



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA IMPRENTA DE GRAN FORMATO EN LA REGIÓN
DEL MAULE**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FELIPE EDUARDO MUENA MORALES

**PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO
JUAN CARLOS SÁEZ CONTRERAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: FELIPE EDUARDO MUENA MORALES
FECHA: 27/08/2014
PROF. GUIA: LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA IMPRENTA DE GRAN FORMATO EN LA REGION DEL MAULE

El siguiente proyecto consiste en el desarrollo de un plan de negocios para una empresa de impresión de gran formato ubicada en la Región del Maule, la cual se encargará de producir, instalar y comercializar sus productos. Funcionará bajo el marco de una microempresa.

Para conocer como comercializar los productos de esta imprenta se construyó un plan de negocios, que sirviera de guía y muestre cómo deben actuar todas las áreas del negocio.

El análisis estratégico arrojó como resultado que el negocio tiene un potencial importante, esto se debe al “*now how*” de la Agencia de Publicidad dueña de esta imprenta y los productos que pueden ofrecer en conjunto.

La investigación de mercado evidenció que hay una competencia agresiva en la zona. Pero se debe señalar que la competencia analizada no tiene un modelo estructurado de negocio, ni tampoco estrategias de venta definidas. En cuanto al mercado potencial, se pudo observar que corresponde principalmente a pequeñas y medianas empresas, que en su mayoría realizan avisaje de alto impacto, ya sea en sus locales o sitios destinados para eso.

Se construyó un modelo de negocio, en el cual la propuesta de valor es productos y servicio de calidad a un bajo precio.

El plan de marketing es fundamental para posicionar a la empresa en el mercado; el marketing mix va de la mano con la estrategia de diferenciación que se quiere realizar en la imprenta.

El plan de operaciones, estudió los procesos fundamentales para el correcto funcionamiento de la imprenta, ya sean procesos ligados a la producción y a la venta de lo realizado. También se estableció el número de trabajadores necesarios para el funcionamiento de la imprenta, lo que dio como resultado que se necesitan cuatro personas para el primer año de funcionamiento.

Para finalizar, el plan financiero estimó una inversión inicial de M\$24.070, obteniéndose un VAN de M\$22.703 y una TIR de 30%. Lo que hace aconsejable la realización del negocio.

Tabla de Contenido

1. Antecedentes Generales	1
1.1 Descripción del Proyecto y Justificación	3
1.2 Objetivos (Generales y Específicos)	3
1.3 Alcances.....	4
2. Marco Conceptual.....	4
2.1. Plan de Negocios	4
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	5
2.3 Análisis de la cadena de valor	6
2.4 Análisis FODA.....	7
2.5 Modelo Canvas	8
3. Metodología	8
4. Resultados	13
5 Análisis Estratégico de la Industria	14
5.1 Misión y visión.....	14
5.2 Análisis de la situación externa	14
5.2.1 Análisis de Porter para el producto ofrecido.....	14
5.2.1.5 Rivalidad entre competidores	17
5.2.2 Análisis de Porter desde el punto de vista del servicio prestado	18
5.2.2.5 Rivalidad entre competidores	18
6 Análisis Situación Interna.....	19
6.1 Análisis de la Cadena de Valor	19
6.2 Análisis FODA.....	20
6.3 Objetivos Estratégicos	23
6.4 Ventajas Competitivas	23
6.5 Proyecciones a Futuro.....	24
7 Investigación y Análisis de Mercado	24
7.1 Investigación de mercado.....	24
7.1.1 Oferta.....	24
7.1.2 Competencia directa	25
7.1.3 Competencia Indirecta	27
7.2 Dimensión de Mercado	27
7.2.1 Mercado total.....	27
7.2.2 Mercado Potencial y Mercado Meta	28
7.2.3 Entrevistas en profundidad	29

7.2.4 Encuesta.....	32
8. Modelo de Negocios (Canvas).....	33
8.1 Modelo CANVAS desde el punto de vista de la relación con los clientes.....	34
8.2 Modelo CANVAS desde el punto del Funcionamiento del negocio.....	35
9 Plan de Negocios	36
9.1 Plan de Marketing.....	36
9.1.1 Marketing estratégico.....	36
9.1.2 Marketing Táctico.....	37
9.1.3 Marca e Imagen Corporativa	41
9.1.4 Estimación de valores del plan de Marketing en año 0.....	42
9.2 Plan de RR.HH	42
9.2.1 Organigrama de la empresa	42
9.2.2 Descripción de cargos actuales.....	43
9.2.3 Organigrama Proyectado al futuro.....	44
9.2.4 Descripción Cargos y Funciones proyectados.....	45
9.2.5 Valor Plan Recursos Humanos.....	46
9.2.6 Conclusiones del plan de recursos humanos.....	47
9.3 Plan de Operaciones	48
9.3.1 Procesos asociados a clientes.....	48
9.3.2 Procesos asociados al funcionamiento Interno de la empresa.....	48
9.3.3 Procesos asociados a las materias primas.....	49
9.4 Plan Financiero.....	50
9.4.1 Ingresos del Proyecto	50
9.4.2 Estructura de costos.....	50
9.4.3 Costos Fijos.....	52
9.4.4 Inversiones	53
9.4.5 Capital de Trabajo	54
9.4.6 Financiamiento	54
9.4.7 Tasa de descuento.....	55
9.4.8 Depreciación.....	55
9.4.9 Flujo de Caja	56
9.4.10 Conclusiones del plan Financiero	60
10 Conclusiones finales.....	60
11 Bibliografía.....	62

12 Anexos	63
Anexo 1 Encuesta.....	63
Anexo 2 Montajes gráficos.	65
Anexo 3 Valores de la competencia directa para distintos productos.	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de Fuerzas de Porter para el producto	17
Tabla 2: Fuerzas de Porter desde el punto de vista del servicio prestado.	19
Tabla 3: Precio de Impresión para los principales competidores.....	25
Tabla 4: Proyección de microempresas en la región.....	27
Tabla 5: Número de Microempresas del mercado potencial	28
Tabla 6: Mercado Meta.....	28
Tabla 7: Encuestados por provincia	32
Tabla 8: Precios de venta de Fuerza Publicidad	38
Tabla 9: Plan de Marketing.....	42
Tabla 10: Remuneraciones actual del plan de recursos humanos (Elaboración Propia)	47
Tabla 11: Valor del plan de recursos humanos proyectado	47
Tabla 12: Comisiones por ventas y Producción.....	51
Tabla 13: Costo de tela por metro cuadrado	51
Tabla 14: Costo de metro cuadrado impreso de tela.....	52
Tabla 15: Costo fijo mensual.....	53
Tabla 16: Inversiones	54
Tabla 17: Capital de trabajo	54
Tabla 18: Depreciación.....	56
Tabla 19: Flujo de caja Escenario 1	57
Tabla 20: Flujo de caja escenario 2	58
Tabla 21: Flujo de caja escenario 3	59
Tabla 22: Resumen Plan Financiero	60
Tabla 23: Valor tela 8 oz.....	71
Tabla 24: Valor tela 13 oz.....	71
Tabla 25: Valor tela 15 oz.....	71
Tabla 26: Valor adhesivo	72
Tabla 27: Valor adhesivo micro perforado	72

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo "Cadena de Valor"	7
Ilustración 2: Modelo Canvas desde la relación con los clientes	34
Ilustración 3: Modelo Canvas desde el funcionamiento del negocio	35
Ilustración 4: Imagen corporativa de Fuerza Publicidad.....	41
Ilustración 5: Organigrama de Fuerza Publicidad bajo el funcionamiento actual	43
Ilustración 6: Organigrama de Fuerza Publicidad proyectado a futuro	44
Ilustración 7: Logo Formato 1.....	65
Ilustración 8: Logo Formato 2.....	65
Ilustración 9: Logo Formato 3.....	66
Ilustración 10: Logo Formato 4.....	66
Ilustración 11: Catálogo	67
Ilustración 12: Merchandising.....	67
Ilustración 13: Montaje de Web vista desde un iPad	68
Ilustración 14: Montaje muro de oficina	68
Ilustración 15: Poleron para operarios	69
Ilustración 16: Tarjetas de Presentación.....	69
Ilustración 17: Montaje agenda de regalo a clientes	70

1. Antecedentes Generales

◆ Industria

Actualmente la industria de las imprentas dedicadas a la impresión en gran formato no está controlada por grandes consorcios. Especialmente en regiones tienen un mercado en creciente expansión.

Las gigantografías o letreros de alto impacto tienen sus inicios en la pintura hecha total y absolutamente de manera artesanal. En la mayoría de los casos en un letrero que era hecho con un marco de madera y metal, pintados por artesanos a mano.

Luego como una evolución a este sistema, apareció la serigrafía, la cual permitía realizar este tipo de letreros de manera más rápida y simple. Se contaba con la matriz serigráfica, la cual podía ser utilizada más de una vez, haciendo más rápida la confección de los letreros.

Cabe señalar que la serigrafía, se utiliza en la actualidad para la impresión de diversos elementos publicitarios, como por ejemplo: globos, poleras, gorros, mangas inflables, banderas, etc.

A continuación de la serigrafía, se incorporaron las primeras impresoras digitales, las cuales permitieron llevar al papel o a cualquier material una imagen realizada de forma digital, lo que generó muchas innovaciones en la industria e hizo más accesibles los artículos publicitarios.

Así llegamos en la actualidad a las imprentas en gran formato -que ocupan la impresión digital- y ofrecen una gran variedad de productos, lo que las hace muy competitivas.

Entre los productos que ofrecen encontramos: gigantografías, rotulado de vehículo, pendones, plotter de impresión, telas para banderas, decoración de vidrieras y palomas publicitarias.

Este negocio en la Región del Maule lleva pocos años, por lo que todavía es una industria en la que se puede innovar y en la que no es difícil buscar potenciales clientes. El desafío es hacerla una empresa atractiva y competitiva.

Sin duda, Chile y en especial la zona centro sur, que es donde se posiciona la imprenta, es un mercado próspero para este tipo de empresas. En esta zona, la publicidad -que va muy de la mano con esta industria- se expande de manera importante, generando muchos trabajos en impresión digital a gran formato, para soportes como telas PVC, vinilos autoadhesivos, micro perforados para vidrieras o ventanas de vehículos, lonas vinílicas y malla mesh (se ocupa para proyectos gráficos en edificios, grandes alturas, eventos o malls).

Todo ello nos da una gran oportunidad de crecimiento y de transformar a Fuerza Publicidad en una empresa exitosa.

◆ Empresa

Fuerza Publicidad, nace a partir de la integración vertical de una Agencia de Publicidad de la ciudad de Talca “O3 Comunicaciones”, que observó que era una buena alternativa entrar en este negocio por la alta demanda que se genera a través de los mismos clientes de la agencia. Al poco tiempo de su creación, la imprenta pudo subsistir sin mayores inconvenientes, lo que se ha mantenido hasta hoy.

Fuerza Publicidad comienza su funcionamiento el día 23 de mayo de 2013, y actualmente se están creando las instancias que permitan su crecimiento y la generación de mayores ingresos.

El mayor porcentaje de venta de la imprenta es a partir de los trabajos que le entrega la agencia de publicidad. Pero se espera que en el corto plazo Fuerza Publicidad logre tener una mayor autonomía y que su cartera de clientes crezca de manera significativa, aparte de los trabajos enviados por la agencia. Para esto, el plan de negocios a desarrollar será fundamental, ya que definirá los lineamientos para llevar este emprendimiento a *buen puerto*.

Cabe señalar que en el período de elecciones municipales la producción de la imprenta creció de manera exponencial, lo que permitió cumplir con todos los compromisos financieros que la misma tenía, además de generar recursos para el funcionamiento durante un año. Por lo detectado hasta el minuto, este es un negocio estacional, hay fuertes periodos donde las ventas crecen mucho, los que usualmente coinciden con los periodos altos de ventas del retail.

◆ Mercado

En Chile el mercado de las imprentas de gran formato no lleva mucho tiempo, por lo tanto los datos, estudios de mercado, etc. no están disponibles. A grandes rasgos se puede afirmar que el comportamiento de la publicidad en gran formato en el país está teniendo un crecimiento muy importante, lo que se demuestra en la gran cantidad de soportes que aparecen diariamente en las principales avenidas de las ciudades más importantes del país, esto también ha ocurrido en el resto del mundo, por su simplicidad y rapidez para la entrega del producto terminado.

El término gigantografías hace referencia a aquellas impresiones o trabajos artísticos que se caracterizan por tener un gran tamaño y que son normalmente utilizadas como avisos con fines publicitarios o como carteles con información relevante.

Actualmente las empresas están invirtiendo dinero en publicidad de gran formato, como gigantografías, luminosos, pasacalles, entre otros. Esto se debe a que son una forma de llegar al público directamente a un costo razonable ya que otros medios son mucho más costosos. Además se pueden centralizar en un sector de acuerdo al interés de la empresa que la contrata.

En la Región del Maule -que es donde está ubicada esta la empresa- tiene como competencia directa a 10 imprentas en gran formato, por lo que habrá que

diferenciarse, ofreciendo un producto de real calidad. Es importante también construir relaciones de confianza con los clientes, cumplir a cabalidad con sus requerimientos, con el fin de transformarse en el corto plazo en la mejor empresa del área en la zona.

1.1 Descripción del Proyecto y Justificación

Sabiendo que la agencia remitirá todo el trabajo a la imprenta y que por la cantidad de lo enviado mensualmente se sostiene una empresa de este tipo, se tomó la decisión de realizar este proyecto, el cual no necesitaba una gran inversión. Además el inicio coincidió con las elecciones parlamentarias, lo que permitió realizar todas las inversiones sin arrastrar deudas para el futuro.

El objetivo del proyecto es entregar a la empresa las herramientas para ser más competitiva, y transformarse en la mejor de la Región en el corto plazo.

Un diseño llamativo, impresión de calidad y una correcta instalación es lo que debe ofrecer Fuerza Publicidad, además de cumplimiento en la entrega y precios de acuerdo al mercado.

Los clientes que la imprenta tendrá serán las empresas y organizaciones ubicadas en la región y que necesiten impresiones en gran formato. En una primera etapa, serán los clientes de la agencia de publicidad de uno de los socios de la imprenta.

Fuerza Publicidad busca llegar a clientes que permitan una relación sostenida en el tiempo, ya que fidelizando a estos clientes se podrá sostener a la imprenta en el tiempo. Por lo tanto, es necesario generar las instancias que permitirán hacer más masivo el producto y hacer la empresa más atractiva para los potenciales clientes.

1.2 Objetivos (Generales y Específicos)

Objetivo General:

Diseñar un plan de negocios para una imprenta de gran formato.

Objetivos Específicos:

- Confeccionar un análisis estratégico de las imprentas de gran formato en la Región del Maule.

- Desarrollar una investigación de mercado para conocer la oferta y la demanda de esta industria.

- Diseñar un plan de marketing que defina la estrategia a seguir.

- Elaborar el plan de operaciones de la imprenta.

- Definir un plan de recursos humanos para el correcto funcionamiento de la empresa.

- Obtener un plan económico y financiero que determine si es factible realizar el negocio.

1.3 Alcances

Este trabajo tiene por finalidad realizar el plan de negocios de Fuerza Publicidad, que actualmente no tiene una estructura adecuada.

Este plan incluirá la implementación del proyecto, de cuyos resultados se da cuenta en las conclusiones.

2. Marco Conceptual

Aquí se desarrolla un acercamiento a lo que será el marco conceptual del trabajo de título a realizar, detallando los conocimientos e información necesarias para su confección.

2.1. Plan de Negocios

Un plan de negocios representa un completo estudio que explora en profundidad las cualidades de una oportunidad presentada, para que logre ser de utilidad al lector, que usualmente corresponde a un posible inversionista.

Es una guía que sirve como un elemento de control para manejar el avance del negocio y es una buena herramienta para conseguir financiamiento.

Para obtener un plan de negocios bien formulado, se requieren los siguientes puntos:

◆ Plan de Marketing

Consiste en demostrar las formas, tanto estratégicas como tácticas, en que se logrará que los clientes adquieran los productos a ofrecer por la empresa. Debe dejar en claro al lector que existen los recursos necesarios para dar promoción a la venta de los productos ofrecidos. En resumen, reúne los métodos seleccionados acerca de la estrategia a utilizar, el método de venta de productos y la publicidad de los mismos.

◆ Plan de Operaciones

En este ítem debe clarificarse como se manejará la empresa. Debe explicarse cómo se crean los productos o se prestan los servicios. Se deben incluir el estado de desarrollo de la empresa, el proceso de producción y las necesidades de mano de obra de la iniciativa.

◆ Plan de Recursos Humanos

Aquí debe explicarse todo lo relevante a la formación, selección y estructura del equipo humano que será encargado de dirigir y desarrollar el proyecto. Es un acercamiento para el lector hacia quienes manejarán el negocio, para así lograr convencerlo de que se trata de un buen equipo de trabajo. Se debe mostrar la organización funcional de la empresa, mediante la definición y el reparto de funciones, la gestión y dirección de la misma, el organigrama de la compañía y las formas de retribución.

◆ Plan Financiero

Esta sección sirve para reunir todos los aspectos financieros y monetarios del proyecto, y así dejar en claro su viabilidad y factibilidad. Se debe mostrar la capacidad de la empresa de solventar los costos a incurrir, y que podrá hacerle frente a los posibles riesgos existentes. Resulta de especial utilidad a inversionistas, pues de no ser favorable el plan financiero, el proyecto entero no tiene relevancia. Debe incluir un completo análisis financiero que contenga un detallado flujo de caja, un análisis de riesgos y sensibilidad, además de la posibilidad de utilizar fondos o financiamiento.

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Es uno de los enfoques más famosos para la planificación de la estrategia corporativa, el que fue propuesto por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* en 1980.

Este análisis se utiliza para definir el entorno donde está inmersa la imprenta. Analiza principalmente la competencia en el contexto del producto a ofrecer, entrega información respecto al nivel de agresividad del mercado.

Este análisis dice que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento del mismo. La idea es que la empresa evalúe objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

- **Poder de Negociación de los Clientes:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy organizados; el producto tiene varios o muchos sustitutos; o el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o por muy bajo costo. Al existir mayor organización de los compradores mayores serán las exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad, mejores servicios y por consiguiente la corporación bajará su margen de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene integrarse hacia atrás.
- **Poder de Negociación de los Proveedores:** Un mercado o segmento no es atractivo si los proveedores están muy organizados gremialmente y además si tienen fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del

pedido. La situación es aún más complicada si los insumos son primordiales para el funcionamiento de la empresa, o son pocos y de alto costo.

- **Amenaza de nuevos entrantes:** El mercado o segmento no es atractivo debido a las bajas barreras de entrada que existen, las que son fáciles de sortear para competidores que ingresen con recursos nuevos y capacidad para apoderarse de una porción del mercado.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Un mercado o segmento dejará de ser atractivo si existen productos sustitutos. La situación se complica si los sustitutos son de mejor calidad o tecnológicamente más desarrollados o pueden ingresar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de mercado.
- **Rivalidad de competidores:** Para una empresa es más difícil competir en un mercado donde los rivales están muy bien posicionados, o son muy numerosos, o los costos fijos son muy altos, pues constantemente se estará enfrentado en una guerra de precios a campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Se ha decidido utilizar este modelo de análisis externo por su simplicidad y por ser aceptado universalmente. Al efectuarlo en la industria de las imprentas, se logra desembocar en la identificación de factores críticos de éxito, en los que se focalizará la estrategia a seguir por Fuerza Publicidad.

2.3 Análisis de la cadena de valor

El autor Michael Porter, en el libro "Competitive Advantage" (1985) propone a la cadena de valor como una poderosísima herramienta de análisis para la planificación estratégica de los negocios, ya que este modelo facilita la identificación de ventajas competitivas al interior de la organización.

Este análisis se utilizará para identificar aquellas actividades que crean valor y pueden generar ventajas competitivas respecto a los competidores.

El concepto tras la herramienta en cuestión, es que toda organización puede ser analizada en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, también se analiza cómo contribuye el valor de la unión de cada una de esas actividades.

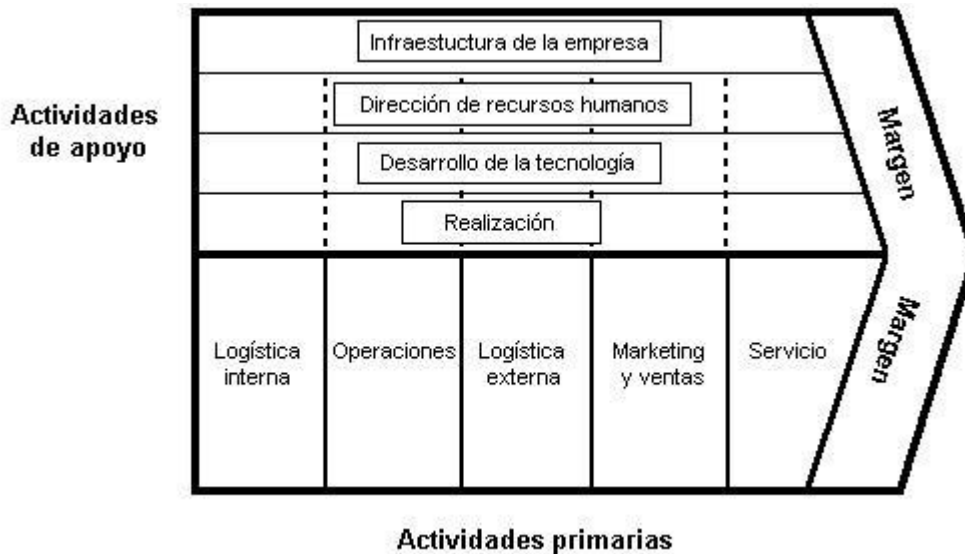


Ilustración 1: Modelo "Cadena de Valor"

2.4 Análisis FODA

Los orígenes del análisis FODA están ligados a Kenneth Andrews y Roland Christensen, hace 20 años. Esta técnica permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, pudiendo obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acorde a los objetivos trazados por la empresa en cuestión.

El nombre de este análisis, es una sigla formada por las iniciales de las siguientes palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT; Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Las fortalezas y las debilidades pertenecen al área interna de la organización por lo tanto se puede actuar sobre ellas de manera directa; las oportunidades y amenazas se encuentran al exterior de la organización, por lo tanto no es muy simple actuar sobre ellas.

- **Fortalezas:** Son las capacidades que la empresa tiene desarrolladas. Por ellas cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, como por ejemplo: Recursos que controla, capacidades, habilidades y actividades que desarrollan de manera positiva, etc.
- **Oportunidades:** Son los factores positivos, explotables, valorables que se deben descubrir en el entorno en que la empresa actúa. Permiten tener ventajas competitivas respecto a la competencia que tienen en el entorno.
- **Debilidades:** Aquí encontramos los factores que provocan posiciones desfavorables frente a la competencia, los recursos que la empresa no tiene, las habilidades que no se poseen o actividades que no se desarrollan de manera correcta, etc.

- **Amenazas:** Son situaciones que provienen del entorno y que podrían atentar incluso contra la permanencia de la organización en el mercado.

2.5 Modelo Canvas

La información que entrega este modelo, mostrará de manera precisa la propuesta de valor y el diseño que tendrá el negocio y es una poderosa herramienta para clarificar el proyecto a realizar.

Este modelo de negocio creado por una comunidad liderada por Alexander Osterwalder, describe de manera lógica las formas en la que las empresas crean, entregan y capturan valor.

Este proceso del diseño del modelo de negocio es fundamental para la estrategia que seguirá la organización, ya que permite estructurarla, conocer en profundidad como opera la empresa y descubrir sus fortalezas y debilidades.

Para el desarrollo de este modelo se genera un diagrama llamado “Canvas”, que está compuesto por nueve bloques que permiten conocer que intención tiene la organización y revisar diferentes formas de hacer rentable la industria.

Todo modelo de negocios busca aportar valor agregado a la empresa que haga uso de él. Así estos modelos aportarán una mayor visión y noción de la organización, a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la corporación.

3. Metodología

Para el logro de los objetivos anteriormente señalados, se ha decidido utilizar una adaptación de la metodología habitual para desarrollar un Plan de Negocios, la que a continuación se detalla.

◆ **Análisis del entorno del negocio**

Se realizará un análisis del entorno de la industria de las imprentas de gigantografías y productoras de artículos publicitarios, con el objetivo de conocer su funcionamiento y observar la forma de trabajo que tienen. Es decir, qué servicios ofrecen y cómo los manejan, con la finalidad de recopilar información sobre ellos, todo esto a nivel país, incluso a nivel internacional.

Con lo anterior, se podrá definir la intensidad de la competencia en el país y hacer una estimación de para dónde va el negocio.

Para darle un marco general a la industria se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Los siguientes son los puntos a analizar:

⊕ **Intensidad de rivalidad entre competidores:** Se evaluará la competencia existente. Para ello, se investigará el número de competidores, crecimiento de la industria, el nivel de costos fijos que se tiene en el sector, las barreras de entrada y salida de la industria y el grado de diferenciación que existe entre los servicios ofrecidos por las imprentas del país.

⊕ **Amenaza de nuevos participantes:** Se identificarán las barreras de entrada que se tiene para este tipo de empresas. Se identificará el sector en que se quiere insertar la empresa y se evaluará el nivel en que las barreras dificultan el ingreso de nuevas empresas. Además se determinarán posibles represalias que tendrán éstas y para ello se medirá su capacidad de reacción.

⊕ **Amenaza de productos sustitutos:** Se analizarán los posibles sustitutos de este tipo de impresiones. Se investigarán los costos que significan para los clientes cambiarse a otro sistema de impresión de alto impacto, o la posibilidad de cambiarse a telas más amigables con el medio ambiente y el impacto que se puede generar con la utilización de nuevos productos y servicios.

⊕ **Poder de negociación de los compradores:** Se realizará un análisis del poder de negociación de los compradores, ya que en este tipo de empresas es muy alto. La idea es generar instancias donde este poder sea más controlado.

⊕ **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores para los insumos necesarios para el funcionamiento de la imprenta, en su mayoría están en Chile, pero no son muy baratos. Se quiere realizar un análisis para traer desde los países de origen los materiales indicados. Para esto se analizará cómo traer estos elementos desde el extranjero, para equilibrar el poder de negociación que tienen estas empresas.

◆ **Análisis organizacional**

Para realizar un análisis organizacional, es decir de las competencias centrales de la empresa, se escogerán las competencias que crean valor y que ameritan ser conservadas, mejoradas o desarrolladas y aquellas que son más convenientes de subcontratar.

Para ello se utilizará el modelo de la cadena de valor y se determinarán por ende las actividades primarias y de apoyo. Los siguientes son los puntos a analizar:

⊕ **Actividades Primarias**

Se considerará como actividades primarias aquellas necesarias para poder producir, vender y entregar el mejor producto como empresa.

Como actividades primarias se consideran los siguientes puntos:

■ **Logística de actividades internas:** Se determinarán las actividades necesarias para poder entregar los productos y servicios ofrecidos por la imprenta en el

tiempo correcto y con la máxima calidad. Cuidando de que las materias primas e insumos sean de primer nivel y que no existan quiebres de stock.

- **Operaciones:** Se determinarán las actividades necesarias para poder entregar los productos y servicios ofrecidos por la imprenta en el tiempo correcto y con la calidad prometida. Y además las actividades que se requieren para tener un control del estado en que se encuentra cada cliente y el nivel de satisfacción de cada uno.
- **Logística de actividades externas:** Se determinarán las actividades necesarias para vender este producto a los respectivos clientes.
- **Marketing y ventas:** Se determinarán las estrategias necesarias para que el cliente conozca la existencia de la imprenta y además para que quede cautivado con el servicio prestado por la misma.
- **Servicios de postventa:** Se determinarán las actividades necesarias para que el cliente se sienta parte de Fuerza Publicidad, para que así lo recomiende dentro de su red de contactos y considere contratarlo nuevamente.

⊕ **Actividades de Apoyo**

Se considerarán como actividades de apoyo aquellas que brinden el soporte necesario para que las actividades primarias se realicen.

- **Infraestructura de la empresa:** Se determinarán los ítems necesarios para un correcto funcionamiento de los productos ofrecidos por Fuerza Publicidad, todo esto en el ámbito de planificación, legal, financiero, contabilidad, asuntos jurídicos y regulaciones gubernamentales en el caso de existir.
- **Desarrollo de tecnología:** Se determinarán las actividades que contemplan el uso de tecnología, ya sea existente o nueva, necesarias para el correcto desarrollo del producto ofrecido por Fuerza Publicidad.
- **Adquisiciones:** Se determinarán las actividades necesarias para poder tener todos los equipamientos y contratos con los servicios necesarios para el correcto funcionamiento de la imprenta, como también las actividades de abastecimiento de los insumos necesarios y el desarrollo de la estrategia de marketing.
- **Administración de los recursos humanos:** Se determinarán las actividades necesarias para que el personal de la empresa esté capacitado y motivado. Además las actividades requeridas para una correcta selección de personal, evaluación de desempeño y otorgamiento de incentivos remunerables.

Una vez llevado a cabo el análisis de los puntos anteriores, se determinarán las fortalezas y debilidades del negocio, además de las ventajas competitivas.

◆ **Análisis de mercado**

Para realizar un análisis de mercado se efectuará una investigación de los competidores y potenciales clientes, la cual permitirá evaluar al mercado potencial y analizar a los competidores. Esto es vital para toda decisión en la empresa. Para ello se utilizarán fuentes primarias y secundarias, como se indica a continuación:

⊕ **Fuentes Primarias**

- Encuestas a ejecutivos de empresas de la zona que utilicen los servicios de este tipo de imprentas. Éstas serán enviadas a través de e-mail y encuestas en forma personal.
- Reuniones con representantes de empresas usuarias, los cuales darán indicios de cómo mejorar el producto ofrecido.

⊕ **Fuentes Secundarias**

- Analizar a los competidores, teniendo como objetivo obtener información con respecto a tarifas, canales de distribución, perfil de los clientes y la oferta en sí. Esto permitirá conocer lo que ellos hacen y lo que les falta por realizar.
- Analizar experiencias similares en el extranjero, las cuales ya han trabajado en los planes de desarrollo de un producto similar.
- Estudios acerca de la publicidad que este tipo de empresas realiza.

Después de realizar el análisis del entorno de la industria y el organizacional, se podrá concluir con un análisis FODA.

Luego de haber recopilado toda esta información se realizarán los análisis correspondientes, se procederá a determinar el mercado potencial y meta, de tal forma que reduzca el riesgo y aumente la probabilidad de éxito del negocio.

◆ **Plan de Marketing**

⊕ **Marketing estratégico**

Se estudiará la posibilidad de realizar un cambio en la imagen corporativa de Fuerza Publicidad, para esto se contará con la ayuda de la agencia de publicidad que es parte de los socios y se diseñará la estrategia a seguir para ser un producto y un servicio óptimo para los potenciales clientes.

Es importante ver qué tipo de estrategia de negocio se seguirá con el fin de que Fuerza Publicidad logre posicionarse como líder en la región.

✦ Marketing táctico

Se definirán las 7P's del marketing mix, que a continuación se detallan:

- **Producto:** Se definirán las características del servicio y producto que se ofrecerá, basándose en gran medida en la investigación de mercado. Además se definirá el mix de productos o servicios complementarios que puedan ser útiles para los potenciales clientes.

- **Precio:** Se definirán los montos a pagar por parte de los clientes a la imprenta por cualquier producto o servicio ofrecido. Para ello se tomarán en cuenta los costos, el margen que se desea obtener, también se realizarán comparaciones con los precios que ofrecen los competidores de la empresa. Además se considerará la disposición a pagar, obtenida a través de las encuestas y los focus group.

- **Plaza:** Se determinarán los canales de distribución para productos y servicios ofrecidos por la imprenta y el merchandising que se implementará.

- **Promoción:** Se definirá un mensaje que sea atractivo para los avisadores, que difunda las características y beneficios del producto y además que permita la recordación de la marca.

- **Personas:** Se establecerá el perfil preciso para cada cargo de la empresa. Además se determinará la fuerza de ventas necesaria y las posibles capacitaciones que se realizarán.

- **Procesos:** Se determinarán las actividades necesarias para llevar a cabo el funcionamiento correcto de la imprenta y productos o los servicios que entregará.

- **Evidencia Física:** Se determinará el diseño y contenido de los folletos informativos o catálogos que se entregarán.

◆ Plan Operacional

Este tipo de plan es muy necesario para el correcto funcionamiento de una empresa, pues ayuda a aclarar cómo será el desarrollo de la misma en el tiempo.

La idea también es tomar las buenas prácticas que han tenido en el tiempo las imprentas de este tipo, con el fin de poder realizar los procesos que a ellos les han funcionado correctamente, e idear mejoras en los procesos que a ellos no les han resultado tan exitosos.

También se definirán las actividades necesarias para desarrollar de manera correcta el producto o servicios ofrecidos por la imprenta, además de su respectivo mix de productos.

Se determinarán factores operacionales cruciales en el éxito del servicio prestado por la imprenta.

El área ventas no existe, por lo tanto, se definirá la implementación de esta área con el fin de lograr hacer de Fuerza Publicidad un líder en la impresión de gigantografías.

◆ **Plan de Recursos Humanos**

Se hará un desglose de las principales tareas que se deben llevar a cabo y las competencias que deben tener quienes las ejecuten. Además se definirá el equipo administrativo, el cual estará a cargo de tomar las decisiones y del correcto funcionamiento del negocio. En base a lo anterior se diseñará un organigrama.

◆ **Plan Financiero**

El plan financiero necesita todas las proyecciones de ingresos y costos.

También se determinarán las inversiones necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa y como se financiarán éstas. Se están evaluando proyectos de Sercotec y la postulación a convenio marco para resultar un cliente de fácil acceso para el Estado.

Luego se calculará la tasa de descuento a utilizar por uno de los métodos disponibles o por medio de la experiencia de gente de la industria.

Se determinará el estado de resultados y se proyectará un flujo de caja, observando si el negocio es rentable.

Se evaluará la rentabilidad del negocio bajo distintos escenarios.

4. Resultados

Se obtuvo un análisis del entorno del negocio, específicamente del sector de las imprentas de gran formato con el fin de conseguir las oportunidades, amenazas y factores críticos de éxito.

Se obtuvo un análisis organizacional, con el fin de conseguir las fortalezas, debilidades y ventajas competitivas propias de la empresa.

Se obtuvo un análisis de mercado para conocer sus características y necesidades.

Se obtuvo un plan de marketing para posicionar la marca competitivamente en el nicho de mercado.

Se obtuvo un plan de operaciones para un buen funcionamiento del negocio.

Se obtuvo un plan de recursos humanos basado en la calidad y diferenciación que se ofrecerá.

Se obtuvo un plan económico y financiero capaz de determinar la factibilidad y financiamiento del negocio durante un cierto horizonte de tiempo.

5 Análisis Estratégico de la Industria

5.1 Misión y visión

Misión: Promover el éxito de nuestros clientes a través de impresiones publicitarias de alto impacto, con la más alta eficiencia y calidad.

Visión: Ser reconocida como la mejor imprenta de la región, ofreciendo soluciones gráficas con altos estándares de calidad, un servicio al cliente de primer nivel, sin dejar de lado la preocupación por el medio ambiente.

5.2 Análisis de la situación externa

Se identificaron variables que inciden en cada una de las fuerzas de Porter, las cuales serán mostradas en un cuadro que mide su impacto.

Con esto será posible ver el potencial de rentabilidad que la imprenta tendrá, modificando cada uno de los factores por separado.

Cabe señalar que este análisis se realizará desde dos enfoques: el primero, desde el producto ofrecido; y el segundo, en la relación con los clientes.

5.2.1 Análisis de Porter para el producto ofrecido

5.2.1.1 Poder de negociación de los clientes

En este caso, los principales clientes de la imprenta, son las agencias de publicidad y empresas que utilizan constantemente impresiones de gran formato. El poder de negociación que tienen los clientes es alto, ya que si el cliente no está de acuerdo con el servicio es muy fácil encontrar otro proveedor que cumpla los que requerimientos que él tenga.

Algunas preguntas que es necesario responder para saber qué factores inciden en la decisión de los clientes son:

¿Es fácil para el cliente de imprenta de alto impacto mandar sus trabajos a otro proveedor?

En este caso es muy fácil, existen más actores en el mercado, los cuales pueden hacerse cargo del trabajo sin mayores problemas.

¿Es muy distinto lo que ofrecen otras imprentas de la zona?

No, son servicios similares, quizás varían un poco los tiempos de respuesta, actualmente la mayoría de los proveedores de la zona no cumplen con ellos.

¿Son sensibles al precio los clientes?

Sí, este tipo de imprentas maneja márgenes más que aceptables, por lo tanto es un tema negociable.

¿Qué nivel tiene actualmente el servicio?

El servicio prestado actualmente por la imprenta, tiene un buen nivel, el cual puede ser mejorado a través de los tiempos de respuesta y ampliando el mix de productos.

¿Es muy caro sustituir clientes?

Sí, esta empresa se maneja mucho a nivel de lobby, es importante tener una buena relación con las personas que toman las decisiones a nivel de empresas. Perder un gran cliente puede significar una pérdida importante para la empresa.

Con respecto a los competidores, no son muchos los que compiten en igualdad de condiciones, cuentan con la maquinaria, pero el nivel de contactos que tiene la agencia de publicidad de uno de los socios, es un capital muy importante que hay que aprovecharlo.

Los clientes son sin duda sensibles al precio, utilizarán a quien ofrezca un mejor servicio a un buen precio.

Analizando los factores antes estudiados, se puede decir con propiedad, que el poder de negociación de los clientes es alto y que sin duda, influye de manera importante en la rentabilidad de la industria.

5.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la empresa no son numerosos en el país. El poder de negociación que tienen es alto, usualmente tienen quiebres de stock, por lo tanto es muy simple quedar en manos de los proveedores.

En una segunda etapa se quieren importar directo los insumos, llegando incluso a ver la posibilidad de ser distribuidores de insumos de imprentas de alto impacto.

5.2.1.3 Amenaza de nuevos entrantes

No existen barreras para nuevos entrantes.

Las preguntas a responder para identificar la amenaza de nuevos entrantes son las siguientes:

¿Existen grandes barreras de entrada a nuevos competidores?

No existen grandes barreras de entrada al mercado, la verdad existen muchos talleres que hacen este trabajo pero no subsisten por los problemas habituales de las pymes.

¿Existen marcas reconocibles en el mercado y que tengan grandes clientes?

No existen grandes marcas reconocibles en el mercado que hagan este tipo de trabajo, la verdad el mercado está muy repartido por pymes.

¿Hay un gran número de competidores?

En la ciudad de Talca, actualmente existen siete competidores, de los cuales dos son más grandes, el resto son pequeños talleres.

En la región no son más de 20 competidores y a nivel nacional el número de competidores crece, pero se cree que la imprenta puede hacerse cargo de muchos sectores regionales del centro sur de Chile, ya que actualmente el servicio prestado en regiones es bastante deficiente.

¿Hay barreras de salida marcadas?

No hay barreras de salida, se puede salir de la industria sin mayores inconvenientes.

¿Tiene mayor impacto en la rentabilidad de la industria?

El impacto a la rentabilidad de la industria es medio. Las barreras de entrada, los competidores, las grandes marcas presentes en la industria no son numerosas, es un medio con mucho potencial.

5.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

En este punto, debemos hacernos las siguientes preguntas:

¿Los clientes pueden probar fácilmente otras opciones?

Sí, es altamente factible que el cliente cambie de opción, pero son más caras.

¿Son muy diferentes los productos ofrecidos por cada uno de los participantes en el mercado?

No, es un producto similar, ya que la impresión es la misma.

¿El Estado a partir de la Corfo, ministerios, etc. pueden generar productos sustitutos?

Como es un producto tangible es muy poco probable que a partir del Gobierno se realice un producto sustituto.

Luego de analizar todas estas preguntas, se podría considerar como una amenaza media para la industria, debido a la facilidad para cambiar a otro producto por parte de los clientes

Sin embargo, se necesita mano de obra calificada para acceder a este mercado, lo cual genera problemas a la hora de ingresar.

5.2.1.5 Rivalidad entre competidores

Este punto, según el mismo Michael Porter, más que una fuerza, es una consecuencia de los puntos anteriores.

En este caso, el número de competidores directos es alto, por lo tanto la rivalidad entre competidores influye de manera significativa en la industria, se compite bastante para lograr entregar el mejor producto y servicio.

Tabla 1: Análisis de Fuerzas de Porter para el producto

Fuerzas de Porter	
Fuerza	Impacto
Poder de Negociación de los Clientes	Alto
Poder de Negociación de los Proveedores	Alto
Amenaza de Nuevos Entrantes	Alto y Medio
Amenaza de Productos Sustitutos	Bajo
Rivalidad entre Competidores	Alto y Medio
Impacto en la industria	Medio

5.2.2 Análisis de Porter desde el punto de vista del servicio prestado

5.2.2.1 Poder de negociación de los clientes

Como el servicio prestado por la imprenta es distinto y mejor que el del resto de los competidores, el poder de negociación de los clientes será bajo, esto sumado a la gran cantidad de acciones a realizar con el fin generar una relación duradera con el cliente.

5.2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Desde el punto de vista del servicio prestado, los proveedores tienen un bajo poder de negociación, ya que para que el servicio sea óptimo no es necesario acceder a grandes proveedores.

5.2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

Si bien para el producto ofrecido la amenaza de nuevos entrantes es alta, si se considera el servicio prestado y la forma distinta del trato con los clientes generará relaciones duraderas en el tiempo, las cuales pasarán a ser una importante barrera de entrada a nuevos competidores. Con esto la amenaza de nuevos entrantes será media baja.

5.2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

El producto ofrecido, que no es solo la impresión, si no que el servicio y los adicionales entregados por la agencia de publicidad con respecto al diseño, lo hace una mejor oferta que la competencia. Por lo tanto, sumado a la relación duradera y de confianza, la amenaza de sustitutos es media baja.

5.2.2.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores será muy baja, ya que al apostar por la relación duradera con los clientes y un servicio óptimo, los competidores no tendrán formas para lidiar de igual a igual con el servicio prestado. Por lo tanto, será baja la rivalidad entre los competidores.

Tabla 2: Fuerzas de Porter desde el punto de vista del servicio prestado.

Fuerzas de Porter	
Fuerza	Impacto
Poder de Negociación de los Clientes	Bajo
Poder de Negociación de los Proveedores	Bajo
Amenaza de Nuevos Entrantes	Medio Bajo
Amenaza de Productos Sustitutos	Medio Bajo
Rivalidad entre Competidores	Bajo
Impacto en la industria	Medio Bajo.

6 Análisis Situación Interna

6.1 Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor es un instrumento que permite mostrar claramente el desarrollo de las actividades de una empresa generando un valor al cliente final, este análisis fue popularizado por Michael Porter en su libro “Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”.

En primer lugar, se detallará un resumen del modelo, aplicándolo a la empresa con la que se está trabajando, para luego puntualizar caso a caso los eslabones que se consideraron.

⊕ Eslabones Primarios:

- **Marketing y ventas:** Es necesario realizar contacto permanente con los posibles clientes de la imprenta. Tener un catálogo de productos y herramientas para los vendedores es fundamental. La relación con cada uno de los clientes habrá que fortalecerla diariamente.
- **Logística Interna:** Según lo que actualmente se ha analizado en la imprenta, es necesario realizar una reestructuración completa de la logística interna de la empresa, actualmente se tienen diversos problemas ya sea, quiebres de stock, incluso mala relación con algunos clientes.
- **Operaciones:** Hay que realizar una reestructuración a nivel de las operaciones de la empresa, actualmente hay solo algunos operarios que manejan la imprenta. Por lo tanto, se generan problemas cuando estos operarios no están, es por esto que se considera fundamental capacitar a

más gente que sea capaz de hacer funcionar la empresa a nivel de maquinaria.

- **Logística Externa:** Habrá que realizar una reestructuración completa de esta área. Actualmente son los principales problemas que tiene la empresa.
- **Servicio Post Venta:** Es necesario mejorar el servicio post venta, actualmente las personas que instalan los productos ofrecidos no están dentro de los estándares de calidad requeridos por los clientes. En una primera instancia será necesario contar con nuevos equipos para la instalación.

⊕ **Eslabones de apoyo:**

- **Dirección general y de recursos humanos:** Trabajadores enfocados en los clientes. Es necesario cumplir con los requerimientos de los mismos, que exista una alineación en ellos, ya que será fundamental cumplir con lo que ellos esperan del servicio o los productos ofrecidos.
- **Organización interna y tecnología:** Los trabajadores deben estar alineados con los objetivos que la imprenta tiene.
- **Infraestructura y ambiente:** Oficina adecuada para recibir clientes, vendedores alineados en vestimenta para el trato directo con los clientes y comodidades para los trabajadores de la Imprenta.
- **Abastecimiento:** Alianzas estratégicas con proveedores de insumos, o alianzas con terceros que realicen también el servicio. Para nunca dejar de cumplir con los clientes.

6.2 Análisis FODA

A continuación se detalla el análisis FODA de la empresa:

Fortalezas:

- **Tecnología de punta y gran manejo de ésta en los procesos productivos.**

Unas de las principales fortalezas detectadas son la tecnología de punta utilizada y el manejo adquirido en el uso de la misma. Los operarios son altamente calificados, por lo tanto pueden cumplir con todos los requerimientos solicitados.

- **Red de contactos de la Agencia de Publicidad partner de la imprenta.**

O3 Comunicaciones cuenta con una importante red de contactos. Esta empresa tiene 6 años de vida, cuenta con gran cantidad de clientes, varios de ellos son grandes empresas de la zona, las cuales consumen habitualmente todo este tipo de productos o

servicios generados en la imprenta. Por ejemplo, Multicentro, tienda de retail regional, con más de 10 locales en la región, ya conoce la imprenta y les interesa contar con sus servicios.

- **Solvencia económica luego del periodo eleccionario.**

La imprenta, al comenzar sus operaciones antes de las elecciones parlamentarias, logró generar recursos para el funcionamiento por aproximadamente un año, lo que permitirá realizar inversiones en insumos y posiblemente más maquinaria, se analizará la factibilidad de realizar una importante importación de insumos desde China, ya que los precios conseguidos allá son mucho más atractivos que los que se pueden obtener en el país.

La imprenta cuenta con estas fortalezas, sin embargo, el desafío está en ser capaces de generar mejores instancias para Fuerza Publicidad. Para esto, se debe seguir aprendiendo del negocio y mejorando el producto ofrecido.

Oportunidades:

- **Talca es una ciudad en la que no está muy desarrollado este mercado, lo mismo la región del Maule.**

Si bien, existen algunos proveedores de este tipo de productos en la Región, no cuentan con las buenas relaciones que ya ha conseguido Fuerza Publicidad, ya que el servicio deficiente que ofrecen los proveedores, no logra generar las confianzas necesarias para que los clientes confíen en ellos.

- **Es un servicio bastante caro en la Región y con un servicio en general deficiente.**

Los precios ofrecidos por la competencia no son muy atractivos, es probable que los costos y las inversiones realizadas por las empresas no hayan sido las correctas. Por esto, necesitan marginar mucho más que la imprenta analizada. Los costos en general de la industria son bajos, es por esto que la estrategia será marginar menos pero aumentar el volumen de venta.

- **No hay grandes consorcios en el negocio.**

Todas las empresas que producen este tipo de productos, son pequeñas y medianas, por lo tanto se puede competir de igual a igual con ellos.

En una entrevista con uno de los más grandes proveedores del país, PROCAD, señalan que los principales clientes de ellos son las grandes cadenas de retail, ya que necesitan producir gran cantidad de material pop y tienen sus propios talleres para la confección de los mismos.

El mercado regional es un mercado en franco ascenso, y los competidores tienen bastantes fisuras, mejorando estos ítems, puede ser una gran oportunidad para la empresa.

Debilidades:

- **Bajo nivel actual de ventas.**

Con el nivel de ventas actual –sin contar con lo que se envía desde la agencia- no se podría sostener la empresa en el tiempo. Se espera que no sea la agencia el principal cliente, si no que sean otras empresas que utilizan estos servicios.

- **Poca infraestructura para la atención personalizada a los clientes.**

No existe un lugar en el taller para atender a los clientes, no hay sala de ventas, la solución para ello será habilitar una oficina de ventas en las dependencias de la agencia. La cual cuenta con espacios que pueden sin duda ser habilitados para este fin.

- **Avisaje nulo, empresa poco conocida en la Región.**

El plan de marketing cuenta con un plan de medios que se hará cargo total y absolutamente de esta debilidad de la imprenta.

Las debilidades que tiene la imprenta son un aspecto que hay que mejorar de manera significativa para el crecimiento integral de la misma.

Amenazas:

- **Facilidad de cambiarse a otra empresa relacionada por parte de los clientes.**

Por un asunto de precio, es muy fácil cambiarse a un competidor de la imprenta. La forma de contrarrestar esta amenaza será la construcción de relaciones con los clientes, es parte del análisis, ya que será realizado por dos frentes, desde la construcción de relaciones y desde el desarrollo de los productos.

- **Bajas Barreras de entrada.**

Si bien es un negocio que no necesita mayores inversiones, sin duda serán importante las relaciones construidas, ya que, estas serán las principales barreras de entrada a los nuevos posibles actores del mercado.

Hay que reforzar de manera significativa la estrategia de fidelización de los clientes, luchando día a día por mejorar la calidad del servicio prestado. Necesitamos fidelizar a los clientes, esto se realizará por medio de eventos de relacionamiento y estrategias de recordación de marca con el fin que ellos se identifiquen con la marca, la recuerden y tengan cierto grado de cercanía.

Las bajas barreras de entrada, es algo con lo que no se puede luchar mayormente, solo en el caso de ingresar un nuevo competidor se buscará contrarrestar con un servicio de calidad al cliente.

6.3 Objetivos Estratégicos

Una vez hechos los análisis anteriores, se identifican como objetivos estratégicos para este negocio, los siguientes:

- **Establecer una estrategia de ventas para duplicarlas año a año:**

Es necesario consolidar la estrategia de ventas de la empresa, se necesita lograr contactar y convencer a la mayor cantidad de clientes posibles que el servicio prestado es de calidad, a continuación fidelizarlos, hacerlos sentir parte de la empresa, para así lograr una relación que perdure en el tiempo.

- **Estrategia de Marketing que apunte al aumento de Clientes en un 50% año a año:**

Es necesario aumentar el número clientes. Esto se puede lograr de varias maneras: apostando a campañas masivas; o realizando marketing directo con el fin de apuntar a las personas que invierten en este tipo de productos.

Sin duda, es mejor definir de manera certera cómo se utilizará el presupuesto de marketing, ya que es limitado por el tamaño de la empresa. Apostar a medios masivos no es la mejor estrategia, se pueden conseguir más beneficios por medio del marketing directo.

- **Ofrecer un servicio de excelencia, con un cumplimiento de 95% con los clientes:**

Es fundamental ofrecer un servicio de calidad. Para que los clientes no se sientan dejados de lado por la imprenta, tienen que sentirse parte de la empresa, saber que pueden contar con ellos para lo que dispongan.

Con respecto a los grandes clientes, sería interesante ofrecer servicios adicionales, incluso de diseños en una alianza estratégica con la agencia de publicidad. Se necesita que la empresa Fuerza Publicidad se diferencie del resto.

6.4 Ventajas Competitivas

O3 Comunicaciones, el partner estratégico de la imprenta, permitirá tener una ventaja competitiva muy importante. Ninguno de los competidores cercanos a la imprenta puede también generar un aporte en el diseño o apoyo publicitario. Más que una imprenta, el servicio prestado es integral: Plan Publicitario, diseño de calidad y la impresión.

6.5 Proyecciones a Futuro

Es un mercado muy poco desarrollado en la región y con muchas proyecciones de crecimiento, sin duda entrarán nuevos competidores a la industria, con lo cual la rivalidad con los competidores será mucho más agresiva.

Esto es lo que vendrá en un futuro no muy lejano, por lo tanto la estrategia a seguir será la siguiente con el fin de hacer frente a estas proyecciones:

■ Tener una estrategia de captación de clientes agresiva:

Es necesario captar clientes de manera inmediata, hay que aprovechar la disponibilidad actual del mercado y adelantarse a las posibles nuevas empresas.

■ Tener una estrategia muy clara de fidelización de clientes:

Las buenas relaciones con los clientes generarán sin duda barreras de entrada a nuevos competidores, tiene que ser parte del sello de la imprenta, relaciones largas y duraderas con nuestros clientes.

■ Desarrollo de productos especiales para cada cliente:

Es fundamental ofrecer a los clientes lo que ellos quieren, será necesario conversar con los clientes, usuarios, etc. Para definir qué es lo que necesita cada uno de ellos y ajustar la estrategia a estos valores.

■ Producción de productos nuevos:

Artículos publicitarios en general, los cuales pueden ser importados desde el extranjero a precios bastante bajos.

7 Investigación y Análisis de Mercado

7.1 Investigación de mercado

7.1.1 Oferta

La ciudad de Talca, no es un mercado muy explotado por las imprentas de alto impacto. Habitualmente las imprentas que están funcionando se demoran mucho más del tiempo que se comprometieron, generando conflictos con los clientes, que usualmente no son el cliente final, sino que es un servicio que tiene un intermediario.

La imprenta, se dedicará a satisfacer en un 100% las necesidades que tienen los clientes. En un inicio costará ingresar a este mercado, pero será posible llevando a cabo la estrategia que se quiere utilizar.

El análisis incluirá a la mayoría de los Talleres Gráficos de la ciudad con un pequeño análisis de las imprentas en la región.

7.1.2 Competencia directa

En la ciudad, el competidor más importante que existe es Trazos Publicidad, el que tiene a los principales clientes de la ciudad, Sin duda es el proveedor más grande de la Región, pero el servicio que prestan es bastante deficiente.

Un escalón más abajo están, Letreros Ok, Ingeas, Surgrafic y Gamma. Los cuales cuentan con una pequeña participación en el mercado, sin duda buscan surgir, pero no cuentan con la estructura adecuada.

Aún más abajo están Paprilo, Kokegraff y Axón Publicidad, los cuales se dedican a pequeñas tareas, que muchas veces no son tomadas por los grandes participantes de la industria regional.

Según los datos entregados por cada uno de estos Talleres: los valores de una impresión de en tela de pvc de 10 oz. de cada uno de ellos son las siguientes:

Tabla 3: Precio de Impresión para los principales competidores

Tela de 10 Onzas	Unitario	50 metros	100 metros	500 metros o mas
Trazos	\$ 5.500	\$ 4.500	\$ 4.000	\$ 2.500
Letreros Ok	\$ 6.000	\$ 4.500	\$ 4.000	\$ 2.500
Ingeas	\$ 5.500	\$ 4.500	\$ 4.000	\$ 2.500
Surgrafic	\$ 6.500	\$ 5.500	\$ 5.000	\$ 2.800
Gamma	\$ 5.500	\$ 4.500	\$ 4.000	\$ 2.500
Paprilo	\$ 5.500	\$ 4.500	\$ 4.000	\$ 2.500
Kokegraff	\$ 5.000	\$ 4.500	\$ 4.000	\$ 2.800
Axon Publicidad	\$ 5.000	\$ 4.500	\$ 4.000	\$ 2.800

La comparación con el resto de los valores de los productos que ofrece fuerza Publicidad están en el Anexo 3.

El servicio de instalación tiene un valor adicional.

Trazos Publicidad:

El actual líder del mercado, según datos entregados por la dueña y representante legal de la empresa, tiene ventas por \$22.000.000 mensuales, cuentan con un mix de productos superior al que tendrá Fuerza Publicidad, ya que ellos también tienen merchadising. Buscan mejorar, pero no han tenido resultados acorde, conversando extraoficialmente con un vendedor, indicó que están en serios problemas económicos.

Letreros Ok:

Ubicado en Curicó, sin duda es el mejor servicio que se presta en la región, sus precios no son muy competitivos, ya que, saben que el trabajo lo hacen bien y los clientes están dispuestos a pagar un poco más por un servicio de Calidad. Gonzalo Díaz, su dueño, nos informa que las ventas que ellos tienen son aproximadamente 20.000.000 mensuales, tienen buena relación con sus clientes y su mix de productos es atractivo, ya que también hacen muebles publicitarios a medida y stands en diversos materiales y formatos.

Ingeas:

Ubicada en la ciudad de Talca, Miguel Arriagada es su dueño, dice que en un mes bueno supera los 10 millones en ventas, pero en un mes malo, no es posible sostener la imprenta y está pensando seriamente en cerrarla.

Surgrafic:

Es uno de los talleres más antiguos de la ciudad, tienen un local en la plaza de Talca y un local ubicado en un sector industrial donde tienen las máquinas de impresión de gigantografías. Claudio Yáñez, su encargado comercial, nos dice que el fuerte de ellos son las impresiones digitales en menor escala, papeles, diplomas, etc. Esos productos además de la copia de planos, generan mayores ingresos que la impresión de gigantografías. Sus ventas mensuales superan los 18.000.000 de pesos, pero sus costos son altos, por la cantidad de personal que tienen y el mantener la sucursal del centro.

Gamma:

Es un taller gráfico cuya principal característica es que logró ingresar al sistema de Convenio Marco, con lo que puede recibir trabajos solicitados a través de Chile Compra, sin tener que pasar por licitaciones. Con esto sus ventas superan los 10.000.000 de pesos mensuales -según lo informado por su dueño- quien además mantiene un centro de rehabilitación de drogas, como parte de su responsabilidad social empresarial.

Papriilo:

Nace en las elecciones como una empresa de un candidato a consejero regional. La mayoría de las impresiones del partido del cual es militante fueron realizadas en su imprenta. Cabe señalar que no dio información sobre sus ventas mensuales, se cree que no le va muy bien y que no tendrá mucha vida la empresa. Extraoficialmente se conoció que sus ventas no superan los 2.000.000 de pesos mensuales.

Kokegraff:

Es un taller gráfico que no tiene muy buenos resultados mensuales. Habitualmente no cumplen con los tiempos solicitados y funciona de forma aún muy artesanal. Sus ventas son aproximadamente de 2.000.000 de pesos mensuales.

Axón Publicidad:

Es un taller gráfico ubicado en Curicó. Su dueño Miguel Kalogerinis, aprendió el oficio de manera autodidacta, pero tiene problemas para cumplir con los clientes. Sus ventas no superan los 2.000.000 de pesos, según sus palabras le alcanza “*justo para vivir*”.

7.1.3 Competencia Indirecta

Si bien estarán excluidas del análisis, es importante mostrar los actuales competidores indirectos, los cuales están fuera de la región.

Braulio Publicidad, ubicado en Santiago, es uno de los más grandes de la industria, con más de 30 años en el mercado.

Es una gran empresa, pero por la distancia a la zona, le complica realizar instalaciones en la región.

7.2 Dimensión de Mercado

El análisis del mercado se realizará en relación a los posibles Clientes a los que Fuerza Publicidad pueda acceder.

Cabe señalar que la tendencia es utilizar este tipo de productos de gran formato por su rapidez y limpieza para el trabajo.

7.2.1 Mercado total

El estudio de indicadores de competitividad realizado en la Región del Maule por la Universidad de Talca muestra que hay más de 20.000 empresas en la Provincia de Talca.

En la región había 65.109 de empresas el año 2012 y 66.450 el año 2013. Por lo tanto, se estima que el crecimiento anual será de un 2,05%, según los datos entregados por el SII en su página web.

El crecimiento estimado de 2% anual se expone en la siguiente tabla:

Tabla 4: Proyección de microempresas en la región

Año	2013	2014	2015
Número de Microempresas	66.450	67.819	69.215

Estas empresas en su mayoría utilizan los servicios ofrecidos por Fuerza Publicidad.

La mayoría son microempresas, pequeñas e incluso empresas que no registran ventas. Las medianas y grandes empresas en la región llegaban a 1.303 el año 2012. Datos obtenidos del SII en el documento empresas divididas por región y tamaño según ventas 2005 - 2012.

Este mercado puede ser asumido por la imprenta. Las municipalidades de la región también son un mercado importante, 30 comunas, divididas en 4 provincias. Los seremis de las distintas áreas de la región, también son usuarios de este tipo de productos. Fosis, Sercotec, Corfo, etc. también utilizan en sus ferias este tipo de material. Y en menor medida privados que utilizan este tipo de servicios.

7.2.2 Mercado Potencial y Mercado Meta

Según el juicio experto de la consultora Génesis, a través de Jorge Cordero y su experiencia en proyectos similares, solo un 30% de las empresas de la región estaría en condiciones de invertir en publicidad, en especial del tipo que ofrece Fuerza Publicidad.

Por lo tanto, el mercado potencial cuantificado para los 3 años analizados son los siguientes:

Tabla 5: Número de Microempresas del mercado potencial

Año	2013	2014	2015
Número de Microempresas	19.935	20.346	20.765

Para el cálculo del mercado meta -considerando el juicio experto- el análisis de la competencia y las capacidades de la empresa, se puede llegar a un 0,25% de las empresas de la región para el primer año; para el segundo año a un 0,50% del mercado potencial; y para el tercer año de operación 0,75%.

El detalle de mercados meta para cada uno de los años analizados es el que se expone en la siguiente tabla:

Tabla 6: Mercado Meta

Año	2013	2014	2015
Numero de Microempresas	50	102	156
Porcentaje al cual se espera llegar	0,250%	0,50%	0,75%

Sin embargo sería importante acceder a los grandes clientes, a los que tenemos que identificar y buscar la mejor forma de atraerlos, y posteriormente cumpliendo con todos los requerimientos que ellos tienen, lo que puede generar un importante crecimiento.

Dentro de las grandes empresas que podrían utilizar los servicios de fuerza publicidad de manera sostenida en el tiempo, un caso a destacar es PF que imprime grandes cantidades de metros de producto. Para ellos es fundamental buscar calidad y buen precio, ya que tienen aproximadamente 1000 soportes en todo el país, la mayoría de ellos situados en la zona central, lo que generaría un importante flujo de trabajo para la imprenta. El mismo caso Embonor y CCU los cuales rotulan gran cantidad de almacenes de barrio, restaurantes, bares, etc.

Es importante señalar que ya existen acercamientos con estas grandes empresas. Se conversó con Alex Romo, encargado de marketing para la zona de CCU, el cual se mostró muy llano a utilizar los servicios de Fuerza Publicidad, Además ha habido acercamientos con Sergio Barrientos de PF y se busca una reunión con el encargado de Embonor para la zona del Maule.

Solo con uno de estos clientes, se asegura las ventas para el adecuado funcionamiento de la imprenta.

7.2.3 Entrevistas en profundidad

A continuación se exponen las respuestas más importantes tras las entrevistas en profundidad realizadas a entendidos del área de imprentas en gran formato, dentro del marco de la investigación de mercado.

Gustavo Rivera Rivera, gerente general de Comercial Multicentro Limitada.

En las empresas que conforman su grupo, fundado hace más de 30 años, ocupan frecuentemente los servicios de imprentas en gran formato, para material corporativo, vitrinas, tiendas en general, sus camiones de reparto, letreros camineros, entre otros.

Ellos han trabajado con imprentas de Santiago, del sur de Chile y este último tiempo de la séptima región, donde están ubicadas sus oficinas centrales y un gran porcentaje de sus locales.

Para él es muy importante la calidad del trabajo, su durabilidad, el precio y el cumplimiento de los plazos. Por ejemplo nos dice que le ha pasado que los productos para sus vitrinas de Navidad, lleguen poco antes de esa fecha y no cumplan en cabalidad su objetivo de ventas y entorpezcan la campaña de marketing para esa importante fecha.

Su empresa siempre apoya nuevos emprendimiento regionales, las que en este ámbito no han cumplido como quisiera, por lo que muchas veces deben tomar servicios en Santiago, debido a que allá cumplen mejor los plazos.

De igual modo, aclara que apoyaría una nueva imprenta en la región y que si cumplieran con lo que su empresa requiere, sin duda cambiaría de proveedor de este

tipo de productos, pero siempre que sus precios sean convenientes y de acuerdo al mercado.

No es mucha la competencia que una empresa de este tipo encuentra en el Maule, donde si bien hay varias alternativas, en general las califica de “amateur”, ya que incumplen alguno de los tópicos que él plantea como los más importantes.

Sin duda, los productos de gran formato son muy importantes para su negocio, ya que la publicidad en un área tan competitiva, puede hacer la diferencia; al igual que el posicionamiento de su marca, al que le ayudan estos servicios, por ejemplo que sus camiones tengan el sello, que en cualquier parte que se vean se sepa que son de Multicentro y no de otras empresas.

Por ello, dice que siempre buscará a los mejores y mientras más cerca esté es más conveniente. Prefiere además las empresas más pequeñas, ya que el trato con ellos es mejor, más directo y con menos burocracia. Prefiere el contacto directo por eso suele privilegiar a los proveedores de la región.

Carmen Riquelme, representante legal y gerente comercial de Trazos Publicidad.

Ella parte la entrevista diciendo que su empresa es referente en la región en impresiones en gran formato y merchandising en general. Señala que la empresa ha logrado una consolidación que les permitió salir adelante luego de perder parte de su infraestructura en la casa matriz, vehículos y maquinaria con el terremoto del 27/F que afectó a la región del Maule.

Para ellos lo más importante es que el trato con los clientes es personalizado, al ser una empresa familiar, sus propios dueños son los que están en contacto con quienes requieren sus servicios.

Ellos además han recibido apoyos públicos y privados para modernizar su maquinaria y estar a la vanguardia. Han importado directamente desde China, entre las maquinas se encuentra un router, que permite cortar formas distintas, como letras y números de diversos tamaños; una máquina de 3,20 metros para hacer las gigantografías de una sola vez sin tener que sellar; otra máquina para artículos publicitarios fullcolor. Todo ello permite más rapidez en la producción y una mejor calidad.

Ellos están atentos a las nuevas tendencias, a aprender nuevas técnicas y cumplir los requerimientos, pero dice que uno de los problemas son los quiebres de stock en los materiales como telas o tintas en ciertas fechas, como fin de año día de la Madre o las épocas de campañas políticas. Ya que debido a ello, se retrasan en la entrega, por ello anticiparse a los pedidos y muchas veces arriesgarse es fundamental.

Señala que han visto la instalación de varias imprentas de este tipo en la región, pero que al no tener claro los objetivos, los planes de negocio, los requerimientos, terminan fracasando. Muchas veces diseñadores creen que es más fácil y se arriesgan,

pero a su juicio les falta profesionalismo y el capital que requieren. No le tema a la competencia y cree que hay mucho por hacer en esta área y que ellos aunque aparezcan nuevas ofertas seguirán siendo un referente.

Luego de su experiencia recomienda, que de conseguir el capital, importar directamente desde China las maquinas, incluso junto a su marido han asistido a ferias en dicho país, donde han hecho los contactos con proveedores de allá y así no depender de lo que se ofrece acá.

Para ella la calidad y los tiempos de entrega son los puntos más importantes en el negocio, luego nombra la variedad y la instalación, que es donde ellos también han capacitado a un equipo idóneo que sea capaz de cumplir los requerimientos. En el Maule cuesta encontrar buenos instaladores y muchas veces pese a tener un gran producto, al momento de instalar cometen errores y lo bien confeccionado se pierde, alejando a los clientes, que ya no vuelven a llamar.

Marcelo Castillo Sateler, center manager de Mall Portal Centro

Castillo nos cuenta que ha dedicado prácticamente toda su vida profesional al retail y que en Talca lleva tres años, a cargo del mall que cumplió hace poco la meta de 41 millones de dólares como gestión de venta.

Él sabe la importancia de la publicidad en estos negocios, sabe que “vestir” el mall con gigantografías y generar identidad con “palomas” en las calles es muy importante. Por ello encontrar una buena imprenta es fundamental para el éxito de sus propias campañas.

Dice que ellos más que contratar un servicio externo, sienten que la relación con quien provee las impresiones en gran formato tiene que ser casi de socios, ellos deben ofrecer precios convenientes, calidad y cumplimiento en las fechas.

Para él la imprenta debe ser proactiva, ofrecer siempre lo mejor, las nuevas tendencias. No esperar que el cliente sea el que pida, sino que estar atento a lo que va apareciendo en el mercado.

Cree que en la región faltan imprentas de buena calidad, que sean capaces de cumplir con los requerimientos de clientes tan exigentes como el mall u otras empresas del retail.

Les recomiendan a quienes partan en este negocio, ofrecer lo que efectivamente se pueda cumplir y tener equipos técnicos idóneos, que sean capaces de sortear con éxito las vicisitudes, sin afectar su relación con los clientes.

7.2.4 Encuesta

Con el fin de detectar los requerimientos de los potenciales clientes, basado en el modelo sugerido en el capítulo de Diseño de Cuestionarios del libro “Investigación de Mercados” del autor Naresh Malhotra, fue diseñada la encuesta que se realizó para este proyecto.

Objetivos de la encuesta: La encuesta busca ver la disposición de los clientes, si están dispuestos a utilizar para sus trabajos esta nueva empresa de impresiones de alto impacto y si están interesados en utilizar un servicio de calidad que en la zona no existe.

Metodología de la encuesta: Fue realizada a 45 personas de la región, todos emprendedores y microempresarios.

La división por provincia de las personas de la región que realizaron la encuesta fue la siguiente.

Tabla 7: Encuestados por provincia

Provincia	Encuestados	Porcentaje
Talca	20	44%
Curicó	15	33%
Linares	7	16%
Cauquenes	3	7%
Total	45	100%

Solo 10 de los encuestados tenían estudios superiores, no todos ligados al desarrollo de microempresas. Gran cantidad de ellos participaban en asociaciones gremiales en sus provincias.

Con respecto a los encuestados, gran parte ellos podían vivir de su pyme.

Cabe señalar que se contó con el apoyo del Centro de Desarrollo Empresarial de la Ilustre Municipalidad de Talca, para la realización de la encuesta y la búsqueda de las personas que pudieran contestarla.

Resultados de la encuesta:

- El 80% de los encuestados utilizan alguno de los servicios ofrecidos por Fuerza Publicidad.
- El 50% de los que utilizan productos, los compran en la región.
- El 85% calificó los servicios prestados como regular a malo.

- Con respecto a la importancia de los factores: el precio y la calidad del producto ofrecido fue los más importante; seguido de cerca por el servicio post venta.
- La gran mayoría se atrevería a utilizar el servicio de esta nueva empresa.
- Dentro de los atributos que más buscan se encuentran: un buen servicio; comodidad; y calidad.

Según los datos obtenidos en la encuesta y en todo el análisis realizado, la propuesta de valor de la empresa tiene que estar muy bien definida, para eso la herramienta Canvas será fundamental.

8. Modelo de Negocios (Canvas)

El modelo de negocios de la empresa es similar al de los competidores indirectos de la empresa. Para esto se realizó el modelo Canvas de Alexander Osterwalder, el cual es una herramienta poderosa para realizar el modelo de negocios.

Cabe señalar que los clientes no siempre son los consumidores finales, probablemente ellos revendan o sean comisionistas como es el caso de las agencias de publicidad.

Este modelo se realizará desde dos enfoques: unos de parte del funcionamiento del negocio; y otro de parte de la construcción de relaciones con los clientes.

8.1 Modelo CANVAS desde el punto de vista de la relación con los clientes

Modelo Canvas, Relación con los clientes.



@coworkinglemon

Ilustración 2: Modelo Canvas desde la relación con los clientes

Colaboradores: Proveedores de merchandising, productores de eventos de relacionamiento. Estos partners serán fundamentales para el correcto desarrollo del plan de marketing.

Actividades Clave: Relación larga y sostenida en el tiempo. Para ello es necesario fidelizar de manera correcta a los clientes, cautivarlos y que se sientan parte de la Imprenta. Lo ideal es que ellos puedan acceder al local a ver el estado de sus pedidos cuando lo estimen conveniente. Además hay que tener en cuenta las visitas a los clientes, el saludarlos para sus fechas importantes y organizar eventos donde ellos se sientan importantes.

Recursos Clave: Sin duda el recurso clave es el capital humano. La selección de los colaboradores debe ser exhaustiva para desarrollar de mejor manera la relación con los clientes.

Propuesta de Valor: Crear una relación larga y duradera con los clientes logrando que se sientan parte de la empresa.

Relación con los clientes: Tiene que ser a largo plazo para que la imprenta logre generar ventas habituales con sus clientes.

Canal de distribución: Teléfonos, correo electrónico y visitas a los clientes de manera habitual. Todo ello de forma –al menos- mensual para que la relación sea más que comercial.

Segmento de clientes: Gerentes y encargados de compra de artículos publicitarios de las diversas empresas antes definidas.

Estructura de costos: Costo de eventos, Recursos humanos y costo de regalos. Ya que éstos se utilizarán para realizar de mejor manera el relacionamiento.

Modelo de ingresos: Ingresos por venta.

8.2 Modelo CANVAS desde el punto del Funcionamiento del negocio

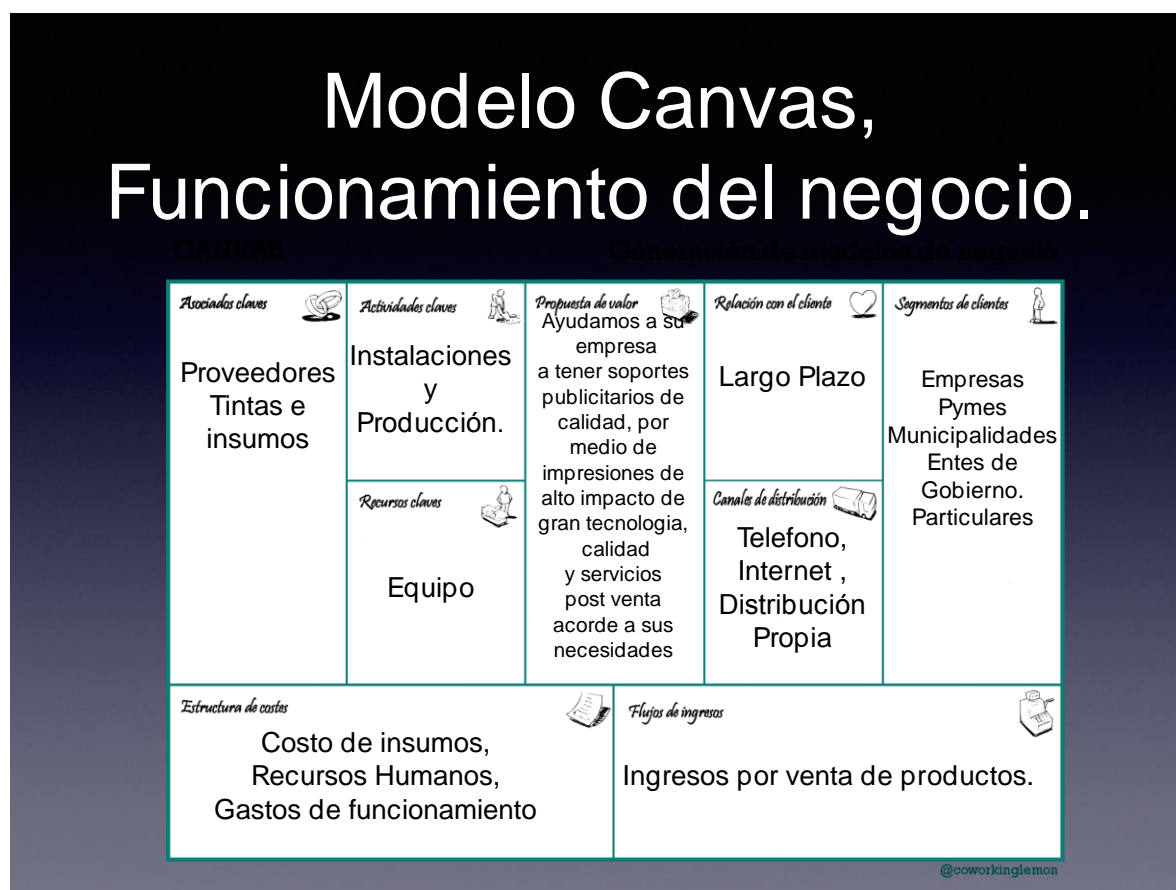


Ilustración 3: Modelo Canvas desde el funcionamiento del negocio

Colaboradores: Proveedores de tintas e insumos, los cuales son fundamentales para la producción de la imprenta en general.

Actividades Clave: Las instalaciones y la producción de los elementos debe ser de primer nivel, por lo tanto será importante realizar estas actividades claves.

Recursos Clave: El equipo de la imprenta será importante para las diversas áreas.

Propuesta de Valor: Ayudamos a su empresa a tener soportes publicitarios de calidad, por medio de impresiones de alto impacto de gran tecnología, calidad y servicios post venta acorde a sus necesidades.

Relación con los clientes: Tiene que ser a largo plazo para que la imprenta logre generar ventas habituales con sus clientes.

Canal de distribución: Teléfonos, internet y distribución propia.

Segmento de clientes: Empresas y pymes definidas en el mercado total.

Estructura de costos: Costo de insumos, Recursos humanos y gastos de funcionamiento. Los cuales hay que optimizarlos para que las utilidades también suban por ese concepto.

Modelo de ingresos: Ingresos por venta. Los ingresos serán por parte de las ventas de todo el tipo de productos ofrecidos por la imprenta.

9 Plan de Negocios

9.1 Plan de Marketing

9.1.1 Marketing estratégico

Estrategia competitiva:

El mercado de las imprentas en la Región del Maule no es muy amplio, y las empresas existentes no han sabido cautivar a sus clientes. Los precios tampoco son muy atractivos, por lo que la idea es trabajar por un producto de calidad y con estándares altos de servicio post venta. En este caso tiene que ser una estrategia mixta, buscar el equilibrio entre precios por el producto, un servicio postventa de calidad y una relación con el cliente que pueda ser sostenida en el tiempo.

Sin duda los clientes deben percibir que los productos ofrecidos y el servicio prestado por Fuerza Publicidad es de excelencia, esto será medido constantemente por la empresa, mediante encuestas de satisfacción a los clientes, la idea es tener el mayor feedback posible con el fin de lograr entregar un servicio cercano al óptimo.

Para esto es fundamental el equipo humano que se logre formar, actualmente cuenta con buen material humano, salvo excepciones que pueden ser cambiadas en pos del mejoramiento de la empresa.

Para lograr un servicio de calidad se harán constantemente capacitaciones a los trabajadores; en atención al cliente, en calidad de servicio, incluso se buscará realizar capacitaciones con líderes del mercado nacional, ya que, ellos entregarán las mejores herramientas para eso.

El precio será competitivo para el mercado en general, basado en los precios que tienen los competidores más cercanos.

Estrategia de Posicionamiento:

El posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos disponibles para crear y mantener en la mente de los clientes una imagen particular en relación con la competencia.¹

En este caso, la imagen de Fuerza Publicidad no es la que se desea, para ello necesitamos posicionar la marca en la mente del público objetivo, para que cuando alguien en la región piense en impresión de alto impacto, piense en Fuerza Publicidad.

Se necesita posicionar la marca de mejor manera, ya que, al tener mayor cantidad de clientes, será mucho más fácil conseguir nuevos, puesto que una vez que se preste este servicio de manera correcta, el “*boca a boca*” ayudará a que la empresa tenga un mayor número de clientes.

La buena relación y duradera será el sello de Fuerza Publicidad, es por esto que el marketing relacional es la herramienta que más se utilizará.

9.1.2 Marketing Táctico

En el marketing táctico se mostrará claramente y paso a paso cómo se quiere posicionar la marca detallada en el marketing estratégico. Para esto se utilizará el Modelo de las 4P, y como también para los avisadores es un servicio, se considerarán las 3P de una empresa de servicio.

Producto:

En este tipo de negocio, los grandes clientes son empresas de retail, municipios, empresas de soportes publicitarios (revendedores) y grandes empresas (Coca Cola, CCU, PF) realizan avisaje continuo.

Los precios a los que se accede dependen de la cantidad que se compre. Mientras más flujo de compra, mayor es el descuento ofrecido.

Los productos ofrecidos a los clientes serán los siguientes:

¹ Extraído del Libro Fundamentos de Marketing, 14a. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce McGraw Hill, Pág. 163.

- Impresión de alto impacto.
- Adhesivos.
- Instalación de los mismos.

Todos estos servicios tendrán los máximos estándares de calidad, independiente del tipo de cliente que sea.

El servicio post venta será lo que diferenciará a nuestro producto de los demás participantes en el mercado.

Precio:

Las alternativas de precio, variarán según la cantidad y el tipo de producto. En la siguiente tabla se muestran los valores de los principales productos y el precio por metro dependiendo de la cantidad de producto solicitado.

Tabla 8: Precios de venta de Fuerza Publicidad

Impresión el tela	Unitario	50 metros	100 metros	500 metros o mas
Tela 8 oz	\$ 5.000	\$ 4.000	\$ 3.000	\$ 2.000
Tela 10 oz	\$ 5.500	\$ 4.500	\$ 3.500	\$ 2.200
Tela 13 oz	\$ 6.000	\$ 5.000	\$ 4.000	\$ 2.400
Tela 13 oz	\$ 6.500	\$ 6.000	\$ 5.500	\$ 2.700
Adhesivo Blanco	\$ 10.000	\$ 9.000	\$ 8.500	\$ 6.000
Adhesivo para Lunetas	\$ 20.000	\$ 18.000	\$ 17.000	\$ 12.000

Con respecto a las formas de pago se utilizará efectivo, cheque y pago con tarjeta de crédito para clientes minoristas, ya que las comisiones de Transbank, no son significativas para el precio que se ofrece a los clientes.

Plaza:

La plaza se refiere a cómo las empresas ponen a disposición de los clientes el producto o servicio ofrecido.²

Para los clientes que quieran comprar, el canal de distribución es la venta directa, algún vendedor o algún comisionista se acerca a los clientes con el fin de obtener un acuerdo comercial acorde a las necesidades del cliente.

También se utilizará el contacto a través de Internet y vía telefónica para informar sobre las bondades de los productos y servicios.

La imprenta está ubicada en calle 10 Oriente esquina 3 Sur, muy cerca del centro de la Ciudad de Talca y cercano a las empresas de Courier. Esto es importante ya que los pedidos que se realizan de insumos son recibidos a través de esta vía.

² Definición obtenida de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/canales_a_o/capitulo2.pdf

En una segunda etapa se habilitará parte de las instalaciones como una sala de venta, acorde a lo que se necesita para atender de la mejor manera posible a los potenciales clientes.

Promoción:

La forma en que el producto será ofrecido, a cada uno de los clientes definidos anteriormente, es primordial para el éxito de la empresa. Un factor crítico es como convencer a los clientes que utilicen Fuerza Publicidad.

Es un punto fundamental y se atacará por varios sectores con el fin de que Fuerza Publicidad sea una empresa sustentable. Los canales utilizados para la promoción a los clientes serán los siguientes:

Venta directa:

Se realizará a través de vendedores de la empresa que trabajan en terreno. Para esto se realizará un catastro de los posibles clientes basados en visitas a terreno a los principales centros comerciales de la ciudad, y sitios donde se vea que es factible la utilización de estos materiales de impresión.

Página Web:

Es fundamental, creemos que con la web podrán llegar una cantidad de clientes importante. Actualmente con el funcionamiento que tiene la empresa es efectivo el contacto a través de la web, que solo es informativa, esperamos en un futuro cercano cambiarla con el fin de lograr realizar ventas a través de Internet sin mayores problemas.

Aviso de prensa:

Un aviso en Diario El Centro de Talca, será la única acción masiva para el plan de marketing, esto es por los valores que implica.

Publicidad en redes Sociales:

Está orientada a los clientes finales, los cuales es necesario aumentar en número para pasar a ser una importante empresa en la zona. Se quiere que la imprenta sea reconocida.

Las redes sociales nos aportarán mucho en este sentido, ya que son un medio muy utilizado en la actualidad, debido a la segmentación que entregan. Facebook tiene una segmentación muy refinada para llegar directamente a quien se quiere entregar el mensaje a costos no muy altos. Por lo tanto, en una primera etapa es altamente utilizable.

Google AdSense:

Publicidad muy segmentada -muy parecida a lo que realiza Facebook- Google AdSense, funciona en base a las preferencias el usuario, es decir, si el usuario tiene búsquedas a gigantografías o imprentas de alto impacto, llegarán a Fuerza Publicidad en Internet.

Alianzas con agencias de publicidad y entes de gobierno:

Es fundamental realizar el convenio marco, que permite las compras directas con instituciones públicas. En Talca hay solo un competidor que lo tiene, pero no entrega estándares de calidad altos.

Personal:

Es fundamental ya que el personal es el que entregará el servicio correcto, incluso desde cómo se producirá cada uno de los ítems y el servicio post venta.

Los vendedores serán la cara visible de la imprenta frente a los clientes, por lo tanto tienen que mostrar un conocimiento acabado del producto que se está vendiendo.

Evidencia Física:

Este ítem ayuda de manera importante a crear el ambiente y la atmósfera en que se compra o realiza un servicio, ayuda de manera importante a la percepción que se pueden formar los clientes. Para la empresa estudiada, se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.

■ Evidencia periférica:

Es necesario tenerla como parte del servicio, pero en realidad no tiene mucho valor por sí sola. Ejemplos: Papelería, tarjetas de presentación, carpetas, lápices, etc. El merchandising es parte de la evidencia periférica y sin duda debe ir de la mano con la imagen corporativa de la empresa.

■ Evidencia esencial:

Es aquello que la empresa pretende transmitir, no es tangible para entregar al cliente. En resumen es el aspecto de la empresa, la sensación que da, etc. Fuerza Publicidad debe transmitir seriedad, lo que es fundamental y será lo que diferencie a la empresa de los otros competidores.

9.1.3 Marca e Imagen Corporativa

La imagen corporativa escogida, representa la seriedad que se quiere mostrar. Un servicio de calidad, productos de primer nivel y muy buenas relaciones con los clientes. Es por esto que se escogieron estas tipografías y colores para presentar Fuerza Publicidad.



Ilustración 4: Imagen corporativa de Fuerza Publicidad

Realizada por Patricio González, Diseñador Gráfico

9.1.4 Estimación de valores del plan de Marketing en año 0.

Este es el valor en base a las cotizaciones realizadas. Se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 9: Plan de Marketing

Plan De Marketing	Valor
Aviso en diarios	\$ 1.052.000
Merchandising	\$ 400.000
Redes Sociales	\$ 100.000
Google Adsense	\$ 100.000
Total	\$ 1.652.000

El aviso considerado en el Diario el Centro de Talca, es de carácter regional, es por esto que se seleccionará este medio para llegar a más de 10.000 hogares en la región. Ya que sí se quiere posicionar a la empresa se necesita un medio masivo.

El juicio experto del publicista Dante Torres de O3 Comunicaciones, consideró que era necesario realizar este aviso para el mejor posicionamiento de la marca.

Para el merchandising, se consideró realizar lápices y llaveros, con el fin de regalar a los posibles clientes de la imprenta.

La publicidad en redes sociales se realizará con bajos montos, utilizando el formato costo por clic (CPC), el que es muy conveniente para pequeñas empresas.

El otro formato que existe es el (CPM) Costo por mil impresiones, se llama impresión a cada vez que aparece la marca en el escritorio de un usuario (Información obtenida de Facebook).

Parte de los montajes realizados se encuentran en el Anexo B.

9.2 Plan de RR.HH

9.2.1 Organigrama de la empresa

El organigrama de la empresa está presentado bajo el funcionamiento actual de la imprenta. Como es una empresa actualmente pequeña, puede responder a este modelo sin mayores problemas.

Cabe señalar que también se presentará el organigrama y la descripción de cargos de cómo debería funcionar si sigue con el crecimiento sostenido que la empresa ha tenido hasta hoy.

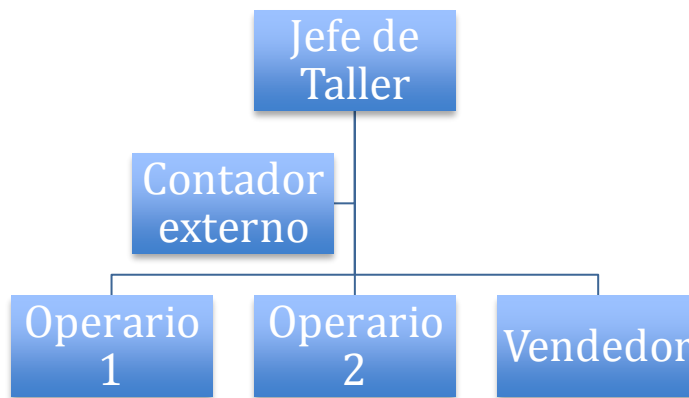


Ilustración 5: Organigrama de Fuerza Publicidad bajo el funcionamiento actual

Fuente: Elaboración Propia.

9.2.2 Descripción de cargos actuales

Jefe de taller:

- Establecer y llevar a cabo los lineamientos estratégicos impuestos por el directorio.
- Establecer las metas y objetivos de corto y mediano plazo para la organización en su totalidad.
- Definir los lineamientos para las proyecciones de resultados financieros.
- Liderar la organización de forma clara y positiva, entregando las herramientas necesarias para que cada una de las áreas logre los objetivos solicitados.
- Administrar las finanzas de la empresa, teniendo claro los ingresos y egresos que tenga la imprenta.
- Asegurarse del correcto funcionamiento productivo de la empresa.
- Ajustar los tiempos de ejecución de cada uno de los productos solicitados.
- Decidir en conjunto con gerencia, las cargas necesarias y las prioridades de la imprenta.

Vendedor:

- Cumplir mensualmente con la meta de ventas establecida previamente por el jefe de taller.
- Desarrollar vínculos permanentes con clientes, dando a conocer en terreno o vía web los distintos productos ofrecidos por la imprenta.

- Debe tener muy buenas habilidades comunicacionales, poder de convencimiento e iniciativa, ya que trabajará en base a objetivos y comisiones.

Operarios:

- Cumplir con estar en cada una de las instalaciones que se le solicite y realizarlas correctamente.

- Operar la maquinaria de la empresa, cumpliendo con la producción.

- Colaborar en el correcto funcionamiento de la empresa.

Contador:

Es el servicio de contabilidad el cual esta externalizado.

-Asesorar al Jefe de taller en temas contables y legales. Ser un apoyo a la gestión de él.

9.2.3 Organigrama Projectado al futuro.

Este organigrama está pensado en el crecimiento futuro de la imprenta, se expone también porque es a lo que se quiere llegar.

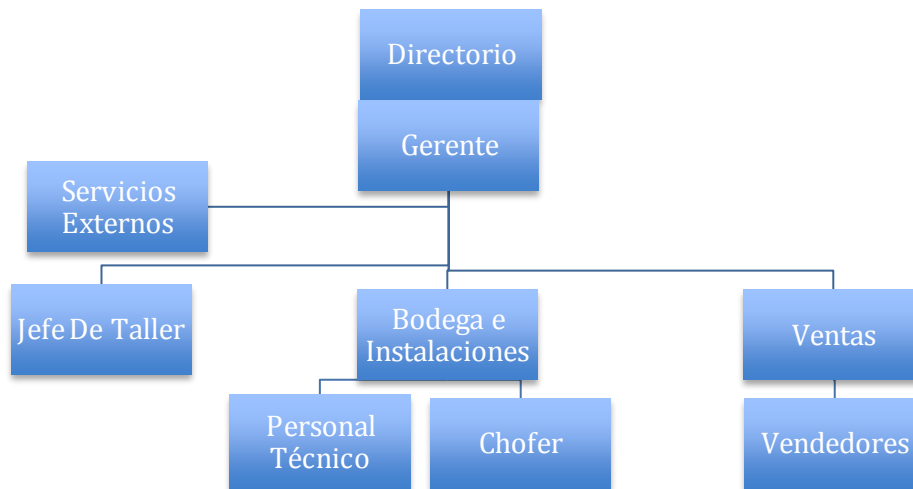


Ilustración 6: Organigrama de Fuerza Publicidad proyectado a futuro

Fuente: Elaboración Propia.

9.2.4 Descripción Cargos y Funciones proyectados

La descripción de cargos será la siguiente:

Gerente:

- Establecer y llevar a cabo los lineamientos estratégicos impuestos por el directorio.
- Establecer las metas y objetivos de corto y mediano plazo para la organización en su totalidad.
- Definir los lineamientos para las proyecciones de resultados financieros.
- Liderar la organización de forma clara y positiva, entregando las herramientas necesarias para que cada una de las áreas logre los objetivos solicitados.
- Administrar las finanzas, teniendo claro los ingresos y egresos que tenga la imprenta.

Jefe de Taller:

- Asegurar el correcto funcionamiento productivo de la empresa.
- Ajustar los tiempos de ejecución de cada uno de los productos solicitados.
- Decidir en conjunto con gerencia, las cargas necesarias y las prioridades de la imprenta.

Jefe de bodega:

- Velar por la seguridad, que no existan robos de material.
- Velar porque no existan quiebre de stock.
- Encargarse de que las instalaciones sean hechas de manera correcta.

Jefe Ventas:

- Generar estrategias con el objetivo de potenciar el negocio.
- Desarrollar vínculos permanentes con clientes y aliados, participando en las reuniones con los clientes previas a la venta.
- Analizar, proponer y monitorear la implementación de políticas y procedimientos relacionados a la administración de carteras de clientes, manejo de equipos de venta y análisis de competencia.

- Cumplir mensualmente con la meta de ventas establecida previamente.
- Estar en contacto permanente con el vendedor, con tal de que se cumplan al pie de la letra las estrategias comerciales.
- Determinar las tarifas definitivas de los productos y servicios.

Vendedor:

- Cumplir mensualmente con la meta de ventas establecida previamente por el directorio y el Gerente General de la compañía.
- Desarrollar vínculos permanentes con clientes, dando a conocer en terreno o vía web los distintos productos ofrecidos por la imprenta.
- Debe tener muy buenas habilidades comunicacionales, poder de convencimiento e iniciativa, ya que trabajará en base a objetivos y comisiones.

Equipo Técnico:

- Cumplir con estar en cada una de las instalaciones que se le solicite y realizarlas correctamente.
- Colaborar en el correcto funcionamiento de la empresa.

Servicios Externos:

Es el servicio de contabilidad el cual está externalizado.

- Asesorar al gerente en temas contables y legales. Ser un apoyo a la gestión del gerente.

9.2.5 Valor Plan Recursos Humanos

Actualmente estos son los valores brutos que se pagan de sueldos. La idea es pagar más que el sueldo mínimo a los trabajadores. Este sería el monto fijo.

Los sueldos contienen una parte variable, la cual está detallada en el plan económico.

Tabla 10: Remuneraciones actual del plan de recursos humanos (Elaboración Propia)

RR.HH.	Valor
Jefe de Taller	\$ 500.000
Operario 1	\$ 250.000
Operario 2	\$ 250.000
Contador	\$ 50.000
Vendedor	\$ 100.000
Total	\$ 1.150.000

En el caso de que la imprenta crezca, el plan de recursos humanos, sin duda aumentará su valor, se contratará gente más capacitada en las distintas áreas de la imprenta, con el fin de lograr un funcionamiento acorde al primer nivel que se quiere llegar.

La siguiente tabla muestra el detalle del plan de recursos humanos ideal.

Tabla 11: Valor del plan de recursos humanos proyectado

RR.HH.	Valor
Gerente	\$ 800.000
Servicios Externos	\$ 250.000
Jefe de Taller (Fijo + Variable)	\$ 500.000
Jefe de Bodega (Fijo + Variable)	\$ 500.000
Jefe de Ventas (Fijo + Variable)	\$ 500.000
3 Operarios	\$ 900.000
2 Vendedores	\$ 600.000
Total:	\$ 4.050.000

9.2.6 Conclusiones del plan de recursos humanos

Si bien la imprenta actualmente no cuenta con la gente que debería para tener un funcionamiento óptimo. Bajo el actual esquema se trabaja de manera adecuada, sin embargo, en periodos de mayor demanda es necesario contratar más personas para realizar un turno de noche.

Hasta el minuto, solo ha sido necesario contratar un turno extra en período de elecciones, lo cual no fue considerado en el análisis por lo esporádico de esta situación.

Actualmente, es un buen plan el que está en ejecución y se espera que en un futuro no muy lejano se pueda utilizar el plan óptimo. Para esto, el plan de negocios propuesto tiene que tener éxito y lograr ventas muy superiores a las obtenidas actualmente.

9.3 Plan de Operaciones

El plan de Operaciones es fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa, pues ayuda a ordenar el funcionamiento de la misma. Para realizar correctamente este plan, es necesario contar con un análisis descriptivo de los procesos que ocurren en la empresa, tanto para los clientes, como para los procesos que ocurren al interior de la empresa.

9.3.1 Procesos asociados a clientes

Proceso de venta a los clientes

Se inicia con el contacto por parte del vendedor o el gerente con alguno de los posibles clientes de la imprenta. Ese contacto inicial quedó establecido en las acciones de marketing antes mencionadas en el informe y por el catastro realizado con el fin de aumentar el número de clientes considerado en el análisis de mercado.

Continúa con una visita a la oficina del interesado por algún representante de la empresa, ya sea el gerente general o algún vendedor comisionista vendedor, donde se les entrega toda la información disponible para que el cliente tome la decisión de preferir o no a Fuerza Publicidad como cliente.

En el caso de ser negativa la respuesta del encargado de la empresa para la venta de productos, el proceso vuelve al inicio, se continúa contactando por medio de los datos que fueron obtenidos inicialmente.

Si se muestra interesado el posible cliente, se continúa respondiendo preguntas y se agenda una nueva visita, en la cual se entrará más en detalles del producto ofrecido y se le mostrarán todas las opciones que se tengan para ofrecer como Imprenta.

En caso de no aceptar el cliente en esta etapa, el proceso vuelve a inicio.

Si acepta el cliente, se consulta con el jefe de taller la confirmación de los tiempos de respuesta posibles, en caso de ser positiva la respuesta, se produce el producto necesario.

Una vez que se entrega el producto, se procede a realizar una encuesta de opinión con el cliente para saber su opinión del producto entregado.

9.3.2 Procesos asociados al funcionamiento Interno de la empresa

Con respecto al funcionamiento interno de la empresa, como es una imprenta pequeña hay muchas tareas que son realizadas por más de un área de la empresa, es decir, se comparten muchas de las tareas, por lo tanto son procesos algo complicados de intervenir.

Más que mirar los procesos asociados a esta empresa, se consideró necesario revisar los métodos de control organizacional, ya que el proceso más importante en este minuto es el de captación y venta, que fue descrito anteriormente.

Para controlar las actividades y procesos que se realizan en la empresa, se implementarán métodos de control organizacional. Los principales a utilizar son encuestas de satisfacción y las reuniones periódicas con clientes.

Otra herramienta muy necesaria son las reuniones al interior del equipo de la Imprenta. Por una parte cada área por separado y el equipo completo. Debe existir una coordinación alta entre los entes participantes en la empresa, reportes mensuales de actividad en cada una de las áreas.

Los vendedores deben reportarse con el Director de ventas y el personal técnico debe reportarse con el jefe de taller y el gerente general.

Idealmente, dos veces a la semana el vendedor deberá reportarse con el director ventas con el fin de lograr las metas en ventas, que es el área más baja de la empresa actualmente.

Una vez al mes, es necesaria una reunión de todos los participantes de la imprenta, para que el gerente general tenga una óptica completa de lo que ocurre en la empresa.

Es fundamental tener estos métodos de control, ayudan también a mantener las buenas relaciones al interior de la empresa.

Es necesario tener una coordinación completa entre el equipo de ventas y la gente que produce para que el servicio sea entregado en el momento que el cliente lo solicitó.

9.3.3 Procesos asociados a las materias primas

Actualmente existe en Chile un número limitado de proveedores de este tipo de insumos, los más importantes son dos Procad Ltda. e Ingelog. Los cuales pueden cumplir sin mayores problemas con los insumos que necesita la imprenta actualmente.

Es importante estimar las demandas de manera precisa, para los períodos altos de ventas, ya que en él los precios de los insumos suben.

Se espera en un futuro poder importar directamente las materias primas desde China, ya que los precios son notoriamente más bajos. Para apostar a eso, el nivel de ventas tiene que ser mucho mayor, ya que el mínimo para que sea conveniente es de 500.000 metros.

En la actualidad se logró comprar 100.000 metros dentro de todo el periodo de funcionamiento. Hay que ver una forma de distribuir también estos insumos para que sea aún más rentable.

También hay que estar atento a los quiebres de stock, El jefe de taller tiene esta tarea asignada, ya que sin materias primas la producción se detiene.

Actualmente, los insumos se demoran aproximadamente 2 días hábiles en llegar, por lo tanto para un pedido medianamente urgente se podría cumplir de todas maneras con lo solicitado.

También es necesario, tener todos los elementos necesarios para una correcta instalación en stock, ya que, sin ellos no se puede cumplir a cabalidad con el servicio de primera calidad que se quiere ofrecer.

9.4 Plan Financiero

9.4.1 Ingresos del Proyecto

Los principales ingresos que tendrá la imprenta serán por la venta de los productos realizados por ella. En el período de funcionamiento las ventas promedio han sido de 4,5 millones de pesos mensuales. Todo ello considerando la estacionalidad: Navidad, Marzo, día de la Madre y las elecciones, las que sin duda generaron ventas superiores a un mes normal, donde las ventas sobrepasan los 3 millones de pesos.

Con respecto a la estimación de demanda, se realizó un análisis comparativo con los líderes en la región; el juicio experto de Jorge Cordero, analista en Génesis consultores; y en reuniones con cada uno de los dueños de estas imprentas, de acuerdo a lo cual se estimó que -realizando una correcta campaña de marketing y fidelizando a los clientes- las ventas podrían crecer desde un 10% a un 20%.

El cálculo de los ingresos corresponderá a los obtenidos como mínimo en un mes normal y para el resto de los años aumentado en varios escenarios. Todo basado en el análisis de mercado que fue realizado.

9.4.2 Estructura de costos

9.4.2.1 Gastos Variables de Administración y ventas

Con respecto a estos valores los ítems considerados son los siguientes: la parte variable de los sueldos del Jefe de taller; los operarios dependen de la producción realizada durante un mes de trabajo; para los vendedores dependerá netamente de las ventas realizadas por ellos; y además existirán servicios que serán utilizados en forma esporádica, como por ejemplo, abogados, contadores, asesores en general, etc.

El detalle se observa en la siguiente tabla:

Tabla 12: Comisiones por ventas y Producción

	Más de 4.000.000	Más de 6.000.000	Más de 8.000.000
Jefe de Taller(Metas)	\$ 60.000	\$ 80.000	\$ 120.000
Operario 1(Metas)	\$ 50.000	\$ 70.000	\$ 100.000
Operario 2 (Metas)	\$ 50.000	\$ 70.000	\$ 100.000
Vendedores (Ventas)	\$ 50.000	\$ 70.000	\$ 100.000

9.4.2.2 Costos Variables de Producción

Los costos variables de producción son los insumos necesarios para la elaboración de los productos en general. Estos son: Telas de distintos espesores, tintas y adhesivos, entre otros.

Tabla 13: Costo de tela por metro cuadrado

	Metro cuadrado
Tela 8 oz	250
Tela 10 oz	300
Tela 13 oz	370
Tela 13 oz	500
Adhesivo Blanco	700
Adhesivo para Lunetas	1200
Tintas ecológicas (Litro)	24500
Diluyente especial	8000

Realizando el análisis para el producto terminado, se estimó que la merma promedio por metro de producto impreso es un 15%, es decir, por un metro cuadrado de tela impresa se necesita 1,15 metros cuadrado de tela, lo que considera los bolsillos y los cortes a realizar.

Con respecto al valor de la tinta, considerando que la máquina funciona con cuatro colores, similar a una impresora de inyección de tinta, el valor del metro cuadrado impreso es de 450 pesos.

Estos datos fueron obtenidos del fabricante y a través de pruebas realizadas en la imprenta.

El costo de los productos se indica en la siguiente tabla:

Tabla 14: Costo de metro cuadrado impreso de tela

Costo Cuadrado	Metro	Metro cuadrado
Tela 8 oz		\$ 738
Tela 10 oz		\$ 795
Tela 13 oz		\$ 876
Tela 13 oz		\$ 1.025
Adhesivo Blanco		\$ 1.255
Adhesivo para Lunetas		\$ 1.830

9.4.3 Costos Fijos

En los costos fijos están incluidos: el arriendo, los servicios utilizados, alarma del inmueble, el merchandising utilizado mes a mes para el relacionamiento con los clientes, las remuneraciones fijas de los empleados. Además se consideró un 5% de los costos fijos en otros dando un total para el período utilizado, en la tabla que se detalla a continuación.

El arriendo de la bodega, tiene ese valor, ya que pertenece a una persona conocida de la empresa, es de aproximadamente 200 metros cuadrados, ideal para el funcionamiento de la imprenta. Se ubica muy cerca del sector comercial de Talca, en calle 10 Oriente esquina 3 Sur.

Los servicios utilizados son los siguientes; Agua, electricidad, gas e Internet. Cabe señalar que el costo más importante es electricidad, ya que, las maquinas funcionan con electricidad trifásica consumiendo aproximadamente 2000 kW.

Se considera un aumento del 20% anual debido al aumento de personal y al que al aumentar la producción subirán los consumos de electricidad.

El servicio de alarma es de 1 Uf más IVA por el monitoreo (mensual).

Las remuneraciones fijas están consideradas aumentando un 20% anual, por la cantidad de operarios y vendedores que serán necesario contratar año a año.

La tabla detalla los gastos mensuales para cada uno de los años de operación analizados:

Tabla 15: Costo fijo mensual

Costo Fijo Mensual (s/IVA)	Año 1	Año 2	Año 3
Arriendo	500.000	500.000	500.000
Pago servicios	300.000	360.000	432.000
Alarma	25.000	25.000	25.000
Publicidad (Merchandising)	70.000	84.000	100.800
Remuneraciones fijas	1.000.000	1.200.000	1.440.000
Otros	94.750	108.450	124.890
Total	1.989.750	2.277.450	2.622.690

9.4.4 Inversiones

La inversión necesaria para la realización de este proyecto no significa montos de dinero muy altos. Se necesita una inversión inicial para la compra de las máquinas que permitan poner en marcha el negocio y habilitar las instalaciones para el funcionamiento bajo las normas de la Dirección del Trabajo de Chile.

Al iniciar el proyecto, el monto necesario para la puesta en marcha serán 17.199.000 de pesos, desglosados en la siguiente tabla. Cabe señalar que en ella se detallaron también las inversiones para el año 2, 3 y 4, ya que hay que realizar inversiones en maquinarias y otros elementos necesarios para el funcionamiento de la imprenta.

Tabla 16: Inversiones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Constitucion de Sociedad	\$ 480.000	\$ -		
Maquinaria	\$ 11.000.000	\$ -	\$ 2.000.000	\$ 10.000.000
Arreglo instalaciones	\$ 1.500.000	\$ -		
Diseño Pagina web	\$ 500.000	\$ -		\$ 500.000
Capacitacion a Empleados	\$ 500.000	\$ -	\$ 500.000	\$ 500.000
Muebles	\$ 1.200.000	\$ -		
Articulos de Oficina	\$ 150.000	\$ -	\$ 250.000	\$ 300.000
Computadores e impresoras	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 300.000	\$ 600.000
Telefonos	\$ 50.000	\$ -	\$ 30.000	\$ 30.000
Otros	\$ 819.000	\$ -	\$ 154.000	\$ 596.500
Total	\$ 17.199.000	\$ -	\$ 3.234.000	\$ 12.526.500

9.4.5 Capital de Trabajo

El capital de trabajo será calculado utilizando el método de periodo de desfase, el que se calcula de acuerdo al: costo anual del primer año dividido en 365. A continuación se multiplicará por el número de días de desfase.

Se considerará un desfase de 60 días, ya que es un período más que razonable para que se cubra el desfase entre ingresos y egresos. Usualmente este tipo de trabajos son cancelados a 30 días, además se consideran 30 días más en caso de ocurrir algún tipo de percance en los dos meses de comienzo de operaciones de la imprenta.

Este método fue utilizado a partir de consultas realizadas a Génesis Consultores, los cuales se mostraron muy llanos a contestar todas las preguntas realizadas para la confección de este informe.

El detalle se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 17: Capital de trabajo

Capital de trabajo	Datos
Costo total Anual	\$ 36.852.000
Costo Anual/365	\$ 100.964
Desfase	60 Días
Total	\$ 6.057.863

9.4.6 Financiamiento

En la búsqueda de financiamiento para esta empresa, existen dos fondos gubernamentales que pueden ser utilizados: uno de ellos es el Capital Semilla Sercotec para empresas; y el otro es el Capital Semilla para empresas partners.

El Capital Semilla puede ser utilizado para publicidad, por lo tanto sería un aporte interesante para la empresa. El monto máximo aportado por el gobierno es de 6 millones de pesos para empresas con más de un año de antigüedad. El proyecto es por más dinero que eso, por lo tanto no existiría problema para postular a ese capital.

Para amortizar la inversión considerada en maquinaria para el segundo año se postulará a este capital, dentro de la empresa ya se cuenta con experiencia en este tipo de capitales, esto es porque la agencia O3 Comunicaciones ya ha sido ganador de estos fondos.

El Capital Semilla para empresas relacionadas, aporta 3 millones de pesos a cada una de ellas, para esto se participará con la agencia, partner y madre de Fuerza publicidad.

Se cree que estos capitales son muy accesibles por la naturaleza del proyecto. El año 2012, tres de los competidores cercanos fueron favorecidos con los fondos, además en la Región del Maule según datos de Sercotec, no todos los fondos fueron entregados el año 2014, esto generará mayores chances de obtener los fondos.

9.4.7 Tasa de descuento

La tasa de descuento utilizada -fue la recomendada por expertos en la materia- cercana al 25% por la naturaleza del proyecto. Uno de ellos fue la consultora Génesis dedicada a evaluar proyectos y gente ligada a la imprentas.

9.4.8 Depreciación

Para el cálculo de la depreciación se consideraron los muebles y los artículos tecnológicos.

Dentro de los artículos tecnológicos se consideró la maquinaria adquirida y los medios electrónicos considerados.

El período de depreciación para los muebles fue considerado 10 años y para la maquinaria 5 años.

En la siguiente tabla se muestra el detalle de la depreciación:

Tabla 18: Depreciación

Depreciación	Período de depreciación años	Año 1	Año 2	Año 3
Muebles	10	120.000	120000	120.000
Maquinaria y tecnología	5	2.400.000	2.400.000	2.400.000
TOTALES		2.520.000	2.520.000	2.520.000

9.4.9 Flujo de Caja

Para este proyecto, se realizaron tres flujos de caja para tres escenarios distintos, considerando la opinión de los expertos y el crecimiento sostenido de las ventas que ha tenido la imprenta sin realizar ninguna acción para mejorar las ventas de la misma.

Escenario 1:

Considera un aumento en las ventas en un 10%, para el segundo año de operación; y para el tercer año considera un aumento de un 10% con respecto a las ventas y costos del año anterior y un reajuste de un 10 % de las ventas.

Se realizó bajo este escenario debido al crecimiento sostenido que han tenido las ventas.

El flujo de caja para este escenario es el siguiente.

Tabla 19: Flujo de caja Escenario 1

Escenario 1	Año 0	0	1	2	3	4
		Año 1	Año 2	Año 3	Perpetuidad	
+ Ingresos		\$ 54.000.000	\$ 59.400.000	\$ 65.340.000		
Línea 1		\$ 54.000.000	\$ 59.400.000	\$ 65.340.000		
Línea 2						
Línea 3						
Línea 4						
- Egresos		\$ 38.397.000	\$ 46.100.400	\$ 50.011.800		
Sueldo Y Leyes Sociales		\$ 12.600.000	\$ 13.860.000	\$ 14.490.000		
Gratificaciones		\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.440.000		
Asignación de Caja		\$ 1.137.000	\$ 1.364.400	\$ 1.591.800		
Costos de Operación		\$ 8.400.000	\$ 10.920.000	\$ 11.760.000		
Publicidad y Relacionamento		\$ 2.400.000	\$ 2.880.000	\$ 3.120.000		
Arriendo Local		\$ 6.000.000	\$ 7.800.000	\$ 9.000.000		
Gastos Comunes		\$ 300.000	\$ 420.000	\$ 450.000		
Servicios de Comunicación		\$ 1.200.000	\$ 1.680.000	\$ 1.440.000		
Artículos de Escritorio		\$ 360.000	\$ 156.000	\$ 360.000		
Mantenición equipos en general		\$ 1.200.000	\$ 1.680.000	\$ 1.560.000		
Electricidad		\$ 2.400.000	\$ 2.880.000	\$ 3.360.000		
Gastos Generales	0	\$ -	\$ -	\$ -		
	0	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.440.000		
		\$ -	\$ -	\$ -		
= EBITDA		\$ 15.603.000	\$ 13.299.600	\$ 15.328.200		
- Depreciación		\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000		
= EBIT		\$ 13.083.000	\$ 10.779.600	\$ 12.808.200		
- Impuestos		\$ 2.616.600	\$ 4.772.520	\$ 2.561.640		
= Utilidad Neta		\$ 10.466.400	\$ 6.007.080	\$ 10.246.560		
+ Depreciación		\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000		
- Inversión		-\$ 25.162.836	-\$ 3.234.000	-\$ 6.214.664		
Inversion Maquinaria		-\$ 17.199.000		-\$ 12.526.500		
Inversion Publicitaria		-\$ 1.652.000				
Inversión 3						
Inversión 4						
Inversión 5						
Inversión 6						
Capital de Trabajo		-\$ 6.311.836				
Recuperacion Capital De trabajo				\$ 6.311.836		
= Flujo de Caja		-\$ 25.162.836	\$ 12.986.400	\$ 5.293.080	\$ 6.551.896	\$ 26.207.582
Prima por Riesgo Chile		6,05%				
BCP 2 años		5,07%				
BCP 5 años		5,18%				
Tasa Libre de Riesgo (BCU a 3 años)		5,11%				
Beta unlevered		0,97				
Tasa de Descuento (CAPM)		10,98%				
Tasa de Descuento Propuesta		25%				
VAN		\$ 2.703.052				
TIR proyecto (con perpetuidad)		30%				

Escenario 2:

Se proyecta un crecimiento en las ventas para el segundo y tercer año de un 20% respectivamente. A su vez los costos y gastos crecen en un 30%.

El flujo de caja obtenido es el siguiente:

Tabla 20: Flujo de caja escenario 2

Escenario 2	Año 0	0	1	2	3	4
		Año 1	Año 2	Año 3	Perpetuidad	
+ Ingresos		\$ 54.000.000	\$ 75.600.000	\$ 105.840.000		
Línea 1		\$ 54.000.000	\$ 75.600.000	\$ 105.840.000		
Línea 2						
Línea 3						
Línea 4						
- Egresos		\$ 38.397.000	\$ 54.770.400	\$ 72.133.500		
Sueldo Y Leyes Sociales		\$ 12.600.000	\$ 18.900.000	\$ 22.680.000		
Gratificaciones		\$ 1.200.000	\$ 1.800.000	\$ 2.160.000		
Asignación de Caja		\$ 1.137.000	\$ 1.364.400	\$ 1.705.500		
Costos de Operación		\$ 8.400.000	\$ 12.600.000	\$ 19.992.000		
Publicidad y Relacionamento		\$ 2.400.000	\$ 4.080.000	\$ 5.040.000		
Arriendo Local		\$ 6.000.000	\$ 7.800.000	\$ 10.200.000		
Gastos Comunes		\$ 300.000	\$ 390.000	\$ 540.000		
Servicios de Comunicación		\$ 1.200.000	\$ 1.440.000	\$ 2.040.000		
Artículos de Escritorio		\$ 360.000	\$ 396.000	\$ 576.000		
Mantenión equipos en general		\$ 1.200.000	\$ 1.680.000	\$ 1.920.000		
Electricidad		\$ 2.400.000	\$ 2.880.000	\$ 3.840.000		
Gastos Generales	0	\$ -	\$ -	\$ -		
	0	\$ 1.200.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000		
		\$ -	\$ -	\$ -		
= EBITDA		\$ 15.603.000	\$ 20.829.600	\$ 33.706.500		
- Depreciación		\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000		
= EBIT		\$ 13.083.000	\$ 18.309.600	\$ 31.186.500		
- Impuestos		\$ 2.616.600	\$ 6.278.520	\$ 6.237.300		
= Utilidad Neta		\$ 10.466.400	\$ 12.031.080	\$ 24.949.200		
+ Depreciación		\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000		
- Inversión		-\$ 25.162.836	-\$ 3.234.000	-\$ 6.214.664		
Inversion Maquinaria		-\$ 17.199.000		-\$ 12.526.500		
Inversion Publicitaria		-\$ 1.652.000				
Inversión 3						
Inversión 4						
Inversión 5						
Inversión 6						
Capital de Trabajo		-\$ 6.311.836				
Recuperacion Capital De trabajo					\$ 6.311.836	
= Flujo de Caja		-\$ 25.162.836	\$ 12.986.400	\$ 11.317.080	\$ 21.254.536	\$ 85.018.142
Prima por Riesgo Chile		6,05%				
BCP 2 años		5,07%				
BCP 5 años		5,18%				
Tasa Libre de Riesgo (BCU a 3 años)		5,11%				
Beta unlevered		0,97				
Tasa de Descuento (CAPM)		10,98%				
Tasa de Descuento Propuesta		25%				
VAN		\$ 38.174.969				
TIR proyecto (con perpetuidad)		72%				

Escenario 3:

Se muestra una disminución de las ventas en un 15% respecto al año 1 para el año 2 y 3.

Y se mantienen los costos y gastos para ambos períodos.

El flujo de caja obtenido es el siguiente:

Tabla 21: Flujo de caja escenario 3

Escenario 3	0	1	2	3	4
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Perpetuidad
+ Ingresos		\$ 54.000.000	\$ 45.900.000	\$ 45.900.000	
Línea 1		\$ 54.000.000	\$ 45.900.000	\$ 45.900.000	
Línea 2					
Línea 3					
Línea 4					
- Egresos		\$ 35.997.000	\$ 34.737.000	\$ 34.145.850	
Sueldo Y Leyes Sociales		\$ 12.600.000	\$ 12.600.000	\$ 10.710.000	
Gratificaciones		\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.020.000	
Asignación de Caja		\$ 1.137.000	\$ 1.137.000	\$ 966.450	
Costos de Operación		\$ 8.400.000	\$ 7.140.000	\$ 8.400.000	
Publicidad y Relacionamento		\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 1.881.600	
Arriendo Local		\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 5.100.000	
Gastos Comunes		\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 255.000	
Servicios de Comunicación		\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	
Artículos de Escritorio		\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 172.800	
Mantenición equipos en general		\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	
Electricidad		\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	
Gastos Generales	0	\$ -	\$ -	\$ -	
	0	\$ -	\$ -	\$ -	
= EBITDA		\$ 18.003.000	\$ 11.163.000	\$ 11.754.150	
- Depreciación		\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	
= EBIT		\$ 15.483.000	\$ 8.643.000	\$ 9.234.150	
- Impuestos		\$ 3.096.600	\$ 4.825.200	\$ 1.846.830	
= Utilidad Neta		\$ 12.386.400	\$ 3.817.800	\$ 7.387.320	
+ Depreciación		\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	\$ 2.520.000	
- Inversión	-\$ 24.768.315		-\$ 3.234.000	-\$ 6.609.185	
Inversion Maquinaria	-\$ 17.199.000			-\$ 12.526.500	
Inversion Publicitaria	-\$ 1.652.000				
Inversión 3					
Inversión 4					
Inversión 5					
Inversión 6					
Capital de Trabajo	-\$ 5.917.315				
Recuperacion Capital De trabajo				\$ 5.917.315	
= Flujo de Caja	-\$ 24.768.315	\$ 14.906.400	\$ 3.103.800	\$ 3.298.135	\$ 13.192.540
Prima por Riesgo Chile	6,05%				
BCP 2 años	5,07%				
BCP 5 años	5,18%				
Tasa Libre de Riesgo (BCU a 3 años)	5,11%				
Beta unlevered	0,97				
Tasa de Descuento (CAPM)	10,98%				
Tasa de Descuento Propuesta	25%				
VAN	-\$ 3.764.453				
TIR proyecto (con perpetuidad)	16%				

9.4.10 Conclusiones del plan Financiero

Considerando pequeñas variaciones al alza en las ventas, el negocio se hace muy rentable, esto es por los bajos costos que tiene el negocio en general. Por lo tanto, el plan de marketing es fundamental para el desarrollo correcto del negocio. En el escenario donde se bajaron las ventas en un 15% manteniendo los costos, el negocio se hace sin duda insostenible.

Bajo los 3 escenarios realizados el resumen es el siguiente:

Tabla 22: Resumen Plan Financiero

	1	2	3
TIR	30%	72%	16%
VAN	\$ 2.703.052	\$ 38.174.969	-\$ 3.764.453

En resumen:

- Es fundamental tener un flujo de ventas mensuales considerable, para esto la buena relación con los clientes y el servicio de excelencia serán fundamentales.

- Se debe tener muy controlados los quiebres de stock y ver la forma de obtener costos de producciones menores.

- En una segunda etapa será necesario realizar importaciones directas de insumos y maquinarias. El metro de material, se puede conseguir a un 35% más barato, con esto se hará más rentable aun el negocio. Estos datos fueron obtenidos de la Cámara Chileno China de Comercio, Industria y Turismo.

10 Conclusiones finales

Durante el período electoral la imprenta funcionó y fue un éxito, se pagaron las máquinas, la inversión en infraestructura y además quedó capital para el funcionamiento de la misma.

El análisis hecho para la industria desde el punto de vista del producto ofrecido, muestra que hay potencial medio de éxito, esto se debe a que la competencia es intensa, no hay grandes barreras de entrada ni de salida. Sin embargo, si el análisis se realiza desde el punto de vista de la relación con los clientes, el escenario es muy favorable.

Después de analizar todos estos factores, el éxito del proyecto no radica solo en las ventas de los productos y servicios, si no que radica en una relación con los clientes sostenida en el tiempo.

Es fundamental también llevar a cabo el plan de marketing y si es posible invertir en medios masivos regionales para lograr posicionar a la imprenta dentro en el Maule.

Los análisis financieros muestran que el negocio puede ser muy rentable. Pero si se registrara una baja considerable en las ventas, la imprenta podría no ser un buen negocio.

En este minuto se cuenta con una gran red de contactos que pueden hacer de Fuerza Publicidad un negocio importante. Está todo dado para que esto sea así, basta ordenar el negocio, construir los cimientos y crecer.

Las proyecciones futuras buscarán un modelo donde se tendrán pequeñas tiendas a través de toda la región, buscando un crecimiento sostenido año a año.

Una vez que se realizó el plan financiero y el flujo de caja correspondiente, se obtuvo que el negocio para el horizonte de tiempo analizado resulta ser rentable. Por lo tanto, se aconseja llevarlo a cabo, siguiendo los puntos planteados en este plan.

11 Bibliografía

BOPP MONTERO N. 2009. Plan de negocio para cadena de tiendas de productos de ciclismo.

KRAUS FRIEDMANN D. 2009. Plan de negocio para una empresa de recorridos turísticos orientada a jóvenes.

TORREJÓN F. 2009. Plan de negocios para una empresa de importación de productos de bebe.

GONZÁLEZ F. 2011. Plan de negocios para una empresa de salidas pedagógicas.

HITT M. A. 2008. Administración Estratégica: Competitividad y Globalización: conceptos y casos. 7ª ed. México, D.F., Thomson.

STANTON W. J. 2007. Fundamentos de Marketing. 14ª ed. en español. México, McGraw-Hill.

KOTLER, P. 2000. Marketing Management: The Millennium Edition. Upper Saddle River, N.J., Prentice-Hall.

MALHOTRA, N. 2008. Investigación de Mercados. 5ª ed. México, Pearson Educación.

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR Y. 2010. Business Model Generation. Hoboken, N.J., John Wiley & Sons Inc.

PORTER, M. 1998. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press Ed. New York, Free Press. 557p.

PORTER, M., 1999. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 26º reimpresión. México, Continental.

SAPAG, N., 2007. Proyectos de inversión: Formulación y Evaluación. 1ª ed. México, Pearson Educación. 486p.

Sitios Web

- www.sii.cl

- www.sercotec.cl

- www.fosis.cl

- www.corfo.cl

- www.chicit.cl

12 Anexos

Anexo 1 Encuesta

Encuesta para Clientes regionales

1. Introducción.

Esta encuesta tiene por finalidad conocer las preferencias de los clientes de imprentas en general, con el fin de poder diseñar una empresa que pueda ajustarse de mejor manera a sus necesidades.

Agradecemos desde ya su valioso tiempo y buena disposición.

2. Datos personales.

Nombre: _____

Correo electrónico: _____ Ciudad: _____

3. Preguntas.

a. ¿Utiliza servicios de imprentas de gigantografías o artículos publicitarios?

i. _____ Si

ii. _____ No ¿Por qué? _____

b. En caso de utilizar ¿Dónde de compra los artículos?

i. _____ En la región

ii. _____ Otro _____

c. ¿Cómo calificaría la actual forma en que trabaja su proveedor actualmente?

i. _____ Muy Buena.

ii. _____ Buena.

iii. _____ Regular.

iv. _____ Mala.

v. _____ Muy Mala.

d. Enumere lo más relevante para usted a la hora escoger un servicio de impresión de alto impacto. Donde 1 es el más relevante y 5 es el menos relevante.

i. _____ Calidad del Producto.

ii. _____ Tiempos de Respuesta.

iii. _____ Precios.

iv. _____ Conocimiento del proveedor.

v. _____ Servicio Post Venta.

e. ¿Cuál de las siguientes propuestas cree que serían interesantes dentro de una imprenta de gran formato? (Puede marcar más de una opción)

i. _____ Servicios de impresión.

ii. _____ Servicios de diseño.

iii. _____ Entregar el servicio completo.

iv. _____ Posibilidad de enviar un trabajo desde cualquier punto del país, en envío vía courier.

v. Otras: _____

f. Estaría dispuesto a probar este nuevo proveedor de servicios de impresión de gran formato.

i. _____ Sí

ii. _____ No

Anexo 2 Montajes gráficos.



Ilustración 7: Logo Formato 1



Ilustración 8: Logo Formato 2



Ilustración 9: Logo Formato 3



Ilustración 10: Logo Formato 4



Ilustración 11: Catálogo



Ilustración 12: Merchandising



Ilustración 13: Montaje de Web vista desde un iPad



Ilustración 14: Montaje muro de oficina



Ilustración 15: Poleron para operarios



Ilustración 16: Tarjetas de Presentación



Ilustración 17: Montaje agenda de regalo a clientes

Anexo 3 Valores de la competencia directa para distintos productos.

Tabla 23: Valor tela 8 oz

Tela 8 oz	Unitario	50 metros	100 metros	500 metros o más
Trazos	\$ 5.000	\$ 4.000	\$ 3.500	\$ 2.000
Letreros Ok	\$ 5.500	\$ 4.000	\$ 3.500	\$ 2.000
Ingeas	\$ 5.000	\$ 4.000	\$ 3.500	\$ 2.000
Surgrafic	\$ 6.000	\$ 5.000	\$ 4.500	\$ 2.300
Gamma	\$ 5.000	\$ 4.000	\$ 3.500	\$ 2.000
Papilo	\$ 5.000	\$ 4.000	\$ 3.500	\$ 2.000
Kokegraff	\$ 4.500	\$ 4.000	\$ 3.500	\$ 2.300
Axón Publicidad	\$ 4.500	\$ 4.000	\$ 3.500	\$ 2.300

Tabla 24: Valor tela 13 oz

Tela 13 oz	Unitario	50 metros	100 metros	500 metros o más
Trazos	\$ 6.000	\$ 5.000	\$ 4.500	\$ 3.000
Letreros Ok	\$ 6.500	\$ 5.000	\$ 4.500	\$ 3.000
Ingeas	\$ 6.000	\$ 5.000	\$ 4.500	\$ 3.000
Surgrafic	\$ 7.000	\$ 6.000	\$ 5.500	\$ 3.300
Gamma	\$ 6.000	\$ 5.000	\$ 4.500	\$ 3.000
Papilo	\$ 6.000	\$ 5.000	\$ 4.500	\$ 3.000
Kokegraff	\$ 5.500	\$ 5.000	\$ 4.500	\$ 3.300
Axón Publicidad	\$ 5.500	\$ 5.000	\$ 4.500	\$ 3.300

Tabla 25: Valor tela 15 oz

Tela 15 oz	Unitario	50 metros	100 metros	500 metros o más
Trazos	\$ 6.500	\$ 5.500	\$ 5.000	\$ 3.500
Letreros Ok	\$ 7.000	\$ 5.500	\$ 5.000	\$ 3.500
Ingeas	\$ 6.500	\$ 5.500	\$ 5.000	\$ 3.500
Surgrafic	\$ 7.500	\$ 6.500	\$ 6.000	\$ 3.800
Gamma	\$ 6.500	\$ 5.500	\$ 5.000	\$ 3.500
Papilo	\$ 6.500	\$ 5.500	\$ 5.000	\$ 3.500
Kokegraff	\$ 6.000	\$ 5.500	\$ 5.000	\$ 3.800
Axón Publicidad	\$ 6.000	\$ 5.500	\$ 5.000	\$ 3.800

Tabla 26: Valor adhesivo

Adhesivo	Unitario	50 metros	100 metros	500 metros o mas
Trazos	\$ 10.000	\$ 9.000	\$ 8.500	\$ 7.000
Letreros Ok	\$ 10.500	\$ 9.000	\$ 8.500	\$ 7.000
Ingeas	\$ 10.000	\$ 9.000	\$ 8.500	\$ 7.000
Surgrafic	\$ 11.000	\$ 10.000	\$ 9.500	\$ 7.300
Gamma	\$ 10.000	\$ 9.000	\$ 8.500	\$ 7.000
Papirilo	\$ 10.000	\$ 9.000	\$ 8.500	\$ 7.000
Kokegraff	\$ 9.500	\$ 9.000	\$ 8.500	\$ 7.300
Axón Publicidad	\$ 9.500	\$ 9.000	\$ 8.500	\$ 7.300

Tabla 27: Valor adhesivo micro perforado

Adhesivo Micro perforado	Unitario	50 metros	100 metros	500 metros o mas
Trazos	\$ 20.000	\$ 19.000	\$ 18.500	\$ 17.000
Letreros Ok	\$ 20.500	\$ 19.000	\$ 18.500	\$ 17.000
Ingeas	\$ 20.000	\$ 19.000	\$ 18.500	\$ 17.000
Surgrafic	\$ 21.000	\$ 20.000	\$ 19.500	\$ 17.300
Gamma	\$ 20.000	\$ 19.000	\$ 18.500	\$ 17.000
Papirilo	\$ 20.000	\$ 19.000	\$ 18.500	\$ 17.000
Kokegraff	\$ 19.500	\$ 19.000	\$ 18.500	\$ 17.300
Axón Publicidad	\$ 19.500	\$ 19.000	\$ 18.500	\$ 17.300