

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA ESTABLECER
UNA EMPRESA DE DISEÑO DE INTERIORES.**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

CYNTHIA LORENA TREJO TORRES

**DIRECTOR DE TESIS
Dra. LOURDES ALICIA GONZÁLEZ TORRES**

MEXICALI, B. C.

Junio del 2017

Dedicatoria

Agradecimientos

Gracias a Dios, que me dio la oportunidad de continuar formándome como persona, profesionista y ser humano, por darme fuerza, paciencia conmigo misma y perseverancia en este camino.

Al universo, por enseñarme que se tiene que poner el corazón en todo lo que deseas, para que se pueda materializar lo que deseas con esfuerzo y constancia.

A mi madre, mi alma gemela, mi ejemplo de vida, mi balance, la persona que me inspira todo el tiempo a ser mejor ser humano, a luchar por mis sueños, con paciencia, amor, y respeto. Gracias por darme la libertad de poder ser yo misma.

A mi amiga Alejandra Vargas, la cual siempre me brindo apoyo para seguir, a buscarle el lado bueno de las cosas, regaños y consuelo cuando más lo necesitaba, gracias infinitamente amiga.

A Erika Laguna, me enseñó que todas las personas tienen una gran capacidad de trabajo que da como resultado la excelencia, solamente se requiere compromiso.

A Natalia Menchaca, con quien aprendí que las personas te aportan de manera sorpresivamente positiva, solo necesitas ser más receptivo.

A las personas que se cruzaron en mi camino en todo este proceso, me aportaron de una manera enorme, con experiencias y conocimientos que probablemente no habría considerado aprender, incluyo a mis compañeros y amigos de Lugo, España.

A todas las personas de Posgrado de Facultad de Ciencias Administrativas UABC por darme una oportunidad de vida, al apoyarme, seleccionarme y concretar esta maestría, muchas gracias.

Resumen

Tabla de contenido

Resumen.....	vi
Lista de tablas.....	ix
Lista de figuras.....	x
Lista de gráficas	xi
Lista de anexos	xii
Introducción	1
Capítulo 1 Naturaleza del proyecto.....	3
1.1 La empresa.....	3
1.1.1 Misión	4
1.1.2 Visión	5
1.1.3 Objetivos de la empresa	5
1.1.4 Análisis de la industria o sector	5
Capítulo 2 El mercado	7
2.1 Investigación de mercados	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 Demanda	9
2.1.2 Oferta.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.3 Distribución y puntos de venta.....	15
2.1.4 Promoción del producto o servicio	16
2.1.5 Fijación y políticas de precio	17
2.1.6 Plan de introducción al mercado	15
2.1.7 Riesgos y oportunidades del mercado.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.8 Sistema y plan de ventas	17
2.1.9 Plan de abastecimiento	17
Capítulo 3 Producción	18
3.1 Especificaciones del producto	Error! Bookmark not defined.
3.2 Descripción del proceso de producción o prestación del servicio.....	Error! Bookmark not defined.

3.3 Diagrama de flujo del proceso.....	Error! Bookmark not defined.
3.4 Características de la tecnología	20
3.5 Equipo e instalaciones	21
3.6 Materia prima	21
3.7 Capacidad instalada	22
3.8 Manejo de inventarios	22
3.9 Ubicación de la empresa.....	18
3.10 Diseño y distribución de la planta y oficinas.....	Error! Bookmark not defined.
3.11 Mano de obra requerida.....	22
3.12 Programa de producción.....	22
Capítulo 4 Organización	23
4.1 Estructura organizacional	23
4.2 Funciones específicas por puesto	24
4.3 Capacitación del personal.....	25
4.4 Desarrollo del personal.....	26
4.5 Administración de sueldos y salarios	27
4.6 Evaluación del desempeño	27
Capítulo 5 Finanzas	29
5.1 Sistema contable de la empresa	29
5.2 Flujo de efectivo	30
5.3 Estados financieros proyectados.....	30
5.4 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras	30
5.5 Sistema de financiamiento.....	30
Capítulo 6 Riesgos críticos	31
6.1 Aspectos legales de implementación y operación	31
6.2 Definición del régimen de constitución de la empresa.....	31
6.3 Trámites de apertura	31
6.4 Trámites fiscales	31
6.5 Trámites laborales	31
Anexos	32
Referencias	33

Lista de tablas

Tabla 2.1 Prospectiva de clientes y servicios	10
Tabla 2.2 Proyección de la demanda	11
Tabla 2.3 Proyección de ingresos potenciales por unidad económica de diseño de interiores	11
Tabla 2.4 Precio de espacios por tipo de vivienda.....	14
Tabla 4.1 Estructura organizacional por funciones de puesto	24

Lista de figuras

Figura 1.1. Modelo de negocio de la empresa	4
Figura 1.2. Análisis FODA de la empresa	6
Figura 2.1. Proyección del diseño de interiores en gráficos.	7
Figura 2.2 Proyección del espacio en imágenes plasmadas en board.....	8
Figura 2.3. Presentación de producto final	9
Figura 2.4 Mapa ubicación de competidores y Elemental	13
Figura 3.1 Diseño y distribución de la planta y oficina	18
Figura 3.2 Diagrama de flujo proceso diseño conceptual.....	20
Figura 3.3 Tecnología para empresa Elemental.....	20
Figura 3.4 Equipo de transporte e instalaciones para local.....	21
Figura 4.2 Organigrama de empresa Elemental.....	23

Lista de gráficas

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Lista de anexos

No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.

Introducción

A lo largo de la historia, el diseño de interiores ha estado asociado al estilo de vida y creencias de la clase alta de la sociedad. Los primeros indicios se encuentran desde las tumbas de los reyes egipcios o en las decoraciones de las casas de los reyes romanos según la temporada o el clima. Con el paso de los años, la clase media comenzó a utilizarlo y a difundirlo en otros aspectos de su vida, por ejemplo su área de trabajo.

De esta manera, hoy en día el diseño de interiores se entiende como el arte y la ciencia de entender el comportamiento de las personas para poder plasmarlo en la creación de espacios funcionales dentro de la vivienda. En este sentido, la creación de la empresa “*Elemental diseño de interiores*” busca trabajar de la mano con el cliente por medio del servicio de diseño conceptual y asesorías, que pretende cubrir las necesidades funcionales del espacio existente para modificarse según la personalidad, inclinación y presupuesto que posea el interesado, siempre buscando satisfacer de una manera eficiente, estética y funcional del espacio señalado.

Según la evolución de las unidades económicas dedicadas al diseño de interiores en Mexicali, en el periodo 2004-2009 éstas presentaron un crecimiento de 0.8% anualmente (INEGI, 2017a b), por lo que se considera que el crecimiento del sector está en auge. Visualizando esta situación, se determina que la demanda no ha sido satisfecha y que el mercado requiere este servicio de manera constante, por lo que se realiza este plan de negocio dentro del sector de diseño de interiores para delimitar la viabilidad y factibilidad del proyecto de creación de la empresa en este mercado.

Para tal fin, esta tesis se dividió en seis capítulos, el primero de ellos se analiza de manera general la propuesta de valor del plan de negocios de la empresa, el análisis de la ventaja competitiva y las bases que se proponen para la empresa. En el segundo capítulo se encontrará la investigación de mercado en general, se analizará la oferta y demanda del servicio,

el plan de comercialización, la fijación de precios, plan de ventas y abastecimiento. Todo lo necesario para que la empresa pueda posicionarse en el mercado y sea sustentable.

En el tercero se verá la ubicación de la empresa en relación con el mercado y competencia, la estimación del proceso del servicio y la inversión en general. La capacidad instalada es la que determina la cantidad de diseños a realizar por el equipo de trabajo. El cuarto capítulo es sobre la organización de la empresa, la estructura jerárquica y las funciones de cada puesto de trabajo. En este punto se analizará la capacitación según cada individuo y el desarrollo del mismo dentro de la empresa.

El quinto capítulo se determinan los flujos de efectivo de la organización, se pretende determinar la flexibilidad del negocio según sus movimientos financieros. El sexto se trata sobre los riesgos que pueden aparecer en proceso de trabajo del proyecto, como pueden ser los trámites, impuestos y todos los aspectos legales a los que está sometida una empresa.

A grandes rasgos, lo que se pretende es analizar cada punto que determine las oportunidades y amenazas dentro de la empresa.

Capítulo 1

Naturaleza del proyecto

1.1 La empresa

“*Elemental diseño de interiores*” es un proyecto de empresa que pretende dedicarse a armonizar los espacios de acuerdo a la personalidad, gustos, preferencias y necesidades de sus clientes. El servicio ofertara para lograr dicho objetivo es el diseño conceptual del proyecto sintonizador en conjunto con asesorías sobre aspectos del mismo.

El cliente potencial de la empresa es aquel que cuenta con casa habitación o departamento propio que busca remodelar el interior de su vivienda para su propio beneficio o de su familia. La población objetivo es la que cuenta con ingresos medio altos, que reside en las viviendas catalogadas como medio, residencial y residencial plus en la ciudad de Mexicali, Baja California ya que se detectó que existe un mercado insatisfecho en dicha ciudad.

Para ello, se fomentara la relación ya establecida con los proveedores de la industria de decoración de interiores. Estos pueden ser proveedores que recomienden nuestros servicios y que complementen a la vez el suyo, como ejemplo se proponen: mueblerías, tiendas de decoración, tiendas de iluminación o cualquier proveedor que esté relacionado con el negocio.

Comment [EN1]: Eliminar el doble espacio y reducirlo a un espacio

Por último, se tomara en cuenta a los clientes que recomienden el servicio, esto generara confianza entre los nuevos clientes que reciban estas comentarios, generando a su vez, un servicio confiable con innovación en sus diseños.

Se enfocaran las actividades clave para el funcionamiento de la empresa en las asesorías y el diseño conceptual del espacio, ya que estas son las que nos generan los ingresos en la empresa. Para que esto sea posible, es necesaria la dirección, supervisión y perspectiva del proyecto, en conjunto con la propuesta de decoración.

Comment [EN2]: Doble espacio

El modelo de negocio propuesto se expone en la Figura 1.1.

Figura 1.1. Modelo de negocio de la empresa

Aliados clave: Proveedores de la industria de decoración de interiores. (Mueblerías, tiendas de decoración y clientes que recomiendan el servicio)	Actividades clave: <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría conceptual (clásico, rustico y minimalista). • Diseño gráfico de espacios 	Propuesta de valor: Diseño de espacio de forma armónica entre lo práctico, funcional y original.	Relaciones con clientes: Atención personalizada según cada cliente vía asesoría, teléfono, email, etc.	Segmento de Cliente: Personas con casa habitación o departamento, que busquen una armonía entre espacio, comodidad y descanso. Dirigida a población con ingresos medio altos que reside en las viviendas catalogadas como medio, residencial y residencial plus.
	Recursos Clave: <ul style="list-style-type: none"> • Capital intelectual para el diseño. • Software especializado. 		Canales de distribución: <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Mercadotecnia de boca en boca • Alianzas estratégicas con proveedores de la industria del diseño • Suscripciones a revistas especializadas de diseño, arquitectura, decoración de interiores. 	
Estructuras de costos: <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos de personal de diseño • Licencias y permisos. • Certificaciones 			Fuentes de ingresos: Servicio de asesoría y diseño de interiores de casa habitación y departamentos	

La **ventaja competitiva de la empresa son los diseños creativos y originales** que se generan por medio del personal y software adecuado, esto nos permite ofrecer un servicio de calidad, eficiente y costo accesible para el segmento de mercado. Para que el personal sea competitivo, se buscara la certificación en diseño de interiores para la diseñadora, ya que esta guiara al grupo de diseño. Para que esto sea posible, la misión y visión de la **empresa** se definen como:

Comment [EN3]: Mencionar las certificaciones como ventaja competitiva

Comment [EN4]: Doble espacio

1.1.1 Misión

Crear la mejor alternativa diseño de interiores y decoración, garantizando la satisfacción del cliente con personal capacitado para realizar un servicio de calidad y software adecuado para transformar un espacio en un área con diseño estético, práctico y funcional.

1.1.2 Visión

Ser una empresa de diseño de interiores y decoración diferenciada por la originalidad de sus proyectos, teniendo gran rentabilidad en el área de Mexicali, B.C, respaldada con personal adecuado capaz de realizar el servicio de calidad al cliente. El mercado al que se enfocara de principio es los proyectos vivienda casa-habitación y departamentos, se proyecta que en 6 años se comenzara con oficinas.

1.1.3 Objetivos de la empresa

- ❖ Consolidar el plan de negocios y estrategias, así como las fuentes de financiamiento que se manejaran.
- ❖ Crear diseños que satisfagan al cliente utilizando materiales de calidad con un costo adecuado para obtener utilidades a corto, mediano o largo plazo.
- ❖ Estar en constante capacitación y actualización de nuevos métodos de diseños para ser competitivos.
- ❖ Trabajar con proveedores que manejen los productos adecuados para ofrecerle al cliente constantemente diseños originales
- ❖ Estar en contacto con los clientes de manera regular, para la retroalimentación del servicio se use de manera positiva y detectemos las áreas mejorar.
- ❖ Efectuar el estudio de mercado y estudio financiero de manera correcta para determinar la viabilidad del proyecto.

1.1.4 Análisis de la industria o sector

El análisis FODA es un facilitador ya que permite a la empresa detectar las oportunidades, amenazas, al conocer sus características internas y situación externa, según Porter (2004) su importancia radica en la planeación y estrategias que la empresa puede obtener para competir y perdurar en el mercado. Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y los puntos débiles de la organización para adecuar una estrategia que nos permita lograr el equilibrio dentro de la organización.

Comment [EN5]: Algo asi, modificar

3

En el caso específico del proyecto “*Elemental diseño de interiores*” el análisis FODA se muestra en la

Figura 1.2. Análisis FODA de la empresa

Fortalezas	Puntaje			Debilidades	Puntaje		
	1	2	3		1	2	3
Experiencia y conocimiento del mercado	X			Pocos proveedores en el país con materiales innovadores.		X	
Adaptación continua a las nuevas tendencias de diseño y decoración.		X		Desconfianza al ser empresa de nueva creación.	X		
Producto de calidad.	X			Carencia de posicionamiento del mercado.	X		
Profesionistas capacitados en las áreas de interés.	X						
Conocimiento de proveedores con precios de costo.							
Atención altamente personalizada al cliente.	X						
Oportunidades	Puntaje			Amenazas	Puntaje		
	1	2	3		1	2	3
Adecuación y accesibilidad en costo de proyectos para satisfacción del cliente.		X		Competencia especializada con precios bajos por nueva incursión en el negocio.	X		
Nuevos clientes que pueden dar publicidad		X		Decrecimiento del sector de la construcción	X		
Ubicación geográfica favorable	X			Incremento de precios de los materiales debido al factor moneda americana, esto por que algunos productos son estadounidenses.		X	
Imagen clara y definida del servicio	X			Normatividad y leyes (Impuestos y decretos por parte del gobierno)		X	
Equipamentos modernos	X						

LAS ESTRATEGIAS Y MODIFICACIÓN DEL FODA SE REVISARÁ HASTA CUANDO SE TENGAN LOS DEMÁS APARTADOS.

SE DEBE INCLUIR AQUÍ TODAS LAS ESTRATEGIAS (HASTA EL ÚLTIMO)

Capítulo 2

El mercado

En este estudio se pretende conocer al consumidor potencial que estará dispuesto a contratar los servicios de una empresa de diseño de interiores y decoración en Mexicali, Baja California, al igual que su valor comercial, oferta existente y mercado insatisfecho.

El análisis se llevó a cabo mediante información de fuentes secundarias principalmente, encuestas, sin embargo, se detectó que al tratarse de un nivel medio alto y alto, es complicado que el entrevistado contestara todas las cuestiones, ya que lo que se pretende es segmentar el mercado meta por medio de ingresos y el costo de las viviendas, por lo que los encuestados se rehusaron a comentar las cuestiones monetarias.

2.1.1 Servicios

El servicio ofertado por la empresa consiste en un diseño conceptual el cual consistirá en una proyección del diseño real de acuerdo con los gustos, personalidad y necesidades del cliente, plasmadas por la diseñadora en gráficos representando la dimensión del espacio en conjunto con los elementos de decoración, iluminación, carpintería y acabados.

Figura 2.1. Proyección del diseño de interiores en gráficos.



El cliente acudirá a la empresa con la idea de obtener un espacio diseñado con los requerimientos que solicite bajo la asesoría del diseñador, este espacio proyectado será el diseño conceptual.

Se le presenta al cliente la proyección del área de manera física, por medio de una presentación de las imágenes impresas pegadas en *foam* que se le llamarán *boards*. La presentación ayuda al cliente a dimensionar el espacio y permite que el realice los cambios necesarios según sus necesidades.

Comment [EN6]: Palabras en otro idioma llevan este formato

Figura 2.2 Proyección del espacio en imágenes plasmadas en *board*.



Al finalizar el proyecto se le entrega al cliente una caja con todos los elementos antes mencionados. A esto, se agregaran los presupuestos de proveedores, decoración y muestras de materiales seleccionados para el proyecto, todo esto dentro de una caja con el nombre de “*Elemental diseño de interiores*”.

Figura 2.3. Presentación de producto final



En caso de que el cliente no quede conforme con el servicio, se le propondrá una alternativa de diseño, acorde con las expectativas y posibilidades que el cliente requiera. Cuando el cliente no conoce sus posibles opciones, se procederá a realizar una entrevista a detalle para determinar sus gustos y preferencias, se le sugerirán los cambios apropiados y acorde al espacio por parte de la diseñadora, en caso de que aún no esté convencido sobre lo que busca, entonces se le puede sugerir la alternativa si desea seguir con el servicio, y en ese caso solamente se le cobraría un proporcional de acuerdo a las horas trabajadas por los diseñadores.

Comment [EN7]: Creo que la palabra que buscas es “se le propondrá”

Comment [EN8]: Se recomienda utilizar palabras con más de una sílaba para reflejar un léxico más pro (pendejadas pues jajaja), por ejemplo, en vez de la palabra “dar” podría ser “otorgar”, “sugerir”, etc.

2.1.2 Demanda y oferta de diseño de interiores

De acuerdo con las proyecciones de la población por localidad del *Consejo Nacional de Población* (CONAPO, 2017) y el índice de habitantes por vivienda reportado por el Censo de Población y Vivienda (INEGI, 2017), en 2017 existen 213,603 viviendas en la cabecera municipal, 149,522 se encuentran ocupadas, 7% corresponden a la vivienda media, 6% a vivienda Residencial y 6% a Residencial de lujo.

Comment [EN9]: Guardar fuente. Autor: INEGI, año 2017c, título: Censo de Población y vivienda 2010.

Comment [EN10]: Poner número

Con base en estos datos, se calcula el incremento de las nuevas viviendas es de 880 anuales promedio, debido a que ellas vive el cliente que demandara nuestros servicios.

Aunado a ello, el estudio de mercado de la vivienda (2006), menciona que el 25.1% de las viviendas ya existentes, demandan servicios de remodelación o mantenimiento de áreas del

hogar. Debido a estas razones, las estadísticas muestran que en 2017 existen 7,386 clientes potenciales que demandan el servicio.

La prospectiva de clientes y servicios del sector de diseño de interiores se muestra en la Tabla 2.1

Tabla 2.1 Prospectiva de clientes y servicios

Tipo de Vivienda	2010	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Residencial Plus	219	64	60	55	50	46	43
Residencial	219	64	60	55	50	46	43
Medias	255	74	70	64	58	53	50
Viviendas nuevas	692	202	189	174	158	145	135
Residencial Plus	2,124	2,252	2,267	2,281	2,293	2,305	2,315
Residencial	2,124	2,252	2,267	2,281	2,293	2,305	2,315
Medias	2,478	2,627	2,645	2,661	2,675	2,689	2,701
Viviendas existentes que se remodelan	6,726	7,131	7,178	7,222	7,261	7,298	7,332
Residencial Plus	58	17	16	15	14	13	11
Residencial	58	17	16	15	14	13	11
Medias	68	20	19	17	16	15	13
Viviendas nuevas que se remodelan	185	54	51	47	44	40	36
Residencial Plus	2,401	2,332	2,342	2,351	2,357	2,363	2,370
Residencial	2,401	2,332	2,342	2,351	2,357	2,363	2,370
Medias	2,801	2,721	2,733	2,742	2,750	2,757	2,765
Viviendas potenciales	7,602	7,386	7,418	7,444	7,463	7,482	7,504

Fuente: Elaboración propia con base en DK Estudios y proyectos (2006), INEGI (2017c), Flores Rojas (2015), CONAPO (2017).

Respecto a esta información, se calculó el promedio de metros cuadrados por tipo de vivienda (90.8 vivienda media, 137.8 residencial y 373.5 residencial plus) y el porcentaje de áreas que no serán diseñadas. De esta forma, se determinó que dentro de los hogares la Recámara, baño, cuarto tv y cocina ocupan el 64% de los metros totales de construcción: recámara 22%, cocina 15%, cuarto de tv 18% y baños 9%.

Según la Federación de Colegios de Arquitectos de la República Mexicana, A.C. (2015), el valor del metro cuadrado de diseño conceptual en la ciudad de Mexicali varía de acuerdo al

tipo de vivienda. De esta manera, la demanda anual potencial es de alrededor de 94.2 y 95.6 para los próximos cinco años.

Tabla 2.2 Proyección de la demanda

Tipo de Vivienda	2010	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Viviendas nuevas	692	202	189	174	158	145	135
Viviendas para modernizar	6,910	7,184	7,229	7,269	7,305	7,337	7,368
Clientes potenciales	7,602	7,386	7,418	7,444	7,463	7,482	7,504
Metros cuadrados potenciales	948,336	921,352	925,267	928,525	930,952	933,367	936,013
Ingresos promedios potenciales de todo el mercado (M.N.)	75.3	94.2	94.5	95.0	95.1	95.4	95.6

Fuente: Elaboración propia con base en [DK Estudios y proyectos \(2006\)](#), INEGI (2017c), Flores Rojas (2015), CONAPO (2017).

Comment [EN11]: Guardar fuente.

Sin embargo, debido a que existe una competencia de 7 empresas que ofrecen servicios similares al que Elemental desea ofertar; el mercado potencial se reduce a 11.7 millones de pesos por empresa, o bien, 3693 diseños/cliente. La **Error! Reference source not found.** presenta los ingresos potenciales por unidad económica existente:

Tabla 2.3 Proyección de ingresos potenciales por unidad económica de diseño de interiores

Tipo de proyecto	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Recámara	923	927	930	933	935	938
Cocina	923	927	930	933	935	938
Cuarto TV	923	927	930	933	935	938
Baño	923	927	930	933	935	938
Diseños (proyectos)	3,693	3,709	3,722	3,732	3,741	3,752
Recámara (millones de pesos)	4.05	4.06	4.08	4.09	4.10	4.11
Cocina (millones de pesos)	2.76	2.77	2.78	2.79	2.80	2.80
Cuarto TV (millones de pesos)	3.31	3.33	3.34	3.35	3.35	3.36
Baño (millones de pesos)	1.66	1.66	1.67	1.67	1.68	1.68
Ingreso potencial (millones de pesos)	11.77	11.82	11.87	11.90	11.93	11.96

En este sentido, al analizarse la oferta del servicio dentro del área donde viven los clientes potenciales, se detectaron 7 competidores que se encuentran posicionados en la mente del cliente como diseñadores de espacios.

1. **Diseños y decoraciones de Bárbara:** La empresa tiene ya varios años funcionando en el negocio de la venta de muebles y accesorios. Muchos clientes conocen a la decoradora, sin embargo, el negocio se limita a venta de muebles, decoración e iluminación. Ubicado en plaza 686 sobre Calzada Cetys.
2. **Palomas Interiors:** Este negocio es prácticamente nuevo en la ciudad de Mexicali, sin embargo tiene años de experiencia en el negocio de venta de muebles. Anteriormente estaban posicionados en el Centro, Ca., a partir de la crisis del 2008, fueron cambiando de ubicación hasta llegar a Mexicali. Su fuerte es la venta de muebles, accesorios decorativos e iluminación. Ubicado en la plaza a un lado de residencial Aurea, sobre Calzada Cetys.
3. **Faride Slim:** Arquitecta especializada en paisajismo, con experiencia en decoración y diseño de interiores, se puede apreciar su trabajo en algunas de las casas de la UABC. Su fuerte es más arquitectónico, su estilo se aprecia como clásico y pulcro.
4. **Marcela Mora:** Arquitecta con experiencia en diseños de interiores, destaca en su enfoque de diseño de interiores en negocios, aun así no descarta los proyectos en casa habitación. Un estilo clásico.
5. **AT Ztudio:** Grupo de arquitectos con enfoque a diseño y decoración de interiores a negocios, empresa relativamente nueva, sin embargo con un concepto fresco y diferente ya que se han posicionado en menos de 5 años con clientes de otros arquitectos y empresas de diseño y decoración de interiores.
6. **Duhagón:** Empresa de diseño y decoración de interiores, con especialistas en arquitectura. Su mercado meta son los residenciales de lujo como San Pedro Residencial I y II. Esta empresa también se dedica a fabricar sus muebles. Sin embargo, a partir del 2017 se cambiaron a la ciudad de Tijuana dejando un mercado desatendido.

los gastos, ya que la mayoría de los clientes de viviendas prefieren pagar en efectivo las parcialidades, no requiriendo un documento fiscal que avale el pago.

Así pues, el valor mínimo que la empresa debe alcanzar en el primer año es de 1 millón de pesos, que son equivalentes a 249 proyectos promedio con el precio base de metro cuadrado, es decir, entre 66 clientes y 59 clientes anuales, o bien, 7,754 metros cuadrados promedio básicos por diseñar, agregando el 20% del ingreso por gestión con los proveedores.

Tabla 2.4 Precio de espacios por tipo de vivienda

Tipo de Vivienda	Precio del m2	Recamara	Cocina	Cuarto TV	Baños
Medio	72.0	1,437	980	1,176	588
Residencial	80.0	2,426	1,654	1,985	992
Residencial Plus	119.0	9,778	6,667	8,000	4,000

Fuente: Con base en información de la Federación de Colegios de Arquitectos de la República Mexicana, A.C. , (2015).Nota: Los precios están sujetos a agregar la mano de obra. Adicional se agregara el 20% de gestión.

La tabla nos muestra el valor de venta será por proyecto, de acuerdo los metros cuadrados invertidos por proyecto serán las diferencias. Este promedio es la base para el cálculo del diseño conceptual. Se tomara en consideración los gastos de elaboración y los gastos derivados del diseño. Las especificaciones del precio serán mencionadas en la siguiente

En conclusión, las proyecciones del mercado potencial de Elemental diseños indican que la empresa puede acceder a un ingreso sólido por los 5 años en proyección, cubriendo los gastos generados por el funcionamiento de la empresa si se captura. No obstante, el sector es muy sensible a las crisis económicas, el envejecimiento de la población, y el cambio de normatividad en el sector de construcción de viviendas.

Estas situaciones contrajeron un 70.8% la demanda de nuevas viviendas en el periodo 2010-2017 (ver Tabla 2.1), por lo cual, la empresa debe monitorear constantemente este tipo de indicadores.

Por el lado de la oferta, la competencia tiene diferentes características y estuvieron enlistadas solamente por el posicionamiento en la conciencia del consumidor. Aunque ninguno de ellos maneje el proyecto de diseño de interiores solamente conceptual, existen variables las cuales pueden considerarse competencia.

El mercado es exclusivo, por lo que es de difícil acceso ya que no cuenta con una lista de proveedores. Los clientes existentes cuentan con un proveedor de confianza y con el que han trabajado anteriormente por algún tiempo. Sin embargo una estrategia a favor de la empresa Elemental es buscar los clientes insatisfechos dentro de este mercado e invitarlos a conocer la empresa para ofrecer el servicio con la ventaja competitiva de la especialización en el diseño conceptual, esto es, la estrategia del especialista que consiste en ofrecer un mejor servicio al cliente que el de la competencia, de manera que satisfice las necesidades mejor que las otras empresas. El objetivo de esta estrategia es aumentar nuestra rentabilidad con una participación de mercado de esfuerzo mínimo. El consumidor recomiende nuestro servicio a personas que sean clientes potenciales para el negocio.

2.1.3 Plan de introducción al mercado

El plan de mercado es el que nos ayudara a posicionarnos, consolidar las ventas y mantenernos competitivos dentro del sector. En este punto, se hará mención al servicio, la distribución, el plan de ventas y las bases para que la comercialización se lleve a cabo.

Esta herramienta determinara los procesos para que se alcancen los objetivos de mercado, de acuerdo a las 4 p's (precio, producto, punto de venta y promoción).

2.1.3.1 Distribución y puntos de venta

De acuerdo al servicio propuesto, se sugiere que la empresa distribuya de manera directa el servicio, sin intermediarios, a esto se le llama marketing del negocio al consumidor (B2C). o distribución exclusiva.

En base a que el tipo de cliente que contrata a este servicio es más selectivo con su tiempo y recursos, opta por obtener un servicio personalizado que se ajuste a sus expectativas, este compromiso lo ofrece Elemental diseño de interiores.

La distribución del producto va de la mano con la capacidad de elaboración del proyecto, determinada por el equipo de diseño en la empresa.

El cliente podrá disponer del proyecto que contendrá el diseño del espacio en conjunto con los presupuestos, relación de proveedores y muestras, se entregaran dentro de una caja, misma que el cliente podrá recoger en el punto de venta que será la oficina de Elemental diseño, ubicado en Plaza la Gran Vía sobre Calzada Cetys.

El pago del proyecto se hará en dos partes, 50% al inicio del proyecto y 50% al finalizar el diseño, esto se realiza en la última revisión del proyecto antes de entregar la caja con el proyecto final. El tipo de pago puede realizarse tanto en efectivo como con tarjeta de crédito.

Se seleccionó la ubicación por la cercanía que se tiene con el mercado meta, esto nos permite abastecer el mercado potencial, mantener un control sobre los proyectos a entregar en un tiempo determinado y a minimizar los costos de distribución al no utilizar nuestros medios de transporte para hacer la entrega.

2.1.3.2 Promoción del producto o servicio

La promoción que se llevara a cabo será por medio de redes sociales:

- Página oficial de la empresa.
- Facebook.
- Instagram.

La promoción más efectiva en este sector, es la publicidad de boca en boca, ya que la persona que busca contratar el servicio se basa en la experiencia de otra persona que anteriormente ya lo adquirió. Estas personas son claves ya que recomiendan con detalles el servicio y directamente con los clientes que buscan realizar una remodelación en un área determinada.

Sin embargo, la mercadotecnia digital que se ofrece en las redes sociales, nos permite estar en contacto con el cliente las 24 horas los 365 días del año, el alcance no solamente es a nivel local, si no que puede extenderse a mas lugares, las ventas pueden generarse de mane-

ra que el cliente puede acceder a la página web oficial y contratar el servicio al hacer contacto con la empresa, entre otros.

Otra manera de promoción son las alianzas estratégicas con proveedores de la industria del diseño, pueden ser desde tiendas de decoración, mueblerías, despachos de arquitectura o cualquier empresa que trabaje en conjunto con el diseño de interiores.

Se buscaran suscripciones a revistas especializadas de diseño, arquitectura, decoración de interiores. Como propuesta están *MADE* y *DETAIL*.

2.1.3.3 Fijación y políticas de precio

2.1.4 Sistema y plan de ventas

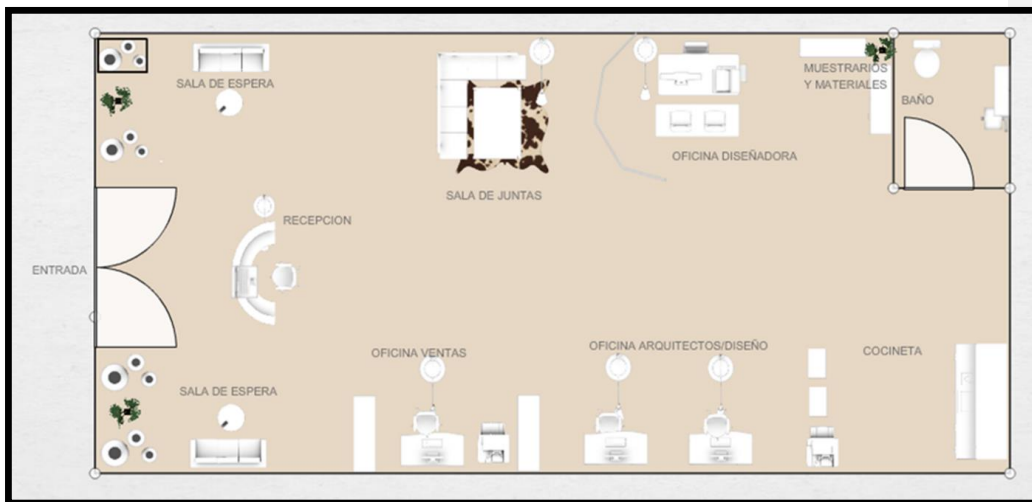
2.1.5 Plan de abastecimiento

Capítulo 3

Producción

3.1 Ubicación de la empresa

Figura 3.1 Diseño y distribución de la planta y oficina



En estas instalaciones se desarrollaran el proceso productivo de la empresa, el cual consta de los siguientes pasos:

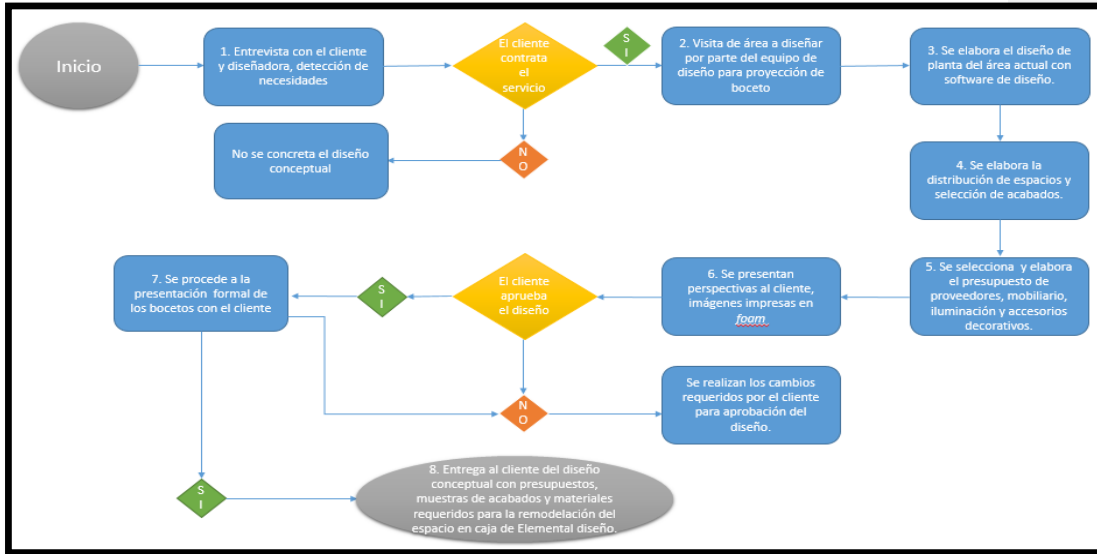
1. El servicio parte de una entrevista con el cliente, el cual nos compartirá sus gustos y preferencias del proyecto a ejecutar.
2. Seguido, el diseñador acudirá a la obra física y analizara el espacio a diseñar. El análisis se realiza de manera física, midiendo el espacio para después realizar un boceto de la proyección. También se estudian los posibles materiales a utilizar de acuerdo al espacio.
3. En esta fase se comienza con el diseño, los diseñadores lo ejecutaran con ayuda de los programas: *Autodesk autocad, Sketchup, Photoshop, 3D Max, Lumion*. Una vez con el boceto, se realiza una planta del estado actual en la computadora, utilizando

Comment [EN13]: Copiar el formato de las palabras en otro idioma (antes mencionado)

los programas de diseño. Cada zona debe contar con un espacio mínimo recomendable según el uso que tenga. Se debe tener una imagen esquemática de la vivienda dependiendo de dónde se sitúen las diferentes zonas. Esto es la planta de zonificación.

4. Una vez que ya se cuenta con la planta actual, es momento de realizar la distribución del espacio que requiere cada área. Se debe elegir para cada elemento el sitio más adecuado tanto por su situación como por las medidas necesarias para su uso. Una vez realizada la distribución, se seleccionaran los materiales a utilizar. Aquí se estructura el espacio con las divisiones necesarias.
5. En esta etapa, se seleccionan los acabados así como la carpintería e iluminación. Esto al gusto y necesidades del cliente.
6. Ya seleccionado el mobiliario, entonces se procede a generar las perspectivas del proyecto, esto nos permite tener un mejor entendimiento y comprensión con el cliente, con esto, el cliente puede visualizar el espacio y aprobar el proyecto o detectar cuáles son los cambios a proceder.
7. Una vez aprobadas las perspectivas del espacio, se realiza una presentación formal del proyecto en conjunto con los presupuestos de materiales, proveedores, carpintería, acabados e iluminación al cliente. En caso de que surja alguna duda o corrección a los presupuestos, se procede a modificar.
8. Ya definido el proyecto y teniendo en cuenta la aprobación final del cliente, es momento de entregar el proyecto final. En caso de que el cliente decida optar por realizar la obra, se le facilitara un arquitecto que pueda llevarlo a cabo.

Figura 3.2 Diagrama de flujo proceso diseño conceptual



3.2 Características de la tecnología

Se propone para el arranque de operaciones se adquieran el equipo correcto para la elaboración de los diseños. El equipo será seleccionado de acuerdo a los requerimientos del equipo de diseño, así como los programas a utilizar para la elaboración de los bocetos, esto es esencial y nos ayuda a fortalecer nuestra ventaja competitiva. En la Figura 3.3 se especifica los elementos a solicitar:

Figura 3.3 Tecnología para empresa Elemental

EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACIONES	Piezas
Computadora de escritorio marca Apple -21.5pulgadas Intercore 8gb Modelo MK142LL/A	3
Garantía Apple	3
Software Office	1
Impresora HP OFFICEJET Pro 6978 Wireless	1
Memoria externa Bidul Black 3.0 portable	1

Software	
Autodesk	1
Autocad,	1
Sketchup,	1
Photoshop	1
3D Max	1
Lumion	1

Las licencias de los programas se pagaran de manera anual directamente en los sitios oficiales de cada uno. La tecnología que se hace mención, es la necesaria para comenzar labores.

3.3 Equipo e instalaciones

Se requiere adecuar el local con las instalaciones correspondientes a piso, eléctricas y pintura, los baños ya están incluidos. Por cuestión de clima en Mexicali, se aconseja para el local la instalación de 2 equipos de aire acondicionado, ya que son los necesarios para refrigerar el área de 82 metros cuadrados. El equipo de transporte es necesario para realizar el levantamiento del espacio del proyecto.

Figura 3.4 Equipo de transporte e instalaciones para local.

EQUIPO DE TRANSPORTE	Piezas
Unidad RAM 700 Regular CAB Marca: Dodge	1
EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO	
Equipo de aire a/c Minisplit 2.0 Tons Marca Frigidaire con instalación incluida	2
INSTALACIONES	Unidad
Piso de ingeniería (99m2 total= 1065 pies2, incluye desperdicio) Proveedor Lowes, Model #PUM2571	47.00
Instalaciones eléctricas (varias)	1.00
Detallado de pintura en paredes, proveedor franklin ríos	66.58

3.4 Materia prima

El tipo de servicio que se brindara al cliente se basa en el diseño conceptual, por lo que requiere mano de obra y tecnología para llevarlo a cabo. En este caso, no se maneja materia prima por que la mano de obra es la fuente que genera el servicio.

3.5 Capacidad instalada

3.6 Manejo de inventarios

3.7 Mano de obra requerida

3.8 Programa de producción

Capítulo 4

Organización

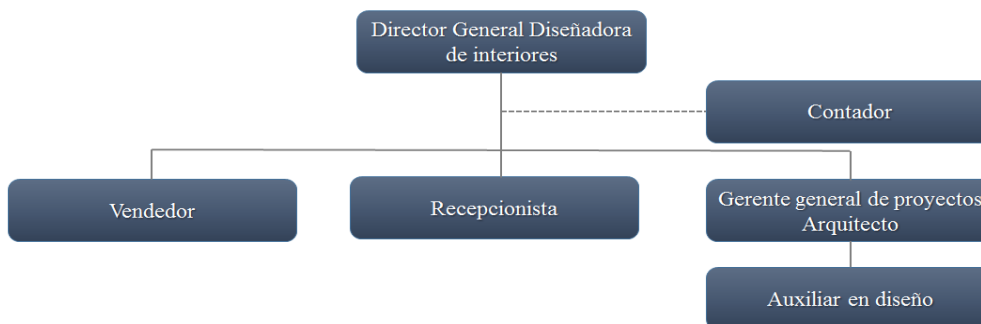
4.1 Estructura organizacional

La estructura la empresa es fundamental para el desarrollo de las actividades que se van a realizar dentro de la misma. La asignación correcta de las funciones es vital para determinar las responsabilidades de cada individuo. El organigrama permite determinar la jerarquía de autoridad y coordinación dentro de la empresa. Los puestos que se requieren para iniciar las funciones de la empresa son:

- Decoradora de Interiores- Gerente general./Administrativo
- Arquitecto- Gerente de proyectos/ Área Diseño.
- Dibujante/auxiliar en diseño - Área Diseño.
- Recepcionista- Administrativo
- Vendedor- Ventas

El organigrama es un diseño estructurado de la empresa que nos permite identificar nos permite identificar la organización de la compañía. Se divide dependiendo de las funciones y áreas que participan en la empresa, desde administración, diseño y ventas (Figura 4.1).

Figura 4.1 Organigrama de empresa Elemental



La jerarquía de la empresa Elemental diseño de interiores y decoración, empieza con el gerente general, quien es el líder de la organización, seguido por la el gerente de proyectos que reporta a gerencia general los avances de los proyectos. Como apoyo está el auxiliar de diseño, recepcionista y contador.

4.2 Funciones específicas por puesto

La estructura organizacional de la empresa definió los puestos de trabajo necesarios para que la compañía comience operaciones. Dentro de la organización es necesario realizar un análisis de puestos que nos permitan definir el perfil, funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. El puesto de trabajo determina la función del individuo, así como su comportamiento, representa la dinámica que existe entre todos los individuos de la empresa Tabla 4.1

Tabla 4.1 Estructura organizacional por funciones de puesto

Profesional	Perfil	Funciones y responsabilidades	Sueldos y salarios anual
Director General Diseñadora de interiores	Diseñador de interiores con título universitario, conocimientos globales del funcionamiento de una empresa, capacidad de dirección y liderazgo, capacidad crítica de análisis, espíritu de observación, fortaleza mental y física.	<ul style="list-style-type: none"> - Representación legal de la empresa. - Contratar todas las posiciones gerenciales a futuro. - Planificación y desarrollo de metas de la empresa. - Crear y mantener buenas relaciones con clientes y proveedores. - Realizar la comercialización directa del servicio con todos los clientes de la empresa. 	\$ 453,600.00
Gerente de proyectos Arquitecto/a	Licenciado en arquitectura con título universitario, con conocimientos sólidos de programas, distribución de espacios y proyección del área con mobiliario, iluminación y decoración.	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar, dirigir y evaluar los procesos dentro del área de diseño. - Dibujo de planos de proyectos en los programas que maneja la empresa. - Encargado de generar las actualizaciones necesarias para dar seguimiento a la decoración del espacio requerido. - Responsable de coordinar los avances del proyecto. - 	\$356,400.00

Auxiliar en diseño	Estudiantes de diseño con conocimientos de programas Autocad, Sketchup, Photoshop, 3D Max y Lumion.	<ul style="list-style-type: none"> - Dibujo de planos de proyectos en los programas que maneja la empresa - Levantamiento físico y fotográfico de espacios a través de mediciones. 	\$96,000.00
Recepcionista	Estudiante, técnico o carrera trunca, con conocimientos de paquetes informáticos.	<ul style="list-style-type: none"> - Operación de teléfonos, - Recepción de correspondencia. - Atención al cliente. 	\$81,000.00
Vendedor	Estudiante, técnico o carrera trunca, con conocimientos en ventas y paquetes informáticos.	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Seguimiento de actividades relacionadas con la venta - Actitud de compromiso, responsabilidad, paciencia y determinación. - Facilidad de palabra y conocimiento del mercado. - Habilidades en búsqueda de prospectos de nuevos clientes, generar ventas, cierre de venta y servicio postventa. 	\$153,900.00

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Capacitación del personal

Al personal se le brindara la capacitación de acuerdo al puesto de trabajo que labora. El programa de capacitación de manera general será el siguiente:

Fase 1. Inducción y orientación del personal de la empresa: En esta etapa se definirán los valores de la empresa, misión, visión, instalaciones, objetivos de la empresa, competidores, áreas de trabajo, los procesos que se van a implementar y lo que deriva del puesto de trabajo de cada empleado. Se evalúa esta fase con una serie de preguntas en relación con la información proporcionada.

Fase 2. Conocimientos y habilidades: Aquí se enfocara a cada puesto de trabajo. En el caso de los diseñadores, especialmente se reforzara sus conocimientos en actualizaciones del software que maneja la empresa para proyecciones de diseño. En el área administrativa, dependiendo del puesto, se proporcionara capacitación al director general en administración y gestión de empresas, comercialización, manejo de recursos humanos, diseño de interiores y software de diseño. En el área de ventas, se brindara capacitación en comercialización,

ventas, atención al cliente, entre otros. La evaluación de cada capacitación varía según el programa que se llevó a cabo.

Fase 3: Trabajo en equipo para elevar el potencial de competitividad: Se enfocara en buscar capacitaciones que refuercen el trabajo en equipo, así como la comunicación entre los trabajadores, esto para prevenir errores o la toma de decisiones correcta en situaciones bajo presión. La finalidad es fomentar la confianza en el trabajador y en el ambiente de trabajo. .Las capacitaciones están sujetas a realizarse tanto en el área de trabajo como en aulas, según el curso.

En esta fase también se agregan las certificaciones (College, 2017), el cual maneja la certificación en para diseño de interiores en San Diego, California, Estados Unidos.

4.4 Desarrollo del personal

Según (Siliceo, 2004), es importante identificar los requerimientos del personal, de acuerdo al perfil de cada empleado. El diagnostico comienza desde el reclutamiento, en donde se determina lo que busca el empleado dentro de la organización y la manera en que busca desarrollarse en la empresa.

La empresa estará en constante actualización de mejoras que contribuyan al desarrollo del empleado, primero se le entregara un plan de carrera dentro de la empresa para identificar las habilidades y deficiencias del personal, esto nos ayuda a delimitar la responsabilidad de acuerdo al trabajador (véase plan de carrera en Figura 4.2).

Figura 4.2 Plan de carrera para personal empresa Elemental

Plan de carrera			
<i>¿Quién soy?</i>		<i>¿Quién quiero llegar a ser dentro de la organización?</i>	
<i>Mis fortalezas</i>		<i>Mis debilidades</i>	
Objetivos y necesidades			
Conmigo mismo		Con mi familia	
<i>Objetivo</i>	<i>Fecha caducidad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Fecha de caducidad</i>
1		1	
2		2	
3		3	
<i>¿Qué requiero para lograrlo?</i>		<i>¿Qué requiero para lograrlo?</i>	
1		1	
2		2	
3		3	
Con mi trabajo y empresa		Con el exterior	
<i>Objetivo</i>	<i>Fecha caducidad</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Fecha caducidad</i>
1		1	
2		2	
3		3	
<i>¿Qué requiero para lograrlo?</i>		<i>¿Qué requiero para lograrlo?</i>	
1		1	
2		2	
3		3	

Seguido se buscara dar retroalimentación sobre su trabajo dentro de la empresa y la dinámica que lleva con el personal de la empresa. La finalidad de estas acciones es buscar que el empleado alinee sus objetivos personales con los de la empresa, de manera que esto lo motive en la productividad de su trabajo.

4.5 Administración de sueldos y salarios

4.6 Evaluación del desempeño

Efectivamente, en una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, por consiguiente ha de esperarse una apor-

tación de dicho puesto para con la organización; además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad,

Capítulo 5

Finanzas

5.1 Sistema contable de la empresa

CONCEPTOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNI-TARIO	TOTAL MN
INVERSION TOTAL				\$1,361,795
INVERSION FIJA				\$312,603
Remodelacion:				
Piso de ingenieria (99m2 total= 1065 pies2, incluye desperdicio) Proveedor Lowes, Model #PUM2571	47.00	1	\$1,886	\$88,642
Instalaciones electricas (varias)	1.00	1	\$25,000	\$25,000
Detallado de pintura en paredes, proveedor franklin rios	66.58	1	\$276	\$18,344
Renta de local	81.89	16	\$1,348	\$27,627.85
EQUIPO DE TRANSPORTE				\$204,900
Unidad RAM 700 Regular CAB	pza	1	\$204,900	\$204,900
EQUIPO DE COMPUTO Y CO-MUNICACIONES				\$84,192
Computadora de escritorio marca Apple -21.5pulgadas Intercore 8gb Modelo MK142LL/A	pza	3	\$ 22,549.80	\$67,649
Garantia Apple	pza	3	\$ 3,464.50	\$10,394
Software Office	pza	1	\$ 1,639.80	\$1,640
Impresora HP OFFICEJET Pro 6978 Wireless	pza	1	\$ 2,049.80	\$2,050
Memoria externa Bidul Black 3.0 portable	pza	1	\$2,460	\$2,460
MUEBLES DE OFICINA		4	\$1,025	\$23,511.04
Silla RENBERGET	pza	3	\$1,025	\$3,074.39
Mesa Kullaberg	pza	1	\$2,870	\$2,870
Escritorio Malm	pza	1	\$3,260	\$3,260
Escritorios Kallax	pza	2	\$5,104	\$10,208
Iluminacion- GODMORGON	pza	4	\$1,025	\$4,099.18
Equipo de aire acondicionado				\$25,018.41
Equipo de aire a/c minisplit 2.0 Tons marca Frigidaire con instalacion incluida	pza	2	\$12,509	\$25,018.41
INVERSION DIFERIDA				\$22,832
TRAMITES				\$22,832
Registro público de comercio	tramite	1	\$8,932	\$8,932
Contrato de CFE	trámite	1	\$2,900	\$2,900
Contrato de agua	tramite	1	\$1,000	\$1,000
Constitución de la sociedad	trámite	1	\$10,000	\$10,000

5.2 Flujo de efectivo

5.3 Estados financieros proyectados

5.4 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras

5.5 Sistema de financiamiento

Capítulo 6

Riesgos críticos

6.1 Aspectos legales de implementación y operación

6.2 Definición del régimen de constitución de la empresa

6.3 Trámites de apertura

6.4 Trámites fiscales

6.5 Trámites laborales

Anexos

Listado de clientes potenciales

Formatos de trámites legales

Información relevante complementaria

Directorios de fuentes de información

Entrevistas

Referencias

- College, S. D. (2017). *Interior design programs*. Obtenido de <http://www.sdmesa.edu/academics/academic-programs/interior-design.shtml>
- CONAPO. (2017). *Proyecciones de la población 2010-2050*. Obtenido de CONAPO: <http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Proyecciones>
- DK Estudios y proyectos. (2006). *Estudio de mercado de la vivienda*. Mexicali.
- Federación de Colegios de Arquitectos de la República Mexicana, A.C. . (2015). *Calculadora de Aranceles Profesionales para Arquitectos*. Obtenido de Federación de Colegios de Arquitectos de la República Mexicana, A.C.: <http://www.miguelgarcia.xyz/honorarios/>
- INEGI. (2017). *Censo de Poblacion y Vivienda 2010*. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=02>
- INEGI. (2017a). *Censos Económicos 2004*. Obtenido de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/default.aspx>
- INEGI. (2017b). *Censos Económicos 2009*. Obtenido de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/default.aspx>
- Porter, M. (2004). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2da ed., Vol. 3a reimpresión). (J. C. Pecina Hernández, Trad.) Ciudad de México: Compañía Editorial Continental.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitacion y desarrollo de personal*. México, D.F.: Limusa S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores.