

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



TESIS
AGENCIA DE DISEÑO Y MERCADOTECNIA DIGITAL INTEGRAL
EMPLEANDO RECURSOS TECNOLÓGICOS

Para obtener el grado de:
MAESTRO EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN
Y LA COMUNICACIÓN.

Presenta:
ANA MARINA CURIEL ALVAREZ

Director de Tesis:
M.A. SÓSIMA CARRILLO

RESUMEN

El presente trabajo tiene la finalidad de presentar una propuesta de plan de negocio para la creación de una Agencia de Diseño y Mercadotecnia Digital Integral, empleando el uso de recursos tecnológicos. Teniendo como principal objetivo, elevar el nivel de comunicación de marca de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME's) de la ciudad de Mexicali, B.C., con su mercado local. Este proyecto, plantea la posibilidad de ser multidisciplinario al servirse del diseño gráfico, mercadotecnia digital y el uso de recursos tecnológicos para reforzar los servicios ofrecidos a las PyME's, que les permita comunicar un mensaje claro y directo a sus clientes, dándoles un posicionamiento único y un valor de marca diferencial. Se espera despertar el interés de las PyME's locales, sobre los beneficios y alcances que se pueden lograr con el uso de nuevas técnicas de comunicación, creando vínculos más fuertes entre empresa y público. Como resultado de este trabajo se comprobó que es un proyecto factible al presentar una tasa interna de rendimiento mayor de 100% y una relación costo beneficio positiva, además se constató que la empresa será capaz de recuperar su inversión inicial en el primer año de vida.

Palabras clave: ***Agencia Digital, Recursos Tecnológicos, Comunicación y PyME's***

ABSTRACT

This paper aims to present a business plan proposal for the creation of an Integral Design and Digital Marketing Agency, employing the use of technological resources. With the main objective, raise brand communication of Small and Medium Enterprises (SME's) in the city of Mexicali, BC, with its local market. This project propound the possibility of being multidisciplinary by the use of graphic design, digital marketing and technological resources to enhance the services offered to SME's, allowing them to communicate a clear and direct message to their customers, giving them a unique positioning and higher value brand. Is expected to arouse the interest of local SME's, about the benefits and scope that can be achieved with the use of new communication technologies, creating stronger ties between enterprises and the public. As a result of this work it was found that is a feasible project to owing to show an internal yield rate higher than 100% and a positive benefit-cost ratio, in addition also was found that the agency will be able to recover their initial investment in the first year of life.

Keywords: ***Digital Agency, Technology Resources, Communication and SME's***

.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	II
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	8
1.1 ANTECEDENTES	8
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3 JUSTIFICACIÓN	13
1.4 OBJETIVOS	15
1.5 MISIÓN	15
1.6 VISIÓN	16
1.7 METAS	16
1.8 ANÁLISIS FODA	16
1.8.1 ANÁLISIS INTERNO	16
1.8.2 ANÁLISIS EXTERNO	17
1.9 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO	18
1.9.1 ESCALA DE VALOR	18
1.9.2 COORDENADA INTERNA Y EXTERNA	21
1.9.3 CUADRANTE DE POSICIONAMIENTO	23
CAPÍTULO 2. MODELO DE NEGOCIO	24
CAPÍTULO 3. MERCADO.....	26
3.1 SERVICIO	26
3.2 DESCRIPCIÓN.....	26
3.3 SERVICIOS SUSTITUTOS	27
3.4 ÁREA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO	28
3.5 DESTINO DE LA PRODUCCIÓN.....	29
3.6 DEMANDA.....	29
3.6.1. DEMANDA NACIONAL	29
3.6.2. DEMANDA LOCAL	30
3.7 DEMANDANTES PRINCIPALES	31
3.8 DEMANDA ANUAL DEL PROYECTO	34
3.9 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	35
3.10 PRINCIPALES OFERTANTES.....	36
3.11 PROYECCIÓN DE LA OFERTA Y PARTICIPACIÓN DEL PROYECTO EN EL MERCADO	41
3.12 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MERCADO PARA EL PROYECTO.....	43
3.13 DISPONIBILIDAD DE LA MATERIA PRIMA, INSUMOS Y SERVICIOS	44
CAPÍTULO 4. ASPECTOS TÉCNICOS.....	46
4.1 LOCALIZACIÓN	46
4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA REGIÓN	46
4.3 CAPACIDAD DE SERVICIOS	49
4.4 MESES DE OPERACIÓN DÍAS/MES Y TURNOS.....	49
4.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO O DEL SERVICIO.....	50
4.5.1. PROCESOS TÉCNICOS	50
4.5.2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS	51
4.6 NECESIDADES Y DESCRIPCIÓN DEL EQUIPAMIENTO	53
4.7 NECESIDADES ANUALES DE MANO DE OBRA	54
4.8 NECESIDADES ANUALES DE SERVICIOS	55
4.9 TIEMPO DE CONSTRUCCIÓN Y EJECUCIÓN	55
4.10 OBRA CIVIL	56
4.11 IMPACTO ECOLÓGICO	57
CAPÍTULO 5. ASPECTOS FINANCIEROS.....	58

5.1 RESUMEN Y CRONOGRAMA DE INVERSIONES	58
5.2 ESTRUCTURA FINANCIERA Y DESTINO DE LOS RECURSOS	61
5.3 INGRESO DEL PROYECTO	61
5.4 COSTOS Y GASTOS TOTALES	62
5.5 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES ANUALES	63
5.6 GASTOS FINANCIEROS	65
CAPÍTULO 6. BENEFICIOS FINANCIEROS	67
6.1 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA	67
6.2 FLUJO NETO DE EFECTIVO	68
6.3 CORRIDA FINANCIERA	70
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	74
6.5 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	74
CAPÍTULO 7. ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES	76
7.1 ORGANIZACIÓN ACTUAL O PROPUESTA	76
7.2 NÚMERO DE SOCIOS	76
7.3 OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN	76
7.4 ORGANIGRAMA PROPUESTO	77
7.5 FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO	78
7.6 DESARROLLO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	80
CAPÍTULO 8. FACTORES DE RIESGO	82
8.1 RIESGOS DEL MERCADO	82
8.2 RIESGOS DEL NEGOCIO	83
8.3 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	86
8.3.1 <i>DESARROLLO DE IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA DE LA AGENCIA</i>	87
8.3.2 <i>PLANEACIÓN, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE CAMPAÑA DE LANZAMIENTO DE LA AGENCIA DE DISEÑO Y MERCADOTECNIA DIGITAL</i>	88
CAPÍTULO 9. BENEFICIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES	92
9.1 EMPLEOS GENERADOS	92
9.2 DERRAMA ANUAL DE INGRESOS A LOS TRABAJADORES	93
9.3 INVERSIÓN POR EMPLEO GENERADO	93
9.4 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PRINCIPALES DE LA LOCALIDAD	94
9.5 PROBLEMÁTICA ECONÓMICA-SOCIAL QUE PRETENDE SOLUCIONAR EL PROYECTO	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	8
1. ESCALA DE VALOR.....	82
2. ESCALA DE VALOR - FORTALEZAS	12
3. ESCALA DE VALOR - DEBILIDADES.....	13
4. ESCALA DE VALOR - OPORTUNIDADES	13
5. ESCALA DE VALOR - AMENAZAS.....	13
6. PONDERACIÓN PARA DEBILIDADES Y AMENAZAS	14
7. PONDERACIÓN PARA FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	14
8. COORDENADA INTERNA	15
9. COORDENADA EXTERNA	15
CAPÍTULO 2. MODELO DE NEGOCIO	24
10. TIPO DE EMPRESA	18
CAPÍTULO 3. MERCADO.....	26
11. SERVICIOS DE LA EMPRESA	20
12. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	29
13. PROYECCIÓN DE LA OFERTA ANUAL	35
14. PROYECCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN ANUAL EN EL MERCADO.....	35
15. CARTELERA DE PRECIOS	36
16. PROYECCIÓN DE SERVICIOS A OFRECER POR AÑO.....	37
CAPÍTULO 4. ASPECTOS TÉCNICOS.....	46
17. CAPACIDAD DE SERVICIOS	43
18. EQUIPO PRINCIPAL Y COMPLEMENTARIO	48
19. MOBILIARIO	48
20. MANO DE OBRA	49
21. SERVICIOS	50
CAPÍTULO 5. ASPECTOS FINANCIEROS.....	58
22. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN	53
23. CRONOGRAMA DE INVERSIONES	56
24. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO	56
25. VENTAS ANUALES.....	57
26. PROYECCIÓN DE GASTOS ANUALES	57
27. DEPRECIACIÓN DE INVERSIÓN	58
28. VALOR DE RESCATE ANUAL.....	59
29. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO	61
CAPÍTULO 6. BENEFICIOS FINANCIEROS	67
30. ESTADO DE RESULTADOS.....	62
31. FLUJO DE EFECTIVO.....	63
32. FLUJO DE EFECTIVO CON IMPUESTOS	64
33. DETERMINACIÓN DE COSTO CAPITAL PROMEDIO PONDERADO	66
34. CORRIDA FINANCIERA.....	67
35. CORRIDA FINANCIERA CON IMPUESTOS	68
36. PUNTO DE EQUILIBRIO	69
CAPÍTULO 9. BENEFICIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES	92
37. EMPLEOS GENERADOS.....	87
38. INGRESO DE TRABAJADORES	88

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	8
1. CUADRANTE DE POSICIONAMIENTO	86
CAPÍTULO 3. MERCADO.....	26
2. INVERSIÓN EN MERCADOTECNIA DIGITAL	23
3. DEMANDANTES PRINCIPALES. EMPRESAS DE MAYOR ESTRATO	26
4. DEMANDANTES PRINCIPALES. EMPRESAS DE MENOR ESTRATO	27
5. USUARIOS DE INTERNET EN MÉXICO	28
CAPÍTULO 4. ASPECTOS TÉCNICOS.....	46
6. OBRA CIVIL	51
CAPÍTULO 6. BENEFICIOS FINANCIEROS	67
7. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	70
CAPÍTULO 7. ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES	76
8. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	72

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

En México existen 2.9 millones de establecimientos, de los cuales el 99% corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales, contribuyen con el 40% de la inversión y el Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 64% de los empleos (Serna, 2007). En Baja California el 99.5% de las empresas son micro, pequeñas y medianas, empleando al 68% del personal ocupado (SEDECO,2013).

Los negocios pequeños revitalizan la economía del país, emplean más de la mitad de la población laboral, generan mayores empleos de los que se pierden por los recortes de personal y producen múltiples oportunidades para crear nuevas empresas.

Gaona (2010) menciona que aunque las microempresas no son las de mayor influencia en el mercado, representan un importante eslabón en la producción nacional, generan la mayor cantidad de empleos, propician la descentralización y su formato constituye el tipo de organización empresarial más popular.

Esta forma de actividad económica se ha vuelto cada vez más socorrida entre la población de mediano poder adquisitivo, que encuentra en ella la posibilidad de iniciar su afianzamiento económico, no obstante, el 90% de las empresas de este rubro no

sobrevive a los tres primeros años. “La falta de estrategias profesionales es uno de los principales factores que afectan su práctica” (Gaona, 2010).

En el caso particular de las micro y pequeñas empresas en México, el diseño de comunicación gráfica para estas instituciones, ha declinado por el único ejercicio creativo que está a su alcance: el diseño *freelance*, efectuado por miles de diseñadores y técnicos gráficos; sin embargo, alejado de los paradigmas de la investigación y de métodos aplicables a sus necesidades, ha sido insuficiente para granjearse un rendimiento óptimo y eficaz de su desempeño en este tipo de organizaciones.

Los procesos largos y despersonalizados con los que generalmente se produce un concepto en las grandes agencias, son demasiado extenuantes para las empresas pequeñas que inician su subsistencia o bien luchan por su permanencia en el mercado.

Una empresa pequeña posee sus propias necesidades de comunicación gráfica, quizás no son equiparables a las de una empresa multinacional, pero ambas comparten la legitimidad del uso del diseño como estrategia para su desarrollo.

En relación a lo anterior Costa (2008) afirma que el diseño hecho para los ojos constituye hoy, el medio fundamental de la comunicación social. Su objetivo es trabajar para mejorar nuestro entorno visual, hacer el mundo inteligible y aumentar la calidad de vida; aportar informaciones y mejorar las cosas; difundir las causas cívicas y de interés

colectivo y la cultura. Su especificidad como disciplina es transmitir sensaciones, emociones, informaciones y conocimiento.

“El diseño es una herramienta valiosa para la creación de valor funcional y emocional, que redundará en mejor retorno sobre la inversión de nuestros clientes” (Magaña, 2010).

En la determinación de la identidad de un producto o servicio, el diseño es clave y no solamente por el hecho de ser un recurso que ayuda a discriminar una oferta de otra, sino que además es un articulador de esfuerzos logísticos y comerciales. Lograr conexión, confianza y lealtad del mercado hacia un producto o servicio hoy implica mucho más que sólo esfuerzos comunicacionales, o promesas publicitarias de dudosa credibilidad. En este sentido, el diseño de identidad es mucho más que definir un tono y estilo de marca. El diseño de identidad es una gran conversación interdisciplinaria, en la que una organización se plantea el entendimiento sistémico de lo que ésta propone, representa y entrega a la comunidad (Magaña, 2010).

Desde sus inicios, el quehacer del diseño gráfico se ha ido transformando a la par de la tecnología, llegando al punto en que hoy se ha vuelto fundamental para poder diseñar y producir lo que se diseña. La computadora pasó a ser una herramienta necesaria a la hora de llevar a cabo las tareas que demanda el mundo de la gráfica. En los últimos veinte años, la influencia de la tecnología en la práctica profesional se ha vuelto cada vez mayor (Durando, 2012). Nuevas aplicaciones aparecen en el mercado para facilitar la edición de imágenes, diagramación, maquetación, ilustración, etc.

Aciar (2009) afirma que el diseño gráfico deberá adaptarse a estas nuevas tecnologías, que reclaman el uso de recursos radicalmente diferentes respecto de los soportes estáticos tradicionales.

Es innegable la fuerza que ha cobrado la presencia de los medios digitales en el día a día de los individuos que conforman la sociedad y la tendencia de explotar dichos medios, como canal de comunicación y publicidad entre las empresas y el mercado.

Diariamente en tan sólo un minuto se efectúan 200,000,000 de búsquedas en Google, se publican 278,000 tweets y 208,300 fotos en Facebook, se envían 204,000,000 correos electrónicos y son vistos 2,7800,000 videos en YouTube (Buzzfeed, 2013). Para las empresas, esta enorme cantidad de personas navegando cada minuto en internet significa una oportunidad de aprovechar el impacto que pueden dar los medios digitales para potenciar un producto o servicio.

Según la Asociación Mexicana de Internet A.C. (AMIPCI), en base al estudio de comercio electrónico en México realizado durante el periodo 2012, en una muestra de 117 comercios en México, se detectó que el 57% ya gestiona perfiles dentro de las principales redes sociales (Facebook, Twitter y YouTube), mientras que el 56% invierte en publicidad dentro de las mismas.

La tendencia empresarial de hoy en día ya no se basa en insistirle al consumidor que compre los productos. Se está observando un cambio de paradigma en donde la

empresa ofrece satisfacer las necesidades del cliente que busca informarse sobre los productos o servicios que adquiere. Conviene estar más que preparado para esta nueva forma de relación comercial. Si los consumidores estarán siempre conectados, entonces los vendedores deberán hacer lo propio.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, en la ciudad de Mexicali, B.C., existe una carencia de conciencia sobre los alcances que el diseño gráfico en conjunto con análisis de mercadotecnia digital y la aplicación de recursos tecnológicos logran para comunicar un mensaje o posicionar exitosamente una marca en el mercado.

La era digital ha creado posibilidades prácticamente ilimitadas para las marcas con el fin de interactuar y crear relaciones duraderas con sus consumidores en diferentes canales y plataformas.

En los últimos años, ha incrementado la apertura de nuevas pequeñas y medianas empresas (PyME's) de diversos sectores y actividades económicas, pero pocas son las que logran permanecer con éxito en el mercado competitivo, dando como resultado el cierre temporal o definitivo de muchas de estas empresas.

Es evidente que los consumidores han cambiado. En el siglo pasado bastaba ver un anuncio en la televisión para provocar una compra. Actualmente esos consumidores

tienen a su disposición herramientas tecnológicas que les permiten comparar precios, saber opiniones y hasta comprar en línea.

Debido a la gran competitividad en el mercado, las empresas no se deben conformar con soportes tradicionales, sino que también necesitan brindar sus servicios y vender sus productos en forma virtual. Aunque si bien es cierto que algunas empresas ya hacen algún tipo de esfuerzo por tener presencia en Internet, al verlo como un medio para conseguir clientes, atenderlos y entablar diálogo con ellos, no logran cosechar los frutos esperados, pues indiscutiblemente les está faltando llevar a cabo estrategias de mercadotecnia digital.

Todo lo anterior plantea la pregunta de investigación de este proyecto, ¿qué tipo de servicios debe ofrecer una empresa de diseño digital para satisfacer las necesidades de estas empresas y lograr un mayor posicionamiento en el mercado en el que operan?.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El diseño gráfico tiene como actividad principal resolver problemas de comunicación visual; definiendo el problema, estudiando el mensaje y su receptor, para posteriormente elegir la mejor estrategia de comunicación.

Según el artículo “Marketing Digital” (2013), la mercadotecnia digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas. El marketing digital es el conjunto de diseño, creatividad, rentabilidad y análisis, buscando siempre un retorno de la inversión (ROI).

La mercadotecnia digital tiene un público en México que representa 52% de su población y 83% presta atención a la publicidad online (Márquez, 2014).

En este proyecto se unen dicha disciplina con métodos de mercadotecnia digital integral, incorporando nuevas plataformas tecnológicas para reforzar los servicios ofrecidos a las PyME's, con la finalidad de comunicar el mensaje que le permita a la empresa darle un posicionamiento único y un valor de marca diferencial, creando conexiones emocionales permanentes entre las marcas y los consumidores, todo esto a través del uso de la tecnología y la creatividad.

Al establecer una agencia que cuente con un grado de especialización en el área de integración de servicios con cada una de las disciplinas involucradas, los clientes pueden esperar un servicio completo, que va desde la planeación de estrategias hasta la materialización de las mismas a través de distintas soluciones de mercadotecnia digital.

1.4 OBJETIVOS

El objetivo de este proyecto es crear una agencia de diseño y mercadotecnia digital integral, dirigido principalmente a las PyME's de la ciudad de Mexicali, B.C., que ofrezca soluciones a las necesidades digitales de los clientes con estrategias sólidas y redituables para materializarlas mediante la aplicación de recursos tecnológicos, y que les permitan posicionar con éxito su marca en el mercado.

1.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el nicho de mercado y las necesidades digitales que presentan las empresas.
- Investigar los antecedentes y proyectos con características similares que se han llevado a cabo a nivel local.
- Comprobar la viabilidad del proyecto en cuanto a términos financieros.

1.5 MISIÓN

Somos una agencia dedicada a brindar servicios de diseño gráfico y mercadotecnia, para solucionar las necesidades digitales de los clientes, con estrategias sólidas y redituables, mediante el uso de diversos recursos tecnológicos.

1.6 VISIÓN

Ser una agencia reconocida en la ciudad por ofrecer un servicio integral especializado en diseño gráfico y estrategias de mercadotecnia, desde la planeación hasta la materialización de ideas, que permita a nuestros clientes posicionar con éxito su empresa en el mercado.

1.7 METAS

- Obtener una rentabilidad mínima del 25% anual, que otorgue a la empresa la capacidad de generar utilidades anualmente.
- Equipar la empresa con los recursos necesarios para que ésta pueda operar.
- Capacitar constantemente al personal para el dominio de nuevas técnicas.
- Mantenerse a la vanguardia en la tecnología y medios digitales.

1.8 ANÁLISIS FODA

1.8.1 ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas

- Cultura organizacional centrada en valores.
- Empresa multidisciplinaria.
- Creatividad y fundamentos del diseño gráfico.

- Estrategias de mercadotecnia digital.
- Innovación.
- Implementación de nuevos soportes tecnológicos.
- Ofrece a los clientes un posicionamiento único y un valor de marca diferencial.

Debilidades

- Empresa joven.
- Reducido capital financiero.
- Entrenamiento para el manejo de nuevas plataformas.
- Falta de mecanismo de evolución de empleo (por el momento).
- Dificultad para conseguir proveedores.

1.8.2 ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades

- Globalización.
- Era digital.
- Necesidad de las empresas para generar nuevas formas de comunicación con sus usuarios.
- Crédito para apertura de PyME's.
- Escasez de empresas en la ciudad con el mismo perfil.

Amenazas

- Posicionamiento de la competencia.
- Sistemas para la creación de comunicación visual mediante plantillas.

- Poca apertura de empresarios hacia nuevas plataformas.
- Subestima de alcances.
- Preferencia de soportes tradicionales.
- Reforma hacendaria.
- Poca modernidad del Estado.
- Valor del dólar inestable.
- Aumento de Impuesto al Valor Agregado (IVA).

1.9 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

La matriz de posicionamiento de FODA es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y así poder planificar una estrategia de futuro (La Cultura del Marketing, 2013).

1.9.1 ESCALA DE VALOR

El primer paso es definir una escala de valor según su importancia, es decir, asignar un valor a cada uno de los rubros del análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), según su importancia para el cumplimiento de la misión u objetivos (*Véase Tabla 1*).

Tabla 1. Escala de valor.

ESCALA	IMPORTANCIA
5	Muy Importante
4	Importante
3	Regular
2	Poco Importante
1	Nada Importante

Fuente: Elaboración propia en base a información de revisión literaria.

Una vez asignados los valores a cada uno de los puntos por parte de los socios que integran la empresa, se suma la puntuación, como se muestra en las tablas 2, 3, 4 y 5 a continuación.

Tabla 2. Escala de valor - Fortalezas.

FORTALEZAS	ESCALA		
	SOCIO 1	SOCIO 2	PUNTOS
1. Cultura organizacional centrada en valores	4	4	8
2. Empresa multidisciplinaria	5	5	10
3. Creatividad y fundamentos del diseño	5	4	9
4. Estrategias de mercadotecnia digital	5	5	10
5. Innovación	5	5	10
6. Implementación de nuevos soportes tecnológicos	4	4	8

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Escala de valor - Debilidades.

DEBILIDADES	ESCALA		
	SOCIO 1	SOCIO 2	PUNTOS
1. Empresa joven	4	3	7
2. Reducido capital financiero	5	4	9

3. Entrenamiento para el manejo de nuevas plataformas	1	1	2
4. Falta de mecanismo de evolución en empleo	2	1	3
5. Dificultad para conseguir proveedores	3	3	6

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Escala de valor - Oportunidades.

OPORTUNIDADES	ESCALA		
	SOCIO 1	SOCIO 2	PUNTOS
1. Globalización	3	4	7
2. Era digital	5	5	10
3. Empresas en busca de nuevas formas de comunicación	5	4	9
4. Créditos para apertura de PyME's	5	5	10
5. Escasez de empresas en la ciudad con el mismo perfil	5	5	10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Escala de valor - Amenazas.

AMENAZAS	ESCALA		
	SOCIO 1	SOCIO 2	PUNTOS
1. Posicionamiento de la competencia	4	4	8
2. Sistemas para la creación de comunicación visual mediante plantillas	3	2	5
3. Poca apertura de los empresarios hacia nuevas plataformas	4	4	8
4. Preferencia por soportes tradicionales	3	5	8
5. Reforma hacendaria	4	4	8
6. Poca modernidad del estado	2	1	1
7. Valor del dólar inestable	3	3	6
8. Aumento del IVA	2	3	5

Fuente: Elaboración propia.

1.9.2 COORDENADA INTERNA Y EXTERNA

Para ponderar la coordenada interna se necesitan las fortalezas y debilidades más importantes como se muestra en la Tabla 6; por el contrario, para ponderar la coordenada externa se necesita las oportunidades y amenazas más importantes y es en base a la escala que se muestra en la Tabla 7. Para saber si la incidencia es alta o baja, ésta va en relación con el impacto y probabilidad de que afecten a la misión y/u objetivos de la empresa.

Tabla 6. Ponderación para debilidades y amenazas.

PONDERACIÓN PARA DEBILIDADES Y AMENAZAS			
PONDERACIÓN	TIPO DE INCIDENCIA A CONSIDERAR		
	TIPO	IMPACTO	PROBABILIDAD
1	Incidencia Alta	Alta	Alta
1.5	Incidencia Media	Alta	Baja
		Baja	Alta
		Media	Media
2	Incidencia Baja	Baja	Baja

Fuente: Elaboración propia en base a información de revisión literaria.

Tabla 7. Ponderación para fortalezas y oportunidades.

Ponderación para Fortalezas y Oportunidades			
Ponderación	Tipo de incidencia a considerar		
	Tipo	Impacto	Probabilidad
3	Incidencia Baja	Baja	Baja
3.5	Incidencia Media	Alta	Baja
		Baja	Alta
		Media	Media
4	Incidencia Alta	Alta	Alta

Fuente: Elaboración propia en base a análisis de datos.

Tabla 8. *Coordenada interna.*

Coordenada interna (eje x)					
FyD	Puntos	Porcentaje	-	Ponderación	Resultado
F2	10	15.6%	-	4	0.62
F3	9	14%	-	4	0.56
F4	10	15.6%	-	3.5	0.62
F5	10	15.6%	-	3	0.62
D1	7	10.9%	-	1	0.10
D2	9	14%	-	1.5	0.21
D4	3	4.7%	-	2	0.09
D5	6	9.3%	-	1	0.09
SUMA	64	100%			2.91

Fuente: Elaboración propia en base a análisis de datos.

Tabla 9. *Coordenada externa.*

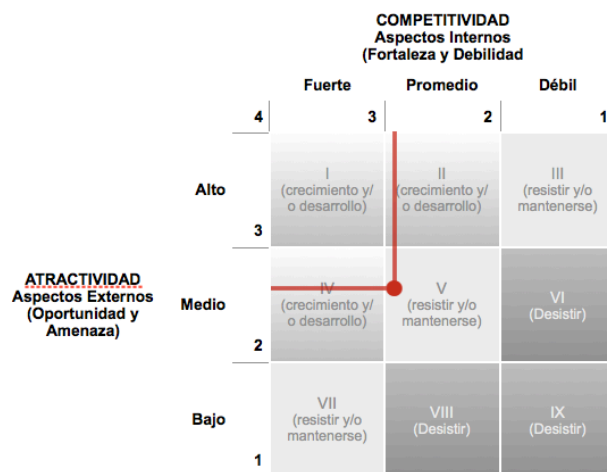
Coordenada externa (eje y)					
OyA	Puntos	Porcentaje	-	Ponderación	Resultado
O2	10	14.1%	-	4	0.56
O3	9	12.7%	-	3.5	0.44
O4	10	14.1%	-	3	0.42
O5	10	14.1%	-	4	0.56
A1	8	11.1%	-	2	0.22
A3	8	11.1%	-	1.5	0.17
A4	8	11.1%	-	1	0.11
A5	8	11.1%	-	1	0.11
SUMA	71	100%			2.59

Fuente: Elaboración propia en base a análisis de datos.

1.9.3 CUADRANTE DE POSICIONAMIENTO

La matriz de posicionamiento quedó en el cuadrante “V” lo cual se puede interpretar que la empresa tiene posibilidades de salir adelante aprovechando oportunidades y fortalezas (Véase *Figura 1*).

Figura 1. Cuadrante de posicionamiento.



Fuente: Elaboración propia en base a análisis de datos.

CAPÍTULO 2. MODELO DE NEGOCIO

Los avances tecnológicos y la aparición de nuevos soportes, indican la apertura de un mercado que requerirá servicios y conocimientos para generar nuevas formas de comunicación, a través de lo visual, entre empresas y usuarios.

Se logrará entablar un diálogo directo entre la marca y el consumidor que detone en una relación duradera, reduciendo la saturación de mensajes ambiguos que actualmente invaden nuestra ciudad e impiden que PyME's locales tengan éxito en sus proyectos.

La principal ventaja competitiva de la empresa será la creación de estrategias mediante la implementación de recursos tecnológicos, debido a que son escasas las empresas de perfil similar que apuestan a la innovación para estas nuevas formas de comunicación.

Además, se considera como una fuerte ventaja el servicio integral que recibirán los clientes, esto mediante las múltiples disciplinas que integrarán la agencia, como estrategias de mercadotecnia, fundamentos de diseño y el dominio de medios digitales.

A continuación, en la Tabla 10 se muestran las principales características que integran a esta agencia de diseño y mercadotecnia digital.

Tabla 10. Tipo de empresa.

TIPO DE EMPRESA	AGENCIA DE DISEÑO Y MERCADOTECNIA DIGITAL
Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)	541810 – Agencia de publicidad
Localización	Mexicali, B.C.
Instalaciones	Oficina
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General <ul style="list-style-type: none"> ○ Departamento Administrativo ○ Departamento de Marketing ○ Departamento Creativo ○ Departamento de Medios ○ Área de Investigación Comercial y Tráfico ○ Departamento de Servicio al Cliente
Cartera de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen Corporativa • Desarrollo Web • Social Media • Móvil • Medios Interactivos • Multimedia
Clientes	Pequeñas y medianas empresas
Herramientas de Promoción	Plataformas Digitales

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3. MERCADO

3.1 SERVICIO

El presente plan de negocio presenta la viabilidad para la creación de una agencia dedicada a brindar servicios de diseño gráfico y mercadotecnia, para dar solución a las necesidades digitales de los clientes, con estrategias sólidas y redituables, mediante el uso de diversos recursos tecnológicos.

3.2 DESCRIPCIÓN

Esta agencia digital combina la creatividad, estrategia y tecnología de forma integral para ofrecer grandes experiencias de marca, marketing digital y soluciones de publicidad. Contará con un grado de especialización en el área de integración de servicios con cada una de las disciplinas involucradas, hecho por el cual los clientes pueden esperar un servicio completo, que va desde la planeación de estrategias hasta la materialización de las mismas a través de distintas soluciones de mercadotecnia digital.

El objetivo de la agencia será adoptar la necesidad de nuestros clientes como propias, realizar una investigación profunda sobre su empresa, su mercado y competencia para después crear todas las plataformas necesarias para generar una experiencia para el

consumidor, construyendo la personalidad de la marca y conectándola de forma precisa con su mercado.

Los principales servicios que se ofrecerán, como se muestran en la Tabla 11, serán herramientas de comunicación visual destinadas a implementarse en plataformas de tecnología digital, por lo tanto, los elementos para la creación de dichas herramientas serán las estrategias y la creatividad del equipo de trabajo, apoyándose de la tecnología (equipo de cómputo) para el desarrollo de ideas.

Tabla 11. *Servicios de la empresa.*

SERVICIOS	
Imagen Corporativa	Diseño fundamentado de cualidades gráficas que representa a la empresa frente al mercado.
Desarrollo Web	Construcción de sitios web, material online e interfaces.
Social Media	Creación y gestión de perfiles en redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube)
Móvil	Desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles.
Medios Interactivos	Medios digitales que permite la interacción de los usuarios.
Multimedia	Texto, imagen, animación, audio y video.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 SERVICIOS SUSTITUTOS

Se ofrecerán también servicios para la creación de herramientas con formato para soportes tradicionales, elementos tangibles como impresiones, rotulaciones, serigrafía, anuncios luminosos, medios impresos (revista, periódico, volante, etc.) por mencionar

algunos; sin embargo para el desarrollo dichos procesos operacionales se contratarán maquiladoras externas especializadas en cada soporte que sea necesario.

A diferencia de los negocios que ofrecen artículos tangibles, esta agencia creará el producto a las necesidades de cada cliente, no puede tener soluciones preparadas con anticipación, sino deben de conocer perfectamente la empresa, su mercado, sus competencias, sus clientes, su imagen e identidad por medio de un “*Brief*”, donde se genera un plan específico para cada caso.

3.4 ÁREA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO

Esta agencia se encontrará establecida en la ciudad de Mexicali, capital del Estado de Baja California. Mexicali es una ciudad progresista, centro de producción industrial en diversos sectores como automotriz, aeroespacial, telecomunicaciones, salud y de servicios.

La actividad comercial es dinámica e importante para la economía de la ciudad. Se han multiplicado significativamente modernos centros comerciales, ofreciendo a los ciudadanos una amplia variedad de servicios y productos.

Los estándares de calidad de vida de Mexicali son de los más altos del país; destacando la inversión en educación y los bajos índices de desempleo.

3.5 DESTINO DE LA PRODUCCIÓN

Los servicios ofrecidos a las PyME's, darán como resultado productos que tendrán como destino el usuario, consumidor o público al que van dirigidos los mensajes enviados. Es en ese momento justo cuando se logra entablar una comunicación directa entre empresa y mercado.

3.6 DEMANDA

Datos revelados por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) indican que el incremento anual de usuarios de Internet en México, es de aproximadamente un 10% respecto un periodo de otro.

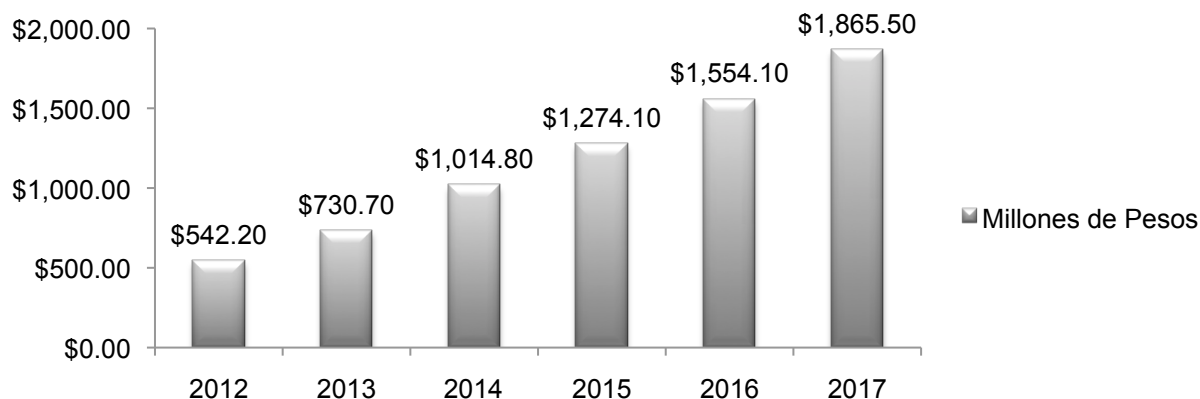
Se presenta un porcentaje equitativo entre géneros de usuarios de Internet, manteniendo un rango de edades entre los 18 y 44 años, representando un porcentaje del 52% respecto al total de usuarios, los cuales pasan en promedio 5 horas diarias en navegando en Internet principalmente para revisar correo electrónico, realizar búsquedas ó acceder a redes sociales.

3.6.1. DEMANDA NACIONAL

En México, ha incrementado durante los últimos años la inversión que las empresas realizan en mercadotecnia digital, presentando durante el 2012 una inversión total por

542 millones de dólares, y un aumento hacia 730 millones de dólares para el 2013, por lo cual se estima un incremento promedio entre el 20 y 40% para los próximos 4 años (Véase Figura 2).

Figura 2. Inversión en mercadotecnia digital.



Fuente: eMarketer, abril 2013.

3.6.2. DEMANDA LOCAL

En Baja California el 99.5% de las empresas son micro, pequeñas y medianas, empleando al 68% del personal ocupado (SEDECO,2013).

Para el tercer trimestre de 2013, se registró un incremento en el índice de actividad económica de 1.7% con respecto al mismo periodo del año anterior. La Población Económicamente Activa (PEA) ascendió a 1,553,308 personas de 14 años y más, lo que representa una elevada tasa de participación en la actividad económica (61.5%). Del total de la PEA, el 93.6% está ocupada y el 6.4% desocupada.

Mexicali se encuentra localizada en el extremo noroeste del Valle de Mexicali en frontera con Estados Unidos de América. De acuerdo al censo de población y vivienda 2010 efectuado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la población total del municipio era de 936,826 habitantes, de los cuales 473,203 son hombres y 463,623 son mujeres.

Según las estadísticas del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), en la ciudad existen 34 pequeñas empresas dedicadas a la industria, 110 dedicadas al comercio y 138 a la prestación de servicios. Mientras que existen 27 medianas empresas dedicadas a la industria, 40 al comercio y 16 dedicadas a la prestación de servicios.

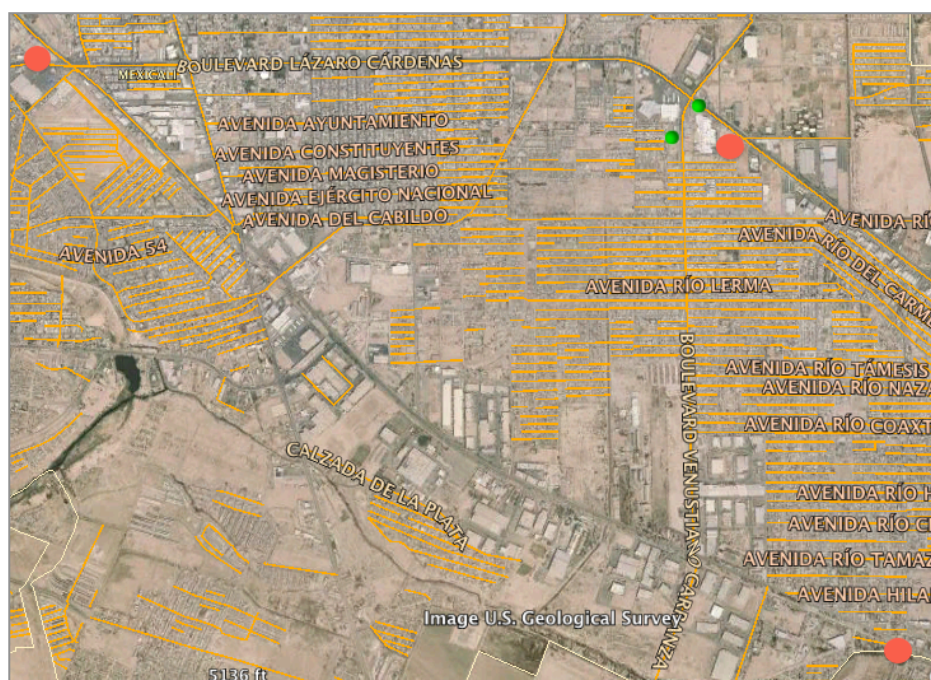
3.7 DEMANDANTES PRINCIPALES

En el censo económico 2009 elaborado por INEGI, arrojó como resultado que las PyME's dedicadas a manufactura y preparación de alimentos y bebidas, son las empresas que más invierten en servicios profesionales, así como publicidad y comunicación. Por lo tanto, y debido al giro que tendrá esta agencia de Diseño y Mercadotecnia Digital, se considera este sector como clientes potenciales para la prestación de servicios con los que contará la agencia. Sin embargo, no existirá ningún impedimento para la prestación de servicios a otro tipo de empresas que los requieran.

Después de realizar un análisis de los datos arrojados por el censo, se detectó que 5 empresas de la industria alimentaria de la ciudad, invierten anualmente cada una en promedio \$20,875,400.00 pesos en servicios de publicidad y, \$343,400.00 pesos en pagos por servicios de comunicación. Algunas de estas empresas son: Bimbo, Coca Cola, Golden Imperial y Sigma Alimentos.

En la Figura 3 se encuentra señalada, mediante formas circulares en color rojo, la ubicación geográfica de las empresas anteriormente mencionadas.

Figura 3. Demandantes principales. Empresas de mayor estrato.

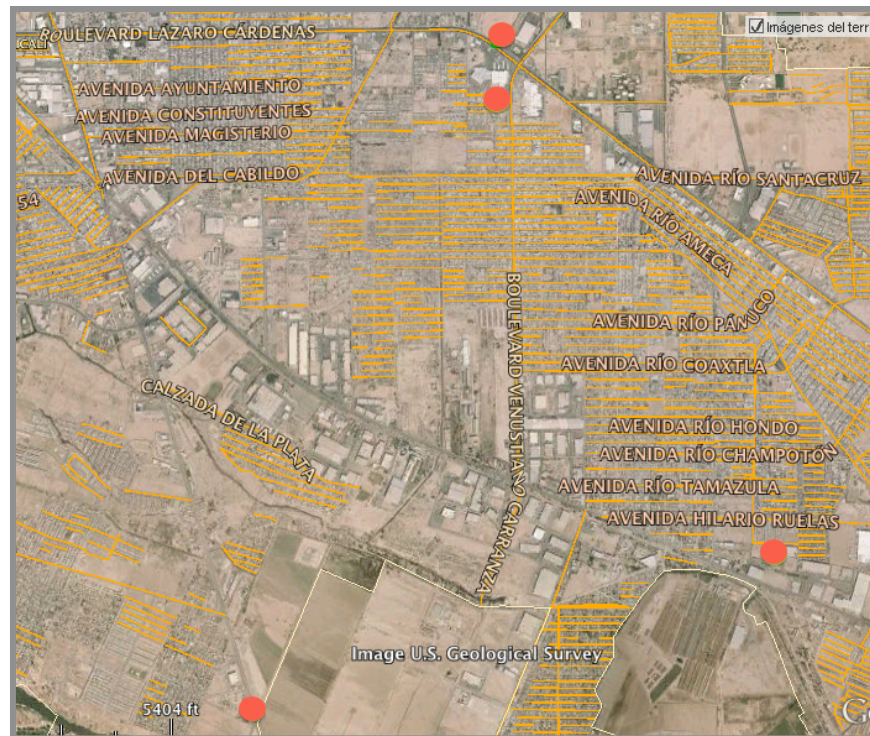


Fuente: DENUE, 2014.

También se encuentran otras empresas de menor estrato, que invierten en servicios de publicidad y comunicación anual un promedio de \$3,680,000.00 pesos, como

Fruvemex, Nutrimex y Molinera del Valle. A continuación se presenta su ubicación geográfica en la Figura 4.

Figura 4. Demandantes principales. Empresas de menor estrato.



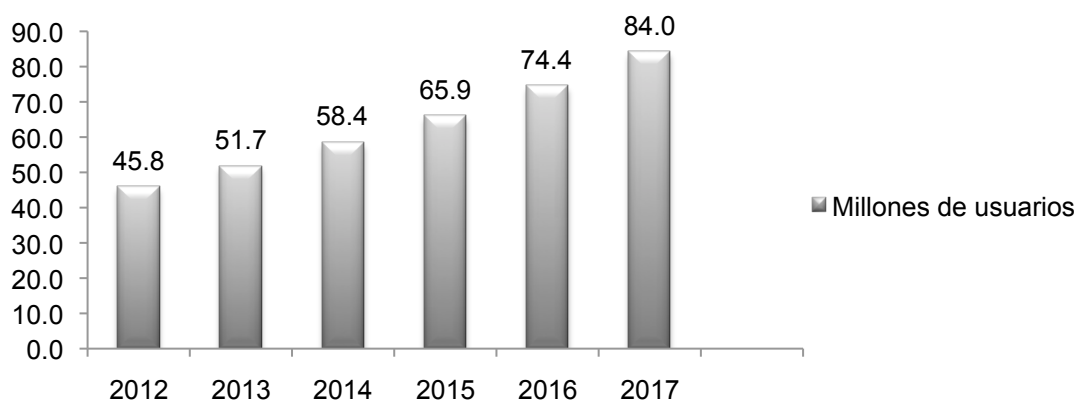
Fuente: DENUE, 2014.

Debido a los hábitos de consumo de los usuarios con mayor presencia en medios digitales, además de las empresas anteriormente descritas, se considera también como clientes potenciales empresas de comercio como: tiendas de autoservicio y departamentales, restaurantes, centros nocturnos, cafeterías, supermercados, gimnasios, hospitales, farmacias, por mencionar algunos.

3.8 DEMANDA ANUAL DEL PROYECTO

Considerando el giro de la agencia, se deben tomar en cuenta los siguientes factores. En el año 2011, habían 40.6 millones de usuarios de Internet en México; en promedio se estima una tasa de crecimiento anual del 13%. Por lo tanto, para el 2017 se espera un total de 84 millones de usuarios de Internet en el país, como se muestra a continuación en la Figura 5.

Figura 5. Usuarios de Internet en México.



Fuente: AMIPICI, 2005-2012.

Aproximadamente el 63% de los usuarios presenta una edad entre los 18 y 34 años. El 35% de los internautas ha realizado alguna compra por Internet. Mientras tanto 9 de cada 10 usuarios de Internet acceden a alguna red social y 6 de cada 10 usuarios les es atractivo encontrar promociones en internet.

De una muestra de 117 comercios en México, 57% gestiona perfiles en redes sociales y 56% compra publicidad dentro de ellas. Un 69% invierte en publicidad en buscadores y un 77% de las empresas invierte en servicios de mercadotecnia digital.

Hasta el 2013, se contabilizaron 18,424 PyME's en Mexicali, B.C. con una tasa de crecimiento aproximada de 0.86% anual, se calculan 19,233 para el año 2018. El 85% utilizan Internet como medio de comunicación con sus clientes.

Se invierten aproximadamente \$247,145 miles de pesos en publicidad digital, se estima un crecimiento del 45% para el año 2018, equivalente a \$357,644 miles de pesos.

En base a lo anterior se puede esperar una demanda anual por \$306,122.5 miles de pesos por servicios de publicidad digital.

3.9 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Para proyectar una demanda anual para los próximos 5 años, se considera un incremento anual del 9% aproximadamente. Por lo tanto resultan las siguientes cifras en la Tabla 12.

Tabla 12. Proyección de la demanda. Miles de pesos.

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	
Año	Demanda
2014	\$269,388
2015	\$293,633

2016	\$320,060
2017	\$348,865
2018	\$357,644

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

3.10 PRINCIPALES OFERTANTES

En la localidad, existen pocas agencias específicamente dedicadas a la prestación de servicios para la solución de problemas de comunicación visual. Sin embargo, tres de ellas se encuentran fuertemente posicionadas y reconocidas por el mercado PyME, estas son Treviño Creativo, Krauss & Asociados y Buwo Multimedia. Aunque cuentan con una importante participación en el ámbito local con el uso de medios tradicionales, la mayoría de sus servicios no explota el uso de las tecnologías como medio de comunicación.

TREVIÑO CREATIVO

Agencia de diseño gráfico y publicidad.

Slogan: “Le damos significado a tu marca”.

Misión: Elevar el nivel de comunicación de las organizaciones del noroeste de México.

Propósito: Estamos aquí para hacerlo mejor, para hacerlo más efectivo, para hacerlo más rentable. Estamos aquí para defender tu mensaje. Para no dejarnos vencer por el

ruido o la incomunicación. Existimos para proteger, a toda costa, la calidad de tu comunicación. Contra viento y marea.

Principios:

1. Siempre pondremos todo de nuestra parte para lograr el máximo desempeño del mensaje.
2. No hacemos comunicación sin estrategia (eso es disparar balas al vacío). No hacemos comunicación sin creatividad (eso es disparar balas de salva).
3. El cliente conoce mejor su producto que nosotros. Nuestro trabajo es escuchar con atención e interpretar correctamente su conocimiento.
4. Buscamos clientes que reconocen la importancia de la comunicación pero que además nos dan espacio para que nosotros pongamos la parte que nos toca.
5. Del plato a la boca se cae la sopa, por eso no creemos en dejar a terceros la ejecución de nuestro trabajo creativo.
6. No contratamos medios publicitarios sin profundizar en información sobre el mercado meta, el producto y el vehículo.
7. Somos admiradores de la gente con talento siempre y cuando venga acompañado de buenas dosis de disciplina, humildad y ganas de crecer.
8. Buscamos personas que se apasionen con la comunicación. No nos interesa ningún cúmulo de talento o experiencia si no hay emoción diaria con el producto de la creatividad.
9. Pretendemos ser Proveedores de Clase Mundial con nuestros clientes, y Clientes de Clase Mundial con nuestros Proveedores.

10.Defendemos y demostramos diariamente la premisa de que lo barato sale caro.

Principales Clientes:

• Calimax	• Instituto Kino
• Cerveza Cucapá	• La Ribó
• Cetys Universidad	• Plaza la Cachanilla
• Chateau Camou	• Proconsa
• Comité de Vinculación	• Promocasa
• Guajardo Photography	• Puerta de Alcalá
• Hospital Almater	• Segovia
	• Volkswagen Mexicali

Fuente: Treviño Creativo, 2014.

KRAUSS & ASOCIADOS. COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MERCADOTECNIA

Firma de consultoría basada en la comunicación integral de mercadotecnia, donde los esfuerzos tácticos de comunicación para las marcas de nuestros clientes, se basan en teorías de la mercadotecnia.

Filosofía: “La publicidad no resuelve los problemas de la mercadotecnia”.

Áreas de la Empresa: Mercadotecnia, Medios y Creatividad

Principales Clientes:

• Agrobaja	• Mercedes-Benz
• Grupo Ruba	• La Voz de la Frontera
• AutoProductos	• Heidelberg
• Mitsubishi Motors	• Little Caesars

Fuente: Krauss & Asociados, 2014.

BUWO MULTIMEDIA

Empresa dedicada a la producción de material digital multimedia, abordando principalmente la producción audiovisual, diseño gráfico profesional, producción de audio, fotografía y soporte en redes sociales.

Misión: Ofrecer un servicio multimedia inspirador, innovador y profesional el cual brinde nuevas posibilidades creativas y dinámicas al mundo.

Descripción: Empresa en constante evolución con espíritu creativo y una fortaleza profesional. Motivados por la innovación, el arte y la imaginación, buscamos expresar la esencia de las ideas y crear con ello lo inimaginable. Cada proyecto es el reflejo del esfuerzo y pasión de nuestros colaboradores, que trabajan en conjunto para llegar al éxito en los diferentes campos de la tecnología multimedia y las nuevas tendencias digitales.

Servicios:

- Producción Audiovisual. Realización de spot comercial, video *tour*, video musical, cortometraje, video institucional, video reportaje, blog de video, cobertura de eventos y programa televisivo. Edición de vídeo y animación.
- Producción de Audio. Spot comercial, Jingle original, programa de radio, *podcast* para Internet, ambientes, mezclas profesionales.
- Diseño Profesional. Flyers digitales, logotipos, lonas, espectaculares y todo producto de diseño.
- Redes Sociales. Creación de página social de negocios, administración de la misma, likes, campañas publicitarias, rediseño de redes sociales.

Principales Clientes:

• Family Style Buffet	• Las Brasas Asadero
• Televisa Mexicali	• Orbis International School
• Etcétera Accesorios	• Coto Technology
• MiCH Consultoría Organizacional	• Latino Health Care
• Bud Light	• Rosé
• UABC	• Garlan's

Fuente: Buwo Multimedia, 2014.

Además, se tiene en cuenta como competencia, la presencia de pequeñas imprentas que ofrecen servicios de diseño, principalmente llevados a cabo por técnicos gráficos que aunque cuentan con años de experiencia, no tienen conocimiento de fundamentos de diseño gráfico profesional.

3.11 PROYECCIÓN DE LA OFERTA Y PARTICIPACIÓN DEL PROYECTO EN EL MERCADO

Para proyectar la oferta anual que la empresa será capaz de proporcionar, se tomará como base el número de clientes aproximado que podrá atender anualmente, iniciando con 20 en el primer año y con un crecimiento aproximado de 10% anual (Véase *Tabla 13*).

Tabla 13. Proyección de la oferta anual

PROYECCIÓN DE LA OFERTA ANUAL								
	DISEÑO CORPORATIVO		WEB		SOCIAL MEDIA		MULTI-MEDIA	TOTAL
	MANUAL	CAMPAÑAS PUBLICITARIAS	SITIOS	ACTUALIZACIÓN	PERFIL	GESTIÓN	SPOTS	
0	140,000	480,000	60,000	180,000	60,000	480,000	600,000	2,000,000
#	20	20	20	20	20	20	20	140
1	154,000	528,000	66,000	198,000	66,000	528,000	660,000	2,200,000
#	22	22	22	22	22	22	22	154
2	169,400	580,800	72,600	217,800	72,600	580,800	726,000	2,420,000
#	24	24	24	24	24	24	24	168
3	189,800	650,500	81,400	244,000	81,425	650,500	813,200	2,710,825
#	27	27	27	27	27	27	27	189
4	208,800	715,600	89,600	268,500	89,578	715,600	894,600	2,982,278
#	29	29	29	29	29	29	29	203
5	229,800	787,300	98,700	295,500	98,655	787,300	984,200	3,281,455
#	32	32	32	32	32	32	32	224

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

La participación anual en el mercado deseada, se proyectará tomando un porcentaje del 0.7% de la demanda pronosticada para el primer año, lo cual nos da un total de

\$1,885,716. En base a esta cantidad se calcula la oferta para los siguientes años con una tasa de crecimiento esperado de 10% (Véase *Tabla 14*).

Tabla 14. *Proyección de la participación anual en el mercado.*

PROYECCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN ANUAL EN EL MERCADO						
AÑO	0	1	2	3	4	5
Participación	1,885,716	2,074,287	2,281,715	2,509,886	2,760,874	3,036,961

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

Para lograr el monto de participación deseado en el primer año es necesario contar con un consumo mensual promedio de \$7,857 pesos por cada cliente. Considerando que dicho consumo puede variar de acuerdo a las necesidades de cada cliente y por consecuencia el número de los servicios y la frecuencia que cada PyME requiera.

El primer paso será establecer un promedio de costos y periodo en los servicios que se estima tendrán mayor demanda, como se muestra en la *Tabla 15*. Dichos costos son resultado del análisis de precios por servicios similares que se ofertan en la ciudad.

Tabla 15. *Cartelera de precios.*

CARTELERA DE PRECIOS		
SERVICIO	PRECIO	PERIODO POR SERVICIO ESTIMADO
Diseño Corporativo		
Manual de Imagen Corporativo	\$7000	Anual
Campañas Publicitarias	\$2000	Mensual
Desarrollo Web		
Sitio	\$3000	Anual
Actualizaciones	\$1500	Bimestral

Social Media		
Perfil	\$3000	Anual
Gestión	\$2000	Mensual
Multimedia		
Spots	\$15000	Semestral

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

Tabla 16. Proyección de servicios a ofrecer por año.

PROYECCIÓN DE SERVICIOS A OFRECER POR AÑO								
	DISEÑO CORPORATIVO		WEB		SOCIAL MEDIA		MULTI-MEDIA	TOTAL
	MANUAL	CAMPAÑAS PUBLICITARIAS	SITIOS	ACTUALIZACIÓN	PERFIL	GESTIÓN	SPOTS	
0	140,000	480,000	60,000	180,000	60,000	480,000	600,000	2,000,000
#	20	20	20	20	20	20	20	140
1	154,000	528,000	66,000	198,000	66,000	528,000	660,000	2,200,000
#	22	22	22	22	22	22	22	154
2	168,000	576,000	72,000	216,000	72,000	576,000	720,000	2,400,000
#	24	24	24	24	24	24	24	168
3	189,000	648,000	81,000	243,000	81,000	648,000	810,000	2,700,000
#	27	27	27	27	27	27	27	189
4	203,000	696,000	87,000	261,000	87,000	696,000	870,000	2,900,000
#	29	29	29	29	29	29	29	203
5	224,000	768,000	96,000	288,000	96,000	768,000	960,000	3,200,000
#	32	32	32	32	32	32	32	224

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

3.12 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MERCADO PARA EL PROYECTO

Los avances tecnológicos y la aparición de nuevos soportes, indican la apertura de un mercado que requerirá servicios y conocimientos para generar nuevas formas de comunicación, a través de lo visual, entre empresas y usuarios.

Se logrará entablar un diálogo directo entre la marca y el consumidor que detone en una relación duradera, reduciendo la saturación de mensajes ambiguos que actualmente invaden nuestra ciudad e impiden que PyME's locales tengan éxito en sus proyectos dificultando el posicionamiento de la marca.

Un factor limitante para este proyecto, podría ser enfrentarnos a la falta de apertura de los empresarios hacia nuevas plataformas y medios de comunicación, subestimando el alcance de los mismos sin ver necesidad de invertir en ellos, prefiriendo seguir con soportes tradicionales.

La principal ventaja competitiva de la empresa será la creación de estrategias mediante la implementación de recursos tecnológicos, debido a que son escasas las empresas de perfil similar que apuestan a la innovación para estas nuevas formas de comunicación.

Además, se considera como una fuerte ventaja el servicio integral que recibirán los clientes, esto mediante las múltiples disciplinas que integrarán la agencia, como estrategias de mercadotecnia, fundamentos de diseño y el dominio de medios digitales.

3.13 DISPONIBILIDAD DE LA MATERIA PRIMA, INSUMOS Y SERVICIOS

La mayoría de los servicios que ofrecerá esta agencia se basan en el uso de recursos tecnológicos, específicamente en medios digitales, tanto para su elaboración como la implementación para el usuario final. Por lo tanto se requerirá de equipos de cómputo

y softwares especializados así como mobiliario y equipo de oficina, los cuales serán descritos en el capítulo de análisis financiero.

CAPÍTULO 4. ASPECTOS TÉCNICOS

4.1 LOCALIZACIÓN

En base a la información arrojada posterior a las investigaciones realizadas a través de el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) se detectó que los principales clientes potenciales de esta empresa se encuentran distribuidos a lo largo del territorio geográfico que comprende la ciudad de Mexicali, Baja California, presentando una mayor concentración en las zonas céntricas del norte y este de dicha ciudad. Teniendo en cuenta que en los últimos años, la ciudad ha presentado un notable crecimiento demográfico hacia la zona oriente, muchas empresas han apostado invertir en locales ubicados por dichas zonas.

Esta agencia se encontrará ubicada en la colonia Independencia, la cual es considerada una de las colonias céntricas de la ciudad, y ofrece múltiples opciones de infraestructura para situar un local comercial.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA REGIÓN

Mexicali es la ciudad mexicana capital del estado de Baja California, considerada la novena ciudad más grande de México.

Se destaca a nivel nacional por registrar, en período de verano, una de las temperaturas más altas en México, así como ser de las ciudades con más bajo nivel de precipitación anual y una de las zonas más sísmicas de todo el país. Su PIB per cápita es de USD \$11 658, siendo el más alto de todo Baja California y el segundo más alto del Noroeste de México, solo debajo de Los Cabos, Baja California Sur.

Mexicali se encuentra localizada en el extremo noroeste del Valle de Mexicali en frontera con Estados Unidos de América. La altitud promedio de la ciudad es de aproximadamente 3 metros sobre el nivel del mar.

Mexicali cuenta con 2 garitas dentro de la mancha urbana: la primera se encuentra en la zona centro de la ciudad llamada Garita Centro o Garita Río Nuevo, con 12 carriles de circulación hacia Calexico y la segunda, llamada Garita Nuevo Mexicali, se encuentra a 6 km al oriente de la primera garita con 10 carriles. La relación entre Mexicali y Calexico es muy grande, ya que entre ambas ciudades, hay un gran enlace tanto económico como social, cultural y demográfico. Las garitas que unen a las 2 ciudades reporta un cruce promedio de 60 356 personas por día, dando un promedio anual de un poco más de 21 millones de personas, lo cual está catalogada por la U.S. Customs and Border Protection como el tercer cruce más transitado del mundo (sólo debajo de Ciudad Juárez - El Paso y Tijuana - San Diego).

El sector hortofrutícola es uno de las actividades de mayor éxito en Mexicali; cebolla y espárragos verdes están entre los cultivos más importantes. El algodón y el trigo siguen siendo cultivados, pero han expresado los agricultores de estos que hay una falta de garantías, colaboraciones y precios por parte del gobierno, llevando esto a manifestaciones y tomas de protestas durante todo el año. Hay una feria anual de la agroindustria (AgroBaja) en marzo de interés para todo México y partes del extranjero.

La perspectiva actual del crecimiento económico de Mexicali está ligada con las inversiones anuales de empresas principalmente de electrónicos que establecen sus plantas de ensamblaje para la exportación principalmente a Estados Unidos. Compañías como TIMSA, Mitsubishi, Honeywell, Kenworth, FEVISA Industrial, Rockwell Collins (EEMSA), Vitro, Skyworks Solutions, Care Fusion, Bosch, Price Pfister, Gulfstream, UTC Aerospace, y Kwikset, hogar también de plantas para el procesamiento de alimentos como Jumex, Bimbo, Coca-Cola, Pepsi, Sabritas, Barcel y la empresa Kellogg's. Esfuerzos continuos por parte del gobierno de Baja California y del sector privado para atraer empresas a Mexicali en base a la estrategia de centrarse en los puntos fuertes de la mano de obra calificada, abundante energía y suministros de agua, entorno económico favorable y la frontera con California, uno de los estados más ricos del mundo.

El Acuerdo Norteamericano de Libre Comercio de 1994, que eliminó la mayoría de las restricciones al comercio entre las dos naciones, pone a Mexicali una economía ligada a la de su vecino estadounidense. Recientemente la revista *Businessweek* catalogó a

Mexicali como la mejor plaza del país para establecer una empresa. Mexicali está considerada entre las más prósperas ciudades en México por sus recursos y apego a la frontera de Estados Unidos.

4.3 CAPACIDAD DE SERVICIOS

Como se muestra en capítulos anteriores, en la Tabla 17 se presenta una proyección de servicios que la agencia tendrá la capacidad de prestar con un incremento promedio anual del 10%.

Tabla 17. Capacidad de servicios.

CAPACIDAD DE SERVICIOS	
AÑO	TOTAL DE SERVICIOS PRESTADOS
1	140
2	154
3	168
4	189
5	203

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

4.4 MESES DE OPERACIÓN DÍAS/MES Y TURNOS

El personal que constituye la empresa, laborará los 12 meses del año, con un promedio de 24 días al mes, implicando turnos de lunes a viernes de 8 horas laborales, y los sábados compuestos por 4 horas laborales. Además, se estipula un total de 3 semanas de receso por temporadas festivas.

4.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO O DEL SERVICIO

Esta agencia de diseño y mercadotecnia digital ofrecerá servicios enfocados a la creación de herramientas que permitan a las empresas crear canales directos de comunicación con el público, para darse a conocer, ganar un lugar en el mercado competitivo, lanzar campañas publicitarias, entre otros.

4.5.1. PROCESOS TÉCNICOS

Los principales servicios que se ofrecerán, serán herramientas de comunicación visual destinadas a implementarse en plataformas de tecnología digital, por lo tanto, los elementos para la creación de dichas herramientas serán las estrategias y la creatividad del equipo de trabajo, apoyándose de la tecnología (equipo de cómputo) para el desarrollo de ideas. Por mencionar algunas de las plataformas utilizadas serán sitios web, aplicaciones para dispositivos móviles, material multimedia, pantallas digitales, proyecciones, entre otras.

Se ofrecerán también servicios para la creación de herramientas con formato para soportes tradicionales, elementos tangibles como impresiones, rotulaciones, serigrafía, por mencionar algunas, sin embargo para el desarrollo de dichos procesos operacionales se contratará maquiladoras externas especializadas en cada soporte que sea necesario.

En cada proyecto que se realice, es fundamental utilizar una metodología de trabajo, pues la planeación y organización del proyecto, se verá reflejado en el éxito de éste y en la eficiencia del personal que lo presenta, dándole bases para fundamentar dicho proyecto.

1. **Proyecto.** Planteamiento del problema y descripción del proyecto.
2. **Recolección de información.** Sobre el cliente, servicio, competencia, público y/o entorno.
3. **Análisis de información.** Análisis, interpretación y organización de la información obtenida. Definición de objetivos.
4. **Especificación del desempeño.** Definición del canal (medio físico para llegar al cliente/público), definición de los aspectos visuales (como llegar perceptual y estéticamente) y, estudio preliminar de implementación.
5. **Desarrollo del proyecto.** Contenido, canal y tecnología aplicada.
6. **Presentación.** Un acto informativo y persuasivo.
7. **Implementación.**
8. **Evaluación.** Monitoreo del grado en que los objetivos establecidos son alcanzados.

4.5.2. PROCESOS ADMINISTRATIVOS

La Administración de las operaciones se ocupa del manejo de la producción y distribución de los bienes y servicios de una empresa.

A fin de mantener la agencia en correcto funcionamiento, se apoyará de procesos administrativos que son de vital importancia para salvaguardar la integridad de el proyecto. Entre algunos de esos procesos que se llevarán a cabo se encuentra:

Recursos Humanos: Contratación, evaluación, capacitación, motivación, política salarial y compensación. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas, es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades

Compras: Equipo de cómputo y oficina, maquinaria, suministros, consumibles y activos.

Infraestructura de la Empresa: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la administración general, contabilidad, finanzas y administración de la calidad (*asegura la calidad de otras actividades*, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión y ajuste).

4.6 NECESIDADES Y DESCRIPCIÓN DEL EQUIPAMIENTO

Esta agencia, necesita de los siguientes elementos que se muestran en las Tablas 18 y 19, para poder operar.

Tabla 18. *Equipo principal y complementario.*

EQUIPO PRINCIPAL Y COMPLEMENTARIO	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
4	Computadora PC de escritorio - Dell Inspiron I3646-1000BLK Desktop & 23" IPS LED Monitor Package
2	Computadora iMac de escritorio - Apple® - iMac® de 21.5" - Memoria de 8GB - Disco duro de 1TB
2	Laptop - HP - Laptop de 15.6" - Intel Core i3 - Memoria de 4GB - Disco duro de 750GB - Black Licorice
1	iPad - Apple® - iPad® Air con Wi-Fi - 16GB - Space Gray/Negro
2	Pen Tablet -Wacom - Intuos Creative Lápiz y tableta táctil pequeña - Plateado/Negro
1	Multifuncional (lpresora) - HP - Envy 4500 Impresora todo en uno inalámbrica lista para redes
1	Impresora laser - Brother - Impresora láser blanco y negro inalámbrica lista para redes
1	Set de Telefono - Panasonic - DECT 6.0 Sistema de teléfono inalámbrico expandible con sistema de contestadora digital
1	Proyector - Vivitek - 3D DLP Proyector
1	Disco Duro Externo - WD - My Book Disco duro externo USB 3.0 de 3TB – Negro
6	USB - PNY - Compact Attaché Unidad de memoria flash USB 2.0 de 16GB - Negro/Blanco
1	Set/estudio de Fotografía
2	Suit adobe - Pago mensual por usuario
1	Papelería de Oficina – Basado en censo económico 2009
2	Pintarrón
7	Pizarrón de Corcho

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

Tabla 19. *Mobiliario.*

MOBILIARIO	
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
5	Lámparas Iluminación
5	Escritorios - 2 The Works Contemporary Escritorio en L, acabado de cerezo y Slate Gray - 3 Axxess Student Escritorio para computadora - Chocolate
1	Mostrador
1	Mesa de Juntas

2	Mesa de Trabajo
1	Sillon Recepción - Avalon Otomana con espacio de almacenamiento
7	Sillas de escritorio
1	Refrigerador - Frigidaire - Refrigerador compacto de 3.3 pies cúbicos - Acero inoxidable
1	Cafetera- Keurig - Elite Máquina para hacer bebidas calientes, una taza - Negro
1	Microhondas - Emerson - Horno de microondas compacto de 0.7 pies cúbicos - Negro
1	Dispensador de agua - Ragalta

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

4.7 NECESIDADES ANUALES DE MANO DE OBRA

La agencia estará conformada por un equipo multidisciplinario (véase *Tabla 20*), factor por el cual los clientes pueden esperar un servicio completo de carácter altamente profesional, que cumplirá con los objetivos planteados al inicio de cada proyecto.

Este equipo estará integrado por:

Tabla 20. Mano de obra.

MANO DE OBRA	
NÚMERO DE EMPLEADOS	ÁREA O DEPARTAMENTO
1	Dirección General
1	Departamento Administrativo
1	Departamento de Marketing
1	Departamento de Diseño
1	Departamento de Medios
1	Área de Investigación Comercial y Tráfico
1	Departamento de Servicio al Cliente

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

Con el transcurso de los años, y a medida que la agencia vaya incrementando su cartelera de clientes, se considera aumentar el tamaño de personal que labore en la empresa.

4.8 NECESIDADES ANUALES DE SERVICIOS

A continuación en la Tabla 21, se presenta el pago anual por servicios que la agencia necesitará para laborar. Cabe mencionar, que los montos totales para servicios básicos, se calcularon en base al promedio de consumo por empleado por las tarifas estándar de los organismos específicos en cuestión.

Tabla 21. *Servicios.*

SERVICIOS		
SERVICIO	PAGO MENSUAL	PAGO ANUAL
Renta de local	\$9,000.00	\$108,000.00
Línea telefónica e Internet	\$549.00	\$6,588.00
Energía eléctrica	\$3,200.00	\$38,400.00
Agua	\$203.00	\$2,436.00
	TOTAL	\$155,424.00

Fuente: Elaboración propia.

4.9 TIEMPO DE CONSTRUCCIÓN Y EJECUCIÓN

Se pronostica invertir en promedio, un lapso de dos meses para el acondicionamiento del local comercial que se alquilará, es decir, instalación de muebles, equipo

electrónico y de trabajo, así como la contratación de servicios básicos y el cumplimiento de cuestiones legales de la empresa.

4.10 OBRA CIVIL

En la Figura 6, se muestra una representación digital del local donde se pondrá en marcha el funcionamiento de la agencia, conteniendo la distribución de espacios físicos deseados para albergar las diferentes áreas de trabajo u oficinas.

Figura 6. Obra civil.



Fuente: Elaboración propia.

4.11 IMPACTO ECOLÓGICO

Esta agencia se forjará en base a valores, criterios y normas de una empresa socialmente responsable, considerando el ámbito económico, social y ambiental, en este aspecto, durante todos los procesos se buscará preservar los valores éticos para la comunidad y en el medio ambiente.

Aunque evidentemente se entiende sobre el impacto ecológico que genera el uso excesivo de papeles y de cartuchos de tinta para impresoras (ambos necesarios para realizar medios impresos), se contrarrestará estas acciones con campañas internas de concientización para buscar el ahorro en estos materiales, y el depósito de los desechos contaminantes en contenedores autorizados. Además, se incluirán las campañas para ahorro de energía eléctrica y agua.

CAPÍTULO 5. ASPECTOS FINANCIEROS

5.1 RESUMEN Y CRONOGRAMA DE INVERSIONES

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos y diferidos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

En la Tabla 22, se presenta la lista de todos los activos tangibles e intangibles que la empresa necesita considerar como inversión inicial.

Tabla 22. *Requerimientos de inversión.*

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN				
Inversión Fija				\$137,315.00
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	TOTAL
EQUIPO				\$110,095.00
Computadora PC de escritorio - Dell Inspiron I3646-1000BLK Desktop & 23" IPS LED Monitor Package	4	\$5,461.00	\$22,225.00	\$24,003.00
Computadora iMac de escritorio - Apple® - iMac® de 21.5" - Memoria de 8GB - Disco duro de 1TB	2	\$17,780.00	\$35,560.00	\$38,405.00
Laptop - HP - Laptop de 15.6" - Intel Core i3 - Memoria de 4GB - Disco duro de 750GB - Black Licorice	2	\$4,826.00	\$9,657.00	\$10,414.00
iPad - Apple® - iPad® Air con Wi-Fi - 16GB - Space Gray/Negro	1	\$6,350.00	\$6,350.00	\$6,858.00
Pen Tablet -Wacom - Intuos Creative Lápiz y tableta táctil pequeña - Plateado/Negro	2	\$965.00	\$1,930.00	\$2,095.00
Multifuncional (Impresora) - HP - Envy 4500 Impresora todo en uno inalámbrica lista para redes	1	\$1,016.00	\$1,016.00	\$1,093.00

Impresora laser - Brother - Impresora láser blanco y negro inalámbrica lista para redes	1	\$1,651.00	\$1,651.00	\$1,778.00
Set de Telefono - Panasonic - DECT 6.0 Sistema de teléfono inalámbrico expandible con sistema de contestadora digital	1	\$1,499.00	\$1,499.00	\$1,625.00
Proyector - Vivitek - 3D DLP Proyector	1	\$5,080.00	\$5,080.00	\$5,486.00
Disco Duro Externo - WD - My Book Disco duro externo USB 3.0 de 3TB - Negro	1	\$1,511.00	\$1,511.00	\$1,638.00
USB - PNY - Compact Attaché Unidad de memoria flash USB 2.0 de 16GB - Negro/Blanco	6	\$102.00	\$813.00	\$876.00
Set/estudio de Fotografía	1	\$1,651.00	\$1,651.00	\$1,651.00
Pintarrón - Elite Screens - Whiteboard Projection Screen - Wall Mount	2	\$3,899.00	\$7,798.00	\$8,369.00
Refrigerador - Frigidaire - Refrigerador compacto de 3.3 pies cúbicos - Acero inoxidable	1	\$1,651.00	\$1,651.00	\$1,651.00
Cafetera- Keurig - Elite Máquina para hacer bebidas calientes, una taza - Negro	1	\$1,524.00	\$1,524.00	\$1,524.00
Microondas - Emerson - Horno de microondas compacto de 0.7 pies cúbicos - Negro	1	\$762.00	\$762.00	\$762.00
Dispensador de agua - Ragalta	1	\$1,867.00	\$1,867.00	\$1,867.00
MOBILIARIO			\$27,220.00	
Escritorios - 2 The Works Contemporary Escritorio en L, acabado de cerezo y Slate Gray - 3 Axxess Student Escritorio para computadora - Chocolate	5	\$1,251.00 - \$901.00	\$5,835.00	\$6,277.00
Mostrador - South Shore - Annexe Workstation - Black	1	\$1,905.00	\$1,905.00	\$2,045.00
Mesa de Juntas - basyx by HON 72"W Rectangle Conference Table Mahogany	1	\$2,921.00	\$2,921.00	\$3,155.00
Mesa de Trabajo - HON Utility Table 72" x 36" Light Gray	1	\$3,924.00	\$3,924.00	\$4,238.00
Sillon Recepción - Avalon Otomana con espacio de almacenamiento	1	\$1,765.00	\$1,765.00	\$1,905.00
Sillas de escritorio	7	\$1,270.00	\$8,890.00	\$9,600.00
Inversión Diferida			\$28,453.00	

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	SUBTOTAL	TOTAL ANUAL
Suit adobe - Pago mensual por usuario	2	\$889.00	\$1,778.00	\$21,336.00
Contrato CFE Energia Eléctrica	1	\$850.00	\$850.00	\$986.00
Contrato CESPM Agua	1	\$3,133.00	\$3,133.00	\$3,634.00
Registro de Marca	1	\$2,497.00	\$2,497.00	\$2,497.00
Capital de Trabajo				\$1,289,717.00
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	SUBTOTAL	TOTAL ANUAL
COSTOS VARIABLES				\$5,333.00
Papelería de oficina	1	\$444.00	\$5,333.00	\$5,333.00
COSTOS FIJOS				\$745,104.00
Renta de local	1	\$9,000.00	\$9,000.00	\$108,000.00
Línea telefónica e Internet	1	\$549.00	\$549.00	\$6,588.00
CFE Energía eléctrica	1	\$3,200.00	\$3,200.00	\$38,400.00
CESPM Agua	1	\$203.00	\$203.00	\$2,436.00
Sueldos y salarios	7	\$94,080.00	\$1,128,960.00	\$1,128,960.00
INVERSIÓN INICIAL TOTAL				\$1,145,485.00

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

El monto total correspondiente a la inversión inicial necesaria para arrancar operaciones de la empresa consiste en \$910,872.00 pesos.

El cronograma de inversiones es el cálculo del tiempo apropiado para capitalizar o registrar los activos en forma contable, para establecerlo , se estima un periodo de 10 semanas mínimas para la adquisición de elementos descritos en anteriormente. En la Tabla 23, se presenta un el cronograma de actividades correspondientes a la inversión inicial.

Tabla 23. Cronograma de inversiones.

CRONOGRAMA DE INVERSIONES										
REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN	SEMANAS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión Fija										
Inversión Diferida										
Capital de Trabajo										

Fuente: Elaboración propia.

5.2 ESTRUCTURA FINANCIERA Y DESTINO DE LOS RECURSOS

Del total de las inversiones fijas y diferidas, del capital de trabajo correspondiente al primer mes de operaciones y de la suma de ambos (total) implica un monto total de \$228,304.00 pesos, de los cuales un 70% será financiado por el programa de gobierno “Capital Semilla” para el arranque y etapa inicial de la empresa. El 30% restante será aportado por los socios (véase Tabla 24).

Tabla 24. Inversiones y financiamiento.

INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO				
INVERSIONES			FINANCIAMIENTO	
Inversión Fija	\$137,315.00		Porcentaje	Total
Inversión Diferida	\$28,453.00	Programa de Financiamiento	70%	\$191,271.00
Capital de Trabajo (1er Mes de Operaciones)	\$107,476.00	Aportación de Socios	30%	\$81,973.00
TOTAL Inversión	\$273,244.00	TOTAL Inversión		\$273,244.00

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

5.3 INGRESO DEL PROYECTO

En base al resultado de proyección de la capacidad de servicios que la agencia puede proporcionar, se presenta en la Tabla 25 un estimado de ventas para los primeros 5 años de vida de la empresa.

Tabla 25. Ventas anuales.

VENTAS ANUALES				
1	2	3	4	5
\$2,200,000.00	\$2,420,000.00	\$2,710,825.00	\$2,982,278.00	\$3,281,455.00

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

5.4 COSTOS Y GASTOS TOTALES

En la Tabla 26, se muestra detalladamente una proyección de gastos estimados para los primeros 5 años de operación, basado en los costos totales referentes a la inversión inicial. Se considera un incremento anual del 4% derivado de inflación.

Tabla 26 Proyección de gastos anuales.

PROYECCIÓN DE GASTOS ANUALES						
CONCEPTO	Año					
	0	1	2	3	4	5
Inversión Fija	\$137,315					
Equipo	\$110,095					
Mobiliario	\$27,220					
Inversión Diferida	\$28,453	\$21,336	\$22,189	\$23,077	\$24,000	\$24,960
Capital de Trabajo		\$750,437	\$780,454	\$811,672	\$844,139	\$877,905

Costos Variables	\$5,333	\$5,546	\$5,768	\$5,998	\$6,238
Papelería de Oficina	\$5,333	\$5,546	\$5,768	\$5,998	\$6,238
Costos Fijos	\$745,104	\$774,908	\$805,904	\$838,140	\$871,666
Agua	\$2,436	\$2,533	\$2,634	\$2,740	\$2,849
Energía Eléctrica	\$38,400	\$39,936	\$41,533	\$43,194	\$44,922
Renta Local	\$108,000	\$112,320	\$116,812	\$121,485	\$126,344
Telefonía e Internet	\$6,588	\$6,851	\$7,125	\$7,410	\$7,707
Sueldos y Salarios	\$1,128,960	\$1,174,118	\$1,221,083	\$1,269,926	\$1,320,723
Gasto Total	\$165,768	\$1,311,053	\$1,363,495	\$1,418,034	\$1,474,756

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

5.5 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES ANUALES

La depreciación de cada uno de los activos fijos se calculó multiplicando el valor original por la tasa anual de depreciación en México de 33.33% para equipo de cómputo y tecnología de la información, así como el 10% para mobiliario. El valor residual es la depreciación faltante (véase *Tabla 27*).

Tabla 27. Depreciación de inversión.

DEPRECIACIÓN DE INVERSIÓN			
CONCEPTO	COSTO	PORCENTAJE	DEPRECIACIÓN
EQUIPO			
Computadora PC de escritorio - Dell Inspiron I3646-1000BLK Desktop & 23" IPS LED Monitor Package	\$24,003.00	33.33%	\$8,000.20
Computadora iMac de escritorio - Apple® - iMac® de 21.5" - Memoria de 8GB - Disco duro de 1TB	\$38,405.00	33.33%	\$12,800.39
Laptop - HP - Laptop de 15.6" - Intel Core i3 - Memoria de 4GB - Disco duro de 750GB - Black Licorice	\$10,414.00	33.33%	\$3,470.99
iPad - Apple® - iPad® Air con Wi-Fi - 16GB - Space Gray/Negro	\$6,858.00	33.33%	\$2,285.77
Pen Tablet -Wacom - Intuos Creative Lápiz y tableta táctil pequeña - Plateado/Negro	\$2,095.00	33.33%	\$698.26

Multifuncional (Impresora) - HP - Envy 4500 Impresora todo en uno inalámbrica lista para redes	\$1,093.00	33.33%	\$364.30
Impresora laser - Brother - Impresora láser blanco y negro inalámbrica lista para redes	\$1,778.00	33.33%	\$592.61
Set de Telefono - Panasonic - DECT 6.0 Sistema de teléfono inalámbrico	\$1,625.00	33.33%	\$541.61
Proyector - Vivitek - 3D DLP Proyector	\$5,486.00	33.33%	\$1,828.48
Disco Duro Externo - WD - My Book Disco duro externo USB 3.0 de 3TB - Negro	\$1,638.00	33.33%	\$545.95
USB - PNY - Compact Attaché Unidad de memoria flash USB 2.0 de 16GB - Negro/Blanco	\$876.00	33.33%	\$291.97
Set/estudio de Fotografía	\$1,651.00	33.33%	\$550.28
Suit adobe - Pago mensual por usuario	\$21,336.00	33.33%	\$7,111.29

MOBILIARIO

Escritorios			
- 2 The Works Contemporary Escritorio en L, acabado de cerezo y Slate Gray	\$6,277.00	10%	\$627.70
- 3 Axxess Student Escritorio para computadora			
Mostrador - South Shore - Annexe Workstation - Black	\$2,045.00	10%	\$204.50
Mesa de Juntas - basyx by HON 72"W Rectangle Conference Table Mahogany	\$3,155.00	10%	\$315.50
Mesa de Trabajo - HON Utility Table 72" x 36" Light Gray	\$4,238.00	10%	\$423.80
Sillon Recepción - Avalon Otomana con espacio de almacenamiento	\$1,905.00	10%	\$190.50
Sillas de escritorio	\$9,600.00	10%	\$960.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Valor de rescate anual.

VALOR DE RESCATE ANUAL					
CONCEPTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
EQUIPO	\$78,175.91	\$39,093.82	\$11.73	\$-	\$-
Computadora PC de escritorio - Dell Inspiron I3646-1000BL xK Desktop & 23" IPS LED Monitor Package	\$16,002.80	\$8,002.60	\$2.40	\$-	\$-
Computadora iMac de escritorio - Apple® - iMac® de 21.5" - Memoria de 8GB - Disco duro de 1TB	\$25,604.61	\$12,804.23	\$3.84	\$-	\$-
Laptop - HP - Laptop de 15.6" - Intel Core i3 - Memoria de 4GB - Disco duro de 750GB - Black Licorice	\$6,943.01	\$3,472.03	\$1.04	\$-	\$-

iPad - Apple® - iPad® Air con Wi-Fi - 16GB - Space Gray/Negro	\$4,572.23	\$2,286.46	\$0.69	\$-	\$-
Pen Tablet -Wacom - Intuos Creative Lápiz y tableta táctil pequeña - Plateado/Negro	\$1,396.74	\$698.47	\$0.21	\$-	\$-
Multifuncional (Impresora) - HP - Envy 4500 Impresora todo en uno inalámbrica lista para redes	\$728.70	\$364.41	\$0.11	\$-	\$-
Impresora laser - Brother - Impresora láser blanco y negro inalámbrica lista para redes	\$1,185.39	\$592.79	\$0.18	\$-	\$-
Set de Telefono - Panasonic - DECT 6.0 Sistema de teléfono inalámbrico	\$1,083.39	\$541.78	\$0.16	\$-	\$-
Proyector - Vivitek - 3D DLP Proyector	\$3,657.52	\$1,829.03	\$0.55	\$-	\$-
Disco Duro Externo - WD - My Book Disco duro externo USB 3.0 de 3TB - Negro	\$1,092.05	\$546.11	\$0.16	\$-	\$-
USB - PNY - Compact Attaché Unidad de memoria flash USB 2.0 de 16GB - Negro/Blanco	\$584.03	\$292.06	\$0.09	\$-	\$-
Set/estudio de Fotografía	\$1,100.72	\$550.44	\$0.17	\$-	\$-
Suit adobe - Pago mensual por usuario	\$14,224.71	\$7,113.42	\$2.13	\$-	\$-
MOBILIARIO	\$24,498.00	\$21,776.00	\$19,054.00	\$16,332.00	\$13,610.00
Escritorios - 2 The Works Contemporary Escritorio en L, acabado de cerezo y Slate Gray	\$5,649.30	\$5,021.60	\$4,393.90	\$3,766.20	\$3,138.50
- 3 Axxess Student Escritorio para computadora - Chocolate					
Mostrador - South Shore - Annexe Workstation - Black	\$1,840.50	\$1,636.00	\$1,431.50	\$1,227.00	\$1,022.50
Mesa de Juntas - basyx by HON 72"W Rectangle Conference Table Mahogany	\$2,839.50	\$2,524.00	\$2,208.50	\$1,893.00	\$1,577.50
Mesa de Trabajo - HON Utility Table 72" x 36" Light Gray	\$3,814.20	\$3,390.40	\$2,966.60	\$2,542.80	\$2,119.00
Sillon Recepción - Avalon Otomana con espacio de almacenamiento	\$1,714.50	\$1,524.00	\$1,333.50	\$1,143.00	\$952.50
Sillas de escritorio	\$8,640.00	\$7,680.00	\$6,720.00	\$5,760.00	\$4,800.00
TOTAL	\$102,673.91	\$60,869.82	\$19,065.73	\$16,332.00	\$13,610.00

Fuente: Elaboración propia.

5.6 GASTOS FINANCIEROS

El programa de apoyo a PyME's "Capital Semilla" proporcionará un financiamiento de 70% de la inversión inicial, representando un monto de \$191,271.00 pesos, el cual deberá ser cubierto en un periodo de 3 años, con un interés del 15% anual, con pagos fijos semestrales de \$39,783.00 pesos, como se muestra en la Tabla 29.

Tabla 29. Amortización del crédito.

AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO				
Programa de Financiamiento		\$191,271.00		
Periodo		3		
Tasa Anual		15%		
Número de Pagos Mensuales		36		
Periodo de Gracia (Meses en capital)		6		
MES	INTERÉS	PAGO MENSUAL	PAGO A CAPITAL	DEUDA
0				\$191,271.00
6		\$39,783.00	\$39,783.00	\$151,488.00
12	\$11,361.60	\$39,783.00	\$28,421.40	\$123,066.60
18	\$9,230.00	\$39,783.00	\$30,553.01	\$92,513.60
24	\$6,938.52	\$39,783.00	\$32,844.48	\$59,669.11
30	\$4,475.18	\$39,783.00	\$35,307.82	\$24,361.30
36	\$1,827.10	\$26,188.40	\$24,361.30	\$0.00
	\$33,832.40	\$225,103.40	\$191,271.00	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

CAPÍTULO 6. BENEFICIOS FINANCIEROS

6.1 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

Como se muestra en la Tabla 30, para calcular los beneficios financieros, de la diferencia del total de ingresos y costos anuales resulta la utilidad bruta. A dicha utilidad bruta se le restaron los gastos de administración (costos fijos) para obtener la utilidad de operación, y secuencialmente se restaron los gastos financieros resultando las utilidades antes de impuestos. Dichos impuestos se consideran de un total de 40%, siendo un 30% de impuesto sobre la renta y 10% de la participación de los empleados en las utilidades. El total da como resultado las utilidades netas.

Tabla 30. Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos y Egresos					
Ingresos por Ventas	\$2,200,000.00	\$2,420,000.00	\$2,710,825.00	\$2,982,278.00	\$3,281,455.00
Costo de Ventas	\$108,006.91	\$66,416.14	\$24,833.90	\$22,330.90	\$19,848.86
Utilidad Bruta	\$2,091,993.09	\$2,353,583.86	\$2,685,991.10	\$2,959,947.10	\$3,261,606.14
Gastos de Operación					
Gastos de Administración	\$1,284,384.00	\$1,335,759.36	\$1,389,189.73	\$1,444,757.32	\$1,502,547.62
Utilidad de la Operación	\$807,609.09	\$1,017,824.50	\$1,296,801.37	\$1,515,189.78	\$1,759,058.53
Productos y Gastos Financieros					
Gastos Financieros	\$11,361.60	\$16,168.51	\$6,302.28	\$0.00	\$0.00
Utilidad Antes de Impuestos	\$818,970.69	\$1,033,993.02	\$1,303,103.65	\$1,515,189.78	\$1,759,058.53

Impuestos	\$327,588.28	\$413,597.21	\$521,241.46	\$606,075.91	\$703,623.41
Utilidad Neta	\$491,382.41	\$620,395.81	\$781,862.19	\$909,113.87	\$1,055,435.12

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

6.2 FLUJO NETO DE EFECTIVO

En base a los ingresos netos por ventas e inversiones, y la resta de costos y gastos de producción, se calcula un flujo de efectivo que da como resultado un monto de \$722,710.00 pesos para el primer año, hasta \$6,142,495.00 pesos para el quinto año de la empresa, como se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31. Flujo de efectivo.

FLUJO DE EFECTIVO							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Ingresos							
Ventas	-	\$2,200,000	\$2,420,000	\$2,710,825	\$2,982,278	\$3,281,455	\$13,594,558
Otros	\$273,244						
TOTAL	\$273,244	\$2,200,000	\$2,420,000	\$2,710,825	\$2,982,278	\$3,281,455	\$13,867,802
Egresos							
Costo de Ventas		\$108,006	\$66,416	\$24,833	\$22,330	\$19,848	\$307,852
Pagos	-	\$79,566	\$79,566	\$65,971			\$225,103
Costos Fijos	-	\$1,284,384	\$1,335,759	\$1,389,190	\$1,444,757	\$1,502,548	\$6,956,638
Costos Variables	-	\$5,333	\$5,546	\$5,768	\$5,999	\$6,239	\$28,885
Inversión	\$273,244						
TOTAL	\$273,244	\$1,477,290	\$1,487,288	\$1,485,763	\$1,473,087	\$1,528,635	\$7,518,480
Flujo de Efectivo	-	\$722,710	\$932,712	\$1,225,062	\$1,509,191	\$1,752,820	\$6,349,322

Flujo de Efectivo Acum.	-	\$722,710	\$1,655,422	\$2,880,484	\$4,389,675	\$6,142,495	
--------------------------------	---	-----------	-------------	-------------	-------------	-------------	--

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

A continuación en la Tabla 32 se presenta un segundo flujo de efectivo que incluye además de los ingresos y egresos, el pago del impuestos sobre la renta (ISR) 30% y la participación de los trabajadores en las utilidades (PTU) de 10%, así como las inversiones fijas y diferidas, capital de trabajo, amortizaciones y depreciaciones.

Tabla 32. Flujo de efectivo con impuestos.

Flujo de Efectivo Con Impuestos							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	-	\$2,200,000	\$2,420,000	\$2,710,825	\$2,982,278	\$3,281,455	\$13,594,558
Gastos de Operación	\$107,476	\$1,357,921	\$1,404,703	\$1,454,627	\$1,450,756	\$1,508,786	\$7,176,794
Costos Variables	\$444	\$5,333	\$5,546	\$5,768	\$5,999	\$6,239	\$28,885
Costos Fijos	\$107,032	\$1,352,588	\$1,399,157	\$1,448,859	\$1,444,757	\$1,502,548	\$7,147,909
Resultados de Operación	-	\$842,079	\$1,015,297	\$1,256,198	\$1,531,522	\$1,772,669	\$6,417,764
Otros Gastos	-	\$114,036	\$77,038	\$25,368	\$16,332	\$13,610	\$246,384
Depreciaciones	-	\$102,674	\$60,870	\$19,066	\$16,332	\$13,610	\$212,551
Intereses crédito	-	\$11,362	\$16,169	\$6,302			\$33,832
Resultado Antes de Impuestos	-	\$728,043	\$938,259	\$1,230,830	\$1,515,190	\$1,759,059	\$6,171,380
Impuestos	-	\$291,217	\$375,303	\$492,332	\$606,076	\$703,623	\$2,468,552
Resultados del Ejercicio	-	\$436,826	\$562,955	\$738,498	\$909,114	\$1,055,435	\$3,702,828
Otras Salidas	\$165,768	\$21,336	\$22,189	\$23,077	\$24,000	\$24,960	\$281,331
Equipo	\$110,095	-	-	-	-	-	\$110,095
Mobiliario	\$27,220	-	-	-	-	-	\$27,220
Inversión Diferida	\$28,453	\$21,336	\$22,189	\$23,077	\$24,000	\$24,960	\$144,016
Otras Entradas	\$81,973	\$102,674	\$60,870	\$19,066	\$16,332	\$27,220	\$308,134

Aportación de los socios	\$81,973	-	-	-	-	-	\$81,973
Depreciaciones	-	\$102,674	\$60,870	\$19,066	\$16,332	\$13,610	\$212,551
Valor de Rescate	-					\$13,610	\$13,610
Flujo del Periodo	-	\$518,164	\$601,635	\$734,487	\$925,446	\$1,082,655	
Saldo Inicial	-	-\$191,271	\$435,479	\$1,037,114	\$1,771,601	\$2,697,047	
Flujo Acum.	-	\$326,893	\$1,037,114	\$1,771,601	\$2,697,047	\$3,779,702	
	\$191,271						

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

6.3 CORRIDA FINANCIERA

Para obtener los indicadores financieros se hicieron dos corridas financieras, la primera sin considerar impuestos ni depreciación y la segunda considerando ambos.

En ambas corridas financieras se cálculo del flujo de efectivo ajustado en base a un factor de descuento calculado con la fórmula:

$$1/(1+Ti)^t$$

Dónde el flujo de efectivo de cada periodo se divide entre la sumatoria de 1 y la tasa de interés (Ti) que en este caso representa el 8.85%, para después elevarlo al número de periodo correspondiente (t).

Para establecer la tasa de interés (Ti) se realizó mediante la determinación del costo capital promedio ponderado que se presenta en la Tabla 33 a continuación.

Tabla 33. Determinación de costo capital promedio ponderado.

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO					
TIPO DE CRÉDITO	MONTO	% DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL ANUAL	COSTO DE CAPITAL ANUAL GRAVADO	COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO
Programa de Financiamiento	\$191,271.00	70%	15%	10.5%	7.35%
Aportación de los Socios	\$81,973	30%	5%	5%	1.50%
Inversión Inicial TOTAL	\$273,244.00	100%		TOTAL	8.85%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

El valor actual neto (VAN) se calcula de la sumatoria de los flujos de efectivo ajustados de cada periodo.

La tasa interna de rendimiento (TIR) proporciona una medida de rentabilidad del proyecto y se obtiene a partir de los flujos de efectivo de todos los periodos comprendidos en el análisis.

Para proyectos de inversión privada, definitivamente la determinación del VAN y de la TIR, son los indicadores clásicos de rentabilidad económica.

La relación beneficio costo (B/C) hace una comparación entre los ingresos y los egresos de un proyecto, de modo que si los ingresos son mayores a los egresos el proyecto es viable. Se calcula con los valores actuales netos ajustados de ingresos y egresos, con la fórmula $B/C = \text{ingresos} / \text{egresos}$.

En la Tabla 34 se desarrolla la corrida financiera sin impuestos como se muestra a continuación. Presenta un flujo de efectivo ajustado o valor actual neto de \$4,431,916 pesos, tasa interna de rendimiento de 407%, una relación beneficio/costo de 1.73 y un índice de rentabilidad de 1791.96%.

Tabla 34. Corrida financiera.

CORRIDA FINANCIERA							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Ingreso	\$81,973	\$2,200,000	\$2,420,000	\$2,710,825	\$2,982,278	\$3,281,455	\$13,676,531
Egreso	\$273,244	\$1,477,290	\$1,487,288	\$1,485,763	\$1,473,087	\$1,528,635	\$7,725,307
Flujo Efectivo	- \$191,271	\$722,710	\$932,712	\$1,225,062	\$1,509,191	\$1,752,820	\$5,951,224
Flujo Efectivo Acum.	- \$191,271	\$531,439	\$401,273	\$823,789	\$685,402	\$1,067,418	\$3,318,050
Fact. Desc.	1.00	0.85	0.73	0.62	0.53	0.45	
Ingreso VAN Ajust.	\$81,973	\$2,021,130	\$2,042,483	\$2,101,920	\$2,124,391	\$2,147,456	\$10,519,353
Egreso VAN Ajust.	\$273,244	\$1,357,180	\$1,255,273	\$1,152,031	\$1,049,336	\$1,000,372	\$6,087,437
Flujo Efectivo Ajust	- \$191,271	\$663,950	\$787,210	\$949,889	\$1,075,054	\$1,147,084	\$4,431,916
Flujo Efectivo Ajust. Acum	- \$191,271	\$472,679	\$1,259,890	\$2,209,778	\$3,284,833	\$4,431,916	
VAN	\$4,431,916						
TIR	407%						
B/C	1.73						
IR	1721.96%						

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

En la Tabla 35 se desarrolla la corrida financiera considerando impuestos y depreciaciones, lo cual resulta en un valor actual neto de \$2,304,504 pesos, tasa

interna de rendimiento de 236%, una relación beneficio/costo de 1.28 y un índice de rentabilidad de 943.39%.

Tabla 35. Corrida financiera con impuestos.

CORRIDA FINANCIERA CON IMPUESTOS							
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Ingreso	\$81,973	\$2,200,000	\$2,420,000	\$2,710,825	\$2,982,278	\$3,281,455	\$13,676,531
TOTAL	\$81,973	\$2,200,000	\$2,420,000	\$2,710,825	\$2,982,278	\$3,281,455	\$13,676,531
Egreso	\$273,244	\$1,477,290	\$1,487,288	\$1,485,763	\$1,473,087	\$1,528,635	\$7,725,307
Depreciación	\$0	\$102,674	\$60,870	\$19,066	\$16,332	\$13,610	\$212,551
Impuestos	\$0	\$327,588	\$413,597	\$521,241	\$606,076	\$703,623	\$2,572,126
TOTAL		\$1,907,552	\$1,961,755	\$2,026,071	\$2,095,495	\$2,245,869	\$10,509,985
Flujo Efectivo	-	\$395,122	\$519,115	\$703,820	\$903,115	\$1,049,196	\$3,379,097
Flujo Efect. Acum.	\$191,271	\$203,851	\$722,966	\$1,426,786	\$2,329,901	\$3,379,097	\$7,871,330
Fact. Desc.	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1	\$0	
Ingreso VAN Ajust	\$81,973	\$2,021,130	\$2,042,483	\$2,101,920	\$2,124,391	\$2,147,456	\$10,519,353
Egreso VAN Ajust	\$273,244	\$1,752,460	\$1,655,724	\$1,570,975	\$1,492,701	\$1,469,746	\$8,214,849
Flujo Efect. Ajust.	-	\$268,670	\$386,759	\$530,945	\$631,689	\$677,710	\$2,304,504
Flujo Efect. Ajust. Acum.	\$191,271	\$77,399	\$464,159	\$995,104	\$1,626,793	\$2,304,504	
VAN	\$2,304,504						
TIR	236%						
B/C	1.28						
IR	943.39%						

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se refiere al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Por lo tanto, es el punto en el que la empresa lograr cubrir sus egresos como se presenta en la Tabla 36. El cálculo se obtuvo de multiplicar los costos fijos por el número de servicios proyectados para cada periodo, entre las ventas totales menos los costos variables anuales.

Tabla 36. Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Totales	\$2,200,000	\$2,420,000	\$2,710,825	\$2,982,278	\$3,281,455
Costos Fijos	\$1,284,384	\$1,335,759	\$1,389,190	\$1,444,757	\$1,502,548
Costos Variables	\$5,333	\$5,546	\$5,768	\$5,999	\$6,239
Servicios Esperados	140	153	168	189	203
Punto de Equilibrio Unitario	81.93	84.64	86.28	91.75	93.13
Porcentaje de Venta	58.52%	55.32%	51.36%	48.54%	45.88%

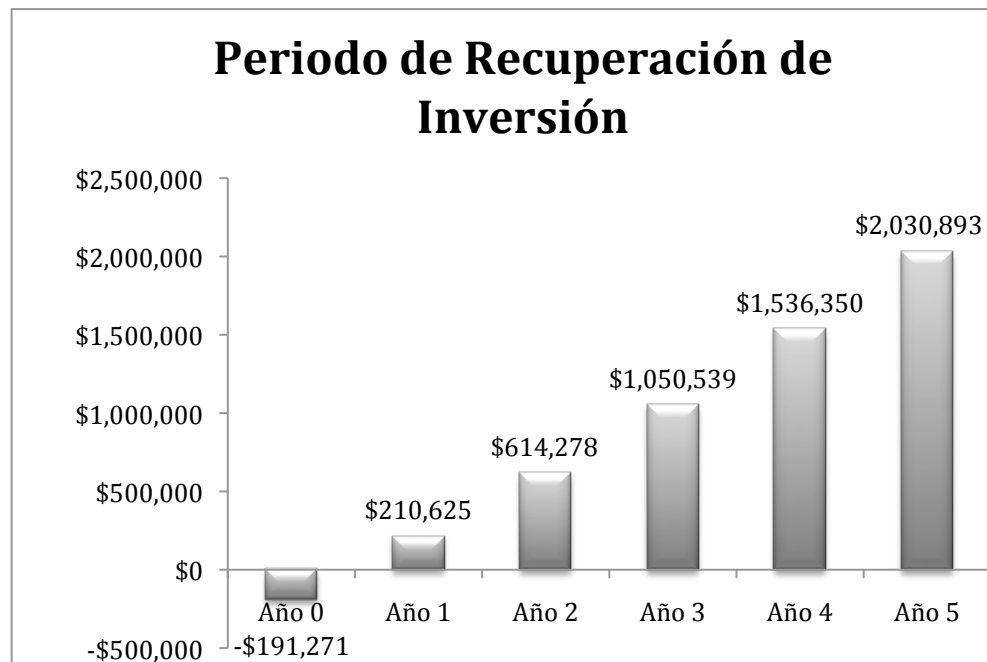
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

6.5 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El periodo de recuperación de la inversión, se refiere al número de años que la empresa podrá recuperar la inversión inicial, determinando la viabilidad del proyecto.

Para realizar la gráfica inferior de la Figura 7, se tomó como referencia los flujos de efectivo ajustados acumulados de la corrida financiera con impuestos que se presentó anteriormente. Se puede constatar que la empresa recupera su inversión inicial desde el primer año de vida, lo cual significa que el proyecto es viable.

Figura 7. Periodo de recuperación de la inversión.



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

CAPÍTULO 7. ORGANIZACIÓN Y OPERACIONES

7.1 ORGANIZACIÓN ACTUAL O PROPUESTA

La mejor alternativa para registrar esta agencia dentro del marco jurídico es como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. De R.L.) o Sociedad Limitada (S.L.) que es un tipo de entidad mercantil integrada por aportaciones de los socios y en el caso de contraer deudas, no se obliga a responder con patrimonio personal de los mismos, por lo tanto resulta óptimo para las pequeñas y medianas empresas, de capital y número de socios reducidos.

7.2 NÚMERO DE SOCIOS

El número de socios que constituirán la Sociedad de Responsabilidad Limitada mencionada anteriormente, constará de 2 personas.

7.3 OBJETO SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

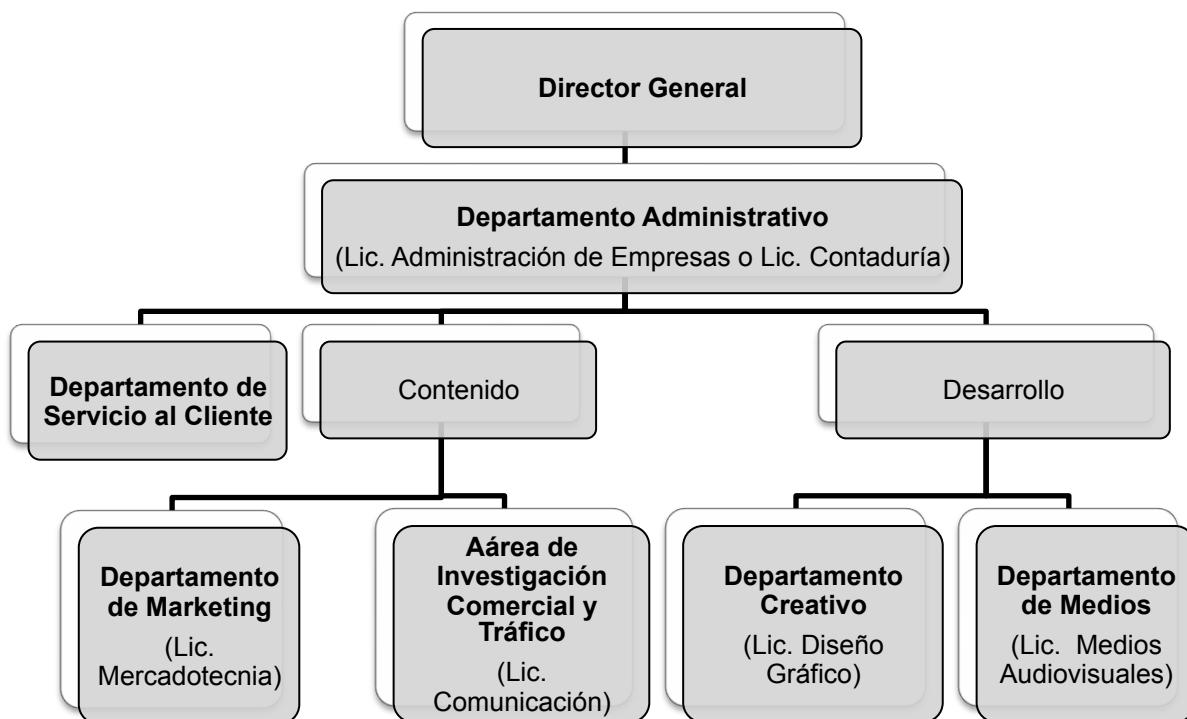
A continuación se presenta el objeto social como se incluirá en el acta constitutiva.

“Servicio de creación de contenido digital y tradicional, mediante la implementación de estrategias de mercadotecnia, diseño gráfico y recursos tecnológicos para dar soluciones de publicidad.”

7.4 ORGANIGRAMA PROPUESTO

En la siguiente Figura 8 se muestra el organigrama propuesto para la agencia y los perfiles deseados en cada una de las áreas.

Figura 8. Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

7.5 FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO

El organigrama de la empresa está encabezado por un director general, responsable de la empresa ante el personal administrativo y ante los clientes, y está estructurado en los siguientes departamentos, los cuales serán representados por un empleado responsable de cada área.

Departamento de servicio al cliente: Actúa a modo de intermediario entre la agencia y el cliente: establece la relación con los responsables de publicidad del anunciante, coordina a las personas y empresas que intervienen y presenta los trabajos realizados.

Departamento de Marketing: Consiste en el proceso a través del cual se analiza el entorno de la empresa, se analiza su situación interna, se establecen objetivos de marketing, se diseñan estrategias de marketing y se diseñan planes de acción.

Área de investigación comercial y tráfico: Encargado de proporcionar toda la información útil que sea posible obtener a fin de que los demás departamentos puedan apoyarse en ella y decidir consecuentemente la estrategia, la creatividad y el plan de medios óptimo para el cliente. Lleva a cabo una labor de control interno de los procesos que se ponen en marcha para realizar las diferentes campañas en las que trabaja la agencia, mejorando así la organización y la coordinación general.

Entre sus actividades están:

- Conocimiento exhaustivo del mercado, agentes que intervienen y afectan a la empresa, tendencias y evolución.
- Estudios de mercado: segmento, público objetivo, competidores, proveedores y distribuidores
- Análisis de la competencia: conocerlos y posicionarlos, conocer sus políticas de precios y márgenes, comunicación, imagen de marca, promociones, sistemas de fidelización, etcétera.
- Análisis del consumidor: establecer segmentación de mercado, definir el público objetivo de la tienda, elaborar un perfil detallado del mismo

Departamento creativo o de diseño gráfico: Su tarea principal consiste en la concepción y codificación del contenido de la campaña. En el se crea el mensaje de la campaña, traduciendo lo que se quiere transmitir al público en palabras, imágenes, colores, música, sonidos, formas, tipografías, espacios, etc., adaptados a cada medio de comunicación elegido. El departamento creativo es aquel que lleva toda la Publicidad ya que es aquel que conoce bien al cliente, sus necesidades en el departamento de medios se deciden, de manera eficiente, los espacios donde se ubicarán las piezas realizadas por el departamento creativo. También resuelve artística y técnicamente la realización del mensaje, tanto a nivel gráfico como audiovisual, de modo que pueda transmitirse a través de cada soporte publicitario.

Departamento de medios: Planifica cómo se va a difundir la campaña, en qué medios y en qué espacios concretos va a aparecer para que pueda ser vista, leída, escuchada por el público al que se quiere llegar.

Departamento administrativo: Se ocupa de la gestión financiera de los clientes, de los pagos a colaboradores y proveedores contratados para cada campaña, de la política financiera de la agencia, la contabilidad y el control presupuestario.

7.6 DESARROLLO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Formar parte del equipo de trabajo de una PyME siempre ofrece ventajas para el desarrollo de personal, esto implica que existirá comunicación directa entre todas las partes que estructuran el quipo de trabajo, es decir, entre gerentes y empleados. Además, al ser un equipo multidisciplinario en el que todos trabajaran en conjunto para el desarrollo de un producto o servicio, la situación se prestará para nutrirse mutuamente de los conocimientos que integran cada uno de los procesos en las diferentes áreas que componen la empresa.

Un factor fundamental para la empresa será la constante capacitación del personal, mediante apoyos para cursos, diplomados y conferencias que le permita a los empleados incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar su desempeño, principalmente en búsqueda de mantenerse a la vanguardia en la tecnología, pues debido al giro de la empresa, es necesario adaptarse a las constantes

novedades en cuanto a técnicas y procesos para el desarrollo de medios audiovisuales. Así mismo, invertir tiempo en talleres o pláticas cuya finalidad sea trabajar en actitudes personales que permitan la integración de los individuos para trabajar en equipo y lograr un desempeño óptimo en la empresa.

CAPÍTULO 8. FACTORES DE RIESGO

8.1 RIESGOS DEL MERCADO

A continuación se presentan los posibles riesgos básicos identificados, que pueden afectar al mercado.

- **Crecimiento menor al esperado.**

Este factor de riesgo es mínimo, ya que en capítulos anteriores se presentó detalladamente información, tendencias y cifras que justifican determinadamente la proyección a 5 años del comportamiento del mercado en base al comportamiento en años anteriores. Además de considerar que actualmente estamos viviendo en una era tecnológica que crece potencialmente y que las exigencias de los usuarios o consumidores cada vez es mayor en cuanto a términos tecnológicos se refiere.

- **Incertidumbre en términos de avances tecnológicos.**

“Los productos en el mercado global se están transformando a un paso acelerado a causa de los rápidos avances en tecnología” (Margolin, 2006).

Si bien es verdad que nos enfrentamos ante constantes cambios y avances en técnicas y materiales tecnológicos, esta posible amenaza la agencia la tomará como oportunidad, pues uno de sus principales prioridades será mantener a la vanguardia de la tecnología, buscando constantes capacitaciones para el personal que ahí labora.

- **Costos mayores a los previstos.**

Es inevitable el aumento en costos de materiales, productos y servicios que la empresa requiere para laborar, ya sea por impuestos, escasez de materia prima, devaluaciones, entre otros posibles factores que lo originen. Probablemente, con el transcurso de los años y debido a la situación económica que enfrente el país, la empresa se vea en la necesidad de elevar sus precios por la prestación de servicios, para así sobrellevar estos posibles riesgos.

- **Inestabilidad de tipo de cambio.**

Es un hecho, estar situados geográficamente en frontera con un país como Estados Unidos representa si bien muchas ventajas como por ejemplo la posibilidad de adquirir materiales y equipo de excelente calidad a precios accesibles, también incluye algunas desventajas, y la más notable es la inestabilidad del tipo de cambio de moneda mexicana a moneda americana, pues podría volver vulnerable la economía de la empresa al depender del país vecino.

8.2 RIESGOS DEL NEGOCIO

- **Entrada inesperada de un competidor y posicionamiento fuerte de los competidores actuales.**

Si bien es cierto que es imposible predecir el futuro ajeno, es decir no sabemos el momento exacto en que algún empresario de la localidad, apostará por los medios digitales e iniciará un proyecto que cumpla con características similares a las de

nuestra agencia, convirtiéndose así en competencia directa, si podemos anticiparnos a eso mediante el esfuerzo diario en refuerzo de ventajas competitivas para mantenernos en la preferencia de los clientes, una vez estando posicionados fuertemente en el mercado, difícilmente cualquier tipo de competencia podrá desplazarlos.

- **Competidores *freelance* (egresados o técnicos gráficos).**

El diseño de comunicación gráfica particularmente para las micro y pequeñas empresas ha optado por el diseño *freelance* como único ejercicio creativo que está a su alcance, efectuado por miles de diseñadores y técnicos gráficos que año a año incrementan la matrícula de la profesión. Como consecuencia, el estar alejado de paradigmas de investigación y de métodos aplicables a sus necesidades, ha sido insuficiente para desempeñarse eficientemente en este tipo de organizaciones.

- **Poca apertura de empresarios de PyME's hacia medios digitales.**

Como se mencionó en apartados anteriores, un factor de riesgo o limitante, puede ser la poca apertura de los empresarios de PyME's hacia las nuevas posibilidades de comunicación efectiva con usuarios o mercado meta, o que presenten resistencia o miedo, al implicar medios de comunicación desconocidos para ellos o que no creen poder dominar.

Para contrarrestar esa resistencia, las campañas de lanzamiento de la agencia serán orientadas a mostrar los grandes beneficios que obtiene una empresa al apostar por invertir en medios digitales para publicidad.

- **Subestimar la necesidad de inversión en servicios profesionales (Costo/Beneficio).**

Objetivamente, ante el entorno global tan competitivo al que se exponen las empresas, el diseño resulta ser una inversión necesaria para lograr el posicionamiento de marca y obtener la lealtad de los consumidores. Es primordial lograr que los empresarios consideren el perfil profesional del diseñador como aliado y no simplemente como un costo adicional al que hay que escapar para incrementar utilidades.

Existen múltiples razones por las cuales invertir en medios digitales para potencializar la imagen de una empresa en el mercado y que suponen un avance respecto a otros medios de publicidad tradicionales. Entre las principales se encuentran:

- **Alcance:** Las estadísticas son claras y demuestran lo que cada día podemos percibir en nuestra sociedad, y es que el número de usuarios y el tiempo de uso de Internet se ve aumentado cada día. Esto convierte al mundo online en un mercado en continuo crecimiento y con una gran capacidad de demanda.
- **Segmentación:** A través de la publicidad en Internet podremos elegir que tipo de consumidores verán nuestros anuncios, aumentando la probabilidad de compra y con ello la rentabilidad. A diferencia de otro tipo de publicidad donde los anuncios se muestran a todo el público indistintamente, con el marketing online serán los usuarios los que “encuentren” a su empresa.
- **Análisis:** Las herramientas que tenemos a nuestra disposición permiten medir la rentabilidad de una campaña de marketing online casi al milímetro y en tiempo

real, ya que se puede analizar todo tipo de datos de visitas, contactos, ventas, etc. Esta posibilidad elimina la incertidumbre de analizar el éxito o fracaso de una campaña con datos más volátiles, como pasa en otro tipo de publicidad.

- **Costo:** La inversión necesaria para conseguir una rentabilidad significativa es mucho menor que en cualquier otro medio publicitario como televisión o radio.

8.3 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Es necesario incluir medidas concretas para enfrentar los riesgos descritos anteriormente, por lo cual a continuación se presentan algunas de las estrategias propuestas para el posicionamiento de la empresa y su importancia.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica. La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro es el resultado de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones de la alta dirección para la empresa, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y las capacidades internas de la empresa. La complejidad tanto del análisis previo o diagnóstico estratégico de la empresa, como el diseño de la estrategia, puede hacer conveniente la ayuda de personas expertas en los distintos tipos de análisis. Es absolutamente indispensable que la alta dirección se responsabilice de este proceso de formulación y además consiga la participación activa del resto del cuerpo social de la empresa.

8.3.1 DESARROLLO DE IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA DE LA AGENCIA.

Imagen corporativa: es un ejercicio en la dirección de la percepción, se refiere a cómo se percibe una compañía. Se compone de diversos elementos vinculados a la percepción. Por un lado, es posible distinguir elementos visuales, como un logotipo, un determinado color, una tipografía, etc. Se espera que la gente, al observar estas imágenes, piense inmediatamente en la empresa.

Identidad corporativa: se define como un conjunto de atributos y valores que toda empresa o cualquier individuo, posee: su personalidad, su razón de ser. La imagen que refleje la empresa a través de la personalidad, incluye el historial de la organización, sus creencias y filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias. (Costa, 2012)

- Objetivos.
- Definir el sentido de la cultura organizacional.
- Construir personalidad corporativa.
- Reforzar espíritu de pertenencia y liderazgo.
- Impulsar nuevos productos y servicios.
- Generar opinión pública favorable.

8.3.2 PLANEACIÓN, DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE CAMPAÑA DE LANZAMIENTO DE LA AGENCIA DE DISEÑO Y MERCADOTECNIA DIGITAL.

Es necesaria la definición de los objetivos y el diseño de las estrategias de comunicación. El desarrollo y lanzamiento de una campaña es uno de los aspectos más importantes para la agencia, porque de ella depende su éxito o su fracaso. Si la empresa no se da a conocer, no logra posicionarse en el mercado, entonces será imposible mostrar resultados favorables. Se deben diseñar el concepto de la campaña para los soportes que sean necesarios para llegar al mercado meta, según los medios que se incluirán en la misma, sirviéndose de plataformas digitales para transmitir el mensaje, incluso apoyándose de soportes tradicionales.

A continuación se indican 10 pasos para realizar una campaña de publicidad teniendo en cuenta que pueden servir de base para cualquier otra campaña de las diferentes áreas de la comunicación.

- 1. Fijación de objetivos:** Es necesario que el responsable del departamento de marketing conozca perfectamente los objetivos perseguidos por la compañía. Solo así podrá establecer una campaña basada en las necesidades que se desee que queden cubiertas. Algunos de esos objetivos pueden ser:
 - Dar a conocer al público objetivo la empresa.
 - Atraer nuevos clientes.
 - Restar clientes a la competencia.

- Llegar a consumidores potenciales.
- Vender la imagen de la empresa.
- Consolidar la imagen de marca.
- Mantener proporcionalmente la cuota de mercado actual. Si el mercado crece, la empresa crezca en la misma proporción.

2. Brief: El *brief* es un documento básico de trabajo que realiza el director del departamento de marketing, en el que quedan reflejados por escrito aquellos elementos del plan de marketing que se consideran necesarios para llevar a cabo la campaña. El brief tiene que estar compuesto al menos por los siguientes elementos:

- Definición del público objetivo o *target* de la forma más explícita posible.
- Definición del producto o servicio.
- Características y condiciones del mercado potencial.
- Entorno competitivo.
- Datos de la empresa.
- Indicación de los canales.
- Objetivos que deseamos cumplir.
- Presupuesto.
- Preferencias por Internet u otros medios sociales.

3. Propuesta base: El *brief* va a ser el punto de partida que va a permitir a la agencia empezar a trabajar en la propuesta base de la campaña, en la que

deben quedar seleccionados los beneficios del producto-servicio o servicio sobre los que debe girar la campaña.

- 4. Elaboración del mensaje:** Una vez conocidos los beneficios sobre los que va a girar la campaña y realizada la propuesta base hay que elaborar el mensaje. Su diseño es fundamental porque es el que llega al público final y, sobre todo, el que nos va a permitir conseguir nuestros objetivos. Por tanto, el mensaje debe dejar muy claro cuáles son los beneficios del producto o servicio.
- 5. Realización de la creatividad:** Con la campaña aprobada, y según el presupuesto, se realizarán los elementos visuales para adecuarlos a los medios seleccionados.
- 6. Elaboración del plan de medios:** Sabemos qué decir, cómo decirlo y con qué presupuesto contamos; por tanto, sólo nos queda establecer a través de qué soportes vamos a llegar al público objetivo de la forma más rentable y más eficaz para la compañía. Para ello, analizaremos los medios en los que se encuentra nuestro *target*. Según estos datos, elaboramos un plan de trabajo seleccionando los medios más adecuados para la transmisión del mensaje de la campaña, especificando los formatos, número de apariciones y fechas. Se trata, en definitiva, de hacer una valoración y distribución, tanto en el espacio como en el tiempo, de todos los soportes y medios tanto *off* como *on line* que vamos a utilizar para realizar la campaña.

- 7. Adecuación del mensaje al medio:** Aunque el mensaje central será el mismo, habrá que adaptarlo a cada uno de los medios, a sus diferentes formatos y a sus diferentes audiencias. Ello nos permitirá aprovechar al máximo las ventajas de cada uno de ellos, lo que se traducirá en un beneficio para nuestra campaña.
- 8. Coordinación de la campaña:** Hacer un seguimiento puntual de los tiempos y trabajos nos evitará tener sorpresas desagradables en cuanto a plazos estipulados de realización y aparición. Por tanto, si la campaña es compleja, es conveniente fijar un plan de trabajo indicando un margen de maniobra, de forma que se puedan solucionar posibles incidencias.
- 9. Puesta en marcha:** Es la prueba de fuego de la campaña. Una vez en el mercado, empezamos rápidamente a recibir retroalimentación por parte del mercado, es decir, la aceptación que está provocando nuestro mensaje.
- 10. Sistemas de control:** Normalmente, el resultado de una campaña de publicidad se mide por la cifra de ventas. Si esta se incrementa, se considera que la campaña ha sido un éxito. No obstante, en ocasiones, y gracias a los institutos de opinión o a la analítica que nos aporta Internet, sabemos que se cubren los objetivos fijados inicialmente en el *brief* sin necesidad de que se traduzca en un incremento de las ventas. Es entonces cuando habrá que analizar las otras variables del marketing para intentar conocer las causas.

CAPÍTULO 9. BENEFICIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES

9.1 EMPLEOS GENERADOS

En la siguiente Tabla 37 se muestra el número total de empleos generados al inicio del proyecto. Cabe destacar que se espera un crecimiento de la planta laboral, proporcional al crecimiento proyectado anualmente para la agencia.

Tabla 37. Empleos generados.

EMPLEOS GENERADOS		
ÁREA O DEPARTAMENTO	RESPONSABLE	NÚMERO DE EMPLEADOS
Dirección General	Director General	1
Departamento Administrativo	Lic. Administración de Empresas / Lic. Contaduría	1
Departamento de Marketing	Lic. Mercadotecnia	1
Departamento de Diseño	Lic. Diseño Gráfico	1
Departamento de Medios	Lic. Medios Audiovisuales	1
Área de Investigación Comercial y Tráfico	Lic. Comunicación	1
Departamento de Servicio al Cliente	Ventas	1
Total de Empleos		7

Fuente: Elaboración propia.

9.2 DERRAMA ANUAL DE INGRESOS A LOS TRABAJADORES

La Tabla 38 muestra el total de ingresos que percibirán anualmente los empleados de la agencia, incluyendo la participación de los trabajadores en las utilidades (PTU) del 10%, así como también prestaciones sociales (vivienda, seguridad social, vacaciones y días festivos) del 35% y el aguinaldo correspondiente a 15 días laborales como lo marca el artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo.

Figura 38. Ingreso de trabajadores.

INGRESO DE TRABAJADORES					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo Base	\$119,520.00	\$124,300.80	\$129,272.83	\$134,443.75	\$139,821.50
PTU	\$11,952.00	\$12,430.08	\$12,927.28	\$13,444.37	\$13,982.15
Prestaciones Sociales	\$41,832.00	\$43,505.28	\$45,245.49	\$47,055.31	\$48,937.52
Aguinaldo	\$4,980.00	\$5,179.20	\$5,386.37	\$5,601.82	\$5,825.90
Total	\$178,284.00	\$185,415.36	\$192,831.97	\$200,545.25	\$208,567.06

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de análisis de datos.

9.3 INVERSIÓN POR EMPLEO GENERADO

La inversión total por empleo generado se obtiene a partir de la división de la inversión inicial entre el número de empleados, es decir \$273,244.00 pesos entre 7 empleos, da como resultado \$39,035.00 pesos.

9.4 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PRINCIPALES DE LA LOCALIDAD

Las actividades realizadas por esta agencia se encuentran directamente relacionadas con la economía de la localidad, específicamente con las PyME's al brindarles servicios de creación de contenido digital y tradicional, mediante la implementación de estrategias de mercadotecnia, diseño gráfico y recursos tecnológicos, para dar soluciones de publicidad, construyendo la personalidad de la marca y conectándola de forma precisa con el mercado meta.

9.5 PROBLEMÁTICA ECONÓMICA-SOCIAL QUE PRETENDE SOLUCIONAR EL PROYECTO.

Las PyME's son un factor determinante para el crecimiento de los países, pero lo son aún mas cuando desarrollan un concepto de diseño que motiva a sus consumidores. Desde la perspectiva de mercado, han surgido nuevas estrategias para fortalecer la competitividad y permanencia de las empresas. Una de ellas, según indican Bruce, Cooper y Vázquez (1999), se refiere que el uso efectivo del diseño puede contribuir positivamente a la competitividad y funcionamiento de la empresa. Los autores comentan que, a pesar de esto, las pequeñas empresas no le dan el valor necesario o desconocen el impacto que podría generar el diseño en el desarrollo de sus empresas. En este sentido, a Lawrence (1996) le resulta sorprendente que el diseño sea todavía tan malentendido y desconocido entre los empresarios, a pesar de la enorme

necesidad que tienen de buscar toda posible ventaja competitiva. Cabe destacar que ese desconocimiento de los servicios de diseño da como resultado un mal pago y una baja valoración del trabajo del diseñador.

Un factor importante para el éxito empresarial consiste en la presencia de marca, que no sólo radica en contar con un buen producto o servicio. El diseño gráfico puede jugar un papel fundamental, ya que, en muchos casos, puede hacer importantes aportes en ese sentido. Esto implica para los diseñadores un enorme mercado que atender, infinidad de empresas que necesitan soluciones a sus problemas de comunicación visual.

La principal problemática que esta agencia podrá ofrecer solución es a la situación actual en la comunidad, pues ha incrementado la apertura de PyME's, sin embargo pocas son las que logran permanecer con éxito en el mercado competitivo, siendo uno de los principales factores de estos fallos, la falta de estrategias profesionales en cuanto a la comunicación con su mercado meta se refiere, dando como resultado el cierre temporal o definitivo de muchas de estas empresas.

Como se mencionó anteriormente, el objetivo de la agencia será adoptar la necesidad de los clientes como propias, realizar una investigación profunda sobre su empresa, su mercado y competencia para después crear todas las plataformas necesarias para construir la personalidad de marca y conectarla de forma precisa con su mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBRO

Baca, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. (7ma Ed). México, D.F. Mc Graw Hill Educación.

Bruce, M., Cooper, R., & Vazquez, D. (1999). *Effective design management for small businesses*. Design Studies, 20(3), 297-315.

Costa, Joan. (1999). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Ed. La Crujia ediciones. Recuperado de <http://idengrafcorp.blogspot.mx/2012/08/definicion-joan-costa.html>

Frascara, J. (2006). *El diseño de comunicación*. (1era Ed). Buenos Aires, Argentina. Ediciones Infinito.

Hernández, A., Hernández, A. y Hernández, A. (2009). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. (5ta Ed). México, D.F. Cengage Learning Editores, S.A.

Lenoble, J.L., Márquez, O. (2014). *Guía de marketing digital para PYMES*. [Versión Digital PDF]. Marketing Capacitación. Recuperado de <http://www.marketingcapacitación.com>

Serna, Delgado. (2007) *La capacitación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de México*. No 82. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado de http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm#_ftn10

REVISTA

Lawrence, P. (1996). Inc. Magazine's George Gendron On Design. @issue. *The Journal of Business and Design*, 2(1), 2-5.

Rocha, F. (2012). Agencias de Marketing Digital. *VUELODIGITAL*, Edición Especial, p-10.

FORO DE DISCUSIÓN

Aciar, A. (2009, Noviembre 27). *La tecnología desafía al diseño*. [Mensaje en ForoAlfa].

Recuperado de <http://foroalfa.org/articulos/la-tecnologia-desafia-al-diseno>

Costa, J. (2008, Marzo 10). *Privilegio y compromiso del diseño gráfico*. [Mensaje en

ForoAlfa]. Recuperado de <http://foroalfa.org/articulos/privilegio-y-compromiso-del-diseno-grafico>

Garibay, N. (2014, Junio 9). *Diseño para el desarrollo de las Pymes*. [Mensaje en

ForoAlfa]. Recuperado de <http://foroalfa.org/articulos/diseno-para-el-desarrollo-de-las-pymes>

Gaona, K. (2010, Septiembre 3). *Las pymes necesitan un diseñador distinto*. [Mensaje

en ForoAlfa]. Recuperado de <http://foroalfa.org/articulos/las-pymes-necesitan-un-disenador-distinto>

Magaña, A. (2010, Mayo 31). *El diseño en el negocio de la identidad*. [Mensaje en

ForoAlfa]. Recuperado de <http://foroalfa.org/articulos/el-diseno-en-el-negocio-de-la-identidad>

Margolin, V. (2006, Septiembre 18). *El diseñador como productor*. [Mensaje en

ForoAlfa]. Recuperado de <http://foroalfa.org/articulos/el-disenador-como-productor>

WEB

Alto Nivel. Cómo calcular tu aguinaldo y usarlo con inteligencia. Recuperado de

<http://www.altonivel.com.mx/39680-como-usar-de-manera-inteligente-el-aguinaldo.html>

Centro de Atención Empresarial SEDECO. Recuperado de

<http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/cae/cae.html>

Crece Negocios. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/funciones-del-area-de-marketing/>

Contacto Pyme. Marco Legal - Formas o modalidades legales para operar. Recuperado de

<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=4&sg=27>

Fotonostra. Identidad corporativa. Recuperado de

<http://www.fotonostra.com/grafico/corporativo.htm>

EcuRed. Recuperado el 6 de diciembre del 2013 de

http://www.ecured.cu/index.php/Direcci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica

eMarketer. Digital Ad Spending in Mexico Soars amid Slower TV Growth. Recuperado de

<http://www.emarketer.com/Article/Digital-Ad-Spending-Mexico-Soars-amid-Slower-TV-Growth/1010069>

Emprende Pyme. Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/elementos-de-la-imagen-corporativa.html>

Krauss & Asociados. Recuperado de <http://http://krauss.mx/>

La Cultura del Marketing. Herramientas claves en un plan de marketing(III): análisis matriz DAFO. Recuperado de <http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-iii-analisis-matriz-dafo/>

Marketing XXI. Planificación y realización de una campaña off y on line. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/planificacion-y-realizacion-de-una-campana-110.htm>

Media Versión Accesible. Recuperado de <http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque4/pag2.html>

Mexicali. Historia de Mexicali. Recuperado de <http://www.turismomexicali.com/2012/index.php/mexicali-top>

MD Marketing Digital. ¿Qué es el marketing digital?. Recuperado de <http://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php>

MKT Capacitación. ¿Quiénes son los “usuarios”?. Recuperado de <http://www.marketingcapacitacion.com/index.php/noticias-marketing-digital/marketing-digital/455-quienes-son-los-usuarios>

Pepe Y Toño. Crea tu empresa. 5 Tips para obtener financiamiento Pyme. Recuperado de http://www.pepeytono.com.mx/crea_tu_empresa/5_tips_para_obtener_financiamiento_pyme

PLC Marketing. ¿Por qué invertir en marketing online?. Recuperado de <http://www.plcmarketing.com/por-que-invertir-en-marketing-online/>

Secretaria de Economía, Baja California. Recuperado de <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/baja-california#>

Secretaría de Desarrollo Económico – Estadísticas. Recuperado de
<http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/estadisticas/index.html>

Sistema de Información Empresarial Mexicano. Secretaría de Economía. Recuperado de
<http://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/muntamanoPublico.asp?qedo=02&ta m=3&p=1>

Treviño Creativo. Recuperado de <http://www.trevinocreativo.com/>

Un Minuto en Internet. Recuperado de
<http://www.muyinteresante.com.mx/tecnologia/601253/pasa-internet-minuto/>

Wordpress. Recuperado de <http://ojasso.wordpress.com/2009/03/10/partes-de-una-agencia-de-publicidad/>

Wordpress. Recuperado de <http://yolandadc.wordpress.com/2012/05/23/estructura-y-funciones-de-las-areas-que-componen-el-departamento-de-marketing/>

XXI Ayuntamiento de Mexicali. Recuperado de
<http://www.mexicali.gob.mx/xxi/pages/municipio.php>

WIKIPEDIA

Administración de Empresas. En *Wikipedia*. Recuperado de
http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas#Proceso_administrativo

Agencia de Publicidad. En *Wikipedia*. Recuperado de
http://es.wikipedia.org/wiki/Agencia_de_publicidad#cite_ref-billorou_1-0

Cadena de Valor. En *Wikipedia*. Recuperado de
http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

Mexicali. En *Wikipedia*. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Mexicali>

Recursos Humanos. En *Wikipedia*. Recuperado de
http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos

Sociedad de Responsabilidad Limitada (México). En *Wikipedia*. Recuperado de
http://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_de_responsabilidad_limitada_%28M%C3%A9xico%29