

La casa del arte gráfico

Bibliani Gisela
Levi Julia

2003

Resumen ejecutivo:

Idea:

Para definir una idea, no sólo hace falta creatividad e ingenio, sino que también hay que tener en cuenta la situación actual del país, la cual no es muy buena. Sin embargo, estos hechos no impiden que una buena idea junto con el capital necesario disponible pueda llevarse a cabo, y ser un éxito.

El emprendimiento que se quiere realizar con este trabajo surge de la idea de reposicionar y reforzar un negocio que ya está en marcha y que tiene una conocida trayectoria y, a su vez tiene mucho reconocimiento a nivel país.

De esta manera, lo que se quiere lograr es el mejoramiento de la logística y la distribución, acompañado de un mejor servicio y accesibilidad de los productos que actualmente se comercializan.

Hay que tener en cuenta una serie de requisitos para que la misma pueda ser llevada a la práctica.

La idea debe ser:

- Clara: esto significa, que se deben especificar todos los puntos referentes al plan de negocios de una manera precisa, sin dejar librado al azar ninguna conclusión.
- Concisa: no se debe desarrollar el concepto de la idea más de lo necesario.
- Realizable: debe reflejar la realidad que se vive hoy en día, y comprobar que es posible llevarla a la práctica.
- Cuantificable: tiene que especificarse el capital necesario y la rentabilidad que se espera obtener.

Concepto del negocio:

Se trata de una empresa familiar, dedicada a abastecer a las imprentas, artes gráficas, casas de serigrafía, de rotulación, carteleros, fábricas textiles, y otras, de los insumos necesarios para la elaboración o venta de sus productos a los consumidores finales.

La Casa del Arte Gráfico S.A. actúa como mayorista y distribuidor al mismo tiempo.

Misión:

Para definir la misión la empresa tuvo en cuenta que ésta debe estar orientada al mercado. Es preciso saber que los productos y las técnicas pasan de moda, pero las necesidades básicas del mercado pueden durar eternamente. Una misión bien elaborada significa que, no debe ser limitada o demasiado amplia, deben ser realistas, específicas y practicables. Deben estar ajustadas al ambiente del mercado, deben ser motivadoras.

Sobre la base de todos estos factores, la empresa desarrollo la siguiente misión:

- Satisfacer las necesidades de los profesionales de las artes gráficas, proveyendo los materiales e insumos necesarios para la elaboración de sus productos.
- Nos preocupamos por hacer que su negocio crezca a la par del nuestro.

Objetivos:

La empresa entiende que los objetivos deben fijarse luego de haberse estudiado las amenazas y oportunidades, y considera los aspectos que los afectarán.

Si bien la empresa cuenta con diferentes objetivos para la casa central como para la sucursal, en este punto nos vamos a referir a los objetivos que tienen que ver con el nuevo plan que se quiere realizar, es decir, ***abrir una sucursal en la ciudad de Santa Fe.***

Por lo tanto los objetivos son los siguientes:

- Posicionarnos en la mente de los consumidores potenciales y existentes en la ciudad de Santa Fe y sus alrededores, como una empresa orientada a la satisfacción de las necesidades.
- Lograr una participación del mercado del 45%
- Obtener una rentabilidad del 30% sobre la inversión inicial
- Mejorar la logística y distribución de la empresa, optimizando los servicios y atención a los clientes.

Esto se medirá por medio de las ventas reflejadas en un período, el cual puede medirse en meses o años. En este caso la empresa va a basarse en la información anual que la misma refleje.

Aspectos importantes del negocio para alcanzar el éxito:

Teniendo en cuenta los datos financieros, los diferentes análisis de punto de equilibrio, las proyecciones de utilidades, los flujos de fondo, los estados contables proyectados, el retorno en cuanto a requerimientos de capital y demás análisis realizados durante el desarrollo del plan de negocios, se llegó a la conclusión de que la apertura de una sucursal de La Casa del Arte Gráfico en la ciudad de Santa Fe va a ser exitosa.

Los números a continuación afirman lo dicho anteriormente:

- Capital requerido: \$ 157856,11
- Rentabilidad: 33 %
- V.A.N: 34412,45

Sobre la base de los datos expuestos, la apertura de la sucursal en Santa Fe es rentable y conveniente, ya que, la rentabilidad proyectada dio un valor muy próximo al esperado, el cual era del 30%, y tras los estudios realizados obtuvimos un 33 %; a su vez el V.A.N. (valor actual neto) obtenido fue de 34412,45, lo cual hace que el valor de la empresa aumente en esa proporción.

Por lo tanto, si el capital requerido es de \$ 157856,11 y el VAN es de 34412,45, no cabe duda que el negocio es más que rentable y conveniente.

Situación actual:

Es difícil poder explicar hoy en día lo que se está viviendo a nivel país, porque se están produciendo grandes cambios, ya sea político como sociales, a nivel país y mundial, y, desgraciadamente estos cambios no son alentadores.

El 11 de septiembre de 2001 se producen una serie de atentados, uno de ellos a las torres gemelas de New York, provocando el derrumbamiento total de las mismas, y un centenar de muertes; el otro, ocurrido el mismo día al pentágono, con una destrucción parcial de su edificio, pero sin muertes. Ambos atentados fueron con aviones de línea aérea, en el cual viajaban cientos de pasajeros (todos muertos).

El pánico que se vivió fue muy grande a tal punto que EE.UU. hizo todo lo posible para cobrar venganza, y aseguró bombardear a todo Afganistán u otro país sospechado de este hecho. A su vez, la bolsa de ese país cayó abruptamente, dado los hechos ocurridos. Muchas empresas se han visto en serios problemas económicos por tratar de mantenerse en pie, y otras cuantas que han cerrado por las pérdidas presentadas en la bolsa.

En la Argentina, el clima no era muy diferente, si bien no hubieron atentados, ni amenazas, el país se encontraba en un decaimiento constante y sin fuerza política.

El, en ese entonces presidente de la Argentina, Fernando de la Rúa, junto con el ministro de economía Domingo Cavallo, deciden implementar el famoso (en ese momento muy desconocido), corralito, esto es, retener todos los plazos fijos, ya sean en dólares, los cuales han sido pesificados, como en pesos; cuentas corrientes y cajas de ahorros, sin permitirle al pueblo que retire su dinero, y haciendo que el mismo circule dentro del sistema bancario, con transferencias, cheques, etc., y permitiendo retirar sólo un monto determinado y fijo por semana o el acumulado del mes (\$ 1200). A su vez, los sueldos de los empleados debían pagarse por el sistema bancario, realizando las empresas depósitos en cuentas especiales con costos para los empleadores elevados.

Esta medida implementada abruptamente provoca una reacción en el pueblo muy particular, se comienzan a producir manifestaciones colectivas de la gente y de todas las clases sociales, en su mayoría la clase media, ya que fue la más afectada. Tras varios y consecutivos reclamos provocan la renuncia del presidente y junto con él, la del ministro de economía.

A raíz de ese inesperado hecho asumen varios presidentes con gobiernos muy cortos (de hasta solo una semana), sin éxito, hasta que por último el parlamento decide que asuma el Dr. Eduardo Duhalde.

Se tomaron varias medidas para tratar de que el país saliera adelante, tales fueron: reducir las retenciones de los empleados para que los mismos dispongan de mayor cantidad de dinero para gastar; aumentar el impuesto a las importaciones y reducir el de exportaciones; obligar a aquellas empresas que desearan despedir personal que tengan que pagar el doble de indemnización, y muchas otras medidas internas que no han tenido la repercusión ni el efecto deseado como para que no se llegara a la devaluación, como se llegó. Sin evitar nombrar la cada vez mayor deuda que se tiene con F.M.I. y con el B.I.D., organismos que han prestado y financiado a la Argentina.

En estos momentos el peso es una moneda completamente depreciada en relación con el dólar (moneda de referencia), y como ya no se puede emitir más dinero se han creado bonos para mantener la economía del país. Estos bonos son provinciales, y se los utiliza como moneda de curso legal (aunque no lo sea), ya que han tenido una circulación tan grande que ha llegado, en algunos casos, a reemplazar al peso.

La pobreza ha aumentado de manera considerable y se ha llegado al máximo deterioro de las necesidades básicas, como ser la educación y la salud, ya que el gobierno no tiene los recursos para mantener semejantes erogaciones de dinero.

Actualmente se está viendo una pequeña reactivación de algunas empresas que habían cerrado tras la crisis y ahora vuelven a abrir sus puertas como cooperativas, y otro tipo de

organización que les permita seguir trabajando y mantener la cantidad de empleados como en sus comienzos.

En el rubro de las artes gráficas, que es el que más nos interesa, la recesión se ha sentido, pero las empresas continúan abiertas, a pesar de los grandes esfuerzos; y las compras que las mismas realizaban han disminuido. Lo que más perjudica a este rubro es que los productos son todos importados, por lo tanto sus precios varían según la variación del peso en relación con el dólar.

La última medida implementada por el Estado ha sido abrir el corralito, permitiendo a las personas físicas como jurídicas disponer libremente del total de su dinero. Esto ha calmado mucho al mercado, y por suerte se ha estabilizado el peso, manteniéndose en una relación promedio de \$3.55 por dólar.

Esta estabilidad se debe a que los bancos están ofreciendo altas tasas para realizar plazos fijos, ya que necesitan disponer de fondos para hacer frente a sus obligaciones, más en aquellos bancos que han necesitado de redescuentos.

Cabe destacar que esta libre disponibilidad del dinero no es para aquellas personas que habían realizado plazos fijos, y que los tenían en dólares o en pesos, ya que aún continúan sin poder retirar su dinero y mucho menos hacerlo en dólares como lo habían depositado, ya que el mismo fue pesificado a una tasa de \$1.40.

Análisis de las tendencias:

La industria gráfica, como sector participante del mundo de la alta tecnología, es un terreno abonado para lo que se ha denominado “nueva economía”. Se habla de las diferentes posibilidades que aporta la red al mundo gráfico.

Es obvio que se está hablando mucho de expresiones tales como e-commerce, e-business, e-procurement, B2B, etc. Por otra parte, la utilización de Internet por parte de la industria gráfica va creciendo en forma evidente y cada vez es más alto el número de horas de conexión media que tienen las empresas de artes gráficas. Según una estadística realizada en Estados Unidos, en el año 2000, los impresores de aquel país dedicaron una media de 239 horas de conexión a Internet al año. En España, una pequeña encuesta realizada recientemente nos daba una cifra de 56 horas al año por empresa. Esto significa que, con toda probabilidad, habrá un crecimiento notable en la familiarización de, al menos, una persona, en cada empresa del sector gráfico.

Pero, por otra parte, existe mucha confusión en nuestros mercados de habla hispana sobre las posibilidades reales de todo aquello que se incluye bajo la expresión “e-commerce”. La mayoría de la gente sigue pensando que se trata simplemente de comprar o vender en forma de subasta o aprovechando oportunidades o como si se tratara de una venta por catálogo, sin contacto entre proveedor y cliente.

La empresa:

La casa del Arte Gráfico S.A. es una empresa fundada en 1979, en sus comienzos sólo se encontraba su fundador junto quien, junto a su mujer, manejaba el escaso negocio.

Se fabricaban tintas de serigrafía, llamadas Poligraf, en un pequeño laboratorio y luego se vendían a domicilio a toda persona relacionada con el rubro de las artes gráficas.

A su vez, se realizaban viajes por el interior del país tratando de incertar las tintas en un mercado un tanto desconocido.

De a poco la aceptación fue creciendo como así también el boca en boca, lo cual hizo que tuvieran que instalarse en un local comercial (Pasco 1675) y contratar a un empleado de venta al público para el mostrador y uno administrativo para que lleve las cobranzas y demás trámites necesarios para el óptimo funcionamiento del negocio.

El mercado fue presentando posibilidades de expansión en otras líneas de productos, como ser los vinilos, y por supuesto que esa posibilidad se aprovechó y se procedió a la comercialización de este producto tan particular, transformándose en el producto más fuerte de la empresa. Pero tal crecimiento no podía suponer la misma estructura y la escasez de empleados, por lo tanto se contrataron a dos empleados más para el mostrador (venta al público), un administrativo y uno exclusivamente para la sección de créditos y cobranzas, ya que se vendía en cuenta corriente a plazo. A su vez, se comenzó a implementar una estrategia de comercialización con representaciones exclusivas de las marcas más importantes del mercado (3M, Dover, Oracal, etc.), y los proveedores más reconocidos por el rubro (Helioday, Pintesint, Quiplast).

Se realizaban ventas en todo el país, y se abrió una sucursal en la ciudad de Córdoba a tan sólo dos años de abierto el local de Rosario, es decir, casa central, demostrando con eso el gran crecimiento y la solvencia que la empresa presentaba.

Esta solvencia e imagen se mantuvo a través del tiempo y el reconocimiento fue cada vez mayor, a tal punto que se prosiguió con exportaciones a Brasil.

En el año 1998 el laboratorio, ubicado dentro del local comercial se muda a un local a parte, construyéndose en el mismo una fábrica con 5 empleados dedicados a la elaboración exclusiva de tintas para serigrafía, la misma está ubicada en la calle Mr. Ross 2535.

Cabe aclarar que todos los locales, el comercial, la sucursal de Córdoba como la fábrica, son propios, y en ningún momento la empresa ha optado por alquilar.

El 1 de abril de 2002, y en medio de una terrible recesión, la empresa se muda a un local ubicado en la calle Callao 2698, el cual tiene 1000 m³ y presenta mayores comodidades y por supuesto que una imagen de empresa muy diferente, ya que los clientes perciben el constante crecimiento e inversión en beneficio del negocio.

Hoy en día La Casa del Arte Gráfico S.A. ha contratado a dos empleados, ambos destinados a la fábrica, que a raíz de la devaluación del peso, fue la U.E.N. que mayor crecimiento ha presentado, por ser sus productos de elaboración nacional con la misma calidad que los importados. Realiza ventas a todo el país, tiene distribuidores propios y un viajante que se encarga de atender a aquellos clientes residentes en el interior.

También las exportaciones han crecido de manera considerable de los productos Poligraf, aumentando sus volúmenes y clientes.

La empresa cuenta con una página web (www.lcdag.com.ar) en la cual se pueden conocer todos los productos que la misma comercializa como así también realizar pedidos vía e mail, (anexo 3). Existe un asesoramiento técnico y personalizado. Las líneas de productos se han diversificado en todas sus formas, se comercializan tintas para serigrafía, offset, vinilos, y otros accesorios que hacen que los clientes puedan conseguir todo lo necesario para su óptima venta y elaboración de productos finales en un mismo local.

Organigrama:

- 1- Casa central Rosario: la estructura de esta empresa se caracteriza por ser muy chata, hay una permanente comunicación entre los distintos departamentos.

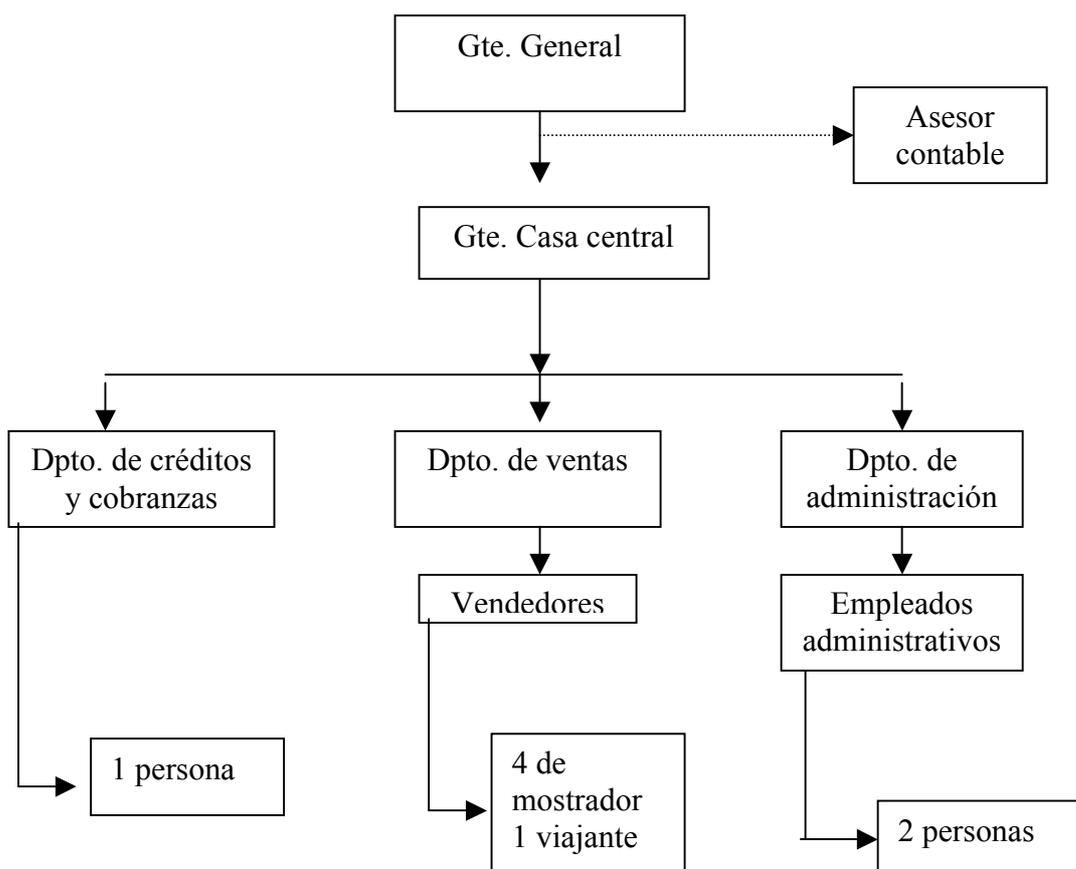
El gte. gral. es quien se encarga de tomar las decisiones de mayor importancia, dirige y controla el óptimo funcionamiento de toda la empresa, incluida la sucursal de Córdoba (no hay organigrama de la misma porque no es el objetivo del informe).

El gte. de la casa central es el mismo gte. gral., y delega en los departamentos las tareas que quiere que los mismos desarrollen. Dentro del departamento de créditos y cobranzas se realizan los reclamos de deudas en ctas. ctes. que los clientes puedan tener y se definen los plazos de venta que se le otorgarán a los mismos, en el caso de que ellos lo requieran. Se analizan los juicios por incobrables y se controlan los ctas. ctes. de todos los clientes. En el departamento de ventas se encuentran los vendedores, tanto el viajante (1) como los de venta al público (4), ellos preparan los pedidos, ya sea para entregar dentro de la ciudad como para el resto del país, que se envían por el contrareembolso; asesoran y promocionan ciertos productos en el mostrador y están al tanto de todos los inconvenientes que los productos puedan presentar, y lo informan al gte. gral. para que el mismo pueda encontrar una solución. En el departamento administrativo hay tres empleados que se dedican a controlar el funcionamiento general de la empresa, pagar los impuestos y otras deudas que la empresa pueda presentar, como así también se pagan los sueldos y se realizan los pagos a proveedores y controles de sus ctas. ctes.

El asesor contable es una persona fuera de la empresa, también se lo podría llamar staff, y está encargado de asesorar al gte. gral. sobre ciertas decisiones de importancia, controla que las funciones administrativas y de créditos y cobranzas se estén realizando de la mejor manera posible.

En cuanto a la cadena de distribución, la empresa se maneja con transportes de terceros que se encargan de entregar la mercadería a los distintos puntos del país, en tiempo y forma, y la misma es abonada en el momento de entregada la mercadería. Si el pedido es para un cliente dentro de la ciudad de Rosario, el mismo es entregado por un cadete, también externo a la empresa.

Tras las nuevas modalidades de pago, la empresa no vende en cta. cte. sino que lo hace al contado o con cheque, ya sea propio o de terceros, pero al día, o con depósitos o transferencias a las cuentas propias de la empresa. Antes las modalidades eran distintas y se vendía en cta. cte. a plazo de 30 días, pero con la escasez de dinero, esto es imposible y se deben asegurar las cobranzas.



2- Sucursal de Santa Fe: en este organigrama observamos la estructura que tendrá la sucursal de Santa Fe. Como se puede ver la misma es sencilla y muy chata, respetando el organigrama de la casa central, el gte. gral. es el mismo, ya que, como nombramos antes, él tiene el control y manejo de todos los locales.

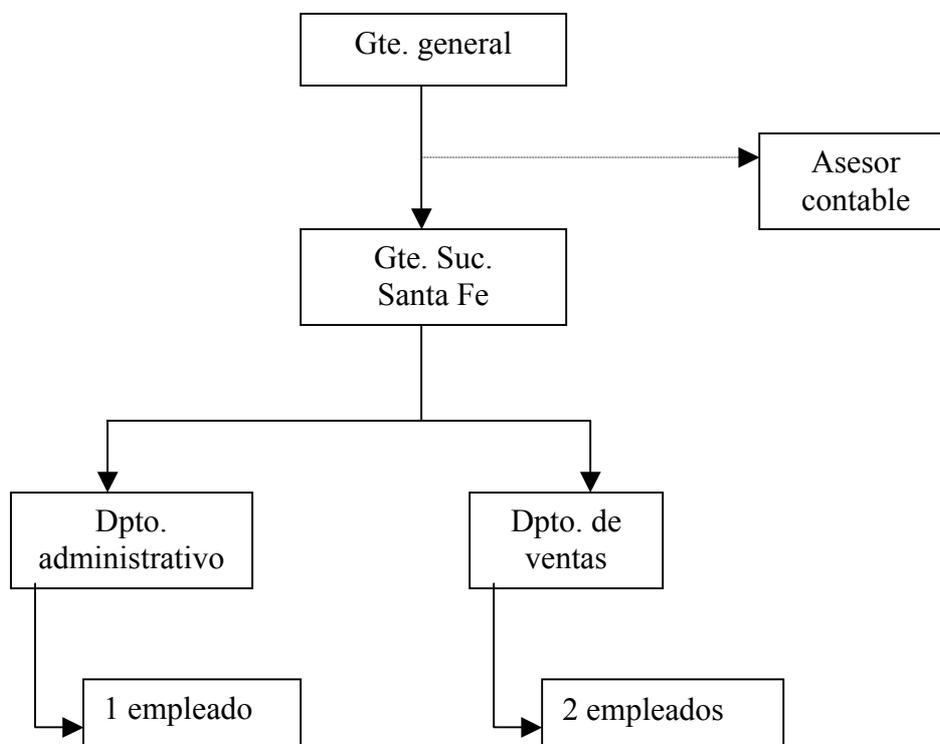
El gte. de la sucursal será una persona perfectamente capacitada, que cuente con las habilidades suficientes como para dirigir a un grupo pequeño de trabajo y pueda tomar decisiones en el momento que sea necesario, debe ser una persona que tenga aptitudes de líder, esta persona controlará toda la sucursal, informará a casa central semanalmente y por escrito las ventas y pagos que la misma ha realizado, y rendirá en ese informe una caja con el dinero sobrante que será administrado en casa central, llevará una planilla de caja general con todos los ingresos y egresos, y la misma será controlada mensualmente con el cierre del I.V.A. por casa central.

Esta sucursal, al igual que la sucursal de Córdoba, no realizará las compras de mercadería ni los pedidos a los proveedores, sino que le hará el pedido al encargado de compra de la casa central para que él sea quien hable y negocie directamente con el proveedor el precio de la operación., donde le especificará que la mercadería sea enviada a la sucursal de Santa Fe. Esto permite el mayor control de la sucursal ya que a menor responsabilidad y menor manejo, mayor es el conocimiento de la sucursal.

En el departamento de ventas habrá dos vendedores de mostrador quienes realizarán los pedidos y atención a los clientes, entregarán la mercadería requerida en tiempo y forma a los distintos puntos del país por medio de transportes o la casa central (más adelante explicaremos este punto).

En el departamento administrativo estará el gerente de la sucursal, ya que es él quien se encargará del manejo y control de la sucursal, rendirá las cajas y administrará el dinero.

En cuanto a la cadena de distribución, esta sucursal se manejará de la misma manera que la casa central, con transportistas de terceros o cadetes para pedidos dentro de la ciudad. Los pagos son de la misma forma, acortándose toda venta a plazo.



Matriz de expansión del producto – mercado:

La empresa utilizará esta matriz para conocer sus oportunidades de crecimiento mediante una estrategia de mercado, que consistirá en dar a conocer la apertura de un nuevo local en la ciudad de Santa Fe, por medio de publicidades gráficas en revistas especializadas (más adelante se explicará el tema), y otros medios informativos.

La Casa del Arte Gráfico busca una estrategia de desarrollo de mercado, por tratarse de un mercado nuevo (en la ciudad de Santa Fe) en el cual se quiere incursionar. La empresa no va a modificar sus productos, sino que va a crear una imagen de empresa y fidelización superior. Si bien no es una tarea fácil de realizar, hay que tener en cuenta que es una empresa que le vende a todo el país, por eso es que muchos de los clientes son de la ciudad de Santa Fe y, al tener un local en esa ciudad, hace que se sientan más identificados con la compañía y puedan tener trato directo y asesoramiento específico, sin tener que realizar sus consultas telefónicamente o vía e-mail; además de poder captar nuevos clientes en el mercado y así elevar las ventas y utilidades de la empresa.

Es muy importante destacar que en Santa Fe no existe empresa alguna de estas similitudes o características, por lo tanto convierte a La Casa del Arte Gráfico en una de las empresas que cuenta con más sucursales en todo el país.

Esta matriz es un instrumento de planificación que sirve para la identificación de las oportunidades de crecimiento de las empresas por medio de la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto o de la diversificación.

- 1- Penetración del mercado: esta estrategia es útil si lo que se quiere es incrementar las ventas de los productos actuales en los segmentos de mercados actuales, sin cambiar el producto en ninguna forma.

La empresa no se encuentra en esta categoría por no elaborar una estrategia de penetración en el mercado.

- 2- Desarrollo del mercado: esta es una estrategia de la empresa para el crecimiento de la compañía, que identifica y desarrolla nuevos segmentos de mercado para los productos actuales.

- 3- Desarrollo del producto: esta estrategia ofrece productos modificados o nuevos a los segmentos actuales del mercado. El concepto de producto se desarrolla para convertirlo en un producto físico, con el fin de asegurarse de que la idea de producto se pueda convertir en un producto factible.

- 4- Diversificación: es una estrategia para el crecimiento de una compañía que inicia o adquiere negocios fuera de los productos o negocios actuales que esta tenga.

Segmentación:

La Casa del Arte Gráfico busca posicionarse en la mente de los consumidores ya sea actuales o potenciales, y quiere lograrlo mediante una estrategia de desarrollo de mercado, es de suma importancia lograr una buena segmentación.

El criterio de segmentación que se usó para este plan de negocios fue el de segmentación geográfica, la cual es una técnica muy común, debido a que las necesidades del consumidor y la utilización de los productos están relacionadas entre sí. Es decir, los productos que la empresa comercializa (vinilos, tintas serigráficas y de offset) y los clientes (actuales o potenciales a los que apunta la empresa) van a tener como común denominador el rubro de las artes gráficas.

El segmento al cual se apunta es muy particular, ya que es una región que tiende a tener los mismos valores, actitudes y preferencias de estilo, estamos hablando del N.E.A., Nor Este Argentino, (abarca tanto las provincias del norte y las del este de la Argentina).

El objetivo de abrir la sucursal en la ciudad de Santa Fe es que se puedan atender a los clientes de esa región (N.E.A.), y hacerles más accesibles el alcance del producto y el contacto con la empresa

Si sabemos que el mercado se compone por todas las personas u organizaciones con necesidades por satisfacer, dinero que gastar, y el deseo de gastarlo, debemos entender que es de suma importancia conocer a qué segmento queremos llegar, ya que a todo el mercado sería una utopía, o imposible.

La segmentación de mercados consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda.

La empresa, al segmentar, identifica las necesidades de los clientes de un sub mercado y luego decide si conviene diseñar una mezcla de marketing para satisfacerla.

Para que una segmentación sea exitosa se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- debe ser mensurable y los datos que la describen deben ser obtenibles. La casa central recopila los datos mediante una base de datos de clientes y de productos, los selecciona e identifica según líneas de productos para luego procesar la información y así obtener los datos más precisos.
- el segmento tiene que ser accesible, con un costo mínimo y sin desperdiciar esfuerzos. Es un segmento accesible por tratarse de un rubro específico, y contar con una base de datos actualizada, esto hace que a su vez sea accesible y de mínimo costo.
- el segmento debe ser lo bastante grande para que resulte rentable. Se tiene en cuenta que la empresa comercializa en todo el país, y también cabe destacar que lo está haciendo en mercados internacionales, en países tales como Brasil, Chile, Uruguay, Venezuela y Colombia.

Ciclo de vida del producto:

Cuando una empresa decide analizar el ciclo de vida, ya sea de un producto o de una compañía, es muy importante que tenga en cuenta la situación actual, a nivel micro y macroeconómico, ya que cualquier estado crítico que presente un país y que afecte el comportamiento y crecimiento de una empresa va a afectar el resultado de este tipo de análisis.

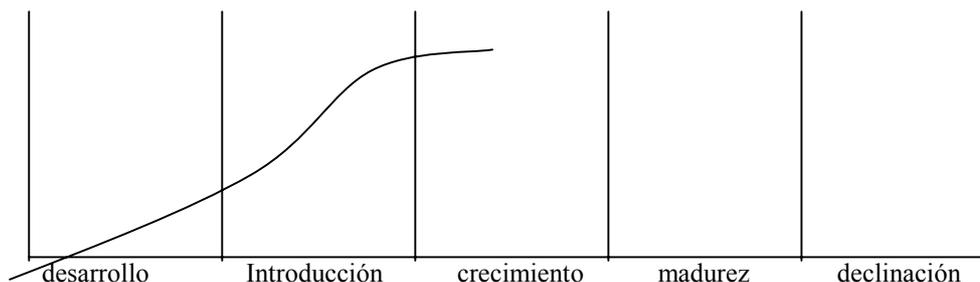
La Casa del Arte Gráfico es una empresa que se dedica a la distribución de varios productos detallados con anterioridad, es por ello que en el momento de desarrollar el ciclo de vida, se debería enfocar en una línea de productos por vez, analizarla y sacar sus respectivas conclusiones. Pero en este caso se ha optado por desarrollar el ciclo de vida de la empresa en su conjunto, como si se tratara de una línea de productos y analizarla en su relación con la competencia, los posibles y actuales clientes, y sus proyecciones de venta estimadas, y el promedio de evolución de crecimiento de una empresa en un mercado con tanta incertidumbre y muy inestable en términos monetarios, económicos y financieros.

El ciclo de vida de un producto es la demanda agregada durante un largo período de tiempo para todas las marcas que comprenden la categoría genérica de productos.

El ciclo consta de cinco (5) etapas: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación.

El concepto de vida del producto se aplica a una categoría genérica de productos y no a marcas específicas.

- 1- Desarrollo: se inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para un nuevo producto. Durante el desarrollo del producto las ventas son nulas y aumentan los costos.
En esta etapa surgió la idea de abrir una sucursal, se analizaron las posibles localidades y ciudades, con sus respectivas características. Empezando por aquellas donde la empresa presenta menor alcance, terminando por las que actualmente está comercializando. Se analizó el nivel socioeconómico de la zona y las posibilidades de desarrollo a nivel empleo.
Tras la investigación se llegó a la conclusión de que la mejor ciudad, no solo por ser un mercado atractivo sino también por tratarse de un punto estratégico para la compañía, es la ciudad de Santa Fe. Además, cabe mencionar que en esta ciudad no existen competidores, y es la ciudad que mayor crecimiento ha presentado en los últimos tiempos en este rubro.
- 2- Introducción: un producto se lanza al mercado mediante un programa de marketing, habiendo pasado por la etapa de desarrollo, es decir, la selección de ideas. Esta etapa es la más riesgosa y costosa, ya que se invierte mucho dinero para obtenerla aceptación del producto en el público.
En esta etapa se hicieron análisis de inversión, punto de equilibrio, ratios, etc., para poder determinar el costo de inserción. A continuación se buscó un local apto para este tipo de productos, y se analizó el costo de poner en marcha una sucursal de estas características.
- 3- Crecimiento: en esta etapa las ventas y las ganancias crecen con gran rapidez. Los competidores entran al mercado con gran rapidez, siempre que las ganancias sean fuertes. Es por eso que las utilidades comienzan a disminuir hacia el final de la etapa. En poco tiempo la empresa alcanza la etapa de crecimiento, ya que se ve el aumento de sus ventas (por medio de una proyección de ventas), y por ende comienza a percibir utilidades y ganancias.
Los competidores fuertes aun no han ingresado al mercado, solo los pequeños locales que venden algún producto perteneciente al rubro, pero sus precios son superiores a los nuestros, esto se debe al poco poder de negociación que tiene estos negocios. Se ha visto un gran crecimiento en el rubro de las imprentas, casa de serigrafías y rotulación, es decir, que han aumentado nuestros clientes potenciales.
La casa central es una U.E.N. que se encuentra en una etapa de crecimiento, llegando a la madurez, ya que aún se realizan promociones y estrategias para abarcar la mayor porción del mercado posible, y cuenta con capital suficiente para invertir en propiedades, mercaderías y comenzar con importaciones y exportaciones. Todo esto ayuda para que la posibilidad de abrir una sucursal en la ciudad de Santa Fe se lleve a cabo con gran éxito.
- 4- Madurez: en la madurez es donde se alcanza el máximo nivel de ganancias, pero las mismas comienzan a declinar. Esto se da cuando las ventas se estancan. La disminución de las ganancias se da por la gran competencia que existe en el mercado.
- 5- Declinación: se llega a esta etapa por varias razones:
 - desaparece la necesidad del producto
 - aparece un producto mejor o más barato que satisface la misma necesidad
 - la gente se cansa del producto.



Para poder administrar el ciclo de vida de un producto es necesario averiguar como se alcanzará el máximo éxito con la marca a lo largo del ciclo.

En la etapa de crecimiento se deben diseñar estrategias apropiadas para la marca dentro de una categoría, es decir, la promoción que haga que el público desee la marca de la compañía. Actualmente La Casa del Arte Gráfico tiene una publicidad en una revista llamada El Oficio Gráfico, destinado al mercado de las artes gráficas e imprentas, a su vez realiza un intensivo asesoramiento vía mail, e informa sobre las nuevas tendencias y/o evoluciones que ha presentado el mercado, y por ende en la compañía.

Estas decisiones dependerán de cómo entran los competidores en el mercado y del desempeño de la marca dentro de la categoría.

Durante la etapa de madurez se debe diseñar una nueva promoción o idear nuevas aplicaciones, en el caso de La Casa del Arte Gráfico, la misma ha decidido abrir una sucursal, con la misma se trata de hacer incrementar el valor y la imagen de la empresa en el mercado.

Para evitar la declinación se debe:

- asegurarse de que los programas de marketing y promoción sean lo más eficientes posible. Es algo que la empresa está implementando, por el momento con personal externo a la empresa, pero no se descarta la posibilidad de crear un departamento destinado al análisis y proyectos de inversión.
- reducir los tamaños o modelos que no sean rentables. En estos momentos no presenta departamentos o productos sin rentabilidad.
- reducir los costos al máximo posible. Política siempre implementada en todos los departamentos.
- mejorar el producto en sentido funcional o revitalizarlo de alguna manera. En este caso, por ser distribuidores en su mayoría de los productos que comercializa, lo único que se puede realizar es un posicionamiento y asesoramiento que incremente el valor de la marca y la imagen de la empresa.

Productos y servicios:

La Casa del Arte Gráfico cuenta con una gran variedad de líneas de productos destinados al consumo de las imprentas, casas de serigrafía, gigantografía y otras relacionadas con el rubro. La serigrafía, una de las líneas más importantes de la empresa, es un método manual muy utilizado, que permite la impresión de diversos materiales, tales como, madera, vidrio, telas, acrílicos, plásticos, etc. El principio de la impresión serigráfica se basa en la permeabilidad a la tinta de un tejido de trama fina, extendido en un bastidor de madera con una malla de seda perfectamente tensada. La forma se puede imprimir pintando con lacas impermeables directamente sobre la tela o fotografiando sobre ella.

Los vinilos consisten en un papel siliconado de 137 grs/m².

Este material está desarrollado para toda clase de usos publicitarios reflectivos, como ser vehículos, planchas con inscripciones como así también señales de seguridad y bandas de seguridad. También, está especialmente desarrollado para rotulaciones permanentes en señalizaciones iluminadas desde atrás y para gráficas en vidrios y ventanas y cumple los requerimientos de la industria de la rotulación computada.

Es posible el pegado en seco o en húmedo debido a que el adhesivo utilizado no cambia de color.

Métodos de Impresión: se recomienda la técnica serigráfica.

Datos técnicos: espesor: 100 micrones, sin papel soporte siliconado ni adhesivo (Según norma DIN 53 370)

Duración mínima (colocado por especialistas): 5 años (Aplicación vertical)

Temperatura de aplicación mínima: 8°C

Vida media: 2 años, a 20°C, y con una humedad relativa ambiente del 50%

Consideraciones generales:

La superficie sobre la que deba ser aplicado debe estar perfectamente limpia, y exenta de polvillo, grasas, o cualquier otra contaminación, pintura fresca o superficies pintadas deben ser dejadas descansar un mínimo de 24 horas después de su curado o secado completo. La compatibilidad con determinadas lacas y pinturas debe ser testeada por el usuario antes de aplicar el film.

1- Productos:

- Poliestireno de alto impacto
- Corrugado plástico
- PVC espumado
- PVC transparente rígido calandrado
- PVC autoadhesivo
- Material imantado
- Tintas, solventes y auxiliares Quiplast
- Tintas Pintesint
- Solventes, diluyentes y retardadores Poligraf
- Productos para limpieza/ recuperado de marcos
- Emulsiones serigráficas
- Bases y aditivos para estampación textil Vortex
- Tintas para sublimación Vortex
- Pigmentos para estampación textil Vortex
- Telas poliéster monofilamento para serigrafía
- Espátulas para serigrafía resistentes al agua
- Vinilos calandrados Oracal
- Vinilos fundidos Oracal
- Vinilos translúcidos fundidos Oracal
- Vinilos Transparentes Oracal
- Vinilo fluorescente, poliéster y esmerilado Oracal / 3M
- Vinilos reflectivos
- Bandas reflectivas perimetrales
- Telas transluminados / blackout / banner / frontlight
- Papel posicionador R- Tape
- Flock y Flex OS2000 Termotransferible
- Laminados en caliente GMP
- Tintas y cartuchos Encad GS
- Tintas y cartuchos Encad GX

- Tintas y cartuchos Encad Go
- Insumos Inkjet Milano
- Insumos Inkjet Encad
- Insumos Inkjet AGFA
- Insumos Inkjet Orajet

2- Servicios:

- Servicio de tensado de marcos
- Servicio de grabados de marcos
- Máquinas serigráficas semi automáticas
- Máquinas serigráficas manuales
- Calesitas textiles
- Secadores metálicos
- Artículos varios (dispositivos, cortaespátulas, flejes, planchas, etc).



Si bien La Casa del Arte Gráfico presenta una extensa variedad de productos, los mismos se agrupan en prácticamente tres grandes categorías, serigrafía, vinilos y offset.

Estas tres líneas presentan una rentabilidad del 30 %, ya que su venta y comercialización se da en serigrafía y vinilos en proporciones iguales, presentando la línea offset una rentabilidad mayor, por ser productos de elaboración propia.

En lo que respecta a los pedidos de compra de mercaderías, estos se deben realizar con una anticipación de entre 3 o 4 días hábiles, dependiendo de los proveedores.

El pago de la misma es anticipado, ya que se han cortado todas las modalidades de venta a plazo que antes existían con la mayoría de proveedores, y puede ser con cheque propio (en su mayoría) o de terceros, depósito bancario, o transferencia, también se puede pagar con bonos (lecop, patacones), o pesos.

En el caso de la venta de mercadería a los clientes, se utiliza la misma modalidad que los proveedores tienen para con la empresa, es de contado, con cheque (propio o de terceros), bonos (lecop, patacones), o depósito, transferencia en nuestra cuenta corriente. Los clientes que se encuentran fuera de la ciudad abonan la mercadería cuando el transporte hace entrega de la misma, o bien, puede realizar cualquiera de las operaciones bancarias anteriormente mencionadas, y así, en cuanto la operación haya sido acreditada, poder hacer entrega de la mercadería.

La sucursal de Santa Fe se manejará de la misma manera, debiendo cobrar todo en el momento, y esta aclaración la hacemos porque anteriormente se vendía en cuenta corriente a la mayoría de los clientes, dándoles un plazo de 30 días para que abonen o cancelen su cuenta.

Las ventas que se realizan en el mostrador son más sencillas, ya que el cliente va con el dinero o cheque y en el mismo instante se le hace entrega de la mercadería. En estos casos, se intenta realizar una venta cruzada, tratando de anexar junto al pedido del cliente otro producto adicional que le sirve de complemento al que se desea llevar, como por ejemplo, tintas con diluyentes, PVC con tintas, vinilos con espátulas, etc..

Sin embargo, no es la política particular de la empresa, ya que los clientes, en general, realizan pedidos específicos y están al tanto de los productos que necesitan. En el caso de que tengan alguna duda, se los asesora de la mejor manera posible.

Como toda empresa familiar, siempre existen productos que se desearían agregar a los ya existentes, pero muchas veces, el miedo de que no se puedan comercializar de una manera eficaz, hace que se prolongue la decisión de su incorporación. Estos productos son: policarbonato, acrílicos y la realización de gigantografía.

A su vez, existe la posibilidad de exportar muchos de los productos a otras partes del Mercosur, como ser, Uruguay, Paraguay, etc., excepto Brasil que ya se está exportando. De todas formas, nunca se descarta la idea y posibilidad de expandir el negocio, sólo que en estos momentos de gran incertidumbre, la posibilidad se ve disminuida.

Matriz de crecimiento-participación:

El enfoque de Boston Consulting Group:

Con esta matriz lo que se intenta reflejar es cómo una compañía clasifica sus líneas de productos teniendo en cuenta el índice de crecimiento de mercado, el cual proporciona una medida de lo atractivo que es este último, y la participación relativa del mercado, que sirve como una medida de la fuerza de la empresa en ese mercado.

Las U.E.N. (unidades estratégicas de negocios) se clasifican como estrellas, vacas de efectivo, interrogaciones y perros.

- Estrellas: son productos de alto crecimiento y elevada participación. Se necesitan considerables inversiones para financiar su crecimiento rápido. Poligraf entra en esta categoría, ya que en estos momentos es una U.E.N. que está teniendo un alto crecimiento en el mercado, y por lo tanto presenta erogaciones de dinero más importantes. Los productos que comercializa son tintas para serigrafía, offset, etc. Como se nombra anteriormente, esta marca es elaborada en la Argentina y sus insumos son, en su mayoría, nacionales, por lo tanto, y teniendo en cuenta la devaluación que se vive en estos momentos, es mucho más competitiva que otras marcas en relación a precio-calidad, para los mercados extranjeros y es la que se utiliza para las exportaciones.
- Vacas de efectivo: son productos de bajo crecimiento y participación elevada. Necesita de una inversión menor para conservar su participación en el mercado. Producen el efectivo que se utiliza para pagar cuentas y para apoyar a otras U.E.N. que requieran de inversión.

Se considera que los vinilos y la serigrafía corresponden a esta categoría por tratarse de líneas de productos muy importantes, y ser el fuerte de la compañía.

- Interrogaciones: son de baja participación y crecimiento elevado en el mercado. Requieren gran cantidad de efectivo para conservar esta participación y sobre todo, para incrementarlo.

La empresa en estos momentos no presenta ningún producto o línea de producto que se pueda agrupar en esta categoría.

- Perros: son de bajo crecimiento y baja participación. Pueden generar efectivo suficiente para mantenerse por sí mismas, pero no son grandes fuentes de efectivo.

La línea de papeles se puede incluir en este grupo, por tratarse de un producto que no cuenta con una demanda importante pero sí con la suficiente como para mantenerla en el negocio, ya que le da la ventaja de que el cliente sabe que puede contar con el producto en el caso de que lo necesite. Es decir, no genera grandes utilidades como así tampoco pérdidas.



Proveedores:

La empresa mantiene una muy buena relación con sus proveedores, ya que los mismos pueden afectar la disponibilidad de suministros y mercaderías.

También hay que tener en cuenta el gran poder de negociación que nuestra empresa tiene con respecto a ellos, ya que es una de las empresas líderes en el mercado y por lo tanto a los proveedores les conviene que sea su cliente principal.

Los proveedores actuales más importantes son:

1- Helioday: tel: (011) 45829551

Direc.: Pasaje el alfabeto 1416 Nazca

Helioday es quien le provee a la empresa todos los vinilos, para rotulación y otras técnicas de impresiones autoadhesivas.

Es uno de los proveedores más importantes, del cual La Casa del Arte Gráfico es su distribuidor exclusivo.

2- Quiplast: te: (011) 47522309

Direc: Calle 29 n° 2976

Le provee todas las tintas para serigrafía, dejando que la empresa pueda comercializarlas con plena libertad, ya que también es distribuidora exclusiva de las mismas.

3- Pintesint: tel: (011) 46540060

Direc.: Rondeau 1200

Provee tintas para impresión, especialmente para la elaboración de estampados en telas y otros usos publicitarios, como ser gráficas, gigantografías, etc.

4- Guaira: tel: (011) 45721930

Direc.: Gabriele Mistral 3434

Este proveedor se especializa en la comercialización de telas para la realización de todo tipo de carteles. Como ser back lights, front lights, etc.

5- Dover: tel.: (011) 45534618

Direc.: Av. Warnes 2225

Provee todos los adhesivos para la elaboración de calcos, como así también de vinilos marca Oracal.

La sucursal de Santa Fe, en el momento de necesitar mercadería, como ya se explicó en párrafos anteriores, deberá realizarle el pedido a la casa central, quien se encargará de contactar al proveedor, hacer el pedido y enviarle el pago para que la mercadería sea entregada a la sucursal; esto se debe a que el dinero lo maneja casa central, y es por eso que la sucursal hace rendiciones de caja semanales, para que disponga del suficiente dinero como para hacer el pedido en cuestión.

Sin embargo la sucursal contará con dinero suficiente como para hacer frente a los pagos de sueldos, impuestos y demás gastos que surgen del simple funcionamiento de un local comercial. Junto a las rendiciones de caja se deben detallar y enviar comprobantes de todos los pagos que la misma ha realizado, para así poder controlarla y estar al tanto de todo el manejo que allí se realiza.

Canales de distribución:

Para La Casa del Arte Gráfico S.A., es de suma importancia la distribución, ya que vende en todo el país, y es necesario que tenga una excelente relación con los transportistas, porque de ellos depende que el producto llegue en tiempo y forma.

El canal de distribución de la empresa es muy sencillo, data de un proveedor que provee la mercadería, como en su mayoría este proveedor es de la ciudad de Buenos Aires, el transporte, a cargo de la empresa, es quien se encarga de hacer llegar la mercadería al local, ya sea en casa central como en la sucursal de Córdoba y en un futuro en la sucursal de Santa Fe; ellos se guían según se le indique. El pago por su servicio es de contado (en la mayoría de los casos, excepto un transporte que trabaja en cuenta corriente), y en el momento de recibir la mercadería.

Una vez que esta en el local, la misma, una vez vendida es entregada al cliente, si el mismo es de otra localidad y requiere que se la envíen, la empresa le informa el nombre del transporte en el cual se enviará, detallando día, hora y lugar de entrega, el pago lo efectúa el cliente, tanto de la mercadería como del transporte. Es por eso que se dice que vende por el contra reembolso. Esto significa que, en el momento en que la mercadería llega a destino, la misma no podrá ser entregada si antes el cliente no abona el importe del transporte y el de la mercadería (si el pago de la mercadería fue pactado al contado).

Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios, para su utilización o su consumo.

Es una de las variables del marketing mix, que se ocupa de la organización de la distribución física de los productos. Abarca un conjunto de operaciones necesarias para llevar los

productos desde el lugar de fabricación o compra primaria, en este caso la casa central Rosario, hasta los lugares de consumo, en la sucursal de Santa Fe.

Las funciones de la distribución son las siguientes:

a) Acondicionamiento de los productos. Todos los empleados están perfectamente capacitados sobre la forma de embalaje que deben tener los productos y la cantidad de cajas que se puede apilar, ya que dependiendo del material o producto, la misma va a variar. Por lo general el embalaje es en cajas de cartón corrugado, para el caso de las tintas, y para los papeles, los mismoa se envuelven en un material llamado streach, que protege y deja ver el material ha transportar.

b) Almacenamiento de los productos. La empresa cuenta con un depósito amplio y con espacio suficiente para que la mercadería permanezca el tiempo necesario, y bajo las condiciones de temperaturas adecuadas. Cabe destacar que estos productos, sobre todo los vinilos, presentan un vencimiento de casi 5 años, por lo tanto no es problema si su rotación no fuera constante, si bien lo es.

Todos los empleados de la sucursal Santa Fe recibirán un perfecto asesoramiento sobre le embalaje y fraccionamiento de la mercadería, ya que de ellos dependerá el estado en el cual le llegue la mercadería al cliente.

c) Fraccionamientos por pedidos. Cada pedido que realiza un cliente es despachado con un transporte particular y con su correspondiente dirección como así también un remito de la compañía. Los mismos estás separados según se trate de tintas o de vinilos.

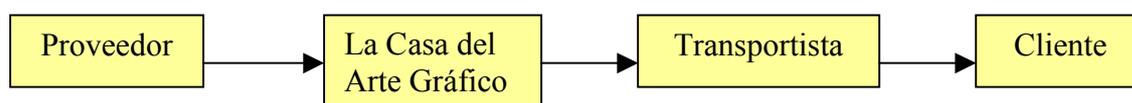
d) Transporte de los productos. Cada localidad tiene un transporte asignado, por lo tanto el cliente sabe que su mercadería es enviada siempre por el mismo transporte y retirada en el mismo lugar, en el caso de que no se trate de un envío a domicilio.

El diseño de los canales de distribución consta de cuatro pasos a saber:

- 1- Se selecciona el tipo de canal de distribución
- 2- Se especifica la función de la distribución dentro del mix de mkt.
- 3- Se establece la intensidad adecuada de distribución (cantidad de intermediarios que intervienen)
- 4- Se escogen las empresas que distribuirán el producto.

La Casa del Arte Gráfico ha seleccionado el tipo de canal de distribución n° 3, ya que dependiendo de la localidad a la cual tenga que enviar la mercadería, se utilizará un intermediario o más.

A continuación se explican estos pasos en forma gráfica:



Este tipo de canal es comúnmente denominado convencional, es decir, es un canal que se compone de uno o más productores (en este caso de uno), mayoristas y detallistas independientes; cada uno de ellos es un negocio por separado, que trata de incrementar al máximo sus propias utilidades, incluso a costas de las utilidades del sistema como un todo.

Competencia:

La Casa del Arte Gráfico no es una empresa que se encuentre ajena a las amenazas existentes en el mercado, es por eso que está permanentemente en contacto con clientes y otras compañías que puedan brindarle información sobre los competidores, los productos que comercializan y sus precios. Lo que intenta y pone como prioridad es estar en el mercado posicionada con los precios más bajos y contar con toda la mercadería necesaria para que los clientes se encuentren satisfechos.

Sin duda el ambiente competitivo de una compañía constituye un factor muy importante en su programa de marketing. Hay que vigilar constantemente todos los aspectos de las actividades mercadológicas de los competidores: sus productos, precios, sistemas de distribución y programas promocionales.

También hay que tener en cuenta que *todas las compañías* son un rival en sí, del limitado poder adquisitivo de los clientes.

Por tratarse de productos muy específicos, y que no tienen sustitutos que satisfagan la misma necesidad, la competencia es menor.

Los clientes consumen estos productos con el fin de elaborar el producto final, ya que los vinilos y la serigrafía son útiles como materia prima para la elaboración de carteles, afiches, calcomanías, y para otros usos como, señalización, etc.

La empresa pone a disposición del cliente un valor y una satisfacción mayor que los proporcionados por la competencia, esto se debe a que se venden todos los insumos que necesitan aquellas personas o empresas que se encuentran en este rubro. Por consiguiente, La Casa del Arte Gráfico no se limita a adaptarse a las necesidades y a los consumidores meta, esto se logra ganando una ventaja competitiva en la mente de los consumidores.

La ventaja competitiva que la empresa presenta está dada por la variedad, cantidad y stock permanente. Esto hace que los clientes puedan comprar todo lo necesario en un mismo lugar, sin tener que recurrir a diferentes negocios para realizar pedidos específicos.

Los competidores que actualmente se encuentran en el mercado; con esto nos referimos a aquellos que compiten en el rubro de vinilos y serigrafía; son Top S.R.L. y Vinylplot, en vinilos, y en serigrafía, Pintuplast y Arte Serigráfico.

Como podemos ver, no son muchos, ya que las barreras de entradas son altas dentro del país, por tratarse de productos importados y sus precios para invertir en ellos son altos y de poca accesibilidad. Cabe destacar que La Casa del Arte Gráfico es distribuidora exclusiva de muchas de las más importantes marcas, como ser Helioday, Dover, 3 M, etc.. De todas formas, este negocio cuenta, como se ha dicho antes, con ambas líneas de productos. Esto reafirma la ventaja competitiva antes mencionada.

En la ciudad de Santa Fe, no existen empresas que compitan en este rubro, por lo tanto la sucursal sería la primera empresa Argentina que incursionaría en ese mercado.

Consumidores:

La empresa necesita estudiar sus mercados de clientes. Existen cinco (5) tipos de mercados:

- Mercado del consumidor: se compone de individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.
- Mercados de negocios: compran los bienes y servicios para un procedimiento adicional, o para emplearlos en su proceso de producción.
- Mercados de revendedores: compran los bienes y servicios para revenderlos con una utilidad.
- Mercado del gobierno: compran bienes y servicios con el fin de producir servicios públicos.
- Mercados internacionales: se componen de compradores en otros países.

Los clientes de La Casa del Arte Gráfico S.A. pertenecen tanto al mercado de negocios como así también, al mercado de revendedores.

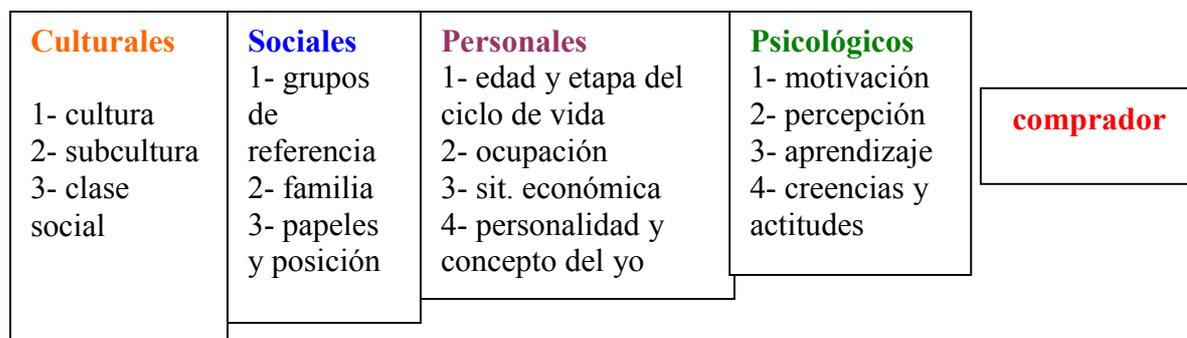
Los clientes del mercado de negocios son aquellos que le compran a La Casa del Arte Gráfico con el fin de elaborar otros productos, como ser, remeras impresas o calcos, para llegar a su vez al consumidor final; éstos son muy cuidadosos con los precios, ya que no pueden superar un margen determinado para así poder tener competitividad en el mercado de los consumidores finales, son detallistas y pretenden buena calidad a bajo costo.

Los clientes del mercado de revendedores se diferencian por tratarse de clientes menos cuidadosos con los precios, ya que distribuyen los productos que la empresa comercializa y confían en que los mismos están dentro de ciertos parámetros de calidad. Necesitan de atención y mucho asesoramiento técnico para poder brindarle a sus clientes toda la información que los mismos le soliciten.

Esto es muy importante de estudiar, ya que cada mercado tiene características especiales que requieren de un minucioso cuidado.

Se presentan varios factores que influyen en la conducta del consumidor, los cuales son:

- **Culturales:** ejercen la influencia más basta y profunda en su conducta, son el conjunto de valores básicos, percepciones, deseos y conductas que aprende un miembro de la sociedad por medio de la familia, de otras instituciones, y, a veces, de un grupo de personas con sistema de valores compartidos.
- **Sociales:** los clientes están influenciados, también, por factores sociales, como pequeños grupos, familias y papeles sociales y posición.
- **Personales:** son características como la edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida y personalidad, y concepto de sí mismo.
- **Psicológicos:** los cuatro factores psicológicos principales son la motivación o impulso, percepción, aprendizaje, y creencias y actitudes.



Hay que tener en cuenta cómo compran los consumidores, ya que eso nos da la pauta para poder saber interpretar cuáles son las condiciones de la compra en las actividades relacionadas con la transacción que está dispuesto a efectuar el consumidor.

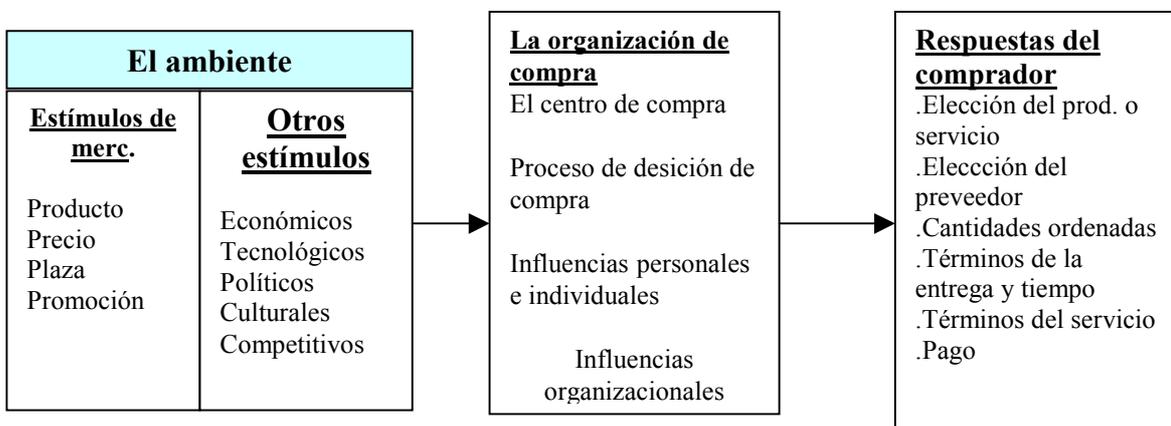
Se deben conocer los objetivos de la compra de una persona, es decir, por qué compran los consumidores; lo cual está relacionado con la intención o razón de una compra que incide en las decisiones que se toman.

Las condiciones en que compran los consumidores están influenciados por sus estados de ánimo, lo cual va a repercutir en las decisiones de los mismos.

El estudio y análisis de todos estos factores es fundamental para la correcta implementación de un buen plan de marketing, ya que, sabiendo sus motivaciones e impulsos, nos pueden orientar a una mejor relación con el cliente y satisfacción de sus necesidades.

Modelo de conducta del comprador de negocios:

Lo que se busca conocer con este modelo es cómo responderán los compradores a los diversos estímulos de marketing. Este modelo muestra la conducta del comprador, los estímulos y cómo afectan a la organización y producen respuestas en el comprador.



Dentro de nuestra organización, la actividad de compras consta de dos partes principales: el centro de compras, que se compone de todas las personas involucradas en la decisión de compra, y el proceso de decisión de compra en sí.

Con el fin de diseñar una buena estrategia, hemos estudiado la situación dentro de la organización para convertir los estímulos en respuesta de compra.

Investigación de mercados:

Luego de haber definido la idea de abrir una sucursal en la ciudad de Santa Fe, y haber establecido los objetivos que la misma pretende lograr, se desarrolló un plan de investigación para el cual se analizaron y recopilamos una serie de datos, tales como las características y preferencias de los clientes a los que la empresa pretende alcanzar, y su potencial de compra, como así también la posibilidad de captar nuevos o potenciales clientes; las características del mercado y los competidores que se encuentran en ese segmento.

Es el diseño, recopilación, análisis e informes sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación específica a la cual se enfrenta una organización.

Sirve para obtener información que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; para generar, refinar, y evaluar las acciones de marketing; para supervisar el desempeño de este y para mejorar la comprensión del proceso de mkt.

Se pretende conocer los fundamentos y la naturaleza del consumidor para, disponer de una perspectiva sólida, coherente y sistemática con la cual abordar un negocio.

Luego de haber analizado y tabulado las respuestas de las mismas, se concluyó que la apertura de la nueva sucursal es posible y rentable llevarla a cabo, siempre teniendo en cuenta que puede existir error o engaño por parte de los encuestados, ya que las encuestas por correo y telefónicas son muy difíciles de medir.

La investigación se puede realizar dentro del departamento de investigación, o bien puede ser solicitada a una empresa ajena a la compañía.

La empresa ha optado por contratar a especialistas en mercadeo para que la investigación sea llevada a cabo por profesionales y que los resultados que la misma arroje sean lo más eficientes posible.

Para tomar la decisión de abrir una sucursal en Santa Fe, la empresa se basó fundamentalmente en los resultados que la encuesta arrojó.

Se utilizó el método de encuesta, el cual tiene cinco (5) preguntas, de las cuales cuatro (4) son cerradas y una (1) abierta, para que el cliente (actual o potencial) no pierda mucho tiempo en realizarla (anexo 1).

Ésta fue enviada a 50 clientes, entre ellos, Imprenta Derqui, Imprenta Essaya, Imprenta Gráfica Delta, Imprenta Nueva, Rollpack, etc., de las localidades de Rafaela, San Francisco, Las Rosas, Ceres, Reconquista, El Trebol, Tostado, 9 de Julio, Pergamino y la ciudad de Santa Fe, de la Provincia de Santa Fe. Otras localidades de otras provincias tales como, Paraná, La Paz, Nogoya, Victoria, Gualeguay, Gualeguaychu, Colón, Concordia, etc., de la provincia de Entre Ríos. En la Provincia de Corrientes la encuesta se realizó en la ciudad de Corrientes, Mercedes, Santo Tome y Paso de los Libres. Y por último en la Provincia del Chaco, en las localidades de Resistencia, El Colorado, Castelli, etc. La respuesta de las encuestas enviadas a las provincias anteriormente mencionadas fue del 78%, es decir que, la efectividad de las respuestas fue positiva.

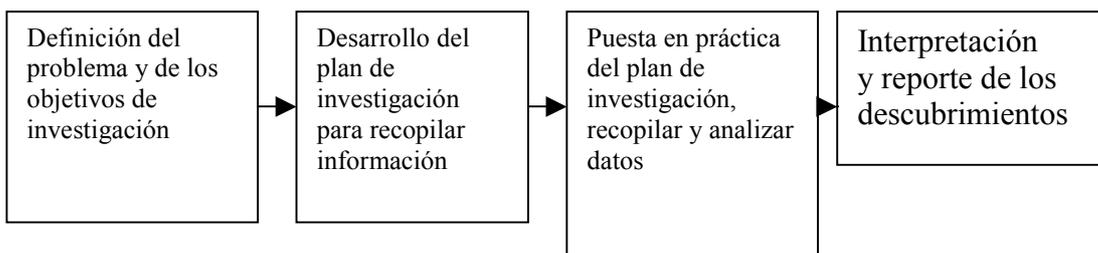
Teniendo en cuenta que la sucursal de La Casa del Arte Gráfico S.A. será abierta en la ciudad de Santa Fe, cabe mencionar que la misma cuenta con una cantidad de habitantes de 361.063, siendo ésta una ciudad próspera, a pesar de los problemas económicos existentes.

El local estará ubicado en el macro centro de la ciudad, en la calle Bv. Pellegrini 1523, entre las calles Av. Rivadavia y 25 de Mayo. El local es de 36 m², 9 metros de largo por 4 metros de ancho. En el mismo se encontrará un mostrador en la parte delantera de atención al cliente, con una computadora que permita realizar la facturación y llevar el control de la mercadería, como así también todos los ingresos y egresos de efectivo. Habrá una oficina, la cual se utilizará para atender a clientes especiales o proveedores de gran importancia; y en la parte posterior se encontrará el depósito con la suficiente mercadería como para poder abastecer la solicitudes de pedidos más inmediatas, ya que, se sabe que, en el local no se dispondrá de la totalidad de los productos que la empresa comercializa. La rotación de los mismos está basada en el criterio first in first out, es decir, aquel que primero ingresa a la compañía es el que primero sale de la misma.

En la ciudad de Santa Fe se ha podido observar un gran crecimiento en los últimos diez años en el rubro de artes gráficas, tendiendo a prolongarse en el tiempo. Esto le da a la empresa la pauta para poder reafirmar la decisión que en un comienzo se tomó de abrir la sucursal en ese lugar.



Proceso de investigación de mercados



1. Definición del problema y de los objetivos:

Luego de haber definido el problema, se procede a establecer el objetivo. Existen tres tipos de objetivos diferentes:

- Investigación exploratoria: es recopilar una información preliminar que ayudará a definir el problema y a sugerir hipótesis.
- Investigación descriptiva: es especificar aspectos como el potencial de mercado para un producto, o la demografía y las actitudes de los consumidores que compran el producto.
- Investigación causal: es poner a prueba la hipótesis acerca de las relaciones de causa-efecto (es en porcentajes).

La definición del problema y de los objetivos guían todo el proceso de investigación.

2. Desarrollo del plan de investigación:

- Determinación de las necesidades específicas de información.
- Recopilación de información: para satisfacer las necesidades de información se pueden recopilar datos primarios (la información recopilada para el propósito específico), datos secundarios (información que ya existe y que se ha recopilado por otro propósito), o ambos.
- Planificación de la recopilación de datos primarios:

| Enfoques de la investigación | Métodos de contactos | Plan de muestras | Instrumentos para la inv. |
|------------------------------|----------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Observación | Correo | unidad de muestra | Cuestionario |
| Encuesta | Teléfono | tamaño de la muestra | Mecánicos |
| Experimental | Personales | procedimiento de la muestra | |

Existen diferentes enfoques de la investigación tales como:

Observación: recopilación de datos primarios observando las personas, las acciones y las situaciones pertinentes.

Encuesta: recopilación de datos primarios haciendo preguntas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y conductas de compra.

Experimental: recopilación de datos primarios, seleccionando grupos iguales de temas, dando diferentes tratamientos, controlando los factores relacionados y verificando las diferencias en las respuestas de los grupos.

A su vez existen tres tipos de métodos de contacto tales como

Correo: utilizado para recopilar grandes cantidades de información a un bajo costo.

Teléfono: mejor método para recopilar información rápidamente, y proporciona una flexibilidad mayor.

Personales: Asumen dos formas, las entrevistas individuales que implican hablar con las personas en sus hogares, y son flexibles, o las entrevistas grupales, que consisten en invitar de 6 a 10 personas a reunirse durante una hora con un moderador capacitado, para hablar de un producto, servicio u organización.

La consultora ha optado por desarrollar una encuesta (anexo 1) a todos los actuales clientes como así también a los potenciales. La misma se envió vía e-mail y telefónicamente, con el objetivo de poder medir la repercusión de la apertura de un local en la ciudad de Santa Fe. El trabajo de elegir cuál era la mejor encuesta para estos destinatarios no fue fácil, ya que las preguntas debían ser muy directas y de fácil respuesta, como así también hubo que tener en cuenta que muchos de los encuestados eran clientes nuestros o lo fueron en algún momento.

Luego se debe realizar el plan de muestras, es decir un segmento de la población, seleccionado para una investigación de mercado, con el propósito de que represente a la población como un todo.

Pasos:

. a quiénes se va a entrevistar (unidad de muestra)

. a cuántas personas se debe entrevistar (volumen de la muestra)

. cómo se deben elegir las personas de la muestra (procedimiento de muestra)

Los instrumentos de investigación son el cuestionario y los dispositivos mecánicos. El primero es muy flexible y consta de preguntas abiertas y cerradas.

- Presentación de plan de investigación: es una propuesta por escrito, debe cubrir los problemas administrativos y los objetivos de la investigación, la información que se va a obtener y la forma en la cual los resultados ayudarán a la toma de decisiones.

3. Puesta en práctica del plan de investigación:

Esto implica recopilar, procesar y analizar la información. Se controlan los datos y luego se tabulan los resultados y se computan los promedios.

4. Interpretación y reporte de los descubrimientos:

Se deben interpretar los descubrimientos, extraer conclusiones y reportarlas a la gerencia.

Matriz F.O.D.A.:

Los datos que se van a detallar a continuación detallan la situación actual de la empresa. Hemos tomado como referencia a la casa central, ya que la misma es la más importante y la que se adapta a las situaciones que se están viviendo a nivel país.

Fortalezas:

- La Casa del Arte Gráfico cuenta con una trayectoria de 23 años en el mercado de insumos para las artes gráficas.
- La empresa es reconocida a nivel país por su permanente preocupación por tener todos los productos y servicios más importantes, como así también, un trato personalizado y un asesoramiento específico.
- Las ventas no se limitan a una pequeña porción del país, también se trata de alcanzar a la mayor cantidad de clientes posibles, ya que cuenta con la modalidad de envíos por contra reembolso y órdenes de pedido vía e-mail.
- Como ya hemos dicho antes, cuenta con una sucursal en Córdoba.
- La empresa tiene una gran variedad de productos, como así también de calidad en los mismos; por manejarse con los proveedores de mayor reconocimiento a nivel país.
- A pesar de los problemas económicos existentes, la empresa cuenta con una solvencia de gran importancia, ya que todas las inversiones, sean en infraestructura como en sus productos, se han realizado con capital propio.
- En cuanto a lo tecnológico, la empresa cuenta con una importante base de datos de los clientes y de los productos, actualizada y controlada permanentemente.
- Todo el personal está capacitado y tiene un conocimiento técnico de los productos que se venden, por lo tanto le brindan a los clientes asesoramiento
- Para poder brindar buenos servicios y que no bajen las ventas, es de mucha importancia que se esté innovando en lo que a productos y servicios respecta
- Es una empresa de estructura chata, lo que permite una mejor comunicación entre los departamentos comerciales y contables.
- Cuenta con una página web para que el cliente realice sus pedidos y consultas, (anexo 3).
- Realiza, gracias a su marca propia, exportaciones a Brasil, y EEUU.

Oportunidades:

- Es un mercado con tendencia al alza, ya que las empresas necesitan cada vez de la publicidad y de la comunicación, por lo tanto, si se toma conciencia de esta oportunidad y se sigue un camino con políticas claras y objetivos fijos, se puede llegar al objetivo más importante, el cual es, en cualquier empresa, aumentar la rentabilidad.
- Si bien los productos, en su gran mayoría, son importados, la empresa, al contar con una marca propia puede ser más competitiva en relación con aquellos que se encuentran dentro de la misma línea.
- Sumado a lo anterior, decimos que las barreras de entrada a este mercado son altas, ya que le es muy difícil a una empresa del exterior poder ingresar al mercado y ser competitivo en relación a los precios.
- Por ser un rubro muy específico, no se encuentran en el mercado productos sustitutos, obteniendo con esto la posibilidad de tener un mayor poder de negociación con los clientes.

Debilidades:

- La empresa, si bien cuenta con una base de datos, consideramos que no es suficiente tecnología para este tipo de negocios.
- Es una organización de estructura chata, y el personal no es abundante, sin embargo, las tareas no están claramente distribuidas, ya que muchas veces es la misma persona (gte. casa central), es la que se encarga de realizar varias tareas, como ser: comprar, vender, modalidad de cobro, etc.
- Se cuenta con un asesor contable externo a la compañía, pero consideramos que no es suficiente como para poder lograr un eficaz y eficiente manejo de las herramientas del Marketing.
- Debido a la depreciación del peso, los precios de los productos importados son en dólares y fluctúan según la cotización del día.

Amenazas:

- Existen en el mercado pocos competidores, pero muy fuertes, por lo tanto nos obliga a mantener los costos y precios lo más bajo posible.
- Ya que la empresa es distribuidora y mayorista a la vez, tiene una gran posibilidad de que los clientes opten por comprar directamente a los fabricantes.

A continuación desarrollaremos una breve matriz para lo que va a ser la sucursal en Santa Fe:
MATRIZ F.O.D.A. SUC. SANTA FE

Fortalezas:

- es una empresa conocida en el mercado de Santa Fe y con una gran aceptación
- cuenta con una solvencia sostenida en el tiempo
- cuenta con una cartera de clientes en esa ciudad y alrededores
- tiene una gran variedad de productos en el rubro de las artes gráficas
- por tener clientes en esa zona, posee un amplio conocimiento del mercado y de sus tendencias

Oportunidades:

- por el momento no existen competidores en esa ciudad, o por lo menos, no hay empresa que tenga los mismos productos que La Casa del Arte Gráfico

- existe una gran cantidad de consumidores en este rubro, que aún no se ha podido alcanzar (clientes potenciales)
- las barreras de entrada en el mercado del NEA son bajas, por no haber competencia y tratarse de insumos relativamente caros, lo cual hace más fácil la inserción. Esto es si la empresa ya existe y cuenta con un capital y una cartera de clientes bien constituida, como lo es ésta
- es una zona que proyecta un crecimiento constante a lo largo del tiempo

Debilidades:

- la sucursal contará con menos variedad de productos, en relación a la casa central
- el personal será nuevo y requiere de una extensa capacitación

Amenazas:

- por tratarse de un mercado atractivo y de bajas barreras de entrada, la posibilidad de que ingresen nuevos competidores es mayor
- se está atravesando un momento de gran incertidumbre en el país, y este proyecto requiere de una fuerte inversión de capital

Publicidad y promoción:

Si bien la empresa no acostumbra a realizar promociones y/o publicidades, no puede ignorar que para cualquier nuevo lanzamiento, ya sea en cuanto a productos o locales, se necesita de las técnicas de marketing para su buen funcionamiento.

Se partirá por el establecimiento de objetivos de la publicidad para informar al mercado acerca de la apertura del nuevo local y sugerir a éste su uso.

La empresa ha optado por utilizar el método permisible, ya que considera que no es un gasto que afecte a la solvencia de la misma, y prefiere, todos los años, basándose en la ventas del año anterior, destinar un monto pre establecido, que será usado exclusivamente para cualquier medio de comunicación.

Para este proyecto, la empresa optó por realizar una campaña que se lanzará tres meses antes de la apertura del local, y para esto se han seleccionado los siguientes tipos de medios: revistas especializadas en el rubro de las artes gráficas, como ser El Oficio Gráfico; y correo directo vía e-mail, mediante el cual se les informará e invitará a presenciar la apertura del local en el cual se realizarán exhibiciones de los productos y uso de máquinas especiales para serigrafía y estampado, con un lunch y brindis para todos los clientes y proveedores más importantes.

La publicidad es cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios, que hace un patrocinador identificado.

Existen una serie de pasos importantes para la toma de decisiones en la publicidad, estos pasos son:

- 1- Establecimiento de objetivos: es una tarea de comunicación específica que debe lograrse con un auditorio meta específico, durante un período de tiempo. Los objetivos de la publicidad pueden ser:
 - Publicidad informativa: publicidad que se utiliza para informar a los consumidores acerca de un producto o una característica nueva y para crear una demanda primaria.

La empresa utilizará este tipo de objetivo publicitario, ya que lo que pretende es dar a conocer la existencia de un nuevo local comercial para poder captar nuevos clientes potenciales.

- Publicidad persuasiva: se usa para crear una demanda selectiva para una marca, persuadiendo a los consumidores de que aquélla ofrece la mejor calidad para su dinero.
- Publicidad comparativa: compara directa o indirectamente una marca con otra o con varias marcas.
- Publicidad recordatorio: es para lograr que los consumidores sigan pensando en un producto.

En este objetivo la empresa se a enfocado en hacerle llegar a los clientes actuales la información necesaria para que conozcan y utilicen los servicios y productos que se encontrarán en el nuevo local comercial.

2- Determinación del presupuesto publicitario: existen cuatro métodos para establecer un presupuesto publicitario, y éstos son:

- Método permisible: se determina el presupuesto en el nivel que la gerencia cree que se puede permitir la compañía.
- Método del porcentaje: se determina con un cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de las ventas.
- Método de la paridad competitiva: se determina el presupuesto para igualar los gastos de la competencia.
- Método del objetivo y la tarea: método basado en lo que la compañía quiere lograr con la promoción.

3- Estrategia publicitaria: consiste en dos elementos principales, uno es la creación de mensajes publicitarios, y el otro la selección de medios publicitarios. Con respecto al primer punto, cabe destacar que no importa lo grande que sea el presupuesto, la publicidad sólo puede tener éxito si los comerciantes atraen la atención y comunican bien el mensaje.

En la selección de medios publicitarios, hay una serie de pasos a seguir:

- decidir sobre los aspectos de alcance, frecuencia e impacto
 - elegir los principales tipos de medios
 - seleccionar vehículos específicos de los medios
 - decidir acerca de la oportunidad de los medios
- 4- Evaluación de la publicidad: se deben evaluar tanto los efectos de la comunicación, como los que tiene en las ventas una publicidad regular.

Ratios:

Los ratios son una forma útil de recopilar grandes cantidades de datos financieros y comparar la evolución de la empresa. Es de suma importancia saber analizarlos como así implementarlos, a su vez, no se deben utilizar todos los ratios existentes, sino que hay que saber seleccionar los que verdaderamente importan para el negocio, y no incurrir en una pérdida de tiempo y dinero.

Para su utilización hay que tener en cuenta que deben estar referidos a la misma unidad de medida, para poder tener una correcta base comparable; deben estar expresados en la misma unidad de tiempo, generalmente anual; deben ser homogeneizados por riesgos y homogeneizados por inflación o monedas.

Debido a que el objetivo de este informe es saber la conveniencia de la apertura de una sucursal en la ciudad de Santa Fe, los ratios que analizaremos son los siguientes:

- 1- el ratio de **Mg. Bruto**, el cual es un ratio de resultado y está relacionado con la gestión económica de la empresa

$$\text{Mg. Bruto} = \text{Mg. Bruto} / \text{Ventas}$$

- 2- el ratio de **solvencia**, relacionado con la gestión financiera de la empresa y mide la capacidad de la misma para cubrir sus obligaciones de corto plazo

$$\text{Solvencia} = \text{A. Corriente} / \text{P. Corriente}$$

- 3- el ratio de **rotación de existencias**, que mide el grado de eficacia de la empresa en la gestión de sus inversiones en activos

$$\text{Rotación} = \text{Ventas} / \text{Existencias}$$

- 4- el ratio de **Mg. Neto**, relacionado con los ratios de resultado, miden el efecto conjunto del cumplimiento por parte de la empresa de las normas relativas al comportamiento de los ratios de actividad y estructura de costo en relación a las políticas adoptadas respecto de los ratios de liquidez y apalancamiento

$$\text{Mg. Neto} = \text{U.N.} / \text{Ventas}$$

Análisis del proyecto de inversión:

Proyección del flujo de fondo:

Para realizar este estudio se han tenido en cuenta los factores que pueden influir en el desarrollo y crecimiento de una empresa.

Se han proyectado las ventas para los próximos cinco años, en los cuales se han tenido en cuenta variables tales como el comportamiento de los consumidores, las ventas que ha tenido la casa central y la sucursal de Córdoba, y estadísticas de compras y movimientos a lo largo de un período determinado; los precios y sus variaciones, y las líneas de productos en particular, su rentabilidad y sus costos. A su vez se debe tener en cuenta que el rubro de las artes gráficas es un rubro que se encuentra en crecimiento, ya que cada vez más las empresas deciden invertir en publicidad, necesitando para ello de las casas de serigrafía e imprentas para que realicen esos trabajos, y por ende, necesitando de La Casa del Arte Gráfico.

$$V.A.N.(\text{valor actual neto}) = \text{Inv. In.} - F.F.N. / (1 + t)^n$$

Este valor le sirve a la empresa para tomar la decisión de si es conveniente o no abrir la sucursal. Lo que refleja el V.A.N., es en cuánto aumenta el valor de la empresa, si el número es positivo, y viceversa si el resultado es negativo.

Para este estudio se ha tenido que determinar cuál es el costo de oportunidad que la empresa presenta, es decir, si no invierte en este proyecto, en dónde puede invertir, siempre comparando la posibilidad que más alto rendimiento presente, o comparando el proyecto con la mejor alternativa que tenga.

En este caso se ha optado por compararlo con la posibilidad de realizar plazos fijos anuales, teniendo en cuenta que las tasas que se ofrecen en el mercado son del % 23 anual, aproximadamente.

Por lo tanto, si la tasa es del % 23 anual, y los flujos de fondo son de un total de \$186088,41 me da como resultado \$ 34412,45.

Siendo este valor positivo, **la empresa puede afirmar que la opción de abrir una sucursal en la ciudad de Santa Fe es rentable, ya que el valor de la misma se ve aumentado en \$ 34412,45.**

ANEXO 1:

Encuesta elegida:

- 1- ¿Dentro de qué rubro se incluiría usted?
 - Imprenta
 - Particular
 - Serigrafista
 - Cartelería
 - Otras, detallar.....

- 2- ¿Cuáles de los siguientes productos consume mayormente?
 - Vinilos
 - Serigrafía
 - Duplicación digital
 - Otras, detallar.....

- 3- ¿Tiene trato directo con su proveedor?
 - Sí, con quien?.....
 - No

- 4- ¿Acostumbra a trabajar con transportistas?
 - Sí, con cuál?.....
 - No, por qué?.....

- 5- ¿Qué beneficio encontraría usted si tuviera un local en la ciudad de Santa Fe?, ¿qué es lo que más espera de su proveedor?

ANEXO 3:

Muestras de la página web: www.lcdag.com.ar

Bibliografía:

- Dirección de mercadotecnia- Philip Kotler
- Estudio de diseño – Guillermo Gonzalez Ruiz
- Financiación empresarial- Breayle y Mayer
- Fundamentos de la mercadotecnia- Philip Kotler
- Fundamentos de marketing - W. Stanton
- Gerenciamiento de las fuerzas de ventas - Carlos Facci
- Industria y desarrollo- Revista especializada
- Introducción a la publicidad - Billourou
- Investigación de mercados- David Aaker
- Página web: www.lcdag.com.ar
- Política de precios - Monroe
- Posicionamiento - Al Ries y Jack Trout

Indice:

| | |
|---|--------|
| ➤ Resumen Ejecutivo..... | pag. 1 |
| ➤ Situación actual..... | pag. 3 |
| ➤ La Empresa..... | pag. 4 |
| ➤ Organigrama..... | pag. 5 |
| ➤ Matriz de expansión del producto – mercado..... | pag. 8 |
| ➤ Segmentación..... | pag. 8 |
| ➤ Ciclo de vida del producto..... | pag. 9 |
| ➤ Productos y servicios..... | pag.11 |
| ➤ Matriz de crecimiento – mercado..... | pag.14 |
| ➤ Proveedores..... | pag.15 |
| ➤ Canales de distribución..... | pag.16 |
| ➤ Competencia..... | pag.18 |
| ➤ Consumidores..... | pag.18 |
| ➤ Investigación de mercado..... | pag.20 |
| ➤ Matriz F.O.D.A..... | pag.24 |
| ➤ Publicidad y promoción..... | pag.26 |
| ➤ Ratios..... | pag.27 |
| ➤ Estado de resultado..... | pag.29 |
| ➤ Estado de situación patrimonial..... | pag.30 |
| ➤ Análisis del proyecto de inversion | pag.31 |