



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
RECINTO UNIVERSITARIO PEDRO ARAUZ PALACIOS
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO DE SISTEMAS

TITULO:

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA
CRIPTOS S.A.**

AUTORES:

- *William Antonio Ramos Valladares*
- *Esteban José Silva Díaz*

TUTOR:

- *Msc. Mario Caldera Alfaro*

Managua, Octubre 2004

Resumen Ejecutivo

La empresa CRIPTOS, S.A. brinda servicios de diseños gráficos, impresiones, fotocopias en blanco y negro, fotocopias a color, impresiones y serigrafía. El presente trabajo sugiere la planeación estratégica donde se define la misión y visión de la empresa, sus estrategias con objetivos que permitan sostenibilidad y transformarla en una empresa competitiva en el mercado de las artes gráficas.

Esta planeación surge como consecuencia del estudio del ambiente externo que incluyen, los factores políticos, social, económico, financiero, tecnológico y legal para el mercado de las artes gráficas en Nicaragua, el comportamiento del mercado así como la identificación de los principales competidores los cuales son Xerox y La Prensa.

Se profundiza en el ambiente interno que refleja el proceso del servicio, el de producción, su personal, la mezcla de mercadotecnia que es aplicada, permitiendo encontrar la tendencia de inmediato mejoramiento para avanzar en su crecimiento y desarrollo empresarial.

En base a los resultados de los análisis se diseñan las estrategias de mercado de posicionamiento con el fin de incrementar las ventas de este producto y mejorar la calidad en el servicio para una mayor competitividad; siendo la estrategia central posicionamiento en el mercado.

El costo del plan de acción para el año 2005 que permite cumplir con las estrategias que incluyen promoción en radio, políticas de descuento, plan de precio, entrenamiento de personal, inversión en equipos, empaque de productos; es de C\$ 297,962.28 logrando un aumento en las utilidades esperadas de la empresa.

Estructura de Contenido

Introducción.....	1
Antecedentes.....	2
Justificación.....	4
Objetivos.....	5
Marco teórico.....	6
Unidad I – Análisis del mercado	15
1. Factores externos	15
a) Político:.....	15
b) Tecnológico:	16
c) Social:	17
d) Económico:.....	18
e) Financiero:	19
f) Legal:	21
2. Análisis del mercado	23
a) Definición del mercado	23
b) Segmentación del mercado.....	23
c) Tamaño del mercado:	24
d) Características del mercado.....	25
e) Demanda del producto.....	25
f) Oferta del producto.....	26
g) Demanda insatisfecha.....	27
Unidad II – Análisis competitivo (Porter)	28
1. Segmentos de cliente (Compradores):.....	28
a) Análisis de muestra de facturas	29
b) Necesidades de los clientes	30
c) Comportamiento del comprador.....	31
2. Principales competidores:.....	34
3. Competidores potenciales.....	36
4. Análisis de proveedores.....	36
a) Descripción de proveedores actuales por materia prima.....	37
b) Frecuencia de compra.....	42
5. Productos sustitutos	44
Unidad III – Análisis de la empresa	47
1. Factores internos.....	47
a) Proceso de servicio	47
b) Proceso de producción para operarios	48
c) Atención al cliente	50
d) Control de inventario	50
e) Personal	51
f) Producto (Servicio).....	52
g) Soporte físico.....	53
Recursos tecnológicos (Equipos):	53
h) Mantenimiento.....	54
i) Plaza	54

Planeación Estratégica para la empresa CRIPTOS, S.A

j) Precio	55
k) Promoción y publicidad.....	56
Unidad IV – Plan estratégico.....	57
Misión.....	57
Visión	57
Objetivos corporativos:	57
Valores.....	58
Análisis de factores.....	59
Evaluación de oportunidades y amenazas	59
Evaluación de fuerzas y debilidades.....	61
Matriz FODA.....	64
Estrategia central	69
Alternativas.....	71
Planes de acción	76
Plan de promoción y publicidad.	76
Plan de precios.....	77
Políticas de descuento.....	78
Promociones de venta.....	78
Plaza.	79
Plan para el servicio.....	79
Personal	80
Soporte físico.....	80
Unidad V – El presupuesto.....	82
Registro de ventas.....	82
Registros de egresos	84
Estados de resultados.....	85
Estado de resultado proyectado	86
Costos del plan estratégico.	91
Conclusiones.....	92
Recomendaciones	95
Bibliografía.....	96

Introducción

En Nicaragua la industria de artes gráficas esta conformada por varios sectores, entre los cuales están: imprentas, editoriales, serigrafía y de diseño. Entre las empresa más sobresalientes de diseño gráfico tenemos Xerox de Nicaragua y La Prensa.

El mercado de las artes gráficas está dirigido mayoritariamente a la publicidad, sin embargo, actualmente se está experimentando una gama de oferta dirigida a la parte industrial, es decir, tarjetas, etiquetas, calendarios, entre otros.

La empresa CRIPTOS, S.A. esta ubicada en Managua, la cual se dedica al servicio de diseños gráficos, impresiones, fotocopias en blanco y negro, fotocopias a color, impresiones y serigrafía, en esta empresa se llevó a cabo un estudio diagnóstico de los factores que influyen sobre la actividad comercial de la empresa para definir las posibilidades de desarrollo en el mercado, mejorar su rentabilidad y atención al cliente, abarcando el ambiente interno y externo que le rodea para obtener resultados que nos permitan definir estrategias que puede tomar la gerencia para posicionar la empresa en el mercado como una marca reconocida de servicios de diseño gráfico y transformarla en una empresa competitiva.

Las fuentes de información que permitieron llevar a cabo este estudio se dividieron en dos tipos internas y externas. Las internas fueron aquellas obtenidas dentro de la empresa como entrevistas con la gerencia, registro históricos y observación; mientras que las externas toda la documentación obtenidas en los organismos que manejan el desarrollo del sector dentro de la pequeña y mediana empresa como son. INPYME, MIFIC, CADIN.

Este estudio le servirá de base a la gerencia para definir el desarrollo y actividades necesarias a seguir.

Antecedentes

En el año de 1998 se fundó Criptos, S.A en la ciudad de León y Managua, la Sucursal León, tenía precios bajos, políticas de descuento aceptables, se encontraba ubicado en un lugar accesible y céntrico donde había mucha circulación de personas, el local tenía un ambiente agradable para los usuarios, la disposición interna era espaciosa y con poco nivel de ruido, haciendo placentera la estadía del cliente. El tipo de venta era directa, el personal tenía poco entrenamiento, y quizás poco compromiso con la empresa, nunca contaron con un sistema de incentivos adecuado; por otro lado los procesos de producción no eran estándares y muchas veces carecían de técnica, además la gerencia no prestó ningún interés por hacer publicidad la empresa, ni posicionar sus productos/servicios en la mente de los consumidores.

A pesar de las condiciones externas favorables la sucursal cerró operaciones al cabo de un año y medio, producto de una gestión administrativa no adecuada quedando solamente la sucursal de Managua.

La experiencia obtenida en la sucursal León preciso a la gerencia central aumentar su interés en la administración de la sucursal de Managua para evitar cometer los mismos errores, tomando la siguientes acciones: Creo la cartera de clientes a través de ventas personales en las empresas, utilizó publicidad escrita y promociones para dar a conocer la empresa así como el tipo de trabajo ofertado, y reubicó las instalaciones físicas de la empresa, en un lugar más estratégico, donde el ambiente externo propicia la cercanía con el cliente meta.

Estas acciones utilizadas, dieron buenos resultados inicialmente, originando un aumento en las ventas, por lo cual la empresa decidió ampliar su capacidad de operación, para esto contrató más empleados que le permitieran reducir los tiempos de producción, tiempos de espera y a la vez mejorar la atención al cliente, la gerencia se enfocó en ampliar sus recursos humanos sin considerar la actualización o ampliación de los equipos de producción. Esta decisión fue una acción a corto plazo que les permitiera agilizar la producción pero con el agravante de actuar sin contar con una estrategia de largo plazo que permita evitar la experiencia negativa de Criptos en León, esto amenaza la sostenibilidad de la empresa en el futuro, al no adelantarse y obtener ventajas comparativas en el sector.

Los servicios que oferta la empresa son difundidos a través de la publicidad de persona a persona, lo que no le permite, dar a conocer a una cantidad mayor de personas la gran variedad y calidad de productos de diseño que oferta, esto se relaciona a la falta de segmentación del mercado meta, que permita la identificación y diferenciación de los clientes potenciales, y que contribuya a definir estrategias de publicidad y promoción

La falta de posicionamiento de los servicios de la empresa en la mente de los consumidores ha evitado el crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa, permitiéndoles únicamente concentrarse en los clientes actuales, es decir leales, habiendo poca preocupación en los clientes potenciales que contribuyan al crecimiento armónico de la empresa.

Justificación

La empresa Criptos requiere de un camino estratégico para lograr el posicionamiento y fortalecimiento de la empresa en el mercado de Managua.

Los alcances de la planeación estratégica propuesta son: Brindar un servicio ágil, preciso y adecuado a todos los clientes que hagan usos de los diferentes servicios de la empresa. Todo esto en el menor tiempo posible, con el mayor aprovechamiento de recursos, y una mejora significativa en la calidad de los servicios ofrecidos.

Mejorar el nivel competitivo de la empresa, posicionar y crear prestigio de los servicios de la empresa en la mente de los consumidores como una marca reconocida en la ciudad de Managua.

Así mismo permitirle una correcta gestión de ventas que actualmente es una parte crítica para la competitividad de la empresa, también tener la capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes que le permita penetrar y mantenerse en los mercados actuales y nuevos para las artes gráficas.

Se espera un aumento en los servicios de diseño gráfico de la empresa producido por el plan y así mejorar el nivel de utilidades, de igual manera habrá un incremento en el capital, motivando un ajuste en la remuneración de los empleados de Criptos.

Sin embargo, el objetivo implícito al que obedece la redacción de este documento, es el de establecer una pauta para investigaciones en el desarrollo de temas similares. Es éste interés primario lo que justifica en sí mismo el estudio, puesto que no existe estudios previos en el país sobre el área de Imprentas y su planificación estratégica.

Objetivos

Objetivo General

- ◆ Elaborar el plan estratégico de mercadotecnia de la empresa de Diseño Gráfico Criptos para posicionarla en la ciudad de Managua

Objetivo Específicos

- ◆ Realizar un diagnóstico del mercado de diseño gráfico en la ciudad de Managua que permita ver la situación actual de la empresa Criptos.
- ◆ Determinar la mezcla de mercadotecnia requerida para cumplir con el plan estratégico, dirigida a alcanzar un nivel competitivo.
- ◆ Elaborar un plan de publicidad y promoción que permita posicionar a la empresa Criptos como una marca reconocida en el mercado de Managua.
- ◆ Determinar el costo del plan estratégico, de tal forma que se logre alcanzar las metas propuestas.

Marco teórico

En el presente proyecto, se establecen conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica y dirección de Marketing que permitan que la empresa pueda cumplir con sus metas y se distribuyan en la debida forma los recursos con los que cuenta.

El tema “Plan estratégico de mercadotecnia de la empresa de Diseño Gráfico Criptos para posicionarla en la ciudad de Managua”, se realizara utilizando los procedimientos de la planeación estratégica y técnicas de Marketing.

La Planificación Estratégica constituye un procedimiento sistemático para la dirección empresarial que basa la estrategia futura de la empresa en la evaluación de alternativas novedosas. Este procedimiento permite enfocarse en objetivos factibles, en correspondencia con los factores existentes en el entorno.

Todo proceso de planeación estratégica necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará un éxito en las empresas. Dentro del proceso de la administración estratégica se cuenta con tres etapas: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la empresa y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la siguiente pregunta básica ¿qué queremos de la empresa?

“La misión expone el por qué de la existencia de la empresa y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización.”¹

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. *“Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su empresa, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar.”²* El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

Luego de definir las metas de la organización y los objetivos identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

1 DAVID, Fred R.: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pearson Educación pág. 9

2 STONER, James y FREEMAN, Edward: ADMINISTRACIÓN, Mexico Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Pág. 201

“Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.”³ Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

El análisis externo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas.”

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

³ The Michael Porter Trilogy: Competitive Strategy, Competitive Advantage, the Competitive Advantage of Nations - 1998

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

“Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.”⁴ Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que

4 DAVID, Fred R.: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pearson Educación pág. 10

aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

La toma de decisiones estratégicas implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. *“El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.”*⁵

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a las empresas, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica se debe realizar el análisis de

5 HILL, Charles y JONES, Gareth: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc Graw Hill tercera edición, Pág. 12

cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la Misión y Visión.

“Estrategia competitiva se describe como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son respuesta a las cinco fuerzas competitivas determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y que como resultado, busca obtener un importante rendimiento sobre la inversión.”⁶

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia:

Como primera fuerza tenemos la amenaza de entrada de nuevos competidores; el mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Luego esta la fuerza de la rivalidad entre los competidores; esto es que para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de

6 The Michael Porter Trilogy: Competitive Strategy, Competitive Advantage, the Competitive Advantage of Nations - 1998

precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Otra fuerza es el poder de negociación de los proveedores; un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

La siguiente fuerza es el poder de negociación de los compradores; que se refiere que a mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Como última fuerza se presenta la amenaza de ingreso de productos sustitutos; un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

La defensa que se debe tomar para el modelo de las cinco fuerzas que guían la competencia industrial, consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tenga la corporación y que le permita, mediante la protección que le da ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Otra definición de estrategia competitiva: *“posición específica (nicho) que una empresa intenta ocupar en un área estratégica de negocio, integrada por el objetivo de*

crecimiento, la posición en el mercado, la diferenciación en el producto y la diferenciación de mercado.”⁷

El proceso de formulación de esta estratégica es producir una acción que no es inmediata, sino que más bien, establece las direcciones generales en las que la posición de la empresa crecerá y se desarrollará.

“El plan de mercadeo estratégico es de largo plazo y tienen efectos inmediatos que se reflejan en los planes tácticos de corto plazo. Estos efectos tendrán que ver con las campañas de comunicación, los esfuerzos de distribución, las políticas de precios y los procesos de negociación internos y externos.”⁸

Los detalles de un Plan de Mercadeo cubren en general los siguientes aspectos: (a) una evaluación de la situación actual del producto o servicio, incluyendo aspectos tales como su posición en la industria, las tendencias del macroentorno relacionadas con nuestra oferta, las fortalezas y debilidades de la empresa; (b) una descripción de los problemas, oportunidades y amenazas; (c) unos objetivos específicos basados en los dos puntos anteriores; (d) acciones alternativas para enfrentar los problemas, para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, además de una evaluación de éstas alternativas con sus correspondientes proyecciones de ventas y de utilidades; y (e) una decisión sobre la alternativa que se va a seguir.

El *mercado* se encuentra conformado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar de un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. *Tamaño del mercado* es el número de compradores que pudieran existir para una oferta de mercado en particular. *Mercado potencial* es el conjunto de clientes que

⁷ Igor H. Ansoff, **La Dirección Estratégica en la practica empresarial** Segunda Edición Pearson Education Editorial - 1997

⁸ The Michael Porter Trilogy: *Competitive Strategy, Competitive Advantage, the Competitive Advantage of Nations* - 1998

manifiesta un grado suficiente de interés en una determinada oferta del mercado.

Para lograr la selección del mercado meta se necesita *Evaluar los factores organizacionales internos* que permitirá evaluar la empresa con relación a sus recursos financieros, humanos, tecnológicos, a sus fortalezas y debilidades, a su visión, misión y objetivos organizacionales. Este análisis permitirá explorar *oportunidades de mercadeo* que les brinden una oportunidad favorable para llegar a un determinado grupo de clientes y generar ventas en mercados plenamente identificables

El *análisis del macroentorno de mercadeo* dirá también como las fuerzas competitivas, económicas, políticas, legales, tecnológicas y socioculturales afectarán su decisión de entrar en el negocio.

Segmentar el mercado es el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable.

En la mezcla del mercado tenemos: (a) *Política del Producto* es definir las características del producto que se ofrecerán a los consumidores, el producto es el paquete total de beneficios que el consumidor recibe cuando realiza una compra. (b) *Política de Precios* se determina el costo financiero total que el producto representa para el cliente incluida su distribución, descuentos, garantías, rebajas, etc. el precio es una expresión del valor del producto para los consumidores potenciales. (c) *Política de Distribución (Plaza)* es elegir a los intermediarios a través de los cuales su producto llegará a los consumidores, mayoristas, minoristas, distribuidores, agentes. (d) *Política de Comunicaciones (Promoción)* es seleccionar los medios para hablar con los intermediarios en la distribución de sus productos, así como también con sus consumidores actuales y potenciales.

Unidad I – Análisis del mercado

1. Factores externos

a) Político:

El sector industrial dentro del cual se encuentran las imprentas es de gran importancia para la economía de Nicaragua, tanto por su contribución actual, como por su potencialidad para el futuro, como vehículo o instrumento de transformación productiva y de mayor participación en los mercados internacionales.

No obstante, su dinamismo se ha limitado, afectado por la inflación nacional la cual para el 2003 cerró en 6.48 en cambio para el 2004 ya alcanzó los 3.35 puntos porcentuales al mes de marzo, según los datos oficiales del Banco Central de Nicaragua (BCN) con lo cual hay un aumento de 0.71% en relación al año anterior al mismo mes; por otra parte el aumento de los costos energéticos causados por el alza en los precios internacionales del petróleo.

Es posible que las tensiones políticas generadas por el proceso reformador, centrado en la lucha contra la corrupción y el aumento en la transparencia y la rendición de cuentas, ha resultado en patrones de precaución de parte de los actores económicos privados. La evidencia empírica en otros países que han pasado por un proceso similar indica que, se toma más tiempo recuperar la confianza de los inversionistas que perderla.

El plan nacional de desarrollo permite establecer las bases para el desarrollo económico de los sectores económicas del país y garantizar la sostenibilidad de los mismos mediante la creación de cluster, políticas económicas y fiscales favorables para lograr su fortalecimiento, esto se traduce en generación de empleo y apreciación positiva de la gestión gubernamental, que ayudara a recuperar la confianza de los inversionistas en Nicaragua.

b) Tecnológico:

La actividad económica de Nicaragua se ha basado principalmente en el aprovechamiento de las “ventajas comparativas”, mediante la utilización de recursos abundantes, básicamente naturales y mano de obra de bajo costo y poca especialización, con lo que ha podido “competir “en el mercado internacional.

Hoy en día uno de los elementos de las ventajas comparativas es la tecnología, lo cual permite agregar ventajas competitivas, a fin de reinsertarse en un mercado internacional cada vez más amplio y exigente.

En el sector de las imprentas y artes gráficas aun con las limitantes económicas del país en algunas empresas se hace uso de tecnología de punta, ya sea con equipos de imprenta o impresoras industriales, computadoras y software de diseño gráfico.

Para nicaragua mantenerse actualizado tecnológicamente es muy difícil porque es muy costoso y el país no tiene las condiciones técnicas, ni económicas para mantener un nivel de actualización aceptable, por lo cual los saltos tecnológicos son grandes, se estima que se da en períodos de entre 5 a 10 años que es el tiempo de depreciación usado por las empresas para las computadoras (5 años) dado que el desarrollo de estos equipos es muy rápido en el mercado, pero la dificultad económica impide el rápido cambio tecnológico por lo cual existen empresas que prologan a más de 5 años estos cambios, tiempo suficiente para quedar obsoleto tecnológicamente, sin embargo en algunas empresas nicaragüenses de diseño gráfico existen tecnologías de punta lo que les da ventajas competitivas a nivel nacional.

c) Social:

Según información del informe anual 2003 del Banco Central de Nicaragua, en el trienio 2000-2003, el balance de la fuerza de trabajo mostró un crecimiento acumulado de 7.9 por ciento en el número de ocupados. Los ocupados plenos representaron el 45.7 por ciento de la población económicamente activa nacional.

El sector informal continuó siendo una importante fuente generadora de empleo, con un incremento porcentual de 13.4 en el período y una participación de 66.1 por ciento en el total de ocupados (62.9% en 2000).

El empleo generado fue de 143.3 miles de personas en un período de tres años. Las actividades económicas con mayor participación en la ocupación fueron: agropecuario, industria manufacturera, comercio y servicios sociales comunales y personales que en conjunto contribuyeron con 88.8 por ciento de la generación total. Según registros del INSS, en 2003 se incorporaron al sector formal de la economía 8.4 miles de trabajadores, lo que significó un crecimiento de 2.7 por ciento con respecto al año anterior. La actividad económica que reflejó el mayor aporte a la incorporación de nuevos empleos al INSS fue la industria manufacturera (en la cual se encuentra el sector de imprentas) con un crecimiento de 10.7 por ciento lo cual se ha sustentado en las políticas de desarrollo económico para el sector industrias pero que se ha concentrados en los principales sectores de estas como alimento, vestuario y textiles, y no ha considerado el sector imprentas. (Ver Tabla 1-1).

TABLA 1-1 AFILIADOS DEL INSS SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA (No. DE AFILIADOS)

Conceptos	2001	2002	2003	Variación %	
				02/01	03/02
Agricultura, silvicultura y pesca	17837	14688	14780	-21.4	0.6
Minas y canteras	1839	1796	1872	-2.4	4.1
Industria manufacturera	70633	73164	81901	3.5	10.7
Electricidad, gas y agua	6540	6246	5814	-4.7	-7.4
Construcción	13771	9866	8058	-39.6	-22.4
Comercio, Restaurantes y hoteles	38154	39445	39318	3.3	-0.3
Transporte, almacenaje y comunicaciones	9883	9047	9803	-9.2	7.7
Establecimientos financieros y seguros	21730	23460	23876	7.4	1.7
Servicios personales, comunales y sociales	133043	133499	134482	0.3	0.7
Actividades no especificadas	751	292	70	-157.2	-317.1
Total	314181	311503	319974	-0.9	2.6

Fuente: Elaboración propia con base en información del Banco Central de Nicaragua (BCN), Dpto. Estudios Económicos BCN. Informe Anual 2003.

d) Económico:

El sector de imprentas y editoriales ha tenido un crecimiento económico en los últimos tres años del 0.2% (Ver Tabla 1-2) de variación positiva la cual se ha mantenido constante sin tener tendencia negativa o un incremento significativo sobre el valor bruto de producción, lo que indica que el nivel de inversión dedicada a este sector no se ha dirigido a la expansión, por lo cual indica una aceleración económica moderada o mínima en el sector que puede estar siendo afectado por falta de crédito por parte del sector financiero nacional o falta de estrategias de expansión de mercado.

El aporte económico del sector de imprentas al valor bruto de producción nacional de la industria manufacturera para el 2003 es del 2.05% por lo cual podría considerarse como un sector que no posee una participación tan significativa macro-económicamente, lo que puede ocasionar que el gobierno o las políticas económicas enfocadas al crecimiento económico de la industria manufacturera no considere beneficios para el sector, ya que actualmente estas políticas están orientadas al fortalecimiento de los sectores de vestuario, textiles,

cuero y alimentos que representan el mayor aporte económico al total de esta actividad económica.

Para lograr un crecimiento en el aporte del sector de imprentas se necesita un cambio en las políticas económicas y fiscales del país que permitan mayor inversión que contribuyan al desarrollo productivo de las imprentas.

TABLA 1-2 INDUSTRIA MANUFACTURERA: VALOR BRUTO DE PRODUCCION (MILLONES DE CORDOBAS)

Conceptos	2001	2002	2003	Variación %	
				02/01	03/02
Total	13701.4	13937.3	14290.5	1.7	2.5
Alimentos, Bebidas y Tabaco	8227.4	8530.9	8853.8	3.6	3.6
Textiles, prendas de vestir y cuero	1564.6	1602.7	1655.9	2.4	3.2
Productos de madera, muebles y análogos	1156.9	1124.2	1104.9	-2.9	-1.7
Productos de papel, impresos y análogos	291.8	292.5	293	0.2	0.2
Productos de petróleo refinado	957.1	871.3	858.2	-9.8	-1.5
Químicos, plástico y caucho	489.9	505.5	509	3.1	0.7
Productos no metálicos, incluyendo vidrio	680.6	678.1	691.7	-0.4	2.0
Productos metálicos básicos y elaborados	264	248.5	246.2	-6.2	-0.9
Maquinaria y equipo	69.1	83.6	77.8	17.3	-7.5

Fuente: Elaboración propia con base en información del Banco Central de Nicaragua (BCN), Dpto. Estudios Económicos BCN. Informe Anual 2003.

e) Financiero:

Las restricciones, condicionamientos y criterios de aplicación de la política macroeconómica del país influyen en los montos disponibles de crédito del sistema financiero. El requisito de mantener determinados niveles de reservas internacionales netas obliga al Banco Central a captar circulante a través de la emisión de bonos denominados CENIs, que son certificados de inversión en moneda nacional con atractivas tasas de interés (entre 11.3% y 12.3% promedio a 365 días, para el año 2000 y para el 2003 entre el 10.5% y el 16.8%). Estos certificados tienen escudo fiscal y el aval del gobierno, por lo que representan una atractiva inversión para los bancos e instituciones financieras.

Según el Informe de indicadores económicos del Banco Central de Nicaragua, el Sistema Financiero Nacional presenta saldos de crédito al 30 de Julio de 2000 hasta por un monto de US\$ 1,240.0 millones, cuya estructura por actividad económica, se presenta en el siguiente cuadro:

TABLA 1-3 PORCENTAJE DE PARTICIAPCION DE SECTORES EN EL TOTAL DE LA CARTERA DE CREDITO DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL

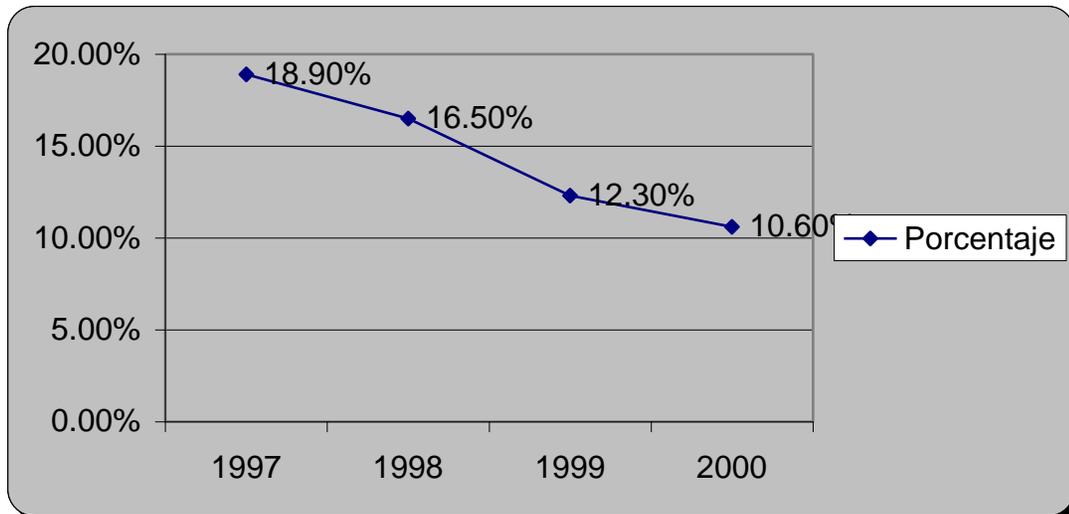
Sectores	1997	1998	1999	2000	Promedio de Participación
Comerciales	38.1	40.6	42.8	44.5	41.50
Agrícola	23.2	23.1	24.5	22.2	23.25
Industrial	18.9	16.5	12.3	10.6	14.58
Otros	11.1	11.5	11.2	13.2	11.75
Ganadero	8.2	6.3	5.0	4.5	6.00
Vivienda	0.5	2.0	4.2	5.0	2.93
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con base en información del Banco Central de Nicaragua (BCN), Dpto. Estudios Económicos BCN.

Durante el periodo de 1997 al 2000 se ha apreciado que los sectores comerciales y agrícolas han mantenido una mayor participación de la cartera crediticia del sistema financiero nacional con un 41.5% y 23.25% respectivamente, y con una tendencia creciente para el sector comercial, es decir que casi la mita de los créditos del sistema financiero nacional los tienen las empresas comerciales, por lo cual las empresas financieras mantienen bondades crediticias principalmente hacia las empresas de este sector.

Mientras que el sector industrial que es de nuestro interés, ya que en el se sitúan la empresas de impresión y diseño gráfico, han tenido una participación con una tendencia decreciente (gráfico 1-1), la disponibilidad crediticia para la empresas de este sector se viene reduciendo ya que la mayor cantidad de recursos financieros están destinados para los sectores comerciales y agrícola como se indico anteriormente. Esto se traduce en limitantes financieras para el desarrolla de las empresas de diseño grafico e impresión.

GRAFICO 1-1 PARTICIPACION DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL TOTAL DE LA CARTERA DE CREDITO DEL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL



Fuente: Elaboración propia con base en información del Banco Central de Nicaragua (BCN), Dpto. Estudios Económicos BCN.

f) Legal:

La ley de Derechos de propiedad Intelectual No. 312 tiene implicación legal en la actividad de la empresa, por lo cual se tiene que estar atento a la petición de falsificaciones que les pueda pedir un cliente, ya que el negocio se presta a estas situaciones pero no encuentran la forma de regular esta situación.

La ley cita textualmente que *"Las imprentas y demás empresas que se dediquen a actividades similares no podrán realizar trabajos de impresión, reproducción de etiquetas portadas y material necesario para difusión de obras y fonogramas sin la autorización del titular del derecho."*

Por otro lado las regulaciones de la Dirección General de Ingresos indican que las imprentas deben solicitar constancia emitida por la DGI a sus clientes para poder realizar tiraje de facturas con pie de imprenta, de este modo se protege a

las empresas de diseño gráfico e imprentas, de fraudes por falsificación de facturas.

En Nicaragua existen altos niveles de piratería y actualmente no son suficientes los esfuerzos por regular el cumplimiento de la ley de derechos de autor, por lo cual es necesario crear conciencia en la sociedad que el incumplir la ley anterior ocasiona grandes pérdidas económicas para las empresas del sector y afecta el crecimiento del país.

Según estudio realizado por la BSA (Business Software Alliance) latinoamérica se convirtió en la segunda región más alta en niveles de piratería de software en el 2000, con un porcentaje promedio de piratería del 58%, adelante del Medio Este con un 57%. La piratería de América Latina le costó a la industria \$869,777 millones de dólares. Los países con las cifras más altas piratería fueron Bolivia (81%), El Salvador (79%) y Nicaragua (78%). Mientras que en el 2003 otro estudio de la BSA pero elaborado la firma de investigaciones de tecnología International Data Corporation (IDC), señaló que nueve países registraron una tasa de piratería superior al promedio latinoamericano: Paraguay (83 %), El Salvador (79 %), Nicaragua (79 %), Bolivia (78), Guatemala (77), República Dominicana (76), Honduras (73), Venezuela (72 %), Argentina (71 %), Panamá (69 %), Costa Rica (68 %), Perú (68 %), Ecuador (68 %) y Uruguay (67 %).

Las producciones piratas en el país registraron un incremento este año, según fuentes de la Dirección de Registro de la Propiedad. Este incremento es fundamentalmente en la producción de discos compactos y cassette, y se da un año después que entró en vigencia plena la «Ley de Derecho de Autor y Derechos Conexos».

2. Análisis del mercado

a) Definición del mercado

El mercado de artes gráficas esta conformado por personas naturales o jurídicas que se dedican a actividades industriales, de servicio, educativas o que forman parte de una institución pública de gobierno, que requieren estos productos.

b) Segmentación del mercado

◆ Geográfica:

El segmento de mercado objetivo son las empresas ubicadas en la ciudad de Managua.

◆ Tamaño de empresas:

Las empresas objetivo son aquellas de tamaño pequeño y mediano.

◆ Frecuencia de Servicio:

Las empresas objetivo son aquellas que hacen uso de los servicios de la empresa Criptos en periodos cortos y medianos de tiempo (semanal, quincenal, mensual).

◆ Conductuales:

Las empresas objetivo son aquellas que buscan en los servicios de la empresa calidad de diseño, calidad de impresión, buen acabado, durabilidad, precios accesibles, atención personalizada, alta confiabilidad.

◆ **Tipo de Empresas:**

Segmento constituido por tres sectores identificados como mercado potencial para la empresa Criptos, los cuales son: Sector Servicios con 38,638 empresas, Sector

Industrial con 9,593 empresas, Gobierno con 95 instituciones. Dentro del Sector Industrial existen en Managua 130 imprentas. El total de empresas de estos tres sectores dentro de la ciudad de Managua suman el 42.91% del total de las empresas de Nicaragua.

c) Tamaño del mercado:

El tamaño del mercado para el servicio de artes gráficas es el número de empresas principalmente que existen en la ciudad de Managua previamente elegida de acuerdo a la segmentación.

El tamaño del mercado es aproximadamente 48,326 empresas dentro de la ciudad de Managua.

$$TM = ESI + ESS + IG$$

$$TM = 9,593 + 38,638 + 95 = 48,326 \text{ empresas}$$

TM: Tamaño del mercado

ESI: Empresas en el Sector Industrial

ESS: Empresas en el Sector Servicios

IG: Instituciones de Gobierno.

d) Características del mercado

El mercado de empresas que adquieren servicios de artes gráficas se encuentra mayoritariamente en el sector servicios perteneciente a la pequeña empresa, estas empresas por lo general oscilan entre 3 a 6 años o más de 15 años de existencia (Ver Anexo 2).

Estas empresas requieren el servicio de artes gráficas principalmente como medio de publicidad para mejorar la imagen de su empresa además utilizada como materia prima para la presentación final de sus productos.

e) Demanda del producto.

La demanda total del mercado para las artes gráficas e imprentas en Nicaragua es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes en un período específico.

Se sabe que el tamaño de mercado para este sector a nivel nacional es de 112,922 empresas según el último censo económico urbano del Banco Central de Nicaragua tomando como referencia esta cantidad de consumidores y con un promedio de pago por compra de 19.9 córdobas (Ver anexo 2). Si se multiplica el número de consumidores por el promedio de pago por compra por porcentaje de frecuencia de compra se obtendrán la demanda al año de productos/servicios de artes gráficas en córdobas. El cálculo entonces es:

$$\text{Demanda} = \text{Tamaño de mercado Nacional} \times \text{Promedio de pago por Compra} \times \text{porcentaje de frecuencia de compra} \times \text{Frecuencia Mensual de Consumo.}$$

TABLA 1-4 DEMANDA NACIONAL MENSUAL EN CORDOBAS

Frecuencia	% Frec. de Compra	P. Pago por Compra C\$	Total Empresas	Frecuencia mensual de consumo	Demanda Mensual en C\$
Mas de una vez a la semana	0.529411765	C\$ 19.90	122,922	24	C\$ 31,080,466.16
Una vez a la semana	0.176470588	C\$ 19.90	122,922	4	C\$ 1,726,692.56
Cada Quince días	0.117647059	C\$ 19.90	122,922	2	C\$ 575,564.19
Cada Mes o mas	0.176470588	C\$ 19.90	122,922	1	C\$ 431,673.14
					C\$ 33,814,396.06

La demanda mensual nacional en córdobas para los productos/servicios de artes gráficas es de C\$ 33, 814,396.06.

Demanda Anual C\$ = Demanda Mensual C\$ x 12 Meses

Demanda Anual C\$ = C\$ 33,814,396.06 x 12 = C\$ 405,772,752.71

f) Oferta del producto.

En el mercado de las artes gráficas existen micro, medianas y grandes empresas que ofertan los productos/servicios Estas se encuentran ubicadas dentro de la actividad económica industrial y se obtiene su producción nacional en el VBP (Valor Bruto de Producción) las cuales han tenido una variación porcentual de crecimiento de 0.2 en el periodo 2001 al 2003, en este último año el VBP alcanzo C\$ 293,000,000 según registros del Banco Central de Nicaragua siendo este valor la oferta nacional para este sector en córdobas.

g) Demanda insatisfecha.

Es la demanda que no puede ser cubierta por la oferta, el cálculo de la demanda insatisfecha se realiza mediante la diferencia de la demanda total del mercado menos la oferta total del mercado.

Demanda Insatisfecha = Demanda Total – Oferta total.

Demanda Insatisfecha = C\$ 405, 772,752.71/ año - C\$ 293, 000,000.00/ año.

Demanda Insatisfecha = C\$ 112, 772,752.71/año

En el mercado nacional existe un total de C\$ 112, 772,752.71 que representa un 28% que no son cubiertos por la oferta lo que simboliza un nuevo nicho de mercado.

Unidad II – Análisis competitivo (Porter)

1. Segmentos de cliente (Compradores):

La empresa considera que su principal segmento de clientes son personas naturales, ya que las empresas buscan a la imprentas porque es más económico cuando son volúmenes altos.

Dentro de los clientes personas naturales que la gerencia identifica están los vendedores independientes tales como: vendedores de medicina natural que dan a hacer sus etiquetas para sus productos; personas que buscan trabajos de imprentas y luego los dan a hacer en la empresa, algunos vendedores de música pirata pero se está dejando de prestar servicio a estos para evitar problemas con la ley de derechos de autor y uno que otro cliente con trabajos pequeños y casi esporádicos.

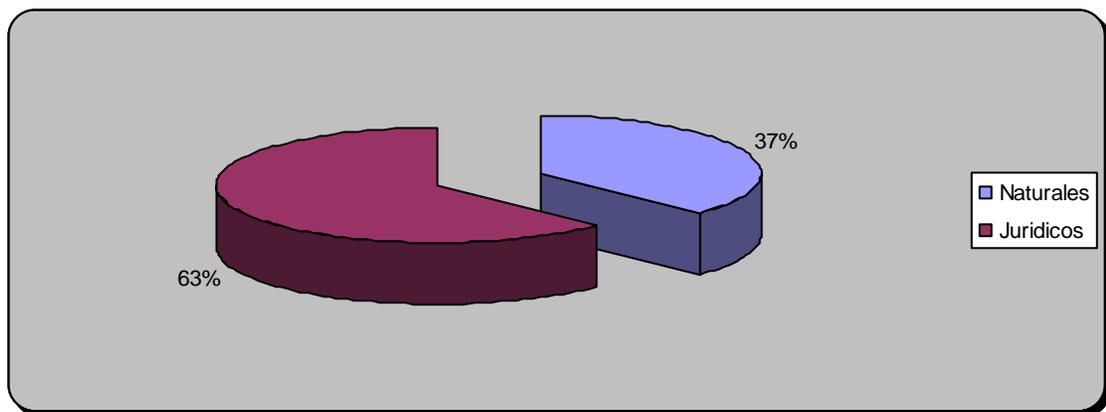
Dentro de las empresas que son atendidas están: imprentas que aun siendo competidores hacen uso de los servicios de Criptos ya que sirven como proceso inicial de la producción de estas imprentas, Criptos hace el diseño e imprime el master, y luego la imprenta hace su tiraje, también empresas de serigrafía que buscan a Criptos para que le realicen la separación de colores en los diseños, es interesante como los competidores de Criptos son a la vez clientes de Criptos, existe una especie de estrategia no oficial.

La empresa Criptos según información obtenida en las encuestas tiene un mercado potencial de aproximadamente un 5% que sería alrededor de unas 3000 empresas ya sea de servicios, industrial o gobierno concentradas principalmente en los distritos IV y V de la ciudad de Managua. Pero se estima que actualmente podrían estar comprando unas 1800 empresas que representan el 3% del mercado total. *Ver Anexo #2*

a) Análisis de muestra de facturas

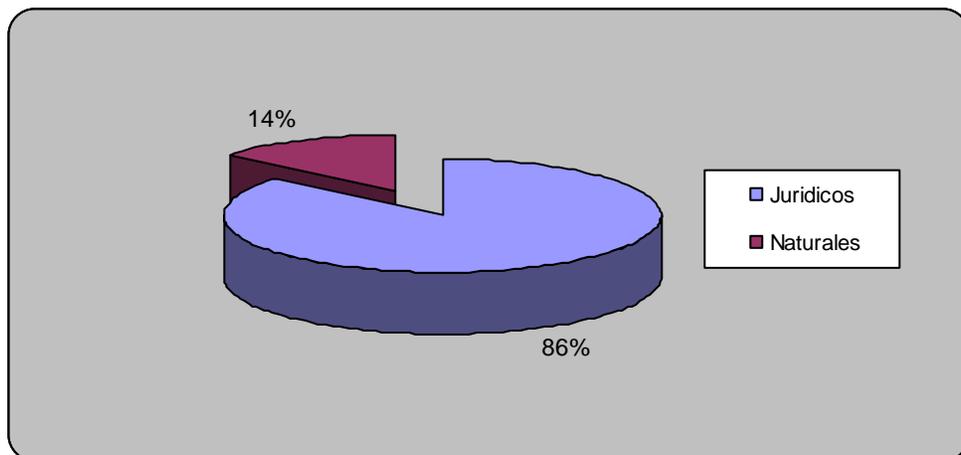
Según los resultados obtenidos en el procesamiento de las facturas del 2003 se obtuvo que el 63% de los clientes que atiende Criptos son personas Jurídicas o Empresas y no las naturales, lo cual indica que lo que esta percibiendo la gerencia no es lo más acertado. (Ver Gráfico 3-1)

GRAFICO 3-1 TIPO DE CLIENTE (VENTAS DE CRIPTOS PERIODO 2003)



Tomando en cuenta que el segmento de clientes más significativo para la empresa son las personas jurídicas, y resultados de la encuesta que muestran que el 91% de las empresas que consumen diseño gráfico son de servicio, Criptos debería enfocarse principalmente en las empresas de este sector perteneciente a la pequeña empresa. (Ver Gráfico 3-2)

GRAFICO 3-2 PORCENTAJE DE INGRESO POR TIPO DE PERSONA (VENTAS CRIPTOS PERIODO 2003)

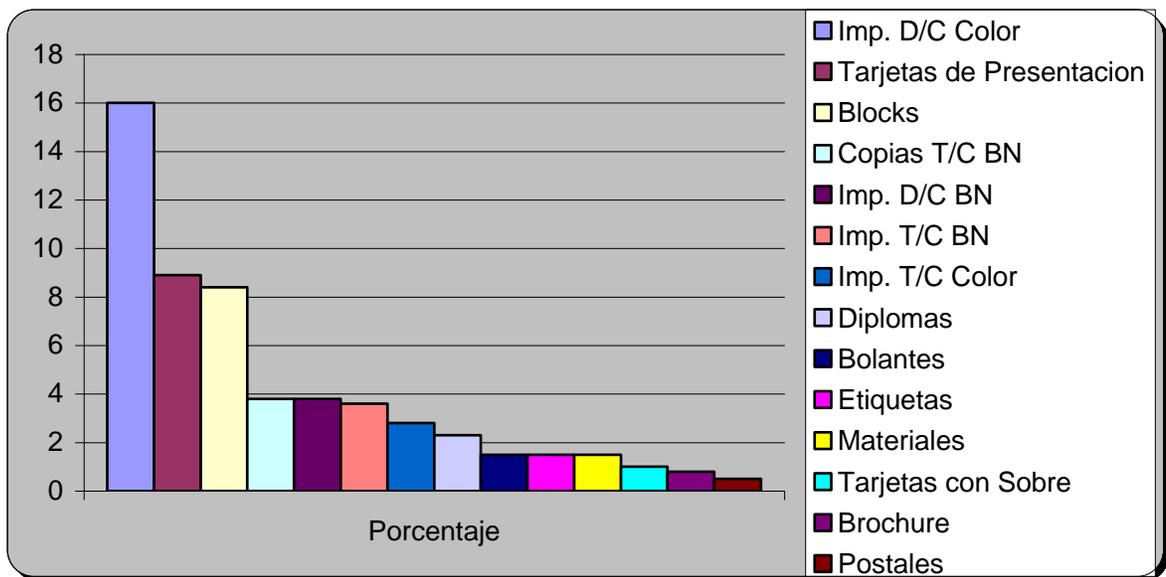


Aunque el 63% del segmento de cliente sean empresas no es un indicador tan confiable para excluir por completo a las personas naturales, por lo cual también debe tomarse en cuenta que el ingreso que representan ambos tipos de clientes, dándonos mayor certeza del enfoque de clientes a tomar que el 86% de los ingresos lo aportan las personas jurídicas.

b) Necesidades de los clientes

Según los resultados obtenidos en el procesamiento de las facturas del 2003 se obtuvo que las impresiones doble carta a color constituye el servicio más requerido por los clientes, así como las tarjetas de presentación y los blocks. Algunos de estos servicios incluyen el diseño gráfico (que Criptos elabora) siendo este servicio como tal el más demandado, pero este no aparece reflejado de forma independiente dentro del análisis de ventas ya que lo incluyen como valor agregado en algunos de los servicios listados. (Ver Gráfico 3-3)

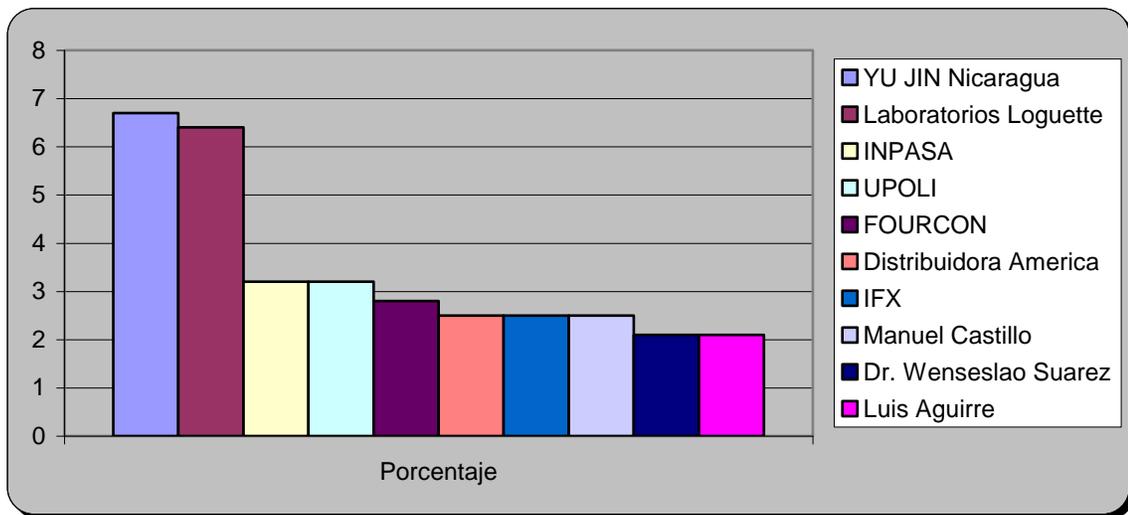
GRAFICO 3-3 PRIMEROS 10 SERVICIOS MAS SOLICITADOS EN EL 2003



c) Comportamiento del comprador

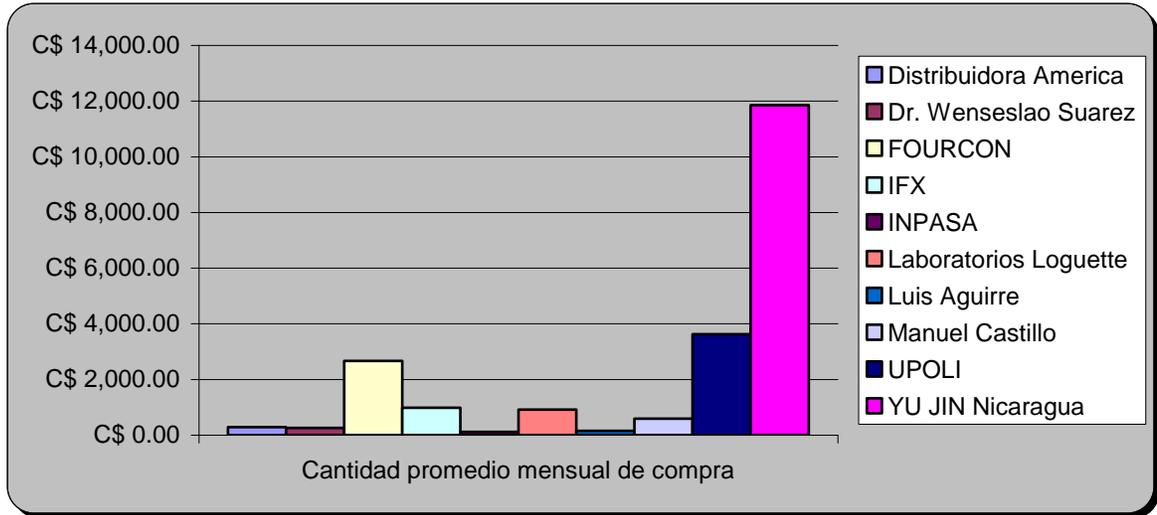
Según los resultados obtenidos en el procesamiento de las facturas del 2003 se obtuvo que los clientes que tienen mayor frecuencia de compra YU JIN Nicaragua y Laboratorios Loguette. (Ver Gráfico 3-4)

GRAFICO 3-4 FRECUENCIA DE COMPRA POR LOS PRIMEROS 10 CLIENTES QUE MAS COMPRAN (ULTIMO TRIMESTRE 2003)



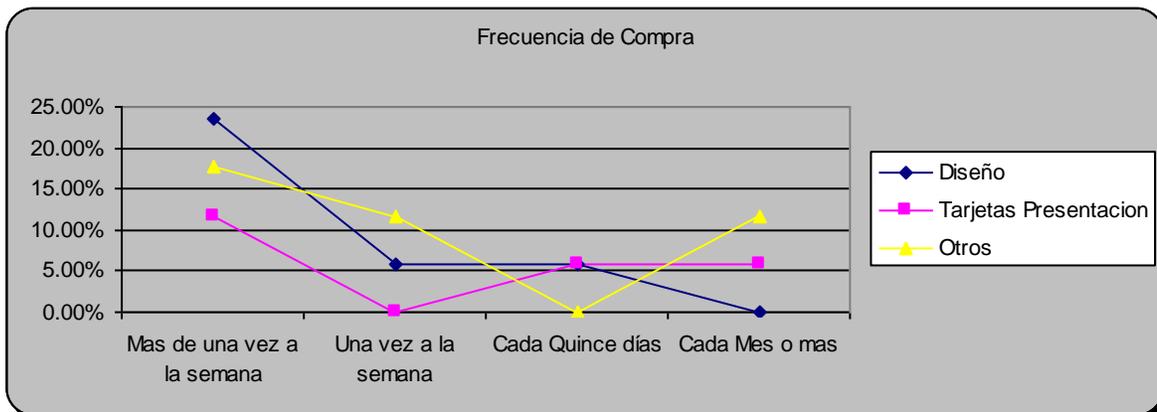
Por otro lado los dos clientes que representa mayor ingreso a las ventas del 2003 son YU JIN Nicaragua y UPOLI, lográndose apreciar en ambas valoraciones (frecuencia de compra e ingreso por ventas) que las personas jurídicas representan el volumen e ingreso por ventas principal. (Ver Gráfico 3-5)

GRAFICO 3-4 COMPRAS PROMEDIO MENSUAL POR CLIENTES



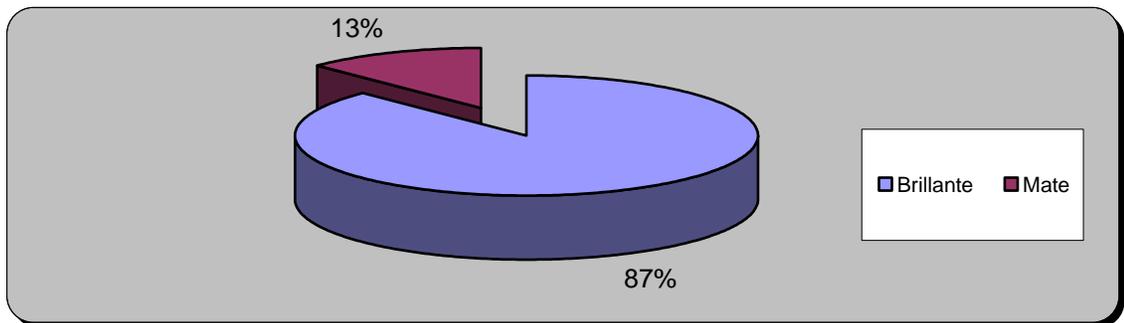
El comportamiento de compra de los clientes nos indica que el servicio de diseño gráfico, el cual normalmente se ve reflejado dentro de las ventas de impresión doble carta es el más consumido en periodos cortos de tiempo, en segundo lugar se encuentra el consumo de tarjetas de presentación y luego todos los demás servicios como (póster, bloc, etiquetas, calendarios, brouchure, entre otros). A medida que los periodos de tiempo son más extensos existe una reducción considerable del consumo lo que nos indica que se solicitan principalmente aquellos servicios que no incluyen el diseño gráfico, esto se da en los productos que tiene un periodo de consumo de aproximadamente un mes de diferencia entre compra. (Ver Gráfico 3-5)

GRAFICO 3-5 FRECUENCIA DE COMPRA (RESULTADOS DE ENCUESTA)



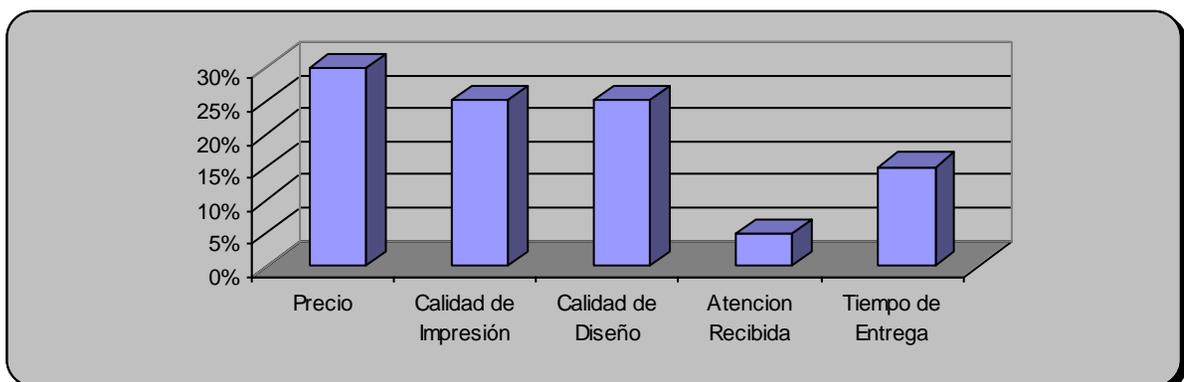
El tipo de impresión que los clientes de la empresa Criptos prefieren es el tipo de impresión brillante con un 87% de preferencia con respecto al tipo de impresión mate con un 13%, lo que obliga a mantener equipos que permitan este tipo de impresión para conservar la satisfacción de los clientes en este aspecto. (Ver Gráfico 3-6)

GRAFICO 3-6 PREFERENCIA DE TIPO DE IMPRESIÓN (RESULTADOS DE ENCUESTA)



Los clientes toman en cuenta varios factores para decidir su compra, según los resultados de la encuesta los consumidores que deciden comprar en Criptos lo hacen porque el precio, la calidad de impresión, calidad del diseño y tiempo de entrega, aunque este último con grado menor de importancia que los anteriores, les parecen adecuados. Por otro lado, los clientes no consideran como elemento de vital importancia la atención recibida no obstante no significa que este factor compra no se pueda fortalecer para mejorar el servicio e imagen de la empresa. (Ver Gráfico 3-7)

GRAFICO 3-4 FACTOR QUE INCIDEN EN LA COMPRA



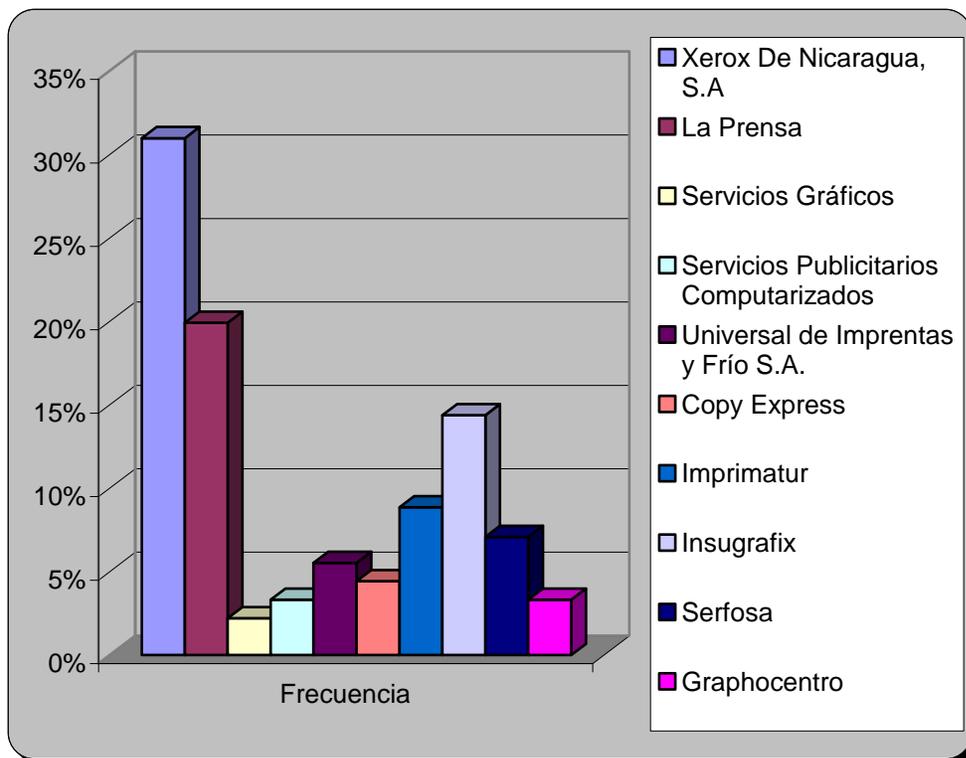
Nivel de fuerza de los compradores

El mayor porcentaje de clientes que atiende la empresa son personas Jurídicas y estos representan la mayor parte del ingreso por lo cual una reducción del consumo de esto afecta negativamente a la empresa dejándola casi completamente al criterio de los compradores.

2. Principales competidores:

Entre las empresas más conocida en el sector de artes gráficas se encuentra “Xerox” la que tiene mayor participación con un 31% de mención por parte de los encuestados, seguido de “La Prensa” con un 20%. Estas dos empresas son reconocidas debido a su gran dimensión en el mercado y a sus años de estar establecidas en el sector. (Ver Gráfico 3-5)

GRAFICO 3-5 PRINCIPALES COMPETIDORES (RESULTADOS DE ENCUESTA)



El principal factor que permite posicionar a Xerox como la mejor empresa de diseño es el de calidad de diseño y calidad de impresión, sin embargo Criptos logra estar en cierto nivel competitivo por el factor precio el cual representa una ventaja competitiva para la empresa y sigue de cerca los factores calidad de diseño y calidad de impresión que convierten a Xerox en una empresa líder, teniendo Criptos que mejorar la atención al cliente y tiempo de entrega que son los elementos que permitirán mejorar su posición competitiva.

TABLA 3-1 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD

Factores	Probabilidad.	Xerox		La Prensa		Insugrafix		Criptos	
		C.	P. P.	C.	P. P.	C.	P. P.	C.	P. P.
Precio	0.3	1	0.3	1	0.3	2	0.6	2	0.6
Calidad de Diseño	0.25	4	1	3	0.75	4	1	3	0.75
Calidad de Impresión	0.25	4	1	4	1	3	0.75	3	0.75
Tiempo de Entrega	0.15	2	0.3	2	0.3	1	0.15	1	0.15
Atención al Cliente	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05
	1		2.75		2.45		2.55		2.3

C.: Calificación del 1 al 4 donde 4 representa la mejor calificación.

P.P.: Peso Ponderado

Nivel de Fuerza Competidores

Existen competidores muy sólidos como Xerox y La prensa, los cuales pueden incidir negativamente sobre la empresa Criptos. En el caso de Xerox posee mayor cantidad de equipos y mejores condiciones tecnológicas lo cual le ofrece una ventaja competitiva y económica desde el punto de vista de costos. La prensa posee equipos de impresión de alto rendimiento que les permite reducir sus costos de producción. Estos elementos les permiten a estos competidores abarcar un amplio sector del mercado limitando a las pequeñas empresas como Criptos en sus ventas.

3. Competidores potenciales

El crecimiento económico reportado por la Cámara de Industria de las Artes Gráficas de Nicaragua (CIAGRAN) para este sector indica una mejoría comercial que permite el desarrollo de nuevas empresas de Artes Gráficas.

Por otro lado con la globalización y la integración centroamericana existen empresas extranjeras que penetraran el mercado de artes gráficas nicaragüense siendo estos una amenaza para las empresas pequeñas como Criptos.

Entre los competidores potenciales para Criptos se encuentran Serfosa, Imprimatur, Servicios Gráficos, Graphocentro, empresas que poseen una escala similar a Criptos en relación a su tamaño y características.

4. Análisis de proveedores

La empresa tiene identificado a algunos de los proveedores y siempre que necesita comprar realiza cotizaciones para ver cual de sus proveedores está ofreciendo los materiales más barato y además darse cuenta si tiene disponible para la venta, pero nunca se ha hecho una investigación minuciosa de todos los proveedores de materia prima posibles, es más la empresa ha contemplado la posibilidad de importar la materia prima para bajar costos debido a que se tienen altos costos de venta.

Los proveedores con los que se trabaja cumplen con el tiempo de entrega siempre y cuando tengan el material en existencia, esta entrega es inmediata. La calidad de los materiales cumple con los estándares de producción determinados por la empresa.

a) Descripción de proveedores actuales por materia prima

Papel bond40: tamaño carta: DEPOTT, PAYCA, IPASA

Este papel posee un 95% de blancura como mínimo. Cada uno de los proveedores venden diferentes marcas, por ejemplo: Depott a veces tiene marca Magnum, otras veces tiene marca Chamex y entre estos dos materiales, aunque tienen la misma calidad, sus precios varían. Y así sucede con los otros proveedores. Estos tienen los precios en córdobas. En los tres proveedores ocurre que a veces se quedan sin la materia prima que busca la empresa, y terminan ofreciendo papeles de inferior calidad, o en el caso de IPASA de mayor calidad, que el precio es considerablemente alto.

Todos tienen servicio a domicilio para la entrega de la materia prima, esta entrega tarda aproximadamente medio día laboral, es decir que si se pide a las ocho de la mañana, se recibe a las doce del medio día a más tardar.

Papel bond40: tamaño legal: DEPOTT, PAYCA, IPASA, XEROX

Depott, Payca e Ipassa tienen las mismas características descritas anteriormente con el papel bond40 tamaño carta. Sin embargo, no ocurre con xerox, porque siempre venden una sola marca (Xerox), los precios los tienen en dólares, y si se quedan sin el material, no buscan sustituto alguno. En cuanto a la entrega de los materiales, trabajan a domicilio y el periodo de entrega es igual que los otros proveedores.

Papel bond40: tamaño doble carta: IPASA

Este papel es fino, no es muy poroso, posee un 98% de blancura y se ha tomado como un sustituto del papel imagen que Xerox recomienda para las impresiones por ser más barato. Tiene los precios en córdobas, siempre tienen disponible la materia prima que se solicita.

Tiene servicio a domicilio para la entrega de materia prima, esta entrega tarda aproximadamente medio día laboral, es decir que si se pide a las ocho de la mañana, se recibe a las doce del medio día a más tardar.

Cartulina lino: LIB. SAN JERÓNIMO

Esta cartulina solamente se compra el color blanco, se compra en resma de 100 pliegos, el proveedor tiene precios estables y en córdobas, esta materia prima no se pide a domicilio ya que no se sabe si el proveedor presta el servicio, siempre tienen disponible la materia prima que se solicita, solamente sufre escasez en los meses de Noviembre y Diciembre.

Cartulina primalyth: PAYCA, DEPOTT

Es una cartulina blanca satinada a ambas caras, se compra en resma de 250 pliegos, los proveedores tienen precios estables y en córdobas, esta materia prima, en ocasiones se pide a domicilio y en otras se va a comprar al lugar debido a la urgencia de tener el material en la empresa, ya que tal vez no hay en existencia en CRIPTOS, los proveedores normalmente tienen disponible la materia prima que se solicita.

Ambos proveedores, tienen servicio a domicilio para la entrega de materia prima, esta entrega tarda aproximadamente medio día laboral, es decir que si se pide a las ocho de la mañana, se recibe a las doce del medio día a más tardar.

Papel autoadhesivo: PAYCA, IPASA

Es un papel blanco, brillante, se ocupa para elaborar calcomanías. El precio no varia mucho, es en córdobas, actualmente el papel se esta comprando más en Payca debido a que este ofrece precios más favorables, y siempre tiene en existencia, caso contrario del otro proveedor.

En cuanto a su entrega, ambos ofrecen servicio a domicilio, y el tiempo que tardan en llevar la materia prima hasta su destino (Empresa) es similar, medio día laboral.

Papel periódico celeste, rosado, amarillo: tamaño carta: PAYCA

Este papel, a como su nombre lo dice, es papel periódico, y se compra en celeste, amarillo y rosado, se utiliza para hacer blocks de recibo, factura, etc., y se utiliza como un sustituto del manifold por ser más barato. Este papel tiene función de copia del original del recibo, factura, etc.

Los precios son estables, se les ha cotizado precios a ciertos proveedores, no a todos y se ha visto que Payca es la que cumple con el más bajo. Siempre tiene la materia prima disponible, en cualquier color o cantidad que se solicite.

En cuanto a su entrega, se va al lugar a realizar la compra o se pide a domicilio, este servicio tarda aproximadamente medio día laborable.

Toner rojo, amarillo, azul y negro: marca Xerox: XEROX

Este toner, es el que utiliza para la fotocopiadora e impresora Xerox, es caro, su compra es en dólares Americanos. En estos momentos Xerox, es el único proveedor, debido a que no se sabe si habrá un toner sustituto, que cumpla con los estándares de calidad, que sea compatible con el equipo y además resulte más barato.

Nuestro proveedor, no siempre tiene disponible la materia prima que se le solicita, por lo que la empresa interesada se ve afectada considerablemente, ya que ésta, es una de sus materias primas vitales para la producción.

En cuanto a su entrega, brindan servicio a domicilio, ésta tarda aproximadamente 2 horas cuando se solicita antes de las doce del día, si se hace después de esta hora, el material es entregado al día siguiente.

Toner negro: marca ricoh: PHOTO CLINIC

El toner es utilizado para la fotocopiadora blanco y negro, nunca se ha cotizado en otro lugar, por lo que se desconoce la existencia de otro proveedor. Sus precio es en dólares, no se sabe si es barato o no, ya que no hay con que otro compararlo. Nunca si ha tenido problema por inexistencia de este material al momento de su compra.

La forma de compra es hasta el lugar, no se sabe si Photo Clinic ofrece servicio a domicilio.

Tinta negra: marca risograph: PHOTO CLINIC, Internacional Parts, etc.

Esta tinta es utilizada para la duplicadora de documentos blanco y negro. Normalmente se compra en Photo Clinic, sin embargo existen otros proveedores que ofrecen el material más barato, y a veces se les compra a ellos, pero no se manejan datos ordenados de estas otras empresas, por lo que se recurre la mayor parte de las veces a Photo Clinic. Su precio es en dólares, y debido a la variedad de proveedores, no se tiene problemas de escasez del material. La forma de compra es hasta el lugar de venta, no se sabe si Photo Clinic ofrece servicio a domicilio.

Master para duplicadora: marca risograph: PHOTO CLINIC

Este es un material que se utiliza para la duplicadora blanco y negro. Tiene las mismas características descritas anteriormente con la tinta risograph: se compra en dólares, el proveedor más frecuente es Photo Clinic, no se tiene problemas de escasez del material, y se va a comprar al lugar.

Papel Imagen tamaño 11x17": marca Xerox: XEROX

Este toner, es el que utiliza para la fotocopidora e impresora Xerox, es caro, su compra es en dólares Americanos. En estos momentos Xerox, es el único proveedor, debido a que no se sabe si habrá un toner sustituto, que cumpla con los estándares de calidad, que sea compatible con el equipo y además resulte más barato.

Nuestro proveedor, no siempre tiene disponible la materia prima que se le solicita, por lo que la empresa interesada se ve afectada considerablemente, ya

que ésta, es una de sus materias primas vitales para la producción. En cuanto a su entrega, brindan servicio a domicilio.

b) Frecuencia de compra

Entre los principales proveedores de Criptos tenemos los que se encuentran en la tabla siguiente, Xerox y Payca representan los más importantes con una frecuencia de compra anual lo cual significa que en Payca se compra alrededor de 93 veces en el año y en Xerox unas 81 veces. (Ver Tabla 3-1)

TABLA 3-2 PRINCIPALES PROVEEDORES (REGISTROS DE COMPRAS CRIPTOS, S.A)

Proveedor	Frecuencia	%
Payca	93	29.06%
Xerox	81	25.31%
Papelsa	38	11.88%
Papel Depott	37	11.56%
Librería San Jerónimo	21	6.56%
International Parts	15	4.69%
Insugrafix	14	4.38%
Ipasa	8	2.50%
Ciasa	7	2.19%
Suretka	3	0.94%
Ramiro Cuadra	2	0.63%
Plásticos Modernos	1	0.31%
Total	320	100%

A continuación se presenta la frecuencia de compra de los materiales en un año, esta lista representa un 58.5 % del total de su materia prima siendo las resmas de papel bond 40 tamaño carta la más comprada pero el servicio impresión doble carta es el más vendido el cual utiliza diferentes tipos de papel tales como el de Resma autoadhesivo D/C, Cartulina Lino D/C y Resma Imagen D/C. (Ver Tabla 3-2)

TABLA 3-3 PRINCIPALES MATERIALES (REGISTROS DE COMPRAS CRIPTOS, S.A)

Material	Frecuencia	%
Resmas Bond40 T/C	33	10.31%
Resma autoadhesivos D/C	24	7.50%
Toner Magenta	16	5.00%
Toner Amarillo	15	4.69%
Toner Negro	15	4.69%
Cartulina Lino D/C	15	4.69%
Toner Cyan	12	3.75%
Resmas Bond40 T/L	9	2.81%
Resma Imagen D/C	8	2.50%
Resma Periódico Celeste T/C	7	2.19%
Resma Periodico Verde T/C	7	2.19%
Master KTN Riso 1530	6	1.88%
Resma Periódico Amarillo T/C	4	1.25%
Resma Periodico Rosado T/C	4	1.25%
Filminas T/C	4	1.25%
Tinta Duplicadora	3	0.94%
Resma Periódico Blanca T/C	1	0.31%
Toner Ricoh	1	0.31%
	Total	58%

Nivel de Fuerza Proveedores

El número de proveedores de materia prima que Criptos tiene identificado es suficiente para poder escoger entre ellos la mejor oferta de materiales. Por otro lado, cuando uno de los proveedores no tiene existencias del material requerido este se puede obtener fácilmente con otro proveedor.

5. Productos sustitutos

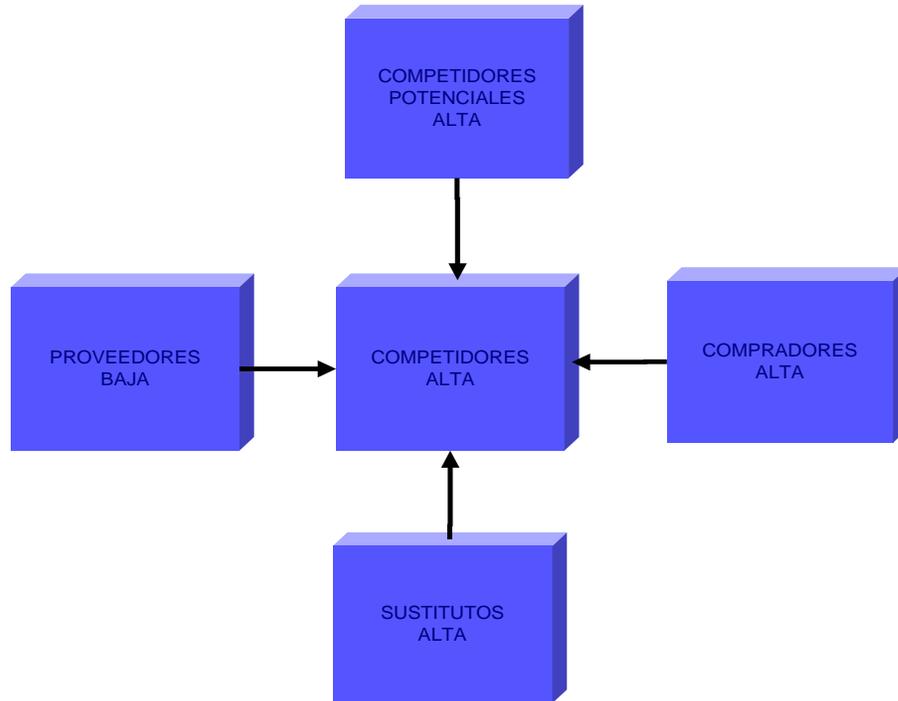
El producto sustituto fundamental se encuentra en la tecnología, sobre todo en la informática, ya que el desarrollo de los software de diseño gráfico y la facilidad del uso de las computadoras de hoy en día permiten el fácil desarrollo de artes gráficas digitales por lo cual muchas personas tienen acceso a crear sus propios diseños e imprimirlos. Además los costos necesarios para obtener equipos tecnológicos y software especializado se han reducido permitiendo la propagación rápida y fácil incluso en países como Nicaragua, por lo cual encontramos hasta en el comercio informal empresas haciendo diseños gráficos que se convierten en productos sustitutos a las empresas profesionales de esta especialidad; no obstante la calidad de los diseños no es igual que la obtenida de un profesional, ya que no incluyen los elementos fundamentales del diseño como el contraste de colores, la profundidad, la sobriedad en la distribución de los objetos, entre otros: que permiten a los profesionales y a las empresas de diseño gráfico mantener la viabilidad del negocio, a esto se le suma que la calidad de impresión obtenida de una impresora comercial no equivale en solidez ni resolución a la obtenida de una impresora digital de artes gráficas.

Nivel de fuerza de los sustitutos

La mayoría de los posibles productos sustitutos como lo son las imprentas no representan una amenaza fuerte, porque para poder tener equivalencia en calidad de diseño a los ofertados por las empresas de artes gráficas deben hacer uso de la misma tecnología. Por lo tanto esto permite la posibilidad de establecer alianzas comerciales.

TABLA 3-4 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Fuerza	Descripción	Nivel de Fuerza	Justificación
Competidor Potencial	Empresas de Diseño Gráfico	Alta	Esta fuerza es alta debido al crecimiento en este sector.
Proveedores	PAYCA, Xerox	Baja	Existe amplia cantidad de proveedores que permite seleccionar la mejor oferta de materiales
Sustitutos	Tecnología de Diseño	Alta	Existen mucho sustitos ya que existe facilidad de acceso a las tecnologías de diseño por medio de software.
Compradores	Personas Jurídicas y Naturales	Alta	El mayor porcentaje de clientes que atiende la empresa son personas Jurídicas y estos representan la mayor parte del ingreso por lo cual una reducción del consumo de esto afecta negativamente a la empresa dejándola casi completamente al criterio de los compradores.
Competidores	Xerox	Alta	Esta fuerza es alta ya que este competidor es muy fuerte, y existen muchos competidores



Existen cuatro fuerzas altas lo cual significa que el mercado de diseño gráfico es altamente competitivo y pone a la empresa en una posición difícil, se tiene que proponer estrategias para reducir el nivel de estas fuerzas (Compradores, Competidores, Productos Sustitutos y Competidores Potenciales). Este análisis nos indica que la rentabilidad de la empresa según el nivel de competencia y los factores que afectan este mercado de diseño gráfico, puede considerarse que será baja. Existen además una fuerza que contrarresta el efecto de las fuerzas altas esta es la de los proveedores la cual tiene un nivel de fuerza bajo.

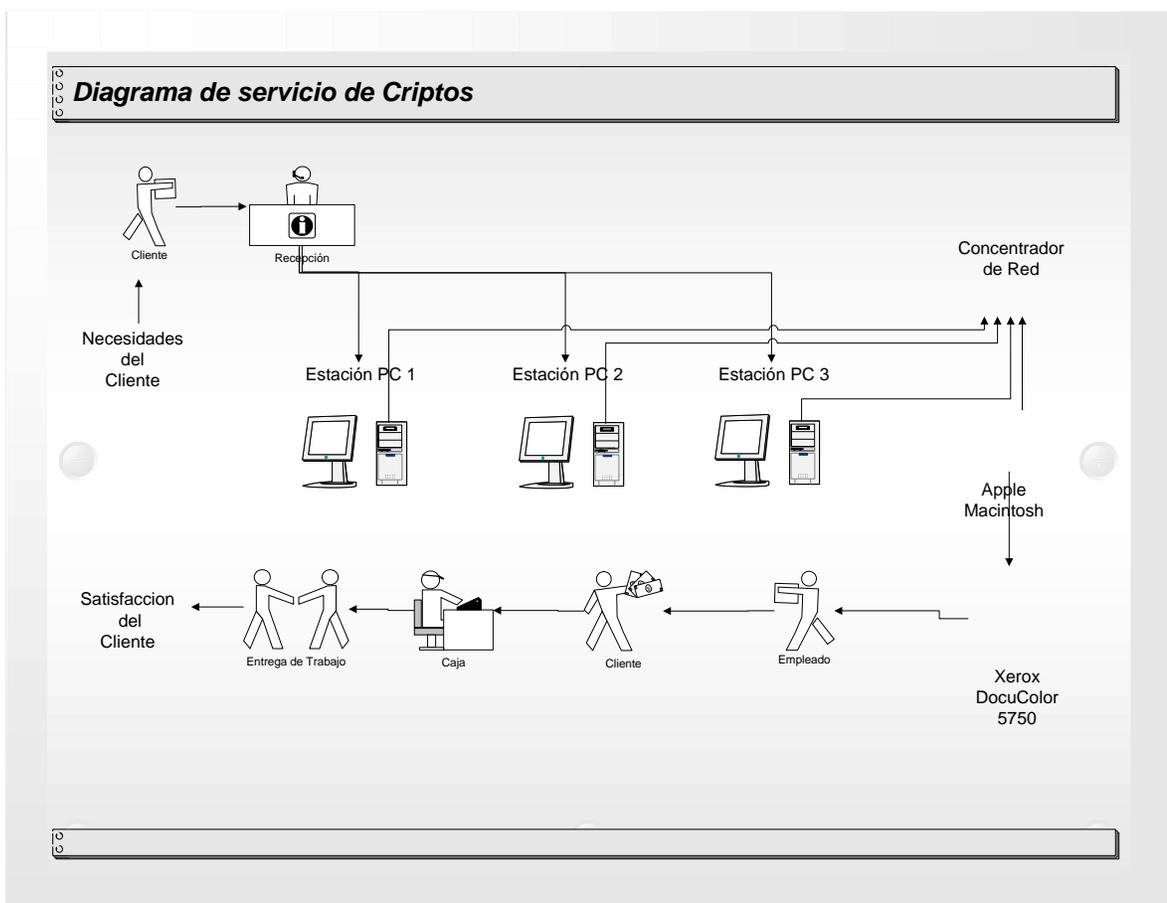
Unidad III – Análisis de la empresa

1. Factores internos

a) Proceso de servicio

El proceso de servicio de Criptos comienza con la solicitud del servicio en el mostrador o por llamada telefónica luego se inicia el proceso de producción de los operarios quienes al finalizar el trabajo brindan al cliente su producto final, el cliente lo recibe y revisa para luego efectuar su pago en caja. (Ver Gráfico 2-1)

GRAFICO 2-1 PROCESO DE SERVICIO



b) Proceso de producción para operarios

Para la elaboración de un diseño e impresión se realizan las siguientes actividades:

Se recepciona el pedido, si el cliente es nuevo, se habla de detalles como: precios, tiempo de entrega, calidad del trabajo y algunas otras especificaciones necesarias según el trabajo. Si el cliente es fijo, se recibe el pedido y se acuerda el tiempo de entrega con el cliente.

Se elabora el diseño, una vez terminado, se llama al cliente para que éste inspeccione el diseño y lo apruebe para la impresión, si es necesario corregir, se hacen los cambios necesarios.

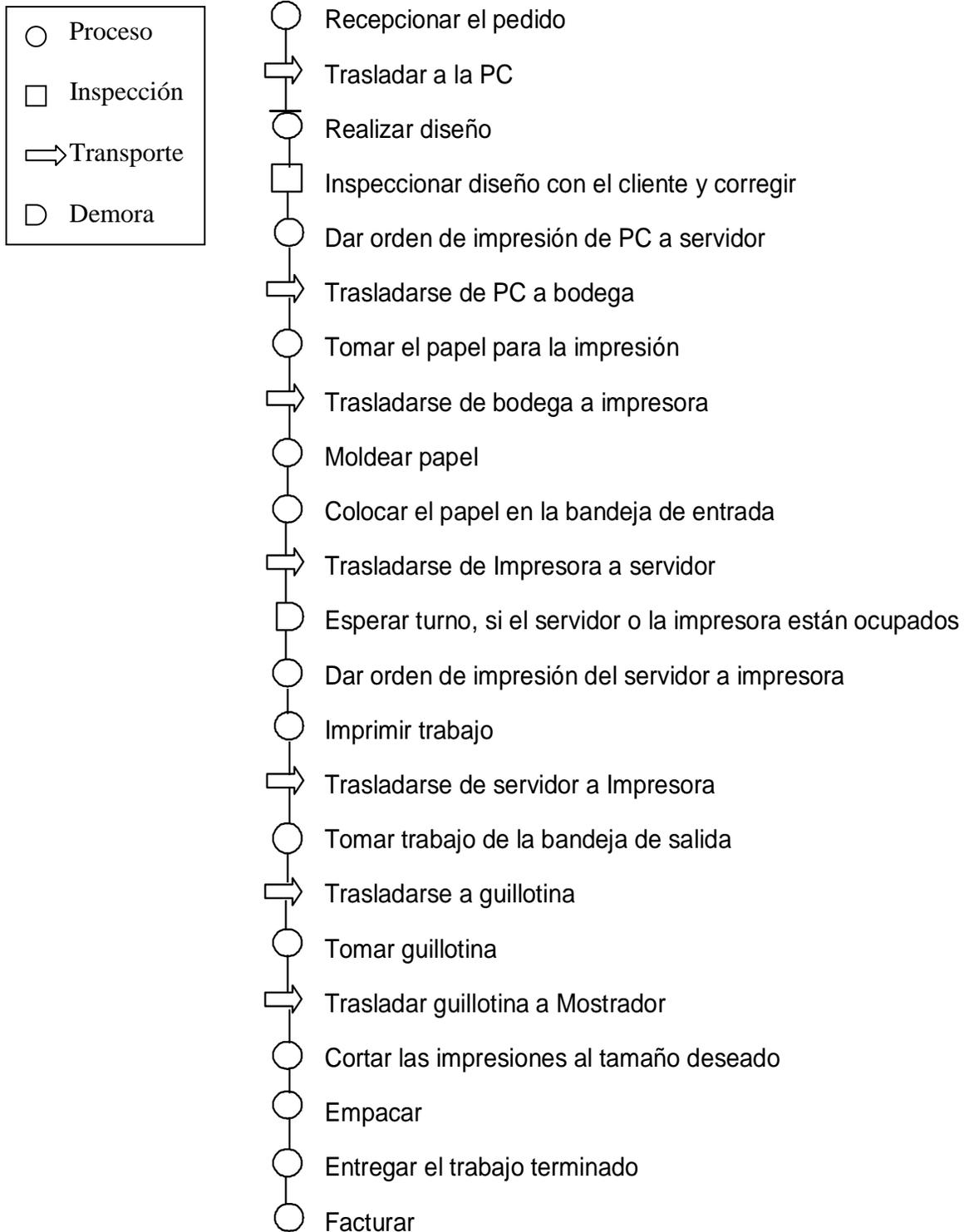
Una vez aprobado el diseño, el operario da la orden de impresión en la computadora, y ésta envía la orden al servidor, el operario se traslada a la bodega, toma el papel para la impresión y se dirige a la impresora, moldea el papel y lo coloca en la bandeja de entrada de la impresora, luego el operario se traslada de la impresora al servidor, si el servidor o la impresora están ocupados, es necesario esperar turno, una vez llegado el turno, el operario da los parámetros de la impresión desde el servidor, y da una nueva orden de impresión desde el servidor a la impresora.

Se realiza la impresión del trabajo, y el operario se traslada del servidor a la impresora, toma el trabajo de la bandeja de salida, si la impresión no cumple con los estándares de calidad establecidos, se repite la impresión.

Si el trabajo requiere de corte, el operario toma la guillotina, éste se traslada al mostrador y realiza el corte de las impresiones al tamaño deseado, se empaca el producto terminado, se entrega el trabajo al cliente, y por último se realiza la facturación.

DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo para los operarios es el siguiente:



c) Atención al cliente

El cliente tiene tres tiempos de espera, el primero es el tiempo que espera para ser atendido, luego el tiempo que dura la realización del diseño de su trabajo, y el tercero y que representa el tiempo más alto es el tiempo de entrega del producto final.

Durante estos tres tiempos de espera el cliente recibe la debida atención por parte del personal de la empresa pero no existe una atención especializada a clientes potenciales y leales.

En el establecimiento se cuenta con venta de refresco, material de lectura y televisor para entretener a los clientes y así contrarrestar la espera del servicio ha solicitado.

d) Control de inventario

El control de inventario que actualmente utiliza la empresa es sencillo e inadecuado, sencillo porque no se manejan altos volúmenes de materia prima y por lo tanto es más fácil de contabilizar, pero es inadecuado, porque hay diferentes tipos de materiales y no están clasificados por sus características ya sean físicas o monetarias. Es un control manual que a su vez es lento, por la falta de clasificación anteriormente dicha.

Por otro lado, no están determinados los stocks mínimos ni máximos de materia prima, para saber en qué tiempo y qué cantidad comprar, esto produce un efecto negativo, ya que hay ocasiones en que la producción se encuentra paralizada debido a la falta de materiales necesitados en determinado momento.

Existe materia prima en inventario que se compró en algún momento especial, debido a un pedido demandado por un cliente, tal vez el material en que se quería el trabajo era diferente a lo que usualmente se utiliza, y dado a que son materiales que no se piden con frecuencia, tienen una lenta rotación de inventario, quedando guardados y con el tiempo pierden su calidad hasta el punto de no poder ser utilizados para su fin, optando a veces por botarlos, usarlos para anotaciones, o venderlos como desperdicios a las imprentas. Por lo cual la empresa en la práctica utiliza un manejo de inventario justo a tiempo ya que compra justo antes de producir, y al tener los proveedores clasificados e identificados es más fácil aplicarlo.

e) Personal

En la actualidad la empresa cuenta con tres empleados de tiempo completo, dos de ellos son fundadores de la misma y uno ingresó hace tres años.

Los tres operarios manejan todos los equipos, es decir, cuentan con el conocimiento necesario. Sin embargo hay quienes en el desarrollo de su trabajo han explotado mejor unas habilidades que otras por considerar que son mejores o más rápidos en algunas actividades y prefieren trabajar en aquello donde son eficientes. El desempeño de los empleados no es el mismo debido a que unos tienen más carga laboral que otros a pesar de que todos devengan el mismo salario e incentivo. Las causas identificadas en este sentido están relacionadas principalmente a la existencia de un cuello de botella en el proceso productivo.

El hecho de solamente contar con una impresora central es identificado como el principal problema que enfrentan para cumplir con la entrega de los trabajos, sin embargo se agregan otros aspectos igualmente importantes: por un lado los operarios no están desarrollando trabajo en equipo, cada uno ve su trabajo como algo aislado, algunos se atienen a la rapidez de otros y por último no hay un equilibrio entre la atención de las clientes leales y los clientes espontáneos.

Finalmente existe otra dificultad relacionada al inventario de papelería y suministros para el trabajo de diario, no ha sido posible garantizar la existencia de un stock mínimo de papelería.

La gerencia no tiene políticas de seguridad laboral pero ahora esta más preocupada en este sentido, recientemente hubo un cambio de sillas para los empleados ya que las anteriores no les prestaba condiciones adecuadas y causa malestar, cansancio, entre otras cosas, esto ya se ha superado, no se han adquirido filtros de pantalla para proteger la vista de los trabajadores pero los empleados no han manifestado ningún inconveniente.

f) Producto (Servicio)

En cuanto a la calidad, la gerencia no implementa ningún mecanismo de control o muy pocas veces lo hace. Aún cuando el operario es responsable de desarrollar una actividad se requiere la supervisión del gerente.

La interacción cliente-empresa en gran medida queda en manos de los operarios, debido a que éstos también son los encargados de las ventas.

La gerencia de la empresa ha percibido que lo que atrae al cliente es el precio, calidad de impresión y calidad de diseño, con respecto a la calidad de impresión lo que lo atrae es porque dicha impresión es brillante.

Por otro lado existe poco cumplimiento en la entrega de los trabajos según lo prometido, las causas son diversas, algunas de ellas muy relacionadas a la falta de equipamiento, al control interno de las operaciones y finalmente al control de inventarios.

g) Soporte físico

Recursos tecnológicos (Equipos):

Computadoras:

La empresa cuenta con equipos de computación de tecnología de punta, ya que tiene computadoras Pentium IV que son las más actuales tecnológicamente en procesadores con una velocidad de 3.4 Ghz, en Nicaragua no existen muchos equipos con estas características por ser costosas y muy reciente en el mercado tecnológico internacional. Estas están destinadas a trabajos de procesamiento de gráficos según los estándares de fabricación y su arquitectura de hardware, es decir, que son altamente adecuadas para empresas de diseño gráfico como Criptos.

Además cuenta con Duplicadora, Fotocopiadoras e Impresora semi-industriales de volúmenes medios de producción, con manejo de 1000 hojas en bandeja, con escalas de 60, 90 y 130 copias por minuto en el caso de la duplicadora y de 34 páginas por minuto en blanco y negro en la ricoh y de 24 páginas por minuto en el caso de la impresora Xerox Digital con escáner e interfaz para PC.

El principal elemento tecnológico y el que representa mayor inversión económica es la impresora digital Xerox Docuprint 5750, medio por el cual realizan impresiones full color en tamaño máximo de 11x17 plg, para imprimir los diseños realizados para los clientes como póster, tarjetas de presentación, etiquetas, calendarios, etc.

h) Mantenimiento

Actualmente la empresa no tiene planificado el mantenimiento a los equipos, se llama a los técnicos cada vez que el equipo se daña o está presentando algún problema en la calidad de las impresiones o las copias, o manda algún código de error, lo que está indicando alguna falla en el sistema. Por lo que se puede decir, que el mantenimiento que se les da a los equipos es un mantenimiento correctivo, lo cual presenta inconvenientes.

La empresa maneja los mantenimientos para todos los equipos de la misma manera, tanto para la impresora, la duplicadora, la fotocopidora, y las computadoras.

Actualmente la empresa tiene un contrato de mantenimiento con Xerox, donde se paga un monto por cada copia o impresión que se realiza, lógicamente este pago es variable y se realiza de forma mensual, a veces se presenta el caso que pasó el mes y tal vez el equipo no presentó problemas, por lo que no fue necesario llamar a los técnicos de Xerox para que revisen el equipo, pero el pago del contrato se tiene que dar sin haber sido utilizado el servicio.

Con respecto a los otros equipos, para la fotocopidora ricoh, y la duplicadora risograph, se da un mantenimiento correctivo, se llama a los técnicos hasta que se presenta algún problema en la máquina.

i) Plaza

La empresa se encuentra ubicada en una calle principal, de fácil acceso para los clientes, posee instalaciones físicas agradables, placenteras, climatizadas y mantiene personal de seguridad.

Su canal de distribución es corto ya que sus ventas se realizan de manera directa (productor – consumidor).

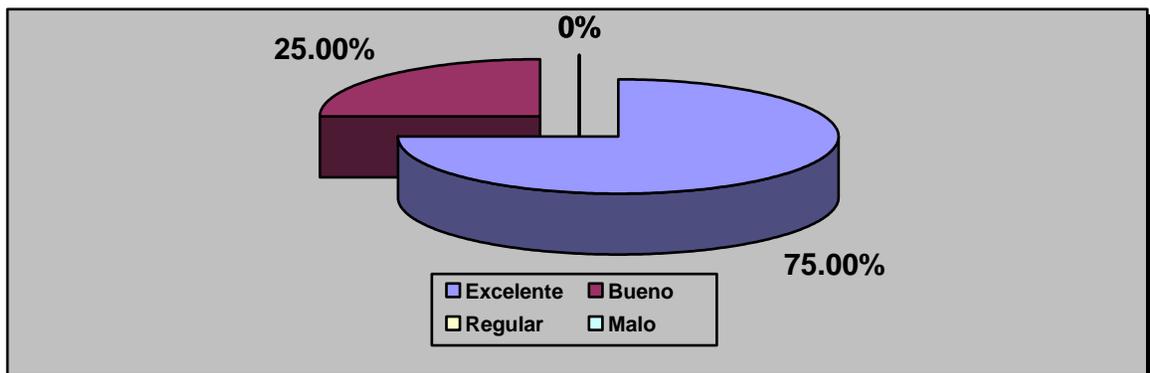
j) Precio

Los Precios fijados para los servicios que ofrece la empresa Criptos, S.A. se basan en el costo total más la utilidad, estos precios son variables ya que un mismo servicio puede tener diferencias de precios según sus costos de producción (materia prima).

Actualmente los precios de diseño gráfico oscilan entre los C\$ 15 y C\$ 35 dependiendo del grado de complejidad del diseño, según resultados de la encuesta los clientes pagan por los servicios de diseño entre C\$ 1 y C\$ 50 y estarían dispuesto pagar al menos el 60 % de los encuestados entre C\$ 51 y C\$ 100.

Los clientes de la empresa consideran que los precios que oferta la empresa son excelentes, es decir, son precios bajos que facilitan la fidelidad de los mismos.
(Ver gráfico 2-2)

GRAFICO 2-2 VALORACION DE PRECIO (RESULTADOS DE LA ENCUESTA)



Los precios de la competencia de acuerdo a la encuesta son valorados como razonables en un 40%, como bajos en un 20% y como altos en un 40%, esto nos indica según la valoración de los precios de la competencia en relación con los

precios de Criptos que estos últimos son competitivos, ya que todos los encuestados valoraron como buenos y excelentes los precios de Criptos.

Por otra parte, Criptos no ha establecido políticas claras con relación a los descuentos por pronto pago o por volumen de ventas, así como las promociones, lo cual debería de considerarlo puesto que éstas constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales. Otro aspecto importante a considerar, es que la empresa no paga a sus vendedores ninguna comisión por el volumen de ventas, lo que generaría mayor beneficio al ingreso total del vendedor.

k) Promoción y publicidad

La publicidad es el término utilizado para referirse a cualquier anuncio destinado al público y cuyo objetivo es promover la venta de bienes y servicios. La publicidad está dirigida a grandes grupos humanos y suele recurrirse a ella cuando la venta directa —de vendedor a comprador— es ineficaz.

En Criptos no se cuenta con una publicidad definida de forma pagada únicamente la obtenida por recomendación personal definida como la presentación personal de los servicios en una conversación.

Las únicas promociones de los servicios se dan en periodos festivos en los cuales se ofrecen obsequios que permitan estimular y persuadir al cliente.

Es necesario que la empresa tome conciencia de la importancia del uso de la promoción y publicidad de una forma sistemática y continua que permita garantizar el desarrollo y sostenibilidad de la demanda de los servicios de la empresa y a la vez crear una imagen profesional y de alto prestigio.

Unidad IV – Plan estratégico

La planeación estratégica es un proceso que permite traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, minimizar los riesgos del entorno, y dirigir los esfuerzos para hacer realidad el futuro que se desea. Actualmente la empresa Criptos no tiene clara su misión y visión por lo tanto el presente plan propone su definición.

Misión

Empresa dedicada a proporcionar productos y servicios de diseño gráfico de excelente calidad mediante una variada oferta de servicios a los precios más competitivos para las pequeñas y medianas empresas industrial y de servicio e instituciones del estado de la ciudad de Managua.

Visión

Ser la mejor empresa de impresiones y diseño gráfico en la pequeña y mediana industria de diseño gráfico en Managua, llegando a nuestro cliente con productos y servicios innovadores.

Objetivos corporativos:

- ◆ Proporcionar el mejor servicio con un completo surtido y utilizando Tecnología de Punta.
- ◆ Cumplir con profesionalismo nuestros servicios, otorgando capacitación de Desarrollo a nuestros empleados.

Valores

Los valores de Criptos, S.A son:

- **Liderazgo:** Se forja a través de un proceso de sinceridad y el desarrollo de virtudes. Es lograr hacer que las personas hagan lo que se debe hacer en beneficio del desarrollo de la empresa.
- **Confianza:** Condición para lograr compromiso con la empresa y autonomía para crear. Estimula la eficiencia y evita limitarse a señalar los errores, sino por el contrario, ayuda a corregirlos y superarlos. Es la base para trabajar en equipo.
- **Trabajo en equipo:** Asociación de esfuerzos. Los miembros del equipo comparten los objetivos, planes, estrategias y errores, haciendo que los objetivos del conjunto prevalezcan sobre los objetivos individuales.
- **Innovación:** Implica respaldar la iniciativa y creatividad personal y del equipo, tolerando errores y buscando la acción permanente. Con este valor se aprovechan las oportunidades que se presenten.
- **Calidad:** Producir bien desde el principio, en una cadena de responsabilidades, satisfaciendo las necesidades del cliente. Es lograr resultados al menor costo, optimizando la utilización de los recursos, que son escasos y costosos, buscando lograr ventajas competitivas.
- **Respeto al medio ambiente:** Es actuar en armonía con el entorno ecológico, promoviendo la conservación de la naturaleza, requerimiento básico para lograr mejores condiciones de vida en el futuro.
- **Moralidad de los actos:** Es actuar respetando la ley, sin incurrir en actos deshonestos o de dudosa negociación ("no al soborno"). Es respetar los derechos de los demás, evitando sacar ventaja de nuestra posición empresarial. Da estabilidad en el largo plazo y es un ejemplo para la moral de nuestro país.

Análisis de factores.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Evaluación de oportunidades y amenazas

Oportunidades:

O1. Existe un conjunto de empresas privadas y del estado que están requiriendo de nuestros servicios.

O2. La empresa tiene identificados y clasificados sus proveedores, para la correcta adquisición de su materia prima a mejor precio, calidad y menor tiempo de entrega.

O3. Alianzas o convenios con imprentas que no ofrecen servicios de diseño gráfico.

Amenazas:

A1. La situación de inestabilidad política, económica y social del país.

A2. Las limitaciones económicas de Nicaragua impiden mantenerse a la vanguardia tecnológica ya que estas avanzan rápidamente y aceleran la obsolescencia de los equipos.

A3. Infringir la ley de derechos de autor por falsificaciones de diseños.

A4. Dificultad de obtención de créditos en Bancos o elevadas tasas de interés, para invertir en la empresa debido a las restricciones, condicionamientos y criterios de aplicación de la política macroeconómica del país que influyen en los montos disponibles de crédito del Sistema Financiero Nacional.

A5. Reducción del nivel de compra de los servicios de diseño gráfico por parte de las empresas tiene un alto grado de influencia en los ingresos de Criptos, S.A.

A6. La cuota de mercado para la empresa Criptos, S.A. esta limitada por los principales competidores y los potenciales.

TABLA 4-1 ANALISIS EFE

Factores	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Conjunto de Empresas requieren servicios	0.15	3	0.45
Proveedores identificados	0.05	2	0.1
Alianzas estratégicas	0.15	4	0.6
Amenazas			
Inestabilidad política, económica y social	0.05	3	0.15
Rápido cambio tecnológico	0.05	2	0.1
Riesgo Legal	0.15	2	0.3
Dificultad Crediticia	0.15	1	0.15
Dependencia de Clientes Corporativos	0.15	1	0.15
Limitada cuota del mercado	0.1	2	0.2
Total	1		2.2

La matriz EFE o matriz de factores externos permite evaluar las oportunidades y amenazas de una empresa y como esta se comporta.

Se utiliza calificación de 1 a 4 asignando menor peso a las variables de mayor importancia, a como se puede apreciar las variable de mayor importancia en las amenazas son riesgo legal, dificultad crediticia y dependencia de los clientes

corporativos; en las oportunidades las variables de mayor importancia son las de mayor peso y son: alianzas estrategias y un conjunto de empresas que requieren de los servicios de Criptos.

El valor ponderado es la multiplicación de los pesos con las calificaciones si el total de este es mayor que 2.5 implica que la empresa puede manejar el balance de las oportunidades ante las amenazas. En este caso Criptos, S.A. obtuvo un total de 2.2 lo que significa que la empresa no sabe comportarse ante las amenazas ya que no sabe aprovechar sus oportunidades.

Evaluación de fuerzas y debilidades.

Fortalezas:

F1. La tecnología de impresión con la que cuenta la empresa le permite realizar impresión de tipo brillante que esta identificado como preferencia de los clientes sobre la impresión de tipo mate.

F2. El flujo de proceso de producción y/o servicio actual agiliza la atención al cliente ya que se cuenta con un orden adecuado para llevar a cabo el servicio.

F3. El Recurso humano altamente calificado en las áreas tecnológicas.

F4. Los empleados operarios logran diseños de alta calidad porque tienen muchos años de experiencia en ese ramo.

F5. Existe una computadora para cada operario disponible tiempo completo para los servicios de diseño lo que permite que no se retrase el tiempo de diseño.

F6. Posee instalaciones físicas agradables para el cliente lo que produce buena imagen de la empresa ya que se encuentra climatizada, acondicionada, buena iluminación y mantiene personal de seguridad.

F7. Adecuado conjunto de equipos de computación y fotocopiadoras.

F8. El precio, la calidad de diseño e impresión han permitido a la empresa mantener y crear lealtad en sus clientes.

Debilidades:

D1. La única publicidad es la que se realiza de persona a persona lo que ocasiona una falta de conocimiento de los servicios que oferta la empresa.

D2. No existe un sistema de inventarios que permita prever la escasez de materia prima por lo cual existe una afectación directa al tiempo de entrega de los productos.

D3. No existe una planificación de mantenimiento tanto preventivo como correctivo por lo cual esta más vulnerable a fallas en los equipos.

D4. Los clientes no se encuentran satisfechos con el tiempo de espera de los trabajos ocasionado principalmente por la cola de espera de impresión.

D5. No existen estrategias de mercadeo que permitan el crecimiento de la empresa.

TABLA 4-2 ANALISIS EFI

Factores	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Impresión Tipo Brillante	0.1	4	0.4
Ordenado Proceso de Producción	0.05	3	0.15
Recurso Humano Calificado	0.05	3	0.15
Diseños de Calidad	0.1	4	0.4
Suficientes equipos	0.05	3	0.15
Instalaciones Físicas Agradables	0.05	3	0.15
Equipos adecuados	0.05	3	0.15
Precios bajos	0.15	4	0.6
Debilidades			
Falta de publicidad	0.1	1	0.1
No existe sistema de inventarios	0.05	2	0.1
No existe planificación de mtto.	0.05	2	0.1
Tiempo de espera tardío	0.05	1	0.05
Falta de estrategias de mercado	0.15	1	0.15
Total	1		2.65

La matriz EFI o matriz de factores internos permite evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa y su comportamiento.

Se asigna mayor peso a las variables de mayor importancia, a como se puede apreciar la variable de mayor importancia en las fortalezas son precios bajos, impresión y diseños de calidad; en las debilidades las variables de mayor importancia son falta de estrategias de mercado y falta de publicidad del servicio.

En la calificación el valor de 4 se les asigna a las fortalezas mayores y 3 a las menores, como en este caso se considera más importante precios bajos, impresión y diseños de calidad. El valor de 1 se le asigna a la mayor debilidad y 2 a la menor como se puede apreciar la mayor debilidad son falta de estrategias de mercado, tiempo de espera tardío y falta de publicidad del servicio.

El valor ponderado es la multiplicación de los pesos con las calificaciones si el total de este es mayor que 2.5 implica que la empresa puede manejar el balance de las fortalezas ante las debilidades. En este caso Criptos, S.A. obtuvo un total de 2.65 lo que indica que la empresa tiene control en el balance de sus fortalezas con respecto a sus debilidades, lo cual es favorable.

Matriz FODA.

Esta Matriz refleja las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa, el desarrollo de esta matriz se realizó mediante el análisis de la empresa mediante entrevistas, observación y registros de la empresa conociendo así sus fortalezas y debilidades; el comportamiento del mercado brindo información de las amenazas y oportunidades.

TABLA 4-3 MATRIZ FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Impresión Tipo Brillante ◆ Ordenado Proceso de Producción ◆ Recurso Humano Calificado ◆ Diseños de Calidad ◆ Suficientes equipos ◆ Instalaciones Físicas Agradables ◆ Equipos adecuados ◆ Precios bajos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de publicidad ◆ No existe sistema de inventarios ◆ No existe planificación de mto. ◆ Tiempo de espera tardío ◆ Falta de estrategias de mercado
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conjunto de Empresas requieren servicios ◆ Proveedores identificados ◆ Alianzas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Inestabilidad política, económica y social ◆ Rápido cambio de la tecnología ◆ Riesgo Legal ◆ Dificultad Crediticia ◆ Dependencia de Clientes Corporativos ◆ Limitada cuota del mercado

Luego se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los factores del FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la empresa.

Utilizando los siguientes términos:

S: tiene relación entre los factores.

N: No tienen relación los factores

FV: Fortaleza viable para formular estrategia

OV: Oportunidad viable para formular estrategia

AV: Amenaza viable para formular estrategia

DV: Debilidad viable para formular estrategia

Se seleccionan los Factores en el que las S igualen o superen a las N.

La matriz FO evalúa la relación entre los factores con el fin de obtener estrategias que permitan maximizar las oportunidades y fortalezas de la empresa

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS											
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	S	N	OV
O1	S	S	S	S	S	S	S	S	S	8	0	S
O2	N	S	N	N	N	N	N	N	S	2	6	N
O3	S	S	S	S	S	N	S	S	S	7	1	S
S	2	3	2	2	2	1	2	3				
N	1	0	1	1	1	2	1	0				
FV	S	S	S	S	S	N	S	S				

FO	Seleccionadas
Fortalezas	F1, F2, F3, F4, F5, F7, F8
Oportunidades	O1, O3

La matriz DO valora la relación entre los factores con el objetivo de minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades que existen para Criptos.

OPORTUNIDADES	DEBILIDADES							
		D1	D2	D3	D4	D5	S	N
O1	S	N	N	N	S	2	3	N
O2	N	S	N	S	N	2	3	N
O3	S	S	N	S	S	4	1	S
S	2	2	0	2	2			
N	1	1	3	1	1			
DV	S	S	N	S	S			

DO	Seleccionadas
Debilidades	D1, D2, D4, D5
Oportunidades	O3

Planeación Estratégica para la empresa CRIPTOS, S.A

La matriz FA evalúa la relación entre los factores para determinar estrategias que permitan maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

AMENAZAS	FORTALEZAS											
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	S	N	AV
	A1	N	N	N	N	N	N	N	S	1	7	N
	A2	S	N	S	N	S	N	S	S	5	3	S
	A3	N	N	N	S	N	N	N	N	1	7	N
	A4	N	N	N	N	S	N	S	N	2	6	N
	A5	S	S	N	S	N	N	N	S	4	4	N
	A6	S	N	N	S	N	N	S	S	4	4	N
	S	3	1	1	3	2	0	3	4			
	N	3	5	5	3	4	6	3	2			
FV	S	N	N	S	N	N	S	S				

FA	Seleccionadas
Fortalezas	F1, F4, F7, F8
Amenazas	A2

La matriz DA evalúa la relación entre los factores con el fin de obtener estrategias que minimicen las debilidades así como también las amenazas existentes para Criptos.

AMENAZAS	DEBILIDADES								
		D1	D2	D3	D4	D5	S	N	AV
	A1	S	N	N	N	N	1	4	N
	A2	N	N	S	N	N	1	4	N
	A3	N	N	N	N	N	0	5	N
	A4	S	N	S	S	S	4	1	S
	A5	S	N	N	S	S	3	2	S
	A6	S	N	N	S	S	3	2	S
	S	4	0	2	3	3			
	N	2	6	4	3	3			
DV	S	N	N	S	S				

DA	Seleccionadas
Debilidades	D1, D4, D5
Amenazas	A4, A5, A6

TABLA 4-3 MATRIZ FODA (ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA ESTRATÉGICO)

	Fortalezas	Debilidades
FACTORES INTERNOS	F1. Impresión Tipo Brillante F2. Ordenado Proceso de Producción	D1. Falta de publicidad D2. No existe sistema de inventarios D3. No existe planificación de mtto. D4. Tiempo de espera tardío D5. Falta de estrategias de mercado
FACTORES EXTERNOS	F3. Recurso Humano Calificado F4. Diseños de Calidad F5. Suficientes equipos F7. Equipos adecuados. F8. Precios bajos.	
Oportunidades		
O1. Conjunto de Empresas requieren servicios.	Posicionamiento en el mercado (F1, F8, O1)	Alianza Comercial (D4, D5, O3)
O3. Alianzas estratégicas.	Alianza Comercial(F1, F2, F8, O3)	
Amenazas		
A2. Rápido cambio de la tecnología	Innovación Tecnológica (F4, F5, F7, A2)	Innovación Tecnológica (D3, D4, A2, A4) Posicionamiento en el mercado (D1, D5, A5, A6) Innovación en el Estilo del Producto (D1, D5, A5, A6) Satisfacción del servicio post-venta (D4, A6)
A4. Dificultad Crediticia A5. Dependencia de Clientes Corporativos A6. Limitada cuota del mercado		

Estrategias:

- E1.** Posicionamiento en el mercado
- E2.** Alianza Comercial
- E3.** Innovación Tecnológica
- E4.** Innovación en el Estilo del Producto
- E5.** Satisfacción del servicio post-venta

Planeación Estratégica para la empresa CRIPTOS, S.A

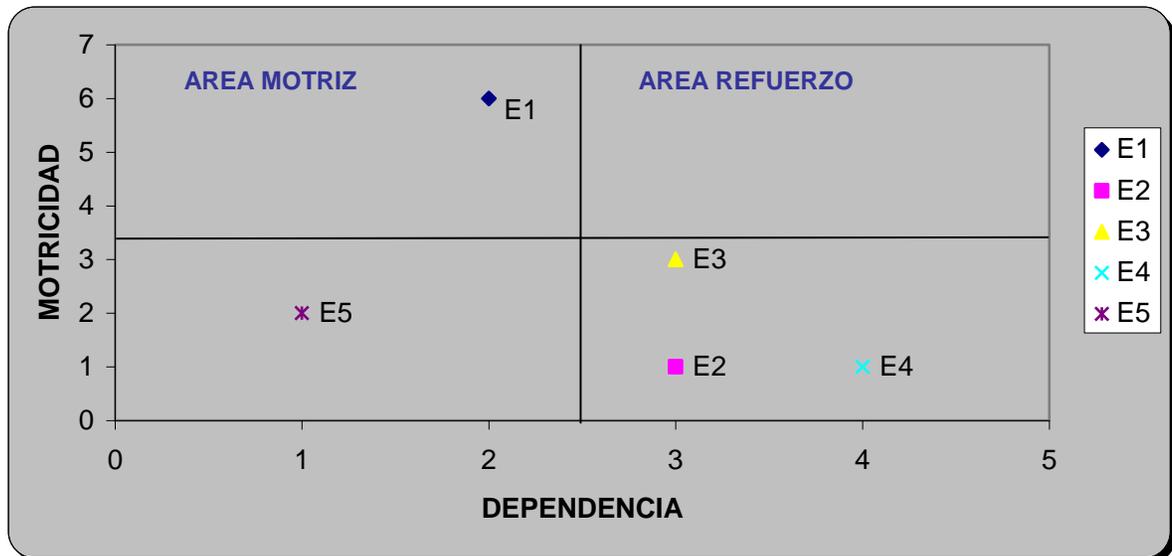
La intensidad de la acción de un elemento del sistema sobre otro se puede clasificar como:

2: FUERTE

1: DEBIL

0. NULA

	E1	E2	E3	E4	E5	MOTRICIDAD
E1	0	2	1	2	1	6
E2	0	0	1	0	0	1
E3	1	1	0	1	0	3
E4	0	0	1	0	0	1
E5	1	0	0	1	0	2
DEPENDENCIA	2	3	3	4	1	



La estrategia Motriz es la **E1**. Posicionamiento en el mercado, se encuentra ubicada en la zona superior izquierda, según la evolución que sufra a lo largo del periodo de estudio se puede convertir en freno o motor del sistema, de ahí su denominación.

La estrategia **E3**. Innovación Tecnológica, esta ubicada en la parte central, denominada variable objetivo, estas son muy dependientes y medianamente

motrices, de ahí su carácter de objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. Se caracterizan por un elevado nivel de dependencia y medio de motricidad.

Mientras que las estrategias **E2**. Alianza Comercial y **E4**. Innovación en el Estilo del Producto, son variable de resultado, se sitúan en la parte inferior derecha del plano, se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema.

Por otro lado la estrategia **E5**. Satisfacción del servicio post-venta se denomina variable autónoma, este tipo de variable es poco influyente o motriz y poco dependiente, se corresponde con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien está desconectada de él. *“No constituye parte determinante para el futuro del sistema.”*

Estrategia central

El ***posicionamiento en el mercado*** permitirá mejorar la cuota de mercado y con el propósito de incrementar las ventas, esto a su vez facilitara mejorar la posición competitiva de la empresa. Se pretende mantener impresiones de alta calidad, diseños gráficos creativos, reducir costos por mantenimiento de los equipos que implícitamente reducirá retrasos en los tiempos de producción, mejorar la presentación de la empresa en sus instalaciones físicas y aplicar una política de descuento para que el cliente perciba precios más favorables.

Para cumplir con esto se deberá invertir en la compra de nuevos equipos de última generación para apoyar el ***posicionamiento en el mercado con innovación tecnológica***, y a la vez actualizar o fortalecer el conocimiento de los usuarios de estos equipos.

Para hacer factible la inversión económica de estos equipos es necesario aplicar promociones de venta que permitan incrementar los ingresos por venta, a la vez dar a conocer la actitud innovadora de Criptos, S.A y así dirigirse a alcanzar una mejor posición competitiva a nivel tecnológico.

El posicionamiento en el mercado se puede alcanzar estableciéndolo en base a las características del producto/servicio, que facilitaran formar una imagen de la empresa Criptos en el mercado de Managua como **“Los mejores diseños gráficos, con calidad de impresión y a los precios más bajos”**, lo que incidirá en el mercado a establecer Criptos como una marca reconocida.

Estrategias Particulares:

E1. Diferenciación de productos y servicios con respecto a la competencia

E2. Medios de Difusión locales

E3. Establecer alianzas comerciales

E4. Equipos Tecnológicos de Punta

E5. Precios diferenciados

E6. Personal orientado al cliente

Objetivos de las Estrategias Particulares

E1:

- ◆ Mejorar atractivo de productos y servicios
- ◆ Mejorar la posición competitiva

E2:

- ◆ Persuadir al consumidor que Criptos ofrece el mejor servicio de diseño gráfico.
- ◆ Mayor penetración en el mercado.

E3:

- ◆ Agilizar los tiempos de entrega del servicio a los clientes.
- ◆ Incrementar volúmenes de venta.

E4:

- ◆ Mantener un alto nivel tecnológico
- ◆ Evitar retrasos en los procesos de producción

E5:

- ◆ Mayor penetración en el mercado.
- ◆ Incrementar los ingresos por venta.

E6:

- ◆ Mejor atención al cliente.
- ◆ Mayor frecuencia de compra.

Alternativas

Objetivo:

O1: Mejorar atractivo de productos y servicios.

Consecuencia Positiva:

- Mayor conocimiento del producto por parte de los consumidores.
- Mejorar preferencia

Alternativas:

A1. Diferenciación de marca.

Consecuencia Negativa:

- Incremento en los gastos de la empresa.

Objetivo:

O2: Mejorar la posición competitiva.

Consecuencia Positiva:

- Mayor participación en el mercado.

Alternativas:

A2. Aplicando estrategias para la mezcla de mercadotecnia.

A3. Adquiriendo Tecnología de Punta.

Consecuencia Negativa:

- Incremento en los gastos de la empresa.

Objetivo:

O3: Persuadir al consumidor que Criptos ofrece el mejor servicio de diseño grafico.

Consecuencia Positiva:

- Mayor participación en el mercado.
- Mayores utilidades.

Alternativas:

A2. Aplicando estrategias para la mezcla de mercadotecnia.

Consecuencia Negativa:

- Incremento en los gastos de la empresa.

Objetivo:

O4: Mayor penetración en el mercado

Consecuencia Positiva:

- Mayor cuota en el mercado.

Alternativas:

A2. Aplicando estrategias para la mezcla de mercadotecnia.

A3. Adquiriendo Tecnología de Punta.

Consecuencia Negativa:

- Incremento en los gastos de la empresa.

Objetivo:

O5: Agilizar los tiempos de entrega del servicio a los clientes.

Consecuencia Positiva:

- Mayor participación en el mercado.

Alternativas:

A3. Adquiriendo Tecnología de Punta.

A4. Aumentado personal

A5. Subcontrato de servicios gráficos

Consecuencia Negativa:

- Incremento en los gastos de la empresa.
- Riesgo de calidad de servicio.

Objetivo:

O6: Incrementar volúmenes de venta

Consecuencia Positiva:

- Incremento en las utilidades.

Alternativas:

A2. Aplicando estrategias para la mezcla de mercadotecnia.

A3. Adquiriendo Tecnología de Punta.

Consecuencia Negativa:

- Incremento en los gastos de la empresa.

Objetivo:

O7: Mantener un alto nivel tecnológico

Consecuencia Positiva:

- Mejorar calidad de impresión.
- Evitar retrasos por falla de equipos.

Alternativas:

A3. Adquiriendo Tecnología de Punta.

Consecuencia Negativa:

- Incremento en los gastos de la empresa.

Objetivo:

O8: Evitar retrasos en los procesos de producción

Consecuencia Positiva:

- Mejorar calidad de servicio.

Alternativas:

A3. Adquiriendo Tecnología de Punta.
A4. Aumentado personal.
A5. Subcontrato de servicios gráficos.

Consecuencia Negativa:

- Incremento en los gastos de la empresa.
- Riesgo de calidad de servicio.

Objetivo:

O9: Incrementar los ingresos por venta

Consecuencia Positiva:

- Incremento en la utilidad.

Alternativas:

A2. Aplicando estrategias para la mezcla de mercadotecnia.
A3. Adquiriendo Tecnología de Punta

Consecuencia Negativa:

- Incremento en los gastos de la empresa.

Objetivo:

O10: Mejor atención al cliente.

Consecuencia Positiva:

- Satisfacción al cliente.

Alternativas:

A6. Capacitar personal.
A2. Aplicando estrategias para la mezcla de mercadotecnia.

Consecuencia Negativa:

- incremento en los gastos de la empresa.

Objetivo:

O11: Mayor frecuencia de compra.

Consecuencia Positiva:

- Satisfacción al cliente.
- Lealtad del consumidor.

Alternativas:

A2. Aplicando estrategias para la mezcla de mercadotecnia.

Consecuencia Negativa:

- incremento en los gastos de la empresa.

Matriz de Alternativas

La matriz de alternativas permite seleccionar la alternativa más óptima a través del cumplimiento de los objetivos, los parámetros de evaluación son los siguientes:

1: tiene gran influencia en el objetivo.

0: tiene poca influencia en el objetivo.

La matriz de alternativas presenta 11 objetivos con 6 alternativas, la alternativa que tenga mayor influencia en los objetivos es la que se selecciona. El análisis muestra que las mejores alternativas son la Mezcla de Mercadotecnia y la adquirir tecnología de punta, ya que permiten un mayor cumplimiento de los objetivos propuestos por las estrategias particulares aunque estas representen los costos más altos.

TABLA 4-4 MATRIZ DE ALTERNATIVAS

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	Total	Costos
A1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	Bajo
A2	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	7	Alto
A3	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	7	Alto
A4	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	Medio
A5	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	Bajo
A6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	Bajo

Planes de acción

Plan de promoción y publicidad.

Este programa se fundamentará principalmente en las siguientes herramientas promocionales: publicidad, la venta personal y la promoción de ventas, lo que permitirán un mejor posicionamiento en el mercado de la ciudad de Managua.

En cuanto a la publicidad, que será una de nuestras herramientas más importantes, nos centraremos en los siguientes medios: radio y recomendación personal ya que ambos representan el 40% de los medios por los que más se conoce a las empresas de diseño grafico y son menos costosos que la televisión y el periódico.

La promoción de ventas, por su parte, también tendrá un gran peso en relación con la publicidad, ya que es complemento directo de ésta.

Etapas del proceso publicitario:

Consideramos que la preparación de una publicidad que se puede emplear es la de incluir valores tales como la beneficios, servicios, presentación, calidad del diseño y precio.

Medio Publicitario.

- Radio.

La radio es uno de los medios de comunicación más presentes en los hogares nicaragüenses, en el departamento de Managua un 94.9% de los capitalinos

poseen una radio⁸, de los cuales un 45% de los encuestados la escuchan a diario. Según los resultados de la encuesta, la radio es uno de los medio de publicidad preferidos por los consumidores con un 20 %. Ver anexo #.4

Según la encuesta de medios realizados por la Facultad de Ciencia y Comunicación de la Universidad Centroamericana las radios más escuchadas son:

La Romántica, La nueva Radio YA, La corporación, La Radio Tigre y la Pachanguera; de las cuales se tomara La Romántica por ser la más escuchada.

Se utilizara para el anuncio publicitario una cuña al día, que será de lunes a viernes entre las 6:00 AM y 5:00 PM con una duración de 30 segundos y un precio de C\$ 300 (más IVA), cada cuña será ubicada dentro de los programas presentados durante los periodos de tiempos señalado una vez al día, se transmitirá durante un periodo de 2 meses (44 días), el costo total de publicidad es de C\$ 15,180.00.

Esta publicidad se efectuara en los meses de Octubre y Diciembre del 2005 ya que en estos meses existe una baja significativa en la demanda. El mes de diciembre contrario al comportamiento normal de consumo tiene una baja en las compras en Criptos ya que las empresas consumen con meses de anticipación lo que utilizarán en esa temporada.

Plan de precios.

Si el servicio es solamente diseño gráfico tiene un valor entre C\$ 15 y C\$ 35, pero en los demás casos los servicios incluyen en el precio el diseño.

⁸ Encuesta general de preferencias de medios en la ciudad de Managua. Primer semestre del 2003, Facultad de las Ciencias de Comunicación UCA.

Mediante un plan de precios se podrá obtener un incremento de ingresos por ventas en el que se propone un incremento del 20% en el precio de los servicios de la empresa, según resultados de la encuesta el 16% de los consumidores actualmente por un diseño gráfico pagan entre 21 y 50 córdobas y estarían el 60% de estos dispuesto a pagar entre 50 y 100 córdobas.

Políticas de descuento.

Los precios promocionales son las rebajas del 5% por compras de contado esto se llevara a cabo en los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2005.

Promociones de venta

Para los clientes que realicen compra de más de C\$ 2000 se le obsequiara el servicio de 100 tarjetas de presentación, para los nuevos clientes que realicen compra de C\$ 100 o más se le concederá una muestra de impresión gratuita. Para los clientes leales con mayor frecuencia de compra en el mes se le entregara bonos validos por C\$ 100 córdobas de servicio, estas promociones se llevaran a cabo en los últimos tres meses del año 2005.

Se destinará un total de C\$ 3,000 en concepto tarjetas de presentación que se brindaran a los clientes que compren más de C\$ 2,000 en efectivo, estos obsequios se efectuaran en los meses Octubre, Noviembre y Diciembre destinando C\$ 1,000 mensual.

Las muestras de impresión gratuita se distribuirán en los meses de Octubre Noviembre y Diciembre destinándose C\$ 500 mensualmente lo que sumarian un total de C\$ 1,500

Los bonos cambiables por C\$ 100 de servicios en la empresa se repartirán 5 clientes durante los últimos tres meses resultando un total de C\$ 1,500.

Plaza.

El local comercial donde se encuentra ubicado Criptos es preferido por los clientes porque sus instalaciones físicas son agradables lo que produce buena imagen de la empresa ya que se encuentra climatizada, acondicionada, buena iluminación y mantiene personal de seguridad.

Plan para el servicio.

Diferenciación del producto.

Criptos actualmente no es reconocido como marca y sus productos no incluyen el Logo de la empresa impreso, ya que el servicio no permite incluirlos por lo cual el reconocimiento y prestigio por la calidad de sus servicios no es masificado.

Empaque:

La estrategia para dar conocer la calidad de los servicios de la empresa sin afectar las limitantes de producto final, se incluirá el Logo de la empresa en los empaques en forma de etiqueta, en: sobres, envoltura, caja, etc.

El costo total de las etiquetas es de C\$ 3,390, lo cual significan 3,000 unidades de etiquetas full color tamaño 3.5x2” en papel autoadhesivo y 3,000 unidades de etiquetas full color tamaño 3x2 cm., para el año 2005 estimándose que se darán unas 250 unidades de cada tipo por mes.

Personal

Entrenamiento

Los operarios de la empresa Criptos recibirán entrenamiento sobre el uso de nuevos equipos (impresora Xerox) para la actualización de conocimientos debido a cambios de tecnología, estos no representaran costos para la empresa porque este lo incluyen las empresas distribuidora del equipo.

Soporte físico

Impresora Xerox

La actualización por un equipo de impresión nuevo se realizará principalmente para mejorar el nivel de disponibilidad de producción y así evitar retrasos en el proceso, a su vez este cambio reducirá los costos de mantenimiento.



Resumen de características técnicas	
Prestaciones	Estándar: Impresión, Copia, Escaneado
Tecnología	: Láser Memoria: 256 MB estándar, disco duro de 20 GB PDL: Adobe PostScript auténtico 3 Controlador de impresión: Intel Pentium III a 850 MHz (mín.) Resolución de impresión: Copia: 600 x 600 ppp más Modo fotográfico; Impresión: 600 x 600 x 8 ppp Contone, Escaneado: 4 posibles resoluciones: 600 x 600, 400 x 400, 300 x 300 y 200 x 200

	Motor de impresión con controlador EFI
Rendimiento	Tiempo para la 1ª copia: menos de 7 segundos desde bandeja 1 Velocidad nominal: 35 ppm en color y blanco y negro Ciclo de trabajo: 150.000 imágenes al mes
Manejo de papel	Capacidad máxima de papel con opciones: 3.215 hojas Orígenes del papel: 5 estándar incluida bandeja especial Capacidad estándar de papel: 2.175 hojas Impresión/copia a dos caras estándar
Input, Output, Finishing	Alimentador de documentos a dos caras estándar: 50 Bandeja central con desplazamiento: 500 hojas Acabadora opcional: 1.000 hojas
Seguridad	Auditrón electrónico e impresión por cuentas
Opciones y Consumibles	4 cartuchos de tóner reemplazables por el usuario. Unidades reemplazables por el usuario para que el tiempo productivo sea máximo y evitar visitas del servicio técnico. 4 cartuchos cilíndricos reemplazables por el usuario. Unidades reemplazables por el usuario para que el tiempo productivo sea máximo y evitar visitas del servicio técnico.

El equipo anterior permitirá trabajos con calidad profesional, rápidos, fácil, accesibles. La Xerox DocuColor 3535 Copiadora/Impresora logra alto desempeño en la calidad de color, y simplifica la producción, además se caracteriza por tener mayor flexibilidad en su uso.

La impresora Xerox tiene un precio en el mercado de \$ 31,602 con un financiamiento bancario a un plazo de 36 meses y 10% se destina un valor de \$1,019.7076 equivalentes en córdobas según tasa de deslizamiento del Banco Central durante el año 2005. (Ver anexo 7)

Unidad V – El presupuesto

Registro de ventas

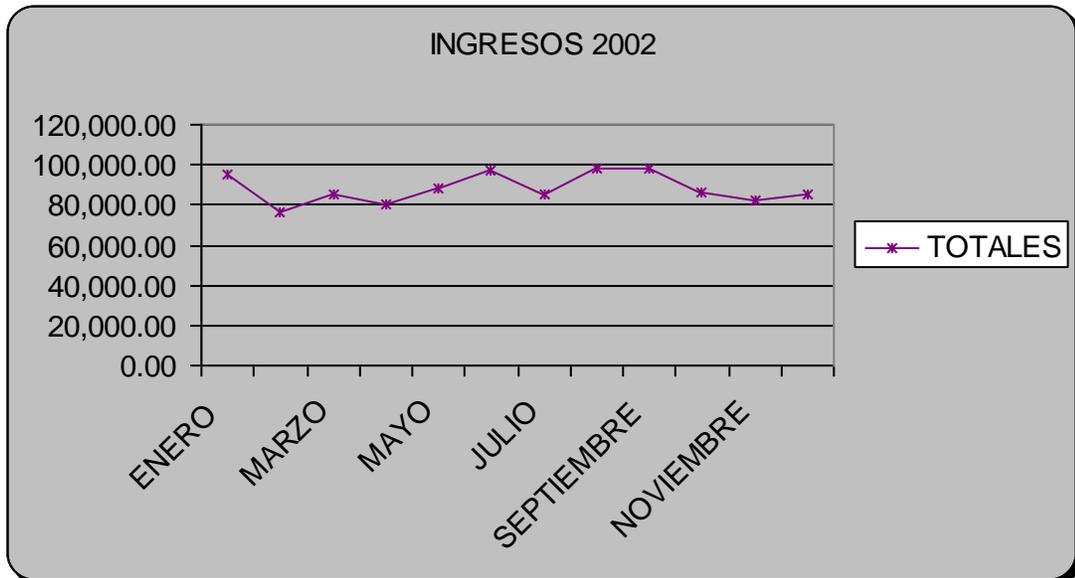
Año 2002

Los ingresos registrados para el año 2002 en comparación al año 2003 fueron de un 7% menos presentándose la mejor venta en los meses de Junio, Agosto y Septiembre sin embargo los promedios de venta mensuales se mantuvieron similares es decir se presento algo de estabilidad.

TABLA 5-2 INGRESOS DE CRIPTOS, S.A. (Año 2002)

MESES	CONTADO	CREDITO	VTA. TOTAL	OTROS INGRESOS	TOTALES
ENERO	63437.4072	30550.6164	93,988.02	1328.66402	95,316.69
FEBRERO	55894.8062	19078.6504	74,973.46	1436.52273	76,409.98
MARZO	58698.7534	26614.3006	85,313.05	284.633499	85,597.69
ABRIL	62518.14	16658.7578	79,176.90	1231.45705	80,408.35
MAYO	55012.2166	30723.9843	85,736.20	2949.5432	88,685.74
JUNIO	58250.136	37551.1972	95,801.33	1068.59783	96,869.93
JULIO	58624.1293	24759.6954	83,383.82	1809.04866	85,192.87
AGOSTO	67126.8225	28812.381	95,939.20	2134.4424	98,073.65
SEPTIEMBRE	69160.9347	28064.2443	97,225.18	1414.03702	98,639.22
OCTUBRE	58089.2509	27726.2124	85,815.46	368.411058	86,183.87
NOVIEMBRE	55083.5392	25893.5579	80,977.10	1769.53203	82,746.63
DICIEMBRE	53611.9722	30298.5249	83,910.50	1213.6214	85,124.12
TOTAL	715,508.11	326,732.12	1,042,240.23	17,008.51	1,059,248.74

Fuente: Registros financieros de la empresa. (Ver Anexo 7 Detalle de Ingresos)



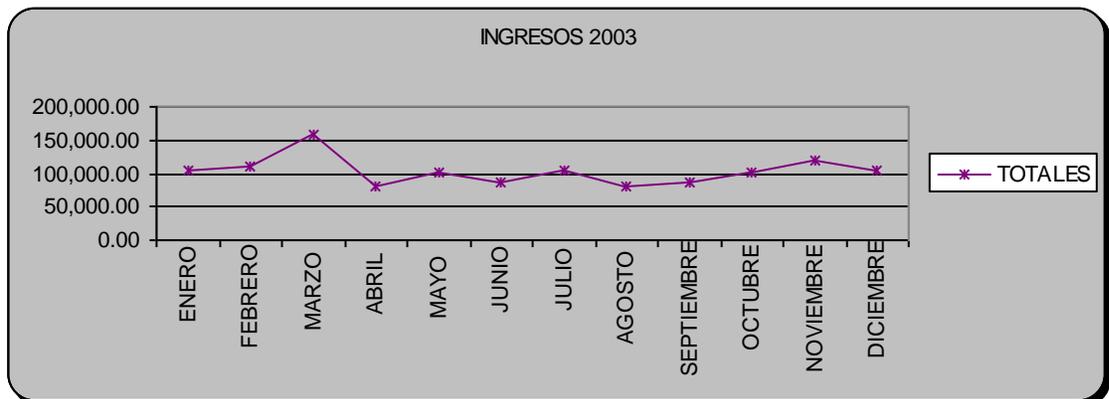
Año 2003

El comportamiento de los ingresos nos indica que la mayor demanda se produce en los primeros meses del año teniendo un aumento en los dos o tres últimos meses previos a Diciembre, ya que en este periodo las empresas preparan su material para la temporada navideña. Para el año 2003 se registraron los siguientes ingresos por meses obteniendo una baja por ventas principalmente en los meses de abril, junio y agosto.

TABLA 5-1 INGRESOS DE CRIPTOS, S.A. (Año 2003)

MESES	CONTADO	CREDITO	VTA. TOTAL	OTROS INGRESOS	TOTALES
ENERO	58,505.05	46,276.70	104,781.75	1,035.00	105,816.75
FEBRERO	83,936.26	26,301.60	110,237.86	1,332.00	111,569.86
MARZO	61,368.04	95,523.28	156,891.32	1,354.50	158,245.82
ABRIL	50,453.57	29,214.00	79,667.57	614.00	80,281.57
MAYO	65,255.77	34,348.62	99,604.39	1,245.00	100,849.39
JUNIO	58,406.96	25,993.80	84,400.76	3,250.99	87,651.75
JULIO	78,095.50	25,752.67	103,848.17	1,715.50	105,563.67
AGOSTO	58,542.25	19,555.21	78,097.46	1,260.50	79,357.96
SEPTIEMBRE	62,955.30	22,209.65	85,164.95	1,174.50	86,339.45
OCTUBRE	84,255.70	14,168.50	98,424.20	2,055.84	100,480.04
NOVIEMBRE	70,746.08	48,610.72	119,356.80	1,268.50	120,625.30
DICIEMBRE	61,839.88	42,491.13	104,331.01	1,108.81	105,439.82
TOTAL	794,360.36	430,445.88	1,224,806.24	17,415.14	1,242,221.38

Fuente: Registros financieros de la empresa (otros ingresos equivale a aquellos que no originados por ventas de productos que la empresa produce tal como las subcontrataciones)



Registros de egresos

Las siguientes tablas presentan el flujo de egresos para los años 2002 y 2003, reflejando compras, costos de ventas, gastos administrativos, gastos financieros y otros egresos.

TABLA 5-4 EGRESOS DE CRIPTOS, S.A. (Año 2002)

MESES	COMPRA	COSTO VENTAS	ADMON	FINAN	OTROS	TOTAL
ENERO	12415.7797	29708.5055	38984.5168	6147.96685	1080.6283	88,337.40
FEBRERO	12282.7286	35207.3594	31003.2608	4884.56572	874.192827	84,252.11
MARZO	10963.4343	31406.2718	19027.8315	3830.31844	1290.69565	66,518.55
ABRIL	9343.14566	23088.6415	29528.506	6265.29667	727.554542	68,953.14
MAYO	10616.7725	39762.2691	30628.632	4381.7099	867.066818	86,256.45
JUNIO	13543.2206	30451.5104	24685.881	4074.61054	561.694522	73,316.92
JULIO	9054.41065	41033.9587	30229.5423	4519.01898	1219.13499	86,056.07
AGOSTO	7553.47723	32550.5736	28128.6095	4697.7021	679.986423	73,610.35
SEPTIEMBRE	16240.1737	45573.9244	20207.7053	5095.64303	1449.10405	88,566.55
OCTUBRE	15324.3262	27973.4477	19102.6147	4898.82722	793.994467	68,093.21
NOVIEMBRE	8611.7107	30890.0551	23025.8815	3308.48406	148.794851	65,984.93
DICIEMBRE	11582.0675	31493.8232	29955.1079	2524.89571	878.410382	76,434.30
TOTAL	137,531.25	399,140.34	324,508.09	54,629.04	10,571.26	926,379.97

Fuente: Registros financieros de la empresa

TABLA 5-3 EGRESOS DE CRIPTOS, S.A. (Año 2003)

MESES	COMPRA	COSTOS VENTAS	ADMON	FINAN	OTROS	TOTAL
ENERO	13,369.03	37,898.44	23,503.30	14,759.92	1,029.50	90,560.19
FEBRERO	9,864.02	39,393.88	33,426.49	4,939.22	925.00	88,548.61
MARZO	17,164.39	47,106.25	26,991.24	4,917.48	1,156.00	97,335.36
ABRIL	16,092.15	34,196.90	77,382.21	4,917.48	944.50	133,533.24
MAYO	9,976.44	46,691.69	31,353.41	4,946.88	1,077.50	94,045.92
JUNIO	12,647.86	35,195.43	37,445.08	4,921.55	954.00	91,163.92
JULIO	14,613.86	33,383.35	46,130.65	4,924.05	1,292.00	100,343.91
AGOSTO	8,078.71	30,004.19	23,444.68	4,924.05	1,088.50	67,540.13
SEPTIEMBRE	16,269.61	22,071.11	15,926.23	4,924.05	986.50	60,177.50
OCTUBRE	20,333.99	50,349.05	18,113.10	5,075.05	851.00	94,722.19
NOVIEMBRE	26,381.14	50,594.24	46,130.65	5,114.45	1,058.50	129,278.98
DICIEMBRE	20,084.84	38,519.07	35,120.79	3,893.80	805.87	98,424.37
TOTAL	184,876.04	465,403.60	414,967.83	68,257.98	12,168.87	1,145,674.32

Fuente: Registros financieros de la empresa

Estados de resultados

Se presentan los estados de resultados de la empresa para los periodos 2002, 2003. Obtenidos de los registros financieros facilitados por la gerencia de Criptos, S.A. El ejercicio financiero para el 2002 generó como resultado una utilidad para la empresa. La utilidad bruta fue C\$ 522,577.15. La utilidad neta fue de C\$ 132,868.77

Estado de Resultado

31 de Diciembre del 2002

Ventas Contado	C\$ 715,508.11
Ventas Crédito	C\$ 326,732.12
Ventas Totales	C\$ 1,042,240.23
Otros Ingresos	C\$ 17,008.51
Ingreso Total	C\$ 1,059,248.74
Compras	C\$ 137,531.25
Costos Venta	C\$ 399,140.34
Utilidad Bruta	C\$ 522,577.15
Gastos Administrativos	C\$ 324,508.09
Gastos Financiero	C\$ 54,629.04
Otros Gastos	C\$ 10,571.26
Utilidad Neta	C\$ 132,868.77

El ejercicio financiero para el 2003 generó como resultado una utilidad para la empresa. La utilidad bruta fue C\$ 591,941.75 y una utilidad neta de C\$ 96,547.06

Estado de Resultado

31 de Diciembre del 2003

Ventas Contado	C\$ 794,360.36
Ventas Crédito	C\$ 430,445.88
Ventas Totales	C\$ 1,224,806.24
Otros Ingresos	C\$ 17,415.14
Ingreso Total	C\$ 1,242,221.38
Compras	C\$ 184,876.04
Costos Venta	C\$ 465,403.60
Utilidad Bruta	C\$ 591,941.75
Gastos Administrativos	C\$ 414,967.83
Gastos Financiero	C\$ 68,257.98
Otros Gastos	C\$ 12,168.87
Utilidad Neta	C\$ 96,547.06

Estado de resultado proyectado

Para el año 2004 el estado de resultado proyectado (Ver Anexo 7 *Modelo de Estimación y Proyecciones*) estima ventas de C\$ 1,330,019.46, una utilidad bruta de C\$ 605,536.44 y una utilidad Neta de C\$ 66,933.58; en ingresos totales se da un crecimiento de C\$ 87,798.08 que es un 7.067% más que el año 2003 lo que representa el 0.077% de la demanda insatisfecha la cual es de C\$ 112, 772,752.71.

**Estado de Resultado
31 de Diciembre del 2004**

Ventas Contado	C\$	871,589.18
Ventas Crédito	C\$	439,038.62
Ventas Totales	C\$	1,310,627.79
Otros Ingresos	C\$	19,391.67
Ingreso Total	C\$	1,330,019.46
Compras	C\$	202,347.65
Costos Venta	C\$	522,135.37
Utilidad Bruta	C\$	605,536.44
Gastos Administrativos	C\$	443,610.22
Gastos Financiero	C\$	80,659.06
Otros Gastos	C\$	14,333.58
Utilidad Neta	C\$	66,933.58

Para el año 2005 el estado de resultado proyectado (Ver Anexo 7 *Modelo de Estimación y Proyecciones*) sin aplicar el plan estratégico estima ventas de C\$ 1,449,542.40 es decir que se espera un crecimiento C\$ 119,522.94 que es un 8.98% más que el año 2004 lo que representa el 0.10% de la demanda insatisfecha la cual es de C\$ 112, 772,752.71.

Estado de Resultado

31 de Diciembre del 2005

Ventas Contado	C\$ 949,807.56
Ventas Crédito	C\$ 478,604.18
Ventas Totales	C\$ 1,428,411.74
Otros Ingresos	C\$ 21,130.66
Ingreso Total	C\$ 1,449,542.40
Compras	C\$ 232,246.85
Costos Venta	C\$ 582,693.61
Utilidad Bruta	C\$ 634,601.94
Gastos Administrativos	C\$ 496,118.69
Gastos Financiero	C\$ 87,678.15
Otros Gastos	C\$ 15,721.07
Utilidad Neta	C\$ 35,084.03

Aplicando Plan Estratégico

Aplicando disminución a los precios con una probabilidad media de compra 15% se obtiene una perdida en el ejercicio la cual es de C\$ -359,107.12. Por lo cual no es adecuado utilizar una reducción de precios.

Estado de Resultado

31 de Diciembre del 2005

Ventas Contado	C\$ 819,209.02
Ventas Crédito	C\$ 440,315.85
Ventas Totales	C\$ 1,259,524.87
Otros Ingresos	C\$ 24,300.26
Ingreso Total	C\$ 1,283,825.12
Compras	C\$ 232,246.85
Costos Venta	C\$ 607,263.61
Utilidad Bruta	C\$ 444,314.66
Gastos Administrativos	C\$ 496,118.69
Gastos Financiero	C\$ 87,678.15
Otros Gastos	C\$ 219,624.94
Utilidad Neta	C\$ -359,107.12

Planeación Estratégica para la empresa CRIPTOS, S.A

Aplicar un 5% de descuento del total de las ventas de contado más la probabilidad de compra y un 20 % de disminución en el precio.

Ventas Contado	C\$ 949,807.56
Ingreso por 15 % Prob. Compra	C\$ 142,471.13
5% Descuento Ventas Contado	C\$ 54,613.93
20% Disminución de Precio	C\$ 218,455.74
Total Ventas Contado	C\$ 819,209.02

Disminución en un 20% de las ventas al crédito.

Ventas Crédito	C\$ 478,604.18
Ingreso por 15 % Prob. Compra	C\$ 71,790.63
20% Disminución de Precio	C\$ 110,078.96
Total Ventas Crédito	C\$ 440,315.85

Agregar a los costos de ventas los gastos de publicidad, promociones y empaque.

Costos Venta	C\$ 582,693.61
Publicidad	C\$ 15,180.00
Promociones	C\$ 6,000.00
Empaque	C\$ 3,390.00
Total Costos Venta	C\$ 607,263.61

Aumentar a los otros gastos la cuota de la impresora Xerox

Otros Gastos	C\$ 15,721.07
Cuota de Impresora	C\$ 203,903.87
Total Otros Gastos	C\$ 219,624.94

Aplicando un incremento a los precios con una probabilidad media de compra de 15% se obtiene una utilidad en el ejercicio de C\$ 297,962.28. Lo que representa un incremento muy importante de las utilidades de la empresa. En ingresos totales se da un crecimiento de C\$ 491,352.13 representado por el incremento de producción de la nueva impresora, publicidad y promociones que contemplan el plan estratégico lo que representa el 0.43% de la demanda insatisfecha

**Estado de Resultado
31 de Diciembre del 2005**

Ventas Contado	C\$ 1,256,120.50
Ventas Crédito	C\$ 660,473.77
Ventas Totales	C\$ 1,916,594.27
Otros Ingresos	C\$ 24,300.26
Ingreso Total	C\$ 1,940,894.53
Compras	C\$ 232,246.85
Costos Venta	C\$ 607,263.61
Utilidad Bruta	C\$ 1,101,384.07
Gastos Administrativos	C\$ 496,118.69
Gastos Financiero	C\$ 87,678.15
Otros Gastos	C\$ 219,624.94
Utilidad Neta	C\$ 297,962.28

Aplicar un 5% de descuento del total de las ventas de contado más la probabilidad de compra y un 20 % de incremento en el precio.

Ventas Contado	C\$ 949,807.56
Ingreso por 15 % Prob. Compra	C\$ 142,471.13
5% Descuento Ventas Contado	C\$ 54,613.93
20% Incremento de Precio	C\$ 218,455.74
Total Ventas Contado	C\$ 1,256,120.50

Planeación Estratégica para la empresa CRIPTOS, S.A

Incremento en un 20% de las ventas al crédito.

Ventas Crédito	C\$ 478,604.18
Ingreso por 15 % Prob. Compra	C\$ 71,790.63
20% Incremento de Precio	C\$ 110,078.96
Total Ventas Crédito	C\$ 660,473.77

Agregar a los costos de ventas los gastos de publicidad, promociones y empaque.

Costos Venta	C\$ 582,693.61
Publicidad	C\$ 15,180.00
Promociones	C\$ 6,000.00
Empaque	C\$ 3,390.00
Total Costos Venta	C\$ 607,263.61

Aumentar a los otros gastos la cuota de la impresora Xerox

Otros Gastos	C\$ 15,721.07
Cuota de Impresora	C\$ 203,903.87
Total Otros Gastos	C\$ 219,624.94

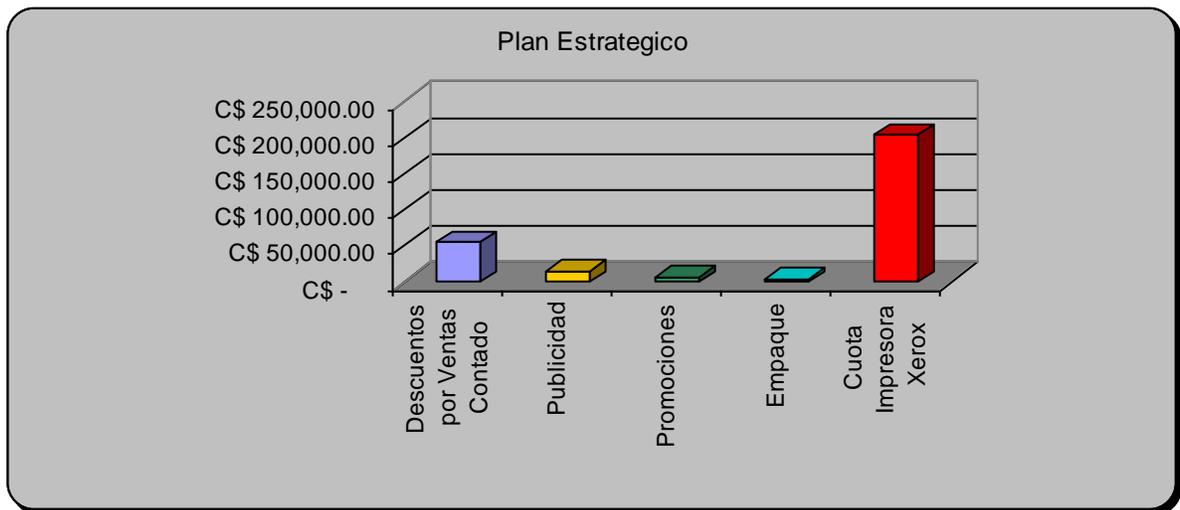
Lo más adecuado será utilizar un incremento en los precios que permite alcanzar utilidad en el ejercicio.

Costos del plan estratégico.

Una vez presentado el incremento en la utilidad neta que proporciona el para el año proyectado presentamos los costos del plan estratégico.

TABLA 5-5 COSTO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA CRIPTOS, S.A.

Plan Estratégico	Monto
Descuentos por Ventas Contado	C\$ 54,613.93
Publicidad	C\$ 15,180.00
Promociones	C\$ 6,000.00
Empaque	C\$ 3,390.00
Cuota Impresora Xerox	C\$ 203,903.87
Total	C\$ 275,964.25



Conclusiones

Con la realización de este estudio se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ◆ La estrategia central es **posicionamiento en el mercado** que permitirá mejorar la cuota de mercado y con el propósito de incrementar las ventas, esto a su vez facilitará mejorar la posición competitiva de la empresa así como mantener impresiones de alta calidad, diseños gráficos creativos, reducir costos por mantenimiento y reducir retrasos en los tiempos de producción.
- ◆ El segmento de mercado para los servicios de diseño gráfico esta conformado por tres sectores identificados como mercado potencial para la empresa Criptos, los cuales son: Sector Servicios con 38,638 empresas, Sector Industrial con 9,593 empresas, Gobierno con 95 instituciones. Dentro del Sector Industrial existen en Managua 130 imprentas. El total de empresas de estos tres sectores dentro de la ciudad de Managua suman el 42.91% del total de las empresas de Nicaragua. El tamaño del mercado es aproximadamente 48,326 empresas dentro de la ciudad de Managua.
- ◆ De acuerdo al análisis Porter existen cuatro fuerzas altas (Compradores, Competidores, productos sustitutos y Competidores Potenciales) lo cual significa que el mercado de diseño gráfico es altamente competitivo y pone a la empresa en una posición difícil. Este análisis nos indica que la rentabilidad de la empresa según el nivel de competencia y los factores que la afectan este mercado de diseño gráfico, puede considerarse que será baja. Existen además una fuerza que contrarresta el efecto de las fuerzas altas esta es la de los proveedores la cual tiene un nivel de fuerza bajo.

- ◆ Se determinó que el principal competidor de Criptos es Xerox que posee como principal factor de competitividad calidad de diseño y calidad de impresión, los cuales la empresa sigue muy de cerca teniendo como principal factor competitivo el factor precio.
- ◆ De acuerdo a la evaluación del análisis EFE con una calificación de 2.2 Criptos, S.A. no sabe comportarse ante las amenazas ya que no sabe identificar sus oportunidades, teniendo como principales amenazas el riesgo legal, dificultad crediticia y dependencia de los clientes corporativos; y como oportunidades más importantes se tiene las alianzas estrategias y un conjunto de empresas que requieren de los servicios de Criptos.
- ◆ Por otro lado la calificación del análisis EFI fue 2.65 lo que indica que la empresa tiene control en el balance de sus fortalezas con respecto a sus debilidades lo cual es favorable, las principales fortalezas son precios bajos, impresión y diseños de calidad; y sus debilidades más importantes son falta de estrategias de mercado y falta de publicidad del servicio.
- ◆ La mezcla de mercadotecnia adecuada esta compuesta por **publicidad** por medio de radio romántica en los meses de octubre y diciembre del 2005; un aumento del **precio** en un 20%; **descuento** del 5% en compras de contados en octubre, noviembre y diciembre del 2005, **promociones** de venta por medio de obsequios, bonos y trabajos de impresión; en el **producto** mejorar la estética del empaque; en **soporte físico** adquirir una nueva impresora láser y entrenar al **personal** en el uso del equipo.

- ◆ El plan de publicidad y promoción así como el cambio de empaque permitirá aumentar el mercado potencial, mejorar la posición competitiva y cambiar la imagen de la empresa.
- ◆ Aplicando el plan estratégico nos muestra un aumento en la utilidad neta del ejercicio la cual es de C\$ 297,962.28 un aumento con respecto a la utilidad neta esperada sin aplicar el plan.

Recomendaciones

- ◆ Adoptar la propuesta estratégica posicionamiento en el mercado e implementar las alternativas de solución Mezcla de Mercadotecnia y adquirir tecnología de punta mediante la compra de equipo para actualizar los existentes y evitar retrasos en el proceso de producción y mejorar la calidad de impresión, ya que permiten un mayor cumplimiento de los objetivos propuestos por las estrategias particulares de la estrategia posicionamiento del mercado.
- ◆ Establecer la propuesta de precio que permitirá cubrir el costo del plan estratégico y a la vez aplicar las políticas de descuento sobre las ventas de contado para que el cliente perciba un precio más favorable.
- ◆ Agregar etiquetas con el logotipo de la empresa que permita mejorar la estética del empaque y como medio de publicidad.
- ◆ Contratar viñetas publicitarias en la Radio Romántica para dar a conocer los servicios de la empresa.

Bibliografía

ALFRED D. CHANDLER, Strategy Formulation: Analytical Concepts, 1978.

BANCO CENTRAL DE NICARAGUA, Informe anual 2004

BIDSNET, INPYME, Directorio de Negocios de Nicaragua. 2003

CADIN, Bases para la política industrial de nicaragua, 2003

IGOR H. ANSOFF, La Dirección Estratégica en la Practica Empresarial, Pearson, 1998.

JAVIER MEDINA VÁZQUEZ, Introducción a Métodos Prospectivos

MBA. ING. MARIO CALDERA ALFARO, Folletos y Apuntes de Gerencia de Marketing de Servicios, 2004

MICHAEL E. PORTER, The Michael Porter Trilogy: Competitive Strategy, Competitive Advantage, the Competitive Advantage of Nations, Mc Graw Hill, 1998.

ANEXO No. 1

DISEÑO METODOLÓGICO

FICHA TÉCNICA.

ENCUESTA A CONSUMIDORES PARA EL SECTOR ARTES GRAFICAS.

Objetivos de la Investigación De Mercado:

Estudio para consumidor:

- Determinar el comportamiento de los consumidores en el servicio de diseño grafico.
- Conocer el comportamiento del servicio en el mercado.

Estudio del mercado:

- Identificación del mercado al cual se pretende penetrar.
- Analizar el comportamiento, gustos y preferencias del mercado.
- Conocer el mercado insatisfecho, y de este cuanto en % podría abastecer CRIPTOS.
- Analizar y diseñar estrategias para el acaparamiento del mercado mediante la mezcla de mercadotecnia.

El estudio se llevará a cabo a través de un diseño de investigación que consta de los siguientes puntos: Tipo de Estudio, Fuentes de Datos y diseño de la investigación, Procedimiento para la recolección de datos, Diseño de la muestra, Procesamiento de datos, Análisis de Datos.

1. TIPO DE ESTUDIO

En el desarrollo del estudio se hará uso del diseño de investigación descriptiva, la cual nos permite realizar un vistazo del mercado o muestra de manera natural, es decir sin forzarlo o dirigirlo. Este estudio por ser de esta naturaleza depende en gran parte de la formulación de preguntas a los encuestados y de la disponibilidad de datos en fuentes de datos secundarios. La investigación descriptiva del estudio esta adecuada a los objetivos de la tesis que incluyen: (1) una descripción grafica de las

características de los fenómenos del mercado meta y determinación de la frecuencia con que se presentan, (2) una determinación del grado de asociación de las variables de mercado y (3) una formulación de predicciones en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos del mercado de diseño grafico.

El estudio pretende determinar las percepciones del comprador acerca de las características de los productos y servicios de la empresa Criptos, los medios de comunicación que penetran en este mercado de diseño grafico, tales como la televisión, radio, revistas, periódicos, etc. Además nos interesa que esta investigación nos ayude a determinar la mezcla de mercado adecuada a la capacidad de la empresa.

2. FUENTES DE DATOS Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio busca identificar los elementos que permitan definir la mezcla de mercado para la empresa Criptos, S.A. como son: Plaza, Precio, Productos, Procesos, Personas, Publicidad, Promociones. Para definir la estrategias de mercado mas adecuados.

El diseño de Investigación a utilizar el es el transversal. Es decir, un diseño en el que se tomara una muestra del mercado meta en un periodo en el tiempo. Con frecuencia, esto se denomina diseño de investigación de encuesta.

La documentación necesaria para el estudio se recopilara bajo la combinación de los métodos de investigación inductivo-deductiva del conocimiento científico, ya que este permite realizar una búsqueda de información de manera lógica para lograr adquisición, organización o sistematización y expresión de ideas tanto en su aspecto teórico, como en su fase práctica.

Necesidades De Información:

Consumidor:

1. Identificar las características de los servicios de diseño grafico que influyen en la preferencia del consumidor.

2. Determinar las percepciones de los consumidores con respecto al costo del producto. ¿Precio/calidad?
3. Identificar la participación de la competencia en el mercado.
4. Determinar las plazas adecuadas para la venta de servicios de diseño gráfico.
5. Identificar los medios de comunicación que el cliente suele atender con mayor frecuencia.

2.1. Información Primaria de la Investigación:

La información primaria es aquella información para llevar a cabo la investigación y que se puede tener acceso a ella fácilmente de primera mano, para nuestro estudio se necesitara: encuestas. Estas encuestas serán aplicadas en empresas a los gerentes o compradores de las mismas sobre cuatro sectores identificados como mercado potencial de la empresa Criptos, como son: Sector Privado de Servicios, Sector Privado Industrial, Estado.

2.2. Información Secundaria de la Investigación:

La información secundaria será tomado de estudios relacionados al sector diseño gráfico de nicaragua que puedan servir de referencia para documentar y determinar las bases sobre las cuales se diseñaran las estrategias de mercado y además nos servirá para definir la muestra de mercado. Esta Información será tomada de textos, revistas, documentos, periódicos, directorio de negocios de nicaragua, entre otros.

3. PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Fundamentalmente toda toma de decisiones en mercado esta relacionada con efectuar una acción hoy para que puedan lograrse objetivos futuros. En este contexto, la investigación de mercados puede considerarse una técnica de pronóstico, diseñada para facilitar el proceso de predecir el comportamiento del mercado. Los tipos de datos que pueden obtenerse de los encuestados para emplearlos en el pronóstico del comportamiento del mercado son: (1) comportamiento pasado. (2) actitudes y (3) características del encuestado.

Los dos métodos básicos de recolección de datos de los encuestados son la comunicación y la observación.

El método que se utilizará en este estudio será el método de comunicación, que se basa en la interrogación de los encuestados. Tales preguntas están formuladas en el diseño de la encuesta de manera escrita pero puede aplicarse de manera verbal o escrita. El instrumento de recolección de datos que se utilizará en este proceso se llama cuestionario o encuesta.

La técnica que se utilizará es la técnica de comunicación estructurada-directa la cual exige que las preguntas se formulen para todos los encuestados con las mismas palabras exactamente y en la misma secuencia.

Y el medio de comunicación o contacto con los encuestados serán: (1) entrevista personal, (2) entrevista telefónica. Se utilizarán estas dos formas por ser de aplicación rápida y poco costosa.

El procedimiento de recolección de datos será el siguiente: Una vez establecidas las empresas que serán objetos de estudio determinadas en la muestra de mercado, se procederá a realizar llamadas telefónicas para solicitar el llenado de las encuestas ya sea de manera telefónica o personal, según la disponibilidad de los encuestados. Luego se procederá a interrogar al encuestado con las preguntas establecidas en el cuestionario durante aproximadamente 15 a 20 minutos y luego continuar con otro encuestado. El cual deberá ser una persona por empresa ya sea el gerente o el responsable de compras.

Equipo de Ejecución:

La encuesta será realizada por estudiantes de la Universidad Nacional de Ingeniería. El equipo líder formado por estudiantes de la Carrera de Ingeniería de Sistemas.

Periodo de Ejecución:

La encuesta se realizara entre el 1 de Junio al 25 de Junio del 2004. El periodo de levantamiento de información se efectuó del 16 de Junio al 25 de Junio del 2004.

4. DISEÑO DE LA MUESTRA

4.1. Población:

La población que será objeto de estudio esta comprendida en la ciudad de Managua, la cual esta constituida por sobre tres sectores identificados como mercado potencial para la empresa Criptos, los cuales son: **Sector Servicios** con 53,034 empresas, **Sector Industrial** con 7,194 empresas, **Gobierno** con 95 instituciones, dentro del Sector Industrial existen en Managua 151 imprentas. El total de empresas de estos tres sectores dentro de la ciudad de Managua suman el 41.12% del total de las empresas de Nicaragua.

4.2. Prueba piloto:

Planteamiento de hipótesis

Hi: El tipo de impresión preferida por las empresas es mate.

Hi: La calidad de impresión y diseño grafico es el factor determinante de compra servicio grafico.

Hi: El precio de los servicios gráficos es considerado razonable por los consumidores.

De la cual 4 de 35 personas aceptaron la hipótesis obteniendo un $p = 0.1143$ y un $q = 0.8857$.

4.3. Tamaño de la muestra:

$$N = \frac{p(1-p)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{p(1-p)}{n}}$$

Donde:

n: Tamaño de la población que equivale a 60,323 empresas en la ciudad de cuatro Managua.

N: Tamaño de la muestra

Z: Desviación estándar = 1.96 es decir un intervalo de confianza del 95%.

E: Error estándar = 0.1

P: Proporción de la población que produce características de interés se estima un 50%

$$N = \frac{0.1143(0.8857)}{\frac{0.05^2}{1.96^2} + \frac{0.1143(0.8857)}{60323}}$$

$N \cong 155$ Encuestas

5. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

La información obtenida se manipulara y se dispondrá al análisis haciendo uso de técnicas estadísticas apropiadas para la tabulación, ordenamiento y procesamiento de los datos, de tal forma que nos permitirá presentar el condensado y resultado de la investigación de la mejor manera posible. El flujo del procesamiento de datos incluye: (1) edición, (2) codificación, (3) ingreso de datos al computador y verificación, (4) depuración del conjunto de datos, (5) ponderación de los datos de acuerdo con el plan de muestreo y resultados.

Posteriormente a la etapa de codificación, se pasa a tabular los datos al computador y procesarlos en el software estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences) que nos permite cuantificar y agrupar las respuestas que surjan de la aplicación de la encuesta. Que nos permita hacer un análisis estadístico e interpretar los resultados acorde a nuestros objetivos y determinar la mezcla de mercado adecuada al mercado meta.

6. ANÁLISIS DE DATOS

Se realizaran prueba estadísticas, tales como: identificación de frecuencia, porcentajes, medidas de tendencia central (mediana, moda) y medidas de dispersión (varianza, desviación estándar, coeficiente de variación). Una vez finalizadas las pruebas estadísticas a las variables se da por terminada la fase de interpretación de resultados de la encuesta.

Formulario de Consumidores:

El formulario esta conformado por:

Sección I - Características Generales: Recopila información general sobre los entrevistados.

Sección II - Producto: Recopila información sobre el producto (diseño grafico e impresiones) las cuales permitirán conocer el comportamiento del consumidor con respecto al producto.

Sección III - Plaza: Recopila información acerca de los sitios mas convenientes para los clientes.

Sección IV - Precio: Recopila información sobre los precios del producto en el mercado según criterios de consumidores y los que ellos estarían dispuesto a pagar por este bien.

Sección V - Empresa: Recopila información acerca la empresa CRIPTOS, S.A.

Sección VI - Competencia: Recopila información de los diferentes competidores que ofertan diseño grafico.

Sección VII - Publicidad: Recopila información sobre las diferentes propagandas publicitarias.

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Estamos realizando una encuesta para descubrir el conocimiento de los empresarios de Managua de las empresas de artes graficas y las preferencias de aquellos que consumen este servicio. ¿Le importaría dedicarnos unos cuantos minutos de su tiempo para responder algunas preguntas?

I. DATOS GENERALES:

1. A que se dedica su Empresa: _____

2. En que distrito de la ciudad de Managua se encuentra ubicada su empresa:

3. ¿Cuántas personas trabajan en su negocio? (Marque una opción).

a) De 2 a 5 () b) De 6 a 20 () c) De 21 a mas ()

4. ¿ A que sector pertenece su negocio? (Marque una opción)
a) Privado Servicios () b) Privado Industrial () b) Estado ()

5. ¿Qué tiempo tiene de existir su negocio? (Marque una opción)
a) Menos de 3 () b) De 3 a 6 años () c) De 6 a 9 años ()
d) De 9 a 12 años () e) De 12 a 15 años () f) Más de 15 años ()

II. PRODUCTO (En las empresas de diseño grafico de Managua):

6. ¿Que tipo de impresión prefiere? (Marque una opción)

a) Impresión de Tipo Brillante () b) Impresión de Tipo Mate ()

7. ¿Qué importancia tiene para su empresa el servicio o producto de artes graficas?
(Marque una opción)

a) Alto () b) Medio () c) Bajo ()

8. ¿Que tan a menudo compra estos productos? Marque con una X su respuesta en la siguiente tabla.

	Mas de una vez a la semana	Una vez a la semana	Cada Quince días	Cada Mes o mas
Tarjetas de Presentación	()	()	()	()
Póster	()	()	()	()
Calendarios	()	()	()	()
Carnets	()	()	()	()
Diseños	()	()	()	()
Otros. Especifique: _____ _____	()	()	()	()

9. En qué se basa usted para decidir la compra de servicios de diseño grafico en las empresas de su preferencia. Marque con una X su respuesta.

- a) Precio () b) Calidad de Impresión () c) Calidad de Diseño grafico ()
d) Atención Recibida () e) Tiempo de Entrega ()
f) Otros () Especifique: _____

III. PLAZA:

10. ¿Qué lugar prefiere a la hora de comprar productos de diseño grafico? Marque con una X su respuesta.

- a) Su oficina () b) Empresa de Artes Graficas ()
c) Otros () Especifique _____

11. ¿Cuáles son las razones por las cuales usted acostumbra comprar en este sitio comercial? Marque con una X su respuesta.

- a) Por ser más accesible () b) Por ahorro de tiempo ()
c) Por el tipo de atención recibida () d) Por seguridad ()

VI. COMPETENCIA:

16. Mencione empresas que conozca que oferte servicios de diseño grafico. Y marque con una X la de su preferencia.

- a) _____ () b) _____ ()
c) _____ () d) _____ ()

17. ¿Cómo considera los servicios de diseño grafico de la empresa d su preferencia en los siguientes aspectos? Marque con una X su respuesta.

ASPECTOS	Excelentes	Bueno	Regular	Malo
Precio	()	()	()	()
Calidad de Impresión	()	()	()	()
Calidad de Diseño	()	()	()	()
Atención Recibida	()	()	()	()
Tiempo de Entrega	()	()	()	()

18. ¿Cómo considera los precios de la competencia? Marque con una X su respuesta.

- a) Bajos () b) Razonables () c) Altos ()

19. En qué se basa usted para decidir la compra de servicios de diseño grafico en la empresa de su preferencia. Marque con una X su respuesta.

- a) Precio () b) Calidad de Impresión () c) Calidad de Diseño grafico ()
d) Atención Recibida () e) Tiempo de Entrega ()

VII. PUBLICIDAD:

20. ¿Alguna vez a obtenido información a través de los distintos medios publicitarios sobre la venta de servicios de diseño grafico? (Marque una opción)

- a) Si () b) No ()

21. ¿De que forma o medio de comunicación ha sabido de estas empresas?
Marque con una X su respuesta.

- a) Radio () b) Televisión () c) Periódicos ()
d) Mantas () e) Volantes () f) Rótulos publicitarios ()
g) Recomendación Personal () i) Otros. Especifique _____

22. ¿Ha realizado compras de diseño grafico originada por información recibida a través de los distintos medios publicitarios? (Marque una opción)

- a) Si () b) No ()

ANEXO No. 2
Resultados de la Encuesta

Parte I - Datos Generales

Distrito	% Empresas
6	26%
5	50%
4	11%
3	8%
2	5%

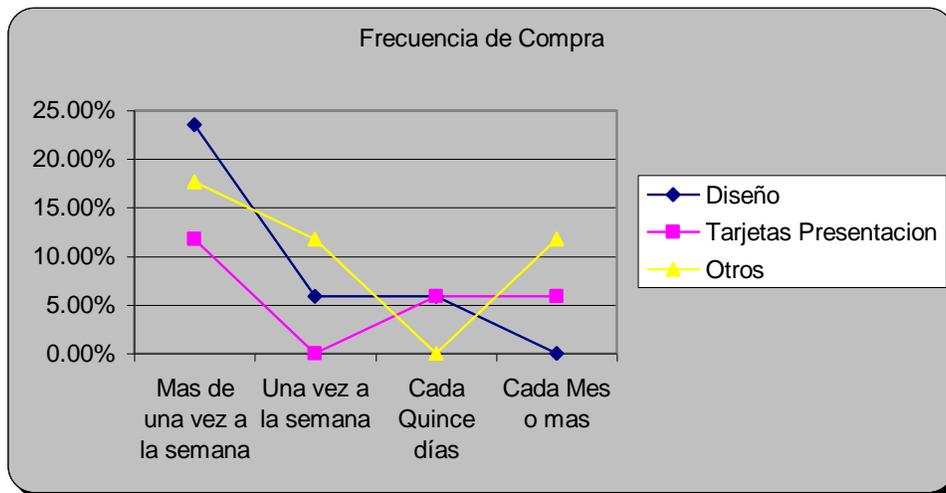
Sector	% Empresas
Servicios	91%
Industrial	8%
Estado	1%

Tamaño	% Empresas
Pequeña	74%
Mediana	18%
Grande	8%

Años Existencia	% Empresas
Menos de 3	0%
3 a 6	43%
6 a 9	8%
9 a 12	0%
12 a 15	10%
Mas de 15	39%

Parte II – Producto

Producto	Frecuencia de Compra			
	Mas de una vez a la semana	Una vez a la semana	Cada Quince días	Cada Mes o mas
Diseño	23.53%	5.88%	5.88%	0.00%
Tarjetas Presentación	11.76%	0.00%	5.88%	5.88%
Otros	17.65%	11.76%	0.00%	11.76%



Tipo Impresión	Preferencia
Brillante	87.5%
Mate	12.5%

Factor Compra	Preferencia
Precio	30%
Calidad de Impresión	25%
Calidad de Diseño	25%
Atención Recibida	5%
Tiempo de Entrega	15%

Grado de Importancia	%
Alta	65%
Media	25%
Baja	10%

Parte III – Precio

Precio Actual Producto	C\$ 1 – C\$ 20	C\$ 21 – C\$ 50	C\$ 51 – C\$ 100	C\$ 101 – C\$ 200	C\$ 201 – a mas
Diseño	35%	16%	17%	0%	32%
Tarjetas Presentación	100%	0%	0%	0%	0%
Otros	43%	0%	29%	0%	28%

Precio Pagaría Producto	C\$ 1 – C\$ 20	C\$ 21 – C\$ 50	C\$ 51 – C\$ 100	C\$ 101 – C\$ 200	C\$ 201 – a mas
Diseño	0%	40%	60%	0%	0%
Tarjetas Presentación	100%	0%	0%	0%	0%
Otros	0%	35%	35%	30%	0%

Producto	PP	% C	PPx%C	PP	% C	PPx%C	PP	% C	PPx%C	PP	% C	PPx%C
Diseño	C\$ 10.50	35%	C\$ 3.68	C\$ 35.50	16%	C\$ 5.68	C\$ 75.50	17%	12.84	C\$ 201.00	32%	64.32
Tarjetas P.	C\$ 10.50	100%	C\$ 10.50	C\$ 35.50	0%	C\$ 0.00	C\$ 75.50	0%	C\$ 0.00	C\$ 201.00	0%	C\$ 0.00
Otros	C\$ 10.50	43%	C\$ 4.52	C\$ 35.50	0%	C\$ 0.00	C\$ 75.50	29%	21.90	C\$ 201.00	28%	56.28

P.P. Precio Promedio

%C: Porcentaje de Compras con ese Precio

Producto	Promedio de Pago por Compra x Producto
Diseño	C\$ 21.63
Tarjetas Presentación	C\$ 10.50
Otros	C\$ 27.56
Promedio de Pago por Compra	C\$ 19.90

Parte IV – Plaza

Lugar	Preferencia
Su Oficina	10%
Empresa Artes graficas	90%

Razón de Preferencia	%
Accesible	60%
Ahorro Tiempo	20%
Atención Recibida	20%

Parte V – Criptos

Conoce Criptos	%
Si	5%
No	95%

Ha comprado en Criptos	%
Si	3%
No	97%

ASPECTOS	Excelentes	Bueno	Regular	Malo
Precio	75.0%	25.0%	0.0%	0.0%
Calidad de Impresión	12.5%	75.0%	12.5%	0.0%
Calidad de Diseño	57.0%	43.0%	0.0%	0.0%
Atención Recibida	43.0%	43.0%	14.0%	0.0%
Tiempo de Entrega	16.0%	50.0%	18.0%	16.0%

Parte VI – Competencia

Conoce Competidores	%
Si	85%
No	15%

Nombre	Frecuencia	Porcentaje
Xerox De Nicaragua, S.A	140	31%
La Prensa	90	20%
Servicios Gráficos	10	2%
Servicios Publicitarios Computarizados	15	3%
Universal de Imprentas y Frío S.A.	25	6%
Copy Express	20	4%
Imprimatur	40	9%
Insugrafix	65	14%

Serfosa	32	7%
Graphocentro	15	3%

Precio Competencia	%
Bajos	20%
Razonable	40%
Alto	40%

Factor Compra Competidor	Preferencia
Precio	31%
Calidad de Impresión	15%
Calidad de Diseño	23%
Atencion Recibida	15%
Tiempo de Entrega	16%

ASPECTOS	Excelentes	Bueno	Regular	Malo
Precio	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Calidad de Impresión	20.0%	60.0%	20.0%	0.0%
Calidad de Diseño	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%
Atención Recibida	50.0%	50.0%	0.0%	0.0%
Tiempo de Entrega	0.0%	50.0%	25.0%	25.0%

Parte VII – Publicidad

Información Publicitaria sobre Artes Graficas	%
Percibida	80%
No Percibida	20%

Probabilidad de Compra	%
Si	30%
No	70%

Medio Publicitario	% Percibido
Radio	22%
Rotulo	5%
Periódico	20%
recomendación Personal	18%
Volante	5%
Televisión	25%
Mantas	5%

ANEXO No. 3

Encuesta de preferencias de medios

**Universidad Centroamericana
Facultad de Ciencias de la Comunicación**

**Encuesta General de Preferencia de Medios
(Managua, 1er Semestre 2003).**

y

**Primera aproximación al estudio de los patrones de
uso y modalidades generales de consumo televisivo
en la ciudad de Managua. (Marzo 2003).**

Managua, 27 de marzo del 2003

II Parte:
Radio
(Preferencias Generales)

1. Acceso

Nos preguntamos por la presencia de la radio en los hogares de la capital, encontrando que el 94.9% de los hogares contaban con al menos un receptor radiofónico. Igual que en el caso de la TV, prácticamente más de la mitad de los hogares de Managua tienen más de un aparato de radio. Resultó interesante constatar que el 75% de los hogares sin televisor dispone de por lo menos una radio, lo que reivindica el papel de ésta como la principal alternativa de información en el caso de los hogares de más bajos recursos.

¿Cuántas radios hay en su casa?	
Una	49.5%
Dos	27.6%
Más de dos	17.9%
Ninguna	5.1%

2. Frecuencia

Prácticamente 9 de cada 10 habitantes de la capital escuchan la radio, con más de la mitad haciéndolo a diario (48.3%) o casi a diario (14.7%). Un 18.6% dijo escuchar radio ocasionalmente, y sólo un 7.1% de los encuestados dijo no hacerlo nunca.

¿Cada cuanto escucha Ud. radio?	
Diario	48.3%
Casi diario	14.7%
De vez en cuando	18.6%
Casi nunca	11.3%
No escucho radio	7.1%

3. ¿AM o FM?

Confirmando las tendencias registradas en estudios anteriores, la Frecuencia Modulada sigue siendo la favorita de los managuas, con un 76.1% de preferencia. Un 15.7% prefiere la AM y un 8.2% dijo escuchar ambas frecuencias indistintamente.

¿Cuál es la frecuencia que más escucha?	
AM	76.1%
FM	15.7%
Las dos	8.2%

4. Motivaciones

Y ¿para qué escuchan radio los habitantes de la capital? Promediando hasta un máximo de tres razones por encuestado encontramos que más de la mitad de las menciones (53.2%) referían a la música como una de las principales razones para encender la radio. Apenas un 19.5% de las menciones fueron para las noticias. Un 10.4% de las respuestas se refirió a los saludos y mensajes de diferente tipo, un 6% a deportes, un 4.7% a himnos y oraciones y un 2.5% a opiniones y debates.

Sólo tomando en cuenta las razones mencionadas en primer lugar la preferencia por la música es aún más abrumadora, con un 75.7% de preferencia entre los encuestados que escuchan radio. Noticias marcó un 12.7% y los himnos y oraciones un 3.9%.

¿Para qué escucha Ud. radio?		
	Promedio de respuestas	Mencionado en primer lugar
Música	53.2%	75.7%
Noticias	19.5%	12.7%
Saludos y Mensajes	10.4%	1.6%
Deportes	6.0%	1.0%
Himnos y Oraciones	4.7%	3.9%
Opiniones y Debates	2.5%	0.4%
Otros – NS/NR	3.7%	4.7%

5. Preferencias

Tomando en cuenta el crecimiento exponencial del número radio emisoras disponibles en la capital a partir de 1990, no es de extrañar que el consumo radial esté tremendamente fragmentado, aunque es evidente que hay cierta concentración en la banda FM.

5.1 Preferencias Generales

Promediando hasta un máximo de 3 estaciones favoritas por radioyente, encontramos que la radio preferida de los managuas es “radio Romántica” con un 13% de preferencias. Le siguen en el orden “La Pachanguera” (7.2%), “Magic” (6.6%), “La Nueva Radio Ya” (6.5%), “Maranhata” (6.2%), “Stero Mía” (4.7%) y “Radio Tigre” (4.4%).

Nada más tomando en cuenta las menciones en primer lugar “Radio Romántica” conserva su liderato (15.3%), seguida de cerca por la “Radio Maranhata” (10.5%), luego “Magic” (7.6%), “La nueva radio Ya” (7.3%) y la “Pachanguera” (5.4%).

¿Cuál es su radio favorita?		
	Preferencia absoluta (menciones en 1er lugar)	Preferencia relativa (promedio de menciones)
<i>Romántica</i>	15.3%	13.0%
Maranhata	10.5%	6.2%
Magic	7.6%	6.6%
La Nueva Radio Ya	7.3%	6.5%
La Pachanguera	5.4%	7.2%
La Primerísima	4.8%	3.8%
Stereo Mía	4.6%	4.7%
La Musical	4.6%	3.8%
Corporación	4.2%	3.8%
<i>Tigre</i>	3.1%	4.4%
Universidad	3.1%	3.5%
Mi preferida	2.9%	2.7%
Juvenil	2.5%	3.0%
Stereo Mil	2.3%	1.8%
Alfa	1.7%	2.7%
Ondas de Luz	1.7%	1.5%
Católica	1.5%	1.7%
Tropicálida	1.3%	2.0%
Stereo Variedades	1.3%	2.0%
Sandino	1.1%	2.2%
Picosa	1.1%	1.6%
Nicaragua	1.1%	0.8%

5.2 Preferencias en AM

Si sólo se consideran aquellos encuestados que dicen preferir la frecuencia AM, la preferencia relativa la ocupa “La Nueva Radio Ya” con un 35.2%, seguida de “La Primerísima” (28.2%) y “Radio Corporación” (25.4%).

¿Cuál es su radio favorita? (Sólo los que prefieren AM)	
<i>La Nueva Radio Ya</i>	35.2%
<i>La Primerísima</i>	28.2%
<i>Corporación</i>	25.4%
<i>Radio Sandino</i>	15.5%
<i>Radio Católica</i>	11.3%
<i>Radio 580</i>	9.9%
<i>Radio Ondas de Luz</i>	7.0%
<i>Radio Nicaragua</i>	4.2%
<i>El Pensamiento</i>	2.8%
<i>Mundial</i>	1.4%

5.3 Programas Informativos

En cuanto a los programas informativos, un 54.6% dijo no escuchar ninguno regularmente. El más mencionado en primer lugar fue “El noticiero Ya”, en un 15.6% de las oportunidades, equivalente a un 34% de la gente que dijo escuchar algún programa informativo. El “Noticiero Ya” es seguido muy de lejos por “Somos Noticias” con un 5.7% del total (12.6% de la audiencia noticiosa), mientras que “El Despertar” tuvo un 3.7% de preferencia entre toda la audiencia (8.2% de la audiencia noticiosa) y “El Super Reportero” un 2.4% (5.2%).

Si se promedian todas las menciones (hasta tres noticieros por encuestado) y se excluye a los que afirman no escuchar ningún programa informativo en la radio la distribución general de preferencias es “Noticiero Ya” 30.7%, “Somos Noticia” 17.8%, “El Despertar” 7.7%, “El Super Reportero” 6.7%, “Sin Fronteras” 6.4%, “Sucesos” 6.1%.

¿Cuál es su programa informativo favorito?		
	Preferencia absoluta (menciones en 1er lugar). (Entre paréntesis % de la audiencia noticiosa)	Preferencia relativa (promedio de menciones)
Noticiero Ya	15.6% (34.3%)	30.7%
Somos noticia	5.7% (12.6%)	17.8%
El Despertar	3.7% (8.2%)	7.7%
El Super Reportero	2.4% (5.2%)	6.7%
Sin Fronteras	1.6% (3.4%)	6.4%
Sucesos	1.6% (3.4%)	6.1%
Qué pasa?	1.4% (3.0%)	4.6%
Contacto 600	1.4% (3.0%)	3.4%
El Pensamiento	1.4% (3.0%)	2.8%
Radio Informaciones	1.0% (2.1%)	4.0%
6 en punto	1.0% (2.1%)	2.5%
Cada mañana	1.0% (2.1%)	2.1%
De Primera	0.8% (1.7%)	1.8%
Extra	0.8% (1.7%)	1.5%
En antena	0.4% (0.9%)	1.5%
Noticias y Comentarios	0.2% (0.4%)	0.3%
Otros	5.5% (12.9%)	
Ninguno	54.6%	

ANEXO No. 4
Comportamiento del Consumidor

Servicios	Frecuencia	Porcentaje
Imp. D/C Color	63	16
Tarjetas de Presentación	35	8.9
Blocks	33	8.4
Copias T/C BN	15	3.8
Imp. D/C BN	15	3.8
Imp. T/C BN	14	3.6
Imp. T/C Color	11	2.8
Diplomas	9	2.3
Volantes	6	1.5
Etiquetas	6	1.5
Materiales	6	1.5
Tarjetas con Sobre	4	1
Brochure	3	0.8
Postales	2	0.5

Clientes	Frecuencia Compra	Porcentaje
YU JIN Nicaragua	19	6.7
Laboratorios Loguette	18	6.4
INPASA	9	3.2
UPOLI	9	3.2
FOURCON	8	2.8
Distribuidora América	7	2.5
IFX	7	2.5
Manuel Castillo	7	2.5
Dr. Wenseslao Suárez	6	2.1
Luis Aguirre	6	2.1

ANEXO No. 5
Soporte Físico

No.	Marca	Modelo	Procesador	Disco Duro	Memoria	SO
1	Clon	Hurricane	AMD Duron 700 Mhz	40GB	512 MB	Windows ME
2	Clon	Hurricane	Pentium IV 3.2 Ghz	80GB	1 GB	Windows XP
3	Clon	Hurricane	Pentium IV 3.2 Ghz	80GB	1 GB	Windows XP
4	Apple	Power Macintosh	G3 233 Mhz	1.2 GB	128 MB	Mac OS

Copiadoras:

No.	Equipo	Cantidad	Marca	Modelo
1	Copiadora	1	Canon	Ricoh
2	Duplicadora	1		Risograph
3	Impresora/Copiadora	1	Xerox	DocuColor 5750

ANEXO No. 6
Cotizaciones y Financiamiento

Tabla del Préstamo

Periodo	Monto	Interés	Capital Pagado	Amortización	Saldo
1	31602.00	263.35	756.3576	1019.7076	30845.64
2	30845.64	257.05	762.66058	1019.7076	30082.98
3	30082.98	250.69	769.0160848	1019.7076	29313.97
4	29313.97	244.28	775.4245522	1019.7076	28538.54
5	28538.54	237.82	781.8864235	1019.7076	27756.65
6	27756.65	231.31	788.4021437	1019.7076	26968.25
7	26968.25	224.74	794.9721615	1019.7076	26173.28
8	26173.28	218.11	801.5969295	1019.7076	25371.68
9	25371.68	211.43	808.276904	1019.7076	24563.41
10	24563.41	204.7	815.0125448	1019.7076	23748.39
11	23748.39	197.9	821.804316	1019.7076	22926.59
12	22926.59	191.05	828.6526853	1019.7076	22097.94
13	22097.94	184.15	835.5581244	1019.7076	21262.38
14	21262.38	177.19	842.5211087	1019.7076	20419.86
15	20419.86	170.17	849.542118	1019.7076	19570.32
16	19570.32	163.09	856.6216356	1019.7076	18713.69
17	18713.69	155.95	863.7601493	1019.7076	17849.93
18	17849.93	148.75	870.9581505	1019.7076	16978.98
19	16978.98	141.49	878.2161351	1019.7076	16100.76
20	16100.76	134.17	885.5346029	1019.7076	15215.23
21	15215.23	126.79	892.9140579	1019.7076	14322.31
22	14322.31	119.35	900.3550084	1019.7076	13421.96
23	13421.96	111.85	907.8579668	1019.7076	12514.10
24	12514.10	104.28	915.4234499	1019.7076	11598.67
25	11598.67	96.656	923.0519786	1019.7076	10675.62
26	10675.62	88.964	930.7440784	1019.7076	9744.88
27	9744.88	81.207	938.5002791	1019.7076	8806.38
28	8806.38	73.386	946.3211147	1019.7076	7860.06
29	7860.06	65.5	954.207124	1019.7076	6905.85
30	6905.85	57.549	962.1588501	1019.7076	5943.69
31	5943.69	49.531	970.1768405	1019.7076	4973.51
32	4973.51	41.446	978.2616475	1019.7076	3995.25
33	3995.25	33.294	986.4138279	1019.7076	3008.84
34	3008.84	25.074	994.6339431	1019.7076	2014.20
35	2014.20	16.785	1002.922559	1019.7076	1011.28
36	1011.28	8.4274	1011.280247	1019.7076	0.00

BANCO CENTRAL DE NICARAGUA

TASAS MENSUALES PONDERADAS

	2004						
	Ene-04	Feb-04	Mar-04	Abr-04	May-04	Jun-04	Jul-04
PASIVAS							
Córdobas							
1 Mes	5.13%	4.55%	4.57%	5.03%	4.84%	4.91%	4.66%
3 Meses	5.80%	5.85%	4.92%	5.59%	4.75%	5.18%	4.87%
6 Meses	6.40%	6.77%	5.64%	5.71%	5.56%	5.83%	5.63%
9 Meses	6.91%	6.99%	6.75%	5.50%	5.03%	5.75%	6.10%
1 Año	7.15%	7.34%	6.69%	6.37%	6.25%	5.87%	5.78%
Mas de 1 Año	7.46%	7.42%	5.63%	6.30%	6.28%	5.99%	5.23%
Dep. Ahorro	3.91%	3.63%	3.58%	3.60%	3.36%	3.34%	3.31%
Promedio Pond.	6.16%	5.65%	5.24%	5.46%	5.37%	5.41%	5.22%
Dólares							
1 Mes	4.07%	3.99%	4.08%	4.26%	4.11%	4.57%	3.72%
3 Meses	4.62%	4.48%	4.73%	4.11%	3.90%	4.44%	3.75%
6 Meses	4.93%	4.89%	4.71%	4.83%	4.67%	4.37%	4.38%
9 Meses	5.21%	5.57%	5.01%	3.90%	4.48%	4.93%	4.95%
1 Año	6.02%	5.75%	5.65%	5.85%	5.56%	5.45%	5.42%
Mas de 1 Año	6.74%	6.08%	6.26%	6.59%	5.88%	6.66%	5.74%
Dep. Ahorro	2.88%	2.87%	2.79%	2.87%	2.63%	2.64%	2.46%
Promedio Pond.	4.84%	4.74%	4.73%	4.87%	4.53%	4.58%	4.17%
Prom. Pond.							
US\$ y C\$	5.25%	4.99%	4.88%	5.02%	4.75%	4.80%	4.48%
ACTIVAS							
Córdobas							
Total Corto Plazo	16.05%	13.11%	14.55%	13.37%	12.91%	12.38%	14.40%
Total Largo Plazo	21.73%	21.18%	17.76%	19.69%	18.69%	15.59%	13.50%
Promedio Pond.	17.63%	14.20%	15.73%	15.31%	14.22%	13.42%	14.02%
Dólares							
Total Corto Plazo	12.26%	11.62%	10.43%	11.50%	10.49%	10.73%	10.56%
Total Largo Plazo	10.85%	11.01%	10.66%	10.91%	11.22%	9.80%	9.99%
Promedio Pond.	11.81%	11.42%	10.50%	11.27%	10.70%	10.24%	10.30%
Prom. Pond.							
US\$ y C\$	12.02%	11.68%	10.76%	11.50%	10.88%	10.40%	10.54%
MARGEN ENTRE							
Activa y Pasivas							
Córdobas	11.47%	8.55%	10.49%	9.85%	8.85%	8.00%	8.80%
Dólares	6.97%	6.68%	5.77%	6.39%	6.17%	5.66%	6.14%
Consolidado	6.76%	6.70%	5.89%	6.47%	6.13%	5.60%	6.06%

ANEXO No. 7
Cálculos de Presupuesto

DETALLE DE INGRESOS POR PRODUCTO O SERVICIO

Producto o Servicio	% de Ingresos
Etiquetas	20.89%
Materiales	12.04%
Blocks	9.20%
Imp. D/C Color	9.01%
Tarjetas de Presentación	8.25%
Imp. D/C BN	6.87%
Diplomas	5.22%
Brochure	3.07%
Tarjetas con Sobre	3.04%
Postales	2.70%
Volantes	2.69%
Gafetes	2.61%
Bonos	2.09%
Hojas Membretadas	1.89%
Tarjetas Navideñas	1.57%
Póster Full Color	0.90%
Empastado	0.84%
Entradas	0.81%
Carnets	0.74%
Copias D/C Color	0.62%
Imp. T/C BN	0.58%
Folleto Estampado	0.51%
Copias	0.45%
Tarjetas de Invitación	0.45%
Tarjetas	0.42%
Sobres	0.41%
Ticket	0.39%
Imp. T/C Color	0.35%
Afiches Full Color	0.21%
Cartulinas	0.17%
Copias T/C BN	0.15%
Imp. Calcomanías	0.12%
Separación Colores	0.12%
Imp. BN	0.11%
Copias Color	0.11%
Folletos	0.10%
Diseño de Calendario	0.06%
Imp. Color	0.05%
Imp. T/L Color	0.05%

Calendarios	0.05%
Imp. D/C	0.05%
Encolchado	0.03%
Diseño	0.01%
Emplastado	0.01%
Imp. T/C	0.01%
Traspaso de Archivo a JPG	0.01%

MODELO DE ESTIMACION

Modelo Ingreso	Coeficientes	
Intercepción	85519.3338	a
Variable X 1	830.020382	b

Modelo Egreso	Coeficientes	
Intercepción	73195.6225	a
Variable X 1	1051.19785	b

PROYECCIONES PARA EL Año 2004

INGRESOS

	P	P	P	P	P
MESES	CONTADO	CREDITO	VTA. TOTAL	O/INGRE	TOTALES
ENERO	58,755.56	46,474.85	105,230.41	1,039.43	106269.8433
FEBRERO	80,573.39	25,247.84	105,821.23	1,278.63	107099.8637
MARZO	41,855.42	65,150.64	107,006.06	923.82	107929.8841
ABRIL	68,351.00	39,577.10	107,928.10	831.80	108759.9044
MAYO	70,911.43	37,325.59	108,237.02	1,352.90	109589.9248
JUNIO	73,578.60	32,745.88	106,324.49	4,095.46	110419.9452
JULIO	82,302.19	27,139.86	109,442.06	1,807.91	111249.9656
AGOSTO	82,681.24	27,618.50	110,299.74	1,780.25	112079.986
SEPTIEMBRE	82,329.50	29,044.56	111,374.06	1,535.95	112910.0063
OCTUBRE	95,374.62	16,038.27	111,412.88	2,327.14	113740.0267
NOVIEMBRE	67,194.71	46,170.52	113,365.22	1,204.82	114570.0471
DICIEMBRE	67,681.51	46,505.01	114,186.52	1,213.55	115400.0675
TOTAL	871,589.18	439,038.62	1,310,627.79	19,391.67	1,330,019.46

EGRESOS

	P	P	P	P	P	P
MESES	COMPRA	VENTAS	ADMON	FINAN	OTROS	TOTAL
ENERO	14,685.17	41,629.43	25,817.13	16,212.99	1,130.85	99,475.57
FEBRERO	11,198.35	44,722.77	37,948.16	5,607.36	1,050.13	100,526.77
MARZO	17,912.54	49,159.49	28,167.72	5,131.82	1,206.39	101,577.96
ABRIL	12,367.89	26,282.59	59,473.37	3,779.41	725.91	102,629.16
MAYO	10,998.47	51,474.97	34,565.38	5,453.66	1,187.88	103,680.36
JUNIO	14,530.20	40,433.45	43,017.91	5,654.01	1,095.98	104,731.56
JULIO	15,405.96	35,192.80	48,631.03	5,190.94	1,362.03	105,782.76
AGOSTO	12,778.78	47,460.17	37,084.44	7,788.79	1,721.77	106,833.95
SEPTIEMBRE	29,167.87	39,568.69	28,552.26	8,827.75	1,768.58	107,885.15
OCTUBRE	23,385.34	57,904.51	20,831.18	5,836.62	978.70	108,936.35
NOVIEMBRE	22,444.46	43,044.40	39,246.88	4,351.26	900.55	109,987.55
DICIEMBRE	17,472.63	45,262.09	40,274.76	6,824.46	1,204.81	111,038.75
TOTAL	202,347.65	522,135.37	443,610.22	80,659.06	14,333.58	1,263,085.88

PROYECCIONES PARA EL Año 2005 SIN APLICAR EL PLAN

INGRESOS

	P	P	P	P	P
MESES	CONTADO	CREDITO	VTA. TOTAL	O/INGRE	TOTALES
ENERO	64,262.48	50,830.75	115,093.23	1,136.85	116230.0879
FEBRERO	88,066.68	27,595.88	115,662.56	1,397.55	117060.1083
MARZO	45,718.02	71,163.03	116,881.05	1,009.08	117890.1286
ABRIL	74,610.59	43,201.58	117,812.17	907.98	118720.149
MAYO	77,356.33	40,717.98	118,074.31	1,475.86	119550.1694
JUNIO	80,215.64	35,699.67	115,915.31	4,464.88	120380.1898
JULIO	89,670.74	29,569.70	119,240.44	1,969.77	121210.2102
AGOSTO	90,028.90	30,072.88	120,101.78	1,938.45	122040.2305
SEPTIEMBRE	89,592.11	31,606.70	121,198.81	1,671.44	122870.2509
OCTUBRE	103,726.60	17,442.74	121,169.34	2,530.93	123700.2713
NOVIEMBRE	73,036.34	50,184.39	123,220.73	1,309.57	124530.2917
DICIEMBRE	73,523.14	50,518.88	124,042.02	1,318.29	125360.3121
TOTAL	949,807.56	478,604.18	1,428,411.74	21,130.66	1,449,542.40

EGRESOS

	P	P	P	P	P	P
MESES	COMPRA	VENTAS	ADMON	FINAN	OTROS	TOTAL
ENERO	16,547.38	46,908.40	29,090.97	18,268.94	1,274.25	112089.943
FEBRERO	12,603.55	50,334.71	42,710.00	6,310.99	1,181.90	113141.141
MARZO	20,137.00	55,264.32	31,665.71	5,769.11	1,356.20	114192.339
ABRIL	13,888.05	29,513.04	66,783.37	4,243.95	815.13	115243.536
MAYO	12,336.61	57,737.73	38,770.81	6,117.18	1,332.41	116294.734
JUNIO	16,280.29	45,303.45	48,199.20	6,335.00	1,227.99	117345.932
JULIO	17,243.09	39,389.46	54,430.17	5,809.95	1,524.45	118397.13
AGOSTO	14,287.63	53,064.01	41,463.17	8,708.45	1,925.07	119448.328
SEPTIEMBRE	32,578.29	44,195.23	31,890.71	9,859.93	1,975.37	120499.526
OCTUBRE	26,093.26	64,609.61	23,243.34	6,512.48	1,092.03	121550.724
NOVIEMBRE	25,018.60	47,981.13	43,748.07	4,850.30	1,003.83	122601.921
DICIEMBRE	25,233.11	48,392.52	44,123.17	4,891.88	1,012.44	123653.119
TOTAL	232,246.85	582,693.61	496,118.69	87,678.15	15,721.07	1,414,458.37

PROYECCIONES PARA EL Año 2005 APLICANDO EL PLAN

INGRESOS

Probabilidad de Compra Pesimista 0% con Incremento de Precio

Año	Mes	Ingreso Proyectados	Probabilidad de Compra	Ingreso más Prob. Compra	Contado	Crédito	Otros Ingresos	Descuento Contado (5%)	Incremento Precio Contado	Incremento Precio Crédito	Ingresos con el Plan
2005	Diciembre	C\$ 125,360.31	C\$ -	C\$ 125,360.31	C\$ 64,262.48	C\$ 50,830.75	C\$ 1,136.85	C\$ 3,213.12	C\$ 12,852.50	C\$ 10,166.15	C\$ 145,165.83
2005	Noviembre	C\$ 124,530.29	C\$ -	C\$ 124,530.29	C\$ 88,066.68	C\$ 27,595.88	C\$ 1,397.55	C\$ 4,403.33	C\$ 17,613.34	C\$ 5,519.18	C\$ 143,259.47
2005	Octubre	C\$ 123,700.27	C\$ -	C\$ 123,700.27	C\$ 45,718.02	C\$ 71,163.03	C\$ 1,009.08	C\$ 2,285.90	C\$ 9,143.60	C\$ 14,232.61	C\$ 144,790.58
2005	Septiembre	C\$ 122,870.25	C\$ -	C\$ 122,870.25	C\$ 74,610.59	C\$ 43,201.58	C\$ 907.98	C\$ 3,730.53	C\$ 14,922.12	C\$ 8,640.32	C\$ 142,702.15
2005	Agosto	C\$ 122,040.23	C\$ -	C\$ 122,040.23	C\$ 77,356.33	C\$ 40,717.98	C\$ 1,475.86	C\$ 3,867.82	C\$ 15,471.27	C\$ 8,143.60	C\$ 141,787.28
2005	Julio	C\$ 121,210.21	C\$ -	C\$ 121,210.21	C\$ 80,215.64	C\$ 35,699.67	C\$ 4,464.88	C\$ 4,010.78	C\$ 16,043.13	C\$ 7,139.93	C\$ 140,382.49
2005	Junio	C\$ 120,380.19	C\$ -	C\$ 120,380.19	C\$ 89,670.74	C\$ 29,569.70	C\$ 1,969.77	C\$ 4,483.54	C\$ 17,934.15	C\$ 5,913.94	C\$ 139,744.74
2005	Mayo	C\$ 119,550.17	C\$ -	C\$ 119,550.17	C\$ 90,028.90	C\$ 30,072.88	C\$ 1,938.45	C\$ 4,501.44	C\$ 18,005.78	C\$ 6,014.58	C\$ 139,069.08
2005	Abril	C\$ 118,720.15	C\$ -	C\$ 118,720.15	C\$ 89,592.11	C\$ 31,606.70	C\$ 1,671.44	C\$ 4,479.61	C\$ 17,918.42	C\$ 6,321.34	C\$ 138,480.31
2005	Marzo	C\$ 117,890.13	C\$ -	C\$ 117,890.13	C\$ 103,726.60	C\$ 17,442.74	C\$ 2,530.93	C\$ 5,186.33	C\$ 20,745.32	C\$ 3,488.55	C\$ 136,937.67
2005	Febrero	C\$ 117,060.11	C\$ -	C\$ 117,060.11	C\$ 73,036.34	C\$ 50,184.39	C\$ 1,309.57	C\$ 3,651.82	C\$ 14,607.27	C\$ 10,036.88	C\$ 138,052.44
2005	Enero	C\$ 116,230.09	C\$ -	C\$ 116,230.09	C\$ 73,523.14	C\$ 50,518.88	C\$ 1,318.29	C\$ 3,676.16	C\$ 14,704.63	C\$ 10,103.78	C\$ 137,362.33
		C\$ 1,449,542.40	C\$ -	C\$ 1,449,542.40	C\$ 949,807.56	C\$ 478,604.18	C\$ 21,130.66	C\$ 47,490.38	C\$ 189,961.51	C\$ 95,720.84	C\$ 1,687,734.37

Probabilidad de Compra Pesimista 0% con Disminución de Precio

Año	Mes	Ingreso Proyectados	Probabilidad de Compra	Ingreso más Prob. Compra	Contado	Crédito	Otros Ingresos	Descuento Contado (5%)	Disminución Precio Contado	Disminución Precio Crédito	Ingresos con el Plan
2005	Diciembre	C\$ 125,360.31	C\$ -	C\$ 125,360.31	C\$ 64,262.48	C\$ 50,830.75	C\$ 1,136.85	C\$ 3,213.12	C\$ 12,852.50	C\$ 10,166.15	C\$ 99,128.54
2005	Noviembre	C\$ 124,530.29	C\$ -	C\$ 124,530.29	C\$ 88,066.68	C\$ 27,595.88	C\$ 1,397.55	C\$ 4,403.33	C\$ 17,613.34	C\$ 5,519.18	C\$ 96,994.45
2005	Octubre	C\$ 123,700.27	C\$ -	C\$ 123,700.27	C\$ 45,718.02	C\$ 71,163.03	C\$ 1,009.08	C\$ 2,285.90	C\$ 9,143.60	C\$ 14,232.61	C\$ 98,038.16
2005	Septiembre	C\$ 122,870.25	C\$ -	C\$ 122,870.25	C\$ 74,610.59	C\$ 43,201.58	C\$ 907.98	C\$ 3,730.53	C\$ 14,922.12	C\$ 8,640.32	C\$ 95,577.29
2005	Agosto	C\$ 122,040.23	C\$ -	C\$ 122,040.23	C\$ 77,356.33	C\$ 40,717.98	C\$ 1,475.86	C\$ 3,867.82	C\$ 15,471.27	C\$ 8,143.60	C\$ 94,557.55
2005	Julio	C\$ 121,210.21	C\$ -	C\$ 121,210.21	C\$ 80,215.64	C\$ 35,699.67	C\$ 4,464.88	C\$ 4,010.78	C\$ 16,043.13	C\$ 7,139.93	C\$ 94,016.37
2005	Junio	C\$ 120,380.19	C\$ -	C\$ 120,380.19	C\$ 89,670.74	C\$ 29,569.70	C\$ 1,969.77	C\$ 4,483.54	C\$ 17,934.15	C\$ 5,913.94	C\$ 92,048.56
2005	Mayo	C\$ 119,550.17	C\$ -	C\$ 119,550.17	C\$ 90,028.90	C\$ 30,072.88	C\$ 1,938.45	C\$ 4,501.44	C\$ 18,005.78	C\$ 6,014.58	C\$ 91,028.37
2005	Abril	C\$ 118,720.15	C\$ -	C\$ 118,720.15	C\$ 89,592.11	C\$ 31,606.70	C\$ 1,671.44	C\$ 4,479.61	C\$ 17,918.42	C\$ 6,321.34	C\$ 90,000.78
2005	Marzo	C\$ 117,890.13	C\$ -	C\$ 117,890.13	C\$ 103,726.60	C\$ 17,442.74	C\$ 2,530.93	C\$ 5,186.33	C\$ 20,745.32	C\$ 3,488.55	C\$ 88,469.93
2005	Febrero	C\$ 117,060.11	C\$ -	C\$ 117,060.11	C\$ 73,036.34	C\$ 50,184.39	C\$ 1,309.57	C\$ 3,651.82	C\$ 14,607.27	C\$ 10,036.88	C\$ 88,764.15
2005	Enero	C\$ 116,230.09	C\$ -	C\$ 116,230.09	C\$ 73,523.14	C\$ 50,518.88	C\$ 1,318.29	C\$ 3,676.16	C\$ 14,704.63	C\$ 10,103.78	C\$ 87,745.53
		C\$ 1,449,542.40	C\$ -	C\$ 1,449,542.40	C\$ 949,807.56	C\$ 478,604.18	C\$ 21,130.66	C\$ 47,490.38	C\$ 189,961.51	C\$ 95,720.84	C\$ 1,116,369.67

Probabilidad de Compra Media 15% con Incremento de Precio

Año	Mes	Ingreso Proyectados	Probabilidad de Compra	Ingreso más Prob. Compra	Contado	Crédito	Otros Ingresos	Descuento Contado (5%)	Incremento Precio Contado	Incremento Precio Crédito	Ingresos con el Plan
2005	Diciembre	C\$ 125,360.31	C\$ 18,804.05	C\$ 144,164.36	C\$ 76,583.77	C\$ 57,039.40	C\$ 1,410.97	C\$ 3,829.19	C\$ 15,316.75	C\$ 11,407.88	C\$ 167,059.80
2005	Noviembre	C\$ 124,530.29	C\$ 18,679.54	C\$ 143,209.84	C\$ 100,306.39	C\$ 33,763.42	C\$ 1,669.85	C\$ 5,015.32	C\$ 20,061.28	C\$ 6,752.68	C\$ 165,008.48
2005	Octubre	C\$ 123,700.27	C\$ 18,555.04	C\$ 142,255.31	C\$ 57,876.15	C\$ 77,289.46	C\$ 1,279.56	C\$ 2,893.81	C\$ 11,575.23	C\$ 15,457.89	C\$ 166,394.63
2005	Septiembre	C\$ 122,870.25	C\$ 18,430.54	C\$ 141,300.79	C\$ 86,687.14	C\$ 49,286.90	C\$ 1,176.65	C\$ 4,334.36	C\$ 17,337.43	C\$ 9,857.38	C\$ 164,161.24
2005	Agosto	C\$ 122,040.23	C\$ 18,306.03	C\$ 140,346.27	C\$ 89,351.29	C\$ 46,762.19	C\$ 1,742.72	C\$ 4,467.56	C\$ 17,870.26	C\$ 9,352.44	C\$ 163,101.40
2005	Julio	C\$ 121,210.21	C\$ 18,181.53	C\$ 139,391.74	C\$ 92,129.02	C\$ 41,702.78	C\$ 4,729.92	C\$ 4,606.45	C\$ 18,425.80	C\$ 8,340.56	C\$ 161,551.65
2005	Junio	C\$ 120,380.19	C\$ 18,057.03	C\$ 138,437.22	C\$ 101,502.54	C\$ 35,531.70	C\$ 2,233.00	C\$ 5,075.13	C\$ 20,300.51	C\$ 7,106.34	C\$ 160,768.94
2005	Mayo	C\$ 119,550.17	C\$ 17,932.53	C\$ 137,482.69	C\$ 101,779.12	C\$ 35,993.77	C\$ 2,199.86	C\$ 5,088.96	C\$ 20,355.82	C\$ 7,198.75	C\$ 159,948.32
2005	Abril	C\$ 118,720.15	C\$ 17,808.02	C\$ 136,528.17	C\$ 101,260.75	C\$ 37,486.48	C\$ 1,931.03	C\$ 5,063.04	C\$ 20,252.15	C\$ 7,497.30	C\$ 159,214.58
2005	Marzo	C\$ 117,890.13	C\$ 17,683.52	C\$ 135,573.65	C\$ 115,313.66	C\$ 23,281.42	C\$ 2,788.71	C\$ 5,765.68	C\$ 23,062.73	C\$ 4,656.28	C\$ 157,526.98
2005	Febrero	C\$ 117,060.11	C\$ 17,559.02	C\$ 134,619.12	C\$ 84,541.82	C\$ 55,981.96	C\$ 1,565.53	C\$ 4,227.09	C\$ 16,908.36	C\$ 11,196.39	C\$ 158,496.79
2005	Enero	C\$ 116,230.09	C\$ 17,434.51	C\$ 133,664.60	C\$ 84,947.04	C\$ 56,275.34	C\$ 1,572.45	C\$ 4,247.35	C\$ 16,989.41	C\$ 11,255.07	C\$ 157,661.73
		C\$ 1,449,542.40	C\$ 217,431.36	C\$ 1,666,973.76	C\$ 1,092,278.70	C\$ 550,394.81	C\$ 24,300.26	C\$ 54,613.93	C\$ 218,455.74	C\$ 110,078.96	C\$ 1,940,894.53

Ingresos Total	% Promedio
Contado	66%
Crédito	33%
Otros Ingresos	1%
Total	100%

Probabilidad de Compra Media 15% con Disminución de Precio

Año	Mes	Ingreso Proyectados	Probabilidad de Compra	Ingreso más Prob. Compra	Contado	Crédito	Otros Ingresos	Descuento Contado (5%)	Disminución Precio Contado	Disminución Precio Crédito	Ingresos con el Plan
2005	Diciembre	C\$ 125,360.31	C\$ 18,804.05	C\$ 144,164.36	C\$ 76,583.77	C\$ 57,039.40	C\$ 1,410.97	C\$ 3,829.19	C\$ 15,316.75	C\$ 11,407.88	C\$ 113,610.54
2005	Noviembre	C\$ 124,530.29	C\$ 18,679.54	C\$ 143,209.84	C\$ 100,306.39	C\$ 33,763.42	C\$ 1,669.85	C\$ 5,015.32	C\$ 20,061.28	C\$ 6,752.68	C\$ 111,380.55
2005	Octubre	C\$ 123,700.27	C\$ 18,555.04	C\$ 142,255.31	C\$ 57,876.15	C\$ 77,289.46	C\$ 1,279.56	C\$ 2,893.81	C\$ 11,575.23	C\$ 15,457.89	C\$ 112,328.38
2005	Septiembre	C\$ 122,870.25	C\$ 18,430.54	C\$ 141,300.79	C\$ 86,687.14	C\$ 49,286.90	C\$ 1,176.65	C\$ 4,334.36	C\$ 17,337.43	C\$ 9,857.38	C\$ 109,771.62
2005	Agosto	C\$ 122,040.23	C\$ 18,306.03	C\$ 140,346.27	C\$ 89,351.29	C\$ 46,762.19	C\$ 1,742.72	C\$ 4,467.56	C\$ 17,870.26	C\$ 9,352.44	C\$ 108,656.00
2005	Julio	C\$ 121,210.21	C\$ 18,181.53	C\$ 139,391.74	C\$ 92,129.02	C\$ 41,702.78	C\$ 4,729.92	C\$ 4,606.45	C\$ 18,425.80	C\$ 8,340.56	C\$ 108,018.93
2005	Junio	C\$ 120,380.19	C\$ 18,057.03	C\$ 138,437.22	C\$ 101,502.54	C\$ 35,531.70	C\$ 2,233.00	C\$ 5,075.13	C\$ 20,300.51	C\$ 7,106.34	C\$ 105,955.24
2005	Mayo	C\$ 119,550.17	C\$ 17,932.53	C\$ 137,482.69	C\$ 101,779.12	C\$ 35,993.77	C\$ 2,199.86	C\$ 5,088.96	C\$ 20,355.82	C\$ 7,198.75	C\$ 104,839.16
2005	Abril	C\$ 118,720.15	C\$ 17,808.02	C\$ 136,528.17	C\$ 101,260.75	C\$ 37,486.48	C\$ 1,931.03	C\$ 5,063.04	C\$ 20,252.15	C\$ 7,497.30	C\$ 103,715.69
2005	Marzo	C\$ 117,890.13	C\$ 17,683.52	C\$ 135,573.65	C\$ 115,313.66	C\$ 23,281.42	C\$ 2,788.71	C\$ 5,765.68	C\$ 23,062.73	C\$ 4,656.28	C\$ 102,088.95
2005	Febrero	C\$ 117,060.11	C\$ 17,559.02	C\$ 134,619.12	C\$ 84,541.82	C\$ 55,981.96	C\$ 1,565.53	C\$ 4,227.09	C\$ 16,908.36	C\$ 11,196.39	C\$ 102,287.28
2005	Enero	C\$ 116,230.09	C\$ 17,434.51	C\$ 133,664.60	C\$ 84,947.04	C\$ 56,275.34	C\$ 1,572.45	C\$ 4,247.35	C\$ 16,989.41	C\$ 11,255.07	C\$ 101,172.77
		C\$ 1,449,542.40	C\$ 217,431.36	C\$ 1,666,973.76	C\$ 1,092,278.70	C\$ 550,394.81	C\$ 24,300.26	C\$ 54,613.93	C\$ 218,455.74	C\$ 110,078.96	C\$ 1,283,825.12

Ingresos Total	% Promedio
Contado	66%
Crédito	33%
Otros Ingresos	1%
Total	100%

Probabilidad de Compra Media 30% con Incremento de Precio

Año	Mes	Ingreso Proyectados	Probabilidad de Compra	Ingreso más Prob. Compra	Contado	Crédito	Otros Ingresos	Descuento Contado (5%)	Incremento Precio Contado	Incremento Precio Crédito	Ingresos con el Plan
2005	Diciembre	C\$ 125,360.31	C\$ 37,608.09	C\$ 162,968.41	C\$ 88,905.05	C\$ 63,248.04	C\$ 1,685.08	C\$ 4,445.25	C\$ 17,781.01	C\$ 12,649.61	C\$ 188,953.77
2005	Noviembre	C\$ 124,530.29	C\$ 37,359.09	C\$ 161,889.38	C\$ 112,546.10	C\$ 39,930.95	C\$ 1,942.15	C\$ 5,627.30	C\$ 22,509.22	C\$ 7,986.19	C\$ 186,757.48
2005	Octubre	C\$ 123,700.27	C\$ 37,110.08	C\$ 160,810.35	C\$ 70,034.27	C\$ 83,415.89	C\$ 1,550.05	C\$ 3,501.71	C\$ 14,006.85	C\$ 16,683.18	C\$ 187,998.67
2005	Septiembre	C\$ 122,870.25	C\$ 36,861.08	C\$ 159,731.33	C\$ 98,763.68	C\$ 55,372.22	C\$ 1,445.32	C\$ 4,938.18	C\$ 19,752.74	C\$ 11,074.44	C\$ 185,620.32
2005	Agosto	C\$ 122,040.23	C\$ 36,612.07	C\$ 158,652.30	C\$ 101,346.26	C\$ 52,806.41	C\$ 2,009.58	C\$ 5,067.31	C\$ 20,269.25	C\$ 10,561.28	C\$ 184,415.52
2005	Julio	C\$ 121,210.21	C\$ 36,363.06	C\$ 157,573.27	C\$ 104,042.41	C\$ 47,705.88	C\$ 4,994.96	C\$ 5,202.12	C\$ 20,808.48	C\$ 9,541.18	C\$ 182,720.81
2005	Junio	C\$ 120,380.19	C\$ 36,114.06	C\$ 156,494.25	C\$ 113,334.34	C\$ 41,493.70	C\$ 2,496.22	C\$ 5,666.72	C\$ 22,666.87	C\$ 8,298.74	C\$ 181,793.14
2005	Mayo	C\$ 119,550.17	C\$ 35,865.05	C\$ 155,415.22	C\$ 113,529.35	C\$ 41,914.66	C\$ 2,461.28	C\$ 5,676.47	C\$ 22,705.87	C\$ 8,382.93	C\$ 180,827.55
2005	Abril	C\$ 118,720.15	C\$ 35,616.04	C\$ 154,336.19	C\$ 112,929.40	C\$ 43,366.27	C\$ 2,190.63	C\$ 5,646.47	C\$ 22,585.88	C\$ 8,673.25	C\$ 179,948.86
2005	Marzo	C\$ 117,890.13	C\$ 35,367.04	C\$ 153,257.17	C\$ 126,900.73	C\$ 29,120.09	C\$ 3,046.49	C\$ 6,345.04	C\$ 25,380.15	C\$ 5,824.02	C\$ 178,116.29
2005	Febrero	C\$ 117,060.11	C\$ 35,118.03	C\$ 152,178.14	C\$ 96,047.30	C\$ 61,779.52	C\$ 1,821.50	C\$ 4,802.37	C\$ 19,209.46	C\$ 12,355.90	C\$ 178,941.14
2005	Enero	C\$ 116,230.09	C\$ 34,869.03	C\$ 151,099.11	C\$ 96,370.95	C\$ 62,031.80	C\$ 1,826.60	C\$ 4,818.55	C\$ 19,274.19	C\$ 12,406.36	C\$ 177,961.12
		C\$ 1,449,542.40	C\$ 434,862.72	C\$ 1,884,405.12	C\$ 1,234,749.83	C\$ 622,185.43	C\$ 27,469.85	C\$ 61,737.49	C\$ 246,949.97	C\$ 124,437.09	C\$ 2,194,054.68

Ingresos Total	% Promedio
Contado	66%
Crédito	33%
Otros Ingresos	1%
Total	100%

Probabilidad de Compra Media 15% con Disminución de Precio

Año	Mes	Ingreso Proyectados	Probabilidad de Compra	Ingreso más Prob. Compra	Contado	Crédito	Otros Ingresos	Descuento Contado (5%)	Disminución Precio Contado	Disminución Precio Crédito	Ingresos con el Plan
2005	Diciembre	C\$ 125,360.31	C\$ 37,608.09	C\$ 162,968.41	C\$ 88,905.05	C\$ 63,248.04	C\$ 1,685.08	C\$ 4,445.25	C\$ 17,781.01	C\$ 12,649.61	C\$ 128,092.53
2005	Noviembre	C\$ 124,530.29	C\$ 37,359.09	C\$ 161,889.38	C\$ 112,546.10	C\$ 39,930.95	C\$ 1,942.15	C\$ 5,627.30	C\$ 22,509.22	C\$ 7,986.19	C\$ 125,766.66
2005	Octubre	C\$ 123,700.27	C\$ 37,110.08	C\$ 160,810.35	C\$ 70,034.27	C\$ 83,415.89	C\$ 1,550.05	C\$ 3,501.71	C\$ 14,006.85	C\$ 16,683.18	C\$ 126,618.61
2005	Septiembre	C\$ 122,870.25	C\$ 36,861.08	C\$ 159,731.33	C\$ 98,763.68	C\$ 55,372.22	C\$ 1,445.32	C\$ 4,938.18	C\$ 19,752.74	C\$ 11,074.44	C\$ 123,965.96
2005	Agosto	C\$ 122,040.23	C\$ 36,612.07	C\$ 158,652.30	C\$ 101,346.26	C\$ 52,806.41	C\$ 2,009.58	C\$ 5,067.31	C\$ 20,269.25	C\$ 10,561.28	C\$ 122,754.45
2005	Julio	C\$ 121,210.21	C\$ 36,363.06	C\$ 157,573.27	C\$ 104,042.41	C\$ 47,705.88	C\$ 4,994.96	C\$ 5,202.12	C\$ 20,808.48	C\$ 9,541.18	C\$ 122,021.50
2005	Junio	C\$ 120,380.19	C\$ 36,114.06	C\$ 156,494.25	C\$ 113,334.34	C\$ 41,493.70	C\$ 2,496.22	C\$ 5,666.72	C\$ 22,666.87	C\$ 8,298.74	C\$ 119,861.92
2005	Mayo	C\$ 119,550.17	C\$ 35,865.05	C\$ 155,415.22	C\$ 113,529.35	C\$ 41,914.66	C\$ 2,461.28	C\$ 5,676.47	C\$ 22,705.87	C\$ 8,382.93	C\$ 118,649.95
2005	Abril	C\$ 118,720.15	C\$ 35,616.04	C\$ 154,336.19	C\$ 112,929.40	C\$ 43,366.27	C\$ 2,190.63	C\$ 5,646.47	C\$ 22,585.88	C\$ 8,673.25	C\$ 117,430.59
2005	Marzo	C\$ 117,890.13	C\$ 35,367.04	C\$ 153,257.17	C\$ 126,900.73	C\$ 29,120.09	C\$ 3,046.49	C\$ 6,345.04	C\$ 25,380.15	C\$ 5,824.02	C\$ 115,707.97
2005	Febrero	C\$ 117,060.11	C\$ 35,118.03	C\$ 152,178.14	C\$ 96,047.30	C\$ 61,779.52	C\$ 1,821.50	C\$ 4,802.37	C\$ 19,209.46	C\$ 12,355.90	C\$ 115,810.41
2005	Enero	C\$ 116,230.09	C\$ 34,869.03	C\$ 151,099.11	C\$ 96,370.95	C\$ 62,031.80	C\$ 1,826.60	C\$ 4,818.55	C\$ 19,274.19	C\$ 12,406.36	C\$ 114,600.02
		C\$ 1,449,542.40	C\$ 434,862.72	C\$ 1,884,405.12	C\$ 1,234,749.83	C\$ 622,185.43	C\$ 27,469.85	C\$ 61,737.49	C\$ 246,949.97	C\$ 124,437.09	C\$ 1,451,280.57

Ingresos Total	% Promedio
Contado	66%
Crédito	33%
Otros Ingresos	1%
Total	100%

EGRESOS

Mes	Egresos Proyectados	Publicidad	Promociones	Empaque	Cuota Impresora	Egresos con el Plan
Diciembre	C\$ 123,653.12	C\$ 7,590.00	C\$ 2,000.00	C\$ 282.50	C\$ 17,329.58	C\$ 150,855.20
Noviembre	C\$ 122,601.92		C\$ 2,000.00	C\$ 282.50	C\$ 17,268.20	C\$ 142,152.62
Octubre	C\$ 121,550.72	C\$ 7,590.00	C\$ 2,000.00	C\$ 282.50	C\$ 17,206.82	C\$ 148,630.04
Septiembre	C\$ 120,499.53			C\$ 282.50	C\$ 17,145.44	C\$ 137,927.47
Agosto	C\$ 119,448.33			C\$ 282.50	C\$ 17,084.06	C\$ 136,814.89
Julio	C\$ 118,397.13			C\$ 282.50	C\$ 17,022.68	C\$ 135,702.31
Junio	C\$ 117,345.93			C\$ 282.50	C\$ 16,961.30	C\$ 134,589.73
Mayo	C\$ 116,294.73			C\$ 282.50	C\$ 16,899.92	C\$ 133,477.15
Abril	C\$ 115,243.54			C\$ 282.50	C\$ 16,838.54	C\$ 132,364.57
Marzo	C\$ 114,192.34			C\$ 282.50	C\$ 16,777.16	C\$ 131,252.00
Febrero	C\$ 113,141.14			C\$ 282.50	C\$ 16,715.78	C\$ 130,139.42
Enero	C\$ 112,089.94			C\$ 282.50	C\$ 16,654.40	C\$ 129,026.84
	C\$ 1,414,458.37	C\$ 15,180.00	C\$ 6,000.00	C\$ 3,390.00	C\$ 203,903.87	C\$ 1,642,932.24