



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

*Personas con discapacidad y empresas mexicanas incluyentes:
caso ArtBooks*

Diseño de un Sistema o Proyecto

Sandra Guadalupe Garnica Escamilla



Cd. Mx.

2016.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Personas con discapacidad y empresas mexicanas incluyentes: caso ArtBooks

Diseño de un Sistema o Proyecto

Que para obtener el título de:

Licenciada en Contaduría

Presenta:

Sandra Guadalupe Garnica Escamilla



Asesor:

Mtro. Jesús Gabriel Ortíz Domínguez

Ciudad Universitaria, CDMX

2016.

Contenido

<u>Dedicatorias</u>	7
<u>Agradecimientos</u>	8
<u>Introducción</u>	9
a) Antecedentes	9
b) Problemática	10
c) Objetivos del trabajo	11
d) Alcances y limitaciones	11
e) Aportaciones	11
f) Estructura capitular	13
Capítulo I Generalidades	14
Descripción general de la compañía.	14
Objetivo General.	14
Logotipo y lema.	15
Misión de la compañía.	15
Visión de la compañía:	15
Objetivos estratégicos.	15
Antecedentes históricos del producto.	17
Antecedentes históricos de las técnicas de cosido.	18
Encuadernación Belga	19
Encuadernación Copta	20
Encuadernación Japonesa	21
Capítulo II Estudio de Mercado	24
Mercado actual	24
Mercado meta	25
Principales competidores.	27
Ventajas y retos de los competidores.	27
Capítulo III Estudio Técnico	29
Plan de Bienes y Servicios.	29
Ficha técnica del producto base.	29
Proceso de elaboración del producto.	29
Plan de Mercadotecnia.	36
Mercado a desarrollar.	36
Ubicación.....	37

Canales de distribución.....	40
Perfil del cliente.....	40
Proceso de venta.....	40
Fuerza de Ventas.....	42
Publicidad.....	42
Políticas de crédito.....	45
Garantías.....	45
Políticas y normas de Operación.....	46
Plan de Operación.....	47
Capítulo IV Estudio de Organización.....	49
Naturaleza Jurídica y Constitución de la compañía.....	49
Organigrama.....	49
Descripciones generales de puestos.....	50
Capítulo V Estudio Financiero.....	53
Precio y costo de venta.....	53
Inversión inicial.....	53
Ventas proyectadas.....	53
Costos proyectados.....	54
Valor de rescate y premio por riesgo.....	56
Flujos de efectivo.....	58
Indicadores financieros.....	60
Análisis de sensibilidad de Hertz.....	61
Escenario optimista.....	61
Plan de expansión para escenario optimista.....	62
Escenario pesimista.....	67
Plan de contingencia para escenario pesimista.....	67
Conclusiones.....	72
Anexos.....	74
ANEXO 1- ESTIMACIONES MERCADOLÓGICAS DEL CONSUMO DE CUADERNOS/LIBRETAS/AGENDAS EN LA CIUDAD DE MÉXICO;.....	74
ANEXO 2- FORMULARIO BASE PARA ENCUESTAS DE SONDEO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	76
ANEXO 3- RESUMEN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS.....	78
Bibliografía.....	80

Dedicatorias

A mis padres, eternos guerreros de quienes aprendí a disfrutar lo mejor de la vida: el amor incondicional.

A mis hermanos, quienes siempre han celebrado a mi lado mis triunfos y me han brindado su apoyo en mis fracasos.

A las nuevas generaciones de profesionistas, para que no se pierda el sentido de responsabilidad y solidaridad ante la sociedad que adoptamos al estudiar en un nivel superior. A ellos, la siguiente cita:

“No es el gobierno quien interpreta las aspiraciones sociales, son los ciudadanos los que encauzan los deseos de transformación y renovación social.”

Lázaro Cárdenas del Río.

Agradecimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México, que me abrió las puertas y me enseñó el camino a seguir en mis momentos de mayor oscuridad.

A mi amada Facultad de Contaduría y Administración, por darme las herramientas necesarias para ser una gran profesionista y una mejor persona, y poner en mi camino a personas maravillosas de quienes aprendo día a día.

A los profesionales docentes que realizan tan noble labor, quienes pasan incontables horas guiando e iluminando mentes con el único fin de formar mejores ciudadanos.

Un reconocimiento especial a mi asesor, Mtro. Gabriel Ortiz, quien se las arregló en todo momento para sacarme de mi zona de confort y hacer de cada momento una enseñanza aunque fuera inconscientemente. Por ser un reto a conquistar, y por dejarme conocerte como profesionista y como persona... gracias, guerrero.

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa.”

Mahatma Gandhi.

Introducción

a) Antecedentes

El ámbito internacional reconoce la desventaja laboral y competitiva que refleja el sector de la sociedad con discapacidades físicas y mentales desde finales de los años 90's, lo cual ha llevado al rezago y discriminación de dichas personas. Es por ello que, como medida de acción mundial, diversas organizaciones tomaron acciones cuyo propósito fundamental consistía en defender y preservar la igualdad de oportunidades para todos los sectores poblaciones. Ejemplo de ello es la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, que en su artículo 27 reconoce el derecho de las personas con esta condición a trabajar en igualdad de condiciones con las demás¹. Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su Estrategia y Plan de Acción para la Inclusión de la Discapacidad 2014-2017, propone un enfoque transversal para llevar a cabo esta estrategia, destacando lo siguiente: "Si se desea cumplir plenamente la misión de la OIT de contribuir a la paz, la prosperidad y el progreso mediante la creación de oportunidades de empleo decente para todos los hombres y mujeres, es imprescindible incluir de manera efectiva y sistemática a mujeres y hombres con discapacidad. De los mil millones de personas con discapacidad en el mundo -es decir, un 15 por ciento de la población actual- al menos 785 millones están en edad de trabajar".

En el ámbito nacional, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, emitido por el Ejecutivo Federal, menciona que en México aún existe una brecha importante en el acceso a oportunidades de trabajo de las personas que viven con discapacidad, ya que el desempleo forma parte de las principales preocupaciones por atender.

En el 2014, según los resultados de la Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica, existen en México cerca de 120 millones de personas. De ellos, 96.6 millones de personas indican no tener dificultad para realizar actividades, alrededor de 15.9 millones tienen dificultades leves o moderadas para realizar las mismas actividades (personas con limitación) y casi 7.2 millones reportan tener mucha dificultad o no poder hacer alguna de las actividades básicas por las que se indaga (personas

¹ Organización de las Naciones Unidas, en su Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad, 2006.

con discapacidad). Esto significa que la prevalencia de la discapacidad en México para 2014 es de 6 por ciento.

Por las condiciones en las cuales viven las personas con discapacidad y por las barreras que enfrentan para acceder a ámbitos como la educación y el trabajo, del total de la población de 15 años y más con discapacidad, 32% no recibe dinero.

De los que si reciben, las principales fuentes de ingreso son su(s) trabajo(s) (40.2%), los programas sociales del gobierno (39%), por jubilación o pensión (21.6%) y por ayuda de personas que viven en el país (12.9%). Cabe señalar que con estos tres últimos, las proporciones superan a las de la población sin discapacidad.²

b) Problemática

De acuerdo con estadísticas del INEGI³, en México el número de personas con alguna limitación física o mental ascendía a 5.7 millones en 2010, conservando una tendencia a la alza, ubicándose en 2014 con 7.2 millones. Desde 1995, el Gobierno Federal ha destinado recursos para crear las instituciones y mecanismos a fin de garantizar los derechos de las personas con discapacidad y contribuir a su desarrollo integral e inclusión plena. Sin embargo, aún persiste una brecha importante en el acceso a oportunidades de trabajo y educación para este grupo. De acuerdo con diversos participantes de los foros de consulta del *Plan Nacional de Desarrollo 2013 - 2018*, el desempleo destaca como la principal preocupación de personas con discapacidad. Ante esta problemática, la falta de accesibilidad a la infraestructura pública y privada fue señalada como un reto importante para cerrar la diferencia de oportunidades que este sector de la población enfrenta.

² Una misma persona se puede ubicar dentro de dos o más fuentes de ingreso, por lo que no necesariamente los porcentajes revelan un 100% de la muestra en cuestión.

³ Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. Censo poblacional a nivel nacional 2010.

c) Objetivos del trabajo

El presente proyecto pretende ejemplificar la creación, constitución y operación de una sociedad civil con la finalidad de generar alternativas de empleo y capacitación en algún oficio para las personas discapacitadas y contribuir a su desarrollo integral.

Asimismo, se busca asegurar su inclusión al mercado laboral y a la dinámica social, además de impulsar a través de actividades encaminadas al apoyo de la sociedad civil, estrategias que coadyuven a transformar la actual cultura excluyente y discriminatoria en una abierta a la tolerancia y la diversidad.

d) Alcances y limitaciones

Se pretende generar un proyecto base que sirva como referencia para el diseño y aplicación de futuros programas que tengan objetivos más específicos y enfocados principalmente a la reinserción y rehabilitación al mercado laboral de al menos un 25% del sector conformado por personas con discapacidades motrices y/o intelectuales, en un corto a mediano plazo.

El presente proyecto se desarrolla a un nivel de perfil, ya que según las investigaciones realizadas, en México no existen referencias de sociedades homólogas o comparables que se constituyan con el fin que se describe en el capítulo I Generalidades.

El diseño y desarrollo del proyecto se limita a la demografía y dinámica de población de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México al año 2015, ya que las costumbres, tendencias y comportamientos observados en su población son adecuados para la implementación de proyectos con causas sociales como el que se presenta.

Es importante destacar que actualmente no existen estadísticas oficiales y/o datos duros del mercado de cuadernos en México, producto a manufacturar como base de desarrollo del proyecto, por lo que de igual manera, el presente trabajo se limita a la información recabada en estudios de campo realizados por la autora e información histórica obtenida a través de investigación bibliográfica, hemerográfica e internet.

e) Aportaciones

Como aportación principal, se ofrece una alternativa de empleabilidad para un sector específico de la población mexicana cuyas características se han considerado como limitantes en el desarrollo de

alguna actividad económica cuando en la realidad se ha demostrado que poseer alguna discapacidad física o mental no es condicionante para poder desarrollar un trabajo digno y remunerado, que apoye otras causas de carácter social como el reciclaje y cuyo desarrollo tiene un impacto benéfico en las comunidades cercanas a dicho sector.

f) Estructura capitular

El presente proyecto consta de cinco capítulos distribuidos de la siguiente manera:

El capítulo I contiene la descripción de la empresa y del producto, misión, visión, objetivos y antecedentes de la empresa, así como la descripción del medio ambiente interno y externo de la misma.

En el capítulo II se ubica el estudio de mercado, donde se analizarán las principales relaciones en los mercados, la información económica relevante y las herramientas disponibles para proyectar estimaciones de demanda, quiénes serán nuestros competidores, proveedores, y cuáles serán las estrategias de marketing que utilizaremos.

Dentro del capítulo III localizaremos el estudio técnico. En esta tercera etapa diseñaremos y definiremos todos los procesos que conformarán el negocio, incluyendo la elaboración, transporte, almacenaje, distribución, ventas, y estándares de calidad requeridos.

El capítulo IV contiene el estudio de organización, el cual revela la forma como la empresa debe organizar sus actividades para generar el mayor valor posible. La estrategia de la empresa se implementará a través del diseño organizacional.

El capítulo V consta del estudio financiero. En este apartado evaluamos la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que se realizaron previamente.

Aunado a lo anterior, se incluye un apartado de conclusiones, donde se resumen los objetivos logrados, el tiempo, temática y sistemas utilizados para el óptimo desarrollo del plan de negocios que se presenta, así como la bibliografía consultada que inspira y soporta las bases y marcos teóricos del presente trabajo .

Capítulo I Generalidades

Descripción general de la compañía.

ArtBooks, S.C. se presenta como una sociedad 100% mexicana, productora y comercializadora de cuadernos artesanales elaborados con materiales reciclados en su mayoría, cuyas operaciones se iniciarán en Junio de 2020, por lo que se cataloga como un proyecto de arranque.

Objetivo General.

El objetivo general radicará en la producción y comercialización de libretas, confeccionadas por personas con discapacidad, y realizadas con materiales reciclados en un 80% de su composición, por lo que serán amigables con el medio ambiente.

La decisión de crear ArtBooks, S.C. surge a partir de la necesidad de generar empleos para la comunidad mexicana, específicamente para las personas con discapacidades físicas y/o mentales, contribuyendo a la conservación del medio ambiente a través de actividades de la elaboración de libretas artesanales, fomentando de ésta manera las prácticas de reuso y reciclaje de materiales, papel principalmente.

La idea de consolidar la sociedad civil se inspira en la estrategia 2.2.4 del Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018: “Proteger los derechos de las personas con discapacidad y contribuir a su desarrollo integral e inclusión plena, cuya línea de acción establece el diseñar y ejecutar estrategias para incrementar la inclusión productiva de las personas con discapacidad, mediante esquemas de capacitación laboral y de vinculación con el sector productivo”.

Logotipo y lema.

El logotipo será el siguiente:

Figura 1: logotipo de ArtBooks, S.C.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El lema de la sociedad será: “Ideas con causa.”

Misión de la compañía.

Impulsamos a las personas discapacitadas a mejorar su calidad de vida y generar canales de inclusión laboral y social a través de la elaboración de artículos publicitarios y útiles escolares de alta calidad, mediante el uso de materiales parcial o totalmente reciclados.

Visión de la compañía:

Ser reconocidos en la Zona Metropolitana, para Diciembre de 2025, como una de las sociedades líderes en temas de inclusión para personas con discapacidad por la innovación de sus productos y las causas que se fomentan, y así ser ejemplo para nuevos emprendedores que se identifiquen con el modelo de negocios.

Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos para 2025 son los siguientes:

- Crear una fuerte vinculación con los clientes y generar en ellos la preferencia de ser proveedores exclusivos de artículos publicitarios y útiles escolares.
- Incentivar y motivar a los colaboradores a desarrollar carreras comerciales dentro de la sociedad civil para coadyuvar al crecimiento sostenido de la entidad y de esta manera ayudar a más personas con discapacidad.

- Mejorar la eficiencia y productividad en la operación permanente de la organización.
- Crear una posición competitiva para la empresa en el mercado en que nos desarrollaremos.
- Insertar a la producción de la entidad nuevos artículos como carpetas, agendas, calendarios y demás derivados de papel reciclado.
- Fomentar una cultura empresarial de inclusión social y derribar las falsas creencias en cuanto al desarrollo profesional y empleabilidad de las personas con discapacidades.

La compañía busca atraer clientes ofreciendo inicialmente un producto de alta calidad con características específicas orientadas al cuidado del medio ambiente, utilizando materiales parcial o totalmente reciclados para fabricar el producto.

La estrategia competitiva de posicionamiento empleada para el producto se basa en dos atributos resaltables según tendencias de preferencias de los futuros usuarios: es una libreta artesanal, elaborada a partir de materiales amigables con el ambiente, y es elaborada por personas con discapacidad. Al adquirir el producto se contribuye a la conservación del medio ambiente y a la generación de oportunidades que fomentan un desarrollo óptimo e integral dentro de la sociedad mexicana de las personas que se busca incluir en el ambiente laboral.

La cultura corporativa de ArtBooks, S.C. se basa en los siguientes valores:

- Respeto
- Tolerancia
- Cooperación
- Dialogo
- Honestidad
- Amistad

Antecedentes históricos del producto.

Encuadernación es el término con que se designa el resultado de un complejo proceso de actividades, que consiste en la unión de determinada cantidad de hojas de pergamino o papel, escritas o impresas, agrupadas en cuadernillos, para formar un cuerpo que se denomina libro.

El arte de la encuadernación, tuvo su comienzo al transformarse el rollo de pergamino o papiro, que resultaba de muy difícil manejo por su forma y dimensiones. El objetivo principal de la encuadernación es la conservación del texto escrito.

Los artesanos y artistas que se dedicaron a este oficio no realizaron muchos cambios técnicos durante el tiempo, pero si crearon una extensa variedad de estilos, dejando plasmada en sus trabajos la huella estética correspondiente a cada época.

Inicialmente, las tapas consistían en dos tablas de madera sujetas por unas cuerdas al cuerpo del libro, las cuales con el tiempo, pasaron a ser verdaderas obras de arte, con preciosas miniaturas, iluminaciones, trabajos de orfebrería, que alcanzaron su máximo esplendor en el período bizantino. En esta misma época se desarrolló otro tipo de encuadernación con características mucho más sencillas, realizado en los Conventos. Este estilo se denominó encuadernación gótica⁴ por coincidir con el período gótico del siglo XIII.

Las técnicas decorativas del lomo y tapas de la encuadernación mantuvieron una tradición larga y con doble influencia, a través de los artesanos del norte de África y de los monjes irlandeses que trajeron la técnica al continente europeo.

Por ejemplo como cubierta de las tapas se utilizaron planchas de metales preciosos, marfil, esmaltes, piedras preciosas, así como madera tallada. Por otro lado, los códices con recubrimiento de piel se decoraban con la técnica llamada gofrado, que se realizaba utilizando pan de oro⁵.

⁴ Las tapas de los libros se cubrían con pergamino.

⁵ Lámina muy fina de oro batido usado tradicionalmente para decoración por medio del dorado en diferentes objetos artísticos, por ejemplo en esculturas, iconos, retablos, orfebrería, mobiliario y superficies arquitectónicas tanto en exteriores como en interiores.

En aquella época el libro era un objeto valioso y muy caro, tanto como pudieran ser las alhajas, por lo que frecuentemente se exigía, para la confección de un libro, un contrato ante notario. El incumplimiento de dichos contratos podía conllevar a juicio y posiblemente pena de prisión.

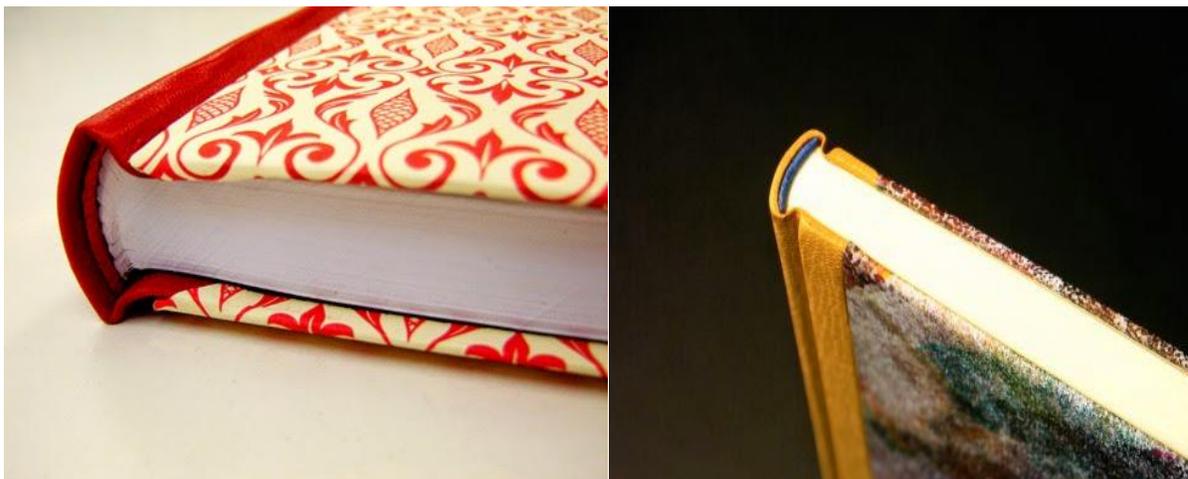
De esta manera, las encuadernaciones podían revestirse de diferentes formas: los códices de lujo se recubrían con seda, damasco y terciopelo, bordados o decorados con oro y plata, piedras preciosas, esmaltes y marfil; en los manuscritos de uso común se utilizó piel, pergamino o tela. Clavos, cantoneras y bullones servían para proteger las cubiertas de la encuadernación.

Antecedentes históricos de las técnicas de cosido.

Encuadernación Bradel

La encuadernación Bradel, es una técnica de origen alemán desarrollada en el siglo XVIII por el encuadernador francés Alexis-Pierre Bradel. Se caracteriza por el empleo de tres piezas independientes -lomera y tapas- que se ensamblan y por el espacio –canal- dejado entre las tapas y el cajo. En un principio, fue ideada como una forma provisional y de ejecución rápida pero ha ido evolucionado a lo largo de los años y hoy en día la podemos ya considerar como una de las formas clásicas y permanentes en las técnicas de encuadernación.

Figura 2: Costura Bradel



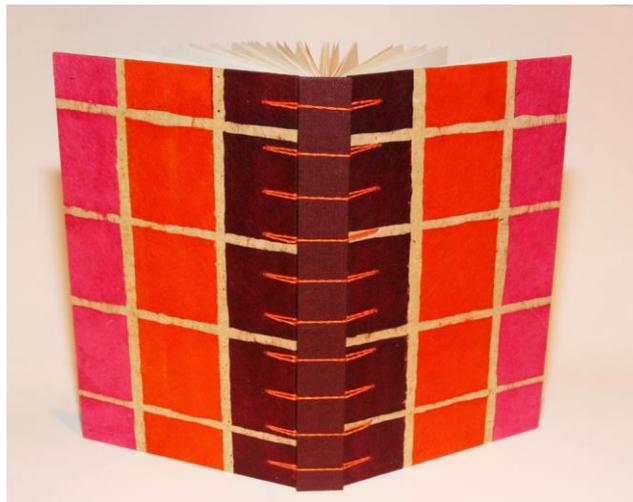
Fuente: Google Search-Costura Bradel. 2016.

Encuadernación Belga

En la década de 1980 Anne Goy desarrolló este sistema de encuadernación, para los hispanos se llama encuadernación belga y para el resto “secret belgian binding” con la idea de que el libro se abriera completamente partiendo del aspecto de la encuadernación japonesa. Su idea la mostró a pocas personas pero las suficientes para que esta encuadernación se fuera popularizando, Hedi Kyle y Emily Martin fueron grandes impulsores de este método.

Esta encuadernación de fácil ejecución se construye partiendo de unos cuadernillos sobre los que se tomas medidas, y con ellas se confeccionan las tapas y el lomo; las tapas y lomo se cosen entre sí de modo que nos sirva el conjunto (tapas y lomo) como soporte para el cosido posterior de los cuadernillos.

Figura 3: Costura Belga



Fuente: Google Search- Costura Belga. 2016.

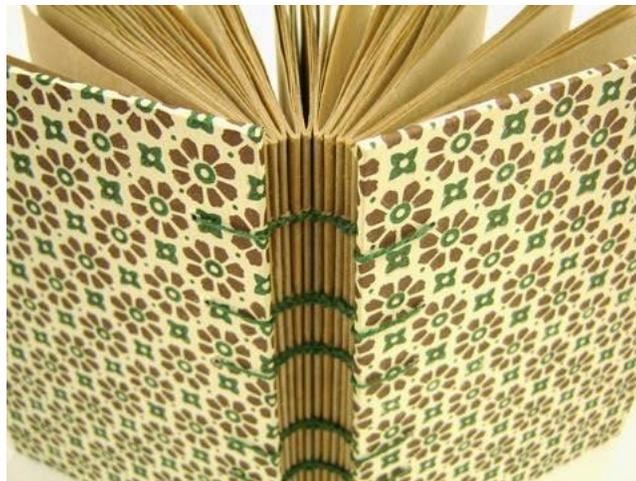
Encuadernación Copta

La encuadernación Copta fue de las primeras formas de preservar unos cuadernillos escritos con unas tapas de madera, y todo el conjunto, cuadernillo y tapas, unidos mediante un cosido, normalmente con nudo cadeneta.

El término copto hace referencia a los egipcios y etíopes que profesan algún tipo de fe cristiana, ya sea en la Iglesia Copta, en la Iglesia Ortodoxa Copta, en la Iglesia Católica Copta o en la Iglesia Evangélica copta.

Este sistema precisa pocas herramientas para llevarlo a cabo, y unido a que se presta a decorarlo con todo tipo de materiales no ha perdido su vigencia, prueba de ello es que hoy día se sigue realizando y confeccionado por una gran cantidad de artesanos y de amantes de la encuadernación.

Figura 4: Costura Copta



Fuente: Google Search- Costura Copta. 2016.

Encuadernación Japonesa

Tan peculiares técnicas de impresión y de plegado tenían como consecuencia una estructura interna que difiere en varios aspectos de la propia de los libros occidentales. Nos centraremos únicamente en los impresos en formato “*fukurotoji*”, al ser los más habituales.

En primer lugar, debe advertirse el hecho de que estos libros sólo podían almacenar la mitad de información que un libro europeo en formato códice. Lo mismo ocurre con los otros dos formatos en rollo o en acordeón, pero con este otro formato dicho fenómeno puede que no sea percibido por un lector occidental. Un libro japonés *fukurotoji*, externamente, aparenta ser muy parecido a un *codex*, la finura y transparencia del papel *washi* obliga a plegar hacia el interior cada uno de los bifolios que los componen y, en consecuencia, sólo se imprimía un lado del pliego, quedando el otro en blanco.

Al almacenar la mitad de la información, tanto en China como en Japón se optó por producir libros en varias partes, que evitaran la encuadernación de gruesos volúmenes. Estas partes son de muy escasa extensión, en comparación con nuestra mentalidad, y en realidad, atendiendo al número de hojas de cada una, no son tanto volúmenes como fascículos de entre 50 y 60 páginas dobles. A estas divisiones físicas se las denomina en Japón *satsu*, mientras que las divisiones internas, o capítulos, reciben el nombre de *hen* o *shû*, divididos a su vez, según el tipo de obra, en 5 o 10 *maki* ⁶.

La endeblez de estos *maki* o fascículos explica también que la encuadernación se limite a un fino hilo de rosca, que une los bifolios plegados a las tapas. Esta costura es visible al exterior y facilita la apertura de los libros. Fue adoptada desde China.

Las cubiertas más antiguas, siglos XVI y XVII, se elaboraban con papel *washi* o *kozo* prensado, tintado habitualmente en azul, rojo o amarillo pálido, y sin ningún tipo de decoración. Ésta era innecesaria, pues la auténtica cubierta radicaba en sus cajas o *honbako*. Únicamente se pegaba sobre la tapa

⁶ Volúmenes.

anterior el *daisen*, una tira de papel, vertical, donde aparece impreso o escrito a mano el título de la obra, o *gedai*, y el número de *maki*.

A fines del siglo XVIII, sin embargo, se constata ya la aparición de cubiertas decoradas con motivos vegetales o florales, en relieve o acolchados, lo que parece indicar la intención de los autores, o de los impresores, por ofrecer unas ediciones más atractivas comercialmente. Este cambio coincide con el desarrollo creciente de una sociedad urbana en Japón, y por tanto, con la aparición de nuevas demandas por parte de los lectores, tanto con respecto a los temas de los libros impresos como con respecto a su apariencia exterior.

La competencia comercial pronto provocó que las cubiertas de los libros experimentaran nuevos cambios. En las ciudades se desarrollaron mercados específicos para libros, donde las obras se exponían al público callejero. En el *Tokaido meisho zue* se ofrece una estampa de estas librerías, abiertas a concurridas calles. Se trata de la librería propiedad de Izumiya Ichibei. Su trayectoria profesional nos ejemplifica el auge del comercio del libro en esta época. En 1790 fue uno de los miembros fundadores del Gremio de impresores y libros, trabajando entre 1812 y 1813 como censor.

Pocos años después se empezó a añadir en las tapas de los libros una ilustración alusiva para acompañar al *daisen*, que pasó así a denominarse *edaisen*. Hasta este momento la espléndida tradición de la ilustración xilográfica de los libros se había reservado al interior. Con buen criterio comercial, la utilización de los *edaisen*, normalmente coloreados, permitió trasladar a las cubiertas escenas de gran viveza, seleccionadas, obviamente, para captar rápidamente la atención de los clientes.

El siguiente paso, como era lógico, fue el de extender la ilustración a toda la superficie de la cubierta. Ocurrió hacia 1850-1860, es decir, en el período más rico del *e-iribon* o libro ilustrado japonés. Se trata de relatos cortos, destinados a un consumo popular y profusamente ilustrados. Sus contenidos varían entre las historias de heroísmo, la literatura erótica y vidas así como libros de cortesanas famosas o de actores de Kabuki. Las tapas anteriores, expresivamente decoradas, siguen modelos

propios del *ukiyo-e*, y en las tapas posteriores se perpetuaron los anteriores modelos decorativos de carácter geométrico o vegetal, ya citados.

Una característica especial de estas encuadernaciones ilustradas, propias de los *e-iribon*, es que los impresores formaban con ellas auténticos dípticos, trípticos e incluso polípticos. Sorprende comprobar cómo la escena se desarrollaba sucesivamente en las tapas de los varios *makis* que componían una obra completa. Como muchas de estas novelas se vendían por entregas, al estilo de los folletines europeos, esta era una manera de "fidelizar" a los lectores.

Estas encuadernaciones ilustradas solo se aplicaron a libros de temática *iribon*, pero constituyen un ejemplo de excepcional modernidad, imitada posteriormente por las editoriales europeas y americanas hasta la actualidad.

Figura 5: Costura Japonesa



Fuente: Google Search - Costura Japonesa. 2016.

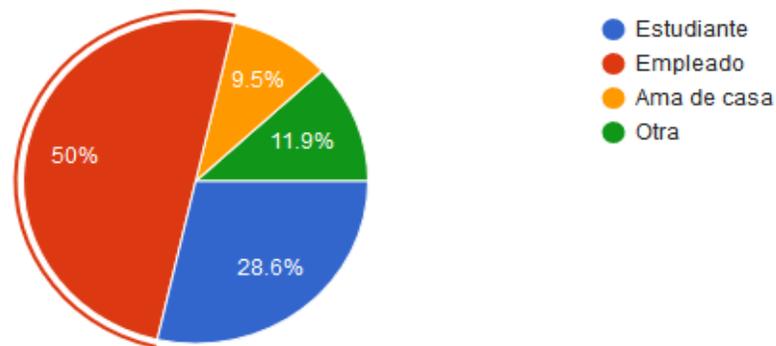
Mercado actual

Aproximadamente en 2014, en México se vendieron alrededor de 250 millones de libretas al año. Los meses previos al regreso a clases, junio a agosto, es la temporada en que se comercializa 70 por ciento de dicha venta.

Los cuadernos son el artículo escolar más caro de la lista de útiles, lo cual lo convierte en el mayor generador de dividendos para los fabricantes de productos escolares. Carvajal Educación, subsidiaria de Organización Carvajal, registró que la venta de cuadernos de sus marcas Norma y Jean Book representaron aproximadamente 80% de sus ingresos totales.

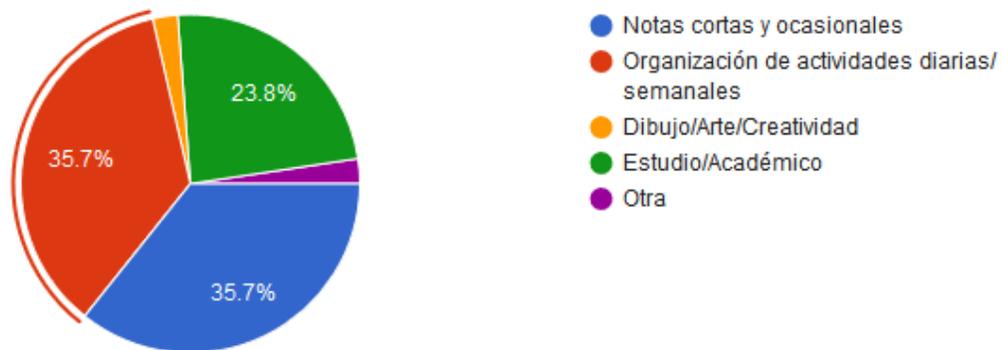
Por otra parte, encuestas realizadas de manera aleatoria a cien ciudadanos residentes en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México revelaron que los empleados son quienes más consumen de manera regular artículos como cuadernos, libretas y/o agendas, con la finalidad de apoyarse en la realización de sus actividades diarias y semanales, como se ejemplifica a continuación:

Figura 6: Ocupación del personal encuestado



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas realizadas, 2016.

Figura 7: Motivo principal para utilizar libretas/cuadernos/agendas

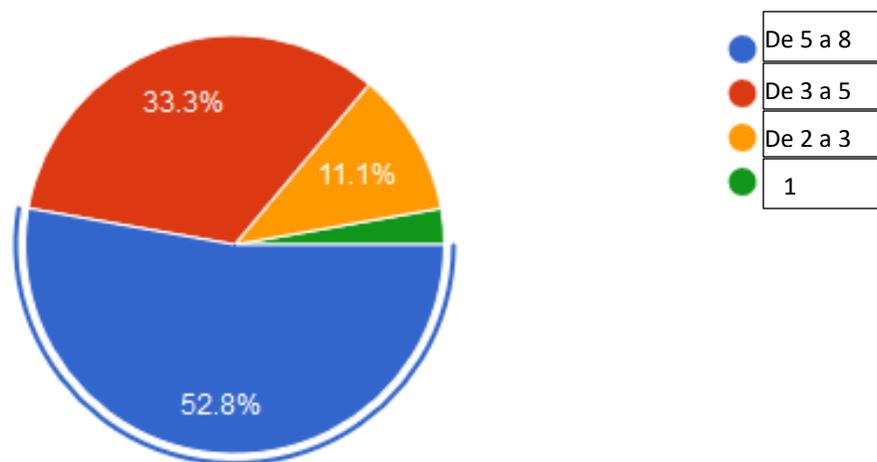


Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas realizadas, 2016.

Mercado meta

Aunque el sector laboral se destaca en el consumo de los cuadernos y libretas, cada año, dependiendo del grado escolar de los alumnos, los estudiantes de nivel básico requieren entre tres y ocho cuadernos, lo cual generará una demanda de alrededor de 80 millones de unidades durante el regreso a clases.

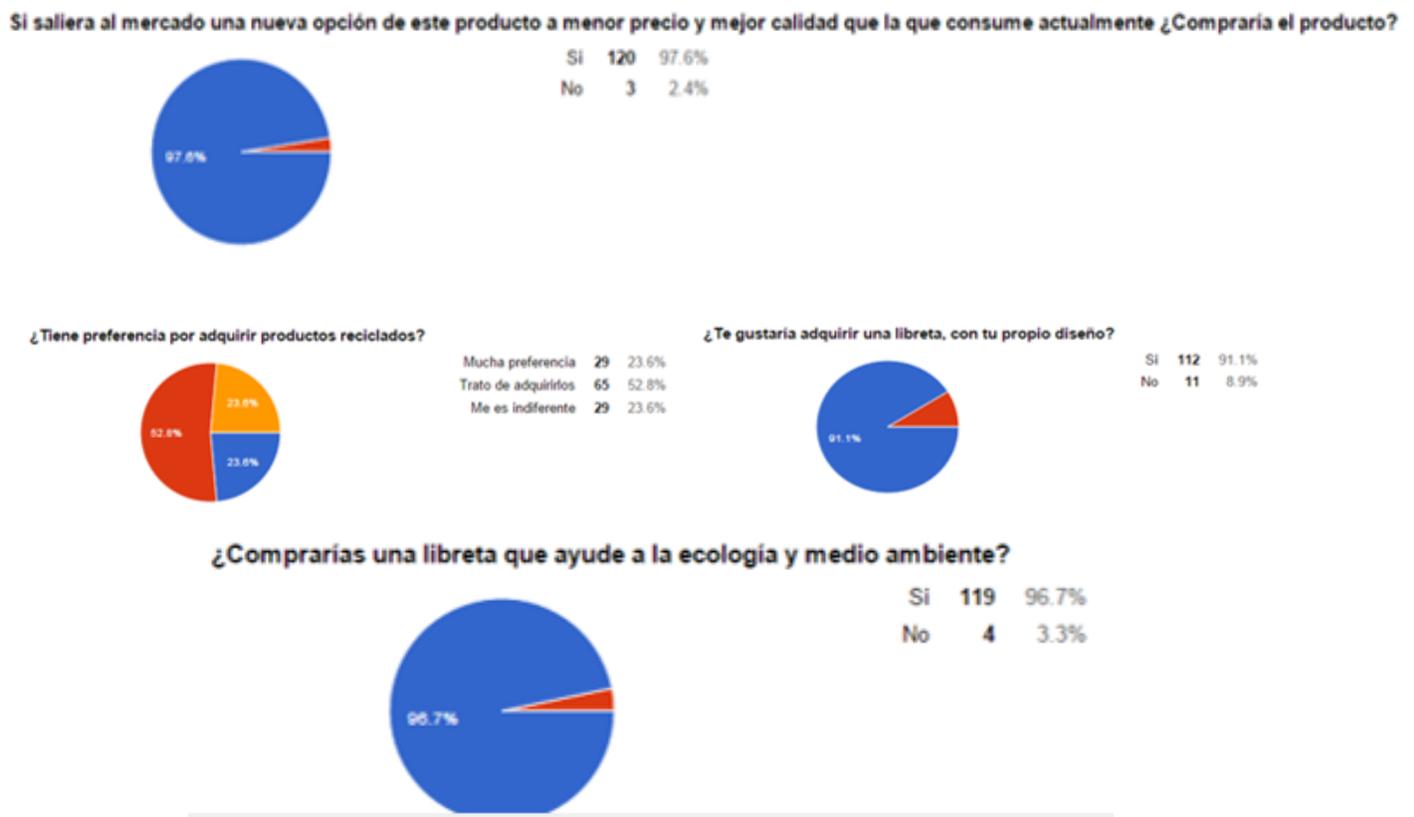
Figura 8: Número de unidades promedio que se adquieren al comprar cuadernos/libretas/agendas



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas realizadas, 2016.

La tendencia de consumo entre dichos clientes potenciales beneficia y brinda las bases para el desarrollo de actividades de ArtBooks, S.C. ya que las respuestas de las encuestas realizadas revelan la preferencia por adquirir productos elaborados de manera artesanal, que reflejen parte de la personalidad y/o preferencias del usuario y que a través del mismo consumo, apoyen causas que se retribuyen en ellos a través del bienestar emocional, social y moral.

Figura 9: Tendencias de consumo en los prospectos de clientes



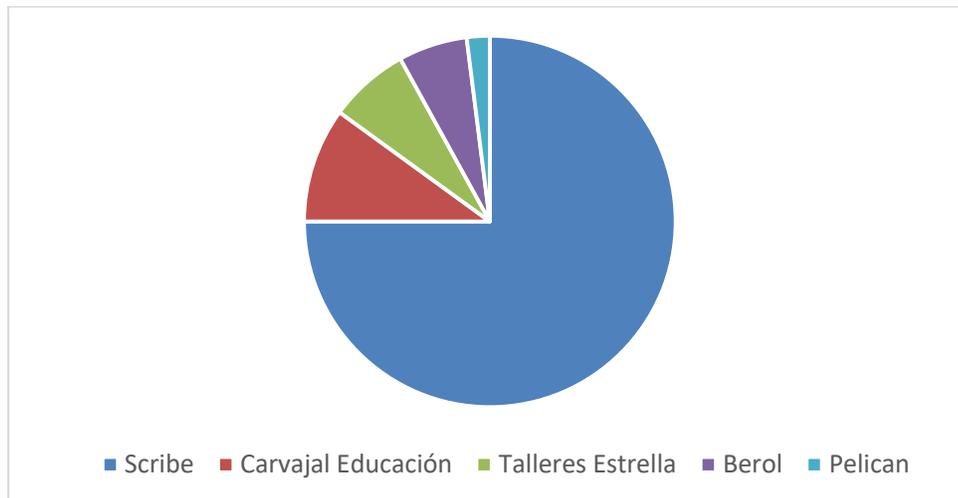
Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas realizadas, 2016.

En el anexo 1 Y 2 se ilustran los resultados completos de las encuestas realizadas.

Principales competidores.

Cinco empresas dominan el mercado de cuadernos y útiles escolares en el país: Scribe (75%), Carvajal Educación (10%), Talleres Estrella (7%), Berol (6%), y Pelican (2%).

Figura 10: Principales competidores en el mercado de cuadernos en México.



Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por los competidores, 2016.

Se toman como referencia productores de cuadernos formalmente establecidos, ya que desafortunadamente en México se han constituido pequeños negocios familiares de encuadernación artesanal que operan en la informalidad y no contribuyen al desarrollo de personal con discapacidades físicas y/o mentales o al cuidado del medio ambiente, por lo que ArtBooks, S.C. sentaría las bases administrativas y legales para inspirar a que los pequeños productores existentes se incorporen al mercado formal, conservando su independiencia, y así contribuyan al bienestar económico y social de su zona.

Ventajas y retos de los competidores.

Entre los principales retos que tienen los fabricantes de cuadernos es la disponibilidad de celulosa a precios competitivos, ya que el país no es autosuficiente en producción de fibra, por lo que actualmente se importan 1.5 millones de toneladas de Estados Unidos, Canadá, Brasil y Chile.

Asimismo se compran residuos a Estados Unidos para fabricar celulosa reciclada, ya que aunque en el país hay infraestructura para reciclar papel y cartón, no hay un acopio eficiente.

También es importante resaltar que el mercado meta de ArtBooks tiene como principal competencia a los artesanos que realizan de forma manual todo el proceso de elaboración de cuadernos, desde el reciclado de las hojas de papel.

La principal ventaja de la fibra reciclada es su costo, ya que es entre 10 y 12% más barata que la celulosa virgen, según datos de la Cámara Nacional de las Industrias de la Celulosa y del Papel.

Capítulo III Estudio Técnico

Plan de Bienes y Servicios.

Ficha técnica del producto base.

Se ofrecerá un cuaderno tipo libreta de trabajo, que sirve para actividades académicas, notas personales, recordatorios y otros, la cual estará encuadernada de manera artesanal.

Las medidas del cuaderno se adaptarán a las especificaciones del cliente. Su encuadernación será a mano, tipo lomo cosido en sus cuatro variantes: Bradel, Belga, Copta ó Japonesa, utilizando pegamento especial para encuadernación, hilo nilón o crochet y cera virgen de abeja especial para hilo.

Contará desde 100 hojas de materiales total o parcialmente reciclados y/o que en su elaboración no se dañe al medio ambiente. De igual manera se utilizarán dos guardas (posterior y anterior) y diferentes tipos de decorado según los gustos específicos del cliente, forrado con materiales como papel, tela o cuero y con diseño a petición del cliente, o con diseño y materiales preestablecidos según las preferencias específicas de la persona.

Proceso de elaboración del producto.

El proceso de elaboración del producto se ilustra de la siguiente manera:

- a) Se deberá tener a la mano los materiales a utilizar que haya escogido el cliente, como los tipos de hojas que formarán el cuerpo de la libreta, cartón para cubiertas, forros de tela, papel o cuero, pegamento, aguja e hilo, lápiz y/o marcadores.

Figura 11: Principales materiales para la elaboración



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- b) Se cortan los materiales según las especificaciones que expresa el cliente.

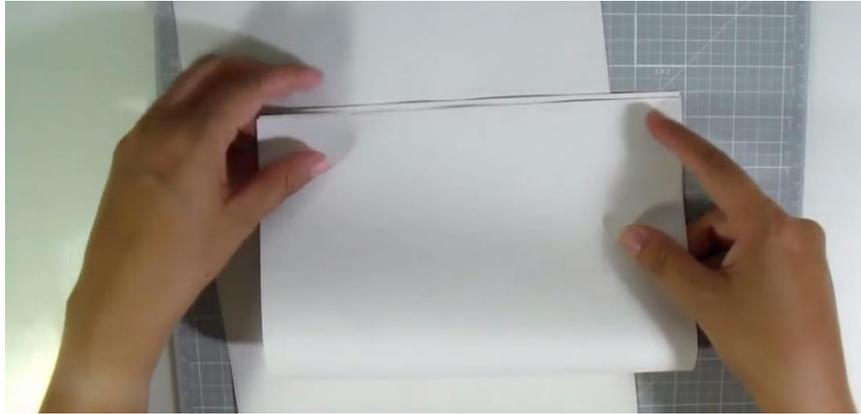
Figura 12: Moldes de cortes para portadas y elaboración del cuerpo del cuaderno.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- c) Se amolda el cuerpo de la libreta y se dibujan marcas donde se realizará la técnica de cosido que el cliente escogió.

Figura 13: Moldeado del cuerpo de la libreta



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Figura 14: Marcado para costura en el cuerpo de la libreta



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- d) Se forran las cubiertas con el diseño y especificaciones que previamente se cortaron y prepararon según la elección del cliente.

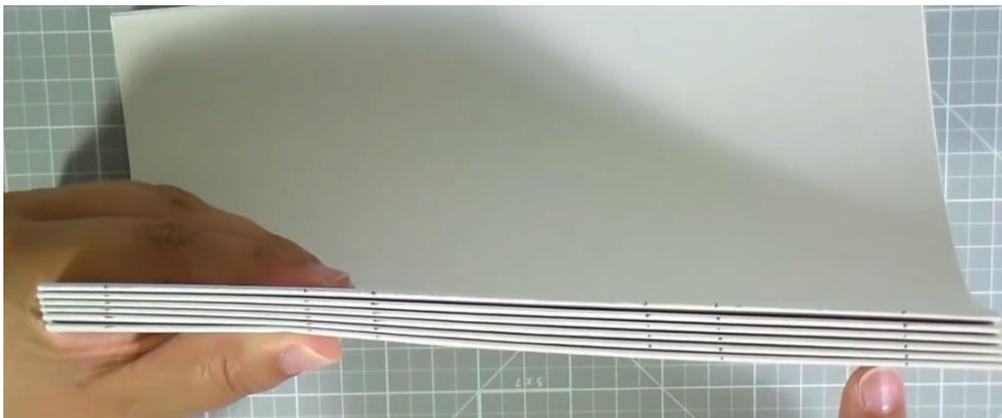
Figura 15: Forrado de cubiertas



Fuente: Elaboración propia, 2016.

e) Se ensambla un pequeño cuadernillo, se fija y se cose.

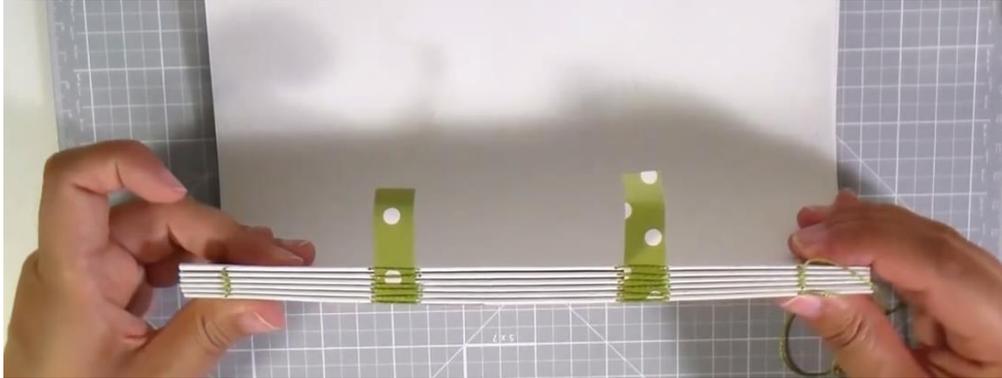
Figura 16: Ensamblado 1



Fuente: Elaboración propia, 2016.

f) Se añade el cuerpo de la libreta y se cose a la cubierta anterior.

Figura 17: Ensamblado 2



Fuente: Elaboración propia, 2016.

g) Se ensabla y cose la cubierta posterior.

Figura 18: Ensamble 3



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Figura 19: Continuación del ensamble 3



Fuente: Elaboración propia, 2016.

h) Se asegura el hilo anudándolo en el interior de la libreta, en un lugar no visible.

Figura 20: Anudado de cordón



Fuente: Elaboración propia, 2016.

i) Imágenes del producto terminado.

Figura 21: Presentación final del producto



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se busca que nuestro producto sea amigable con el medio ambiente.

Como valor agregado al producto, se adiciona el diseño que el cliente prefiera únicamente en cuanto a la pasta de la libreta, ya que se realizan a mano y con materia prima reciclable.

La calidad de los materiales implementados para la producción del artículo y el origen de los mismos es principalmente lo que diferencia a la empresa de la competencia, aunado a que cada proceso productivo y de venta apoyan a la inserción y desarrollo oportuno en el campo laboral de las personas con discapacidad que colaboran con nosotros.

Con la producción y venta de nuestros cuadernos se busca disminuir el impacto ecológico que conlleva el adquirir y utilizar libretas elaboradas a partir de papel no reciclado.

Figura 22: Diversas presentaciones del producto.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Plan de Mercadotecnia.

En la actualidad, el producto se vería afectado por los avances tecnológicos ya que existen distintos medios que se pueden utilizar como una libreta nueva de marca o agenda; en cambio, el producto es artesanal y su principal material es el papel reciclado, además que siempre estará disponible y no depende de la luz eléctrica para su uso. Con el paso del tiempo se ha demostrado que a pesar de las innovaciones tecnológicas que ayudan todos los días a las tareas cotidianas de las personas, sigue existiendo el consumo y cierta preferencia de los usuarios por escribir y utilizar el papel para organizarse y desarrollar su día a día.

A manera de programa piloto y con fines mercadológicos, se obsequiará un tiraje de 20 libretas en algunas plazas y mercados de la delegación Coyoacán, las cuales serán la zona de incursión del producto, y posteriormente se realizarán encuestas de valoración sobre el mismo (ver anexo 2).

Mercado a desarrollar.

La empresa buscará atraer clientes ofreciendo un producto de alta calidad con características específicas al cuidado del medio ambiente, utilizando materiales total o parcialmente reciclados para fabricar el producto.

Se busca llegar a personas que desean contribuir al cuidado del ambiente, mediante el uso de materiales biodegradables.

Para definir y estimular el esfuerzo de ventas, en la empresa se implementarán cuotas de venta, se tendrá un objetivo de ventas para el producto, se establecerán las cuotas en función a los pronósticos de venta de la empresa, además de otorgar la motivación necesaria mediante comisiones para lograr su consecución.

Se hará una cuidadosa selección del personal de ventas, con el fin de aumentar considerablemente el desempeño general de la fuerza de ventas. Los vendedores deberán conocer el producto, sus ventajas en comparación a la posible competencia (diseño y tamaño que el cliente desee, materiales total o parcialmente reciclados, producto único con procesos de fabricación a mano, etc.) y gusto

por el trato con personas. Deberán de igual manera ser embajadores ante la sociedad de las causas que ArtBooks, S.C. representa y defiende.

Estos incentivos se contemplarán en los costos variables de la producción, por lo que no representarán costos adicionales.

Ubicación.

La compañía distribuirá físicamente mediante su propio personal los productos en un sitio fijo, propiedad de uno de los socios, con domicilio en calle París, Numero 227 Colonia Del Carmen, Delegación Coyoacán. De esta forma se busca reducir costos de transporte y almacenamiento externo. Los medios electrónicos como redes sociales y sitios web servirán como medios de difusión y captación de pedidos con características específicas.

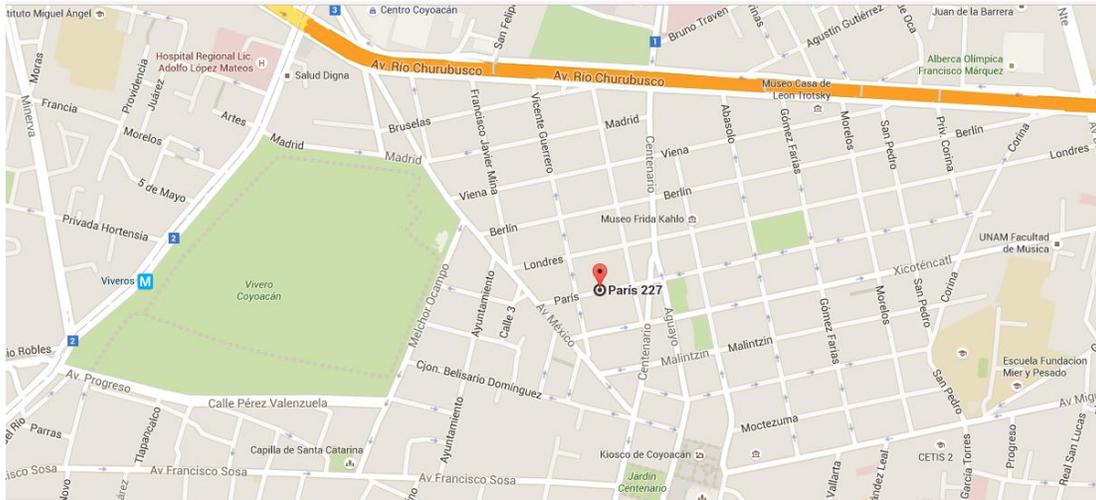
Se ilustra la ubicación de las oficinas:

Figura 23: Ubicación de oficinas y taller de ArtBooks, S.C.



Fuente: Google Maps 2016.

Figura 24: Ubicación de oficinas y taller de ArtBooks, S.C.



Fuente: Google Maps 2016.

Figura 25: Bodegas y Taller de ArtBooks, S.C.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Figura 26: Almacén de ArtBooks, S.C.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Figura 27: Fachada de ArtBooks, S.C.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los colaboradores de ArtBooks, S.C. realizarán actividades básicas de transporte, ya que la producción, en términos generales, seguirá siendo baja. A medida que las ventas aumenten, se contactarán empresas con el equipo necesario para la correcta distribución de los insumos y/o el producto terminado, con miras de generar sucursales en los diferentes sectores de la Zona Metropolitana.

Canales de distribución.

Los principales canales de distribución serán dos, uno físico y el otro a través de medios electrónicos. La Zona Metropolitana cuenta con una población aproximada de 29 millones de habitantes y es de suma importancia para la actividad económica tanto de la Ciudad de México como del país, por lo que la empresa distribuirá su producto inicialmente en las delegaciones Benito Juárez y Coyoacán.

Perfil del cliente.

Se buscará la inserción del producto en zonas donde la explosión demográfica muestra que la mayoría de la población residente es de clase media baja, económicamente activa, con hijos de entre 5 y 25 años, con ingresos mínimos de 4 a 6 salarios mínimos generales mensuales. Dichas características se acentúan en los pobladores de las delegaciones Cuauhtémoc, Benito Juárez y Miguel Hidalgo, en la Ciudad de México, y los municipios de Tlalnepantla, Naucalpan y Nezahualcóyotl, en el Estado de México, como primera instancia.

Proceso de venta

El proceso de ventas será una secuencia lógica de cuatro pasos que emprenderán los colaboradores para tratar con un cliente potencial y que tiene por objeto identificar a grandes rasgos las características específicas que se pueden ofrecer al prospecto para que se interese en adquirir nuestro producto. Dicho proceso se ilustra en el siguiente diagrama:

Figura 28: Proceso de Ventas



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se recomendará a cada colaborador elaborar carteras de clientes y prospectos de acuerdo a su importancia y prioridad, a su criterio y conforme el acercamiento se haya desarrollado. Obtención de información más detallada de cada cliente en perspectiva y la preparación de la presentación de ventas adaptada a las particularidades de cada cliente serán de vital importancia para dar seguimiento a éstos.

Fuerza de Ventas

El vendedor estará en disposición de detectar acciones a realizar para hacer frente a la competencia, informar sobre lo que piensan los clientes, los problemas que tienen los productos o servicios, las perspectivas de futuro que pueda ofrecer el mercado, etcétera.

La importancia de tener una adecuada fuerza de ventas se traduce en lealtad a su empresa. Por tanto, los vendedores leales atraen clientes leales. Los clientes además prefieren trabajar con profesionales que conocen sus productos, por lo que se definirán capacitaciones específicas para hacer de los colaboradores vendedores exitosos.

Para atraer el número necesario de representantes, la compañía ha de elaborar un plan atractivo de remuneración. El nivel de ésta guardará relación con “los precios actuales de mercado” que se pagan por el tipo de trabajo de ventas y por las cualidades que se buscan. Esta remuneración constará de varios elementos: una cantidad fija, una cantidad variable, gastos y prestaciones.

Publicidad

La publicidad que se manejará será institucional⁷, ya que se podrá ver y escuchar en cualquier medio de comunicación tradicional como prensa, radio o televisión, colaborando de manera gratuita al solidarizarse con los valores que abanderó ArtBooks, S.C. y las causas sociales que promueve. De igual manera se realizarán difusiones del producto a través de los nuevos medios como el internet y

⁷ Publicidad Institucional: Tipo de publicidad que intenta despertar atención favorable para la empresa en general, no para un producto o servicio que venda el negocio. Se intenta que sus efectos no se extingan pronto, sino que duren mucho tiempo.

redes sociales, utilizando para ello modelos como el Joint Venture, los cuales nos permitirán forjar alianzas estratégicas con diferentes empresas de medios sin afectar económicamente los presupuestos establecidos para el área.

Se busca que a través de estas alianzas, otras empresas se identifiquen y aporten a las causas de inclusión laboral y reciclado de materiales que inspiran la razón de ser de ArtBooks, S.C, obteniendo como beneficios el pleno reconocimiento de la sociedad, empatía hacia sectores poblacionales donde no se han aprovechado realmente las oportunidades de crecimiento y por tanto, preferencia en el consumo de sus propios bienes y/o servicios por estas comunidades.

ArtBooks, S.C. se dará a conocer a través de éstos medios para concientizar a nuestra sociedad acerca de la problemática que se subsana con el consumo de productos como el nuestro y el beneficio de incorporar a su plantilla laboral a personal con discapacidades motrices e intelectuales.

Figura 29: Simulación del Taller de Producción de ArtBooks, S.C.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Figura 30: Inclusión de personal discapacitado en área administrativa.



Fuente: Google Search: personas discapacitadas, 2016.

Figura 31: Inclusión de personal discapacitado en talleres de producción.



Fuente: Google Search: personas discapacitadas, 2016.

Políticas de crédito

Las políticas de crédito serán conservadoras, ya que no contamos con un seguro que pueda garantizar y/o amortizar los montos de las cuentas por cobrar que se hayan devengado después de entregado el producto.

Se realizará una detallada investigación de todos los clientes potenciales antes de tomar la decisión de aprobar o rechazar cualquier política de crédito.

Atendiendo a la problemática generada por el tema, la empresa se inclina por orientarse a través de los siguientes factores:

- Volumen de ventas
- Demanda de los clientes
- Los márgenes de beneficio
- Nivel de inventarios
- La competencia

Garantías

ArtBooks, S.C. ofrecerá como garantía en su producto base 15 días, después de su entrega, para reclamos y cambios derivados de las estimaciones de imperfecciones en los materiales tales como deterioro acelerado de las portadas o hilo de costura. Para poder hacer válida la garantía se deberán cumplir las especificaciones siguientes:

- La fecha de referencia para el plazo de la garantía es a partir de la fecha de entrega, y es la que indicará la factura o el ticket de compra.
- Se deberá entregar el cuaderno en su empaque original y con todas sus partes. En caso de ya haberlo utilizado, sólo se podrán aceptar reclamos y sustituciones cuando no se hayan rayado y/ o maltratado más de 5 hojas.
- Cuando la persona consumidora decida reparar o sustituir el producto defectuoso, la empresa estará obligada a respetar su decisión, a no ser que la opción escogida sea imposible

de realizar, o que la solicitud resulte desproporcionada para los alcances de elaboración del producto.

- Las opciones deben ser siempre razonables y para ello hay que tener en cuenta: el precio que tendría el producto si fuera conforme, la importancia del defecto, los inconvenientes que podría ocasionársele a la persona consumidora si optase por otra solución y situaciones derivadas del mal uso o cuidado del producto terminado.
- No tendrán costo para el cliente que reclama en caso de reparación.
- Deben realizarse dentro de un plazo razonable, teniendo en cuenta siempre la naturaleza del producto, tomando como tiempo máximo 7 días hábiles.
- Mientras dura la reparación, el cómputo de los plazos de la garantía quedará suspendido hasta que la persona consumidora recibe el producto reparado.
- En el caso de sustitución, se darán opciones de precio igual al que el cliente adquirió originalmente.
- En el momento en el que se recibe el producto nuevo, se volverá a activar el cómputo del plazo de la garantía del producto sustituido.

Se realizarán ajustes estacionales, empleando un análisis de tendencias cada dos años, ya que los productos están basados en productos reciclados y por ende no se necesitan recursos naturales.

Políticas y normas de Operación.

Con la finalidad de salvaguardar la seguridad de todos los colaboradores, mantener el orden en los talleres y seguir las políticas y procesos establecidos por el Encargado de Operación y el Gerente de Operación, junto con la previa aprobación del Director General, se establecerán las siguientes reglas, normas y políticas que deberán ser acatadas, sin excepción alguna, por todos los colaboradores de la compañía:

Figura 32: Políticas, normas y reglas para el taller ArtBooks.

POLÍTICAS	NORMAS	REGLAS
<ul style="list-style-type: none"> • No está permitido platicar de asuntos personales entre los empleados durante horas de trabajo. • La hora de llegada es a las 09:00 a.m., con una tolerancia de 15 minutos. • La cantidad de faltas repercutirá directamente en el sueldo mensual. • Para justificar faltas solo se aceptan documentos originales de recetas médicas y oficios membretados (IMSS, ISSTE). • Los empleados no pueden modificar el precio de los productos. • El horario laboral será de lunes a viernes de 9:00 a 18:00, con un horario de comida de dos horas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizará una junta corporativa mensual con el propósito de analizar el progreso de la empresa. • Las juntas corporativas se realizarán el último día laboral del mes, iniciando a 11:00 a.m. • Cada encargado y gerente de área es responsable de la recepción y entrega a clientes u otras áreas de sus productos verificando hacerlo con la máxima calidad posible. Reclamos y/o devoluciones repercutirán directamente en su departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Queda estrictamente prohibido consumir alimentos e ingerir bebidas en horas de trabajo, o en su defecto cerca del producto. • En caso de realizar alguna transacción económica relacionada con la producción o venta del producto es necesario presentar factura para avalar la autenticidad de dicha transacción. • Solo por decisión de todos y cada uno de los socios se podrá aceptar a un nuevo socio. • Es obligatorio respetar y cumplir con las labores asignadas a cada empleado de la compañía.

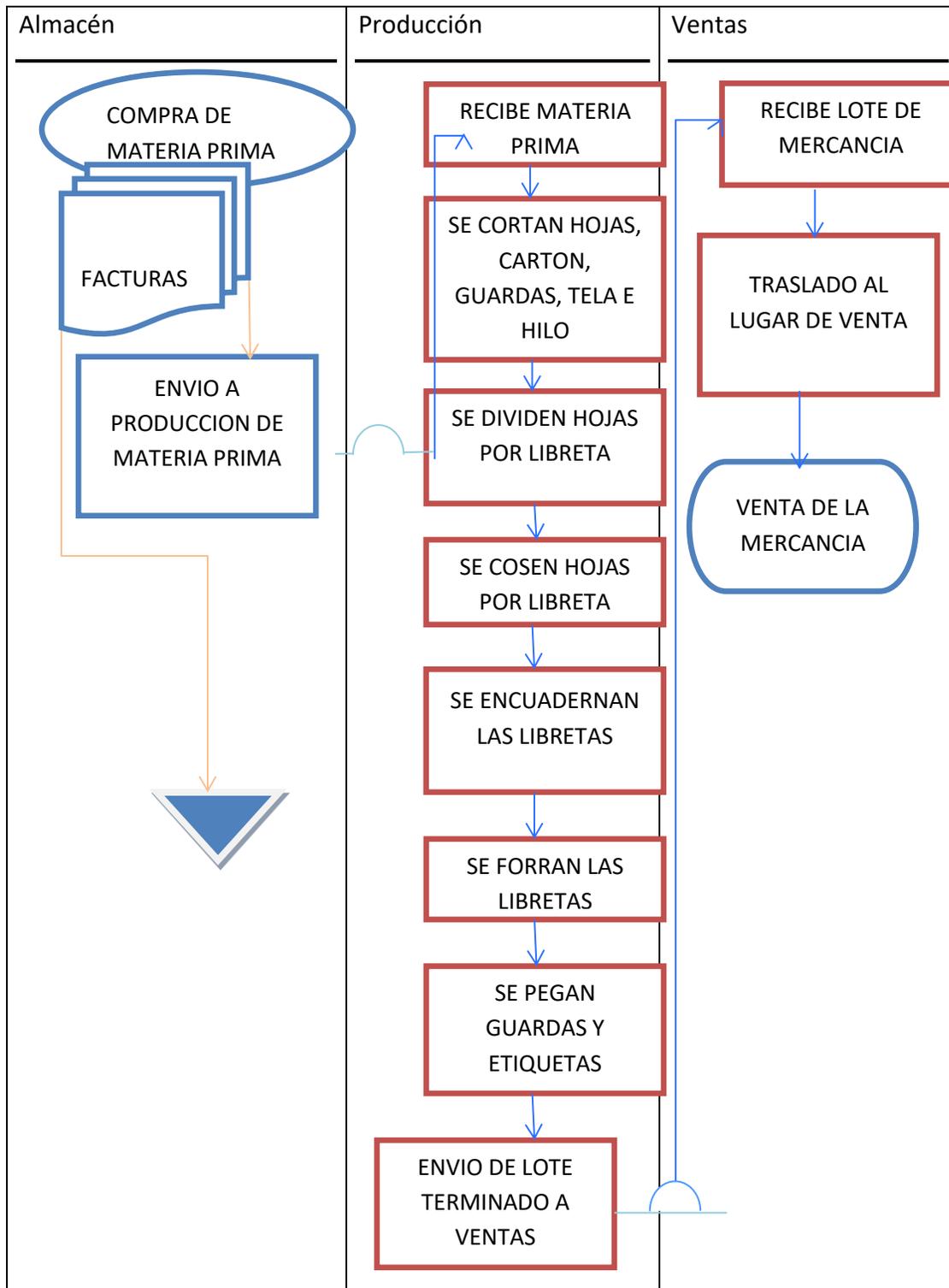
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Plan de Operación.

La producción de las libretas marca ArtBooks se hará mediante un sistema en serie, donde la capacidad máxima se estima en 1,000 libretas para el primer mes. Dentro del taller se establecerá un área que fungirá como almacén, donde se reguardarán las materias primas y los productos terminados listos para distribución.

En el siguiente cuadro se muestra el proceso conjunto de las áreas que conforman la compañía:

Figura 33: Proceso de Elaboración del Producto



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Naturaleza Jurídica y Constitución de la compañía

La compañía se formalizará como una Sociedad Civil, ya que la razón principal de su creación es la capacitación en algún oficio e inserción al mercado laboral de personal con discapacidades, por lo que su fin es común, no lucrativo y preponderantemente económico, sin constituir una especulación comercial.

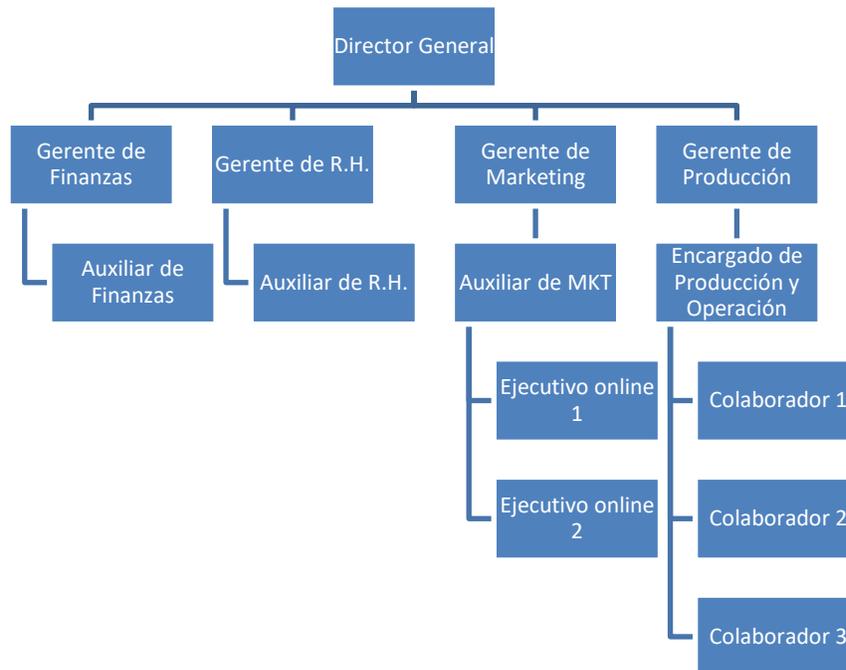
Derivado de su naturaleza jurídica, la compañía se regulará a través del Código Civil y las leyes tributarias vigentes en la Ciudad de México, lugar de su constitución.

Se establecerá un Consejo de Administración, el cual en todo momento deberá integrarse en números pares, esto para evitar empates en las votaciones para las tomas de decisiones y agilizar las reuniones de los mismos.

El mismo Consejo tendrá la facultad exclusiva de designar al Director General, basándose en la experiencia curricular y laboral que mejor convenga al desarrollo adecuado de la empresa en esta etapa de arranque.

Organigrama

Figura 34: Estructura inicial de Organigrama



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Descripciones generales de puestos

El Director General tiene la facultad y la habilidad de mando para coordinar al equipo que integra ArtBooks, S.C, así como la toma de decisiones de acuerdo a clientes, proveedores y trabajadores, y la actitud para lograr un mayor catálogo de clientes.

El Gerente de Finanzas se encargará de evaluar los costos y precios más accesibles, además de determinar canales específicos de financiamiento. De igual manera se encargará de verificar el manejo óptimo de los recursos monetarios que lleguen a la compañía, determinar prioridades de aplicación y sugerirlas al Director General. Tendrá a su cargo un auxiliar que le apoyará en el pleno desarrollo de sus actividades y responsabilidades.

El Gerente de R.H. escogerá al personal que formará parte de la organización, así como los cálculos de pagos y nominas al personal de manera oportuna y veraz. Se designa a un auxiliar a su cargo para que le apoye en procesos de reclutamiento, selección, capacitación, promoción y seguimiento de los colaboradores que laboran con nosotros.

El Gerente de Marketing tendrá por comanda la promoción de nuestros productos, además de tener buena comunicación con nuestros clientes y ofrecer atractivos planes y promociones que inciten a la generación de nuevas relaciones comerciales. Como asignación especial, será responsabilidad del área de Marketing dar seguimiento a las ventas que se generen en la compañía, atender y monitorear a clientes insatisfechos y medir en términos cuantitativos las tendencias y proyecciones de nuestro mercado. Intervendrá de igual manera para que el producto se encuentre posicionado al mismo nivel de la competencia y se renueve constantemente de acuerdo a las necesidades y gustos de los usuarios.

Gerente de Producción: Se encargará de vigilar que los procesos de producción y operación se lleven a cabo en tiempo y forma, así como de reducir los tiempos de traslado de materiales y elaboración de libretas. Contará con el apoyo de un encargado que tendrá las responsabilidades de verificar que los talleres, herramientas y materiales con los que trabajen los colaboradores se encuentren en

óptimas condiciones y con la máxima calidad, y que las posibles problemáticas que surjan se resuelvan de la manera más eficiente y eficaz posible.

El perfil del colaborador deberá cumplir con características específicas y vitales, como son su nivel de educación, que sean personas creativas, gusto por el trabajo de campo, amplia habilidad de expresión y comunicación, fácil desenvolvimiento en diferentes grupos sociales y demás características que coadyuven a la operación diaria de la compañía.

Algunos consultores serán los mismos artesanos que se ubican en los mercados de la delegación Coyoacán, Benito Juárez y Cuauhtémoc, los productores de papel y algunos diseñadores ubicados en las mismas delegaciones.

Los mejores colaboradores del mes podrán recibir incentivos como el de asistencia; este consta de recompensar el 3% de su sueldo al final del mes cuando no tenga ninguna falta, el premio por puntualidad, de igual manera será mensual y motivará a que obtengan el 4% de su sueldo adicional. Los colaboradores que cumplan con sus metas de ventas serán recompensados con el premio de comisión por venta mensual y se calculará sobre el 10% del total de sus ventas.

La creatividad de cada uno de los trabajadores se mide de acuerdo a un concurso interno y externo que se realiza entre empresas inscritas en el concurso “Reinvéntate”, en donde el premio económico será de \$5000.00 al ganador, además de que logrará que su empresa sea promocionada por un mes por cada una de las empresas participantes.

El compromiso se adquiere desde que se integran a la organización a través de su contratación, además de calificar cada seis meses la evolución de cada trabajador, la lealtad se adquiere a través del cumplimiento de todas las normas, políticas y condiciones de la empresa a sus trabajadores, además de realizar juntas para conocer los diferentes puntos de vista de todos los trabajadores, y así haciéndolos participes de la toma de decisiones. Con estas acciones ayudamos a construir una cultura empresarial incluyente, siendo ejemplo para nuestros competidores e invitándolos a implementar acciones similares en sus operaciones.

El personal se capacitará desde su incorporación a la empresa, dando seguimiento de sus capacitaciones de manera anual, o cuando el trabajador lo solicite, para facilitar su trabajo y que cada vez se realice con mayor precisión y mejor calidad. De igual manera se realizarán evaluaciones

a todos los colaboradores de forma anual, con la finalidad de localizar prospectos para promociones y/o líderes de proyectos especiales e incursiones en otros mercados.

El Gerente de Recursos Humanos se encargará de las descripciones y evaluaciones de la plantilla laboral. El tiempo designado para cumplir con los objetivos de desarrollo de la organización es de seis meses a un año.

Capítulo V Estudio Financiero

Precio y costo de venta.

1. Para el primer mes de operación se planifica dentro de uno de los objetivos principales el vender un total de 1,000 unidades, con el siguiente precio de venta y costo unitarios:

Precio de venta unitario	\$ 40.00
Costo de venta unitario	\$ 19.60

Inversión inicial.

2. Se realiza una inversión inicial de **\$310,000.00**, para adquirir principalmente un lote de guillotinas y una prensadora industrial, así como para afrontar el costo que representará la mano de obra dentro de los primeros dos cuatrimestres de operaciones de la entidad y realizar adaptaciones que ayuden a la movilidad y óptimo desarrollo dentro de las oficinas y taller del personal discapacitado.
3. La tasa de depreciación de la maquinaria será del 10%.

Ventas proyectadas.

4. Se establecen los siguientes supuestos de crecimiento en ventas (sobre las unidades) para un periodo inicial de 5 años, como a continuación se detalla:

Tabla 1: Incremento de Ventas a 5 años.

AÑO	PERIODO	UNIDADES	SUPUESTO
1	1er Cuatrimestre	4,000	-
	2do Cuatrimestre	4,400	Incremento del 10% sobre las unidades vendidas del 1er cuatrimestre
	3er Cuatrimestre	4,840	Incremento del 10% sobre las unidades vendidas del 2do cuatrimestre
2	1er Cuatrimestre	5,324	Incremento del 10% sobre las unidades vendidas del 3er cuatrimestre del año 1
	2do Cuatrimestre	5,856	Incremento del 10% sobre las unidades vendidas del 1er cuatrimestre
	3er Cuatrimestre	6,442	Incremento del 10% sobre las unidades vendidas del 2do cuatrimestre
3	Anual	21,259	Incremento del 10 % sobre las unidades vendidas del 3er cuatrimestre del 2 año, con producción cuatrimestral sostenida durante los años restantes.
4	Anual	21,259	
5	Anual	21,259	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Costos proyectados.

- Se establecen los supuestos de abatimiento de costos (sobre el costo unitario de las unidades vendidas) para un periodo inicial de 5 años, como a continuación se detalla:

Tabla 2: Abatimiento de costos a 5 años

AÑO	PERIODO	UNIDADES	Costo	
			Unitario	POLÍTICA
1	1er Cuatrimestre	4,000	19.60	-
	2do Cuatrimestre	4,400	18.62	Decremento del 5% de los costos sobre las unidades vendidas del 1er cuatrimestre
	3er Cuatrimestre	4,840	17.69	Decremento del 5% de los costos sobre las unidades vendidas del 2do cuatrimestre
2	1er Cuatrimestre	5,324	16.80	Decremento del 5% de los costos sobre las unidades vendidas del 3er cuatrimestre del año 1
	2do Cuatrimestre	5,856	15.96	Decremento del 5% de los costos sobre las unidades vendidas del 1er cuatrimestre del año 2
	3er Cuatrimestre	6,442	15.16	Decremento del 5% de los costos sobre las unidades vendidas del 2do cuatrimestre del año 2
3	Anual	21,259	14.40	Decremento del 5% de los costos sobre las unidades vendidas del 3er cuatrimestre del año 2, sostenida durante los años restantes.
4	Anual	21,259	14.40	
5	Anual	21,259	14.40	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Se establecen los siguientes supuestos respecto de los costos fijos en que se incurren como a continuación se detalla:

Tabla 3: Costos fijos para el año 1

CONCEPTO	IMPORTE ANUAL
Predial	20,000.00
Publicidad	10,000.00
Mantenimiento	15,000.00
Sueldos y Salarios Personal Administrativo	105,000.00
Teléfono	12,000.00
TOTAL	162,000.00

Fuente: Elaboración propia

Valor de rescate y premio por riesgo.

7. Debido a que la maquinaria con que se va a trabajar es sencilla y no representa un costo excesivo en comparación con la generación de ganancia que provee; y aunado a que son instrumentos que muy difícilmente puedan revenderse a un precio equiparable a su desgaste, esta Compañía ha determinado no establecer valor de rescate alguno para el primer lustro de operaciones de la entidad por dicha maquinaria; respecto de la prensadora industrial con un valor de \$80,000.00 se ha decidido establecer un valor de rescate de \$30,000.00 mismo que será aplicado al término de los 10 años que se estableció como vida útil para dicha maquinaria.

8. Debido a la inserción al mercado formal de un producto que por mucho tiempo se estuvo manejando en el mercado informal, se ha decidido establecer un premio por riesgo a sus inversores del 15% que se compone principalmente por un premio asegurado del 3.5% (tasa de cetes “segura” del mercado) más un 11.5% adicional.

Flujos de efectivo

Tabla 4: Flujos de efectivo para el año 1 ⁸

ArtBooks, S.C.					
Flujo de Efectivo					
Concepto	año 0	año 1			ACUMULADO
		1er cuatrimestre	2do cuatrimestre	3er cuatrimestre	
Inversión	\$310,000.00	0	0	0	0.00
Ingresos	0	\$160,000.00	\$176,000.00	\$193,600.00	529,600.00
Costos Variables	0	\$78,400.00	\$81,928.00	\$85,614.76	245,942.76
Costos Fijos	0	\$54,000.00	\$54,000.00	\$54,000.00	\$162,000.00
Depreciación	0	\$7,400.00	\$7,400.00	\$7,400.00	\$22,200.00
Intereses	0	0	0	0	0.00
Utilidad Bruta	-\$310,000.00	\$20,200.00	\$32,672.00	\$46,585.24	99,457.24
Impuestos	0	\$6,060.00	\$9,801.60	\$13,975.57	29,837.17
Utilidad Operativa	-\$310,000.00	\$14,140.00	\$22,870.40	\$32,609.67	69,620.07
Préstamo	0	0	0	0	0.00
Depreciación	\$0.00	\$7,400.00	\$7,400.00	\$7,400.00	\$22,200.00
Amortización	\$0.00	0	0	0	0.00
Valor de Rescate	0	0	0	0	0.00
Flujo de Efectivo	-\$310,000.00	\$21,540.00	\$30,270.40	\$40,009.67	91,820.07

Fuente: Elaboración propia, 2016.

⁸ No se consideran los estímulos fiscales aplicables en territorio nacional debido a que la naturaleza del proyecto se encamina a ser replicable en cualquier país.

Tabla 5: Flujos de efectivo para el año 2

ArtBooks, S.C.				
Flujo de Efectivo				
Concepto	año 2			ACUMULADO
	1er cuatrimestre	2do cuatrimestre	3er cuatrimestre	
Inversión	0	0	0	0.00
Ingresos	\$212,960.00	\$234,256.00	\$257,681.60	704,897.60
Costos Variables	\$89,467.42	\$93,493.46	\$97,700.66	280,661.55
Costos Fijos	\$54,000.00	\$54,000.00	\$54,000.00	162,000.00
Depreciación	7400	7400	7400	22,200.00
Intereses	0	0	0	0.00
Utilidad Bruta	\$62,092.58	\$79,362.54	\$98,580.94	240,036.05
Impuestos	\$18,627.77	\$23,808.76	\$29,574.28	72,010.82
Utilidad Operativa	\$43,464.80	\$55,553.78	\$69,006.66	168,025.24
Préstamo	0	0	0	0.00
Depreciación	7400	7400	7400	22,200.00
Amortización	0	0	0	0.00
Valor de Rescate	0	0	0	0.00
Flujo de Efectivo	\$50,864.80	\$62,953.78	\$76,406.66	190,225.24

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 6: Flujos de efectivo anuales

ArtBooks, S.C.

CONCEPTO	FLUJO DE EFECTIVO					
	HORIZONTE DE EVALUACIÓN					
	(AÑOS)					
	0	1	2	3	4	5
Inversión	-310,000.00	-	-	-	-	-
Ingresos	-	529,600.00	704,897.60	850,349.28	850,349.28	850,349.28
Costos Variables	-	245,942.76	280,661.55	306,291.58	306,291.58	306,291.58
Costos Fijos	-	162,000.00	162,000.00	162,000.00	162,000.00	162,000.00
Depreciación	-	22,200.00	22,200.00	22,200.00	22,200.00	22,200.00
Intereses	-	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	-310,000.00	99,457.24	240,036.05	359,857.70	359,857.70	359,857.70
Impuestos	-	29,837.17	72,010.82	107,957.31	107,957.31	107,957.31
Utilidad Operativa	-310,000.00	69,620.07	168,025.24	251,900.39	251,900.39	251,900.39
Préstamo	-	-	0.00	-	-	-
Depreciación	-	22,200.00	22,200.00	22,200.00	22,200.00	22,200.00
Amortización	-	-	-	-	-	-
Valor Rescate	-	-	-	-	-	-
Flujo de Efectivo	-310,000.00	91,820.07	190,225.24	274,100.39	274,100.39	274,100.39

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Indicadores financieros.

Tabla 7: Indicadores Financieros

VPN	\$336,435.41
T. DESCUENTO	15%
TIR	51.26%
PRI	2 AÑOS 2 MESES

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Análisis de sensibilidad de Hertz⁹

Con la finalidad de proporcionar herramientas oportunas para la toma de decisiones, y tomando en cuenta que cualquier planteamiento de proyecto siempre es vulnerable a la reacción que tendrán los competidores que intentarán imitar u ofrecer sustitutos al producto exitoso, los proveedores que tratarán de participar en este éxito subiendo los precios de los insumos e, incluso, los propios colaboradores que presionarán por mejoras salariales ante los positivos resultados del negocio, se ofrece un análisis de sensibilidad ante estos posibles cambios como una alternativa a considerar para agregar información que posibilite decidir más adecuadamente respecto del proyecto planteado, donde se evalúa la información financiera calculada dentro de rangos probables, en los supuestos que determinaron las estructuras de costos y beneficios.

Anticipar estas variaciones permite a la empresa no sólo medir el impacto que podrían ocasionar en sus resultados sino también reaccionar adecuadamente creando, por ejemplo, las barreras a la entrada de nuevos competidores o tomar medidas para enfrentar la presión de proveedores y trabajadores.

Este modelo, simplificando, plantea que se debe sensibilizar el proyecto a dos escenarios: uno optimista y otro pesimista. La definición de las variables en estos escenarios tiende a ser sesgada por las expectativas que se tengan sobre el resultado de la inversión, entre otras variables. La principal ventaja que se le asigna es que permite trabajar con cambios en más de una variable a la vez.

Escenario optimista

En un entorno económico donde la tendencia de la población se ubique en una amplia aceptación del producto y tomando el efecto y motivación positiva y empática de las causas sociales que ArtBooks, S.C. abandera, se considera que el impacto positivo recaería directamente en tres

⁹Nassir Sapag Chain. *Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación* Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2007. 488 p.

variables: número de unidades vendidas, costos fijos y costos variables. Este impacto positivo se cuantifica de la siguiente manera:

Plan de expansión para escenario optimista.

- a) El plan de ventas original, ilustrado en la Tabla 1 del capítulo V Estudio Financiero, se seguirá respetando para el incremento cuatrimestral para los dos primeros períodos y subsecuentemente de manera anual en las unidades a vender, únicamente se modifica la proyección de ventas, la cual se alzaría hasta el 25% por período establecido.
- b) Se considerará un decremento del 5% anual en los costos fijos anuales, según se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 8: Estimaciones de costos fijos en plan de expansión

AÑO	PERIODO	IMPORTE ANUAL	SUPUESTO
1	Anual	162,000.00	-
2	Anual	153,900.00	Decremento del 5% sobre los costos fijos generales del 1er año
3	Anual	146,205.00	Decremento del 5% sobre los costos fijos generales del año 2
4	Anual	138,894.75	Decremento del 5% sobre los costos fijos generales del año 3
5	Anual	131,950.01	Decremento del 5% sobre los costos fijos generales del año 4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- c) Se considerará un 15% en el decremento de los costos variables que impactan directamente el costo de ventas unitario por producto, quedando de la siguiente manera:

Tabla 9: Estimaciones de costos variables según plan de expansión

AÑO	PERIODO	UNIDADES	Costo Unitario	POLÍTICA
1	1er Cuatrimestre	5,000	19.60	-
	2do Cuatrimestre	5,500	16.66	Decremento del 5% de los costos variables sobre las unidades vendidas del 1er cuatrimestre
	3er Cuatrimestre	6,050	14.16	Decremento del 5% de los costos variables sobre las unidades vendidas del 2do cuatrimestre
2	1er Cuatrimestre	6,665	12.04	Decremento del 5% de los costos variables sobre las unidades vendidas del 3er cuatrimestre del año 1
	2do Cuatrimestre	7,321	10.23	Decremento del 5% de los costos variables sobre las unidades vendidas del 1er cuatrimestre del año 2
	3er Cuatrimestre	8,053	8.70	Decremento del 5% de los costos variables sobre las unidades vendidas del 2do cuatrimestre del año 2
3	Anual	26,573	7.39	Decremento del 5% de los costos variables sobre las unidades vendidas del 3er cuatrimestre del año 2.
4	Anual	26,573	7.39	
5	Anual	26,573	7.39	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tomando en cuenta las modificaciones y estimaciones efectuadas en las tres variables estudiadas, se presentan los flujos de efectivo proyectados para un escenario optimista:

Tabla 10: Flujos de efectivo para el año 1 en escenario optimista

ArtBooks, S.C					
Flujo de Efectivo escenario OPTIMISTA					
Concepto	año 0	año 1			ACUMULADO
		1er cuatrimestre	2do cuatrimestre	3er cuatrimestre	
Inversión	\$310,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos	0	200,000.00	220,000.00	242,000.00	662,000.00
Costos Variables	0	98,000.00	91,630.00	85,674.05	275,304.05
Costos Fijos	0	54,000.00	54,000.00	54,000.00	162,000.00
Depreciación	0	7,400.00	7,400.00	7,400.00	22,200.00
Intereses	0	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Bruta	-\$310,000.00	40,600.00	66,970.00	94,925.95	202,495.95
Impuestos	0	12,180.00	20,091.00	28,477.79	60,748.79
Utilidad Operativa	-\$310,000.00	28,420.00	46,879.00	66,448.17	141,747.17
Préstamo	0	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación	\$0.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00	22,200.00
Amortización	\$0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor de Rescate	0	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de Efectivo	-\$310,000.00	35,820.00	54,279.00	73,848.17	163,947.17

Fuente: Elaboración propia, 2016..

Tabla 11: Flujos de efectivo para el año 2 en escenario optimista

ArtBooks, S.C				
Flujo de Efectivo escenario OPTIMISTA				
Concepto	año 2			ACUMULADO
	1er cuatrimestre	2do cuatrimestre	3er cuatrimestre	
Inversión	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos	266,200.00	292,820.00	322,102.00	881,122.00
Costos Variables	80,105.24	74,898.40	70,030.00	225,033.63
Costos Fijos	51,300.00	51,300.00	51,300.00	153,900.00
Depreciación	7,400.00	7,400.00	7,400.00	22,200.00
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Bruta	127,394.76	159,221.60	193,372.00	479,988.37
Impuestos	38,218.43	47,766.48	58,011.60	143,996.51
Utilidad Operativa	89,176.33	111,455.12	135,360.40	335,991.86
Préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación	7,400.00	7,400.00	7,400.00	22,200.00
Amortización	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor de Rescate	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de Efectivo	96,576.33	118,855.12	142,760.40	358,191.86

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 12: Horizonte de evaluación en escenario optimista

ArtBooks, S.C.

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos	662,000.00	881,122.00	1,062,936.60	1,062,936.60	1,062,936.60
Costos Variables	275,304.05	225,033.63	196,434.15	196,434.15	196,434.15
Costos Fijos	162,000.00	153,900.00	146,205.00	138,894.75	131,950.01
Depreciación	22,200.00	22,200.00	22,200.00	22,200.00	22,200.00
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Bruta	202,495.95	479,988.37	698,097.45	705,407.70	712,352.44
Impuestos	60,748.79	143,996.51	209,429.23	211,622.31	213,705.73
Utilidad Operativa	141,747.17	335,991.86	488,668.21	493,785.39	498,646.71
Préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación	22,200.00	22,200.00	22,200.00	22,200.00	22,200.00
Amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor de Rescate	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de Efectivo	163,947.17	358,191.86	510,868.21	515,985.39	520,846.71

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 13: Indicadores Financieros para escenario optimista

VPN	\$863,722.25
T. DESCUENTO	15%
TIR	92.69%
PRI	1 AÑO 7 MESES

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Escenario pesimista

En un entorno económico donde la tendencia de la población se ubique en una escasa aceptación del producto y la poca aceptación de las causas sociales que ArtBooks, S.C. abanderara, se considera que de igual manera el impacto negativo recaería directamente en las tres variables comentadas anteriormente: número de unidades vendidas, costos fijos y costos variables. Este impacto negativo se cuantifica de la siguiente manera:

Plan de contingencia para escenario pesimista.

- a) El plan de ventas original, ilustrado en la Tabla 1 del capítulo V Estudio Financiero, se modifica. Las ventas no se realizarán de forma exponencial cuatrimestralmente, sino de manera sostenida con metas de ventas mensuales fijas. Únicamente se seguirá respetando el incremento del 10% anual en unidades a vender.
- b) Se considerará un incremento del 5% anual en los costos fijos anuales, según se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 14: Estimaciones de costos fijos en plan de contingencia

AÑO	PERIODO	IMPORTE ANUAL	SUPUESTO
1	Anual	162,000.00	-
2	Anual	170,100.00	Incremento del 5% sobre los costos fijos generales del 1er año
3	Anual	178,605.00	Incremento del 5% sobre los costos fijos generales del año 2
4	Anual	187,535.25	Incremento del 5% sobre los costos fijos generales del año 3
5	Anual	196,912.01	Incremento del 5% sobre los costos fijos generales del año 4

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- c) De igual manera, se considera un 5% en el incremento de los costos variables que impactan directamente el costo de ventas unitario por producto, quedando de la siguiente manera:

Tabla 15: Estimaciones de costos variables según plan de contingencia

AÑO	PERIODO	UNIDADES	Costo	
			Unitario	POLÍTICA
1	1er Cuatrimestre	3,972	19.60	-
	2do Cuatrimestre	3,972	20.58	Incremento del 5% de los costos variables sobre las unidades vendidas del 1er cuatrimestre
	3er Cuatrimestre	3,972	21.61	Incremento del 5% de los costos variables sobre las unidades vendidas del 2do cuatrimestre
2	1er Cuatrimestre	5,287	22.69	Incremento del 5% de los costos variables sobre las unidades vendidas del 3er cuatrimestre del año 1
	2do Cuatrimestre	5,287	23.82	Incremento del 5% de los costos variables sobre las unidades vendidas del 1er cuatrimestre del año 2
	3er Cuatrimestre	5,287	25.02	Incremento del 5% de los costos variables sobre las unidades vendidas del 2do cuatrimestre del año 2
3	Anual	19,133	26.27	Incremento del 5% de los costos variables sobre las unidades vendidas del 3er cuatrimestre del año 2.
4	Anual	19,133	26.27	
5	Anual	19,133	26.27	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tomando en cuenta las modificaciones y estimaciones efectuadas en las tres variables estudiadas, se presentan los flujos de efectivo proyectados para un escenario pesimista:

Tabla 16: Flujos de efectivo para el año 1 en escenario pesimista

ArtBooks, S.C					
Flujo de Efectivo escenario PESIMISTA					
Concepto	año 0	año 1			ACUMULADO
		1er cuatrimestre	2do cuatrimestre	3er cuatrimestre	
Inversión	\$310,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos	0	158,880.00	158,880.00	158,880.00	476,640.00
Costos Variables	0	77,851.20	81,743.76	85,830.95	245,425.91
Costos Fijos	0	54,000.00	54,000.00	54,000.00	162,000.00
Depreciación	0	7,400.00	7,400.00	7,400.00	22,200.00
Intereses	0	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Bruta	-\$310,000.00	19,628.80	15,736.24	11,649.05	47,014.09
Impuestos	\$0.00	5,888.64	4,720.87	3,494.72	14,104.23
Utilidad Operativa	-\$310,000.00	13,740.16	11,015.37	8,154.34	32,909.86
Préstamo	0	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación	\$0.00	7,400.00	7,400.00	7,400.00	22,200.00
Amortización	\$0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor de Rescate	0	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de Efectivo	-\$310,000.00	21,140.16	18,415.37	15,554.34	55,109.86

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 17: Flujos de efectivo para el año 2 en escenario pesimista

ArtBooks, S.C				
Flujo de Efectivo escenario PESIMISTA				
Concepto	año 2			ACUMULADO
	1er cuatrimestre	2do cuatrimestre	3er cuatrimestre	
Inversión	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos	211,469.28	211,469.28	211,469.28	634,407.84
Costos Variables	119,953.04	125,950.69	132,248.23	378,151.96
Costos Fijos	56,700.00	56,700.00	56,700.00	170,100.00
Depreciación	7,400.00	7,400.00	7,400.00	22,200.00
Intereses	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Bruta	27,416.24	21,418.59	15,121.05	63,955.88
Impuestos	8,224.87	6,425.58	4,536.32	19,186.76
Utilidad Operativa	19,191.37	14,993.01	10,584.74	44,769.11
Préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación	7,400.00	7,400.00	7,400.00	22,200.00
Amortización	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor de Rescate	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de Efectivo	26,591.37	22,393.01	17,984.74	66,969.11

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 18: Horizonte de evaluación en escenario pesimista

ArtBooks, S.C.

Concepto	año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	\$310,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos	0	476,640.00	634,407.84	765,320.00	765,320.00	765,320.00
Costos Variables	0	245,425.91	378,151.96	502,544.98	502,544.98	502,544.98
Costos Fijos	0	162,000.00	170,100.00	178,605.00	187,535.25	196,912.01
Depreciación	0	22,200.00	22,200.00	22,200.00	22,200.00	22,200.00
Intereses	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad Bruta	-\$310,000.00	47,014.09	63,955.88	61,970.02	53,039.77	43,663.01
Impuestos	\$0.00	14,104.23	19,186.76	18,591.01	15,911.93	13,098.90
Utilidad Operativa	-\$310,000.00	32,909.86	44,769.11	43,379.02	37,127.84	30,564.11
Préstamo	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Depreciación	\$0.00	22,200.00	22,200.00	22,200.00	22,200.00	22,200.00
Amortización	\$0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Valor de Rescate	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de Efectivo	-\$310,000.00	55,109.86	66,969.11	65,579.02	59,327.84	52,764.11

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 19: Indicadores Financieros para escenario pesimista

VPN	(\$94,058.15)
T. DESCUENTO	15%
TIR	(1.13)%
PRI	6 AÑOS 7 MESES

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusiones

México ocupa la posición número seis de acuerdo con más de 70 indicadores que miden la solidez de los fundamentos de la economía en 56 mercados emergentes en todo el mundo, según el banco de inversión Merrill Lynch. El índice 2015 de esa entidad situó a México en el primer sitio de los mercados de América Latina por la solidez de sus indicadores fundamentales, lo cual nos indica que el país se encuentra en condiciones para el desarrollo de nuevos proyectos que intentan reinsertar a la economía formal iniciativas de índole social y ambiental, las cuales se han ido olvidando por diversos factores, la mayor parte fomentada por el decremento de la enseñanza de valores y poca o nula aplicación de la educación financiera que es tan necesaria para cualquier economía en vías de desarrollo.

Desafortunadamente las minorías han pagado el precio de ello, sumiéndose en un complicado escenario donde sus desventajas se tornan abismales en comparación con las escasas oportunidades de desarrollo que el mercado y la economía actual les ofrecen, las cuales no satisfacen la demanda creciente.

El caso que se abordó en este proyecto se enfocó específicamente a las personas con discapacidades motrices e intelectuales, las cuales han demostrado a través de programas gubernamentales en su mayoría, que son tan capaces de laborar en un ambiente económico global como sus homólogos. Sin embargo, el número tan reducido de entidades económicas no gubernamentales que brindan oportunidades de empleabilidad y desarrollo no son suficientes para este sector de la población.

A través de la adecuada aplicación de conocimientos y aprovechamiento de recursos, se demuestra que existe un nicho económico real que no ha sido explotado, cuyo desarrollo beneficiaría a la población mexicana y ubicaría a la Zona Metropolitana como pionera en el lanzamiento de modelos de negocios de carácter social y sustentable que sean rentables y generen relaciones ganar-ganar con la participación activa de su población, tomando en cuenta que la mitad de los mexicanos se ubica en rangos de pobreza y pobreza extrema, lo cual aumenta considerablemente las posibilidades de que un individuo se convierta en un discapacitado físico o mental debido a sus carencias nutricionales o de vivienda.

De igual manera se fomentaría la desaparición de las barreras sociales e ideológicas que se han desarrollado en el pueblo mexicano para con las personas discapacitadas, generando un impacto económico-social más allá de las instalaciones de ArtBooks, S.C, esperando que este modelo inspire y se pueda readaptar a las condiciones y necesidades de otras entidades económicas que ya se encuentren en marcha buscando nuevos retos y horizontes de desarrollo y competitividad para conquistar los mercados actuales y colocarse en los emergentes de la economía mexicana.

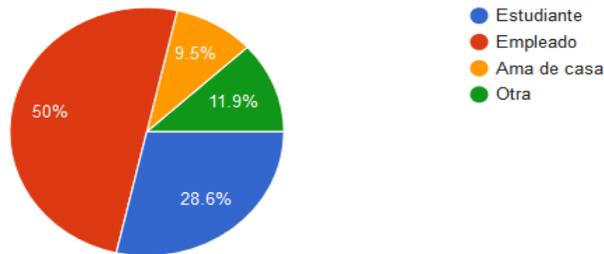
Si bien es cierto, el estudio financiero muestra una tendencia del proyecto a la sensibilidad en entornos inflacionarios agresivos, por lo que es de vital importancia que las condiciones de desarrollo se efectúen con socios y proveedores confiables y comprometidos con las causas que se abanderan aquí, ya que de otra manera el esfuerzo conjunto se vendría abajo.

El presente proyecto no se desarrolla con fines lucrativos, ya que el objetivo siempre será ayudar a las personas con discapacidades intelectuales y motrices a alcanzar sus metas y objetivos económicos y profesionales, así como brindarles herramientas que les ayuden a su óptimo desarrollo para poder contribuir positivamente en sus comunidades y hacerles ver que sus discapacidades no son limitantes para ser personas íntegras, participativas y económicamente activas.

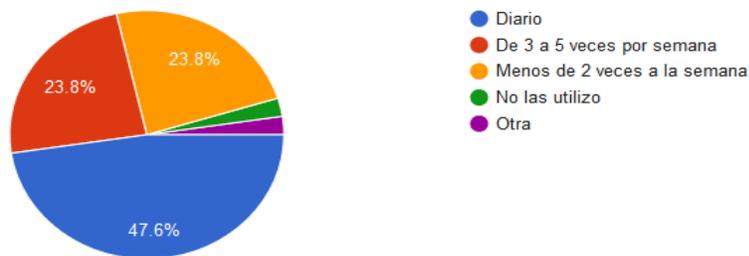
Anexos

ANEXO 1- ESTIMACIONES MERCADOLÓGICAS DEL CONSUMO DE CUADERNOS/LIBRETAS/AGENDAS EN LA CIUDAD DE MÉXICO;

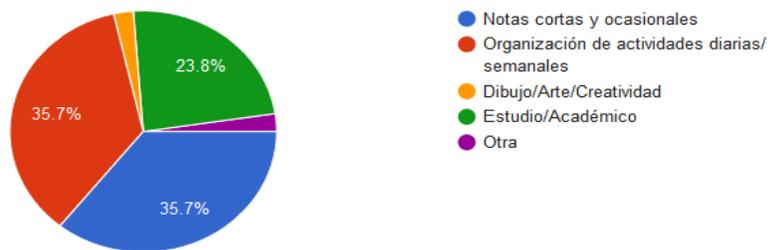
Ocupación



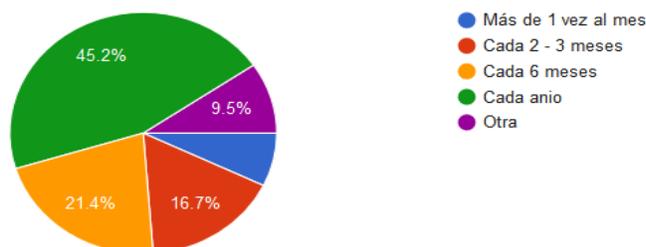
Frecuencia con la que utilizas cuadernos/libretas/agendas



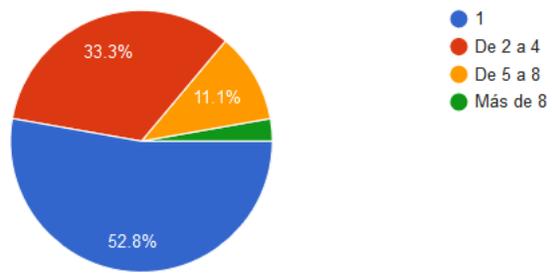
Motivo de utilizar cuadernos/libretas/agendas



Frecuencia con la que compras cuadernos/libretas/agendas



Numero de unidades que adquieres al comprar cuadernos/libretas/agendas



ANEXO 2- FORMULARIO BASE PARA ENCUESTAS DE SONDEO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

***Obligatorio**

¿Qué utilizaría más? *

- Agenda
- Pequeña libreta
- Cuaderno

De las siguientes características ¿cual es la de su preferencia en una libreta? *

- Calidad
- Diseño
- Marca

Al momento de adquirir el producto ¿cuál de las siguientes características influye más en su compra? *

- Precio
- Materiales
- Tamaño

De los siguientes rangos ¿Entre cual se encuentra el precio de libretas que usted adquiere? *

- De \$20 a \$30
- De \$30 a \$40
- De \$40 a \$50

Si saliera al mercado una nueva opción de este producto a menor precio y mejor calidad que la que consume actualmente ¿Compraría el producto? *

- Si
- No

¿Te gustaría adquirir una libreta, con tu propio diseño? *

- Si
- No

¿Tiene preferencia por adquirir productos reciclados? *

- Mucha preferencia
- Trato de adquirirlos
- Me es indiferente

¿Comprarías una libreta que ayude a la ecología y medio ambiente? *

- Si
- No

En que rango de edad te identificas *

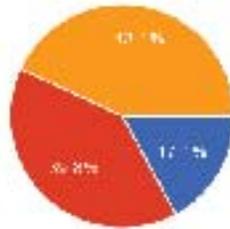
- Menos de 15 años
- De 16 a 25 años
- De 26 a 40 años
- Más de 40

Genero *

- Mujer
- Hombre

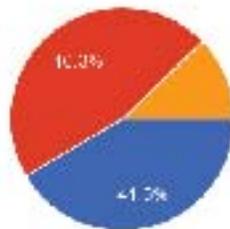
ANEXO 3- RESUMEN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS

¿Qué utilizaría más?



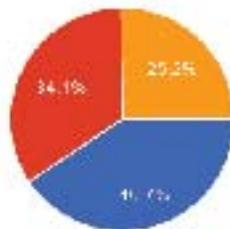
Agenda	21	17.1%
Pequeña libreta	49	38.8%
Cuaderno	53	43.1%

De las siguientes características ¿cuál es la de su preferencia en una libreta?



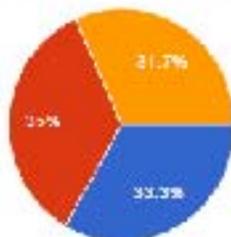
Calidad	51	41.5%
Diseño	57	48.3%
Marca	15	12.2%

Al momento de adquirir el producto ¿cuál de las siguientes características influye más en su compra?



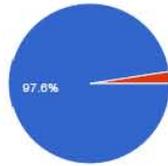
Precio	50	40.7%
Materiales	42	34.1%
Tamaño	31	25.2%

De los siguientes rangos ¿Entre cual se encuentra el precio de libretas que usted adquiere?



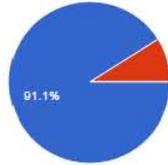
De \$20 a \$30	41	33.3%
De \$30 a \$40	43	35%
De \$40 a \$50	35	31.7%

Si saliera al mercado una nueva opción de este producto a menor precio y mejor calidad que la que consume actualmente ¿Compraría el producto?



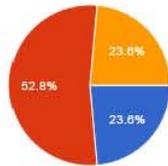
Si	120	97.6%
No	3	2.4%

¿Te gustaría adquirir una libreta, con tu propio diseño?



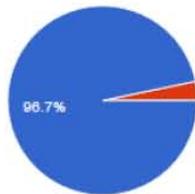
Si	112	91.1%
No	11	8.9%

¿Tiene preferencia por adquirir productos reciclados?



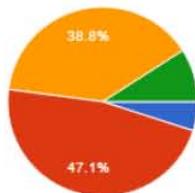
Mucha preferencia	29	23.6%
Trato de adquirirlos	65	52.8%
Me es indiferente	29	23.6%

¿Compraría una libreta que ayude a la ecología y medio ambiente?



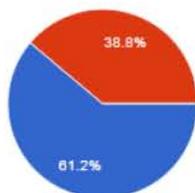
Si	119	96.7%
No	4	3.3%

En que rango de edad te identificas



Menos de 15 años	6	5%
De 16 a 25 años	57	47.1%
De 26 a 40 años	47	38.8%
Más de 40	11	9.1%

Genero



Mujer	74	61.2%
Hombre	47	38.8%

Bibliografía

- 1) Nassir Sapag Chaín. **Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación** Pearson Educación de México S.A. de C.V., 2007. 488 p.
- 2) Morales Castro, José Antonio y Arturo **Proyectos de inversión. Evaluación y Formulación** 1ª ed. McGraw-Hill. 2009, 402 p.
- 3) Vergara Peris, José. **Conservación y restauración de material cultural en archivos y bibliotecas.** Valencia: Generalitat Valenciana, 2005.238 p.
Recopilación por: Felipe Gilabert Rodríguez
- 4) PROGRAMA NACIONAL DE TRABAJO Y EMPLEO PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD 2014-2018
http://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5342489
- 5) Las empresas mexicanas, ¿son incluyentes?
<http://www.expoknews.com/las-empresas-mexicanas-son-incluyentes/>
- 6) Discapacitados: sólo mil de 5 millones de empresas los emplean; el Gobierno pondrá cuotas
<http://www.sinembargo.mx/02-10-2015/1505052>
- 7) Presenta CONADIS la agenda del Foro de Empresas Iberoamérica Incluye 2015.
<http://www.conadis.gob.mx/comunicado.php?comunicado=9>
- 8) Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 <http://pnd.gob.mx/>
- 9) <http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2015/discapacidad0.pdf>
- 10) http://www.equidad.scjn.gob.mx/biblioteca_virtual/publicacionesRecientes/Igualdad/19.pdf#page=152&zoom=auto,-100,2
- 11) <http://www.informador.com.mx/economia/2012/392410/6/temporada-escolar-representa-70-en-ventas-de-cuadernos-en-mexico.htm>
- 12) <http://www.buenosnegocios.com/notas/61-6-pasos-concretar-una-venta>
- 13) <http://artecoloresyletrascanelie.blogspot.mx/p/historia-y-algo-mas-de-la-encuadernacion.html>