa caracterizada por la industrialización y con ello la producción en serie, permitieron ampliar el mercado, ya que al simplificar los procesos de producción se abarataron, y un mayor número de personas tuvo acceso a su consumo. Así se creó la necesidad de cierto tipo de publicidad por medio de soportes gráficos (Pesvner, 2006).

Para estas fechas aún no existía una escuela de diseño. Fue hasta 1919 cuando surgió el primer instituto de diseño, arte y arquitectura, denominado *Bauhaus*, fundado por Walter Gropius, en Alemania y que se caracterizó porque unía la enseñanza de la escuela de artes y la de artes aplicadas. De esta forma en los talleres se decidió tener dos maestros: uno de forma (artista) y otro de técnica (artesano o técnico) que convergiera en la formación de un nuevo profesional, que sintetizara la sofisticación visual y los conocimientos de producción. Había que formar una nueva generación capaz de combinar estos dos atributos (Frascara, 2004).

Entre los años 50's y 70's el diseño gráfico se internacionalizó con la creación de proyectos de logotipos para las olimpiadas, los diseñadores lo hicieron en agencias de diseño creadas por ellos mismos como: Minale Tattersfield en Gran Bretaña, Ideo, Landor Associations, Lippincott y Siegel and Gale en los Estados Unidos y Total Design en Amsterdam. Al mismo tiempo fueron surgiendo, asociaciones, y centros de promoción del diseño que contribuyeron a la evolución del diseño gráfico, tanto en Europa como en Norte América. (Mozota, 2003)

Las investigaciones en el diseño se fueron diversificado desde la perspectiva psicológica, sociológica, antropológica, educativa, ecológico sustentable, mercadológica, entre otras (Frascara & Winkler, 2008). En cuanto al área administrativa no se le tomó mucha importancia y los teóricos no le pusieron suficiente atención. Fue en los años sesentas cuando poco a poco se empezaron a realizar estudios acerca de la convergencia de éstas dos disciplinas: la administración y el diseño (Press & Cooper, 2009).

Posteriormente gracias a los efectos de la globalización y la omnipresencia de las tecnologías de información se experimentó un cambio de paradigma en los campos de la política, economía, ecología y tecnología, por lo que el papel del diseño fungió como tema económico clave, ya que a partir de éste procederían puestos de trabajo, así como creación de riqueza al crear una ventaja competitiva por lo que los estudios en diseño y administración se intensificaron a partir de la consolidación de la Unión Europea.

Macdonald, (2004) refiere que ésta materia resulta ser un reto, porque no se trata únicamente de diseñar mejores productos, ni mejores procesos, sino de diseñar nuevos modelos de negocio.

### **1.3 Panorama del diseño gráfico en el mundo**

#### **1.3.1 Unión Europea**

El continente europeo se ha distinguido por ser precursor en cuanto al estudio y aplicación del diseño gráfico; países como España, Francia, Holanda, Inglaterra e Italia, entre otros, han realizado excelentes propuestas gráficas durante siglos, sin embargo es hasta finales del siglo XX cuando se empezó a tomar importancia. Satué, (1997) primer diseñador gráfico en recibir el “Premio Nacional del Diseño 1988” comentó que a principios de los 90’s, España vivía por primera vez una de las coyunturas más favorables de su historia pues anteriormente se era indiferente esta a profesión.

Hoy en día esa perspectiva ha cambiado, dado que el Consejo de Diseño ubicado en Inglaterra es uno de los principales órganos enfocado a la promoción de esta disciplina y la inserción en la productividad nacional europea (Frias, 2008). En el 2008 Michael Bichard, presidente de este organismo, reconoció al diseño gráfico, al industrial y al ambiental como piezas fundamentales para incrementar la competitividad en las empresas internacionales y así obtener mejores resultados en la innovación (Dexigner, 2007). Una de las metas de éste Consejo es que el

Reino Unido aplique de la mejor forma al diseño que cualquier otra nación. Describe que en el 2007, el 44% de las manufactureras estaban investigando más acerca del diseño que tres años atrás, pero las pequeñas y medianas empresas aún estaban encaminadas a una posición de desventaja competitiva debido a que carecían de habilidades y experiencia para el manejo del diseño.

Se consideró que la principal competencia en el siglo XXI para Inglaterra provenía de Brasil, Rusia, India y China debido a que estas naciones han incrementado su tecnología e investigando fuertemente en el diseño, China por ejemplo gradúa actualmente entre 10,000 a 30,000 estudiantes en un año, apuntando con su plan económico, a que se triplicará el número de escuelas. Korea capacita a 36,000 nuevos diseñadores cada año. Por su parte Finlandia, Suecia, Dinamarca, Alemania, India, Singapur y Nueva Zelanda también están investigando fuertemente en diseño (Richard & Kester, 2007).

Luisa Collina, profesora del Politécnico de Milán, comentó que se ha desarrollado la definición del concepto innovación “impulsada por el diseño”, la cual no está relacionada necesariamente con la innovación tecnológica, ni de procesos, ni con sofisticados análisis de mercado, si no que su impulsor es la capacitación en diseño. Un buen ejemplo de éxito de este tipo de innovación son los productos *Made in Italy*, ya que permite que las empresas italianas adquieran una ventaja competitiva frente a otras empresas.

Sin embargo, muchas compañías aun permanecen alejadas de éstas dinámicas innovadoras y carecen del conocimiento para competir, en particular se refiere a las PyMEs, debido a que aun no participan en el manejo del diseño. Para superar ésta barrera Collina recomienda que se inicien acciones concretas e intentar animar a las PyMES para que “prueben”, “toquen” y “saboreen” al diseño. Estas iniciativas deberán ser apoyadas por universidades, instituciones educativas, asociaciones de diseño, agencias y organizaciones de desarrollo locales.

En el 2000 el Bureau of European Designers' Associations reunió en Bruselas a diseñadores, académicos, legisladores y políticos para abrir un dialogo y discutir los múltiples beneficios económicos y culturales que el diseño ofrecería a la economía europea, para que se percataran que desde hace algunos años se ha dado un considerable cambio en la percepción del valor del diseño y la creatividad por parte de la industria y los negocios. En ésta reunión se comentó que el "rol" del diseño era continuamente desestimado en general e ignorado por el gobierno por lo que se tenía que comenzar a cambiar esta percepción. Francisco Carrera explicó que las políticas que se realizarían, tendrían un efecto a largo plazo, pero se debía empezar para crear conciencia de cómo el diseño fomenta ventajas competitivas a las empresas; El Dr. Peter Zec, director del *International Council of Societies of Industrial Design* (CSID) sostiene que "Ipod" de Apple son una prueba de que el diseño no sólo crea productos puramente funcionales para las innovaciones tecnológicas de hoy sino que además son atractivos emocionalmente, pues su diseño suscita un placer evidente al observador. (Macdonald, 2004).

En general, cada país en Europa cuenta con un centro de promoción de diseño como es el *Design Council* y el *Internacional Council of Graphics Design Associations* (Icograda) en Londres, el *Swedish International Design Center*, en Estocolmo, la *Associazione Disegno Industriale* en Milán, el *International Design Zentrum* en Berlín, el *Centro Português de Design* en Lisboa y el *Barcelona Centre Disseny* en Barcelona, entre otros, cuyo objetivo es convertir al diseño en un instrumento estratégico de referencia para promocionar, proyectar y divulgar la cultura del diseño que debiera tener la sociedad. Pretenden ser un puente entre los empresarios, las instituciones públicas, los centros de enseñanza de diseño y los profesionales del diseño.

Para que el diseño se siga promoviendo, en el 2005 se fundó en Essen, Alemania, el Centro de diseño "Zollverein", llevando a cabo la primera Exposición Mundial de Arquitectura y Diseño, misma que se repetirá cada cinco años.

Así mismo, a partir del 2006 se comenzó el proyecto “Capital Mundial del Diseño”, que es una competencia bienal para identificar y reconocer a las ciudades que han utilizado efectivamente al diseño para mejorar su calidad de vida. En el 2008 la Ciudad de Turín, Italia fue designada la primer ciudad piloto, en el 2010 Seúl, Korea del Sur y para el año 2012 está contemplada Helsinki, Finlandia. (Capital, 2011).

Entre otras actividades en el 2009, se conmemoró “El año Europeo de la Creatividad y la Innovación” y tuvo como uno de sus objetivos promover las industrias culturales, creativas, incluyendo al diseño, donde lo estético y lo económico coinciden (Europa, 2010).

Con estas acciones los gobiernos de Europa están procurando que el diseño llegue a posicionarse en las mentes de los empresarios, considerando que sus programas necesitan una política de diseño para ayudar a los estados miembros a poner en marcha estrategias maduras para el desarrollo y ofrecer argumentos que apoyen una adecuada inversión en la promoción del diseño como factor esencial del crecimiento económico.

De esta forma la administración del diseño ha tenido un mayor empuje en la última década pues implica vincular al diseño con la tecnología, la gestión empresarial, la gestión de marca y la gestión de *marketing*.

### **1.3.2 Estados Unidos**

A finales de los años treinta, una ola de inmigrantes provenientes de Europa llega a radicar a Estados Unidos. A partir de entonces surgen grandes héroes en el área del diseño gráfico como Paul Rand, Milton Glaser, Ivan Chermayet, entre otros. Sin embargo el diseño gráfico en los Estados Unidos comenzó a tener un auge a principios de los setentas y las primeras firmas que surgieron se ubicaron en Nueva York, Chicago, Dallas, Houston, Los Ángeles y San Francisco.

A su vez las empresas como AT&T, IBM y GM consideraban importante la creación de la identidad corporativa para sus empresas, por lo que comenzó un crecimiento en el sector del diseño gráfico (Sparkman, 1998). Antes de los setentas la actividad del diseño gráfico había sido relativamente obscura puesto que estaba poco documentada. La administración de empresas de diseño gráfico, como regla general estaba relegada, pues se interesaban los directivos más en diseñar y realizar proyectos novedosos. (Marsack, 2001).

Actualmente en esta nación referenciada, existen dos órganos de carácter internacional que impulsan al diseño gráfico, el primero es el *American Institute of Graphic Arts* (AIGA). Sus actividades se basan en dos ámbitos: el primero es apoyar de forma colectiva a diseñadores de este país, a través de la organización de eventos que generen conocimiento e intercambio de ideas, elaboración de publicaciones y premiación de proyectos sobresalientes; La segunda labor es difundir la labor del diseño gráfico a las empresas para que contraten más los servicios, esto se realiza a través de la vinculación del diseño con los negocios, el gobierno y el público en general. (AIGA, 2010)

Por otra parte el *Design Managment Institute* (DMI) surgió en Boston en el año de 1975. Su fundador, Peter Gorb (2001) considera que el diseño es de gran importancia, sin embargo aclara que existe una gran confusión entre el diseño y el mundo de los negocios. Esto se debe a que los diseñadores no hablan el lenguaje de la contabilidad, la administración financiera, la mercadotecnia o la estadística; lo que conlleva que director de diseño no participe en la planeación estratégica, como lo hace el director de mercadotecnia, el de producción, el de recursos humanos o el de finanzas. Y es que de acuerdo a una encuesta realizada a 60 directores comerciales y creativos Fishel (2003) explica que los diseñadores se preocupan más por mejorar sus técnicas de representación, por lo que sus conocimientos se especializan exclusivamente en área del diseño, pero no en la administración lo que conlleva a diversos problemas cuando laboran de forma independiente (*freelance*) o para una empresa grande.

Por otra parte Gorb considera que los empresarios “no ven al diseño” pues ellos utilizan adjetivos como “bonito o feo”, “funcional o disfuncional”, “valioso o inútil”, pero no utilizan el término “bien diseñado” o “mal diseñado”. Peters (2003) gurú del *management*, declara que el diseño es el determinante número uno de que un producto, servicio u experiencia destaque o no, sin embargo aun son pocos los administradores que habla sobre este tema. Cramer & Scott, (2004) opinan que el “buen diseño” va más allá del color, la textura, el material o la proporción. El buen diseño incluye a la estrategia, la tecnología, la economía y la política.

Por este motivo el DMI se han ocupado de allanar estas problemáticas haciendo llegar esta disciplina a todo el mundo a través de la enseñanza en Universidades e Institutos como: *Brunel University* (Inglaterra), *De Montfort University*, *Illinions Institute of Technology Institute of Design* (EUA), *INHOLLAND University* (Netherlands), *KAIST* (Korea del Sur) *MIP-Politecnico di Milano* (Italia), entre otras.

### **1.3.3 Asia**

El diseño gráfico, en Asia, ha tenido mayor relevancia en los últimos años, en países como China, Corea del Sur, Taiwan, Hong Kong y Singapure, debido a que se ha convertido en un gran pilar en el mundo de la industria. Japón por su parte ya le había dado importancia años atrás.

Frias (2008) refiere a Japón como uno de los países que está en la vanguardia en cuanto a diseño, pues en 1928 estableció una serie de organismos civiles y estatales que aseguraron la cultura del diseño. En 1959 desarrolló la primera política de diseño, misma que se replanteó en 1993. Por su parte Kazumasa Nagai comenta que a partir de los años noventas el diseño cobró importancia debido a la alta competencia y que gracias al alto nivel de tecnología de impresión se realizaron proyectos con mayor expresión. (*Alliance Graphique Internationale*, 2001).

En China, el diseño, ha cobrado importancia por el valor agregado que ofrece a las empresas, de ahí que se realizó la primera semana de diseño en Beijing 2009, la cual informó sobre los logros y tendencias más importantes de la industria del diseño internacional (Dexigner, 2009) Wang Min de la *Academy of Fine Arts* (CAFA) opina que es necesario promover el diseño porque la mayoría de las personas no saben realmente lo que el diseño puede hacer por ellos. Wang comenta que la CAFA está considerando la posibilidad de formar una asociación con una escuela de negocios para desarrollar un *Master in Bussines Administration* (MBA) con un plan de estudios de diseño y realizar un gesto significativo hacia la empresa u otras disciplinas (Wong, 2009)

Algunas de las actividades que han están llevando a cabo para gestionar al diseño son el designar a Seúl como “Capital mundial del diseño” en el 2010 y en el 2007 se realizó en Singapur el “Festival de Diseño de Singapur”.

#### **1.3.4 México, Distrito Federal**

La profesión de Diseño Gráfico surgió en México, a finales de los setenta. Previo a la graduación de los primeros diseñadores gráficos en México en el año de 1937 se desarrolló de manera informal el Taller de la Gráfica Popular, siendo el precursor de éste recinto Vicente Rojo, dónde se elaboró principalmente el diseño para publicaciones, en específico el diseño editorial en libros (Rojo 1996).

En el año de 1968 se realizó un proyecto que sobresalió, y que hasta la fecha se le reconoce a nivel internacional, es el que se creó para las XIX Olimpiadas celebradas en la Ciudad de México. El comité organizador presidido por el arquitecto Pedro Ramírez Vasquez invitó al diseñador gráfico estadounidense Lance Wyman para que creara la identidad corporativa y el diseño tipografico. El resultado fue muy exitoso por ser innovador, lo que sumo valor a los miles de visitantes de diferentes países que asistieron a este lugar (Megs, 2009).

Al mismo tiempo que se realizaba éste evento de carácter internacional, la Universidad Iberoamericana comenzaba a abrir sus puertas a los primeros estudiantes que aspiraban estudiar la Licenciatura de Diseño Gráfico en México (Castillo, 2006). Posteriormente otras universidades añadieron esta carrera a su oferta educativa como la Universidad Nacional Autónoma de México en 1973 y la Universidad Autónoma Metropolitana en 1974. Al egresar los primeros profesionistas, tuvieron que esforzarse para que su trabajo fuese reconocido, entre ellos figuraron Adolfo Falcón, Bernardo Recamier, Luis Almeida, Germán Montalvo, Efraín herrera, Pablo Rulfo entre otros (Melendez, 2003).

En el 2007 la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2007) informó la existencia de 194 universidades públicas y particulares que imparten esta carrera a nivel nacional y que la coloca en un porcentaje inferior, comparado con los Estados Unidos de América, pues tan sólo en 1995 este país contaba ya con aproximadamente 600 escuelas que impartían diseño gráfico, lo que producía cerca de 50,000 graduados anualmente y de forma similar sucedía en Europa con el egreso de 180,000 estudiantes (Roz, 1998).

En cuanto al Distrito Federal, existen un total de 21 universidades que imparten la licenciatura en diseño gráfico, tres que imparten especialización, cuatro maestrías y una el doctorado, éste último puede ser cursado por diseñadores gráficos, industriales y arquitectos. Ver tabla uno.

**Tabla 1. Institutos, centros y universidades que imparten estudios de nivel superior y postgrado de diseño gráfico en el D.F.**

<b>Públicas</b>				
	Licenciatura	Especialización	Maestría	Doctorado
Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco	•		•	•
Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco	•		•	
Universidad Nacional Autónoma de México	•		•	
Instituto Nacional de Bellas Artes	•	•	•	
<b>Privadas</b>				
Centro Cultural Universitario Justo Sierra, A.C.	•			
Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación, S.C.	•			

Centro Universitario San Ángel	•			
Universidad Anáhuac del Sur, S.C.	•			
Universidad CNCI	•			
Universidad del Pedregal	•			
Universidad del Valle de México	•			
Universidad Iberoamericana	•			
Universidad Insurgentes	•			
Universidad Intercontinental	•	•		
Universidad La Salle	•			
Universidad Tecnológica de México	•			
Universidad Univer	•			
Universidad de la Comunicación, S.C	•			
Universidad Simón Bolívar	•		•	
Universidad Insurgentes	•			
Universidad Mexicana	•		•	

**Fuente:** Elaboración propia con base a información de los catálogos de Licenciatura y Posgrado que registró la ANUIES.

La tabla uno indica que hace 42 años que inició esta profesión en México, incrementándose la enseñanza de esta disciplina, sin embargo Hernández y Crespo (2008) declaran que el papel del diseño se encuentra estancado, máxime en las estrategias de gestión, debido que para muchos esta carrera es concebida como un arte, artesanía o dibujo y no como una herramienta que ayuda a innovar, diferenciar y comunicar las cualidades y atributos tangibles e intangibles de los productos o servicios.

### **1.3.5 Posición de la microempresa de diseño gráfico en el D.F.**

De acuerdo a una investigación realizada en la Ciudad de México, Frias (2003) considera que el diseño, siendo un elemento estratégico en los negocios, es todavía subestimado por los empresarios, y algunas razones podrían ser atribuibles a su falta de interés por la disciplina aún cuando todo lo que los rodea ha sido diseñado, pero otras más pudieran corresponder a que los diseñadores, no han sabido promover el valor de la profesión pues se obsesionan en perfeccionar sus técnicas de representación que por preocuparse puramente en comprender correctamente cuál es el problema de diseño ligada a la estrategia de competitividad de las empresas. Además no hablan el lenguaje de los negocios pues no aplican su experiencia y habilidad en áreas como la mercadotecnia o la investigación.

Domínguez, (2009) director del Colegio de Diseñadores Gráficos e Industriales de México (CODIGRAM) considera que son pocos los empresarios que contratan los servicios de diseño, debido a que la mayoría desconocen el valor de éste, de tal forma que en ocasiones pareciera que “le hacen el favor” al diseñador al solicitar sus servicios. Además considera que existe una mayor oferta de diseño que demanda, y deduce que los que estudian diseño lo hacen porque “está de moda” y no porque tengan la vocación lo que provoca que el cobro del servicio se abarate. Domínguez, considera que hace falta investigación en ésta área, sin embargo el presupuesto y el tiempo para llevarlos a cabo en CODIGRAM son limitados por lo que la forma para poder lograrlos resulta un reto para esta profesión.

García & Gómez, (2006) opinan que el diseño es un recurso muy importante utilizado en las grandes empresas internacionales, pero no en las MIPyMEs; y es que existe un bajo entendimiento y compromiso por parte de los gerentes (Iduarte & Zarza, 2005) pues emplean los servicios de diseño sin invertir cantidad alguna o invirtiendo el mínimo posible, piensan que el diseño es tan sencillo que ellos mismos lo pueden desarrollar, las evaluaciones del proyecto las realizan únicamente bajo su percepción, por último, no existe un responsable en un área encargada del desarrollo de nuevos productos.

En una encuesta realizada a 138 pequeñas, medianas y grandes empresas de los sectores: industrial, comercio y de servicios que operan en la Ciudad de México y Zona Metropolitana se obtuvo que aquellas que invierten en diseño, en su mayoría, son las grandes y medianas del sector industrial porque consideran importante la imagen tanto a nivel corporativo como de mercado, en cambio las pequeñas empresas, en la mayoría de los casos no innova y no invierte en diseño porque no cuenta con los recursos financieros y creen que no es importante. En cuanto a las empresas grandes y medianas de los sectores de comercio y de servicios se enfocan más al área de mercadotecnia y publicidad. Finalmente las

pequeñas empresas de los sectores comercio y servicios, consideran que es más importante la calidad en el servicio al cliente que el diseño (Guijosa, 2004).

Por otra parte en el 2006 se realizó una investigación en la Ciudad de México y Zona Metropolitana a 60 empresas de diseño gráfico, el cual reveló que el 85% de los empresarios, desconocen la importancia de la toma de decisiones y su vínculo con la responsabilidad directiva dentro de la organización. El estudio reveló que el 67% de los empresarios desconocen la importancia del concepto “toma de decisiones” y cómo éstas impactan en el desempeño financiero de sus negocios. Al analizar las respuestas de los empresarios, se obtuvo que un 33% de los encuestados que marcan una respuesta hacia “medianamente de acuerdo”, 5%, que marcan “nunca me he preocupado por ese tema” y 28 % de personas que están en desacuerdo. Sólo el 33% tiene conciencia de la responsabilidad que implica el papel directivo y el peso de la toma de decisiones para el futuro de sus organizaciones.

### **1.3.6 Acciones para fortalecer a las microempresas de diseño gráfico**

Como parte de sus primeras acciones para implementar al diseño, el Centro de Diseño e Innovación de Nuevos Productos del Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, plantea el proyecto: “Política de Diseño Integral para México” coordinado por el Dr. Frias, (2008) el cual es una iniciativa que nació dentro de la sociedad civil, y que busca el apoyo del gobierno para su implementación. En esta labor se convocó a diversos organismos de diseño en México como Universidades, Colegios de Diseñadores, el Consejo de Diseñadores de México, QUORUM, e importantes promotores del diseño como la revista “a! diseño”, la Guía Mexicana de Diseño, el Museo Mexicano de Diseño (MUMEDI), además de la participación de los diseñadores más influyentes del país, a fin de elaborar efectivamente una nueva política.

El grupo de trabajo ha diseñado una estrategia para su planeación, desarrollo e implementación, misma que contempla cinco áreas donde podría tener un mayor impacto: Economía y negocios, sustentabilidad, educación, cultura e identidad nacional, ciencia y tecnología. Así, por medio de la creación de una identidad del diseño, los productos generados en México tendrían más valor para el propio consumidor mexicano y apoyarían a la reactivación de la economía con su producción y venta.

#### **1.4 Conclusión**

La aplicación del diseño gráfico es de suma importancia para que las empresas sean competitivas, sin embargo en el Distrito Federal las grandes empresas son prácticamente las únicas que se han percatado de esto, y no la micro, pequeña y mediana empresa (MIPyMEs). Esto resulta grave para las empresas que ofrecen el servicio de diseño gráfico en el Distrito Federal, porque las MIPyMEs integran el 99.5% del número de unidades económicas, y las grandes sólo el 0.4%. Se observo que éste fenómeno también lo transitó la Unión Europea y Asia hace aproximadamente una década, mismo que se ha modificado gracias a la generación de nuevos acuerdos entre Instituciones de Educación Superior y el Estado, los cuales han permitido generar una cultura empresarial al generar vínculos entre el diseñador gráfico y las MIPyMEs.

En México, se vislumbra ya esta transformación, siendo el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Ciudad de México, el principal promotor.

## **Capítulo 2. Estrategia de investigación**

En el capítulo anterior se analizó el entorno de la empresa de diseño gráfico, no sólo en el Distrito Federal, sino también en países de primer mundo con la finalidad de determinar el planteamiento del problema, mismo que se expresará a continuación.

Para alcanzar los objetivos asentados en esta estrategia de investigación, se utilizó la teoría fundamentada y el método comparativo continuo.

### **2.1 Descripción del problema**

En el Distrito Federal existen diferentes causas que impiden al diseñador gráfico emprender una microempresa competitiva, como se muestran en los siguientes enunciados:

- Las Instituciones de Educación Superior (IES) del Distrito Federal que imparten la Licenciatura de Diseño Gráfico, no cuentan con centros de investigación de diseño gráfico que lo vinculen con el sector productivo, público y social.
- El Colegio de Diseño Gráfico e Industrial de México, aun no cumple sus funciones de vinculación con el sector productivo, público y social, como sucede en los países de Europa o Estados Unidos.
- El Estado no ofrece un servicio sólido de vinculación a empresas de base creativa, pues más bien se enfoca a aquellas de base tecnológica a través del servicio de incubadoras, capacitación, asesoría, entre otras.

- En un mundo globalizado en el que ya no basta ofrecer productos de calidad o buen precio, la mayoría de los empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal, desconocen el valor que otorga el diseño gráfico.
- Los diseñadores gráficos desconocen de temas relacionados a la administración, mercadotecnia, gestión de la calidad, finanzas, desarrollo de capital humano, elaboración de estrategias, etc.

## **2.2 Planteamiento del problema**

Con base a los enunciados citados, el planteamiento del problema es el siguiente:

En el Distrito Federal no existen vínculos apropiados que permitan al diseñador gráfico emprender una microempresa competitiva, por consiguiente, aquellos que lo llevan a cabo de forma empírica no cuentan con posibilidades de éxito.

## **2.3 Objetivo general y específicos**

### **2.3.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de negocios para una microempresa competitiva de diseño gráfico ubicada en el Distrito Federal durante el período 2012-2016.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar los recursos y capacidades de la empresa que la distinguirá de la competencia.
- Elaborar un estudio de mercado y observar sus tendencias.

- Analizar la cadena de valor de la empresa, con la finalidad de identificar la fuente de ventaja competitiva.
- Identificar el tipo de organigrama de la empresa que utilizará y especificar el objetivo que ocupará cada puesto de trabajo.
- Determinar los procedimientos de producción para que la microempresa lo realice con eficiencia y eficacia.
- Determinar el monto de la inversión, el ingreso de ventas y costo de producción.
- Evaluar el proyecto a través del Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno.

#### **2.4 Preguntas de Investigación**

- ¿Cómo se debe elaborar una propuesta de plan de negocios para una microempresa competitiva de diseño gráfico ubicada en el Distrito Federal durante el período 2012-2016?
- ¿Qué elementos debe contener un estudio de mercado que permita establecer las condiciones necesarias para una microempresa de diseño gráfico en el Distrito Federal?
- ¿Cómo se determina la ventaja competitiva para una microempresa de diseño gráfico?
- ¿Cómo se realizan los trámites legales y administrativos necesarios para una microempresa competitiva de diseño gráfico?
- ¿Dónde va a estar ubicada la microempresa de diseño gráfico?

- ¿Cuántas personas se requieren? ¿Qué objetivo debe tener cada puesto de trabajo? ¿qué perfil debe tener cada persona? ¿Qué experiencia debe tener cada persona?
- ¿Qué procedimientos de trabajo se realizan para que opere una microempresa de diseño gráfico con eficiencia y eficacia?
- ¿Cómo se van a pronosticar las ventas, costos y gastos?
- ¿Cómo se va a obtener una evaluación financiera aceptable que permita captar a inversionistas, accionistas y socios?

## 2.5 Justificación

- **Práctica.** La conformación de una microempresa en México, resulta ser un fortalecimiento al pilar de su economía, pues en el año 2009 existían 5'144,056 empresas, de las cuales el 99.8 % eran MIPyMEs, las cuales participaron dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47.1% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representaron el 8.9%, mismas que concentran el 78.5% del personal ocupado.

Dado que en México no existen cámaras de la industria del diseño, centros de investigación de diseño, centros de diseño y asociaciones consolidadas que permitieran vincular a los diseñadores gráficos con el sector productivo, público y social, para aperturar una microempresa de diseño gráfico, con bases sólidas, la autora de esta tesis decidió estudiar la Maestría en Ciencias en Administración de Negocios en la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional con la finalidad de diseñar un plan de negocios para una microempresa competitiva que se adecuara al mercado globalizado, caracterizado por cambios vertiginosos,

incertidumbre, pérdida de lo certero, de lo seguro y el derrumbe de posturas hegemónicas.

La experiencia laboral como diseñadora gráfica en empresas privadas de diseño gráfico le permitió conocer la forma de trabajo, la cual se basaba en la falta de estrategias competitivas, debido a que el dueño de la empresa carecía de una cultura empresarial, pues era un líder creativo pero no contaba con conocimientos de administración, lo que conllevaba a que estas organizaciones permanecieran como microempresas durante un largo período y no tuvieran la visión de seguir creciendo a través de diversas herramientas como podrían ser: la investigación de mercados, búsqueda de nuevas áreas de oportunidad, procurar la mejora continua, elaboración de manuales de organización y de políticas, establecer la cultura organizacional de la empresa, utilizar herramientas financieras que les permitieran un mejor desarrollo, etc.

- **Social.** Esta investigación podría ser de utilidad para todas aquellas personas interesadas en otorgarle al diseño gráfico un mayor empuje, como es el caso de investigadores provenientes de la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapozalco, Universidad Anáhuac, Universidad Iberoamericana y el Tecnológico de Monterrey, quienes han realizado contribuciones recientes a la “administración del diseño” debido a que están interesados a que el diseño ocupe un mejor posicionamiento en las mentes de los empresarios de México.

Así mismo un grupo denominado “Mexican Design” y “Diseñadores del Grupo del Sexto Eje” integrado por técnicos, diseñadores gráficos e industriales, arquitectos, investigadores y docentes se han dado a la tarea de gestionar esta disciplina a través de la realización de seminarios y foros a nivel nacional.

Uno de los primeros logros alcanzados en conjunto, es la aprobación de la reforma a la Ley de Ciencia y Tecnología ante la Cámara de Diputados el 12 junio de 2009, misma que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación la cual apoya el impulso a la innovación como componente clave en la productividad y competitividad en México. Esta ley podría favorecer al campo del diseño de una forma más dinámica, y por ende a un mejor desempeño en la economía de México.

- **Teórica.** Por último, la información referente a la administración aplicada al diseño gráfico es escasa por lo que esta tesis podría contribuir a que las empresas de este sector obtengan un mejor nivel de vida. La información contenida en esta investigación estará al alcance a través de la Biblioteca de Posgrado de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional, a través de su página de Internet.

## 2.6 Método

Esta investigación se desarrolló desde una perspectiva cualitativa, por cuanto se inserta en una concepción epistemológica que corresponde con su naturaleza, que es el interés de profundizar en la comprensión del objeto de estudio. El análisis de la información se realizó a través de la teoría fundamentada (*Grounded Theory Methodology*) y el método comparativo continuo con el propósito de teorizar a partir del trabajo con las categorías y sus propiedades.

De acuerdo con Taylor y Bodgman (1992), la investigación cualitativa constituye un modo de encarar el mundo empírico. A través de este tipo de investigación se producen datos descriptivos en un contexto natural, donde el investigador considera al escenario y a las personas de manera holística, sin pretensión de extraer de ellas la verdad o la moralidad, sino su versión detallada, su perspectiva (construcción) del objeto de estudio.

En este sentido se afirma que la investigación cualitativa enfatiza la validez interna por cuanto sus métodos se ajustan estrechamente a lo que las personas dicen y hacen.

La investigación cualitativa brinda un trato holístico a los fenómenos, y bajo esta comprensión los fenómenos requieren considerar contextos variados: Temporales y espaciales, históricos, políticos, culturales, sociales y personales. La mayor parte de los datos que se recogen favorecen una visión personal de la experiencia, lo que facilita al investigador interpretar, reconocer contextos, indagar significados y transmitir un relato basado en la experiencia (Stake, 1998).

Bajo esta perspectiva cualitativa la experiencia general de la investigación que se describe en esta tesis, se desarrollo en tres fases:

- Descripción del diseño general de la investigación. Se especifica las fuentes de información claves, así como el método empleado: Método comparativo. Se describen también los aspectos referidos al proceso de recolección de información.
- Recolección, construcción y análisis. Se explica que tanto la categorización, como el análisis e interpretación son actividades conjuntas, estrechamente vinculadas entre sí.
- Teorización y construcción del modelo: Se argumenta que la investigación avanza desde una concepción preliminar denominada modelo inicial, que adquiere mayor sentido y profundidad en fases posteriores, hasta llegar a una concepción final, que se presenta como modelo final (Modelo de plan de negocios).

### **2.6.1 Diseño general de la investigación**

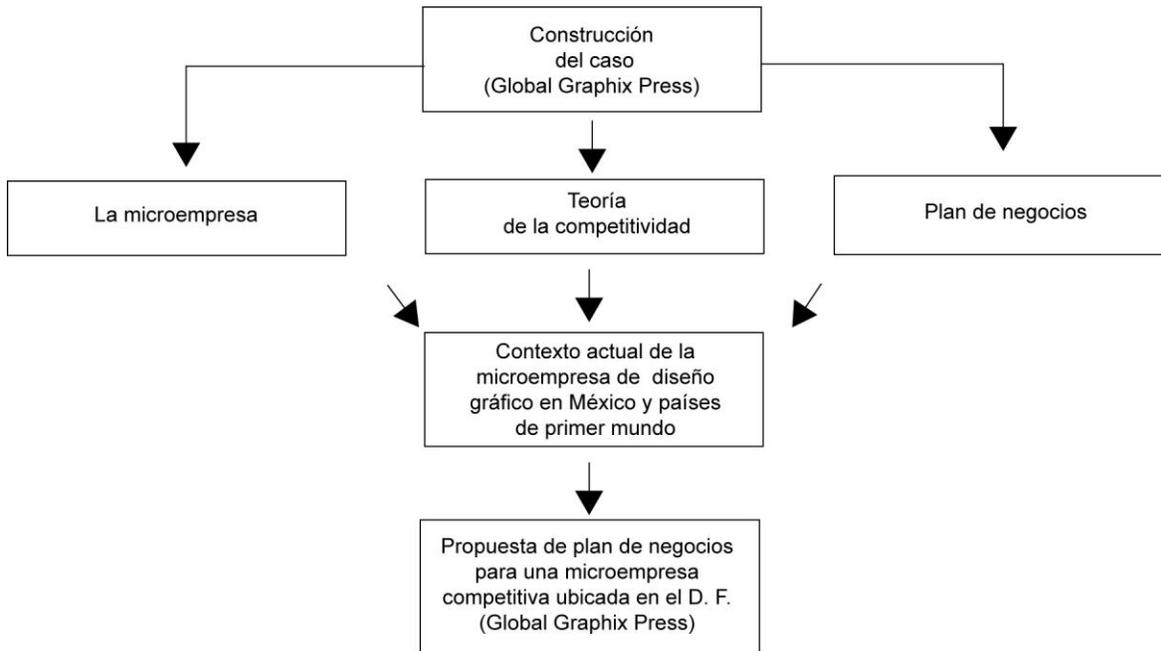
El diseño de una investigación cualitativa es emergente y en cascada, se elabora en la medida que avanza la investigación, es decir, es un diseño flexible. El problema de investigación da lugar a un cuestionamiento y reformulación constante, que guía y establece los límites de la investigación. El diseño emerge en la medida que la investigación se desarrolla (Guba y Lincoln; Citado por Aguirre 1995).

En la fase de diseño se llegó a definir el objeto del estudio: diseño gráfico; se formularon las preguntas de investigación, se precisaron los objetivos. Se comenzó a elaborar un marco contextual preliminar, aspecto que se enriqueció en las fases sucesivas del estudio, incorporando nuevas ideas, nuevos autores, nuevas consultas. La revisión de la literatura ayudó para comenzar esta tesis, e ir minimizando los múltiples interrogantes que se tenían en un principio y durante todo el proceso.

Durante el diseño de investigación de esta tesis, se consideró el modelo de Buendía (2001) quien propone, la construcción teórica de varios niveles. El primer nivel se consigue describiendo el fenómeno a estudiar. En las ciencias administrativas el resultado de dicha descripción puede ser un estudio de caso. En el segundo nivel se constituye por la formulación teórica, es decir una descripción de las teorías ya existentes. Esta formulación se compara con el caso analizado y haciendo esto pueden constituirse la base de nuevas proposiciones teóricas. (Citado por Díaz y Lara, 2005). Ver figura uno.

**Selección de información.** El interés de esta tesis se centro en la microempresa de diseño gráfico, ubicada en el Distrito Federal para poder diseñar una propuesta de plan de negocios que se adecuara a las condiciones políticas, económicas, culturales actuales.

**Figura 1. Método comparativo**



**Fuente:** Elaboración propia, con base a modelo de Buendía, 2001, citado por Lara, 2005.

Conviene destacar lo expresado por Atkinson y Hammersley (1995) quienes señalan que las investigaciones cualitativas comprenden el estudio de un pequeño número de casos e incluso un solo caso estudiado detalladamente.

En un estudio de caso el investigador debe trabajar duro para sortear las “limitaciones” que algunos autores le atañen a esta forma de investigar, por lo que debe elegir un buen método de recolección de datos, pues a pesar de que el estudio de caso ha sido considerado como la estrategia más suave de investigación es también considerada la más difícil de hacer. Ying, 1989. (Citado por Martínez, 2001).

En la selección de información se utilizó como guía la estrategia de muestreo teórico (Glasser y Strauss, 1967) la cual consiste en el proceso de recolección e interpretación de los datos.

Permite diversificar el tipo de información de interés la cual puede proporcionar o conllevar a nuevas fuentes de información. El proceso culmina cuando al buscar nueva información no se producen nuevos aportes y la información se hace repetitiva (Saturación teórica).

La obtención de información del primer grupo (primer capítulo) se realizó a través de una revisión de artículos elaborados por centros de diseño, seleccionando aquellos que cumplieran con la condición que fueran reportes de investigación. De primera instancia se acudieron a bases de datos como Proquest, Ebscohost, y Redalyc, con palabras clave como: *bussines and graphic design, competitive and design* y *design and managment*, sin embargo no se obtuvieron artículos científicos, posteriormente se realizó la búsqueda a través de la Internet por medio del buscador “google”, restringiendo la búsqueda en “avanzada” en formato *portable document format* (PDF), teniendo éxito en las palabras claves: “Design and managment”. De esta forma se comenzó a documentar el primer grupo de información, a partir del artículo publicado Martha P. Zarza Delgado y Joaquín Iduarte Urbieto, investigadores de la Universidad Iberoamericana, quienes explicaban el concepto *design managment* (administración del diseño), en México. Esta información fue la que se acercó más al objeto de estudio.

Para la formulación del segundo grupo de información (tercer capítulo) la situación fue otra, dado que existe infinidad de teorías relativas a la empresa competitividad y plan de negocios. Se revisaron fuentes bibliográficas, hemerográficas, así mismo se asistió a conferencias impartidas por la Secretaría de Economía y Nacional Financiera.

### **2.6.2 Recolección, construcción y análisis**

En la investigación cualitativa el análisis y la interpretación son procesos vinculados, el propósito es el interpretar el contenido de los relatos. Por ello se considera que el análisis se desarrolla durante toda la investigación.

Durante el proceso de recolección de datos el investigador mantiene una interpretación fundamentada. El investigador extrae sus conclusiones a partir de las observaciones que realiza y de otros datos. A estas formas de generalización Erikson las llamó “assertions”. Además de su interpretación, el investigador presenta otras conclusiones atribuidas a una fuente real o una fuente genérica, por ejemplo: “Según algunos miembros de la comunidad” (Stake, 1998, p.21).

Es conveniente destacar lo explicado por Martínez (1991), cuando señala que la categorización, análisis e interpretación, no es un paso final, ni actividades separadas sino más bien conjuntas. La categorización o clasificación implica una revisión del material primario para reflexionar y comprender las situaciones vividas. En cada situación se captan nuevos aspectos o realidades. Para ello se recomienda que en el proceso de revisión se hagan anotaciones, se subrayen expresiones significativas y con mayor poder descriptivo se elaboren esquemas de interpretación, y en fin, se diseñen y rediseñen conceptos de manera constante para lograr una buena categorización

La forma de categorizar el primer grupo de información, fue a través del método inductivo. Se revisó la información concerniente al objeto de estudio en el Distrito Federal la cual fue hallada de forma gradual por medio del Colegio de Diseñadores gráficos e Industriales de México (CODIGRAM), la Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco (UAM-A) a través de su revista científica “MM1” y en artículos elaborados por el Dr. Julio Frias Peña, quien labora en el Instituto de Estudios Superiores del Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México (ITESM-CCM), y que junto con el Maestro Víctor Guijosa Frago, Coordinador del Área de Investigación, Gestión y Administración de la Universidad Anáhuac, Octavio García Rubio, investigador de la UAM-A y Jorge Abrahams, consultor en gestión de diseño se obtuvieron informes relativos a “administración del diseño”.

Para el caso de la Unión Europea, se tuvo como fuentes de información los artículos editados a través de los Centros de Diseño como: *Design Council*, *Barcelona Design Centre*, *Swedish International Design*, *International Design Zentrum*, *Centro Português de Design*, *Design and Business Association*, *European Design Centre* y el *Design Management Europe*. Se visitaron páginas de asociaciones civiles y gubernamentales que también han publicado artículos como el *International Council of Graphic Design Associations* (ICOGRADA), *The Bureau of European Design Association*, *International Council of Societies of industrial Design*, Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño, la Innovación de España (DDI), Federación Española de Entidades de Promoción del Diseño, *Associazione Disegno Industriale*, *Design and Business Association*, *Design Research Society*, *John Benjamins Publishing Company* e *International Design Journal*.

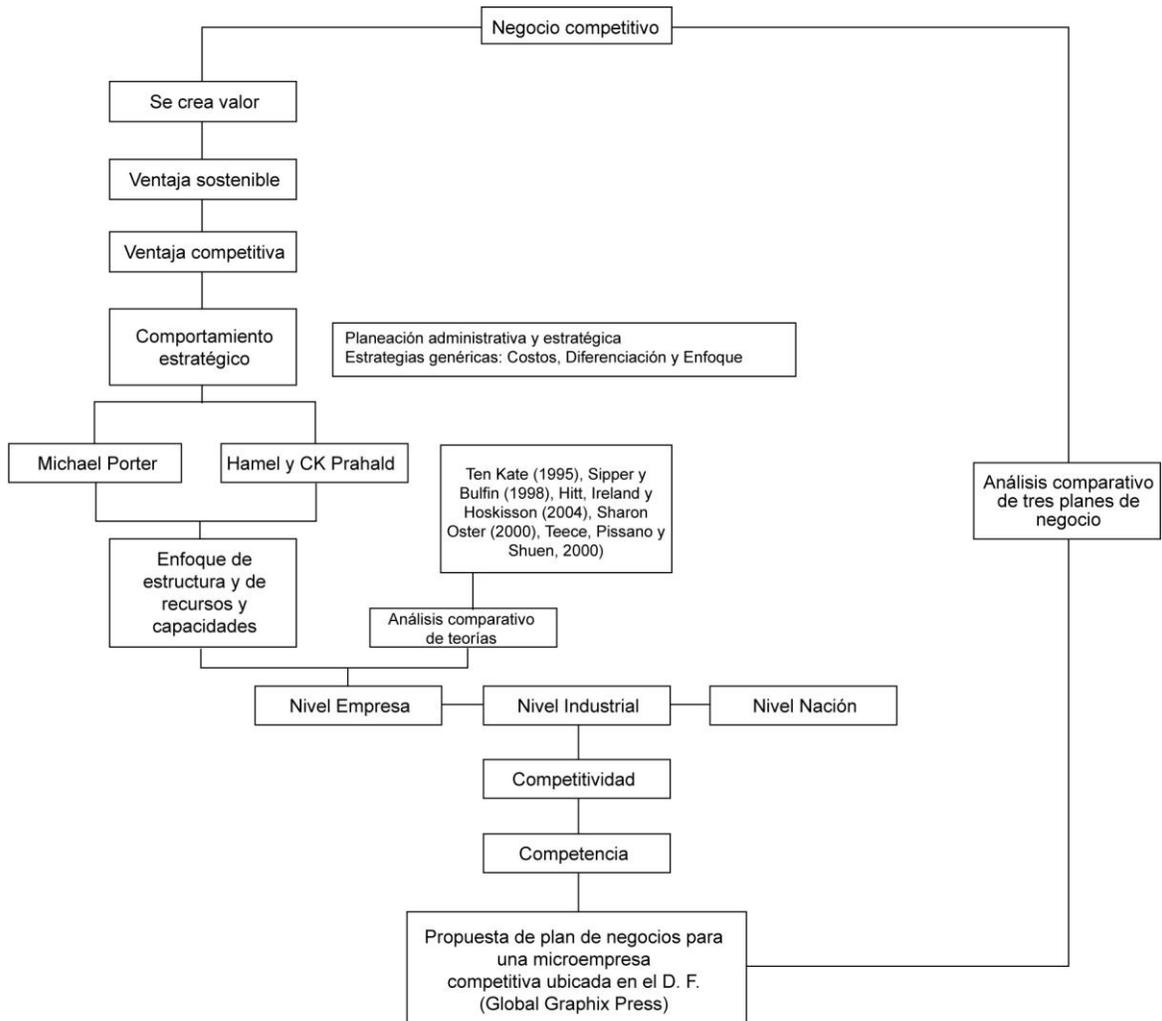
Para obtener la información Estados Unidos de América se descubrió al *Design Management Institute*, líder y autoridad internacional de la administración del diseño, se revisó la *American Institute of Graphics Arts*, la *Industrial Designers Society of America*, la *International Association of Societies of Design*, entre otros.

Para el caso de Asia se revisaron más bien fuentes bibliográficas, pues a pesar de que en Asia el diseño está ocupando un mayor empuje a diferencia de años atrás, el lenguaje para acceder a esta tipo de información, fue de cierta forma alguna limitante.

En la categorización del segundo grupo de información se describieron las cualidades de la empresa en general, con el fin de analizar las particularidades que enfrentaban la microempresa en México. Se utilizaron como principales fuentes de referencia a: Rodríguez (2002), Barrow (1996), Conteras (2006) y Castillo (2006). Ver figura dos.

En lo que se refiere a competitividad se revisaron diversos autores como: Rojas (2006) Oster (2000), Porter (2004, 2008) Hamel y Prahalad (1995) entre otros, considerando estos tres últimos autores clave para la elaboración de esta tesis.

**Figura 2. Diagrama de la construcción de información**



**Fuente:** Elaboración propia.

Se consideró a Porter (2004, 2008) debido a que propone a la estructura de la industria como el principal determinante de las reglas del juego competitivo, así mismo ofrece estrategias para aquellas industrias que aun no están lo suficientemente fortalecidas, como es el caso del diseño gráfico en el Distrito Federal. Por otra parte su modelo de Cadena de Valor sirvió para identificar las actividades primarias y secundarias. En lo que se refiere a capacidades de la empresa se identificaron a Hamel y Prahalad (1995).

En lo que respecta a la elaboración de planes de negocio, se compararon las propuestas que ofrecían la Unidad Politécnica de Competitividad Empresarial, tomando a éste como eje principal, se complementó la información con la de Montaña Sánchez y Pedraza Rendón. A pesar de que estos planes estaban enfocados para una microempresa del sector manufacturero, sirvieron para elaborar propuestas aplicadas para una empresa de servicios de diseño gráfico.

### **2.6.3 Construcción del modelo final**

Al aplicar el método comparativo se comenzó a codificar y analizar los datos fundamentados en el capítulo uno y tres a fin de diseñar el modelo de un plan de negocios para una microempresa de diseño gráfico ubicada en el D.F., caso Global Graphix Press.

En el proceso de revisión de la información protocolar Stake (1998) sugiere identificar aquellos datos que requieren triangulación, apuntando así hacia las múltiples perspectivas o visiones del objeto de estudio que se pueden representar. La triangulación constituye una estrategia que obliga a la revisión constante y a la búsqueda de interpretaciones adicionales que superen la confirmación de un significado único. En esta tesis se propone la triangulación de las fuentes de información de la literatura especializada en 1) la empresa, teoría de la competitividad y planes de negocio, 2) teorías emergentes obtenidas a través del análisis del contexto del diseño gráfico en México y 3) caso de Global Graphix Press.

## **Capítulo 3. Empresa, competitividad y plan de negocio**

En este apartado se analiza la teoría relativa a la empresa, competitividad y planes de negocio. Después de la revisión y comparación de documentos, se consideró esta información como la más apropiada para plantear una propuesta de plan de negocio para una microempresa de diseño gráfico competitiva en el Distrito Federal, misma que se desarrolla en el capítulo siguiente.

### **3.1 La empresa**

La definición de empresa es muy amplia, sin embargo para efectos de este estudio se tomara como relevantes las siguientes definiciones:

Desde el punto de vista jurídico mercantil, la empresa es una unidad patrimonial autónoma y compleja, en la que se integra un conjunto organizado de bienes, derechos y obligaciones, bajo la titularidad del empresario. La finalidad inmediata de la empresa es producir bienes y servicios para el mercado. Su finalidad mediata es obtener alguna clase de utilidad o lucro para sus propietarios (Montaño, 2004).

López, (1999) considera que una empresa se constituye pensando que será un organismo permanente, para así darles sustento a accionistas, ejecutivos y a los trabajadores, y que para que pueda continuar en el mercado tiene que ser muy ágil, por lo que deberá adaptar con rapidez a los nuevos cambios, para así poder hacer frente a la competencia.

Desde el punto de vista de marketing la empresa es una “entidad que obtiene ciertas ventajas de mercadotecnia, producción y desarrollo” al establecerse en lugares estratégicos, y que satisface las necesidades de los clientes (Kotler, 1999).

De acuerdo con Rodríguez, (2002) la empresa está formada, esencialmente por tres elementos: recursos humanos, recursos materiales y sistemas.

### **3.1.1 Recursos humanos, recursos y sistemas**

- Recursos humanos

Las personas, la capacitación, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones interpersonales y la visión de los gerentes y empleados son el elemento más importante y eminentemente más activo en la empresa debido a que se les empodera.

Primeramente los directivos y administrativos deben fijar objetivos a corto y largo plazo, así como políticas, procedimientos, aprobar planes y evaluar resultados, luego están los jefes intermedios y por último los empleados, todos en conjunto son el elemento más importante de una empresa, así como lo es el dinero.

- Recursos materiales

Edificios. Son las instalaciones adaptables para la labor productiva; la maquinaria que tiene por objetivo multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano; y los equipos físicos que son las herramientas que complementan y aplican más al detalle de la acción maquinaria.

Materias primas. Es lo que es transformado en productos; las materias auxiliares que aunque no forman parte del producto son necesarias para la producción y los productos terminados.

Dinero. Toda empresa necesita una cantidad determinada de dinero, que sirva para pagos diarios imprevistos.

- Sistemas.

Además los recursos organizacionales, la estructura de sistemas de información, la planeación formal e informal, los controles y coordinación, las relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y con otras organizaciones. Constituyen los bienes inmateriales en la empresa.

Se requieren sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes métodos, etc. sistemas de venta de autoservicio, la venta a domicilio o a crédito; sistemas de finanzas, como las distintas combinaciones de capital propio y prestado. También sistemas de organización y administración consistentes en la forma en que debe estar estructurada la empresa, es decir su separación por funciones, número de niveles jerárquicos, grado de descentralización etc.

### **3.1.2 La unidad empresarial y sus distintos aspectos**

- Económico. En este sentido la empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del mercado.
- Jurídico. La empresa, se apega a normas de la legislación mexicana como el Código de Comercio, Código Civil, Ley General de Sociedades Mercantiles, Código Fiscal de la Federación, Ley del Impuesto sobre la Renta, leyes sobre la protección al consumidor y leyes en materia de salud o permisos, entre otras.
- Administrativo. Para lograr eficiencia y eficacia la empresa se apega a la administración en donde sigue un proceso: planeación, organización, dirección y control.
- Sociológico. La empresa requiere hacer análisis de la sociedad en la que está inmersa, para satisfacer sus necesidades.

- Financiero. La empresa debe maximizar las utilidades y la rentabilidad del patrimonio para garantizar su supervivencia.

### **3.1.3 El empresario**

Si la esencia de la empresa se encuentra en la organización de los elementos humanos, materiales y funciones técnicas, que coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado; quién realiza esta función es el empresario, por lo que debe poseer cualidades como: ser creativo, innovador, asumir riesgos, capacidad de toma de decisiones, designación de funcionarios, delegar, motivar, fijar la cultura, objetivos, metas, planes, políticas, ejercer control, aprobación de los lineamientos generales de la organización, ser tenaz, entre otras aptitudes.

De acuerdo con Hamel y Prahalad, (1999) los empresarios tienen que determinar donde están las nuevas oportunidades, debido a los cambios sectoriales se presentan de forma muy dinámica, de lo contrario se irán a la ruina. Para Scheel (2004) el empresario tiene que estar luchando en una guerra diariamente, por lo que tiene que tener el perfil de estratega.

### **3.1.4 Los fines de la empresa**

De acuerdo con Drucker, la empresa es un organismo que debería tener un fin más allá de la generación de ingresos, como la satisfacción de las necesidades que el cliente requiere, pues si una empresa no tiene una razón convincente, no aspirará a obtener el máximo potencial de sus empleados, y esto en su caso no contribuirá a la salud y la larga estancia de ésta. Así mismo deberá estar estrechamente relacionada con la sociedad y funcionar bien para ayudar al desarrollo de su país (Kantrow A. , 2009).

### 3.1.5 Clasificación de la empresa

Las empresas se pueden clasificar desde varios puntos de vista: por su forma de constitución en: propiedad individual, sociedad mercantil y sociedad civil; por su giro o actividad en: sectores primarios, secundarios y terciarios; por su ubicación geográfica en: local, regional, estatal, nacional e internacional y por último; por su denominación convencional en empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) las clasifica según el número de empleados, en micro, pequeña, mediana y grande empresa, dependiendo al sector que pertenezcan. Ver tabla dos.

**Tabla 2. Clasificación de empresas según el número de empleados**

Tamaño	Sector		
	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	De 0 a 10	De 0 a 10	De 0 a 10
Pequeña	De 11 a 50	De 11 a 30	De 11 a 50
Mediana	De 51 a 250	De 31 a 100	De 51 a 100
Grande	De 251 en adelante	De 101 en adelante	De 101 en adelante

Fuente: Estratificación de empresa publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 2002.

En esta tabla se observa que la microempresa se clasifica de igual forma en los tres sectores, pero la pequeña, mediana y grande, se diferencian.

### 3.1.6 La microempresa

En México las microempresas resultan ser de gran importancia en el sistema económico del país, dado que el 95.5% de las unidades económicas pertenecen a éste estrato, el 4.3% restante la pequeña y mediana empresa y 0.2% lo conforman las grandes empresas. (Secretaría de Economía, 2011).

De acuerdo con Rodríguez, (2002) la microempresa es una organización con propietarios y administradores independientes, no dominan el sector de la actividad en donde opera y cuenta con una estructura organizacional muy sencilla.

Conteras (2006) comenta que las MIPyMEs, no han podido alcanzar las utilidades esperadas en los últimos años debido a dos factores principalmente: primero, la mayoría de los empresarios no son administradores profesionales, y segundo, el gobierno no ha otorgado el suficiente apoyo para que estas se desarrollen sanamente, lo que da como resultado una baja competitividad que se manifiesta en escasa productividad debido a la ineficiente organización de la producción y el desuso de tecnologías adecuadas.

Así mismo Barrow (1996) agrega que, durante el desarrollo, la empresa llega a alcanzar un punto en donde ya no es suficiente el espíritu creativo y emprendedor con el que iniciaron, por lo que no consiguen la madurez esperada. Esto se debe a que además de la carencia de conocimientos en el área administrativa, se requiere de un buen liderazgo. Montaña (2004) refiere que el avance de este tipo de empresas dependera mucho de la preparación de nuevos empresarios que actúen con una visión diferente y mas agresiva, ellos serán factor decisivo en el cambio a largo plazo.

Por su parte Conteras (2006) a identificado ocho razones por las cuales las microempresas del sector servicios carecen de competitividad en México:

- Falta de clientes. Este problema se debe a no haberse instalado en centros habitacionales o comunidades donde se requiere el servicio, a exceso de competencia y a una demanda raquítica que no favorece a la recuperación de la inversión.
- La competencia excesiva.
- Falta de pago a tiempo. Se debe entre otros, a la insolvencia, abuso de clientes u otros deudores, la falta de responsabilidad referente a los pagos pactados, y a la falta de formalidad al hacer los negocios.
- Otros problemas.

- Bajas ganancias. Debido a los beneficios que se obtienen de manera injusta, las empresas grandes -entre ellas las transnacionales- y los intermediarios también llamados “coyotes”, lo que provocan que se obtenga poco margen de ganancias respecto al servicio vendido.
- Conflictos con los clientes. Las causas que las generan van desde, la exigencia del servicio, hasta demandas, abusos (de algunas de las partes), malos entendidos, robos, etc.
- Falta de crédito. Se debe entre otras razones, a la falta de información sobre las fuentes de apoyos económicos para el crecimiento del negocio, créditos inaccesibles debido a los múltiples requisitos, e intereses demasiado altos en comparación con otros países.
- Problemas con los requerimientos legales y burocráticos. Abarcan desde los trámites, excesos de trabas por problemas fiscales, de salubridad, de seguridad social, de uso del suelo, de uso del agua, etc.

En lo que se refiere a las empresas de servicios, (Staton, 2005) comenta que existen cuatro características que las diferencian, la primera es la intangibilidad, esto se refiere a que no podemos tocar, probar, ver u oír el servicio; el segundo es la inseparabilidad, que significa que no se pueden distanciar los servicios de su creador o vendedor; el tercero es la heterogeneidad nos indica que es difícil estandarizar y que cada unidad es un tanto diferente de otra del mismo servicio y finalmente el cuarto, que son de carácter perecedero, es decir no se pueden guardar o enviar a inventario.

## **3.2 Competitividad**

Este es un concepto complejo, pues se ha estudiado desde diversos enfoques y disciplinas y no ha sido posible llegar a una definición única y ampliamente aceptada. Sin embargo su estudio es necesario para llegar a entender cómo puede impulsarse a partir de la comprensión de las fuentes que la alimentan y desde luego como puede traducirse a una mejor nivel de vida en la sociedad (Sánchez, 2005).

Para Haque (1991) la competitividad es la habilidad para exportar el uso eficiente de los factores de producción y de los recursos naturales y el incremento de la productividad la cual garantiza la elevación del nivel de vida; Müller (1992) la refiere como la capacidad sostenida para ganar y mantener una participación lucrativa en el mercado; (López, 1999) la define como el proceso dinámico para aumentar la productividad y el conocimiento, así como un conjunto de atributos que tiene un producto o servicio, que son superiores al de los competidores.

### **3.2.1 Evaluación de la competitividad**

De acuerdo con Rojas (2006), la evaluación de la competitividad se realiza desde tres niveles:

- Nacional. En este nivel existen dos tipos de competitividad, la primera se refiere al orden productivo y la segunda al financiero. La competitividad productiva indica la capacidad que tiene el país para competir efectivamente con su producción local de bienes y servicios contra la oferta externa. La competitividad financiera refleja la capacidad del país para atraer capital del exterior y retener al capital local.

La prosperidad de un país no es consecuencia de la abundancia de sus recursos naturales; por el contrario, ésta abundancia ha evitado que muchos países, en el pasado desarrollaran destrezas competitivas reales, pues el bienestar de una nación depende del nivel de productividad y competitividad de las empresas.

- Industrial o sector. Este nivel de análisis establece que un sector o industria es competitiva cuando posee la capacidad para no ser desplazada por las importaciones; o también como el poder del sector para canalizar exportaciones a los mercados internacionales. Las categorías para este nivel de competitividad son: a) la estructura y el dinamismo de la demanda; b) la estructura y dinamismo de la oferta; c) el desempeño productivo de la rama, y d) las regulaciones que afectan su operación. En este nivel puede decirse que la competitividad del sector refleja en cierta medida, la competitividad promedio de las empresas que la integran.

En este nivel, el análisis de competitividad busca responder a preguntas de la economía: ¿Qué determina la inversión? ¿Qué determina el éxito de las empresas? ¿Cuáles son las políticas públicas óptimas para el sector? etc. por lo que en el transcurso de los años se han elaborado diferentes modelos que permitan dar solución a este nivel de competitividad, entre ellos está el modelo de Porter (2008) el cual ha ganado gran aceptación internacional, porque se basa en el análisis de conglomerados de industrias (*clusters*), en donde la competitividad de una empresa depende del desempeño de otras compañías y actores relacionados a lo largo de la cadena de valor.

- Empresarial. En este último nivel la competitividad se funda en la creación de nuevas estrategias empresariales, en el aumento sostenido de la productividad, en la capacidad para participar en negociaciones con varias instituciones y empresas de su entorno, en la existencia de un ambiente competitivo determinado por tejido empresarial y de consumidores en el mercado así como a políticas impulsadas por gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales. Sanchez (2005) considera que una empresa es competitiva si es rentable. La rentabilidad, costos, productividad y participación en el mercado son indicadores de competitividad.

### **3.2.2 Factores que determinan la competitividad empresarial**

Diferentes autores opinan que la competitividad empresarial depende de su capacidad para manejar los siguientes elementos internos, que están bajo su control: Selección de la cartera de productos; selección de la tecnología y equipo; organización interna; adquisiciones; proyectos de investigación y desarrollo; sistemas de control de calidad; contratación, capacitación y administración de los recursos humanos; comercialización y distribución y por último financiamiento y administración de los costos.

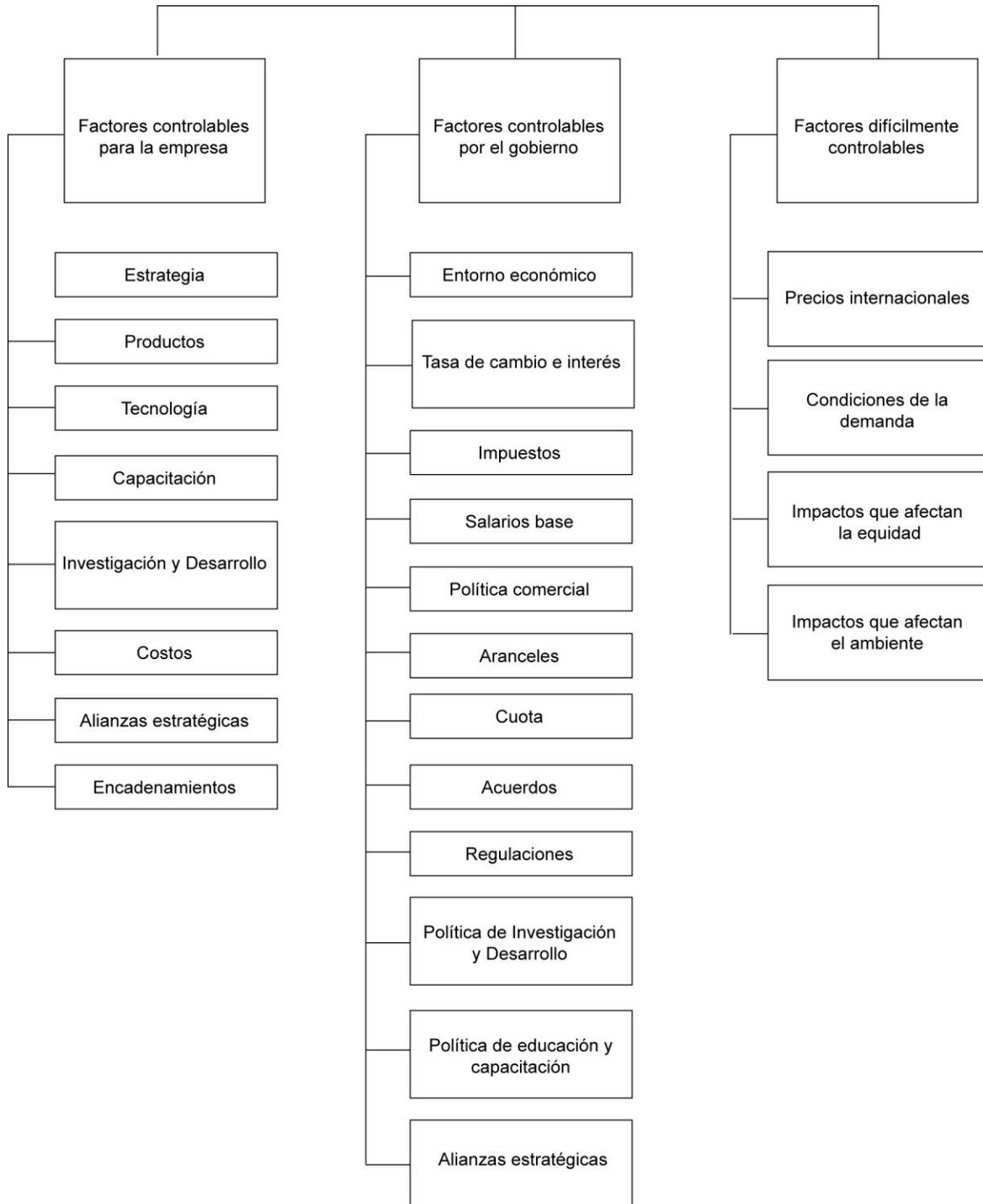
Por otra parte la competitividad depende también de la calidad de las interacciones que la empresa establece con el entorno macroeconómico, la eficiencia de las empresas que proveen insumos y servicios, infraestructura física, especialmente para las comunicaciones y transporte e infraestructura constitucional para la provisión de servicios financieros, el apoyo a las exportaciones, asistencia tecnológica y sistemas legales.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) propone como factores que influyen en la competitividad: manejo exitoso de producción, materias primas e inventarios; la gestión exitosa de mecanismos de planeación, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial y la capacidad de combinar actividades internas de investigación y desarrollo.

Bonales & Sánchez (2006), comentan que son cinco las variables internas que resultan tener un mayor impacto en la competitividad: La calidad, el precio, la tecnología, la capacitación y los canales de distribución. Las variables de naturaleza externa son múltiples como los aranceles, la fortaleza de la economía, el tipo de gobierno, el nivel de internacionalización, el marco jurídico e institucional, y las tasas de interés, entre otras.

De acuerdo con (Chavarría, Rojas & Sepúlveda, 2001) la competitividad depende de los factores internos de la empresa, los factores controlables por el gobierno y los factores difícilmente controlables. Ver figura tres.

**Figura 3. Factores que afectan la competitividad**



Fuente: Chavarría, Rojas & Sepúlveda (2001).

### **3.2.3 Enfoque de estructura y de recursos y capacidades**

A partir de los años ochentas surgieron nuevos modelos que hicieron frente a la nueva dinámica del mercado y a los cambios tecnológicos, uno de ellos fue el modelo de dirección estratégica el cual desarrolló dos grandes perspectivas:

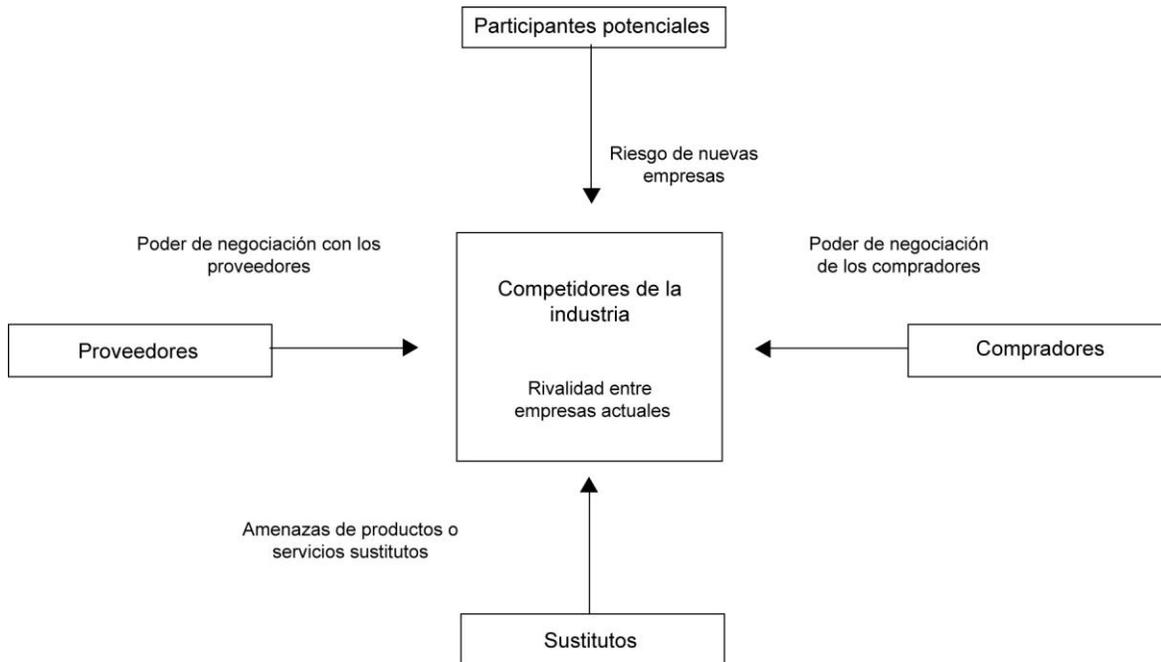
La de “estructura”, que se refiere a la relación de la empresa con su entorno, considerándolo como el principal determinante de las reglas del juego competitivo y el “enfoque de recursos y capacidades” que radica en el hecho de disponer de recursos y capacidades únicos dentro de la empresa que puedan distinguirla de sus competidores, favoreciendo la obtención de beneficios superiores (López, 2001).

**Enfoque de estructura.** Las técnicas para el análisis de los sectores industriales propuestas por Porter (2004) han sido una herramienta excelente para explicar porque algunas industrias son aparentemente más atractivas que otras para el inversionista, así como el análisis de las acciones estratégicas de una empresa con relación a sus rivales y la determinación de las acciones estratégicas que puedan afectar el atractivo general de la industria, las cuales dependen cinco fuerzas competitivas: 1) Competidores en la industria, 2) Participantes potenciales, 4) Amenaza de productos sustitutos 3) poder de negociación de los compradores, y 5) poder de negociación de los proveedores. Ver figura cuatro.

Estas cinco fuerzas determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir en los elementos del rendimiento.

De las cinco fuerzas, la más importante es la de “riesgos de que entren más participantes”, pues si hay más oferta que demanda el precio del producto disminuye y el costo se incrementa debido que los proveedores ofrecen un cobro más elevado, debido a que hay muchos participantes.

**Figura 4. Modelo de las Cinco Fuerzas**



Fuente: Porter (2008).

El riesgo de ingreso de que entren más participantes en una industria dependerá de las barreras opuestas a la entrada, que se formulan:

- Economías de escala. Estas empresas reducen el costo a medida que aumenta el volumen por período, por lo que realizan una fuerte inversión en un principio.
- Diferenciar el producto. Existe una identificación de marca y lealtad de consumidores. En caso de que la marca no alcance una buena imagen, hay una pérdida de inversión.
- Necesidades de capital. Se invierte los recursos financieros necesarios.
- Costos cambiantes. Es cuando se obtiene una mejora en la empresa que se traduce en un mejor servicio o producto al cliente.

- Acceso a los canales de distribución. Los canales de distribución, ferozmente competidos, deben ser excelentes.
- Desventajas en costos independientemente de las economías de escala. Se refiere cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala, como es el patentar productos, acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje, entre otros.

En este mismo sentido, Porter (2008) señala que las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos.

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe gran cantidad de proveedores, y sólo existen pocas materias primas sustitutas con calidad, o cuando el costo por cambiar de materias primas es caro. Con frecuencia, proveedores y productores se ayudan mutuamente mediante precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo, para todas las partes interesadas.

Respecto a los clientes, cuando están geográficamente concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la competencia en una industria. Las empresas rivales podrían ofrecer amplias garantías o servicios especiales para conservar la lealtad del cliente, en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.

El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son “estándar” o no tienen diferencias. En tal caso, es frecuente que los consumidores tengan mayor poder de negociación para los precios de venta, la cobertura de garantías y los paquetes de accesorios.

El estudio previo de las fuerzas competitivas del sector es un paso clave que permite clasificar y analizar la información sobre su estructura en el sector para elegir la estrategia genérica (liderazgo en costes, diferenciación o de enfoque) que más convenga, la que será finalmente implementada a través de la cadena de valor de la empresa.

**Recursos y capacidades.** Este enfoque radica en el hecho de disponer recursos y capacidades únicos, que puedan distinguir a una empresa de sus competidores favoreciendo la obtención de beneficios superiores.

Hamel & Prahalad, (1999) proponen a las capacidades, como una alternativa para competir, por lo que consideran que en la empresa se fomente una cultura innovadora. De esta forma su gente aportará propuestas que superarán las expectativas de sus clientes, haciendo del futuro algo real y tangible. Estos autores comentan que a través del análisis continuo de las oportunidades, de la reinención del liderazgo y dejando a un lado los convencionalismos, la empresa logrará ser competitiva.

Hamel & Prahalad opinan que la empresa debe regenerar sus estrategias centrales y reinventar el sector, pues la calidad, la reducción de tiempo y el enfoque al cliente, no son suficientes, pues con estas técnicas la empresa simplemente va a sobrevivir.

En cuanto a los recursos, estos autores consideran que una empresa que tenga un exceso de ambición y una escasez de recursos descubrirá que no puede limitarse a imitar ventajas de las competidoras más opulentas por lo que el tener todos los recursos a veces limita la creatividad. Consideran que la limitación de recursos no constituye necesariamente un obstáculo para conseguir el liderazgo mundial y que la abundancia de recursos tampoco garantiza la conservación del liderazgo.

Por otra parte D'aveni (1994) habla acerca de que no solo se compite, si no que también se hipercompite. La competencia global hace más difícil captar el mercado debido a que nuevos competidores aparecen diariamente, por lo que se requiere de mucha agilidad para generar el cambio constantemente y esto se logra a través del “saber-cómo” (*Know how*).

### **3.3 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva proviene del valor que una empresa logra crear para sus clientes; desde el enfoque de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se ofrece. Una compañía que pueda conseguir posicionarse bien, podría obtener altas tasas de rendimiento aun cuando la estructura de la industria sea desfavorable, debido a que los factores especializados no son heredados (como si lo es la base de recursos naturales), sino creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “*Know how*” tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se ofrezca al recurso humano, de mercados capitales desarrollados, entre otros. Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas.

Porter (2004) propone tres estrategias genéricas:

- Liderazgo en costos. Requiere participación considerable en el mercado, rígidos sistemas de control, minimización de gastos generales, búsquedas de economías de escala y asumir la curva de aprendizaje. Esta estrategia no debe descuidar la calidad ni el servicio.
- Diferenciación. Es algo que en la industria se percibe como algo único. Puede hacerse por medio del diseño, la marca, la tecnología, servicio al cliente y redes de distribución.

En esta estrategia se levantan barreras de entrada gracias a la lealtad de los clientes. La diferenciación se facilita con una cultura la innovación y aceptación de riesgos.

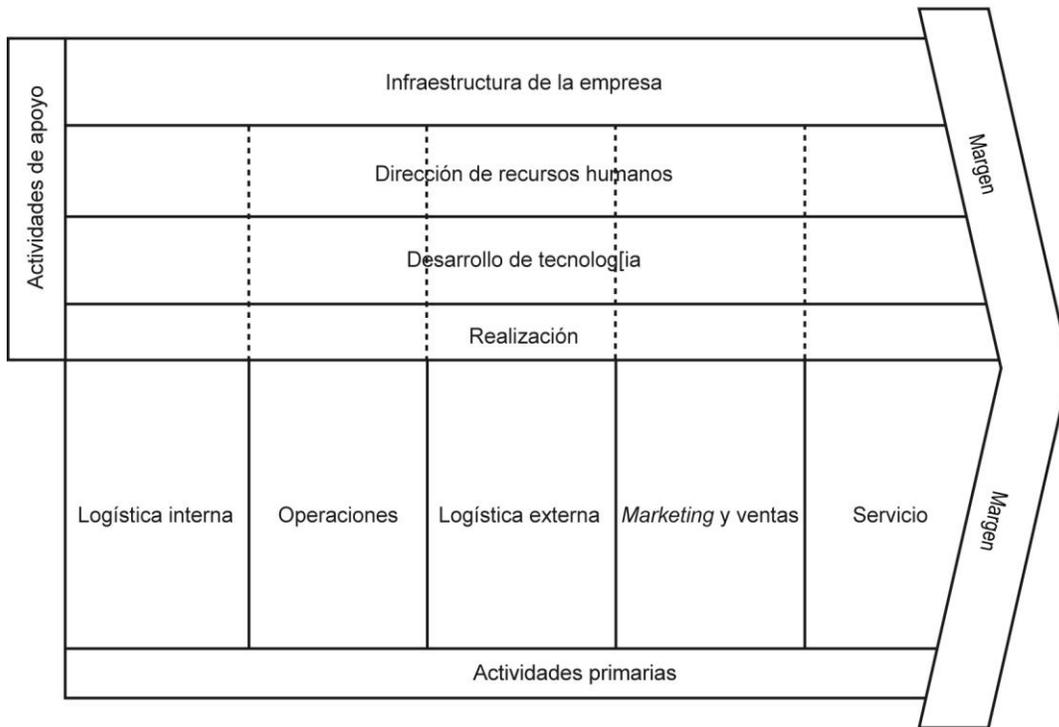
- Enfoque o concentración. Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de línea de productos o en un mercado geográfico. Esta se caracteriza por ofrecer un servicio excelente a un mercado en particular. Se basa en la suposición que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento, que las empresas que compiten en mercados más extensos.

Cada estrategia genérica requiere habilidades y exigencias especiales para alcanzar el éxito, las cuales se traducen casi siempre en diferencias de la estructura y de cultura organizacional. Si la empresa no realiza ninguna estrategia de este tipo estará estancada y por consiguiente se quedará a la mitad del camino.

### **3.3.1 Cadena de valor**

Para alcanzar la estrategia genérica, Porter (2004) propone el modelo Cadena de Valor, el cual permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, generando valor al cliente. La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Esta se compone por actividades primarias y secundarias. Las actividades primarias se colocan en una dimensión horizontal y se refieren a la creación física del producto y ventas. Las actividades secundarias, auxilian a las primarias y no tienen que ver con la producción y ventas. Ver figura cinco.

**Figura 5. Modelo de la Cadena de Valor**



Fuente: Porter, (2004).

### 3.4 Plan de negocios

Un plan de negocios es una herramienta de análisis que cumple con varias funciones: Sirve como guía para quienes están al frente de la empresa, ayuda a tomar decisiones sobre alternativas de inversión, cristaliza las ideas de los empresarios, ayuda a formular estrategias, facilita a todas las personas involucradas la comprensión con exactitud de lo que se aspira obtener, ofrece confianza a los inversionistas o instituciones financieras, etc. El plan de negocios se puede elaborar durante las distintas etapas por la que atraviesa una empresa: apertura, desarrollo para hacerla madurar y declinación.

Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y que si bien los aspectos financieros son fundamentales, la información cuantitativa debe estar sustentada bajo propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos. Se considera que en, no más de 30 páginas, se debe elaborar un plan de negocios.

Existe una gran variedad de modelos de plan de negocios, todos ellos con la suficiente claridad y visión que permitan minimizar el riesgo al máximo, la mayoría maneja un común denominador de conceptos que integran el modelo: estudio de mercado, técnico, administrativo y económico-financiero.

A continuación se describen tres, el de la Unidad Politécnica para el Desarrollo Empresarial del Instituto Politécnico Nacional (UPDCE-IPN), el de Pedraza Rendón y Montaña Sánchez, los cuales al compararlos, se eligieron por su sencilla forma de estructurar la información, porque están enfocados a la microempresa y porque complementan la información uno con respecto a otro.

### **3.5 Plan de negocios de la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial del Instituto Politécnico Nacional**

Esta unidad define al plan de negocios como la compilación en un documento, de la información necesaria para evaluar un negocio, y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

Hernández & Gutiérrez (2010), proponen diez apartados: 1. Resumen ejecutivo 2. Introducción; 3. Análisis e investigación de mercado; 4. Estrategia de negocio; 5. Tecnología de producción; 6. Organización y administración; 7. Análisis matricial; 8. Aspectos económicos financieros, 9. Conclusiones y 10. Anexos.

### 3.5.1 Introducción

Contextualiza describiendo: El negocio que se desarrollará, quienes realizan la presentación del plan y para que; cómo se originó la idea; el tiempo transcurrido desde su origen, y acciones que se han llevado a cabo, cómo se han integrado los diferentes miembros del equipo, principales problemas planteados; contactos e investigaciones que se han realizado; si se trata de una empresa en marcha, cuál es su misión y trayectoria, cuál es su fecha de presentación, y si existe un plazo para la aprobación del plan.

### 3.5.2 Análisis de la investigación de mercado

La investigación de mercados se utiliza para conocer la oferta (competencia) y la demanda (quiénes son y que quieren los consumidores). En lo que se refiere a competencia se realizará un “*benchmarking*”, planilla que contiene a los competidores más importantes, cada uno con evaluación en aspectos clave como: marca, descripción de producto o servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costos, tecnología, imagen y proveedores.

El plan de mercadotecnia es una instrumentación de estrategia que tiene sentido cuando previamente se ha definido el posicionamiento de la empresa y el objetivo al que apunta. El plan de mercado o *marketing* debe producir respuestas convincentes a cuatro preguntas fundamentales:

- Producto o servicio: ¿Cuales son los beneficios que el producto o servicio generará para los potenciales clientes?
- Precio: ¿A qué precio se va a ofrecer el producto o servicio y cuanto influye el precio en la decisión de compra de clientes potenciales?
- Distribución: ¿Cómo y en qué lugar se va a vender el producto o servicio?
- Comunicación: ¿De qué manera se va a comunicar el producto o servicio de tal modo que los clientes potenciales se enteren de su existencia y decidan comprarlo?

### **3.5.3 Estrategia de negocio**

La estrategia es necesaria para marcar el rumbo de la empresa, aun cuando la posición del mercado cambie; la empresa sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.

### **3.5.4 Tecnología de la producción**

El plan de negocios describirá el modo que las instalaciones se obtendrán y como el personal de producción se reclutara. Un diagrama de flujo de proceso ayudará a comprender la forma en cómo se operará.

Uno de los factores decisivos para el éxito de la estrategia de producción es la administración de los tiempos. Es necesario coordinar los tiempos para adecuarse a la demanda, siendo imprescindible una programación de atrás para adelante, mediante la cual la proyección de ventas gobierne sobre el proceso de producción. En este apartado se referenciará: Proceso de elaboración del producto o servicio, tecnología aplicada, determinación del coste del producto o servicio, descripción de las actividades requeridas para producir el bien o servicio, organización de las actividades de manera secuencial y establecimiento de los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad.

### **3.5.5 Organización y administración**

Para la creación de una empresa se consideran los siguientes aspectos en la organización: ¿Qué estructura tendrá la empresa en su punto máximo de expansión?, ¿Qué estructura tendrá en un inicio y cómo evolucionará la incorporación de recursos humanos a medida que la empresa crezca?, ¿Qué cantidad de personas se requerirá en el horizonte de planeamiento adoptado entre dos y cinco años?, ¿Qué puestos se requerirán en la empresa, sector o equipo?, ¿cuál será el costo de contratación y remuneración?

El personal clave para la organización es muy importante para el éxito de la empresa, por lo que se anexarán datos de la persona quién dirige el proyecto, directores, socios y principales accionistas.

### **3.5.6 Análisis matricial**

En este apartado se propone la realización de diferentes estrategias a través de : Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), Matriz de perfil competitivo (MPC); Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI); Matriz para formular estrategias de las amenazas-oportunidades, debilidades-fuerzas. (DOFA); Matriz PEYEA; Matriz *Boston Consulting Group*; La matriz interna-externa y la Matriz Cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

### **3.5.7 Aspectos económicos financieros**

En este capítulo se muestran los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto, de dónde y cómo se obtendrán, especificando las necesidades de inversión. Los rubros que se describen dependen de las particularidades de cada proyecto, pero algunos que normalmente forman parte de un proyecto son: inmuebles, selección y contratación de personal, instalaciones, maquinarias, inscripciones, registros, licencias, capacitación y entrenamiento, mercaderías, investigación de mercado, publicidad y promoción y capital de trabajo. Este último punto es fundamental: El capital de trabajo es el que necesitará la empresa para mantenerse en funcionamiento hasta comenzar a generar ingresos y para cubrir las brechas temporales entre los pagos y las cobranzas.

También se requiere su factibilidad técnica: Ensayo e integración: ¿Se probó el producto?; Ubicación: ¿Cómo se decidió o decidirá?; Escala de producción: ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada?; Proyectos complementarios: ¿Es necesario desarrollar proyectos complementarios?; Tecnología: ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo? Personal, ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requiere?; Materias primas: ¿Es constante el abastecimiento?

Además, un punto que se considerará es la factibilidad económica. La rentabilidad de un proyecto estará determinada por la diferencia entre los costos de producción y las ventas, por lo que se realizará una proyección de ventas, un estado de resultados para estimar costos y el punto de equilibrio.

Por último se necesita establecer su factibilidad financiera, que consiste en realizar el flujo de fondos y los indicadores financieros como es el período de recuperación, el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

### **3.5.8 Conclusiones**

A diferencia del resumen ejecutivo, que es una síntesis de los temas abordados, las conclusiones contienen un factor subjetivo porque su autor realiza una interpretación de los hechos. En este apartado se haya la posibilidad de convencer al destinatario del plan de negocios de realizar aquello que se espera.

### **3.5.9 Anexos**

En este apartado se anexan informes de auditorías, contratos, cotizaciones y folletos o catálogos de muestra.

## **3.6 Modelo de plan de negocio de Oscar H. Pedraza Rendón**

Pedraza, (2002) propone que el plan contenga en un principio el resumen ejecutivo, mismo que debe ser no mayor a una página, y las siguientes diez secciones:

### **3.6.1 Descripción del negocio**

En este apartado se define al negocio a través de la definición de la misión y visión y se responde a las preguntas ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Hacia dónde vamos? Se requiere plantear objetivos estratégicos y financieros; Analizar la historia de la empresa o como se originó la idea. Explicar las alianzas estratégicas, cual es el grado de desarrollo de las mismas y que ventajas y desventajas brindan. Por último se identifican las fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas de la empresa.

### **3.6.2 Portafolio de productos**

Esta etapa se caracteriza por definir el producto identificando sus bondades para el consumidor y las características que lo hacen competitivo. Se describe la evolución y ciclo de vida del producto, el cual pasa por cuatro fases: La primera es el lanzamiento, en dónde se llevan a cabo todos los esfuerzos de “*marketing*”, publicidad y promoción. Luego viene la fase de crecimiento y desarrollo, en la cual el producto obtiene mejores ventas, maneja estándares de calidad, comienza a reunir nuevos mercados, y la competencia se ha incrementado; posteriormente le sigue la fase de madurez en la que la marca está posicionada y por consiguiente se incrementa el espacio destinado a ésta, finalmente viene la de declinación en dónde el paso de la moda es inevitable porque los nuevos productos empezarán un nuevo ciclo de vida para substituir a los viejos.

Pedraza menciona que para alcanzar el posicionamiento de una marca se usa la estrategia de las 4ps producto, precio, plaza, promoción, y añade una “p” más que es la de postventa.

En este punto se analiza la industria en donde se desarrolla el producto. Por lo que se deben identificar las principales características económicas del ambiente industrial: Tamaño de mercado, alcance de la realidad competitiva, ritmo de la innovación, grado de diferenciación, etc. Así mismo se deben evaluar las fuerzas motrices y las de la competencia.

### **3.6.3 El mercado**

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o un deseo específico y que podrían estar dispuestos a realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.

Un mercado se acotará a partir de uno inicial, y sus posibles segmentos, para posteriormente identificar el que interesa para analizarlo a detalle y determinar sus posibilidades de crecimiento. Identificar los segmentos es importante para agrupar clientes potenciales y definir criterios consistentes en el diseño del producto, el

precio, la publicidad y la distribución y es, por tanto, el paso previo para diseñar la estrategia de *marketing* que se adecuará a cada segmento. Al segmentar se identificarán las necesidades como: indicadores económicos, datos geográficos, culturales, hábitos, localización demográfica, tendencias de consumo, y otros.

#### **3.6.4 Análisis de la competencia**

Para crear una estrategia de mercadotecnia efectiva, el negocio tomará en consideración a sus competidores y a sus clientes actuales y potenciales. Esto es necesario porque las ventas pueden conseguirse ganando a los clientes de los competidores. La empresa debe comprar constantemente sus productos, precios, canales de distribución y promoción con los de sus competidores más cercanos con la finalidad de identificar las áreas de ventaja y desventaja competitiva. Así puede atacar más vigorosamente a sus competidores o prepararse y defenderse eficazmente contra sus ataques.

Son cinco aspectos que el negocio necesita conocer acerca de este tema: Identificar a sus competidores, identificar las estrategias de los competidores, determinar los objetivos de la competencia, valorar la fuerza y debilidad de la competencia y el potencial de reacción de los competidores.

#### **3.6.5 Procesos y procedimientos de operación**

Las decisiones de producción incluyen los procesos de manufactura de los productos y de servicios ofertados a los clientes. Estas decisiones juegan el papel principal en la estrategia general del negocio, porque las alternativas de producción seleccionadas afectan: la calidad de producto, el flujo de caja, el control, los costos, y la continuidad de las ventas.

En el proceso de producción se encuentra los materiales y suministros, los cuales implican control de la existencia y su manejo. Independientemente si se va a producir o comprar, será necesario conocer y aportar alguna información sobre el proceso de producción o prestación del servicio requerido.

Así mismo se describirán las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio, organizar las actividades de manera secuencial, establecer los tiempos para llevar a cabo la actividad y pensar en las tecnologías para hacer una mejor selección. Es importante que el proceso de producción se asemeje a prácticas probadas por los competidores. Por otra parte, es muy importante la localización de la planta, pues debe brindar la ubicación más conveniente en relación a una mayor rentabilidad con respecto a su inversión.

### **3.6.6 La organización y el personal estratégico**

Esta área hace referencia a la definición de los objetivos del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo al término. Los aspectos de organización incluirán la distribución de tareas y responsabilidades, la planificación del personal, dirección y cultura de la empresa.

Cuando se pretende constituir legalmente una empresa es importante considerar los aspectos formales como son el número de socios, trámites para implantarla, gastos de constitución, obligaciones fiscales, laborales, responsabilidades que se adquieren frente a terceros, etc. En esta fase se enumeraran los miembros que han colaborado en el desarrollo de la idea así como un breve resumen de su historial académico y profesional, ya que a los inversionistas les interesa evaluar si el equipo es funcional.

### **3.6.7 Aspectos económicos financieros**

En este apartado se revisan todos los aspectos económicos financieros del plan de negocios, para concluir con la información que permita valorar la viabilidad económica financiera del proyecto empresarial.

En este estudio se deben describir los siguientes puntos: Determinación de la inversión necesaria, estudio de las fuentes de financiación disponibles, proyección de resultados de la actividad empresarial, proyección de estados de flujo de efectivo y determinación de la rentabilidad sobre la inversión.

### **3.6.8 Principales riesgos y estrategias de salida**

El riesgo es una realidad aceptada en todos los negocios pues siempre está presente. En la evaluación de los riesgos que pueden afectar el negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos. En cuanto a las estrategias de salida se debe considerar: Alianza con alguno de los principales líderes globales, venta total o parcial de la compañía a una más potente del sector y forma de liquidación del negocio.

### **3.6.9 Sistema del seguimiento de la gestión**

Se establecen políticas y mecanismos de autorregulación para mantener variables consideradas en el plan de negocios, por lo que se establece un sistema para corregir y medir las actividades del negocio.

### **3.6.10 Documentos de apoyo y anexos**

La presentación del plan de negocios necesita de cualquier documento que pueda respaldar o asegurar las distintas acciones tendientes a su implementación. Entre los documentos más comunes se encuentran: Encuestas de mercado, copias de contratos firmados, cartas de intención, copias de licencias y otros documentos, estados financieros auditados del negocio, garantías crediticias, etc.

## **3.7 Modelo de Francisco Montaña Sánchez**

Para Montaña (2004) un plan de negocio es un método para evaluar de manera integral todos los factores que intervienen, en la creación de una empresa y se realiza bajo cinco etapas:

### **3.7.1 Mercado**

El conocimiento del mercado es fundamental para evaluar sus características y condiciones, a fin de estar en condiciones de planear las estrategias del producto, su diseño, fabricación, marca, distribución y comercialización así como posibilidades de éxito para la introducción, permanencia y desarrollo del producto o mercado.

Al ser el mercado dinámico, entonces las oportunidades y amenazas cambian, en consecuencia la estructura, objetivos y estrategias de la administración deben adecuarse continuamente de acuerdo a las circunstancias.

### **3.7.2 Constitución de la empresa**

Para constituir la empresa se ha de considerar a organismos que ofrecen el servicio de consultoría para satisfacer aspectos que nos son dominados por el nuevo empresario, como Cámaras de Comercio, el Sistema de Información Empresarial Mexicano y la Secretaría de Economía. Así mismo existen apoyos oficiales que benefician a las empresas como el Programa Calidad Integral y Modernización (CIMO), Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC), Ley de fomento para el desarrollo económico del Distrito Federal, apoyos financieros otorgados por Nacional Financiera y Banco Nacional de Comercio Exterior. Para obtener el local para la empresa existen algunas herramientas como condominios, fideicomisos, asociación en participación y autofinanciamiento. La ubicación para instalar las oficinas, planta o comercio tiene suma importancia para el éxito de la empresa.

Se debe conocer la necesidad para obtener licencias, permisos, o dar aviso de apertura a las autoridades. Existen diferentes factores para elegir la forma de constituir una empresa por lo que ha de optar por la más conveniente al negocio.

### **3.7.3 Producción**

El diseño del sistema del proceso de producción contemplar con claridad lo siguiente: ¿Qué se va a producir?, ¿Cómo se va a producir?, ¿Quién va a producir?, ¿Dónde se va a producir?, ¿Cuándo se va a producir?, ¿Por qué se va a producir?

En esta etapa, el uso de la tecnología es una herramienta importante en las áreas de la producción, administración, comercialización, control y seguridad ya que permitan favorecer la innovación.

El producto deberá cumplir con las normas jurídicas oficiales, las cuales configuran el marco legal para la función de calidad; la finalidad principal es establecer las características y/o especificaciones que deban reunir los productos y procesos cuando estos puedan constituir un riesgo para la seguridad de las personas o dañar la salud humana, animal, vegetal, medioambiente y laboral.

Las herramientas de estadística, se han desarrollado mediante diversas técnicas, las cuales se aplican en términos generales con el fin de obtener datos y convertirlos en información que ayudan a mejorar los procesos como son: la lluvia de ideas, la hoja de verificación, estratificación, diagrama de afinidad, histograma, diagrama de causa y efecto, árbol de decisión, diagrama de proceso, etc.

La administración de las operaciones debe adecuarse a todas las necesidades de la producción, entre los sistemas de producción más usuales podemos citar a: La producción en serie, por lotes, por proyectos y la modular. La administración de operaciones busca la calidad, no como propósito ideal, si no como una necesidad para lograr crecer y sobrevivir. La calidad es una necesidad actual a nivel internacional. Instituciones como la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) tiene por objetivo la certificación de empresas que satisfagan los requerimientos de calidad.

La maquinaria, equipo y demás mobiliario para la empresa se determinan de acuerdo con las necesidades de la misma y ateniendo a los recursos económicos que se requieran y dispongan.

#### **3.7.4 Administración**

La empresa puede proyectarse de manera tradicional, apoyado en asociaciones estratégicas, mediante maquila o en sistemas especiales como: Franquicias, grupos de consumidores o sistemas de multinivel.

La comunicación adecuada en las empresas es importante porque la actividad administrativa para su eficiencia y eficacia requiere de una fluida comunicación debido a que se ahorran recursos económicos, se hace más eficiente la administración de la empresa, mejora el proceso para la realización de las funciones administrativas, desarrolla un mejor ambiente de trabajo, fomenta las relaciones entre las personas, ayuda al empleado a comprender la cultura organizacional de la empresa, fortalece ideas, conocimientos y sentimientos, mejora la comunicación entre jefes y empleados, disminuye las deficiencias por una inadecuada comunicación.

La administración de la seguridad en la empresa es de suma importancia por lo que se tomarán medidas preventivas que permitan minimizar los riesgos de los bienes materiales, mediante la contratación de seguros de daños, de acuerdo a las necesidades y características que requiera cada empresa en su respectiva área.

La administración de recursos humanos es un proceso dinámico y creativo que consiste en: Planear los recursos humanos, reclutar prospectos, selección de candidatos, adiestramiento de operarios y empleados, capacitación de medios intermedios y desarrollo de ejecutivos, evaluación del desempeño personal, planes de promociones, transferencias, ascensos y separaciones.

La administración de la empresa es el conjunto de reglas y principios para obtener eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución del proceso de trabajo de las personas para obtener eficiencia y eficacia en el proceso de ejecución del trabajo según su estructura organizacional y apoyada en recursos para lograr sus objetivos. La administración está sujeta a un proceso administrativo cuyos elementos son: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. La cultura organizacional descansa en la visión y la misión del empresario.

### **3.7.5 Financiero**

En esta etapa se describen los riesgos y en la última se anotan las conclusiones.

### 3.8 Matriz comparativa de los planes de negocio

Con base a las descripciones correspondientes a los tres modelos mencionados, se elaboró una matriz comparativa con la finalidad de diseñar un modelo para una microempresa de servicios de diseño gráfico. Ver tabla tres.

**Tabla 3. Matriz comparativa de tres planes de negocio**

UPDCE*	Pedraza Rendón	Montaño Sánchez
1. Resumen ejecutivo	1. Descripción del negocio.	
2. Introducción	2. Portafolio de productos	
3. Análisis de la investigación de mercado	3. El mercado	1. Mercado
4. Estrategia de negocio	4. Análisis de la competencia	2. Constitución de la empresa.
5. Tecnología de la producción	5. Procesos y procedimientos de operación.	3. Producción
6. Organización y administración	6. La organización y el personal estratégico	4. Administración
7. Análisis matricial	7. Aspectos económicos financieros	5. Estudio Financiero
8. Aspectos económicos financieros	8. Principales riesgos y estrategias de salida	
9. Conclusiones	9. Sistema del seguimiento de la gestión.	
10. Anexos	10. Documentos de apoyo y anexos	

Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de uno de estos planes están diseñados para la apertura de una microempresa, y manejan una estructura similar, en el caso de Pedraza Rendón se enfoca al emprendimiento de empresas del sector manufacturero y no por ello dejan de ser importantes sus aportaciones para el caso de Global Graphix Press, empresa del sector servicios.

Por ejemplo en el segundo punto, Rendón refiere la selección del portafolio de productos, y considera importante identificar cuáles son las bondades del servicio que la empresa manejará y observará a través del tiempo. El considera que durante los inicios, se deberá invertir en promoción en un porcentaje mayor, para poder dar a conocer el servicio. Así mismo propone que en el plan debe haber estrategias de riesgo y de salida.

La UPDCE, en cambio se diferencia porque inserta un análisis matricial y el planteamiento de una estrategia competitiva que le permita a la empresa generar una ventaja competitiva.

El de Montaña Sánchez, en cambio dedica un capítulo para orientar al emprendedor en la constitución de la empresa. Se consideró de suma importancia el énfasis que hace en la comunicación asertiva en el capítulo de la administración.

Por consiguiente la propuesta de plan de negocios para una microempresa de diseño gráfico competitiva, se diseñará de la siguiente forma: 1. Resumen ejecutivo, 2. Definición del negocio 3. Análisis matricial 4. Estudio de mercado, 5. Estrategia de negocio, 6. Estudio técnico, 7. Estudio administrativo, 8. Estudio financiero, 9. Conclusiones y 10. Anexos.

### **3.9 Conclusión**

Para concluir este capítulo, se dirá que el empresario es quien determina hasta dónde quiere llegar. Si desea una empresa que le otorgue una módica utilidad, en donde socios no estén interesados en invertir, pues no hay mucho que pensar.

En cambio, cuando se tiene como partida la visión de crear una empresa con una larga permanencia, el interés por aventurarse a desarrollar nuevos servicios, buscar diferentes nichos de mercado, investigar y mejorar procesos, ofrecer un servicio de calidad etc., la forma optima de empezar para alcanzar estos objetivos es a través del diseño de un plan de negocios, que brinde respuestas al qué se va a hacer, cómo se va hacer, quién y dónde se va hacer y porqué se va hacer.

Cada plan se adecuará a las condiciones económicas, políticas, sociales; a la industria y al giro o sector que pertenezca. Para ello es importante determinar una estrategia que le permita generar una ventaja competitiva.

## **Capítulo 4. Propuesta de plan de negocio**

Con base al análisis comparativo de las teorías de competitividad, modelos de plan de negocio la empresa, y tomando en cuenta el marco contextual del diseño gráfico en el Distrito Federal, a continuación se presenta una propuesta de plan de negocios para una microempresa competitiva de diseño gráfico, ubicada en el Distrito Federal durante el periodo 2012-2016, caso Global Graphix Press. Esta empresa será fundada por la autora de esta tesis, quién cuenta con 12 años de experiencia en el sector.

### **4.1 Resumen ejecutivo**

Para que las microempresas de diseño gráfico sobrevivan ante la turbulencia de los mercados globalizados y resistan las crisis económicas que se han venido manifestando, éstas tienen que ser competitivas, por lo que el presente plan de negocio, evalúa el estudio de mercado, técnico, administrativo y financiero. Además identifica una estrategia que le genere una ventaja competitiva. El plan de negocios que se uso como principal referencia es el de la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial del Instituto Politécnico Nacional (UPDCE-IPN), por lo que se desglosa de la siguiente forma:

Descripción del negocio. En este apartado se comienza por la propuesta de nombre de la microempresa de servicios de diseño gráfico, la razón social, la visión, misión, objetivos, posteriormente se elabora el análisis de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (FODA) y la elaboración de la matriz FODA para obtener posibles estrategias.

En el estudio de mercado, se determinó el nicho apropiado a penetrar, que en éste caso es la industria editorial, y en específico 64 editoriales privadas, dedicadas a la producción de libros de carácter técnico-científico, mismas que se encuentran

ubicadas en la Ciudad de México. La fuente de información proviene de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM).

En este mismo apartado se elabora el *Benchmarking*: dos empresas y dos profesionistas que ofrecen su trabajo como “freelance”. El precio de la competencia en la edición de un libro, con determinadas características, varía de \$12,764.00 a \$60,000.00 dependiendo si los realiza un “freelance” o una empresa. Por último se muestra la mezcla de mercadotecnia, en la cual se desglosa las particularidades del producto o servicio, el precio, la plaza que en este caso es la colonia Narvarte, delegación Benito Juárez y la promoción se basa en el uso de folders y trípticos promocionales para las ventas.

En el apartado de estrategia competitiva, se muestra el modelo de “Cadena de Valor” y su adaptación para una microempresa de servicios de diseño gráfico el cual muestra el flujo de procesos y ayuda a ofrecer un servicio con calidad y rapidez, generando de esta forma una ventaja competitiva.

El estudio administrativo menciona los trámites que se realizarán ante los organismos públicos para aperturar una microempresa de servicios de diseño gráfico con razón social de Sociedad Anónima de Capital Variable. También muestra el organigrama, y describe el objetivo, las relaciones, las funciones generales, la educación y experiencia que deberá cumplir cada profesionista en cada puesto de trabajo como es.

En el estudio técnico comienza por describir los cuatro eslabones de la industria editorial, posteriormente muestra los once pasos que se llevan a cabo en la producción editorial, mismos que se organizan en cinco etapas, así mismo se calculan los tiempos de producción. Finalmente se describe la ubicación de la oficina, que en este caso es en la colonia Narvarte, Deleg. Benito Juárez y el tamaño de la misma es de 32 mts.<sup>2</sup> en donde se distribuirá la dirección, recepción, sala de juntas, espacio para tres escritorios y sanitario.

En el estudio financiero se muestra la descripción de la inversión; la determinación del ingreso y costo de producción, que junto con los gastos de operación se determina el horizonte del proyecto a cinco años. Luego se presenta la evaluación del proyecto a través del Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Finalmente se muestran las conclusiones, bibliografía y anexos.

## **4.2 Descripción del negocio**

Global Graphix Press S.A de C.V es una microempresa dedicada a ofrecer servicios de diseño gráfico en sus diversas especialidades: creación de imagen corporativa; diseño de etiquetas para envases y embalajes, diseño de multimedia y páginas web, diseño publicitario o propagandístico así como diseño editorial de periódico, revista y libro. Durante los primeros cinco años de vida se enfocará a cubrir necesidades específicas del mercado editorial, y en particular la edición de libros de carácter técnico-científico, en un inicio de forma análoga y posteriormente de forma digital.

### **4.2.1 Visión**

Ser una empresa altamente competitiva, que satisfaga las necesidades de sus clientes, aplicando principios de calidad e integración de cadenas productivas, con el objeto de generar utilidades y pagar sueldos bien remunerados.

### **4.2.2 Misión**

Global Graphix Press S.A de C.V. es una empresa comprometida a generar ideas de alto valor para sus clientes a través de diseños innovadores, creativos y modernos de tal forma que les permita diferenciarse de su competencia y de esta forma crear una ventaja competitiva.

### **4.2.3 Valores**

Conocimiento, comunicación, honestidad, responsabilidad y servicio.

#### 4.2.4 Objetivos generales

- Alcanzar una participación importante del mercado de la industria editorial el primer año y los subsecuentes.
- Utilizar normas, manuales de políticas y procedimientos que faciliten la edición de libros técnico-científicos.
- Especificar claramente las funciones que realizará cada profesionista en cada puesto de trabajo.
- Capacidad de vender y obtener ingresos que permitan además de pagar costos y gastos operativos, a acreedores, empleados, proveedores y propietarios.

#### 4.3 Análisis matricial FODA

A continuación se elabora la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual provee de los insumos necesarios para el análisis de las variables externas e internas de la microempresa Global Graphix Press. Ver tabla cuatro.

**Tabla 4. Análisis FODA para Global Graphix Press**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
-Se tiene un alto potencial en crear imagen y diseño. -Se cuenta con conocimientos administrativos, económicos y financieros, que le permite colocar a Global Graphix Press en una posición estratégica. -Se tiene acceso al mercado más amplio de la República Mexicana.	-Se requiere de un financiamiento para arrancar la empresa. Ausencia de una cartera de clientes. -No se tiene una marca posicionada.
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
-El sector terciario ocupa cada día mayor importancia en las economías industrializadas, extendiéndose día con día a las economías emergentes. -En las economías industrializadas los gobiernos han puesto en la mira al diseño estratégico, como herramienta para elevar la competitividad. -Desarrollo de nuevas tecnologías para el diseño y la producción editorial.	-Existe una fuerte competencia en el sector del D.F. -Exceso de trámites para la apertura de nuevos negocios. -Llegada al sector de empresas de corte internacional con mejores condiciones que las nacionales. -Recesión económica y conflictos políticos.

Fuente: Elaboración propia.

Al usar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades:

- E1. Global Graphix Press hará uso de la administración, mercadotecnia, economía y finanzas para ofrecer un mejor servicio en crear diseño.
- E2. Las empresas que pertenecen al sector terciario poseen características esenciales que las diferencian del giro primario y secundario.
- E3. Capacitar a cada miembro que conforma Global Graphix Press en el manejo de software para la edición y así alcanzar una mayor productividad.

Minimizando las Debilidades aprovechando las Oportunidades:

- E4. El sector de servicios a tenido mayor crecimiento, en comparación con el manufacturero, por consiguiente se monitoreará la opinión de los expertos a través de fuentes primarias y secundarias, para aplicar las propuestas más convenientes a Global Graphix Press.
- E5. El diseño gráfico estratégico, (Conjugación al diseño gráfico con la planeación estratégica de la empresa de los clientes) crea ventajas competitivas, por lo que se venderá de esta forma.
- E6. Las tecnologías de información se utilizarán para posicionar la marca y para sistematizar toda la información de Global Graphix Press.

Usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas:

- E7. Se sustentará las ventajas competitivas que obtiene el empresario (clientes) al hacer uso del diseño estratégico.
- E8. Se hará hincapié de los valores que profesa y actúa Global Graphix Press, a proveedores, clientes, socios y empleados.
- E9. La cartera de clientes se cuidara. Una forma de hacerlo es a través de la elaboración de promociones.

Minimizar las debilidades y evitar las amenazas

- E10. El plan de negocios para una microempresa de servicios de diseño gráfico en el Distrito Federal deberá ser una propuesta innovadora para convencer a inversionistas.
- E11. El servicio de diseño gráfico de Global Graphix Press se diferenciará de la competencia, a través de una estrategia competitiva.
- E12. La administración estratégica, será la llave del cambio para Global Graphix Press.

Una vez elaboradas estas doce estrategias, se consideró llevar a cabo conforme vaya avanzado el proceso de apertura de esta microempresa.

De primera instancia se consideraron la aplicación de cuatro: La “E1”, que se utiliza desde el momento que se piensa planear este negocio; la “E2” y “E4” que ya se mencionaron de forma breve en el capítulo anterior. La “E10” que se considerará en cada uno de los estudios: mercado, técnico, administrativo y financiero para sustentar su viabilidad y financiamiento.

Posteriormente se utilizarán las estrategias “E5”, “E6”, “E7”, “E8”, y “E11” para aplicarlas en la promoción impresa (Folder y folleto), página web y ventas de forma personal. Luego se utilizará la E3” y finalmente la “E9”, ya que se cuente con clientes, se procurará cuidar a través de promociones, descuentos.

#### **4.4 Estudio de mercado**

El estudio de mercado se realiza para conocer la demanda y oferta del sector, a continuación se muestra el análisis de cada uno de estos:

#### **4.4.1 Demanda**

Un mercado se acotará a partir de uno inicial, y sus posibles segmentos. El mercado del diseño gráfico cuenta con diversas áreas de oportunidad aun desaprovechadas, por ejemplo: la creación de etiquetas y envases elaborados con materiales ecológicos, la producción de páginas para la Internet, que en coordinación con un Lic. en informática podrían ofrecer excelentes propuestas a sus clientes, o bien el servicio de consultoría a empresas de base creativa que les ayuden a diagnosticar problemas en específico. Existen muchas oportunidades en el sector, es tarea de los empresarios detectar las necesidades y vendérselas a los clientes.

Para este plan de negocios se propone realizar un estudio de mercado enfocado al área editorial, y en específico a la edición de libros técnico-científicos. Para realizar este estudio se acudió a la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (CANIEM) para conocer el comportamiento de esta industria siendo la investigación de tipo documental (Fernández, 2007).

**Localización regional de la producción.** La actividad editorial de libros en México ha registrado una elevada y creciente concentración geográfica. El Distrito Federal incrementó su participación en la producción al 90.5% en 2004, frente al 80.3 de 1998 y 73.1% de 1993. A escala municipal, la producción se concentra en alta medida en seis delegaciones del Distrito Federal: Benito Juárez, Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Iztapalapa, Azcapotzalco y Tláhuac; en menor participación le siguen: La Paz, Naucalpan y Toluca del Estado de México; Zapopan, Jalisco y Monterrey, Nuevo León. Cabe destacar que sólo las delegaciones Benito Juárez y Cuauhtémoc concentraron más de la mitad de la edición nacional de libros (56.8%), mientras que las cuatro delegaciones restantes participaron sólo con el 11.9%.

**División editorial.** De acuerdo con la CANIEM (2008), la edición de libros en las empresas editoriales se orientan en cinco áreas: 1) Libros de texto, son aquellas publicaciones para la educación básica y media (preescolar, primaria, secundaria, bachillerato), materiales de apoyo didácticos y libros de educadores; 2) Libros de interés general, como su nombre lo indica están dirigidos para todo público por los temas tan diversos; 3) Libros de ciencia y técnica, aquellos enfocados a estudiantes de educación superior y profesionales de las distintas áreas del conocimiento; 4) Libros religiosos, son los que exponen temas de distintas religiones y creencias; 5) enciclopedias y fascículos, son ediciones como enciclopedias, colecciones generales y publicaciones seriadas.

**Análisis del mercado editorial de libros.** En México 227 empresas privadas se dedican a la edición de libros, además otras siete empresas privadas lo hacen sin fines de lucro y otras seis pertenecen al sector gubernamental.

La manera en que se encuentran clasificadas las empresas editoras de libros en México, según su tamaño y división editorial se muestra en la tabla cinco.

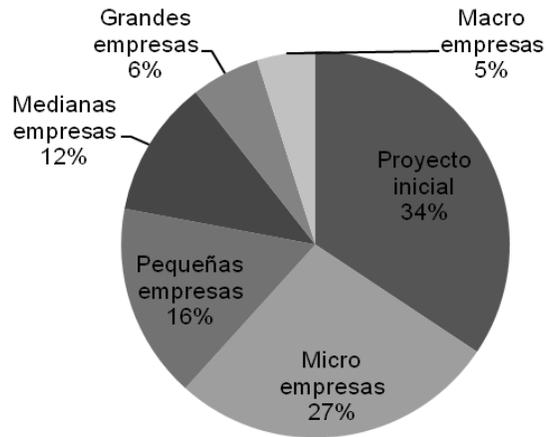
**Tabla 5. Número de empresas por tamaño y división editorial**

División editorial	Empresas						Total
	P.I	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Macro	
Texto	13	12	8	6	5	6	50
Interés general	37	23	17	5	6	2	90
<b>Técnico -científico</b>	<b>22</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>64</b>
Religiosos	6	7	2	3	0	0	18
Enciclopedias	0	3	0	1	0	1	5
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>62</b>	<b>37</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>227</b>

Fuente: CANIEM 2008.

Como indica la tabla cinco las 227 empresas del sector privado con fines de lucro se distribuyen de la manera siguiente: el 77% son empresas de proyecto inicial, micros y pequeñas. El 23% restante lo constituyen empresas medianas, grandes y macro. Ver figura seis.

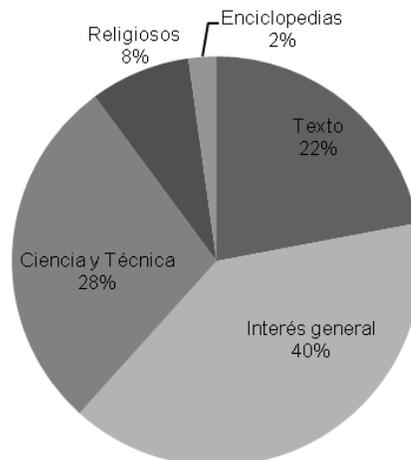
**Figura 6. Empresas del sector privado con actividad editorial por tamaño**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de CANIEM, 2008.

Así mismo, de acuerdo a la división editorial la tabla siete indica que la edición de libros de interés general concentró el mayor número de empresas (40%) seguido por la edición de libros técnico-científico (28%) y posteriormente libros de texto (22%). Las publicaciones referentes a temas religiosos y enciclopedias ocuparon menor porcentaje (10%) Ver figura siete.

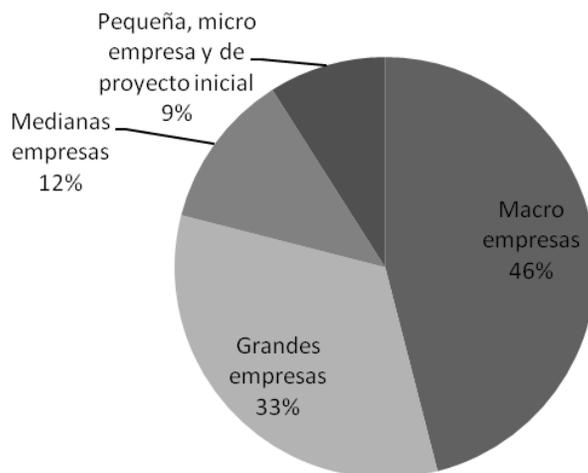
**Figura 7. Empresas del sector privado por división editorial (Títulos)**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de CANIEM, 2008.

**Facturación.** Desde la óptica de la facturación, la situación es otra. La más alta facturación la realizan las empresas de tamaño macro, en alta medida las productoras de libros de texto y técnico-científicos (46%). Las empresas grandes ocupan el segundo lugar con el 33% de la facturación total de la industria, principalmente asociada a libros de texto y de interés general. Por su parte, las empresas medianas facturan el 12% del total, mayoritariamente por libros técnico-científicos y de interés general. Finalmente, las empresas de proyecto inicial, las micro y pequeñas facturan el 9%, y se orientan a libros de interés general, técnico-científico y texto. Ver figura ocho.

**Figura 8. Facturación de acuerdo al tamaño de las editoriales**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de CANIEM, 2008.

En lo que se refiere al monto aproximado de facturación, las editoriales clasificadas como empresas de proyecto inicial facturan entre 250 mil y 1 millón de pesos, las microempresas facturan entre 1 a 6 millones de pesos, las pequeñas facturan de 6 a 21 millones de pesos, las medianas de 21 a 81 millones de pesos, las grandes facturan de 81 a 200 millones de pesos y las macro empresas, que solo son seis, facturan arriba de los 200 millones de pesos de forma anual.

**Producción de libros por división editorial.** Los libros con mayor producción son los de texto, seguidos por los de interés general y finalmente los técnico-científicos. Ver tabla seis.

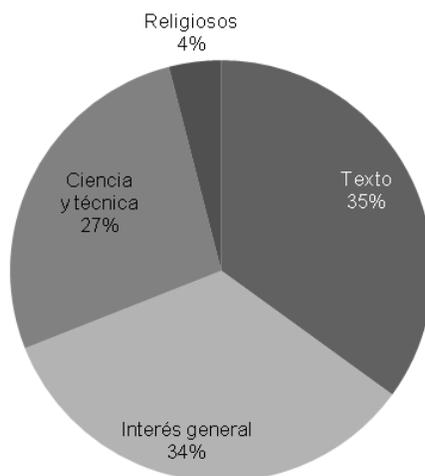
**Tabla 6. Producción por división editorial**

	<b>Títulos</b>	<b>%</b>	<b>Ejemplares impresos</b>	<b>%</b>
<b>Texto</b>	7,081	35	67,815,090	54
<b>Interés general</b>	6,877	34	40,923,765	33
<b>Técnico-científico</b>	<b>5,519</b>	<b>27</b>	<b>14,571,983</b>	<b>11</b>
<b>Religiosos</b>	765	4	2,065,766	2
<b>Total</b>	<b>20, 242</b>	<b>100</b>	<b>125,376, 004</b>	<b>100</b>

Fuente: CANIEM, 2008.

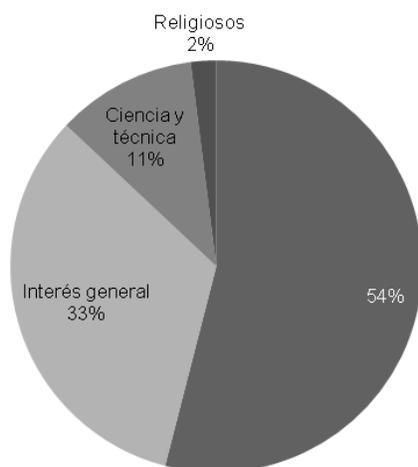
Para ejemplificar la tabla seis, ver figuras nueve y diez.

**Figura 9. Producción por división editorial (Títulos)**



Fuente: Elaboración propia con datos de CANIEM, 2008.

**Figura 10. Producción por división editorial (Ejemplares impresos)**



Fuente: Elaboración propia con datos de CANIEM, 2008.

**Personal empleado.** Según la CANIEM, la industria editorial privada ocupó a 12,322 personas en el 2008, luego de haber registrado una variación porcentual de -4.96% en promedio anual desde 2005. El 66.7% del total eran empleados internos y el 33.2% restante correspondían al personal externo. Ver tabla siete.

**Tabla 7. Personal empleado en la industria editorial privada**

División editorial	Personal interno			Personal externo ( <i>Freelance</i> )		
	Base	Eventuales	Total	Personas	Empresas	Total
Texto	3,127	227	3354	1279	169	1448
Interés general	1,849	116	1965	1108	618	1725
<b>Ciencia y técnica</b>	<b>2,304</b>	<b>269</b>	<b>2573</b>	<b>591</b>	<b>273</b>	<b>864</b>
Religiosos	320	10	330	34	28	62
<b>Total</b>	<b>7600</b>	<b>622</b>	<b>8222</b>	<b>3012</b>	<b>1088</b>	<b>4100</b>

Fuente: CANIEM, 2008.

La tabla siete muestra que la industria editorial empleó a 8,222 personas de las cuales 92.4% fueron contratadas como personal de base y 7.6% de tiempo eventual.

En cuanto al personal externo se contrataron 4,100 personas de forma individual (*freelance*) o a través de empresas para trabajos específicos. Por división editorial, la ocupación se distribuyó en 35% de libros de texto, 42% libros de Interés general y 21% Ciencia y técnica y religiosos 2%

Los proyectos iniciales, las micro y pequeñas empresas son las que hacen mayor uso en la contratación de servicios de forma externa (78%), en contraste con las empresas macro, grandes y medianas (22%).

**e-Books.** En cuanto a la edición de libros en otros soportes se encontró que los *e-Books* en el área del sector técnico científico han sido los únicos que se han publicado en este formato. Ver tabla ocho.

**Tabla 8. Edición de libros en otros soportes**

División editorial	CD's		Audio libros		Disquetes		e-books	
	Títulos	Ejemplares	Títulos	ejemplares	Títulos	Ejemplares	Títulos	Ejemplares
Texto	239	3,957,996	2	11044	3	300	-	-
Interés general	5	14,690	32	115,669	-	-	-	-
<b>Ciencia y técnica</b>	<b>30</b>	<b>100,604</b>	-	-	-	-	<b>46</b>	<b>2,413</b>
Religiosos	278	17,500	3	35,000	-	-	-	-
Total	278	4,090,790	37	161,713	3	300	46	2,413

Fuente: CANIEM, 2008.

Es aquí donde, se observa un nicho de mercado potencial, y que de acuerdo con Ayala (2010), para el año 2018, será cuando se adquieran más libros de forma digital que análoga.

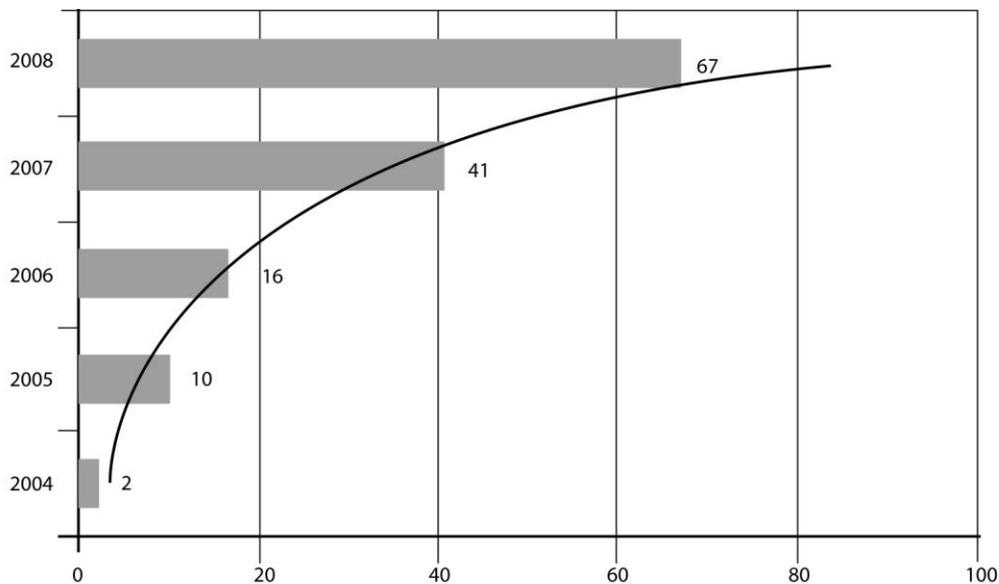
**Tendencia del mercado.** Desde el 2001, Marc Prenski, utilizó el término “nativos digitales” designado a quienes han crecido con la tecnología (de 1990 para acá) e “inmigrantes digitales”, a quienes han tenido que adaptarse necesariamente a este nuevo entorno y participar en un proceso de socialización diferente.

Investigadores de las Ciencias Sociales provenientes principalmente de Estados Unidos consideran necesaria la elaboración de nuevas metodologías de aprendizaje para los nativos digitales (Cabra & Marciales, 2009).

En Inglaterra, Estados Unidos y Suecia es donde actualmente se cuentan con una participación mayor de usuarios de tecnologías (27%), en cambio en América Latina la participación es aun mínima 6.8% no por ello deja de ser una muestra representativa.

La figura 11 refleja el número de documentos publicados, en cada uno de los años reportados por la base de datos "Scopus", la muestra sobre la que se efectuó fue de 136 registros. Como se observa, la publicación de documentos crece exponencialmente mostrando una tendencia significativa relacionada con los nativos digitales. Los temas que tienen una mayor demanda son los relativos a ciencias sociales, ciencias físicas y ciencias de la salud.

**Figura 11. Tendencia de la publicación de documentos digitales**



**Fuente:** Datos recuperados el 30 de noviembre de 2008 de Scopus (Citado por Cabra & Marciales, 2009).

#### 4.4.2 Oferta

En lo que se refiere a la oferta o competencia, se revisaron de primera instancia los Censos Económicos del 2009, los cuales registraron un total de 2,537 unidades económicas que ofrecen el servicio de diseño gráfico en México, de las cuales 505 están ubicadas en el Distrito Federal. Ver tabla nueve.

**Tabla 9. Número de empresas de diseño gráfico en el D.F.**

<b>Delegación</b>	<b>Censos 2009</b>
1. Cuauhtémoc	179
2. Benito Juárez	80
3. Miguel Hidalgo	52
4. Álvaro Obregón	38
5. Coyoacán	30
6. Gustavo A. Madero	27
7. Iztapalapa	25
8. Azcapozalco	16
9. Venustiano Carranza	11
10. Tlálpán	*
11. Xochimilco	*
12. Cuajimalpa	*
13. Tláhuac	*
14. Magdalena Contreras	5
15. Iztacalco	7
16. Milpa Alta	0
<b>Total</b>	<b>505</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base a los Censos Económicos del INEGI, 2009.

\* En los datos proporcionados no aparecen cifras, pero sí un total de 505 unidades económicas.

En esta tabla se observa que las Delegaciones que tienen una mayor concentración de empresas de diseño gráfico, son las que están ubicadas al noroeste del Distrito Federal como: Cuauhtémoc, Benito Juárez, Miguel Hidalgo y Álvaro Obregón, que se encuentra en la zona centro y sur.

De acuerdo, a su tamaño, las unidades económicas de diseño gráfico están clasificadas en micro, pequeñas y medianas empresas, siendo nula la participación de grandes empresas. Ver tabla 10.

**Tabla 10. Clasificación y ubicación de empresas de diseño gráfico de acuerdo al tamaño**

Delegación	Micro empresas	Pequeñas	medianas	Total de empresas
1. Cuauhtémoc	164	14	-	179
2. Benito Juárez	58	*	*	80
3. Miguel Hidalgo	40	*	*	52
4. Álvaro Obregón	27	11	-	38
5. Coyoacán	30	-	-	30
6. Gustavo A. Madero	*	*	-	27
7. Iztapalapa	*	*		25
8. Azcapozalco	16	-	-	16
9. Venustiano Carranza	*	*	-	11
10. Tlalpan	*	*		*
11. Xochimilco	*	-	-	*
12. Cuajimalpa	*	*	-	*
13. Tiáhuac	*	-	-	*
14. Magdalena Contreras	5	-	-	5
15. Iztacalco	*	*	-	7
16. Milpa Alta	0	0	0	0
<b>Total</b>				<b>505</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base de datos de los Censos Económicos 2009 del INEGI

Esta tabla revela que el 85% son microempresas, el 14% son pequeñas empresas y que el 1% son medianas empresas las que ofrecen el servicio de diseño gráfico en el Distrito Federal.

Castillo (2006) comenta que las empresas de diseño gráfico, en ocasiones, ofrecen servicios complementarios relacionados con su actividad principal.

- Empresas de diseño gráfico. Son las que ofrecen servicios profesionales de diseño gráfico, sin ningún otro servicio profesional adicional.

- Empresas de diseño gráfico y arquitectura. Son las compañías que de manera adicional ofrecen servicios arquitectónicos para proyectos de construcción, remodelación, etc.
- Empresas de diseño gráfico y consultoría. Son los negocios que complementan sus servicios de diseño con la capacitación sobre el uso de programas, asesoría sobre preparación de materiales y soluciones de publicidad y promoción.
- Empresas de diseño gráfico y comercialización. Además de ofrecer los servicios de diseño gráfico, venden artículos relacionados con el sector de diseño gráfico como papelería, instrumentos de dibujo y pintura, consumibles de equipo de oficina o computo, equipos, libros, etc.
- Empresas de diseño gráfico y decoración. Adicionalmente participan en la oferta de servicios decorativos de interiores, en oficinas, casa habitación, tiendas, etc.
- Empresas de diseño gráfico, fotografía y video. Vinculan sus actividades con la producción de fotografía y generación, preproducción y postproducción de video.
- Empresas de diseño gráfico e impresión. Además de ofrecer el servicio de diseño imprimen los materiales.

#### **4.4.3 Benchmarking**

En este punto se consideraron como principales competidores a Círculo Diseño y Blue Mind. Se evaluaron aspectos como descripción del servicio y precio.

**Círculo Diseño.** Es una agencia de estrategia en comunicación creativa, desde 2001 su compromiso ha sido lograr la total satisfacción de sus clientes mediante la

promesa de un servicio profesional completo y oportuno a sus necesidades. Ver anexo uno.

- Organización. Está formado por ocho personas: Director general, director creativo, director de cuentas, director de diseño, programador y diseñador de páginas web, un ejecutivo de cuentas y dos asistentes administrativos
- Clientes. Entre algunos de sus clientes se encuentra Bancomer, Comex, fundación Sabritas, Infonavit, Waldos, Unido Semarnat, Coca Cola México, Fira, Conanp, Cocinas Quetzal, entre otros.
- Calidad. Garantizan alta calidad en el servicio, debido a que la atención, respuesta y trato son manejados directamente por el director de proyecto y el equipo dedicado que ha sido asignado a la cuenta.
- Servicio. El contacto es personal, directo y sin intermediación, incluyendo los procesos y las herramientas naturales del área: reportes de *status*, reportes de conferencia y minutas.
- Precios. Para efectos de análisis de precios, se les pidió la cotización para la edición de un libro de carácter técnico-científico, cuyas características se indican en la tabla once:

**Tabla 11. Variables consideradas para cotizar la edición de un libro**

Descripción	Cantidad
Total de páginas en fuente Arial de 12 pts.	110
Total de caracteres	33,889
Ilustraciones (Buena resolución)	4
Tablas	18
Gráficas (Enviadas en programa Excel)	16
Pies de página	21
Corrección de estilo	El libro se envía corregido.
Diseño de primera y cuarta de forros	1

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo del proyecto, “Círculo diseño” asigna un equipo de profesionales con el talento y la experiencia necesarios para garantizar los resultados.

Las personas encargadas para este proyecto serían: 1 Ejecutivo de Cuenta, 1 Director de Arte y 1 Diseñador “senior”, incluyendo 10 imágenes de Stock.

Costo de diseño y formación de libro: **\$60,000.00 pesos** (Incluye IVA).

**Blue Mind Creative Works.** Es una empresa que cuenta con visión, misión, objetivos y filosofía, para laborar se subdivide en cuatro áreas: Marketing, comunicación, media y relaciones públicas. Su ventaja competitiva la resaltan a través del grupo de expertos de diferentes campos empresariales. Ver anexo dos.

Al igual que en Circulo Diseño, a esta empresa se le solicitó la cotización de precio para la edición de un libro, con las mismas características de la tabla 11, siendo el costo de diseño y formación de libro: **\$40,600.00 pesos** (Incluye IVA). No incluye fotografías de Stock.

Además la firma ofrece revisión ortotipográfica y como un plus un micrositio del libro en WEB. Con un tiempo de entrega de 20 días hábiles a partir de la a probación de portada.

En el caso de los diseñadores que trabajan de forma independiente (*Freelance*) el precio lo determinaron de la siguiente forma:

**Cotización de profesionalista freelance A:**

Concepto	Costo
Diseño de portada e interiores	\$3,480.00
Costo de formación editorial por 104 páginas (80.00 pesos por página)	\$9651.00
<b>Total: \$13,130.00 Incluye IVA</b>	

Incluye *dummie* electrónico de diseño para aprobación o cambios, ajuste de gráficas y tablas de acuerdo al diseño, retoque de ilustraciones o fotografías, propuesta de fotografías (*Royalty Free Stock*), hasta tres vueltas de revisión de contenido, impresión de una muestra final en ByN, como guía para el impresor y archivos electrónicos para impresión. El tiempo de entrega es de 25 días. Ver anexo tres.

**Cotización Profesionista *Freelance B*:**

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Diseño de portada e interiores	\$2,900.00
Costo de formación editorial por 132 páginas.	\$9862.24
<b>Total:\$12,764.24 Incluye IVA</b>	

El diseño es de acuerdo al *Branding* de la institución y el tiempo de entrega 15 días. Ver anexo cuatro.

Con base a la información de estos cuatro competidores, el rango de precio en la edición varía entre \$12,764.24 a \$60,000.00.

**4.4.4 Mezcla de la mercadotecnia**

- **Producto.** Global Graphix Press ofrece el servicio de edición de libros técnico-científicos los cuales a diferencia de otros, requieren de un cuidado especial en el diseño y formación del libro, pues existen lineamientos a los cuales los investigadores se deben apegar, como es el estilo de redacción, el uso adecuado palabras de acuerdo al tópico al que se esté referenciando, la adecuada numeración de tablas y figuras, la concordancia entre citas y referencias, la forma de citar etc.

- **Precio.** En el caso de la elaboración de libros el precio del servicio, depende de diversos factores como: La calidad de “limpieza” en la entrega de material a editar, el número de páginas del libro, la cantidad de gráficas, diagramas, fotografías, citas, sí es impreso a color o blanco y negro, el diseño de forros, etc. El servicio que ofrece Global Graphix Press se diferencia en la calidad y rapidez de entrega en el servicio, esto permite elevar el precio en comparación a la competencia.
- **Plaza.** Dado que la producción editorial se concentra en seis delegaciones del Distrito Federal: Benito Juárez, Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Iztapalapa, Azcapotzalco y Tláhuac; y las de diseño gráfico en las de Benito Juárez, Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo y Álvaro Obregón, se concluyó conveniente ubicar a Global Graphix Press en las demarcaciones donde convergieran las empresas editoriales y las empresas de diseño gráfico, que son: Benito Juárez, Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo.
- **Promoción.** Para el caso de Global Graphix Press se contempla elaborar folders con folletos en su interior, que contendrán el servicio que ofrecen, la especialidad del servicio que ofrecen, su experiencia, ventaja competitiva, etc., cultura organizacional, misma que aparecerá en la página web.

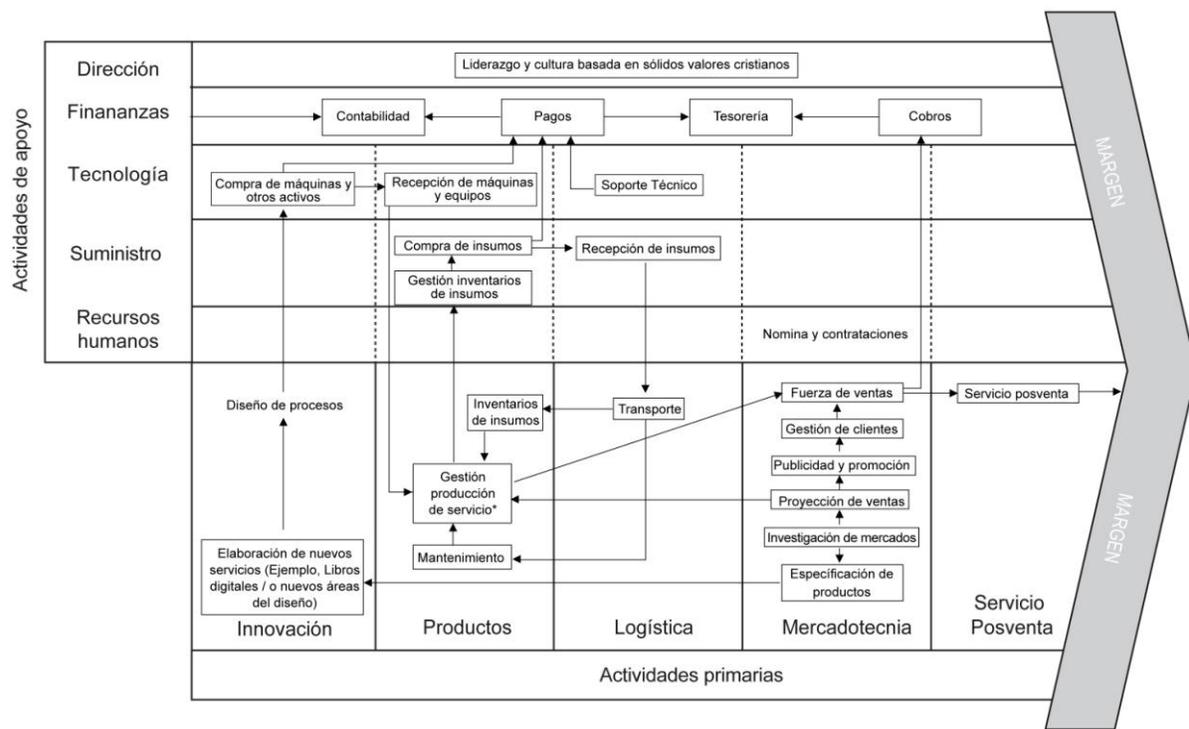
<b>Soportes</b>	<b>Costo</b>
Publicación en la bolsa de trabajo de la CANIEM. 32 caracteres, incluye espacios.	17.50
Publicación trimestral de anuncio en la revista: libros de México de la CANIEM	1,500
Elaboración de 100 folders con flyers.	6,000
<b>Total:</b>	<b>7,517.50</b>

#### **4.5 Estrategia de negocio**

Global Graphix Press es una microempresa de diseño gráfico competitiva debido a que se diferencia de su competencia al ofrecer un trabajo especializado en el área editorial.

La entrega de un servicio con calidad y rapidez, le permite generar una ventaja competitiva. El modelo utilizado para crear esta ventaja es la aplicación del modelo Cadena de Valor de Porter (2004) y que junto con las aportaciones de Francés (2006) se identificaron las actividades primarias para esta empresa: Innovación, productos, logística, mercadotecnia y servicios de posventa; y las secundarias: dirección, finanzas, tecnología, suministro y recursos humanos. Ver figura doce.

**Figura 12. Cadena de valor para la microempresa Global Graphix Press**



**Fuente:** Elaboración propia, con base al modelo de Porter (2004), y aportaciones de Francés (2006).

Al identificar las actividades primordiales, Global Graphix Press se convertirá en una empresa eficiente y eficaz. La dirección contará con liderazgo y una cultura organizacional basada en la innovación y aceptación de riesgos.

## **4.6 Estudio administrativo**

Dos aspectos son los que se consideran en este estudio administrativo: el marco legal y la organización de la empresa.

### **4.6.1 Marco legal**

Global Graphix Press se constituirá bajo la denominación: Sociedad Anónima de Capital Variable, por lo que se apegará a la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM). Cubrirá con los siguientes requisitos durante el proceso de la escritura constitutiva.

- Nombre, domicilio y nacionalidad de las personas que constituyen la sociedad.
- Objeto de la sociedad. Actividades que la persona moral estará autorizada a realizar.
- Importe del capital social. Para este caso son \$50.000.00 pesos.
- Domicilio social. Es donde el órgano de administración se reúne, y legalmente es el autorizado para todo tipo de trámites.
- Aportaciones. Confirmará el capital social de la persona moral y las aportaciones, que pueden ser en dinero o en especie.
- Forma de administración y facultades de las especies. Se estipula si se opta por un administrador único o por un consejo de administración, así mismo se determinará el contenido y alcance las facultades que tendrán los consejeros o el administrador único.
- Forma de distribución de utilidades y pérdidas entre los socios. Los socios determinan libremente la manera de realizar el reparto y la entrega de utilidades.

- Importe del fondo de reserva. Se constituye separando anualmente 5% como cantidad mínima, del monto de la utilidad neta, hasta acumular 20%.
- Casos de disolución y bases para liquidar una sociedad mercantil. Los socios son libres de pactar las maneras que consideran adecuadas, siempre y cuando no atenten en contra de lo estipulado por la LGSM.

Los representantes legales de la sociedad mercantil inscribirán a la empresa en el Registro Federal de Contribuyentes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), avisando al federatario público quien realizará la protocolización.

Los trámites para dar de alta una empresa son: Certificado de uso de suelo, registro federal de contribuyentes, declaración de apertura, licencia de funcionamiento, darse de alta en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), aviso de manifestación estadística, aviso de funcionamiento, licencia de anuncio, visto bueno de seguridad y operaciones, programa interno de protección civil, contrato individual de trabajo, registro empresarial ante Instituto Nacional del Fondo de Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), registro empresarial ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), inscripción al padrón del impuesto sobre nóminas y por último registro de marca. (Morales, 2006).

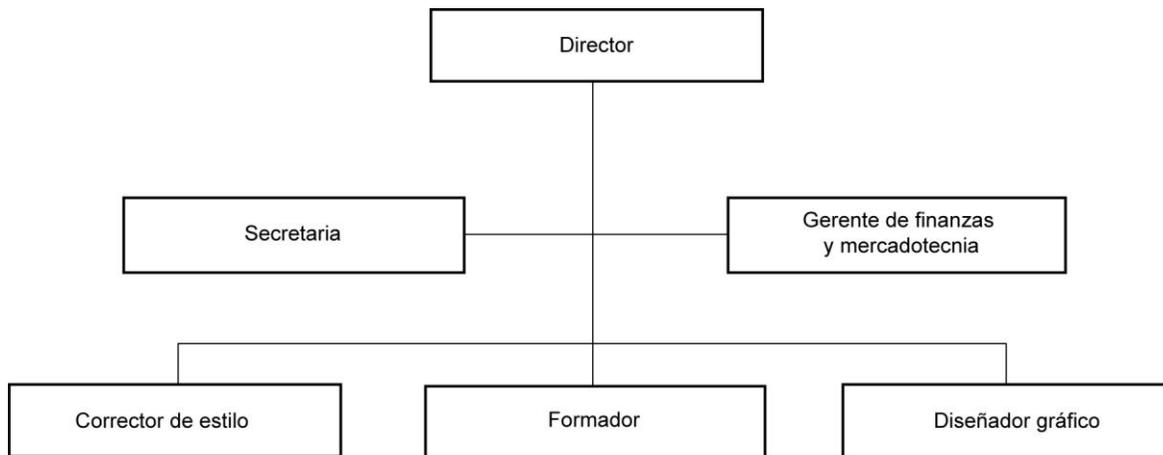
Actualmente desde el domicilio del interesado o cualquier otro lugar que cuente con el servicio de Internet la Secretaría de Economía, a través del Portal: [tuempresa.gob.mx](http://tuempresa.gob.mx) facilita los trámites federales para constituir y registrar una empresa.

#### **4.6.2 Organigrama**

Global Graphix Press comenzará sus labores editoriales con seis personas, quienes cubrirán los puestos de: director, gerente de finanzas y mercadotecnia, secretaria, corrector de estilo, formador y diseñador editorial, quienes además de contar con la experiencia y conocimiento en su profesión, se comprometerán a seguir cabalmente la visión, misión, valores y filosofía de la empresa, teniendo como valor fundamental el conocimiento.

El tipo de organigrama que se utilizará es de tipo lineal o militar, debido a que la toma de decisiones se concentrará en una sola persona y tendrá la responsabilidad básica del mando. Ver figura 13.

**Figura 13. Organigrama de Global Graphix Press**



**Fuente:** Elaboración propia.

Descripción de cada puesto:

**Puesto: Director**

- **Objetivo:** Involucrar a toda la gente para que juntos formen parte de un mismo sueño, de tal forma que tengan todos una visión con pasión, en donde el proyecto los involucre no sólo por la cuestión financiera sino porque les gusta y creen en el mismo.
- **Relaciones:** Empleados, clientes y proveedores.
- **Funciones generales:** Elaborar estrategias a corto, mediano y largo plazo con base a la visión, misión y objetivos de la empresa; Supervisar la apertura y cierre de los proyectos de los servicios; Negociación con proveedores, clientes, empleados, etc.

Participación en la lluvia de ideas de nuevos conceptos; Formar recursos humanos de alto nivel a través de la capacitación; Fomentar el trabajo en equipo; Representar legalmente a la organización ante cualquier tipo de trámite, análisis de la situación financiera junto con gerente de finanzas y mercadotecnia, controlar nuevas inversiones, pagos y cheques.

- Educación: Lic. en diseño gráfico y Maestro en Ciencias en Administración de Negocios
- Experiencia: Dos años.

**Puesto: Gerente de Finanzas y mercadotecnia**

- Objetivo: Mantener la economía de la empresa arriba del punto de equilibrio.
- Relaciones: Empleados, clientes y proveedores.
- Funciones generales: En el aspecto financiero son el cumplimiento con los ingresos, gastos y rentabilidad de la empresa, buscar los mejores precios de insumos, diseñar una lista de proveedores que puedan conceder los mejores precios y la mejor calidad, mantener buena relación con proveedores y subordinados. Aprobar y autorizar los balances financieros de la empresa, preparar los planes y presupuestos financieros de la empresa, realizar pronósticos financieros de la empresa, elaborar análisis de razones financieras y trabajar de forma cercana con la contabilidad. Las funciones en el área de mercadotecnia son monitorear la situación presente del mercado y pronosticar su futuro, conocer la satisfacción de los clientes a través de encuestas, identificar necesidades de los clientes, captar quejas y sugerencias.

- Educación: Egresado de la Lic. en finanzas y contaduría pública, con Maestría en administración. Evaluación de proyectos a nivel corporativo.
- Experiencia: Dos años.

**Puesto: Secretaria / asistente**

- Objetivo: Facilitar el trabajo del director, mediante su trabajo discreto, ordenado y metódico.
- Relaciones: Director, empleados, proveedores y clientes.
- Funciones generales: Recepción de personas y documentos, atender llamadas telefónicas, tramitar correspondencia de entrada y salida, archivar documentos, actualizar la agenda telefónica y de direcciones, elaborar oficios y memorándums, programar juntas de trabajo, engargolar, fotocopiar y escanear.
- Educación: Secretaria ejecutiva
- Experiencia: Cinco años.

**Puesto: Correctora de estilo**

- Objetivo: Controlar la calidad de textos.
- Relaciones: Con el editor, diseñador y formador
- Funciones generales: Revisión de texto para eliminar posibles errores de redacción, sintetizar o ampliar los conceptos propuestos por el autor, realizar su trabajo con base a un manual de estilo estipulado, basar sus actividades bajo un cronograma para cumplir con los tiempos de entrega,

apegarse a los procedimientos establecidos, participar en lluvia de ideas para nuevos conceptos en el diseño, aportar mejoras en la edición.

- Educación: Profesionista egresado de la carrera de Filosofía y Letras. Habilidades de redacción y edición en pantalla.
- Experiencia: Cinco años.

### **Puesto: Formador editorial**

- Objetivo: Formar páginas de acuerdo al diagramación propuesta por el diseñador.
- Relaciones: Director, diseñador y corrector de estilo.
- Funciones generales: Colocar, acomodar, ajustar el texto y las imágenes de acuerdo con el diseño establecido por el diseñador en el programa *In Design*. Realizará tablas e ilustraciones las cuales se realizarán en el programa *Illustrator*.
- Educación: Pasante de la Lic. en diseño gráfico.
- Experiencia: Cinco años

### **Diseñadora editorial**

- Objetivo: Diseñar propuestas para portadas de libros diseño gráfico innovadoras.
- Relaciones: Director, formador editorial.

- Funciones generales: Establecer contacto con los clientes, investigar necesidades de mercado, establecer y negociar condiciones de los proyectos a realizar por la compañía, así como los compromisos y obligaciones de ambas partes, informar a la dirección general acerca de los avances y perspectivas de las ventas, atender los requerimientos de servicio por parte de los clientes, controlar el compromiso puntual de proyectos por parte de la empresa, prospectar nuevos clientes, visita a clientes potenciales, presentar los servicios de la empresa.
- Educación: Lic. en diseño gráfico y maestría en artes visuales o editorial.
- Experiencia: Cinco años

Además se considera la contratación de proveedores para: Soporte técnico, servicios jurídicos y de limpieza. Los servicios de contabilidad estarán a cargo del despacho contable: “Asprof”.

## **4.7 Estudio técnico**

Los libros, son el resultado de un proceso de producción y distribución en el que, a lo largo de la cadena de la industria editorial, participan el autor, el editor, el impresor, el distribuidor y los puntos de venta donde se concreta, siendo el último, el lector que es el cliente final en el proceso de adquisición del bien. En este punto se mostrará la cadena productiva de la industria editorial, posteriormente el proceso productivo y la demarcación donde realizará su labor, Global Graphix Press.

### **4.7.1 Cadena productiva de la industria editorial**

Antes de comenzar la descripción del proceso productivo de Global Graphix Press, se mencionará, de forma breve, cómo opera la industria editorial, esto con la intención de aclarar la función que desempeña ésta empresa, en su cadena.

La cadena de producción de la industria editorial se divide en cuatro eslabones, al centro de la cadena se encuentra el editor, que es el empresario que asume el riesgo de lanzar un nuevo producto. Su participación inicia al competir tanto en el descubrimiento de autores desconocidos, pero de futuro prometedor, como por la contratación de autores célebres y derechos de traducción de escritor de éxito. Se considera al editor como el elemento dinámico de esta cadena, ya que es él, quien desempeña la función de reunir todos los proveedores, impresores y servicios necesarios para traducir la idea empresarial en el hecho concreto: la producción y comercialización del producto final (XXI Beca Juan Grijalvo, 2010).

Los eslabones son:

- Dictaminar. En esta fase las editoriales cuentan con un comité, el cual evalúa y decide que material se debe publicar.
- Editar. Personal especializado hará correcciones de estilo pertinentes, indicará la marcación tipográfica, diagramará, realizará la formación del texto y diseñará la portada y contraportada.
- Imprimir. En esta etapa se realizará la formación de pliegos, negativos, placas o laminado y, acto seguido, la impresión, la compaginación, la encuadernación y el refinado del libro.
- Distribuir. Es la presentación y venta directa de cada libro con la presencia del autor, su oferta a través del catálogo; colocación del texto en librerías, exposición del producto en ferias a nivel nacional o internacional.

Dentro de estos cuatro eslabones, Global Graphix Press resulta ser un proveedor de la segunda etapa. Las actividades en esta empresa comenzarán al obtener el “original para la edición” por parte del editor, las cuales se desarrollarán en once pasos:

- Corrección de estilo en pantalla. La corrección de estilo es la especialidad del área editorial que requiere de la colaboración cercana del corrector de estilo con el autor, ya que en proporción directa a esta participación y seguimiento de la misma, se asegura que no existan falsas interpretaciones o errores de cualquier tipo. El texto se adecua a las normas editoriales y se realizan sobre papel o de forma digital el marcaje. El corrector entrega lo más limpio posible el manuscrito al formador.
- Diseño de diagramación. El diseñador gráfico primero calcula la cantidad de papel suficiente para imprimir los próximos ejemplares, con base a esto define las medidas más apropiadas para el nuevo libro, posteriormente en el programa *In Design* crea un archivo que contenga las “páginas maestras”, en donde especifica los márgenes que tendrá la caja de texto, las fuentes, el tamaño, el interlineado, títulos, subtítulos, folios, cornisas, gráficas, notas al pie de página, etc.
- Elaboración de galera. El formador toma el archivo que contiene las páginas maestras y lo vacía en la “caja” que es el espacio en el centro de lo que será la página, inmediatamente empieza a asignarle a todo el texto el formato adecuado, hasta concluir el libro, obteniéndose al final una primera prueba tipográfica de la obra, con las mismas características que tendrá el libro terminado, tradicionalmente llamada “galera”.
- Revisión de primeras planas. El corrector revisa que todos los textos tengan la fuente y el tamaño estipulado, que el espacio en entre títulos y primeros párrafos sea el correcto, que haya concordancia entre citas y referencias, etc. Además se cuidará que la tipografía no contenga “callejones” o “ríos”, que los párrafos no sean “huérfanos” o “viudas” que el interlineado no este muy abierto o muy cerrado.
- Ajustar indicaciones de primeras planas. El formador incorporará al texto las correcciones señaladas.

- Revisión de segundas planas. El corrector revisa que las correcciones hayan sido insertadas adecuadamente por el formador, pues al hacerlo se producen recorridos de texto, que crean nuevos “callejones” o “viudas”, así mismo cuidará que los pies de notas no hayan sufrido alteraciones en el lugar que ocupan.
- Ajustar indicaciones de segundas planas. Las correcciones señaladas en esa lectura de primeras planas son incorporadas al texto.
- Contraprueba. Se coteja que lo señalado por el corrector de estilo las segundas planas haya sido incorporado al texto y se hace una última revisión general del libro, cuidando que estén todas las partes que lo conforman: Páginas preliminares, texto general, gráficas, fotos, cuadros, tablas, folios y cornisas, índices y colofón, entre otros.
- Ajustes de contraprueba. Se insertan las indicaciones de las correcciones finales.
- Diseño de portada y contraportada. El diseño para la portada del libro es de suma importancia para que pueda ser competitiva la obra. Se realizan diversas propuestas, mismas que justifican su origen a través de un método. Se realizan además pruebas de color, antes de que se entregue a la prensa digital.
- Empaquetar archivos para imprenta. Se imprime todo el material y se guarda el archivo en un C.D. con las especificaciones que requiere el impresor para su adecuada reproducción.

Para una eficiente producción, estas once actividades se organizarán en cinco etapas, ver tabla 12. En la primera etapa, que corresponde a la corrección de estilo en pantalla y creación de galeras, se realizará paralelamente el diseño de diagramación. En la tercera etapa, al iniciar la revisión de segundas planas, se realiza al mismo tiempo el diseño de portada y contraportada.

**Tabla 12. Etapas en la edición de un libro**

No de etapa	Actividades	
1	Corrección de estilo en pantalla	Diseño de diagramación
	Creación de galeras	
2	Revisión de primeras planas	
	Ajustes de primeras planas	
3	Revisión de segundas planas	Diseño de portada y contraportada
	Ajustes de segundas planas	
4	Contrapruebas	
	Ajustes de contraprueba	
5	Empaquetar archivos	

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de estas cinco etapas los profesionistas que realizan esta labor, contarán con un manual editorial para evitar al máximo las discrepancias por el uso inadecuado de las palabras, el referenciado, las abreviaturas, uso de cursivas y la simbología de marcaje, por citar algunos ejemplos.

#### 4.7.2 Calculo de horas

Para adecuarse a las condiciones de la demanda, es de suma importancia la administración de los tiempos en la producción editorial, por lo que es necesario coordinar la duración de cada etapa del proceso editorial. Ver tabla 13.

**Tabla 13. Tiempo aproximado en cada etapa de edición**

Tiempo aproximados en la edición de un libro de carácter técnico-científico					
No de Etapa	Etapas en la edición	Paginas elaboradas en 1 hra.	Paginas elaboradas en 8 hrs.	Paginas elaboradas en 40 hrs.	Paginas elaboradas en 172 hrs.
1	Corrección de estilo en pantalla	6	48	240	1032
	Creación de galeras	6	48	240	1032
2	Revisión de primeras planas	8	64	320	1376
	Ajustes de primeras planas	8	64	320	1376
3	Revisión de segundas planas	10	80	400	1720
	Ajustes de segundas planas	10	80	400	1720
4	Revisión de contraprueba	12	96	480	2064
	Ajustes de contraprueba	12	96	480	2064

Tiempo aproximado en el diseño de un libro de carácter técnico-científico		
No de etapa	Tipo de diseño	Horas
1	Diseño de diagramación	32
3	Diseño de portada y contraportada	32

Tiempo aproximado en la elaboración de elementos ilustrativos que contenga un libro de carácter técnico-científico			
No de etapa	Elementos ilustrativos	Cantidad	Horas
1	Gráfica	1	0.5
1	Tabla	1	0.3
1	Diagrama	1	0.5
1	Índice	1	4
1	Bibliografía	1	4
1	Referencias	1	0.05
5	Empaquetar archivos	1	2

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.7.3 Localización de la oficina

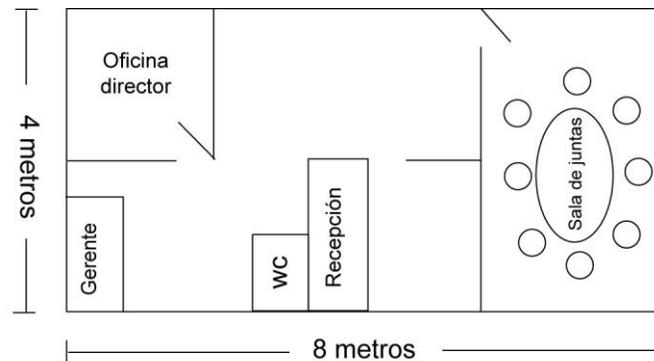
En el estudio de mercado se mencionó que en el Distrito Federal, las delegaciones que concentraron el mayor número de editoriales son: Benito Juárez, Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo y que de forma similar sucedía con el resto de las microempresas de diseño gráfico, por esta razón, el arrendamiento de una oficina se presupuestó en estas demarcaciones de acuerdo a tres variantes: costo de renta, seguridad de la zona y facilidad de acceso.

En cuanto a seguridad la agencia Argonmexico reportó a la delegación Cuauhtémoc con un alto índice delictivo en el 2010, albergando a 9 de las 25 colonias más peligrosas.

El resultado fue que en colonias bien ubicadas en las delegaciones Benito Juárez y Cuauhtémoc, la renta se encontraba aproximadamente en \$1,000.00 los 10m<sup>2</sup>, a diferencia de la Miguel Hidalgo en donde el precio se incrementaba en un 50%, razón por lo cual se descartó esta última.

De esta forma Global Graphix Press estará ubicada en la colonia Narvarte, Deleg. Benito Juárez. El tamaño de la oficina será de 32 mts.<sup>2</sup> en donde distribuirá la dirección, gerencia, recepción, sala de juntas y sanitario. Ver figura 14.

**Figura 14. Croquis, distribución de áreas de trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

El espacio de la dirección es de 2 mts<sup>2</sup>, la sala de juntas es de 3 mts<sup>2</sup>, la recepción y el sanitario es de 1 mt<sup>2</sup>.

#### 4.8 Estudio financiero

A continuación se describe cada uno de los elementos que participan en la estructuración financiera del proyecto que son: inversión requerida; ingresos y costos por realizar el servicio; y gastos operativos. Los datos obtenidos para cada elemento se aplican a cada uno de los periodos que comprometen el horizonte del proyecto.

Así mismo se muestra el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) afín de obtener indicadores para medir su viabilidad.

#### 4.8.1 Descripción de la inversión

Los resultados obtenidos con respecto al comportamiento, provee de información pertinente para la determinación de las inversiones: mobiliario, equipo de cómputo, artículos de oficina, artículos de protección civil, instalación de red, diseño de página web, automóvil, inversiones diferidas: pago por trámites y capital social. Ver tabla 14.

**Tabla 14. Descripción de la inversión**

Concepto	Proveedor	Precio unitario	Número de piezas	Importe
<b>Mobiliario</b>				
Escritorio	Printaform	\$1,719.20	1	\$1,719.20
Silla secretarial	Printaform	\$799.20	8	\$6,393.60
Silla visitas	Printaform	\$639.20	3	\$1,917.60
Mesa ovalada	Printaform	\$2,103.20	1	\$2,103.20
Gabinete	Printaform	\$1,199.20	1	\$1,199.20
Mueble para recepción	Printaform	\$3,000.00	1	\$3,000.00
Teléfono	Printaform	\$599	3	\$1,797.00
<b>Total</b>				<b>\$18,129.80</b>
<b>Computo</b>				
PC	Office Depot	\$10,000.00	1	\$10,000.00
Impresora Lasser HP C540N	Office Depot	\$4,599.00	1	\$4,599.00
Escáner	Office Depot	\$1,299.00	1	\$1,299.00
Paquetería <i>Adobe Design Premium</i>	Adobe	\$24,686.00	1	\$24,686.00
Paquetería office	Sams	\$2,500.00	2	\$5,000.00
<b>Total</b>				<b>\$45,584.00</b>
<b>Artículos de oficina</b>				
Juego de escuadras sin bisel 30 cms	Lumen	\$45.00	1	\$45.00
Base para corte 60 x 45 cms.	Lumen	\$299.00	1	\$299.00
Engrapadora	Lumen	\$79.00	1	\$79.00
Despachador	Office Depot	\$99.00	1	\$99.00
Tijeras	Office Depot	\$29.90	1	\$29.90
Sello automático	Sellos minerva	\$180.00	1	\$180.00
Cutter	Lumen	\$15.00	1	\$15.00
<b>Total</b>				<b>\$746.90</b>
<b>Protección civil</b>				
Extintor	Exain	\$785.00	1	\$785.00
Botiquín de primeros auxilios	Farmacias del ahorro	\$400.00	1	\$400.00
<b>Total</b>				<b>\$1,185.00</b>

<b>Conmutador e instalación de red</b>				
Conmutador telefónico e instalación de red	MERC	\$5,000.00	1	<b>\$5,000.00</b>
<b>Trámites</b>				
Permiso de uso de nombre	SE	\$965.00	1	\$965.00
Honorarios por constitución	-	\$14,000.00	1	\$14,000.00
Registro de marca	IMPI	\$6,000.00	1	\$6,000.00
Total				<b>\$20,965.00</b>
<b>Diseño de página web</b>				
Diseño de página web	DS	\$10,000	1	<b>\$10,000.00</b>
<b>Automóvil</b>				
Platina 2005	Nissan	\$45,000.00	1	<b>\$45,000.00</b>
<b>Capital Social</b>				
<b>Capital Social</b>				<b>\$50,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para manejar la inversión, de forma más clara, a continuación se muestra el subtotal de cada rubro, obteniendo un total de \$196.610.70 pesos, como se muestra en la tabla 15.

**Tabla 15. Total de la inversión**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>
Mobiliario	\$18,129.80
Computo	\$45,584.00
Art. Oficina	\$746.90
Art. Protección civil	\$1,185.00
Conmutador telefónico e instalación de redes	\$5,000.00
Permiso uso de nombre	\$965.00
Honorarios por constitución	\$14,000.00
Registro de marca	\$6,000.00
Diseño de página web	\$10,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>\$101,610.70</b>
Automóvil	\$45,000.00
Capital social	\$50,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>\$95,000.00</b>
<b>Total</b>	<b>196,610.70</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.8.2 Ingreso**

Los ingresos están representados por el dinero recibido por concepto de las ventas en la prestación de servicios, que en este caso son tres: corrección de estilo, formación y diseño gráfico. En las empresas de servicios de diseño gráfico, los ingresos se calculan a través de las horas trabajadas, por lo que se debe establecer de primera instancia el ingreso por hora, el cual se determinó a través del análisis de precios que ofreció la competencia en la edición de un libro con determinadas características, así como de la demanda dispuesta a adquirir el servicio, misma que se especificó en el estudio de mercado.

Para el servicio de corrección de estilo, se tomó como punto de referencia a la Secretaría de Educación Pública (SEP), la cual en su tabulador de 2010, la cuartilla costaba \$50.00 pesos en libros de texto. Para la empresa Global Graphix Press se cobrará durante el primer año, \$100.00 pesos la hoja carta (330 caracteres aprox.). El incremento con respecto al tabulador de la SEP se debe a que el profesionista que corrige libros de carácter técnico-científico, requiere de una mayor preparación y experiencia para poder realizar su trabajo en el margen del tiempo establecido.

En cuanto al servicio de formación y diseño gráfico, se tomó como punto de partida la cotización ofrecida por la empresa Círculo Diseño, debido a que trabaja con base en un método, (especifica de forma más detallada el qué, quién y cómo se va a ejecutar el trabajo), que en comparación con Blue Mind, esto no se percibe.

La forma de calcular el precio, se iniciará a partir de la consideración de tiempos que conlleva cada actividad, misma que se determinó en la tabla 13. Dependiendo de la cantidad de páginas y a través del uso de la regla de tres se obtendrá el precio. Para ejemplificar lo dicho, a continuación se muestra la cotización del libro presupuestado con la competencia anteriormente. Ver la tabla 11.

**Tabla 16. Cálculo de horas ocupas en la corrección de estilo y formación**

Etapa	Concepto	Horas	Páginas
1	Corrección de estilo en pantalla	1	6
	Galera	20	120
2	Revisión de primeras planas	1	8
	Ajustes de primeras planas	15	120
3	Revisión de segundas planas	1	10
	Ajustes de segundas planas	12	120
4	Contraprueba	1	12
	Ajustes de contraprueba	10	120

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 16, se observa que a través del uso de una regla de tres, se calculó el total de horas aproximadas en la corrección de estilo y formación para la edición de un libro de 120 páginas. En la etapa uno, son 20 hrs., en la dos 15 hrs., en la tres 12 hrs., y en la cuarta 10 hrs. Sumando un total de 57 Hrs.

En la tabla 17 se anexan las horas aproximadas que conlleva la actividad del diseñador.

**Tabla 17. Cálculo de horas ocupas en la corrección de estilo, formación y diseño**

No de etapa	Concepto		Hrs. Corrector	Hrs. Formador	Hrs. Diseñador
1	Corrección de estilo en pantalla	Diseño de diagramación	20		36
	Galera*			20	
2	Revisión de primeras planas		15		
	Ajustes de primeras planas			15	
3	Revisión de segundas planas	Diseño de portada y contraportada	12		36
	Ajustes de segundas planas			12	
4	Contraprueba		10		
	Ajustes de contraprueba			10	
5	Empaquetar archivos			3	
<b>Total horas</b>			<b>57</b>	<b>60</b>	<b>72</b>

\*En esta etapa se elaboraran elementos ilustrativos como son: Gráficas, tablas, diagramas, etc.

Fuente: Elaboración propia.

El total de horas del diseñador son 72.

Continuando con el ejemplo, durante el proceso de la formación, en la etapa uno se contempla la elaboración de: gráficas, tablas, diagramas, índice, bibliografía y referencias; y una vez más, con los tiempos establecidos en la tabla 13, se procedió a calcular los tiempos, teniendo un total de 26.9 Hrs. Ver tabla 18.

**Tabla 18. Cálculo de horas ocupas en la elaboración de elementos ilustrativos**

No de etapa	Concepto	Hrs.	Cantidad	Total
1	Graficas	0.5	16	8
	Tablas	0.3	18	5.4
	Diagramas	0.5	8	4
	Índice	4	1	4
	Bibliografía	4	1	4
	Pies de nota	0.05	30	1.5
	<b>Total</b>			<b>26.9</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecidos los tiempos de cada servicio (Corrección de estilo, formación y diseño) para la edición de un libro de 120 páginas, se pudo establecer el ingreso por hora:

- Corrección de estilo: \$ 700.00
- Formación: \$ 700.00
- Diseño gráfico: \$ 400.00

En la tabla 19, se muestra el número de páginas, el concepto, el tiempo total de edición y el ingreso por hora el cual es de \$81,560.00, cifra superior al que ofrece Círculo Diseño. Esto debido a que se elaboraría este libro en un período de tres semanas e incluye corrección de estilo, que a diferencia de Circulo Diseño el tiempo de entrega es de 20 días sin incluir corrección de estilo.

**Tabla 19. Ingreso en la elaboración de un libro de 120 páginas**

Número de Páginas	Concepto	Tiempo de edición (Horas)	Ingreso por hora (Ventas)	Ingreso
120	Corrección de estilo	57	\$ 700.00	\$ 39,900.00
120	Formación	60	\$ 700.00	\$ 42,000.00
1	Diseño de diagramación y forros	99	\$ 400.00	\$ 39,560.00
<b>Total</b>				<b>\$ 121,460.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.8.3 Costo

El costo para la edición de libros, es aquel que se vincula directamente con la prestación del servicio por cada profesionalista, quienes estarán contratados para esta microempresa por honorarios, sus sueldos son como se indican en la tabla 20. Las personas que se dedican a trabajar por proyectos en estas áreas cuentan con plataforma Macintosh y *software* actualizado en diseño.

Continuando con el ejemplo anterior (Tabla 11), el costo total por editar un libro con estas características de \$19,157.95 pesos.

**Tabla 20. Costo en la elaboración de un libro de 120 páginas**

Número de Páginas	Concepto	Tiempo de edición (Horas)	Costo por hora	costo
120	Corrección de estilo	57	\$ 100.00	5,700.00
120	Formación	60	\$ 79.55	4,772.73
1	Diseño de diagramación y forros	99	\$ 90.91	8,990.91
<b>Total</b>				<b>19,463.64</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinado el sueldo mensual, el costo por hora se obtiene al dividir el sueldo de cada profesionalista entre 172 Hrs. que es el tiempo que conforman un mes en días hábiles de trabajo.

- Corrección de estilo: \$ 100.00
- Formación: \$ 79.55
- Diseño gráfico: \$ 90.91

#### 4.8.4 Gastos de operación

En cuanto al presupuesto de gastos de operación, a continuación se enlistan los que corresponden a administrativos y ventas. Ver tablas 21 y 22.

**Tabla 21. Gastos administrativos**

Profesión	Número de puestos	Sueldo mensual nominal	Sueldo anual	Total nómina
Director	1	\$30,000.00	\$360,000.00	\$360,000.00
Secretaria	1	\$7,000.00	\$84,000.00	\$84,000.00
Gerente finanzas/mercadotecnia	1	\$22,000.00	\$264,000.00	\$264,000.00
<b>Total nómina anual</b>				<b>\$444,000.00</b>
<b>Total nómina mensual base</b>				<b>\$59,000.00</b>

Soporte técnico	1	\$1,500.00	\$18,000.00	\$18,000.00
Abogado	1	\$1,000.00	\$12,000.00	\$12,000.00
Limpieza	1	\$2,000.00	\$24,000.00	\$24,000.00
<b>Total honorarios anual</b>				<b>\$ 30,000.00</b>
<b>Total honorarios mensual</b>				<b>\$4,500.00</b>

Concepto	Proveedor	Precio unitario	Meses	Importe
<b>Servicios</b>				
Renta de oficina	-	\$5,000.00	1 mes	\$5,000.00
Energía eléctrica	LyF	\$1,000.00	2 meses	\$500.00
Teléfono	Telmex	\$1,500.00	1 mes	\$1,500.00
<b>Total</b>				<b>\$7,000.00</b>
<b>Papelería membretada</b>				
Hojas membretadas	Mucileg	\$3.00	50	\$150.00
Tarjetas de presentación director	Mucileg	\$2.00	50	\$100.00
Sobres tamaño carta	Mucileg	\$5.00	50	\$250.00
Folders	Mucileg	\$10.00	50	\$500.00
<b>Total</b>				<b>\$1,000.00</b>

<b>Consumibles de papelería</b>				
500 hojas blancas tamaño carta	Office Depot	\$89.00	1	\$89.00
Paquete de Post-its de 390 hojas.	Office Depot	\$89.00	1	\$89.00
Paquete de grapas con 5000	Lumen	\$21.00	1	\$21.00
Caja de CDS 10 pzas. RW-700 MB	Lumen	\$70.00	1	\$70.00
Cartuchos de tinta negra	Lumen	\$1,400	1	\$700
Caja con 12 pzs. de bolígrafo negra	Office Depot	\$25.00	1	\$25.00
Caja con 12 pzs. de bolígrafo roja	Office Depot	\$25.00	1	\$25.00
Cuaderno forma francesa	Office Depot	\$20.00	1	\$20.00
<b>Total</b>				<b>\$1,039.00</b>
<b>Artículos de limpieza (anuales)</b>				
Escoba vielda	Sams	\$50.00	1	\$50.00
Recogedor	Sams	\$35.00	1	\$35.00
Jalador	Sams	\$57.00	1	\$57.00
Mop suave	Sams	\$97.00	1	\$97.00
Cubo exprimidor	Sams	\$60.00	1	\$60.00
Cloro 4 lts.	Sams	\$15.00	1	\$15.00
Detergente	Sams	\$18.00	1	\$18.00
Guante Vielda	Sams	\$40.00	1	\$40.00
Paquete con 12 de bolsas para basura	Sams	\$50.00	1	\$50.00
<b>Total</b>				<b>\$422.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 22. Gastos de ventas**

<b>Promoción</b>				
Publicación trimestral de anuncio en la revista: libros de México de la CANIEM	CANIEM	\$500.00	12 meses	\$2,000.00
Elaboración de 480 folders con flyer descriptivo	Miluceg	\$15.00	12 meses	\$7,200.00
<b>Total</b>				<b>\$9,200.00</b>
<b>Mantenimiento automóvil</b>				
Tenencia	GDF	\$2,500.00	12 meses	\$2,500.00
Seguro	Mapfre	\$7,200.00	12 meses	\$3,500.00
Gasolina		\$550.00	12 meses	\$550.00
<b>Total</b>				<b>\$6,550.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.8.5 Horizonte del proyecto**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, administrativo y técnico, en el estado financiero proforma, primero se proyectarán las ventas e ingresos de las mismas, luego el costo de producción, posteriormente el gasto de operación (considerando depreciaciones y amortizaciones) y finalmente el impuesto sobre la renta (ISR) así como participación de los trabajadores sobre las utilidades (PTU) para obtener los flujos netos de efectivo de cada año durante el período de 2012 a 2016.

En la venta de páginas de corrección de estilo y formación se consideró un incremento del 10% en los ingresos a partir del año 2013, esto significa que en éste año se venderá un libro por mes de 250 páginas aproximadamente y para el 2014 se venderán 13 libros. Para el caso de diseño de portadas se calcula producir el 0.5% anual. En el primer año se calcula que las ventas tendrán lugar a partir del sexto mes. Ver tabla 23.

#### **4.8.6 Fuentes de financiación**

En el Distrito Federal las fuentes gubernamentales que ofrecen financiamiento, provienen de NAFIN, SEDECO, BANCOMEXT, entre otras, las cuales apoyan más bien a empresas de base tecnológica o bien a aquellas que están operando y requieren crédito para expendirse. El apoyo a las empresas de reciente creación o que realizan actividades creativas-culturales lo ofrece sólo el Fondo de Desarrollo Social (FONDESOC) con un monto que de \$100,000.00 pesos con una tasa fija anual del 16%. (FONDESOC, 2011). Dado que el capital de trabajo para esta empresa excede esta, cantidad, se recurrirá a inversionistas. La tasa mínima de rendimiento se estima en un 14%, la cual representa un valor que los accionistas desean obtener. Tomando en cuenta una inflación del 4%, el costo total del capital en términos reales será:

$$K = \frac{1+0.14}{1+0.04} - 1 = 10\%$$

**Tabla 23. Global Graphix Press S.A de C.V**  
**Proyección financiera en términos constantes, 2012-2016**

Ventas de páginas de corrección de estilo y formación es de 10% anual por crecimiento.

Venta de portada y diagramación de diseño gráfico es de 5% anual por crecimiento.

En promoción y capacitación es del 10% anual

<b>Periodo</b>	<b>0 2011</b>	<b>1 2012</b>	<b>2 2013</b>	<b>3 2014</b>	<b>4 2015</b>	<b>5 2016</b>
<b>VENTAS</b>						
Corrección de estilo		498,750	997,500	1,097,250	1,206,975	1,327,673
Formación		509,215	1,018,430	1,120,273	1,232,300	1,355,530
Diseño gráfico		172,800	345,600	362,880	381,024	400,075
Ventas antes de descuentos y rebajas						
Descuentos y rebajas						
<b>Total de ventas</b>		<b>1,180,765</b>	<b>2,361,530</b>	<b>2,580,403</b>	<b>2,820,299</b>	<b>3,083,278</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>						
Corrector de estilo		71,250	142,500	148,200	154,128	160,293
Formador		57,865	115,731	120,360	125,174	130,181
Diseñador gráfico		39,273	78,545	81,687	84,955	88,353
<b>Costo total de la producción</b>		<b>168,388</b>	<b>336,776</b>	<b>350,247</b>	<b>364,257</b>	<b>378,827</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>1,012,377</b>	<b>2,024,754</b>	<b>2,230,156</b>	<b>2,456,042</b>	<b>2,704,451</b>
<b>Capacitación (inversion)</b>				180000	198000	217800
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>						
<b>Gastos de Administración</b>						
Nómina director		360,000	360,000	360,000	360,000	360,000
Nómina gerente mercado/finanzas		264,000	264,000	264,000	264,000	264,000
Nómina secretaria		84,000	84,000	84,000	84,000	84,000
Carga social nómina		318,600	318,600	318,600	318,600	318,600
<b>Por honorarios:</b>						
Soporte técnico		18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Abogado		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Contador		7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Limpieza		24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Renta de oficina		60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Energía eléctrica		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Teléfono		18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Papelería membretada		12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Consumibles de papelería		12,522	12,522	12,522	12,522	12,522

Artículos de limpieza	422	422	422	422	422
Depreciación y amortización	27,108	27,108	27,108	27,108	27,108
<b>Total gastos de administración</b>	<b>1,223,652</b>	<b>1,223,652</b>	<b>1,223,652</b>	<b>1,223,652</b>	<b>1,223,652</b>
<b>Gastos de venta</b>					
Mantenimiento automóvil	78,600	81,744	85,014	88,414	91,951
Gastos de promoción	110,400	119,232	128,771	139,072	150,198
<b>Total gastos de venta</b>	<b>189,000</b>	<b>200,976</b>	<b>213,784</b>	<b>227,487</b>	<b>242,149</b>
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>-400,275</b>	<b>600,126</b>	<b>612,719</b>	<b>806,904</b>	<b>1,020,850</b>

#### COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO

Otros Gastos		18,984	18,984	18,984	18,984
Otros Ingresos		9,492	9,492	9,492	9,492
<b>UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU</b>	<b>-400,275</b>	<b>609,618</b>	<b>622,211</b>	<b>816,396</b>	<b>1,030,342</b>
Perdidas Ejercicio Anterior		-400,275			
Utilidad Fiscal		209,343	622,211	816,396	1,030,342
PTU (10%)		60,962	62,221	81,640	103,034
ISR (30%)		62,803	186,663	244,919	309,103
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>-400,275</b>	<b>85,578</b>	<b>373,327</b>	<b>489,837</b>	<b>618,205</b>
Depreciación	27,108	27,108	27,108	27,108	27,108
<b>Flujo de operación</b>	<b>-373,167</b>	<b>112,686</b>	<b>400,435</b>	<b>516,945</b>	<b>645,313</b>

Inversiones						\$ 196,610.70	
Capital de trabajo						\$ 706,326.00	
Reducción capital trabajo						706,326	
<b>Flujo Neto</b>		-902,937	-373,167	112,686	400,435	516,945	1,351,639
Valores actuales		-902,937	-327,340	86,708	270,282	306,073	701,999
Valores actuales acumulados		-902,937	-1,230,276	-1,143,568	-873,286	-567,213	134,786

VPN	\$344,144.46		
TIR	17.07%		

#### **4.8.7 Valor Actual Neto**

Cuando se analizan los flujos de efectivo de una inversión considerando que se pueden presentar diversos valores, según el estado de la economía, se utiliza el valor esperado del flujo de efectivo como elemento básico para la determinación del valor actual neto (VAN) o valor presente neto (VPN).

El VPN para este proyecto se calculo en el Excel, el cual resultó ser de \$344.146.46

#### **4.8.8 Tasa Interna de Retorno**

La tasa interna de retorno (TIR), es la tasa de descuento a la que el valor actual neto de una inversión arroja un resultado cero. Este valor es la tasa máxima de financiamiento que soporta el proyecto de inversión.

La TIR para este proyecto se calculo en el Excel, la cual resultó ser de 17.07%

## Conclusiones

Emprender una microempresa de diseño gráfico resulta ser muy complicado sin un plan que permita cristalizar las ideas en un documento por escrito, por lo que las probabilidades de alcanzar el sueño son prácticamente nulas.

En la elaboración de este plan de negocios fue de vital importancia conocer, de primera instancia, el estatus en el que se encontraban las empresas de diseño gráfico, no sólo en México sino también en países de primer mundo, pues al elaborar un comparativo, permitió plantear el problema que las aquejaba de forma particular.

Así mismo se determinó que para que una microempresa de diseño gráfico sobreviviera ante la turbulencia de los mercados globalizados la propuesta tenía que ser innovadora y competitiva, de ahí que se estudiaron definiciones y teorías con respecto a la competitividad. El resultado fue hacer uso de la estrategia “diferenciación” que se crea dentro de la empresa por lo que se utiliza la Cadena de Valor de Porter para generar una ventaja competitiva sin dejar de considerar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos que enfrenta día a día la empresa.

Tomando básicamente como referencia el plan de negocios propuesto por la UPDCE-IPN los resultados alcanzados fueron satisfactorios, pues se conoció de primera instancia el nicho de mercado apropiado, el cual resultó ser 64 editoriales micros, pequeñas y medianas que se dedican a la edición de libros de carácter técnico-científico en la Ciudad de México, las cuales produjeron 5,519 títulos durante el año de 2008 (Tabla seis). Estas 64 editoriales requirieron contratar 864 personas de forma externa para trabajos específicos (Tabla siete) y principalmente la micro, pequeña y mediana empresa (50 editoriales) demandaron la contratación de personal externo. Su facturación variaba entre 1 y 81 millones de pesos.

Cabe destacar que las ediciones en formato digital (*e-book*) de carácter técnico-científico han sido las únicas que han tenido demanda en los últimos años en México, (Tabla ocho) por lo que es un mercado potencial.

La migración hacia las nuevas tecnologías es ya una realidad, por lo que en el tercer año de operación Global Graphix Press invertirá en la capacitación de su gente en la elaboración de libros de forma digital, la cual dará la plataforma de despegue de la empresa, cuando llegue el formato de libro digital.

Global Graphix Press considera abarcar el primer año de arranque, la edición de seis libros, de los 5,519 títulos de carácter técnico-científico, que se produjeron durante el 2008.

En el estudio administrativo se estudió el número de personas adecuadas y el trabajo que realizaría cada una de ellas, así mismo se calculó quienes estarían trabajando por nómina y honorarios; Posteriormente en el estudio técnico se determinaron las etapas del proceso editorial y los tiempos aproximados en la elaboración de cada etapa. Al medir el tiempo de edición se obtuvieron los ingresos y costos por producir una obra editorial y se determinaron los gastos operativos. Finalmente en el estudio financiero, se determinó el monto de la inversión, la proyección financiera en un horizonte de cinco años, las fuentes de financiamiento y la evaluación financiera a través del VAN y la TIR, las cuales resultaron ser positivas.

## Recomendaciones

Se sugiere la observación constante del comportamiento del mercado el cual es muy dinámico.

Global Graphix Press no deberá cerrarse a la venta exclusiva de libros de carácter técnico-científico, sino que también a la edición de otras temáticas.

Esta microempresa no deberá tener una visión de vender únicamente en la Ciudad de México, si no también en Guadalajara, Estado de México y Monterrey, así mismo abrir su servicio a otros países.

Se considera importante revisar las tendencias en la educación superior en México que investiga la ANUIES y la UNESCO, la Ley del fomento de para la lectura al libro, asistir a ferias nacionales e internacionales de libros, etc.

## Bibliografía

Administrarte. (01 de 02 de 2006). *Administrarte*. Recuperado el 02 de 06 de 2010, de Estudio de Despachos de Diseño Gráfico en DF y área metropolitana: [http://www.administrarte.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=70&Itemid=90](http://www.administrarte.com/index.php?option=com_content&view=article&id=70&Itemid=90)

Aguirre Baztan, A (Ed.) (1995). *Etnografía: Metodología Cualitativa en la investigación sociocultural*. Barcelona: Boixareu Universitaria.

Alliance Graphique Internationale, *107 gráficos del AGI*. México, Museo Nacional de Bellas Artes.

AIGA. (01 de 03 de 2010). *AIGA*. Recuperado el 01 de 03 de 2010, de AIGA: <http://www.aiga.org/content.cfm/design-and-business>

ANUIES. (01 de 01 de 2007). *Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior*. Recuperado el 06 de 07 de 2010, de Catálogo de Carreras de licenciatura:[http://www.anuies.mx/servicios/catalogo\\_nvo/Catalogo\\_2007Version%20Final\\_red.pdf](http://www.anuies.mx/servicios/catalogo_nvo/Catalogo_2007Version%20Final_red.pdf)

Arguelles, A. (1994). *La competitividad de la Industria Mexicana frente a la concurrencia nacional*. México: NAFINSA.

Atkinson, P, & Hammersley (1995) *Ethnography and Participan Observation, Handbook Qualitative Research*.

Ayala, C. (2010), *El cenotafio de los libros*. Quehacer editorial, 51.

Barrow, C. (1996). *La escencia de la administración de las pequeñas empresas*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Bichard, M., & Kester, D. (07 de 06 de 2007). *Design Council*. Recuperado el 07 de 05 de 2010, de Design Returns. A review of national Strategy 2004-2008: [www.designcouncil.org.uk](http://www.designcouncil.org.uk)

Bonales, J., & Sánchez, M. (2006). *Estrategias competitivas para las empresas exportadoras de aguacate*. México, D.F.: CIECAS-IPN.

CANIEM. (2007). *Estudio estratégico y programa sectorial para elevar la competitividad y el desarrollo sustentable de la Industria Editorial Mexicana*. México: CANIEM.

CANIEM. (13 de 11 de 2010). XXI Beca Juan Grijalvo. *Carpeta engargolada*, 100. México: CANIEM.

Capital, W. D. (06 de 03 de 2011). *World Design Capital* . Recuperado el 06 de 03 de 2011, de About Helsinki: <http://www.worlddesigncapital.com/world-design-capitals/future-capital/>

Cabra & Marciales, (17 de febrero de 2009) *Mitos, realidades y preguntas de investigación sobre los “nativos digitales”: Una revisión* . Recuperado el 16 de 06 de 2011: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/647/64712165004.pdf>

Castillo, I. (2006). *Proyecto de inversión para una microempresa de diseño gráfico*. México: Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás del Instituto Politécnico Nacional.

Conteras, R. (2006). *Una aproximación a los problemas de las microempresas en México. De acuerdo a los resultados del INEGI*. México: Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guanajuato.

Council, D. (2008). *Design Returns. A review of national design strategy 2004-08*. Reino Unido: Design Council.

Cramer, J., & Scott, S. (2004). *How firms succeed, a field guide to design management*. Atlanta: Greenway Consulting.

D'Aveni, R. (1994), *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*, The Free Press, U.S.A.

Database, I. d. (2004). *Dexigner*. Recuperado el 1 de 2 de 2010, de <http://translated.dexigner.com/es/product/news-g12485.html>

Dexigner. (25 de Octubre de 2007). *Dexigner*. Recuperado el 04 de 05 de 2010, de Michael Bichard: New Design Council Chairman: <http://www.dexigner.com/news/12485>

Dexigner. (11 de 10 de 2009). *Dexigner*. Recuperado el 2010 de 06 de 06, de Red dot exhibition in China inspires international audience: <http://www.dexigner.com/jump/news/19236>

Díaz D. y Lara N. (2005), *Teoría Dinámica de mercadotecnia aplicada al caso Starbucks*, Universidad de las Américas Puebla.

Domínguez, A. (04 de 06 de 2009). Entrevista al director de CODIGRAM. (P. B. Galicia, Entrevistador)

Dondis, D. A. (1990). *La sintaxis de la imagen*. España: Gustavo Gilli.

Europa. (02 de 12 de 2010). *Europa. Imagine. Create. Innovate*. Recuperado el 02 de 10 de 2010, de Año Europeo de la creatividad y la innovación 2009: [http://www.create2009.europa.eu/sobre\\_el\\_ano/instituciones\\_involucradas.html](http://www.create2009.europa.eu/sobre_el_ano/instituciones_involucradas.html)

Fernández, R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Fishel, C. (2003). *El negocio del diseño gráfico, una mirada interior:60 diseñadores gráfico comparten su experiencia*. Barcelona: Divine EGG.

FONDES. (02 de 02 de 2011). *FONDES*. Recuperado el 02 de 02 de 2011, de Programa de financiamiento a la micro y pequeña empresa: (<http://www.fondeso.df.gob.mx/programas/programa2.html>).

Foote, C. (2004). *The creative bussiness guide to running a graphic design bussines*. Estados Unidos: W.W. Norton & Company.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa*. México, D.F.: Prentice Hall.

Frascara, J. (2004). *Diseño gráfico para la gente: Comunicaciones de masa y cambio social*. Buenos Aires: Infinito, tercera edición.

Frascara, J., & Winkler, D. (2008). On design Research. *Design research Quarterly*, 20.

Frias, J. (2003). Diseño, Inovación y Competitividad. *a! diseño*, 70.

Frias, J. (2008). El diseño de una política pública del diseño. *a! Diseño*, 79.

Frias, J. (22 de 09 de 2008). *Foro Alfa*. Recuperado el 13 de Febrero de 2010, de [http://foroalfa.org/es/articulo/156/El\\_diseno\\_de\\_una\\_politica\\_de\\_diseno](http://foroalfa.org/es/articulo/156/El_diseno_de_una_politica_de_diseno)

García, O., & Gómez, J. (2006). Estrategias de diseño en países de desarrollo. *MM1 Un año de diseñarte*, 70.

Glasser, B. and Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine Pub. Co.

Gorb, P. (01 de 01 de 2001). *Design thinkers*. Recuperado el 05 de 05 de 2010, de The Design Managmen Interface: <http://www.designthinkers.com/pdf/pgorb.pdf>

Guijosa, V. (2004). Un enfoque sobre la concepción actual del diseño: Estudio empírico. . *MM1 Un año de diseñarte* , 60.

Haque, (1991) *International competitiveness of the public and private sectors*. Collected papers from EDI Policy Seminar. Washinfon, US, Banco Mundial.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro*. México: Trillas.

Hernández, L., & Gutiérrez, M. d. (2010). *Como elaborar un plan de negocios*. México, D.F.: UPDCE-IPN.

Hernández, V., & Crespo, C. (2008). El reto de la educación ante el nuevo rol del diseño. *Diseño y Sociedad, UAM* , 72.

Hewitt, D. (2008). Optar por las Artes. *Newsweek en español* , 50.

Iduarte, J., & Zarza, M. (15 de marzo de 2005). *Universidad Iberoamericana*.

Recuperado el 26 de Octubre de 2009, de La administración del diseño en micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas:

<http://www.dis.uia.mx/conference/HTMs-PDFs/AdmondelDisenoenEmpresas.pdf>

*Imagine. created. Innovate.* (01 de 01 de 2009). Recuperado el 01 de 02 de 2010, de [http://www.create2009.europa.eu/sobre\\_el\\_ano/instituciones\\_involucradas.html](http://www.create2009.europa.eu/sobre_el_ano/instituciones_involucradas.html)

IMD. (01 de 01 de 2011). *IMD World Competitiveness Year Book*. Recuperado el 05 de 01 de 2011, de THE WORLD COMPETITIVENESS:

<http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>

Imd. (2009). *The World competitiveness scoreboard 2009*. Suiza: IMD.

Kantrow, A. (2009) ¿Porqué leer a Peter Drucker? *Harvad Bussines Review*, 62-72.

Kotler F. (1999). *El marketing según Kotler*. Edit. Paidós. España.

López, F. (2001). *Factores condicionantes de la ventaja competitiva y de los resultados de las agencia de viajes en España*. España: Universidad Autónoma de Barcelona .

López, J. (05 de 02 de 1999). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*.

Recuperado el 6 de Junio de 2009, de Competitividad y estrategia empresarial:

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualdata/publicaciones/administracion/A%C3%B1o1\\_N%C2%B02\\_98/competitividad\\_estrategia\\_empresarial.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualdata/publicaciones/administracion/A%C3%B1o1_N%C2%B02_98/competitividad_estrategia_empresarial.pdf)

Macdonald, S. (05 de 01 de 2004). *The Boreau of Design Asociations*. Recuperado el 05 de 04 de 2010, de BEDA:[http://www.bcd.es/site/unitFiles/1795/lbiro\\_beda.pdf](http://www.bcd.es/site/unitFiles/1795/lbiro_beda.pdf)

Marsack, R (2001) *Essays on Design:Agis Designers of Influence*. Alliance Graphique Internationale.

Martínez P. (2001) *Estrategia metodológica de la investigación científica*, Pensamiento y gestión No 20.

Megs, P. (2009). *Historia del diseño gráfico*. México: RM.

Melendez, E. (2003). *Germán Montalvo: Revelaciones del plano*. México: Círculo de arte.

Montaño, A. (2004). *Crea tu propio negocio*. México, D.F.: Gasca Sicco.

Morales, J.A., & Morales, A. (2006) *Proyectos de Inversión en la práctica*, México, D.F.: Gasca Sicco.

Mozota, B. B. (2003). *Design Managment*. Estados Unidos: Allworth Press.

Müller, G. (1992), *The kaleidoscope of competitivenes*. Recuperado el 05 de 06 de 2010 de <http://www.revistaespacios.com/a94v15n02/12941502.html>

Newark, Q. (2002). *¿Qué es el Diseño Gráfico?* Barcelona: Gustavo Gilli.

Pedraza, O. (2002). *Modelo de Plan de Negocios para micro y pequeña empresa* . Morelia, Michoacan, México: Universidad Michoacana de san Nicolas de Hidalgo.

Oster S. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*, Oxford University Press.

Pesvner, N. (2006). *Pioneros del diseño moderno*. Barcelona, España: Infinito.

Peters, T. (2003). *Reimagina*. Madrid: Prentice Hall.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México, D.F.: Patria.

Porter, M. (2004). *Ventaja Competitiva*. México: Patria.

- Press, M., & Cooper, R. (2009). *El diseño como experiencia*. España: Gustavo Gili.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México, D.F.: Thompson.
- Rojas, J. (2006). *Factores que inciden en la competitividad de las empresas de la industria chocolatera del D.F.* México, D.F.: ESCA-IPN.
- Rojas, P., Chavarria, H., & Sepúlveda, S. (2001). *La competitividad en la agricultura*. Venezuela: IICA.
- Rojo, V. (1996). *Vicente Rojo: Diseño Gráfico*. México: Era.
- Roz, G. (1998). *El éxito a través del Diseño*. México, D.F.: Ramón Llaca.
- Sanchez, G. (2005). *Innovación en la sociedad del conocimiento*. México: CIECAS-IPN.
- Satué, E. (1997). *El diseño gráfico en España, historia de una forma comunicativa*. Barcelona, España: Alianza.
- Secretaría de Economía. (06 de junio de 2011) Recuperado el día 06 de junio de 2011 de: [http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p\\_Contacto\\_PyME](http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME)
- Series, T. B. (2000, November 9). *The value of Design to the European Economy*. Retrieved 21, 2010
- Scheel C. (2000). *Competencia en arenas globales. Un enfoque metodológico para lograr la competitividad*. México: Trillas.
- Solleiro, J. L. (2005). Competitividad y sistemas de innovación. En I. e. Conocimiento, *Sanchez, Germán* (págs. 87-100). México: CIECAS.
- Sparkman, D. (1998). *Como vender diseño gráfico*. España: Elfos.
- Staton, W. (2005). *Fundamentos de mercadotecnia*. Mexico: Mc Graw Hill.

Stake, R. (1998). *Investigaciones con estudios de casos*. Sage:Thousands Oaks, C.A.

Taylor, S & Bodgman R. (1992) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidos.

Torres, Z. (2008). *Administración estratégica*. México, D.F.: Patria.

Wong, V. (30 de Septiembre de 2009). *Bloomber bussinesweek*. Recuperado el 2010 de 06 de 06, de China's New Focus On Design:

[http://www.businessweek.com/innovate/content/sep2009/id20090930\\_579320.htm?chan=innovation\\_special+report+---+design+thinking\\_special+report+---+design+thinking](http://www.businessweek.com/innovate/content/sep2009/id20090930_579320.htm?chan=innovation_special+report+---+design+thinking_special+report+---+design+thinking)

*World Design Capital*. (2008). Recuperado el 2 de Enero de 2010, de <http://www.worlddesigncapital.com/index.htm>

## Anexos

### Anexo uno



México DF a 6 de septiembre de 2010

**Patricia Blancas**  
**IPN**  
P r e s e n t e  
ccp. expediente 1/2

Atendiendo a su solicitud, les presentamos a su consideración el programa de trabajo y propuesta económica para el **diseño y formación editorial de libro "Agua Embotellada"**

Así, a continuación presento la metodología y presupuesto referente al proyecto antes mencionado, esperando que la presente resulte de su interés, y sin más por el momento, agradecemos la oportunidad de ofrecerles nuestros servicios, y quedamos como siempre a sus apreciables ordenes.

Atentamente,

**Claudia Ramírez Paván**  
Directora de Cuentas

## propuesta económica

### 1. Diseño Editorial de Publicación de 110 páginas

- Círculo, con base a la información presentada por el cliente, desarrollará el diseño editorial, presentando propuestas diferentes en dos masters, entregados al cliente para su aprobación. Una vez elegido el estilo, se trabajará la formación y se tendrán tres sesiones de cambios hasta llegar al término del proyecto
- El material entregado por el cliente será: archivo en formato word de 110 páginas en tipografía arial a 12 puntos. Incluye 4 ilustraciones, 18 tablas y 16 gráficas
- El tamaño a diseño será de 17 cms de base X 21.5 cms de alto.
- El diseño incluye: portada, gráficos, editorial y diagramación. Incluye 10 imágenes Royalty Free del stock de Círculo.
- Una vez aprobado el diseño de todo el libro, se elabora un dummy para la aprobación final de cliente.
- Tiempo de desarrollo a partir de que el cliente entregue todo el material: 20-22 días hábiles (sin tomar en cuenta los días que tome al cliente hacer la revisión y comentarios de las presentaciones)

**Costo: \$ 60,000.00**



## Propuesta técnica

### Proceso de trabajo:

1. Aprobación de proyecto
  - Firma de acuerdo de servicios
  - Pago de anticipo
2. Entrevista con cliente para revisar la información y necesidades del proyecto
  - Entrega de todo material informativo, gráfico, para poder iniciar con las propuestas
3. Desarrollo de propuestas gráficas para master de libro
  - Primera presentación de propuesta se enviará vía mail el documento en pdf para obtener la primera sesión de cambios (ilimitados dentro de una misma sesión)
  - Segunda presentación de revisión de cambios se enviará vía mail el documento en pdf para obtener la segunda sesión de cambios (ilimitados dentro de una misma sesión)
  - Tercera presentación de revisión de cambios se enviará vía mail el documento en pdf para obtener la tercera y última sesión de cambios (ilimitados dentro de una misma sesión)
4. Entrega de dummi impreso de versión final para visto bueno del cliente
  - Cuarta presentación de cambios se enviará el documento impreso (dummi) para su vobo.
  - Firma de aprobación de cliente
5. Desarrollo de archivo original para impresión
  - Entrega de 1 CD
  - Pago de finiquito

Cualquier dummi y/o sesión de cambio extra se cotizará en su momento

Entregables: Esta propuesta incluye 1 copia en cd por archivo entregado, cualquier copia adicional será cobrado en \$200.00 cada uno así como el material impreso autorizado.



## Qué ofrecemos

La alta calidad en el servicio de Círculo está garantizada, pues la atención, respuesta y trato son manejados directamente por el director de proyecto y el equipo dedicado que ha sido asignado a la cuenta. El contacto es personal, directo y sin intermediación, incluyendo los procesos y las herramientas naturales del área: reportes de status, reportes de conferencia y minutas.

### Equipo asignado al proyecto.

Para el desarrollo del proyecto, Círculo asignará un equipo de profesionales con el talento y la experiencia necesarios para garantizar los resultados.

- \_1 Ejecutivo de Cuenta
- \_1 Director de Arte
- \_1 Diseñador Senior



## Sistema de trabajo

### Siguientes pasos

- > Obtención de comentarios y aportaciones del cliente para enriquecer o ajustar esta propuesta
- > Llegar a un acuerdo sobre la realización del proyecto
- > Definir tiempos preliminares

Una vez discutida y aprobada esta propuesta económica requeriríamos efectuar una reunión de trabajo con la persona asignada al proyecto por parte del cliente y con quienes sean designados responsables para:

- > Validar contenido, criterios generales y las actividades consideradas en cada fase del proyecto
- > Definir tablas de tiempos (calendalizaciones)
- > Definir responsabilidades y mecánica de trabajo
- > Desarrollo y firma de contrato/acuerdo de servicios



## Derechos

**Derechos sobre conceptos creativos.** Cualquier concepto creativo, diseño o nombre o cualquier otro material tangible en forma final entregado por Círculodiseño SC al Cliente, ya sea en forma electrónica o impresa, que sea aprobado, seleccionado y pagado enteramente por el Cliente, pasará a ser propiedad del Cliente. Círculodiseño SC no será responsable por alteraciones hechas por el Cliente a materiales ya entregados. Cualquier otro concepto creativo, diseño, nombre o material que no sean seleccionados por el Cliente quedarán bajo el dominio de Círculodiseño SC. En el evento que el Cliente desee adquirir los derechos de conceptos creativos, diseños, nombres o materiales, Círculodiseño SC y el Cliente deberán acordar de buena fe sobre la compensación adicional que se le deberá abonar a Círculodiseño SC.



## Condiciones

**Esta propuesta no incluye:**

- > Gastos de viáticos (estos se cotizarán en su momento)
- > Gastos de mensajería especializada fuera del DF y/o Area Metropolitana (estos se cotizarán en su momento)
- > Gastos de producción y/o servicios/productos de terceros (fotografía, ilustración, etc), en caso de ser solicitados se cotizaran en su momento agregando el 15% de comisión de agencia
- > Esta propuesta no incluye costo de corrección de estilo
- > Esta propuesta no incluye el impuesto vigente para su facturación
- > Se requiere la firma de esta propuesta para dar comienzo al proyecto
- > Se requiere del 50% de anticipo y el 50% contra entrega de los materiales. En caso de que el cliente no realice el pago del anticipo NO se podrá iniciar con el proceso de producción/impresión. En caso de que el cliente no liquide el 50% restante NO se entregará el material.





**LIC. PATRICIA BLANCAS**  
PUBLICACIONES Y COMUNICACIÓN SOCIAL  
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

**COTIZACIÓN PROYECTO**  
DISEÑO EDITORIAL  
LIBRO ORO LIQUIDO: EL AGUA EMBOTELLADA

Cliente: IPN  
Proyecto: 2515-BlueMindGCS  
Septiembre 2010

**Estimada Lic. Blancas:**

A continuación nos permitimos someter a su consideración el diseño editorial del libro "Oro Líquido: El agua embotellada", que consta de los siguientes elementos:

**Incluye:**

**DISEÑO EDITORIAL Y CONCEPTO CREATIVO**

- Propuesta de portada: Concepto creativo a partir del título Oro Líquido
- Diseño editorial de 110 a 120 páginas, con base en el branding de IPN
- Revisión ortotipográfica
  
- PLUS: Micrositio del libro en WEB (incluye 5 secciones)

Costo: \$35,00.00 + 16% de IVA  
Condiciones: 50% de anticipo y 50% contra entrega  
Tiempo de entrega: 20 días hábiles a partir de la aprobación de la portada y entrega del archivo en word por parte del IPN  
Este presupuesto no incluye fotografías de stock  
Vigencia: 15 días naturales

En espera de vernos favorecidos con la elección, agradecemos su atención al respecto.

Atentamente,

**Ingrid Pérez**  
Dirección de Mercadotecnia  
y Relaciones Públicas

*Pasión por tu marca...*

México D.F., a 6 de septiembre de 2010

Patricia Blancas  
Departamento de Servicios Educativos  
Presente

Por este medio pongo a su consideración la siguiente propuesta económica del siguiente material:

-Diagramación, formación y diseño de portada del libro de carácter técnico-científico titulado: "Oro líquido: el agua embotellada", el cual contiene un total de 110 páginas elaborado en Word, con fuente arial 12 pts. con párrafo normal en tamaño carta. El texto se recibe ya corregido. El tamaño final sería de 17 cms. de base x 21.5 cms. altura. Contiene: 4 Ilustraciones en buena resolución, 18 Tablas , 16 Gráficas elaboradas en Excel, 21 Pies de página.

Incluye:

- Dummie electrónico de diseño para aprobación o cambios
- Ajuste de gráficas y tablas de acuerdo al diseño
- Retoque de ilustraciones o fotografías
- Propuesta de fotografías ilustrativas libres de derechos
- Hasta tres vueltas de revisión de contenido
- Impresión de una muestra final en B&N del libro cómo guía para el impresor
- Archivos electrónicos listos para impresión

Costo de Diseño de Portada e Interiores	\$ 3,000. <sup>00</sup> más IVA
Costo de formación editorial por 104 páginas diagramadas. Precio por página \$80. <sup>00</sup> más IVA	\$8,320. <sup>00</sup> más IVA
Gran total	\$11,320. <sup>00</sup> más IVA

Condiciones:

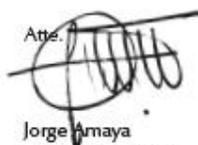
Las condiciones de pago y el tiempo de entrega se acordarán una vez autorizada esta cotización

Observaciones:

Cualquier modificación no considerada en este presupuesto se tendrá que recotizar. Esta cotización tiene una vigencia de 15 días.

Sin más por el momento y en espera de su aprobación reciba un cordial saludo.

Atte.



Jorge Amaya  
Director Creativo

Patricia Blancas Galicia  
PRESENTE

Atendiendo a su solicitud de cotizar la diagramación y formación de interiores para el título "Oro líquido: agua embotellada", y su cubierta, le informo el estimado. De acuerdo al comentario que me hizo vía telefónica, el cálculo de 132 páginas esta basado en mi propuesta de distribución y medias.

Diagramación y formación de 132 páginas en formato 17 cms ancho por 21.5 cms de altura, el costo es de **\$9,862.24** pesos mexicanos con IVA incluido.

Diagramación y diseño de cubierta para texto mencionado **\$2,900.00** IVA incluido.

Costo total del trabajo es de **\$12,762.24**

En razón de que el tiempo de entrega solicitado es para la última semana del septiembre corriente –27 de septiembre al 1º de octubre–, le hago notar que esta estimación es válida si recibimos su solicitud formal en el curso de esta semana, del 6 a 13 de septiembre del presente año.

Agradezco el favor de su atención y lectura de la propuesta.

Atentamente

Felipe Martínez Salazar