



25-9-2015

## PROYECTO DE GRADO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO  
SINÉRGICA S.R.L.

Tutor: Suarez Fossaseca, Gabriel

Alumnas:

- Mage, Mariana Margot
- Pucheta Llorens, María Jimena

# ***Dedicatoria***



Dedicamos este trabajo a todas las personas que creyeron que llegaríamos y lograríamos realizar este gran paso; así mismo a todos los estudiantes en curso que comparten la misma visión que nosotras al comienzo de la carrera.

# ***Agradecimientos***



Agradezco infinitamente a mis padres, quienes inculcaron en mí el valor del estudio y formación profesional desde chica, y quienes trabajaron incansablemente para que pudiera lograrlo. A mis hermanos, por ser el sostén emocional, primordial e incondicional en lo que significó, personalmente, la nueva vida en la ciudad en todos los aspectos.-

Agradezco a mis amigos, a los viejos y a los nuevos, quienes no dudaron jamás de mi convicción y amor por ésta profesión; sabiendo festejar los logros, y más aún apuntalar los pasos en falso.-

A mis compañeros de carrera, parte fundamental de la vida estudiantil, por compartir días y horas de aprendizaje y estudio, que nos dejan las mejores anécdotas.-

A mi amiga y compañera de tesis, por lograr compartir abiertamente nuestra personalidad, vocación y amistad, que nos permitió recorrer sin dificultad éste camino y continuarlo.-

Mage, Mariana Margot

Quiero agradecer en primera instancia a mi familia, que son los que estuvieron en cada emoción, en días de muchos nervios, del aprendizaje puro. Siempre dándome fuerzas y buenas energías para seguir adelante poniendo todo.

A todas las personas que me acompañaron a lo largo de todos los años de estudio, algunos que siguen en mi vida y otros que ya no pero que han formado parte de este logro y estaré eternamente agradecida.

Gracias a mi gran amiga Doris que estuvo cada día y noche a mi lado haciéndome compañía cuando estudiaba para que no me sienta sola.

Gracias a mi compañera y amiga de tesis que fue también un gran aliento para seguir y que juntas llegamos hasta acá, después de tanto esfuerzo.

Gracias a los profesores que nos guiaron cuando lo necesitamos.

Gracias y más gracias a todos.

Pucheta Llorens Ma, Jimena.

Conjuntamente queremos agradecer a la Institución, a nuestros profesores por acompañarnos, guiarnos y formarnos como profesionales; y al Tribunal por darnos nuestra última evaluación y el broche de oro a nuestro esfuerzo y dedicación.

# Índice





## INDICE

1. Dedicatoria.....	Pág. 1
2. Agradecimiento.....	Pág. 3
3. Resumen.....	Pág. 13
4. Glosario.....	Pág. 15
5. Objetivos y Alcances del Trabajo.....	Pág. 18
6. Introducción .....	Pág. 20
7. CAPITULO I : “ <b>PRESENTACION DEL MARCO TEORICO</b> ”.....	Pág. 23
7.1. Introducción.....	Pág. 24
7.2. Plan de Negocio.....	Pág. 25
7.2.1.1. Estructura del Plan de Negocio.....	Pág. 26
7.2.1.2. Herramientas que intervienen en el Plan de Negocio.....	Pág. 30
7.2.1.2.1. Análisis de las Cinco fuerzas de Porter.....	Pág. 30
7.2.1.2.1.2. Análisis FODA.....	Pág. 36
8. CAPITULO II: “ <b>PRESENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> ” .....	Pág. 38
8.1. Introducción.....	Pág. 39
8.2. Investigación.....	Pág. 40
8.2.1.1. Justificación de la Investigación.....	Pág. 40
8.2.1.2. Viabilidad de la Investigación.....	Pág. 41
8.2.1.3. Delimitación de la Investigación.....	Pág. 41
8.2.1.4. Contexto de la Investigación.....	Pág. 42
8.3. Proceso de la Investigación.....	Pág. 43
8.3.1. Problema de la Investigación.....	Pág. 44
8.3.2. Objetivos de la Investigación.....	Pág. 44
8.3.3. Tipos de Investigación.....	Pág. 45
8.3.4. Hipótesis de la Investigación.....	Pág. 46
8.3.5. Fuente de Datos.....	Pág. 46
8.3.6. Diseño de Investigación.....	Pág. 47
8.3.7. Selección de la Muestra.....	Pág. 48
8.3.8. Recolección de Datos.....	Pág. 48
8.3.9. Análisis de Datos.....	Pág. 50

9. CAPITULO III: “ <b>ESTUDIO DEL MARCO CONTEXTUAL, ANALISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO, ANALISIS INTERNO Y EXTERNO</b> ”.....	Pág. 51
9.1. Introducción.....	Pág. 52
9.2. Marco Contextual.....	Pág. 53
9.2.1.1. Evolución y Análisis del Mercado de Diseño Gráfico.....	Pág. 53
9.2.1.2. Evolución y Análisis del Mercado de Diseño Publicitario.....	Pág. 55
9.2.1.3. Evolución y Análisis del Mercado de Fotografía.....	Pág. 57
9.2.1.4. Identificación de situaciones en los mercados.....	Pág. 59
9.3. Micro entorno.....	Pág. 61
9.3.1. Análisis de Destrezas y Factores del Éxito.....	Pág. 61
9.3.2. Activos Físicos Valiosos.....	Pág. 62
9.3.3. Activos Intangibles.....	Pág. 62
9.3.3.1.1. De Mercado.....	Pág. 63
9.3.3.1.2. De propiedad intelectual.....	Pág. 63
9.3.3.1.3. Humanos.....	Pág. 63
9.3.3.1.4. De la infraestructura.....	Pág. 63
9.3.4. Logros y Atributos.....	Pág. 64
9.3.5. De costos.....	Pág. 64
9.4. De mercado Potencial.....	Pág. 65
9.5. Macro entorno.....	Pág. 67
9.5.1. Factores Políticos.....	Pág. 67
9.5.2. Factores Económicos.....	Pág. 68
9.5.3. Factores Socioculturales.....	Pág. 68
9.5.4. Factores Ecológicos.....	Pág. 69
9.5.5. Factores Legales.....	Pág. 70
9.6. Análisis Externo.....	Pág. 71
9.6.1. Intensidad de Rivalidad entre Competidores.....	Pág. 71
9.6.2. Nuevos Participantes en el Mercado.....	Pág. 76
9.6.3. Poder de Negociación de los Compradores.....	Pág. 77
9.6.4. Poder de Negociación de los Proveedores.....	Pág. 79
9.6.5. Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos.....	Pág. 81
9.7. Análisis Interno.....	Pág. 82

9.7.1. Debilidades.....	Pág. 82
9.7.2. Fortalezas.....	Pág. 82
9.7.3. Amenazas.....	Pág. 83
9.7.4. Oportunidades.....	Pág. 83
10. CAPITULO IV: “PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO”.....	Pág. 85
10.1. Introducción.....	Pág. 86
10.2. Presentación y Descripción de la Empresa – Sinérgica S.R.L.....	Pág. 87
10.3. Misión y Visión.....	Pág. 88
10.4. Objetivos Organizacionales.....	Pág. 89
10.4.1.1. Objetivos Específicos.....	Pág. 89
10.4.1.2. Objetivos Generales.....	Pág. 89
10.5. Valores Empresariales.....	Pág. 90
10.6. Políticas Organizacionales.....	Pág. 91
10.6.1.1. Políticas Generales.....	Pág. 91
10.6.1.2. Políticas Específicas.....	Pág. 91
10.7. Plan de Operaciones.....	Pág. 93
10.7.1.1. Localización y Distribución Interna (Lay-Out).....	Pág. 93
10.7.1.2. Operaciones y Procesos.....	Pág. 95
10.7.1.3. Gestión de Pedidos.....	Pág. 96
10.7.1.4. Mantenimiento y Aseo.....	Pág. 99
10.8. Organización y Recursos Humanos.....	Pág. 100
10.8.1.1. Forma Jurídico Legal.....	Pág. 100
10.8.1.2. Denominación.....	Pág. 100
10.8.1.3. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.....	Pág. 101
10.8.1.4. Organigrama.....	Pág. 109
10.9. Plan de Promoción y Marketing.....	Pág. 110
10.9.1.1. Segmentación y Publico Objetivo.....	Pág. 110
10.9.1.2. Análisis del Producto/Servicio.....	Pág. 111
10.9.1.3. Análisis de Precio.....	Pág. 112
10.9.1.4. Análisis de Distribución.....	Pág. 114
10.9.1.5. Análisis de Promoción.....	Pág. 115
10.9.1.6. Conclusión del Plan de Marketing.....	Pág. 119

10.10.	Control de Gestión.....	Pág. 120
10.10.1.1.	Componentes del Modelo.....	Pág. 120
10.10.1.1.1.	Planeación del sistema de contralor.....	Pág. 121
10.10.1.1.2.	Identificación de las Áreas Claves.....	Pág. 121
10.10.1.1.3.	Diseño de factores del éxito para cada área.....	Pág. 122
10.10.1.1.4.	Diseño de indicadores.....	Pág. 123
10.10.1.1.5.	Diseño de instrumentos de medición.....	Pág. 125
10.10.1.1.6.	Técnicas de presentación de la información.....	Pág. 126
10.10.1.1.7.	Implantación de Sistema de Control.....	Pág. 127
11.	CONCLUSIONES GENERALES DE LA PROPUESTA DE NEGOCIO.....	Pág. 129
12.	Bibliografía.....	Pág. 132
13.	Anexo I.....	Pág. 134
14.	Anexo II.....	Pág. 136

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 – Variables Directas e Indirectas de la Investigación.....	Pág. 42
Tabla 2 – Clasificación de Activos Intangibles.....	Pág. 63
Tabla 3 – Costos Fijos y Variables.....	Pág. 64
Tabla 4 – Ejes de la Competencia y Contrapartidas.....	Pág. 76
Tabla 5 – Factores Influyentes en el Análisis de Precios.....	Pág. 112
Tabla 6 – Factores del Éxito.....	Pág. 122
Tabla 7 – Indicadores de Gestión.....	Pág. 123
Tabla 8 – Instrumentos de Medición.....	Pág. 125

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 – Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	Pág. 35
Ilustración 2 – Distribución de Agencias de Diseño Gráfico en Córdoba.....	Pág. 72
Ilustración 3 – Distribución de Agencias de Fotografía en Córdoba.....	Pág. 72
Ilustración 4 – Distribución de Agencias de Publicidad en Córdoba.....	Pág. 72
Ilustración 5 – Lay Out Empresarial.....	Pág. 93

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 – Proceso de Investigación.....	Pág. 43
Gráfico 2 – Descripción visual de Costos.....	Pág. 64
Gráfico 3 – Comunicación Visual.....	Pág. 73
Gráfico 4 – Diagrama de Flujo de Gestión de Pedidos.....	Pág. 98
Gráfico 5 – Diagrama de Flujo de Puestos de Trabajo.....	Pág. 108
Gráfico 6 – Organigrama Empresarial.....	Pág. 109
Gráfico 7 – Distribución Comercial (1).....	Pág. 114
Gráfico 8 – Distribución Comercial (2).....	Pág. 114
Gráfico 9 – Comunicación Integrada.....	Pág. 115

# ***Resumen***



El trabajo a continuación, se desarrolla y presenta como Trabajo Final de Grado a la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, con el objeto de una evaluación y calificación a los conocimientos adquiridos durante la misma, abriéndonos paso así al profesionalismo.

El principal objetivo del desarrollo es el de dar viabilidad a una empresa que conjuga y comparte en sinergia las profesiones de Diseño Gráfico, Publicidad y Fotografía.-

Los objetivos específicos apuntan a la creación y aplicación efectiva de los Planes de Recursos Humanos, Operaciones, de Marketing y Control de Gestión, de modo que proporcionen al negocio las herramientas necesarias para su éxito.-

El mismo fue realizado en marco a la creación de un Plan de Negocio, cuya metodología se basó, en primera instancia, en el establecimiento del contexto sobre el cual se trabajó, seguido por la enmarcación de métodos de investigación y herramientas estratégicas, que al aplicarlas mediante análisis administrativos, permitieron obtener un diagnóstico actual de los mercados para concluir en la creación de dicho Plan.

Durante la realización del trabajo, y a su culminación, los principales hallazgos fueron:

- Mercado abierto a nuevos inversionistas, con sus barreras de entrada relativamente bajas.-
- Competencia media/alta, pero con posibilidades de diferenciación de productos y servicios.-
- Plan de Marketing viable y contribuyente a aplicación de estrategias competitivas.-
- Viabilidad del Proyecto mismo en el entorno real.-

Dejamos a disposición del lector el desarrollo completo.-

# ***Glosario***





## A

*Análisis FODA:* Metodología de estudio de la situación de una empresa o proyecto; analiza sus características internas y sus situaciones externas. Sus siglas corresponden a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.-

*Análisis PESTEL:* Herramienta estratégica útil para comprender los ciclos del mercado, la posición de una empresa o la dirección operativa. Sus siglas corresponden a Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos.-

## E

*Estudio/Análisis de Mercado:* Tipo de investigación descriptiva; consiste en la iniciativa empresarial, con el fin de hacerse una idea sobre la viabilidad comercial de una actividad económica.

## M

*Marco Teórico:* Etapa en la que se reúne información documental para confeccionar el diseño metodológico de la investigación: la información recogida para el Marco Teórico nos proporcionará un conocimiento de la teoría que le da significado a la investigación.

*Marco Contextual:* Etapa en que se define el contexto que ofrece la aplicación de los métodos y herramientas del marco teórico en una investigación.

*Modelos Cinco Fuerzas de Porter:* Herramienta de gestión que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de las cinco fuerzas.

## P

*Plan de Negocio:* Declaración formal de un conjunto de objetivos correspondientes a una iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyecto y evaluación.

*Porter, Michael Eugene:* (N. 1947) Profesor de la Harvard Business School, y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresas; crea y promueve el Modelo de las Cinco Fuerzas en Junio de 2008.-

## **S**

*Sinérgica*: Nombre propio, seleccionado para el proyecto que se propone. Deriva de la palabra sinergia, cuyo significado responde a un fenómeno por el cual actúan en conjunto, varios factores, creando así un efecto más grande.-

# *Objetivos y Alcances*



El objetivo general del presente trabajo es brindar el conjunto de herramientas y estrategias administrativas, mediante un análisis y estudio de mercado afin, a un proyecto empresarial basado en la sinergia de las profesiones de Diseño Gráfico, Publicidad y Fotografía, para hacer posible su viabilidad de manera eficaz y eficiente.

Los objetivos específicos son:

- Analizar los mercados en cuestión.
- Realizar un diagnóstico sobre el funcionamiento y características actuales de los mercados.
- Investigar y seleccionar las herramientas estratégicas adecuadas.
- Aplicar las herramientas estratégicas correspondientes para formular un plan de negocio.
- Desarrollar el plan de negocio.
- Verificar y demostrar la viabilidad del proyecto.

El alcance del trabajo es la presentación de una Propuesta de Negocio, que se aplicará y utilizará para la puesta en marcha de la empresa Sinérgica SRL, en la ciudad de Córdoba.

# ***Introducción***



Tanto el Diseño, como Publicidad y Fotografía han ido recobrando importancia en el mundo empresarial, ya que sin ellos no existiría la imagen de un producto o servicio, su difusión o comercialización, al momento de darse a conocer o cuando debe promocionarse.

Estas tres ramas resultan imprescindibles para la obtención de una buena imagen capaz de causar impacto y persuasión que derive en el consumo de tal producto y servicio.

Actualmente las empresas buscan cada vez más, una mejor posición de sus productos, a través de una publicidad llamativa, imágenes de calidad o diseños innovadores que los representen, es por ello el auge e importancia de estas ramas gráficas y de comunicación.

En el presente Trabajo de Grado se elabora un plan de negocio y marketing, para la creación de una empresa de diseño gráfico, publicitario y fotografía, ubicada en Córdoba, dedicada a la creación de comunicación visual y servicios de impresiones técnicas. El fin del plan de empresa es concluir si el proyecto resultaría viable en el largo plazo.

Para alcanzar dichas conclusiones se ha realizado un análisis profundo de las diferentes decisiones y estrategias que se plantean para la empresa. En primer lugar se ha realizado una pequeña introducción en la que se desarrolla el antecedente de cada mercado en cuestión, con el fin de introducir al lector en trabajo realizado e internamente tomar las variantes que la evolución de los mercados ofrece para la creación de nuevas tácticas y estrategias.

A continuación, se ha estudiado el entorno de la empresa, tanto a nivel externo como interno, como también su competencia directa. A partir de este estudio se ha elaborado una matriz DAFO que resume las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas con las que probablemente la empresa contará al incorporarse al mercado, dadas las condiciones actuales.

Posteriormente, se ha elaborado un Plan de Operaciones en el que se ubica a la empresa de una forma estratégica y se establecen los procesos y operaciones necesarios para su actividad habitual.

Seguidamente se ha procedido a establecer la forma jurídica de la empresa, así como a establecer los puestos de trabajo necesarios y sus descripciones correspondientes, su estructura organizativa y sus objetivos.

Por último se ha elaborado un Plan de Marketing en el que se establecen las particularidades de los productos y servicios que diferencia a la empresa de su competencia, los precios de los mismos, la táctica de comunicación de la empresa y los diferentes canales de distribución con los que contará, estableciendo así un conjunto de estrategias para cada componente del marketing, que la empresa pondrá en funcionamiento para lograr así la viabilidad y cumplimiento de objetivos propuestos.

# Capítulo I



## ***“PRESENTACION DEL MARCO TEORICO”***



## ***Introducción***

Se expone el Marco Teórico, compuesto por el modelo de Plan de Negocio a utilizar y las Herramientas Estratégicas a aplicar. Dicha información comprende las bases del desarrollo del trabajo, constituyendo así la referencia teórica.

## **Plan de Negocio**

---

El Plan de Negocios es un documento escrito, que sigue un proceso metódico, progresivo, realista, y orientado a la acción, en el que se incluyen las funciones futuras que deberán ejecutarse, tanto por el administrador como por sus colaboradores, para el manejo de los recursos que dispone la organización, encaminar el logro de los objetivos y metas, y que al mismo tiempo, implante los elementos que permitirán controlar dicho logro. Es primordial concentrarse en el objetivo fundamental y que éste sea claro, que sea fácilmente de comunicar, coherente y que sus resultados sean medibles.

El valor principal del plan de negocios es entonces, la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales con las respectivas definiciones de lo que es un plan de negocios.

Un plan de negocios define a la empresa con precisión, identifica sus metas y sirve como currículum de la compañía. Ayuda a asignar los recursos de forma apropiada, manejar complicaciones imprevistas y tomar buenas decisiones para el negocio; es un elemento crucial para cualquier actividad comercial o económica, porque proporciona información organizada y especificada de su compañía y de cómo garantizar la inversión realizada.

Se debe entender que cada plan de negocios es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría son similares. Por lo general, lo complejo que puede ser un plan de negocios es directamente proporcional a la complejidad de la empresa.

Tantos los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo.

Se tomó la decisión de elaborar un plan de negocio teniendo en cuenta que el mismo es una herramienta útil que especifica y orienta los objetivos haciendo uso de información y análisis adecuados.

La ventaja de un plan de negocios es que facilita la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible.

## **Estructura del Plan de Negocio**


---


Como se mencionaba con anterioridad, cada plan tiene su estructura particular dependiendo de quién lo realice y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita tener formatos idénticos para todos los casos.


Establecemos a continuación el contenido de la estructura del plan de negocio, sobre la cual nos basamos para su desarrollarlo:

- ✚ **Índice**
- ✚ **Resumen:** es una breve reseña que sirve de orientación al lector. Se desarrolla el objeto del trabajo realizado, los objetivos que se pretenden alcanzar y los hallazgos fundamentales.
- ✚ **Introducción:** es la presentación del trabajo en sí, donde se explica lo que se llevará a cabo y de qué forma.
- ✚ **Marco Teórico:** en el mismo se expone la teoría que sustenta el trabajo desarrollado; es decir sobre lo que se hace referencia y cuál es la base teórica utilizada.
- ✚ **Diseño de la investigación:** explica de qué forma fueron recopilados los datos para la obtención de la información necesaria para realizar el Plan. El proceso de la investigación es un conjunto de pasos sucesivos que describen las tareas que deberán realizarse para llevar a cabo un estudio de investigación de mercados. Este conjunto, incluye:
  - Establecimiento del Problema
  - Establecimiento de los Objetivos de la Investigación
  - Tipos de Investigación
  - Planteamiento de la Hipótesis y definición de variables
  - Fuentes de Datos
  - Diseño del plan de Investigación

- Selección de la Muestra
- Recopilación de Datos
- Preparación y Análisis de Datos
- Interpretación, Preparación Y Presentación del Informe Con Los Resultados.

 **Marco Contextual:** precede al diseño de investigación, ya que lo que se desarrolla en el mismo es el resultado y conclusión del análisis de datos de la investigación realizada, comprendida en los análisis Micro y Macro entorno, como también Interno y Externo de la empresa, aplicando las estrategias seleccionadas.

 **Presentación de la empresa:** contiene las características básicas y fundamentales a modo de presentación de la organización, las cuales definen su objetivo y rumbo dentro del mercado.

 **Plan de Operaciones:** resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. La empresa dispone de una serie de recursos, materiales y humanos, gracias a los cuales se consiguen llevar a cabo las tareas necesarias para cumplir sus objetivos. Para que esto funcione es precisa una coordinación y organización de todos ellos. Indudablemente el recurso más importante de que disponen las empresas son sus empleados. Constituyen el elemento más importante de la organización. Por tanto es imprescindible definir la política de personal y captar las personas adecuadas. Estructura Organizacional: La estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos de desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

El proceso para instituir la estructura se inicia determinando las funciones básicas en que se pueden dividir las distintas tareas, atendiendo a su especialización y en paralelo la agrupación en torno a departamentos, actividades o secciones (que también se pueden denominar divisiones, áreas, gerencias). Es indispensable

detallar la estructura esencial de la organización, de manera que quede claro a qué parte de la misma pertenece cada función y cómo se encuentran distribuidas las responsabilidades.

El elemento más significativo de la estructura está compuesto por los diferentes puestos de trabajo, cada uno de los cuales lleva asociado un nivel de autoridad y de responsabilidad. Por esto habrá que describir cuáles son estas posiciones y las personas adecuadas para los puestos de mayor responsabilidad.



**Plan de Marketing:** debe adaptarse a la situación de la compañía y debe adaptar sus estrategias a las circunstancias particulares del escenario de mercado y de sus actores: la Compañía, los Consumidores, los Canales y los Competidores.

Segmentación del Mercado: La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Los beneficios de la Segmentación de mercados son:


- Permite la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas.
- Las empresas de tamaño mediano pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado.
- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.

- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

Marketing Mix: La mezcla de mercadotecnia consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las numerosas posibilidades se pueden reunir en cuatro grupos de variables, conocidas como las cuatro P: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

- ✓ Producto: Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles. Se debe prestar atención a si existe una necesidad u oportunidad para modificar el producto, crear nuevos o extender la línea actual de productos.
- ✓ Precio: El precio es la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por el producto/servicio, y que le da como resultado la satisfacción de una necesidad.
- ✓ Plaza: Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que éste pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial. En muchos casos estos canales incluyen una red organizada de fabricantes, comerciantes mayoristas y minoristas que desarrollan relaciones y trabajan juntos para poner los productos de manera conveniente a disposición de los compradores.
- ✓ Promoción: La promoción es el elemento de la mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario. Se encuentra constituida por:
  - Mezcla Promocional
  - Venta Personal
  - Publicidad
  - Promoción de Ventas

- Relaciones Públicas
- Propaganda
- Merchandising

 **Plan de Control de Gestión:** se desarrolla aquí el conjunto de procesos que la empresa aplicará para asegurarse de que las tareas estén encaminadas a la consecución de los objetivos previamente planteados. El modelo que se aplicará en éste caso, consta de las siguientes etapas:

- Planeación del sistema a controlar.
- Identificación de las áreas claves.
- Diseño de los factores del éxito para cada área.
- Diseño de indicadores.
- Diseño de instrumentos de medición.
- Técnicas de presentación de la información.
- Implantación del Sistema de Control.

 **Conclusiones generales del Plan**

### ***Herramientas que intervienen en el Plan de Negocio***

Todo Plan de Negocio, se basa en un plan estratégico que de manera funcional, interviene en la formulación de la estructura empresarial. Para ello es necesario la selección e implementación de las herramientas estratégicas que lo conforman.

Entre ellas encontramos el “Método de las 5 Fuerzas de Porter” (1986) que en su implementación ofrecerá información del ambiente externo, y la técnica estratégica del “Análisis FODA” que contribuirá con información para la toma de decisiones.

### ➤ **Análisis del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector

o de una empresa. Esta herramienta es importante cuando se trata de diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y de reconocer las habilidades estratégicas que pueden tener cada empresa para crear estrategias que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Cuándo se utiliza el análisis de las 5 fuerzas de Porter

- Cuando deseas desarrollar una ventaja competitiva respecto a tus rivales.
- Cuando deseas entender mejor la dinámica que influye en tu industria y/o cuál es tu posición en ella.
- Cuando analizas tu posición estratégica y buscas iniciativas que sean disruptivas y te hagan mejorarla.

### **Las 5 Fuerzas de Porter:**

- 1- Intensidad de la rivalidad entre los competidores.
- 2- Amenaza de nuevos entrantes.
- 3- Amenaza de los sustitutos.
- 4- Poder de negociación de los proveedores.
- 5- Poder de negociación de los compradores.

### *La rivalidad entre los competidores*

Para una empresa resulta 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 precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Generalmente, entre más competido sea un mercado o segmento, menos rentable será. La rivalidad entre los competidores es el resultado de las 4 fuerzas y depende de varios factores entre los cuales vale la pena mencionar:

- El poder que tengan la competencia
- El poder que tengan los proveedores
- La amenaza de que surjan nuevos proveedores
- La amenaza de que surjan productos sustitutos
- El crecimiento industrial
- La sobrecapacidad industrial
- La existencia de barreras de salida
- Nivel de diversidad de los competidores.



### *Amenaza de entrada de nuevos entrantes*

El mercado o el segmento no resulta atractivo 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. Si aparecen nuevos competidores, la competencia favorecerá a los consumidores al disminuir los precios de los productos dentro de la misma categoría, y además los costos se elevarán ya que la empresa deberá realizar gastos adicionales para lograr mantener su cuota de mercado. La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá de los siguientes factores:

- Hay barreras de entrada, y son difíciles de franquear
- Posibilidad de lograr economías de escala
- Diferenciación de los productos
- El valor de la marca
- Los costos para el cambio
- Cuanto capital se necesita
- Posibilidad de acceso a los canales distribución
- Ventajas absolutas de costos
- Ventajas en la curva de aprendizaje
- Posibles represalias
- Tecnología mejorada o ventajas tecnológicas
- Demandas judiciales
- Expectativas del mercado

### *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. Por ejemplo, una patente de medicamento o una tecnología muy difícil de copiar nos permitiría fijar los precios, permitiéndonos una muy alta rentabilidad. Sin embargo, si en el mercado existen muchos productos iguales o similares al nuestro entonces la rentabilidad del segmento bajará. Algunos de los factores que podemos mencionar en cuanto a la amenaza de ingreso de productos sustitutos son:

- Qué tan propenso es el comprador a sustituir
- Los precios de los productos sustitutos

- Los costos o la facilidad de cambio del comprador
- El nivel de percepción en cuanto a la diferenciación del producto o servicio
- La disponibilidad de productos sustitutos cercanos
- La existencia de suficientes proveedores

#### *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 situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante, con el fin de aumentar los precios. Estos son algunos de los factores asociados al poder de negociación de los proveedores:

- La tendencia a sustituir por parte del comprador
- La evolución de los precios de los suministros sustitutos
- Los costos de cambio a los cuales debe hacer frente el comprador
- La percepción del nivel de diferenciación de los productos
- La cantidad de productos sustitutos que estén disponibles en el mercado
- La facilidad para sustituir un producto
- La disponibilidad de información sobre productos sustitutos
- la calidad de los productos sustitutos

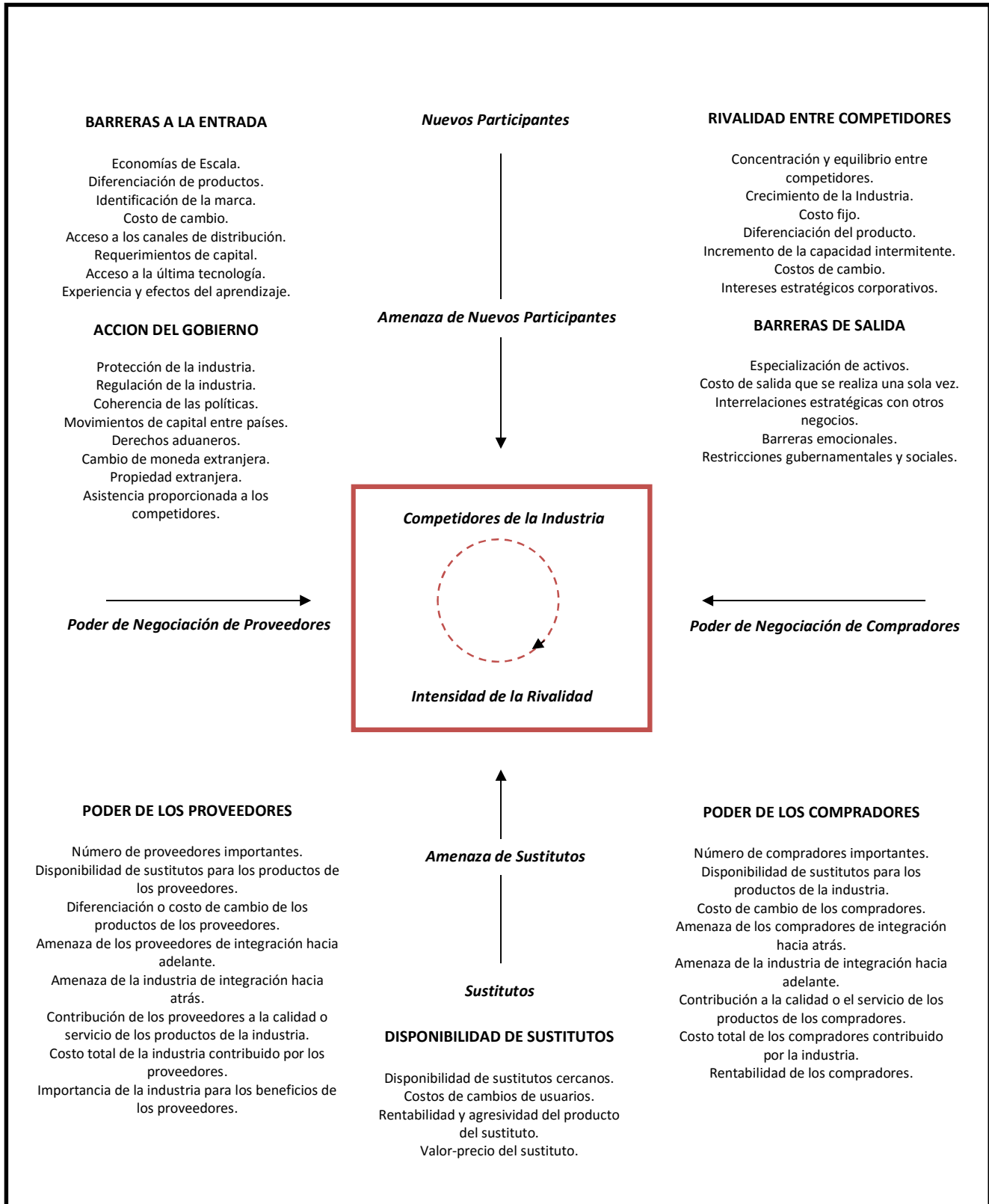
#### *Poder de negociación de los compradores*

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. 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. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás, lo que les serviría como instrumento de reducción de precios y conjuntamente pueden satisfacer sus propias necesidades. Entre los factores del poder de negociación de los compradores podemos resaltar:

- Cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto
- Qué tan dependiente es la empresa de sus canales de distribución
- La flexibilidad para negociar, en particular cuando se trata de industrias con costos fijos elevados
- El volumen de compras
- Las facilidades que tenga el cliente para cambiarse de proveedor
- La disponibilidad de información para los compradores
- Productos sustitutos que puedan existir
- Qué tan sensibles son los compradores con respecto al precio
- Las ventajas diferenciales de nuestro producto
- La posibilidad de integración hacia atrás

Gráficamente, se presentan los elementos que componen la estructura de una industria según el análisis de las 5 fuerzas, y su modo de interacción.

Ilustración 1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Porte, M (1986), Estrategia Competitiva, CECSA, México

### ➤ **Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un Tabla de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Es una herramienta que facilita el análisis de Situación Interna, por medio del FODA se realiza una evaluación de los factores principales que se espera influyan en el cumplimiento de propósitos básicos de la empresa o institución; requiere escudriñar y de alguna manera predecir lo que se supone va ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que hacer para estar preparado.

Las *Oportunidades* se consideran al conjunto de factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Algunos de los factores que analizaremos y que contribuyen al desarrollo empresarial son:

- Circunstancias externas que mejoran la situación empresarial.
- Que tendencias del mercado favorecen a la empresa.
- Cambios tecnológicos que se presentan en el mercado.
- Cambios normativos y legales que se están presentando.
- Cambios en los patrones sociales y de estilos de vida que se están presentando.

Las *Amenazas* por su parte, son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. Los factores que analizamos, son:

- Obstáculos que enfrenta la empresa.
- Los quehaceres de los competidores.
- Existencia de problemas de recursos de capital.
- Amenazas que puedan impedir la actividad de la empresa definitivamente.

Las *Fortalezas*, son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otras, que en nuestro caso analizamos:

- Destrezas importantes.
- Activos físicos valiosos.
- Activos intangibles.
- Capacidades competitivas.

- Logro o atributos.
- Análisis de Costos.

Las *Debilidades*, en cambio, son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, entre otras, de las cuales analizamos:

- Deficiencias en habilidades.
- Deficiencia en activos físicos.
- Carencia de activos.
- Ausencia de alianzas estratégicas.
- Ausencia de capacidades.
- Carencia de intangibles.

Una vez introducido el lector en las unidades de negocio que formarán parte de la propuesta final, y presentada la base teórica sobre la que se trabajó durante todo el proyecto, se procede a la aplicación de las mismas al entorno actual.

# **Capítulo II**



***“PRESENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN”***

## ***Introducción***

En el presente capítulo se aborda el diseño de investigación empleado para la recolección de información.

Luego del planteamiento del problema de investigación y su hipótesis, en su cuerpo se desarrolla la parametrización que se tuvo en cuenta a la hora de realizar la recolección de datos; explicando los tipos de investigación que se implementaron, las delimitaciones y contexto, los métodos de recolección de datos y el análisis de los mismos.



## **Investigación**

---

La investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos, fenómenos o relaciones de un determinado ámbito de la realidad.

Sus características principales:

- Es una indagación o búsqueda de algo para recoger nuevos conocimientos de fuentes primarias que permiten enriquecer el acervo de una ciencia o una disciplina.
- Exige comprobación y verificación del hecho o fenómeno que se estudia mediante la confrontación empírica.
- Trasciende las situaciones o casos particulares para hacer inferencias de validez general.
- Es una exploración sistemática a partir de un marco teórico en el que encajan los problemas o las hipótesis como encuadre referencial.
- Utiliza una serie de instrumentos metodológicos para obtener datos, registrarlos y comprobarlos.
- Se registra y expresa en un informe, documento o estudio.

Para la elaboración de un Plan de Negocio, se requiere llevar a cabo un Proceso de Investigación, cuyo fin será determinar una metodología a seguir, ya que la misma comprenderá una guía que resultará útil para cumplir con los objetivos planteados al principio de la tesis, y así llegar a las conclusiones del estudio.

Las investigaciones se efectúan con un propósito definido, y dicho propósito debe ser lo suficientemente fuerte para que se justifique la realización; es necesario explicar porque conviene llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivarán de ella.

### Justificación de la Investigación

Mediante la investigación se pretende la elaboración de un Plan de Negocio que propone una nueva modalidad de negocio, cuyo pilar fundamental es la integración de conocimientos y técnicas de trabajo, planteando de ésta manera una renovación comercial.

La aplicación de las distintas herramientas estratégicas permite avanzar en la nueva modalidad comercial; y la aplicación del plan de negocio contribuye a la viabilidad de la misma.

Para los consumidores resultará provechoso, ya que sus necesidades se encontrarán cubiertas en un mismo lugar, tanto así para la empresa que mediante la sinergia reducirá costos y tiempos de producción, cuyo impacto será directo sobre los requerimientos de los potenciales clientes.

### Viabilidad de la Investigación

Resulta necesario considerar también el aspecto de viabilidad o factibilidad del desarrollo de la investigación, tomando en cuenta la disponibilidad de recursos humanos, financieros y materiales que determinarán el alcance de la misma.

En éste proyecto, el método establecido permite la factibilidad del proceso de información, ya que los recursos humanos disponibles resultan suficientes, los materiales que se utilizan son propiedad de los investigadores por lo que no insumen en costos extras ni resulta necesario el financiamiento de los procesos que se llevarán a cabo. El tiempo estimado es de 6 a 8 meses.

### Delimitación de la investigación

Representa una guía, además es un indicador de lo que se busca o se pretende probar.

En el presente caso, la temática de la investigación se encuentra delimitada a:

- El conjunto de estrategias empleadas para la libre competencia y subsistencia en el mercado por parte del Diseño Gráfico, Fotografía y Publicidad, que operan actualmente en la ciudad de Córdoba.
- El comportamiento de la demanda dividida de acuerdo a su consumo en alumnos universitarios, empresas, emprendedores y unipersonales.
- El funcionamiento en general de la Oferta-Demanda, para la búsqueda de nuevos nichos de mercados, o bien de productos y tendencias innovadoras que permitan la instalación de una nueva empresa que logre la retroalimentación y sinergia entre las 3 ramas profesionales.

## El Contexto de la Investigación

Los parámetros que se ponderan en la investigación del presente trabajo, se refieren al funcionamiento del mercado tanto del Diseño Gráfico, como de Publicidad y Fotografía, en la ciudad de Córdoba, antecedido por una revisión de su evolución a nivel general en el país, y especificándose en el desenvolvimiento actual.

Dentro de dicho contexto, se centraliza la investigación también en mercados afines de las profesiones en cuestión, que poseen incidencia directa o indirecta en el funcionamiento, como por ejemplo mercado de la imprenta; y en la demanda en general, que puede verse dividida, de acuerdo al consumo y necesidades, en alumnos universitarios, empresas, emprendedores y unipersonales.

Las variables que intervienen durante la investigación se muestran en la siguiente tabla:

*Tabla 1. Variables directas e indirectas de la investigación*

<b>Variable Directa</b>	<b>Variable Indirecta e Interviniente</b>
<b>Oferta</b>	Desenvolvimiento diario
	Técnicas estratégicas que llevan a cabo
	Técnicas y niveles de competitividad
	Posibles barreras de los mercados
	Cantidad y Calidad de oferta y oferentes
	Nivel de incidencia en los mercados respectivos
	Productos ofrecidos
	Precios competitivos
	Costos reales de inversión
	Promociones existentes
<b>Demanda</b>	Necesidades reales y existentes
	Nichos de mercados
	Modo y tendencia del consumo
	Productos de consumo cotidiano
	Nivel de satisfacción real, existente.

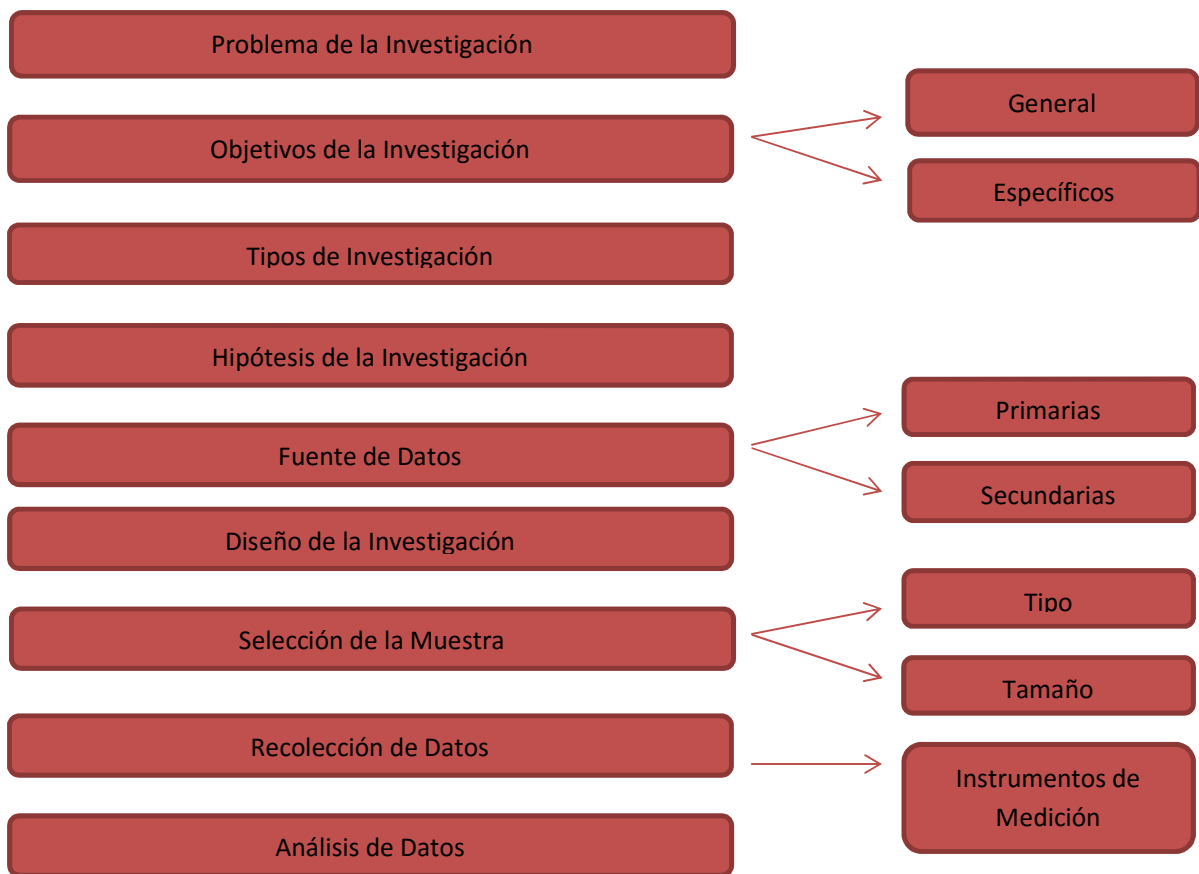
## Proceso de la Investigación

---

Es un desarrollo teórico que formaliza, describe y establece las normas, objetivos, técnicas y los procedimientos más importantes a seguir para una investigación específica.

Gráfico 1 – Proceso de Investigación

---



### **Problema de la Investigación**

Hernandez Et. Al (2003) supone que plantear el problema es enfocar con mayor precisión la idea de la investigación.-

Los criterios de planteamiento del problema, son:

- Debe expresar una relación entre dos o más variables.
- Debe estar formulado claramente y sin ambigüedad.
- El planteamiento implica la posibilidad de prueba empírica; es decir, de poder observarse en la realidad.

Entonces, el problema de investigación de éste proyecto será:

“¿Cuáles son las posibilidades reales del mercado, para insertar un nuevo negocio que trabaja mediante la sinergia de técnicas y conocimientos de las profesiones Diseño Gráfico, Publicidad y Fotografía?”

### **Objetivos de la Investigación**

Deben ser expresados de manera concisa y concreta para evitar desvíos de los ejes de investigación.

#### **Objetivo General**

- Elaborar un Plan de Negocios que servirá de guía para poner en marcha una empresa dedicada a la elaboración de Diseños Gráficos, Fotografías y Publicidades.

#### **Objetivos Específicos**

- Realizar una investigación de mercado para conocer la oferta y demanda, sus principales características y modos de operación.
- Analizar las variables del mercado a fin de determinar el comportamiento de este y poder establecer las necesidades comerciales específicas.
- Establecer una estructura operacional y administrativa para el buen funcionamiento de la empresa.

- Identificar y evaluar a la competencia existente para el desarrollo de factores competitivos y de marketing, y crear un plan para ello.
- Crear un sistema de control de gestión eficiente, identificando los indicadores correspondientes.
- Considerar los cambios del mercado como una oportunidad de crecimiento, mediante la adaptación de la empresa a las necesidades propias de cada cliente y las líneas de acción.

### **Tipos de Investigación**

Se reconocen diversos tipos de investigación; por tanto, la clasificación que se elija resulta de gran importancia ya que de ésta dependerá la estrategia, el diseño, la recolección de datos, determinación de la muestra y demás componentes.

Se determinan tres tipos de investigación:

- Exploratorio: se lleva a cabo cuando una situación es mayormente desconocida; se utiliza para investigar sobre áreas y temas a partir de nuevas perspectivas, y brinda un panorama más amplio de la situación. Generalmente determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre las variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas. Se caracterizan por ser más flexibles a comparación de los descriptivos o explicativos, como también son más amplios y diversos que éstos.
- Descriptivos: éste tipo de estudio busca especificar las propiedades más importantes de personas, grupos o comunidades. Miden o evalúan, de manera más independiente, diversos aspectos o componentes del objeto de investigación.
- Explicativo: método que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, está dirigido a responder a las causas de los efectos sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre tal fenómeno y en qué condiciones se da.

En el presente proyecto, cada tipo abordará los siguientes temas:

- Exploratorio, consistirá en investigar los aspectos cualitativos del mercado, como son sus principales técnicas de trabajo, la demanda y sus necesidades, los factores

competitivos más relevantes, y toda la información que resulte útil y confiable para conocer la viabilidad del proyecto y poseer un respaldo confiable de acción, desarrollando así el soporte para crear el Plan de Negocio.

- Descriptivo, se utilizará para caracterizar la conducta actual del mercado indicando sus rasgos particulares mediante observaciones objetivas y exactas y seleccionando una muestra de la población total que sea representativa de la misma, que contribuyan al conocimiento de sus falencias.
- Explicativo, buscará el porqué de la conducta del mercado y sus falencias, con el objetivo de la formulación de hipótesis mediante la relación causa-efecto.

### **Hipótesis de la Investigación**

Representa un elemento fundamental en el proceso de investigación. Luego de formular un problema, resulta necesario enunciar la hipótesis, que orientará el proceso y permitirá llegar a conclusiones concretas del proyecto que recién comienza.

La hipótesis de investigación nos indica lo que estamos buscando o tratando de probar, pudiendo definirla como una explicación tentativa del fenómeno investigado.-

En el presente proyecto, será:

“El desarrollo y aplicación del Plan de Negocio proporcionará viabilidad a la puesta en marcha de la empresa, en su desempeño y funcionamiento en el mercado local.”

### **Fuente de Datos**

La información en la que se basa la investigación, se extrajo de distintas fuentes, a saber:

Primarias:

- Observación directa: técnica que permite la recolección de datos directamente de lo percibido, de la realidad. Para ello se ha llevado a cabo la visita a los principales competidores.
- Entrevistas: técnica lograda mediante la confección de preguntas realizadas a competidores y profesionales en los rubros.

Secundarias:

- Revisión de literatura, mencionado y desarrollado en el marco teórico del presente trabajo.

### **Diseño de la Investigación**

Hernández (2003) comenta que el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia para obtener la información deseada; señala lo que debe hacerse para alcanzar los objetivos de estudio.

La finalidad es resolver el problema. Su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para la elaboración del Plan de Negocio.

Las características principales que revisten nuestro Diseño de Investigación, son:

- No experimental: ya que no se manipulan valores deliberadamente, lo que significa observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural. Así, se observará el funcionamiento del mercado sin alterar ninguna de sus variables existentes en su contexto.
- Transversal: al determinar que no es experimental, se escoge que será transversal, ya que los datos serán recolectados en un solo momento y tiempo único; su propósito es describir variables y analizar su interrelación en un momento dado, con el objetivo de no alterar el contexto y contenido de la información.
- Exploratorio: el propósito principal es conocer un contexto, una comunidad o situación; es una exploración inicial para un momento específico, aplicado en problemas de acuerdo al citado autor. Se procura mediante éste diseño, conocer el mercado, sus características y factores relevantes, que hacen a su funcionamiento.



### **Selección de la Muestra**

Se definen:

- Los sujetos sobre los cuales se realizará la recolección de datos: profesionales del Diseño Gráfico, Publicidad y Fotografía, inversionistas en los mercados de referencia y estudiantes de las carreras afines.-
- Delimitación de la población, consistente en determinar el conjunto de los elementos de investigación, que presentan una característica en común, y serán todas las empresas del rubro comercial cuya actividad principal es el desarrollo, producción y comercialización de diseños gráficos, publicidades y fotografías.-
- La muestra que consiste en una porción de la población que le es representativa, y su tamaño que se determinó en base a las zonas comerciales de la ciudad donde se concentran los focos más amplios de comercios con las características antes mencionadas. Se han relevado un total de 40 comercios afines.

### **Recolección de datos**

Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí:

- 1- Seleccionar los instrumentos de medición.
- 2- Aplicar los instrumentos de medición, es decir, obtener las observaciones y mediciones de interés.
- 3- Preparar las mediciones obtenidas para luego ser analizadas.

En la recolección de datos se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Observación directa: Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas; en éste caso se aplica asistiendo a los locales comerciales en cuestión, tomando un registro de los comportamientos y conductas; se realizó de modo no participante, es decir que no hubo interacción con quienes ocupaban puesto laborales allí.

- Entrevistas: se pautaron reuniones con los directivos y empleados (profesionales y no profesionales) de los comercios afines, quienes respondiendo a un cuestionario aceptado con anterioridad, brindando información útil a nuestro proyecto. También se hizo extensivo a profesionales independientes.

El cuestionario, se pautó en base a las necesidades informáticas que requiere el proyecto, mediante la formulación de preguntas tanto abiertas como cerradas, a saber:

- 1- ¿Es usted profesional graduado en la carrera de Diseño Gráfico, Publicidad o Fotografía?
- 2- ¿Trabaja usted en relación de dependencia o de modo particular?
- 3- ¿Lleva a cabo actividades adicionales relacionadas a su profesión? De ser así, ¿Cuáles?
- 4- ¿Sus servicios son tercerizados? ¿Cuáles?
- 5- Indique su antigüedad en el rubro.-
- 6- Indique la zona comercial donde se desempeña.-
- 7- ¿Posee un Plan de Operaciones establecido para su trabajo?
- 8- Desde su punto de vista, ¿Resulta viable y rentable?
- 9- ¿Posee herramientas estratégicas establecidas para su trabajo?
- 10- Desde su punto de vista, ¿Resultan viables y rentables?
- 11- ¿Poseen un Sistema de Control de Gestión?
- 12- ¿Resulta eficiente?
- 13- ¿Comparten técnicas o procesos en el desarrollo de las actividades?
- 14- De ser positivo, ¿Les resulta provechoso?
- 15- De ser negativo, ¿Lo implementarían como técnica de trabajo?
- 16- ¿Conocen las necesidades de la demanda?
- 17- A título personal, ¿Percibe la satisfacción de la demanda?
- 18- ¿Cuentan con registros de la competencia?
- 19- ¿Trabajan o comparten labores con la competencia?
- 20- ¿Modificaría algo en los procesos que realiza? ¿Qué agregaría o sacaría?

### **Análisis de Datos**

El tipo de análisis que se llevará a cabo es el cualitativo, ya que como se mencionó anteriormente, no se manipulan cifras o números.

La finalidad es dar respuesta al cuestionario interno formulado, para parametrizar la elaboración del Plan de Negocio:

- ¿Resulta viable y rentable la unión en sinergia de las técnicas de trabajo de las profesiones Diseño Gráfico, Fotografía y Publicidad?
- ¿Cuáles serán las estrategias que deberá manejar la empresa para cumplir sus metas y objetivos?
- ¿Cuál será la distribución óptima de recursos humanos y físicos para implementar un plan de operaciones en la empresa?
- ¿Cuáles serán las estrategias de marketing que deberá desarrollar la empresa para ingresar al mercado nacional?
- ¿Qué respuesta nos da cada herramienta estratégica en el plano real del mercado?
- ¿Cuál será el elemento de control de gestión más eficiente para el proyecto?

Una vez aplicado el cuestionario, se procederá a la organización de la información recolectada, la posterior transcripción de las respuestas agrupadas de acuerdo a su coincidencia o similitud, lo que proporcionará un claro panorama de datos útiles a la investigación.

Planteando la metodología y diseño de la investigación que se llevó a cabo, damos paso a la elaboración del Marco Contextual, que responderá a la aplicación de los procesos parametrizados anteriormente, a desarrollarse y presentarse en el próximo capítulo.

# ***CAPITULO III***



***“ESTUDIO DEL MARCO CONTEXTUAL, ANALISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO,  
ANALISIS INTERNO Y EXTERNO”***

## ***Introducción***

Durante el capítulo se presenta el diagnóstico actual abordado, de acuerdo a los instrumentos de recolección de información y herramientas estratégicas empleadas. En el Marco Contextual se analiza la actualidad de cada mercado identificando así sus situaciones claves para la propuesta final; y el posterior análisis del entorno, contribuyen al posicionamiento de la nueva empresa dando paso así al desarrollo del nuevo proyecto.

## Marco Contextual

---

### Evolución y Análisis del Diseño Gráfico

El Diseño Gráfico comienza a surgir con el renacimiento de la caligrafía, cuya actividad estaba al servicio de las fuerzas políticas y religiosas, y se conocía como un producto final llamativo y sobre todo elegante, ya que combinaba muchos y diversos elementos como maestría, destreza, armonía y respeto, haciendo de cada tipo el representativo para cada entidad.

En el siglo XVII se logra adoptar un conjunto visual que más tarde se convertiría en un recurso gráfico, *la imagen publicitaria*; con ello evolucionan las etiquetas de los productos comerciales pasando a estar compuestas por texto, ornamento e ilustración, y así paulatinamente nace la *imagen identidad*.

Luego de la Revolución Francesa, la propaganda política introduce a la caricatura como un nuevo elemento gráfico y representativo. Más tarde, con la Revolución Industrial se asumen técnicas de grabado calcográfico; dicha revolución fue la que catapultó al diseño a un ámbito tecnológico que le permitió materializarse en mejores condiciones y calidad.

La industrialización hizo crecer la demanda de material impreso y el desarrollo de la publicidad fomentó las ventas de diarios y revistas, recuperando incluso el uso del cartel publicitario, que en aquella época era la insignia que destacaba el lugar.

En este siglo XVIII se incorporan las Escuelas Técnicas o de Artes Aplicadas para la formación de especialistas, fundamentalmente en diseño textil y artes gráficas, situando a la imagen en un contexto más preciso utilizándola como complemento del texto y completar con ella el concepto utilitario y didáctico, creándose así la Enciclopedia.

Más adelante, surge una nueva tendencia de diseñadores, dando como resultado un nuevo arte *El Modernismo*, que venía de la mano de la invención de la máquina de escribir, la trama, la impresión a color, fotografía, etc., que dicho consumo se extiende incluso hasta la actualidad.

En nuestro continente, se fueron adoptando varias tendencias europeas que conseguían importar las personalidades que se radicaban en el extranjero con fines profesionales, tenemos como ejemplos a Cuba con sus diseños consumistas, Colombia y sus artes gráficas, México quien fue el primer país en imprimir un libro, y Argentina donde prevalece la influencia francesa; los efectos de la revolución industrial produjeron en nuestro continente el desplazamiento de los artesanos, cuya corriente había sido establecida por las comunidades originarias de la región, dando paso al diseño gráfico, de la mano de los avances tecnológicos y del consumo, logrando con ello la creación de una profesión que hoy en día conecta al mercado con los consumidores de modo permanente.

Actualmente, se reconoce al Diseño Gráfico como una profesión regulada y avalada educacionalmente a nivel nacional que con ello se ha convertido en un factor común a nivel comunicacional. Su práctica resulta habitual en la sociedad y consta de herramientas que van renovándolo y perfeccionándolo como son los avances tecnológicos y computarizados que dieron paso a su gran evolución, facilitando herramientas para la creación de diseños innovadores y de gran originalidad.

En la ciudad de Córdoba, existe una amplia y variada cantidad de comercios destinados a la prestación de servicios de desarrollo de comunicación visual. Si bien algunos de ellos se diferencian por el mercado sobre el cual trabajan, gran parte de su producción es similar, y las herramientas de trabajo son utilizables para lo que deseen crear.

Se observan no más de 10 empresas líderes en la ciudad, que trabajan con público diferenciado e importante, las cuales ganaron mercado y prestigio por su antigüedad y ubicación, que con la realización de nuevas inversiones les permitieron una actualización capaz de ofrecer nuevos productos.

Nuestro análisis se divide en la oferta que atiende a 2 grandes grupos de consumidores a saber, alumnos universitarios y consumidores de imágenes comunicacionales (particulares y empresas).

Para el primero existe una oferta más reducida en comparación a la gran cantidad de demanda en la ciudad, y no poseen estrategias de diferenciación de productos, sino que la ubicación física, popularidad y los precios que ofrecen son los factores que les brinda más o menos consumidores; entre los más renombrados se encuentran Gaudí y Soluciones Gráficas, situados en el casco urbano donde residen, en su gran mayoría, los alumnos de las carreras Arquitectura y Diseño, brindándoles impresiones y material de trabajo.-

El segundo grupo es atendido por una numerosa cantidad de oferentes presentados en locales comerciales o desde su domicilio, promocionados, por lo general, vía web. Apuntan claramente a soluciones para la comunicación visual, ofreciendo una variedad de productos basados en la creación de una imagen representativa de lo que cada cliente necesita. Hay una alta competencia, poco diferenciada en cuanto a estrategias potenciales de venta e innovación de productos, teniendo en cuenta la alta demanda existente.

Se reconoce también en el mercado a las Imprentas como un elemento ambiguo, ya que en algunos casos actúan como proveedores o entidades tercerizadas para las casas de diseño, y en otros pueden presentarse como competencia directa, ya que en ocasiones realizan trabajos de diseño o podrían hacerlo sin dificultad, concluyendo en que se considera una parte fundamental a tener en cuenta.

Para resumir se afirma que si bien se considera un mercado en auge por la evolución y transformación visual en el mercado, existe una alta y fuerte competencia, la cual obliga al desarrollo de estrategias tanto para ingresar al mercado como para subsistir en él.

### Evolución y Análisis de la Publicidad y Diseño Publicitario

Con la invención de la imprenta se permitió la difusión más extensa de los mensajes publicitarios, que con la aparición de nuevas ciudades, hicieron que se consolide a la publicidad como instrumento de comunicación masivo.

El mercado fue evolucionando a lo largo del tiempo, en la época colonial era común el uso de predicadores, personas que ofrecían productos o servicios de modo oral, en los puntos principales de las comunidades; más tarde con el surgimiento de elementos como el papel, la tinta, imprenta, radio difusión y televisión, comienzan a utilizarse las publicidades escritas, gráficas y visuales; y en cuanto a las técnicas, fuimos influenciados por grandes profesionales que aportaron herramientas que hasta la actualidad se implementan, como el caso del famoso publicista Ogilvy quien aportó las siguientes ideas publicitarias: *concepto de persuasión, lenguaje, escritura y competencia*, sentando así las bases de la revolución creativa.

La publicidad, con la evolución de la mercadotecnia, llegó a convertirse en una fuerza económica y social importante. Estados Unidos se considera en el continente, el pionero, impulsando las primeras agencias dedicadas a la publicidad, las cuales vendían espacios publicitarios por comisiones, y que más adelante fueron incorporando más servicios como la planeación, preparación y colocación de anuncios. Cabe destacar que la Primer Guerra Mundial impulsó a la publicidad como una herramienta sumamente útil en la comunicación de ideas.

Se distinguen tres grandes etapas en la evolución de la publicidad como producto:

En esta primera etapa, en la cual los medios gráficos eran los predominantes, el objetivo publicitario sólo se concentraba en mantener presente el nombre en la mente del potencial cliente.

Durante el segundo período comienzan a utilizarse la argumentación como un recurso persuasivo a fin de motivar la compra de productos. Con el auge de la radio difusión se inicia una nueva etapa, en la cual los anunciantes desarrollan razones por las cuales debería consumirse el producto publicitario.

Ya en la tercera etapa la publicidad se vuelve una actividad profesional. Tiene que ver con este desarrollo el aporte proveniente de las ciencias sociales y fundamentalmente la aplicación de conocimientos psicológicos y de la difusión de la TV como el medio dominante.

Este período se subdivide en tres décadas.

Década 1960-1970: la era de la imagen; la creatividad llega a la publicidad como signo de diferenciación frente a la competencia. De este modo, cambia el enfoque tradicional de la publicidad tal como se utilizaba en la década anterior, ya que dejaba de ser articulada



racionalmente para apelar a mensajes divertidos o sorprendentes, así el vínculo de simpatía entre el consumidor y el producto estaba asegurado.

Década 1970-1980: La era del posicionamiento; durante este período el mundo en general, se vio sacudida por varios fenómenos que fueron marcando un cambio de rumbo en las técnicas publicitarias.

Se crea entonces el concepto de "posicionamiento". Se denomina posicionamiento al espacio que cada producto ocupa en la mente del consumidor de acuerdo a los mensajes publicitarios. De este modo, se buscará ubicar a cada producto en un posicionamiento adecuado para que ocupe un segmento en particular del mercado, según el estudio que se haya hecho de los consumidores.

Y a mediados de los 80 hasta la actualidad, junto con el desarrollo de la TV, la publicidad de tipo masivo alcanzó el pico de su desarrollo. Sin embargo, el avance de la televisión por cable marcó el inicio de una progresiva segmentación de la masa. Este fenómeno fue acrecentado por el desarrollo de las tecnologías, a través de la informática, lo que ha dado pie a nuevas formas de publicidad.

De acuerdo a la evolución y su participación en el mercado como elemento de comunicación, existe hoy una fuerte tendencia orientada al *diseño publicitario*, lo cual demuestra el avance y modificación de las técnicas publicitarias que se amoldan directa y principalmente a las fluctuaciones de las necesidades y gustos de los consumidores, constituyendo así una fuente importante de trabajo y el medio más eficiente de venta y promoción de productos y servicios en el mundo empresarial.

Hasta hace 5 años atrás el servicio no se presentaba como tal, sino que resultaba más común encontrarlo integrado en las agencias publicitarias. Hoy en día existe como carrera universitaria, y por ende como nueva modalidad de negocio, tendiente a la elaboración de imágenes comunicacionales que logren persuadir a quienes las consumen con el único fin de vender.

Para su desempeño se necesita del conocimiento de técnicas de marketing especializadas, que permitan abrir paso en el mercado a nuevos productos y servicios, esforzándose por superar a la competencia vigente.

Generalmente dichos profesionales son contratados por agencias publicitarias donde solo consumen la creación de la imagen publicitaria y luego éstas se encargan del contexto y difusión de la misma.

El mercado de trabajo es extenso, considerando que actualmente la publicidad es una de las herramientas más eficaces para potenciar las ventas de cualquier compañía.

No se registra una alta y específica competencia, pero al considerarse una nueva profesión resulta necesaria una alta especialización en materia de venta y marketing capaz de generar la continuidad de la prestación de nuestros servicios en quienes nos contraten.

### Evolución y Análisis del Mercado Fotográfico

Resulta un mercado poco enfatizado en su historia, ya que solo resultaba un medio útil en acontecimientos de suma importancia y que marcaron tendencia y que solo era consumido por líderes políticos, religiosos y de empresas.

Poseía escaso fin comercial por sí sola, era más común observar fotografías de conmemorables sucesos que acompañaban artículos de periódicos, o directamente de consumo personal e interno de familias adineradas, internados de prestigiosas entidades educativas y prestigiosos colegios en sus fines de curso.

De la mano de la revolución industrial, la fotografía consigue el auge comercial que actualmente mantiene; Kodak fue la primer empresa que da el paso a la popularidad con la creación de sus primeras cámaras de rollo e instantáneas, que acompañada a un fuerte cambio en costumbres y consumismo social, comienza a ser de uso habitual y hasta necesario.

En la actualidad, el mercado se encuentra en auge, y tecnológicamente se cuenta con los mejores equipos que ofrecen las mejores calidades fotográficas; es muy común encontrar fotógrafos en todos los eventos sociales, ya sea para consumo personal o social, acompañando a otras industrias de comunicación.

El sector fotográfico sufrió una profunda transformación al pasar de la era analógica a la digital; a raíz de ello y sumado al avance tecnológico, existe actualmente una alta competencia en el mercado, con tendencia al crecimiento. Se observan 2 tipos de competidores, los fotógrafos profesionales y los amateurs; los primeros tienen costos elevados y sus oportunidades de negocio se presentan ante eventos importantes como bodas o cumpleaños; dichos estudios fotográficos representan un alto costo para los consumidores, pero la calidad en los trabajos está garantizada. Los fotógrafos amateurs por su parte, regularmente ofrecen sus servicios a bajo costo y su oportunidad de negocio se encuentra en acuerdos realizados con iglesias, salones de eventos, contactos personales o lugares turísticos; dicho trabajo resulta de bajo costo para el cliente pero el producto es de calidad media a baja y poco personalizado.

En cuanto a las estrategias competitivas se destaca la diferenciación del producto mediante la calidad, impresiones de imágenes en otros productos de uso cotidiano e innovación de servicios que se ofrecen al momento de las tomas de fotografías.

Un factor importante lo conforma el conjunto de proveedores encargados, en la mayoría de los casos, de las impresiones, siendo estos los principales influyentes en la conformación del precio de los productos.

Ante una corriente de moda y una alta demanda, es necesario el desarrollo de estrategias de posicionamiento en el mercado, ya que las barreras de entrada son prácticamente nulas.

## **Identificación de Situaciones en los Mercados**

### *DISEÑO*

- Excesiva cantidad de oferta.
- Falta de innovación en productos.
- Escasas herramientas de competitividad.
- Existencia de competencia no profesional en el mercado.
- Mercados diversos que pueden ofrecer los mismos servicios que un diseñador.

### *FOTOGRAFIA*

- Alta competencia, ya que las técnicas pueden ser adoptadas sin necesidad de profesionalizarse.
- Escasos métodos de competitividad.

### *PUBLICIDAD*

- Altos costos publicitarios.
- El consumo se ve afectado por la realidad económica del país, resulta más compleja la persuasión, y la gente consume lo necesario.
- Debido a la realidad económica, de consumirse la campaña publicitaria por las empresas para promoción, se consumen las publicidades menos costosas, y de menos carga gráfica.

Objetivos generales que se pretenden con la identificación de las situaciones son:

- Identificar las segmentaciones de mercado para la búsqueda de nuevos nichos.
- Conocer de las estrategias de competencias vigentes, para implementar nuevas y de ese modo dar paso a una competencia.

- Innovar productos y servicios en los tres ámbitos.
- Constituir técnicas de aprovechamiento de recursos económicos para una posible reducción de costos de los productos finales.
- Desarrollar e implementar las técnicas de diferenciación de las profesiones, para un mejor posicionamiento de la misma sobre el mercado negro.

## **Micro entorno**

---

Habiendo presentado los tres sectores que se considerarán en el plan de negocios, los que conformarán los pilares de la actividad económica de Sinérgica SRL, se analiza el entorno próximo de la misma, conjugando el accionar de todas bajo un mismo punto de estudio.

### Análisis de Destrezas y Factores de Éxito

Se entienden como destrezas importantes al conjunto de habilidades que posee la empresa en sus actividades, que conforman a su vez los planes estratégicos.

Dentro del rubro del diseño, tanto gráfico como publicitario, se reconocen a éstas destrezas por el conjunto de técnicas que son aprendidas durante el estudio de la carrera profesional. Según la información recolectada, el 80% de las gráficas, se dedican a reproducir imágenes creadas a partir de bocetos predefinidos que se ofrecen en diversos software, mientras que el 20% implementa la propia habilidad innata en cuanto a la percepción de lo que el cliente desea demostrar mediante un diseño. La última se reconoce como destreza propia en Sinérgica S.R.L, considerando que los profesionales que la conformarán ejercen hace años la profesión de modo individual, con ésta metodología, y que esa misma metodología se llevará a cabo en la creación de la empresa, de manera conjunta y ordenada.

Mencionamos entonces que se considera una destreza para la empresa, el hecho de trabajar bajo una metodología que cumple con una de las características que la demanda pretende, que es la individualidad en sus diseños, y que es considerada como una fortaleza en las creaciones, como también una ventaja competitiva ya que se practica en un bajo porcentaje en el mercado en general.

En el ámbito fotográfico se conoce como destreza a la habilidad de capturar imágenes que respondan a emociones que el consumidor sea capaz de obtener al ver la fotografía, ya que por lo general, mediante las mismas es lo que se pretende mostrar y hacer llegar al público receptor.

### Activos físicos valiosos

En este punto se analizan los bienes físicos en los cuales la empresa deberá incurrir para poder operar y se consideran valiosos porque conforman la parte operativa de las actividades.

En base al relevamiento realizados en la investigación de mercado, los activos físicos necesarios para funcionar como gráfica y fotografía, son:

- Impresoras de alta definición.
- Máquinas fotocopiadoras.
- Equipos de computación de última generación.
- Equipos fotográficos de última generación.
- Muebles y útiles de confortabilidad.
- Software de diseño en sus versiones modernas.

El relevamiento arroja también, que la obtención de los activos tecnológicos nombrados, se hace mayormente mediante la inversión inicial, y se amortiza en menos de un año; se considera también la inversión más fuerte, ya que el costo asciende a aproximadamente \$15.000.

De los activos nombrados, la empresa cuenta como disponibles a parte de ellos, ya que, como mencionamos en el punto anterior, los profesionales realizaban las actividades anteriormente, pero de modo individual, éstos son:

- Equipos de computación de última generación.
- Equipos fotográficos de última generación.
- Software de diseño en sus versiones modernas.

### Activos Intangibles

Se definen como el conjunto de bienes inmateriales, representados en derechos, privilegios o ventajas de competencia, que son valiosos porque contribuyen a un aumento en ingresos. Son parte importante del valor de mercado de la empresa.

Tabla 2. Clasificación de Activos Intangibles

De Mercado	De Propiedad Intelectual	Humanos	De Infraestructura
Marca Registrada Nombre de la Empresa	Diseños Know-How	Educación Conocimientos	Cultura Procesos Administrativos
Acuerdos de Negocios			Tecnología Sistemas de Comunicación

De Mercado: se relacionan principalmente con lo que conoce o reconoce el mercado de la empresa, mediante productos que hayan sido patentados, o el nombre comercial de la misma.- Los Acuerdos de Negocios, forman parte de los niveles estratégicos empresariales, no reconocimos por el mercado, pero que tienen incidencia sobre él y se designan como únicos.

De Propiedad Intelectual: se corresponden con el saber-hacer propio de la empresa, en sus procesos internos, es decir, en el que hacer de sus actividades. Esto resulta también propio de cada compañía y en algunos casos puede negociarse con otras empresas.

Humanos: son los activos intangibles obtenidos en la formación profesional; el conjunto de conocimientos y técnicas adquiridos durante la carrera, más la experiencia laboral obtenida hasta entonces.

De la Infraestructura: conforman el conjunto de normas que rigen la convivencia de la empresa, y que regula a su vez los procesos administrativos.

La tecnología en este caso, hace alusión a los procesos modernos o tecnológicos que se llevarán a cabo en los procesos; en la empresa éste lugar lo ocupa la tecnología que ofrecen los distintos software de diseño, que colaboran a un mejor rendimiento de los diseños y fotografías.- En el caso del Sistema de Información, resulta un activo de gran importancia ya que es el encargado de hacer fluir la información de modo inteligente dentro de la empresa y para con los clientes, logrando una retroalimentación positiva, y una eficiente comunicación.



### Logros y Atributos

A nivel empresa, se trabajará para alcanzar los siguientes:

- Costos generalmente bajos.
- Liderazgo en el mercado.
- Productos superiores.
- Selección más amplia de productos y servicios.
- Tecnologías de punta.

### De Costos

A continuación se detallan en una tabla los costos fijos y variables en los que se deberá incurrir:

Tabla 3. Costos Fijos y Variables

<b>Costos Fijos</b>	<b>Costos Variables</b>
Alquiler de local comercial	Licencias de Software
Impuestos y Servicios	Mantenimiento de Equipos
Movilidad	Personal Eventual o Tercerización
Publicidad y Marketing	Papeles y Útiles
	Capacitación del Personal

Los *costos fijos* representan un desembolso mensual de los ítems que se nombran, que hacen al funcionamiento de la empresa desde su espacio comercial, y su promoción, independientemente de la producción que se realice.

En cambio los *costos variables* dependerán de la producción, en algunos casos de forma directa, y en otros de modo indirecto, ya que no es posible calcular la incidencia de dichas erogaciones a cada producto terminado.

Asignándole un porcentaje de incidencia, a cada uno, en el Costo Final de la empresa, se apreciará que los costos fijos son los de mayor participación ya que las erogaciones son fijas y de mayor valor que el resto; se representa gráficamente a continuación:

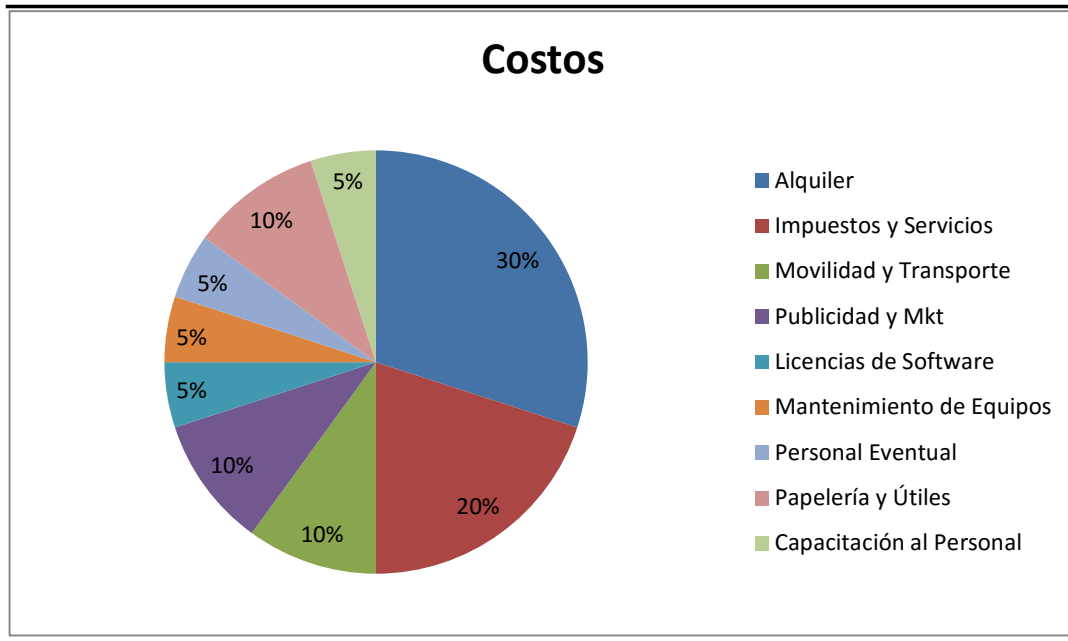


Gráfico2. Descripción visual de costos

### Del Mercado Potencial

Como se menciona con anterioridad, el mercado al cual va dirigido el proyecto, se divide según el servicio y producto que ofrezca cada profesión.

El mercado meta en el cual hace hincapié el Diseño Gráfico se divide en tres tipos: los alumnos de las carreras universitarias de Diseño y Arquitectura, a los que se le brindará el servicio de impresión de trabajos, las empresas o comercios a los cuales se le ofrecerá la creación de la imagen corporativa, y los particulares en general que requieran productos y servicios derivados de la comunicación visual.

El mercado potencial de la fotografía es el conjunto de profesionales de la moda, eventos sociales en general, y particulares que lo requieran.

Por último el mercado potencial del diseño publicitario, lo conforman el conjunto de agencias publicitarias que contraten nuestros servicios eventualmente o en su totalidad.

A escala general, el mercado potencial de cada profesión en la ciudad de Córdoba es extenso; en primer lugar existe una población de estudiantes numerosa y en crecimiento, debido al prestigio que la Universidad Nacional de Córdoba posee; el mismo se encuentra obligado a consumir productos derivados de las impresiones de alta resolución para la presentación de sus trabajos durante su carrera, razón por la cual el consumo siempre estable con tendencia al crecimiento. En el caso del diseño publicitario y fotografía, el

mercado también resulta extenso ya que existe una numerosa cantidad de Pymes que requieren diseños publicitarios novedosos para promocionarse en base a la alta competencia vigente, y dentro del ámbito fotográfico nos encontramos con múltiples posibilidades ya que actualmente es una tendencia fuerte en la sociedad el modelaje o la exposición de eventos sociales.

## **Macro entorno**

---

Las variables que se evalúan contribuyen a definir la posición estratégica de la empresa en un entorno que la condicionará tanto en la adaptación a los cambios que se produzcan como en el aprovechamiento de oportunidades que se presenten y la toma de decisiones ante la advertencia de amenazas.

Se seleccionan dos tipos de análisis. En primera instancia el análisis PESTEL, considerada como una herramienta para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia la posición y dirección que tomará el negocio. Funciona como un marco para analizar la situación, e incluye los siguientes factores: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Posteriormente se selecciona el análisis DAFO, que logra medir una unidad de negocio o propuesta, mediante el análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la empresa frente a la situación del mercado en general.

### Factores Políticos

No se evidencian factores políticos que afecten de manera directa al sector del diseño y la fotografía, pero si se registran políticas llevadas a cabo por el Gobierno que afectan a la economía del país en sí y que por lo tanto inciden de manera indirecta en nuestro sector.

Uno de los principales y prácticamente actuales registros de políticas económicas empleadas fue la restricción a las exportaciones lo que directamente produce falencias en los sectores más importantes del país, disminuyendo su mercado de actuación y por ende sus inversiones en el territorio nacional, afectando por consiguiente a todos los mercados relacionados. Por el contrario también se registraron bajas en importaciones, relacionadas con el encarecimiento de los costos por parte de las empresas locales y por medidas políticas que también las limitaron, impidiendo con esto obtener tecnologías de punta que no se producen en el país, o que resultan también menos costosas en su adquisición.

Si bien la situación planteada no se reconoce favorablemente dentro del mercado argentino, el Gobierno actual acentúa que el objetivo es fomentar el mercado nacional ya que éste cuenta con todos los requerimientos para lograr altos niveles de producción y consumo, como por ejemplo el programa Fondo Nacional para el Desarrollo y Fortalecimiento de MiPymes o el Fonapime Industria.

---

### Factores Económicos

El componente económico con más trascendencia en el mercado nacional es la inflación, fenómeno que se describe como el aumento generalizado y sostenido de los precios. Como se conoce, actualmente los niveles inflacionarios del país son altos y en la cotidianeidad de las operaciones se palpa en aumento.

El impacto del aumento de precios generalizados, interviene directamente en el mercado, ya que aumentan los precios insumos y servicios, que se traduce rápidamente a un aumento de precio final frente al consumidor, restando competitividad a los negocios.

Los efectos negativos más importantes que trae aparejados son, en relación a nuestro mercado son:

- Pérdida del poder adquisitivo de la moneda
- Inflación de costos; aumento de los componentes de los costos de producción, que se trasladan al aumento en el precio de venta de los bienes.
- Pérdida del poder adquisitivo de los salarios

Por tanto, las empresas tienden a realizar maniobras que le permitan ganarle a la inflación, como comúnmente se dice en la jerga económica, implementando planes que le permitan una competencia más adecuada a nivel precios; la más común, y aplicable a nuestro sector, es la compra por cantidades altas de bienes, con el fin de mantener un alto stock de insumos, evitando afrontar las mismas compras en un futuro cercano a precios más altos.

### Factores Socioculturales

En este apartado analizamos qué factores sociales y culturales interaccionan y afectan de algún modo a nuestro negocio. Estos serán aquellos factores sociales que influyen en las actitudes, intereses, opiniones o ideología de las personas así como en sus hábitos de consumo.

Dentro de los eventos socioculturales más sólidos que se destacan en nuestra ciudad, nombramos al Rally WRC Mundial y Eventos Futbolísticos. Estos se han asentado hace ya varios años como tradición y costumbre en nuestra población, lo que a nivel empresarial se aprovecha como nueva oportunidad estratégica.

La mayoría de las industrias alimenticias, de bebidas y transportes, presentan sus productos innovando sus logos, etiquetas o packaging acordes a tales eventos, lo que le da paso al diseño gráfico a un alza de su producción, como también al sector publicitario en sus

nuevas campañas que traen aparejadas promociones para el consumidor. Lo mismo sucede ante eventos futbolísticos a nivel provincial y nacional.

Frente a ello, el consumidor presenta un hábito diferenciado del común, ya que al tratarse de una tradición o empatía social, no escatima en niveles de consumo y se siente identificado en las campañas publicitarias que lo llevan a arraigarse más aun a la participación de lo que el mercado ofrece.

### Factores Ecológicos

En los últimos 3 años se comenzó a desarrollar a nivel país, una fuerte campaña de concientización acerca del cuidado al medio ambiente, en el correcto manejo de recursos que colaboren al mantenimiento y mejoramiento ambiental.

En lo que respecta al sector comercial, el modo que escogió para contribuir con dicha campaña fue la elaboración y promoción de uso de material biodegradable. En pos a esta promoción las grande cadenas comerciales, no solo crearon un logo empresarial ecológico, que asocia la marca con el cuidado ambiental, sino que utilizan ellos mismos empaques biodegradables, que son ofrecidos para consumo de clientes y los de mayor calidad son comercializados como productos, de modo tal que el consumidor sea inducido a formar parte de la concientización. La respuesta obtenida fue altamente positiva, ya que se puede ver en la mayoría de los locales comerciales bolsas con el logo ecológico y en las casas, las bolsas ecológicas de mayor calidad y capacidad que se adquieren para un uso cotidiano.

En relación a la empresa, dicho movimiento posibilita un nuevo nicho de mercado a atender, ya sea en la creación de logos ecológicos como en campañas publicitarias que contribuyan a la difusión del mensaje.

Además en el sector del diseño y las creaciones gráficas existen algunos principios que puede alentar a los profesionales a tomar decisiones con más conciencia social y ambiental en el ejercicio de su trabajo.

- Diseñar para la reutilización y la longevidad.
- Elegir y consumir materiales reciclados y no tóxicos.
- Reducir al mínimo el material desechable (por ejemplo, aprovechando al máximo la superficie o pliego de impresión).
- Reducir al mínimo el empleo de tintas.

- Contar con proveedores que empleen energía renovable y/o prácticas comerciales socialmente equitativas y respetuosas con el medio ambiente.
- Educar al consumidor acerca del ciclo de vida a través del mensaje y el marketing.

El reciclaje es importante en el sector y es la acción de contribución al ambiente más cercana que poseemos en el rubro. La reutilización de materiales para borradores y el ahorro energético, son factores que contribuyen al sistema ecológico y que estamos en condiciones de poder afrontarlo como cultura organizacional.

### Factores Legales

Los factores del entorno que interactúan con la empresa en este apartado es la legislación vigente y aplicable a la misma en cualquier ámbito.

No existe una regulación específica para los sectores estudiados por lo tanto para una adecuada adaptación de la empresa a su entorno legal, se deberá estar atento a cualquier cambio legislativo que afecte directa o indirectamente a la empresa, y que lo encuadramos a nivel provincial mediante la Cámara de Comercio de Córdoba, constituida para representación y regulación de las actividades comerciales en el mercado provincial.- Fuente a recurrir <http://www.camcomcba.com.ar/>

Mientras que a nivel nacional contamos con la Federación Argentina de Industrias Gráficas y Afines (FAIGA), creada por propia voluntad de los empresarios industriales con el objetivo de representar y defender los intereses del sector gráfico en la instancia que se requiera. La actividad gremial empresaria es integral, amplia y diversificada. En primer lugar, la atención a las empresas que están vinculadas mediante sus respectivas cámaras, se las provee de asesoramiento especializado y también se las mantiene actualizadas en todos los rubros de interés. Se alienta e impulsa la capacitación y se promueve la expansión de los negocios sirviendo como instrumento de apertura de oportunidades. Fuente a recurrir <http://www.faiga.com/>

A nivel general ambas instituciones proveen a las empresas del sector distintos y variados planes de capacitación, orientación y asesoramiento, programas de inversiones y estrategias, que resultan apropiadas en nuestro caso como nuevos inversores en el mercado.

## **Análisis Externo**

---

### **Intensidad de Rivalidad entre Competidores**

En la primera instancia del análisis a la competencia, se realizó el conteo de locales comerciales situados en la ciudad de Córdoba, donde se tuvo en cuenta su distribución zonal y el mercado en el que se desempeñan.

Como resultado, se obtiene que en la ciudad de Córdoba se encuentran operando alrededor de 100 locales comerciales destinados al Diseño y Gráfica, distribuidos, a modo general, equitativamente, tal como se muestra en la figura 1.1; aunque se observa que la mayor concentración se distribuye entre el barrio Centro y Nueva Córdoba, los cuales son considerados como los más atractivos para la oferta, debido a que en ellos se concentra la mayor parte de la demanda, tanto de comercios como de universitarios. En cuanto a la Fotografía se registra un bajo número de locales comerciales, distribuidos también uniformemente, como se muestra en la figura 1.2. Por último en la figura 1.3 se muestra la cantidad y distribución de locales pertenecientes a Agencias Publicitarias y de Diseño Gráfico y Publicitario, distribuidos del mismo modo que en la figura 1.1.

De los datos anteriores, se puede concluir en que el comportamiento en común de los comercios, es el establecimientos cercano a la demanda, lo que se deja entrever por ejemplo en la apertura de más de 7 locales de diseño entre el año 2013 y 2014 en el barrio General Paz, debido a la gran expansión que actualmente tiene, cuyo crecimiento a nivel comercial y estudiantil ha superado el 70% en los últimos 2 años, en comparación a los anteriores.

En relación al mercado de trabajo de cada entidad comercial, se conoce que el ámbito más explotado es el empresarial, seguido por el universitario y profesional.

Con respecto a las distintas disciplinas que ofrece la competencia, observamos que tanto la fotografía como el diseño publicitario son ofrecidos mayormente como servicios complementarios al diseño y la gráfica, ya que las técnicas y conocimientos acerca de cada profesión mantienen una relación estrecha y directa con el diseño en sí, por lo tanto son explotadas por la totalidad de las empresas analizadas, lo cual es considerado también como un rol estratégico empresarial con el objetivo de atraer más demanda. Resulta más común también la existencia de Agencias Publicitarias o de Marketing que poseen su propio departamento de diseño publicitario, o empresas de Diseño y Gráfica que lo tienen incorporado como segundo frente de mercado (figura 1.3).





Ilustración 2 – Distribución de Agencias de Diseño Gráfico

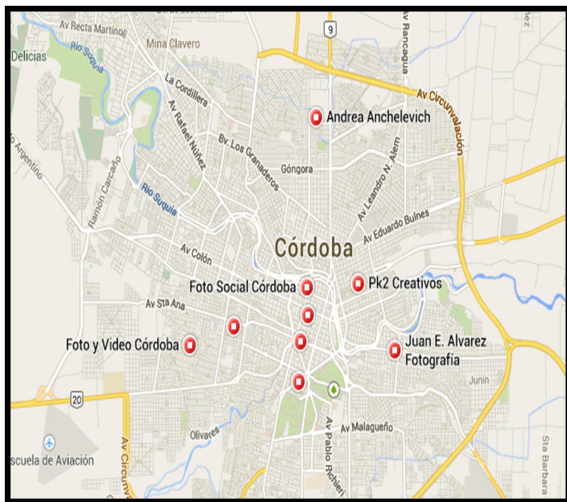


Ilustración 3– Distribución de Agencias de Fotografía



Ilustración 4 – Distribución de Agencias Publicitarias y Marketing

Mediante el siguiente gráfico estadístico, se muestra el porcentaje de ocupación de cada empresa dedicada a los rubros que se mencionan, en el total del mercado comunicacional.

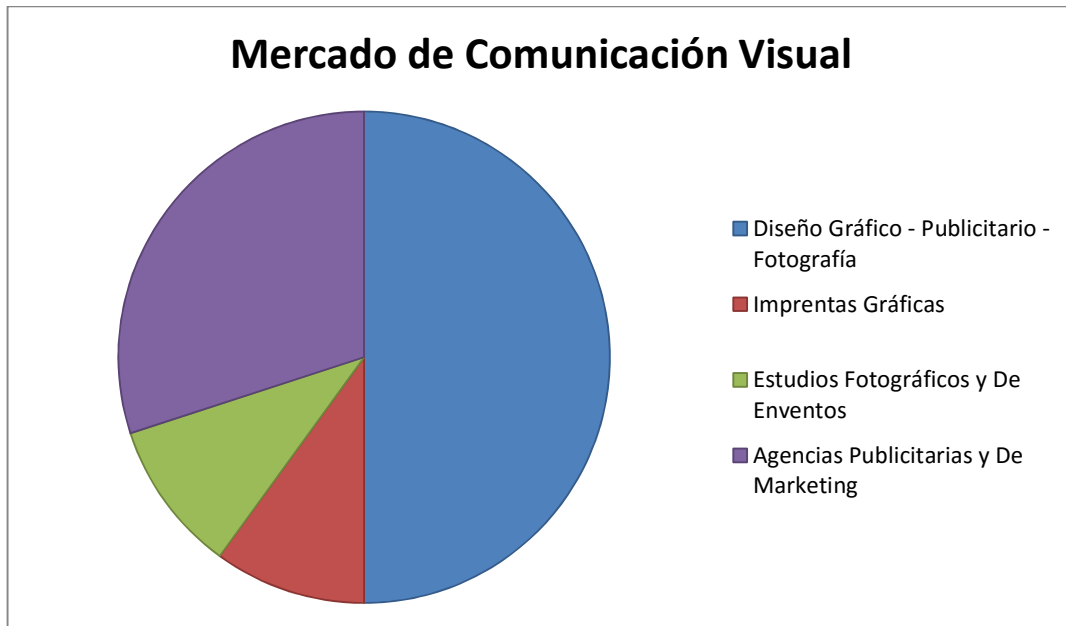


Grafico 3. Comunicación visual

En relación a la recolección de información, exponemos y analizamos las empresas que se radican en la ciudad y que forman parte del grupo estratégico más fuerte para Sinérgica SA, de acuerdo a los factores competitivos en relación a los que ofrecen y en qué mercado lo hacen.



*Diseño Web – Diseño Gráfico – Fotografía*

Zona de Trabajo: Arguello

Mercado de Trabajo: Empresarial

---



*Diseño Gráfico – Fotografía – Diseño Web*

Zona de trabajo: Cerro de Las Rosas

Mercado de Trabajo: Empresarial y Particular

---



*Diseño Gráfico – Diseño de Evento*

Zona de Trabajo: Alta Córdoba

Mercado de Trabajo: Particulares

---



*Diseño Integral de Packaging – Fotografía Publicitaria*

Zona de Trabajo: Santa Ana

Mercado de Trabajo: Empresarial

---



*Diseño Gráfico – Diseño Publicitario – Fotografía*

Zona de Trabajo: Cerro de Las Rosas

Mercado de Trabajo: Empresarial y Particular

---



*Gráfica y Librería Técnica*

Zona de trabajo: Nueva Córdoba

Mercado de Trabajo: Alumnos y Profesionales de carreras relacionadas al Diseño y Arquitectura.-

---



*Gráfica y Librería Técnica*

Zona de Trabajo: Centro

Mercado de trabajo: Alumnos y Profesionales de carreras relacionadas al Diseño y Arquitectura.-

---



*Diseño Gráfico e Impresiones*

Zona de Trabajo: Cerro de las Rosas

Mercado de Trabajo: Empresas y Particulares.-

---

Mediante visitas personalizadas, exploración de sitios web y encuestas a clientes, se analizaron los siguientes factores claves, para conocer cómo opera la competencia:

Trayectoria en el Mercado: cuentan con más de 10 años en el mercado, lo cual no solo les ofrece una vasta experiencia, sino que también en su trayectoria lograron la fidelización de sus clientes, y ello puede observarse por ejemplo, en las grandes cadenas comerciales que hasta entonces utilizan los logos creados por las mismas.

Ubicación Comercial: como se mencionó con anterioridad, el factor común de las empresas es el asentamiento en los cascos comerciales de los barrios o sectores de la ciudad.

Características Físicas: se presentan en grandes espacios comerciales, cómodos y decorados moderna y llamativamente. Predomina la exposición de grandes diseños, en colores atractivos a la vista. Los locales poseen exposición de sus instrumentos tecnológicos y mantienen un alto nivel de orden y limpieza.

Mercado de Trabajo: sin dudas el mercado más explotado es el empresarial, en relación a la creación de lo que actualmente se conoce como imagen corporativa, lo que se observa como una fuerte tendencia de los últimos tiempos es el ámbito estratégico y social; y también en relación al ámbito publicitario, ofreciendo para ello el diseño.- Seguido a ello se hace hincapié en la atención de eventos sociales mediante los servicios de fotografía y diseño de packaging acorde a la razón del evento.- Por último se encuentra la explotación del mercado de alumnos universitarios y particulares en relación a impresiones gráficas y diseños en general respectivamente.

Calidad de Productos: según se pudo observar, la calidad que ofrece la competencia es alta y óptima, principalmente por la tecnología que se emplea, y por otro lado por el conjunto de grandes y reconocidos clientes que consumen los productos.

Precios: en escala general son competitivos, ya que no se registran grandes variaciones de una empresa a la otra. Es muy común la oferta de promociones, ya sea por cantidad, por convenios con grandes clientes o por tiempo de servicio ofrecido.

Medios Publicitarios: los medios comúnmente utilizados para promocionar su nombre son actualmente las redes sociales y páginas web. La folletería también cumple un rol fundamental, como la publicidad en revistas. Generalmente, se buscan medios que permitan exponer algunos trabajos realizados, ya que es el mejor modo de presentar al público la calidad y servicio ofrecido.

Canales de Venta: actualmente y por la importancia que recobró el internet en el mercado, es más común que la demanda establezca su primer contacto vía web, consultando sobre precios mayormente, ya que generalmente es el principal determinante en la elección del potencial cliente.

En base a lo analizado, se resume y expresa mediante la siguiente tabla, los ejes fuertes de la competencia y la contrapartida que puede presentar Sinérgica SRL, tomando como eje de referencia a los principales factores competitivos.

Tabla 4. Ejes de la competencia y contrapartida de la nueva empresa

<b>EJES FUERTES</b>	<b>CONTRAPARTIDA</b>
Mercados Meta cubiertos por la competencia.	La explotación del rubro estudiantil, ya que a gran escala presentan un menor índice de cobertura.-
Amplia experiencia y permanencia en el mercado.	Segmentación del mercado y ofertas diferenciadas.-
Uso de tecnología de punta.	Tercearización de procesos que implican elevada inversión en tecnología.-
Oferta de amplia variedad de productos y servicios.-	Innovación de métodos de trabajo, diferenciando los servicios que se presten.-

### **Nuevos Participantes en el Mercado**

Una de las tendencias que actualmente se presenta como principal factor competitivo es la presencia de entidades no profesionales que desarrollan y ofrecen los mismos productos y servicios a un costo menor.

Al no existir una promoción explícita de sus nombres o marcas en canales publicitarios, o al no establecerse comercialmente, resulta complejo conocer la cantidad aproximada que hoy se encuentran operando en el mercado.-

Generalmente, el medio de comunicación que más utilizan es el contacto web, ya sea implementando direcciones de emails o utilizando las redes sociales para exponer sus productos y servicios y recibir consultas.

Para trabajar sobre datos fehacientes, se han realizado encuestas a comerciantes profesionales y alumnos de las carreras universitarias afines, los que constan que efectivamente el núcleo de trabajadores no profesionales es una cifra alta en relación a los establecidos con título que acreditan su profesión. La información la reciben directamente por sus clientes o clientes potenciales, que han mantenido un contacto laboral con los mismos, y en el caso de los alumnos de sus mismo pares que practican la profesión. Lo mismo ocurre en el ámbito fotográfico, donde la tendencia de la práctica de dicha profesión ha aumentado notablemente, sin estar sujetos a una formación educacional previa.-

En base a lo expuesto desarrollamos los factores que posibilitan o no la entrada de nuevos competidores al mercado:

La amenaza de entrada será mayor cuando menor sea la inversión necesaria para constituir la empresa. Es cierto que en la industria del diseño gráfico y fotografía existen necesidades de maquinaria de alto coste y altas inversiones para el desarrollo de su actividad. Debido al objetivo de este proyecto, la realización de productos que requieran de maquinaria especial será subcontratada por lo que la inversión inicial será mínima. Por tanto la amenaza de entrada será alta en este sentido. Y ante la presencia de no profesionales operando en el mercado, es el precio el elemento en cuestión, ya que no inciden en ellos el afrontamiento a altos costos fijos, que se dan cuando se llevan a cabo inversiones en espacios comerciales, impuestos municipales y servicios, tecnologías de punta, recursos humanos, y publicidad o marketing.

La curva de aprendizaje también interviene en las barreras de entrada ya que es la ventaja que les proporciona a los competidores existentes frente a competidores nuevos, su experiencia y conocimiento del sector, habilidades adquiridas y eficiencia. Evidentemente, un nuevo empresario sin experiencia, no podrá competir en acabado, calidad, costes, ni rapidez con empresas de más de 25 años de experiencia, gran variedad en la oferta y una página web avanzada.

Por lo tanto y en base a las encuestas y observación de documentación, podemos decir que la amenaza de nuevos participantes es media-alta, ya que las barreras de entrada son prácticamente bajas, considerando que los diseños y fotografías pueden realizarse por un lado y materializarse por otro, tercerizando dicho paso en las grandes gráficas que operan para ello. Una gran amenaza también la representa el hecho de que no es necesaria la obtención del título universitario para practicar las profesiones, como tampoco la exposición comercial para obtener clientes, donde si bien resulta más confiable una matrícula y un encuadre físico del negocio, el precio del producto o servicio determina la elección del cliente en muchos casos, más aun frente a comerciantes que se inician en el mercado.

### ***Poder de Negociación de los Compradores***

Con el objetivo de conocer el comportamiento de los consumidores, en primera instancia se realizó un seguimiento a los mismos, a razón de constatar su tipología según los siguientes factores:

- Su necesidad: se considera un **consumidor por necesidad social**, ya que el acto se da porque le resulta elemental para el desarrollo de su persona tanto en el marco comercial, universitario o social.



- Su comportamiento psicológico: es un **consumidor racional**, ya que previo a la transacción realiza un análisis de consideración basándose en las consecuencias y beneficios que puede obtener al acceder a la compra del producto, más aun cuando se trata de una imagen que lo representa en su profesión, en su entorno social o basándose en la calidad de sus trabajos que estarán sujetos a una evaluación posterior.-
- El uso que le da al producto: en éste caso contamos con el **consumidor personal** que satisface su propia necesidad, y el **consumidor organizacional** que consume para una organización entera, y esto se aplica perfectamente a los productos que ofrecen las tres ramas que ofrecemos.-

Del conjunto de factores analizados, se realizan las siguientes observaciones:

- Las necesidades del consumidor responden al modo en que éste quiere que su entorno ya sea social o laboral lo reconozca.-
- En relación a la importancia de la imagen social, las exigencias son altas y la calidad que se pretende es la óptima.-
- De acuerdo a la devolución que el cliente obtenga, se pondrá en juego su conformidad y continuación para con la empresa oferente.-
- Los juicios de valor tanto del mismo cliente como del entorno que los consume, al tratarse de un objeto de comunicación visual que se expone con el fin de promoción personal, empresarial o social, están sujetos a factores personales los cuales suelen ser discontinuos o variables, lo que dificulta para las empresas oferentes establecer una tendencia única que satisfaga al consumidor, ya que será influido con facilidad.-
- A razón de la satisfacción del cliente, y en relación a la importancia del impacto social que puede generar el producto final que recibirá, es común que cambie de proveedor o por lo menos, conozca y se relacione con las distintas variables que le ofrece el mercado competitivo.-

Los compradores influyen en el sector forzando la bajada de precios y negociando por una calidad superior en los productos o servicios.

Un cliente tendrá más capacidad de ejercer presión sobre la empresa si:

- La concentración del sector al que compran es alta: El sector del diseño gráfico y fotográfico cuenta con un nivel de competencia elevado. Existen muchas empresas que se dedican a las mismas actividades con lo que los clientes tienen diferentes opciones donde adquirir el producto.
- El volumen de compras es mínimo: Este factor tampoco favorece a la empresa en cuanto al poder de negociación del comprador puesto que no existe dependencia en el consumo de estos sectores. No se trata de bienes o servicios de primera necesidad por lo que su consumo no es constante. Esto beneficia al comprador que tendrá un mayor poder de negociación.
- Los productos que compran no son diferenciados: Si la calidad y el precio de los productos o servicios son las mismas que las de cualquier competidor el cliente se verá favorecido para presionar al sector y forzar una bajada de precios. No obstante, en este caso los sectores que se evalúan se caracterizan por la oferta de productos y servicios personalizado y efectuados en su gran mayoría bajo pedido. Por tanto el poder de negociación del cliente será menor en este aspecto.

Dadas las condiciones precedentes, sabiendo que existe una alta oferta en el mercado comunicacional, y que las barreras de entrada al mismo son prácticamente bajas aumentando con ello la competencia principalmente en relación a los precios, el consumidor se encuentra en una postura con alto poder de negociación, teniendo la posibilidad de influir en las negociaciones y nivel de flexibilidad con la oferta, modificar los precios dependiendo de los volúmenes de compra y optar por cambiar de oferente ya que el mercado así se lo ofrece.

### ***Poder de Negociación de los Proveedores***

Se reconocen en los rubros a 3 grandes grupos de proveedores, que son:

- Imprentas Gráficas
- Papelerías o Librerías Mayoristas
- Espacios sociales y de eventos

Cada uno provee a la empresa distintos productos y procesos, y repercuten en el funcionamiento de las actividades de forma directa.



Las imprentas gráficas proveen los servicios de impresión de diseños y serigrafía en diversos productos o elementos en los cuales se puede realizar la reproducción de las imágenes. Las Papelerías o Librerías Mayoristas proveen insumos y útiles de uso interno, y en cuanto a los espacios sociales y de eventos proveen los permisos para ser utilizados en el ámbito fotográfico.-

A los tres tipos de proveedores se les conoce en el mercado una alta competencia, pero también una alta diferenciación en los productos que ofrecen, en su fiabilidad, cumplimiento de plazos de entrega y profesionalismo, siendo estos los elementos determinantes en la elección de los mismos.-

Dentro de las incidencias en el poder de negociación de los proveedores, se pueden identificar las que recobran más relevancia a la hora de la elección o permanencia con determinadas empresas proveedoras:

- Precio: es uno de los factores más ponderantes, ya que determinará por un lado el costo que afrontará la empresa en la obtención de los productos finales o insumos, y por otro mide la repercusión que tendrá en el precio final que se le ofrece al cliente.
- Calidad de productos: la calidad es una de las características más buscadas a la hora de trabajar con un proveedor determinado; en estos rubros es el elemento primordial de diferenciación. Las empresas con alta calidad de presentación en sus trabajos, es fuente de selección de empresas gráficas en productos que presentan sofisticación, mientras que las de media o baja calidad son más bien selectas por los precios para producciones de menor complejidad.-
- Integración hacia adelante: es muy frecuente la integración hacia delante de las grandes gráficas actuando al revés de las empresas de diseño, es decir, tercerizando el diseño en sí o la fotografía, y reproduciéndolos en diversos elementos. Esto mayormente se da por pedido del cliente particular, sin mediar relación con empresas de diseño, ocurriendo lo mismo con los fotógrafos.-

Analizados los condicionantes del poder de negociación de los proveedores, y el comportamiento de las empresas que los eligen, podemos afirmar que por lo general poseen una fuerte postura de negociación ya que el cliente pondera por sobre todo la calidad, y a nivel estratégico variadas posibilidades de innovación de productos.

### **Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que pueden ser consumidos o usados en lugar de otros. Limitan el potencial de una empresa y entran en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumplen la misma función dentro del mercado y satisfacen la misma necesidad en el consumidor. Los factores que determinan la demanda de un bien son el precio del mismo producto, el ingreso del sujeto, el precio de los demás productos y los gustos o preferencias del consumidor. La influencia del precio de otros productos puede ser diversa, así, si el incremento del precio de otro producto provoca un incremento del consumo de mi producto, se dice que estos dos bienes son sustitutos. La cantidad de productos que el cliente consume se relaciona con la elasticidad de la demanda, es decir, una demanda es más elástica cuando un pequeño cambio en el precio del producto genera una modificación de gran magnitud en la cantidad demandada del mismo y es inelástica cuando la cantidad demandada del producto varía poco ante un cambio en los precios.

El diseño gráfico, publicitario y fotografía no son un sector de primera necesidad para las personas. Además se caracteriza por unos precios elevados debido a su alto grado de personalización. Por tanto la demanda será mayormente elástica.

La amenaza de servicios sustitutos que podemos encontrar en el sector es que las empresas incorporen en su organización a sus propios profesionales en diseño que cubran sus necesidades, tanto gráfico como publicitario.; esto beneficiará a las empresas ya que el servicio resulta más personalizado, existe contacto continuo con el proveedor y mayor conocimiento de la necesidad de la empresa. Por el contrario, resulta más costoso que subcontratarlo ya que supone un coste adicional respecto a la retribución del diseñador o del conjunto en el caso de que se trate de un departamento. Además los materiales corren por cuenta de la empresa también.

Otra forma de sustitutos son las páginas web que facilitan la propia creación de logotipos. Permiten al cliente crear su propio logotipo sin acudir a ningún especialista y por el mínimo costo o incluso gratuitamente; es una buena opción en el caso de tener claro el logotipo que se desea y que el mismo sea sencillo. De no ser así será más conveniente acudir a un especialista en diseño de logotipos.

En el caso de la fotografía, el sustituto mayor es la prestación del servicio por parte de amateurs, cuyo costo para el consumidor es notablemente menor, pero la calidad y tecnología puede hacerlos incurrir en costos mayores.

Analizados los posibles productos sustitutos en el sector, las opciones no son muy extensas. El sector está en desarrollo y todavía no existen muchos productos que sean capaces de sustituir el trabajo que realiza un diseñador por lo que consideraremos que la amenaza de sustitutos es media-baja.

## **Análisis Interno**

---

Mediante el análisis FODA de la empresa, se detectan los ejes fundamentales a los cual se expondrá la empresa.

El objetivo principal de dicho análisis es concretar las estrategias y técnicas competitivas a llevar a cabo, para una continuidad en el mercado.

### **Debilidades**

- La estructura de microempresa, es un factor que determina su capacidad para realizar proyectos de mayor envergadura y su bajo poder de negociación frente a proveedores y clientes.
- La escasa promoción comercial de los estudios reduce su entorno de trabajo al mercado local y a los mismos clientes.
- El reducido valor unitario de los proyectos condiciona la expansión y el crecimiento de los estudios.
- La poca diferenciación existente en algunos productos (folletos, memorias), hace que la competencia sea muy grande y que se introduzca en el mercado gente poco cualificada que disminuye la calidad de los trabajos.
- La profusión de nuevas herramientas informáticas específicas de diseño y fotografía han permitido que, aficionados, con pocos criterios de diseño y bajos conceptos, actúen de forma desleal en el sector, tirando los precios a la baja. Este hecho, está repercutiendo negativamente en la imagen del diseño, entre los potenciales clientes.

### **Fortalezas**

- La mayoría de los estudios carece de grandes gastos estructurales, por lo que pueden hacer frente a las oscilaciones de la demanda. Es decir, la práctica inexistencia de costos fijos permite al sector acomodarse rápidamente a dichas oscilaciones.

- El equipamiento tecnológico existente en los estudios garantiza una buena calidad de los trabajos y ofrece nuevas posibilidades de productos. También, la reducción de tiempos y costos conseguida permite ofrecer una buena relación calidad/precio al cliente.
- Los profesionales del sector cuentan con los dos factores más valorados por los clientes: experiencia y creatividad. Esta última, está incluso por encima de su competencia extranjera.

### **Amenazas**

- Una de las amenazas viene de la mano de las imprentas que, sin tener en su plantilla a profesionales, ofrecen servicios de bajo diseño a precios más competitivos.
- Tamaño “demasiado” reducido de algunos de sus potenciales clientes (comercio y restauración). Esta escasa dimensión hace que, en algunos casos, sea difícil repercutir los costos del diseño en el negocio.
- Las escasas barreras de entrada al sector, proporcionan amenazas a los ya establecidos, más aun cuando se habla de un aumento de entidades no profesionales operando en el sector.

### **Oportunidades**

- Las nuevas formas que plantea la imagen digital y las múltiples manifestaciones audiovisuales y electrónicas abren un camino infinito en este sector, hasta tal punto que ya está apareciendo la figura del diseñador digital. El diseño de páginas web, de portales interactivos, etc, y el papel del diseño gráfico en las nuevas plataformas digitales de la televisión, son nuevos campos que se abren para este sector.
- Gran incidencia de Internet en la reducción de las barreras físicas entre el diseñador y su cliente, incrementando la posibilidad de ofrecer un servicio a nivel nacional y/o internacional.

- Mercado potencial muy amplio, abierto a la práctica totalidad de los sectores económicos (servicio, comercio e industria) y donde el comercio y la restauración se están empezando a concienciar.
- Crecimiento en los hábitos relacionados con la exposición de personas como figura ya sea de eventos sociales o comerciales, incrementando la explotación del ámbito fotográfico.-

Lo analizado permite establecer un contexto adecuado para la supervivencia y competencia de la empresa en creación; da paso al establecimiento de puntos de referencia, sobre los cuales se trabajará para el desarrollo de estrategias que permitan la viabilidad del proyecto.

# Capítulo IV



## ***“PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO”***

## ***Introducción***

En el capítulo final, se presenta y desarrolla la Propuesta de Negocio, creada a partir del diagnóstico realizado. La propuesta del presente trabajo consiste en determinar la viabilidad de la creación de una empresa que conjugue las tres Unidades de Negocio investigadas, su poder de competencia y permanencia en el mercado actual.

## **Presentación y Descripción de la Empresa - Sinérgica S.R.L.**

---

Sinérgica S.R.L es una Empresa constituida como Sociedad Comercial bajo el régimen de Sociedad de Responsabilidad Limitada, conforme a lo previsto en la Ley 19550 de Sociedades Comerciales § IV (2010).

Está compuesta por tres socios, un Diseñador Gráfico- Publicitario, un Fotógrafo y un Contador.

El *objeto* de la sociedad es la creación y reproducción de la comunicación visual, integrada por tres rubros profesionales, siendo éstos el Diseño Gráfico, Diseño Publicitario y Fotografía.

El Capital Social se fija en la suma de pesos ciento ochenta mil (\$180.000), dividido en treinta cuotas de seis mil (6000) valor nominal cada una, las que se encuentran totalmente suscriptas por cada uno de los socios, según el siguiente detalle:

- Veinte (20) cuotas se integran en un %50 en dinero efectivo. La integración del saldo deberá realizarse dentro de un plazo máximo de dos (2) años computados a partir de la fecha de inscripción de la sociedad.
- Diez (10) cuotas se integran en rodado, utilitario Peugeot Partner mod 2007 valuado en pesos sesenta mil (\$60.000).

La Sociedad se presenta al público, mediante atención personalizada en un local comercial, ubicado estratégicamente en la zona céntrica de la ciudad de Córdoba.

Para clasificar la empresa de una manera más reducida, detallamos los siguientes puntos:

- Según la Integración del Capital, es una Empresa Privada, ya que los dueños son particulares. El capital es propiedad de sus Socios Gerentes.
- Según *los fines* es una empresa con fines de lucro, cuya finalidad fundamental es obtener ganancias.
- Según el *origen* del capital, es una empresa nacional.
- Según el *tamaño*, es una empresa pequeña, teniendo en cuenta la cantidad de personal, el capital, la tecnología y la zona de influencia.
- Según el *alcance geográfico*, es Nacional, ya que opera dentro de los límites de una Provincia dentro de la Nación.
- Según la *duración*: es Permanente.
- Según el *tipo de actividad*: es una empresa de Producción de Diseño Gráfico, Publicitario y Fotográfico.



## **Misión y Visión**

---

### *Misión*

Sinérgica S.R.L es creada mediante la fusión de tres corrientes profesionales, Diseño, Publicidad y Fotografía, con el objetivo de ofrecer un producto unificado y específico para cada sector del mercado que abarca, logrando, mediante el trabajo mancomunado de las áreas, diferenciar los resultados de quien lo requiera.

Por medio de técnicas específicas, se ofrecerán productos homogéneos que respondan a la diferenciación que pretende cada consumidor.

Así mismo, incursiona en el ámbito facultativo, ofreciendo atención y calidad en la impresión de trabajos para alumnos en curso universitario de carreras afines, y profesionales concentrando en éste punto la creatividad y agilidad del grupo para dar respuesta óptima y rápida a los requerimientos, con el fin de diferenciar los productos ofrecidos de la competencia.

### *Visión*

Sinérgica S.R.L apunta a un futuro novedoso, flexible a las fluctuaciones creativas y en constante evolución metódica, en sus tres corrientes, previendo la incorporación profesional necesaria para lograr una revolución en el diseño y distinción.-

Mediante la sinergia laboral de los tres componentes profesionales, busca establecerse en el mercado unificando la demanda y atendiendo de manera personalizada sus necesidades.

Conforme a las políticas y estrategias abordadas desde los comienzos, el horizonte empresarial se inclina a una sólida inversión en el mercado competitivo, innovando por completo la cartera productiva y revolucionando con novedosas técnicas de trabajo.

## **Objetivos Organizacionales**

---

### Objetivos Específicos:

- Innovar el mercado, mediante nuevos y distinguidos productos y estrategias de ventas y prestaciones de servicios.
- Unificar al mercado en un solo espacio físico o bajo una sola firma.
- Crear y mantener la sinergia entre las tres distintas disciplinas.
- Política de precios contraída de acuerdo a la competencia, precio competitivo.

### Objetivos Generales:

- Obtener rentabilidad y ventaja competitiva.
- Liderar en el mercado y ser reconocida por la unificación de los mercados.
- Satisfacer por completo los requerimientos creativos del cliente.

## Valores Empresariales

---

Es el conjunto de juicios éticos que adoptará la empresa permitiendo crear una cultura determinada, debiendo ser cumplida por todos los integrantes de la empresa.

Estos elementos delimitan el accionar de los que componen el staff de trabajo, y de quienes lideran o gerencian, logrando un modo de actuación común interna como externamente, que contribuyan al beneficio social.

Los valores corporativos de Sinérgica SRL son:

**ATENCIÓN AL CLIENTE:** La satisfacción de los clientes es primordial para la empresa. El trato atento y personalizado contribuirá a la diferenciación para con la competencia.

**CALIDAD EN EL SERVICIO:** El objetivo principal es la calidad de los productos y servicios, lo que indefectiblemente incrementa la satisfacción al cliente.

**PROFESIONALIDAD Y EFICIENCIA:** el personal empleado cuenta con la formación necesaria para realizar su trabajo con la mayor profesionalidad y eficiencia posible. El cliente percibirá esta profesionalidad con la que se actúa, favoreciendo la imagen de la empresa.

**INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD:** En un entorno tan cambiante, la innovación y la creatividad en nuestros productos y servicios aumentará su competitividad en los mercados, obteniendo un factor de diferenciación que atraerá nuevos clientes.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:** Ante cualquier negocio siempre hay que considerar la importancia del desarrollo sostenible. Por ello, la empresa estará comprometida con la conservación del medio ambiente y de que este desarrollo sea sostenible. Para ello se tomarán todas las medidas que estén a nuestro alcance (reciclaje, uso de papel reciclado, etc.).

## **Política Organizacional**

---

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente. Es ajustada a las necesidades y expectativas de sus clientes.

La determinación e identificación de la voluntad y propósitos de la organización empresarial y la adaptación de la empresa a los cambios que se producen en su entorno son cuestiones de indudable interés y actualidad en el ámbito de la administración de empresas.

Resumiendo podemos decir que, por medio del establecimiento de las políticas organizacionales, la empresa busca guiar la orientación de las acciones que se lleven a cabo, para gestionar un lineamiento que contribuya a una toma de decisiones eficiente, ya que dichas políticas contemplan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Mencionamos a continuación las Políticas desarrolladas por Sinérgica SRL:

### Políticas generales:

- Políticas de atención al cliente, mediante la formación, participación y organización formal.

### Políticas Específicas:

- De venta: Las ventas pueden ser de contado o en cuotas ante trabajos de gran envergadura. En las ventas del servicio de fotografía se requerirá el pago de un porcentaje mínimo sobre el total en la contratación, y una vez finalizada la producción, se percibirá el remanente total. El cobro de los servicios de diseños publicitarios ofrecidos se realizará mediante negociación con la agencia que los contrate.
- De Calidad: Se medirá en todos los aspectos de la organización, desde la atención al cliente hasta los procesos productivos. Se evaluará el alcance de acuerdo a la respuesta de satisfacción del cliente.

- De Descuento: Es una política que tiende a asegurar la permanencia de los consumidores, ofreciendo precios reducidos ante determinadas circunstancias como por ejemplo por compras en gran cantidad o contratación continua de servicios.

## Plan de Operaciones

### Localización y Distribución Interna

El local comercial de Sinérgica S.R.L se situará en la ciudad de Córdoba, en el casco céntrico comercial, debido a que en el mismo se encuentra la mayor concentración de demanda correspondiente a nuestro mercado meta, que presenta gran afluencia, los costos de locación encuadran en el presupuesto previsto y la infraestructura que presentan los sitios es apta y cómoda para el buen desempeño de la empresa.

El local poseerá una aproximación de 100 mts.<sup>2</sup> lo que permitirá una eficiente distribución de las áreas, tal como se muestra en el siguiente bosquejo:

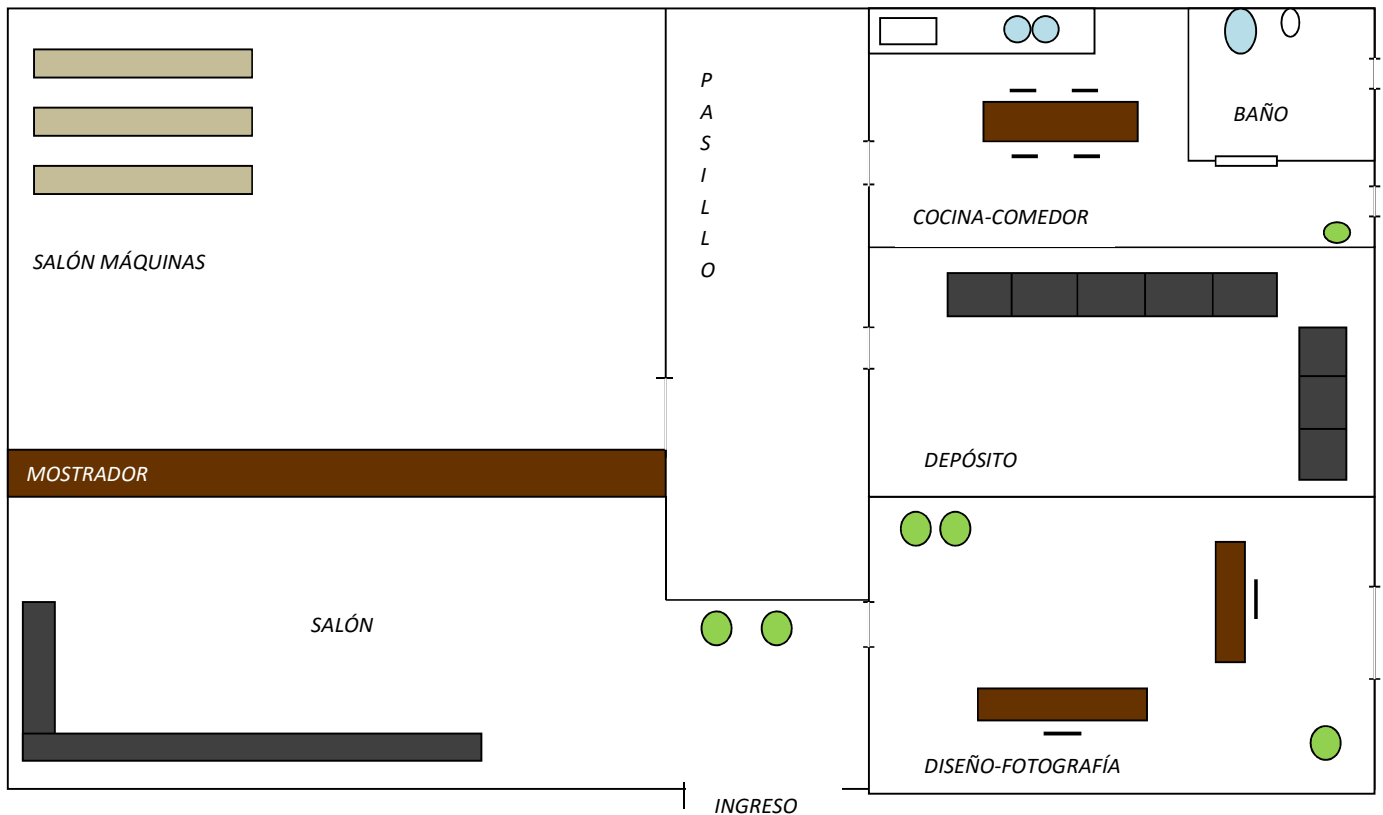


Ilustración 5. Lay Out de la Empresa

Para la constitución del local comercial y la habilitación del negocio, será regido lo expresado en la Ordenanza Municipal N° 12052 (*decreto 1985; 2012*) de la ciudad de Córdoba, cuyo objeto es establecer los requisitos técnicos y administrativos que deben cumplir, en forma previa al ejercicio y desarrollo de la actividad económica, las personas físicas o jurídicas titulares del establecimiento; en nuestro caso a saber:

- Art. 9: el solicitante de la habilitación deberá constituir domicilio en la ciudad de Córdoba.
- Art. 10: La clasificación de la empresa, que según su naturaleza, es de servicios y oficios, ya que lo ofrecido es el servicio del diseño y toma de fotografía, y de venta de cosas muebles, atendiendo a la comercialización de distintos productos donde se plasman los diseños realizados o la materialización de las fotografías tomadas, que no se producen dentro de las propias instalaciones.
- Art. 11: La clasificación según el riesgo, que será de riesgo intermedio, ya que si bien no se superan los 150 mts.<sup>2</sup>, posee un depósito, tal cual se contempla en dicho artículo. La habilitación en éste caso se recibirá una vez que la autoridad competente establezca las condiciones satisfactorias en cuanto a higiene, seguridad y protección contra incendios.
- Art. 22: los requisitos edilicios a cumplimentar son: muros de mampostería e incombustibles, pisos de rápida higienización, pintura completa y en buen estado, aireación e iluminación acorde al Código de Edificación, definición y diferenciación de las divisiones (depósito, salón de ventas, impresión, oficinas), posesión de servicios sanitarios acorde al Código de Edificación, instalación eléctrica del tablero, llave térmica, disyuntor y cables embutidos a caños o bandejas porta cables, exhibición de luces y cartelería de emergencia, exhibición de matafuegos ABS, posesión de botiquín de primeros auxilios, cielorrasos de fácil higienización e incombustibles.

Las divisiones internas se presentan de modo tal que permitan un desarrollo óptimo de las actividades, respetando las necesidades de cada departamento en cuanto a espacios y niveles de exposición al público, logrando un bienestar tanto de operarios como de clientes que concurran a las instalaciones. Dicha instalación por supuesto deberá cumplimentar lo expresado en la Ordenanza Municipal comentada, lo que contribuye a la obtención de la Habilitación y permanencia del funcionamiento del local comercial.

### Operaciones y Procesos

Las actividades que se llevarán a cabo en la empresa, se dividen del siguiente modo:

#### - **Creación de Diseño Gráficos**

El área profesional de Diseño Gráfico ofrece la creación y reproducción de imágenes de comunicación visual que el cliente requiera. También realizará las modificaciones a productos ya existentes.

En el modo de entrega se ofrecen las siguientes posibilidades:

- ✿ Diseño en plantilla, es decir, el archivo electrónico de la creación.-
- ✿ Productos serigrafiados, tercerizando la impresión de la imagen creada en presentaciones variadas. El producto se comercializa, no se aplican procesos industriales.-
- ✿ Impresión de papelería con diseño incluido.-

Todo producto que se realice es bajo pedido del cliente y personalizado según su conveniencia. Las reproducciones en diversos productos es un proceso subcontratado, proveedor mediante.

#### - **Diseño Publicitario**

Esta área profesional será subcontratada por Agencias Publicitarias, para la creación y desarrollo de imágenes publicitarias.

La empresa no realizará las actividades relacionadas a la difusión y venta de la publicidad en sí.

#### - **Fotografía**

El área profesional ofrece la toma de fotografías en eventos sociales o por contratación particular, poniendo a disposición transporte propio, servicios de maquillaje, vestimenta y peluquería, cuyas actuaciones serán subcontratadas para cada evento; y el uso de espacios privados exclusivos como escenografía que también serán subcontratados.-

El trabajo final será entregado como el cliente lo requiera, en sus distintas posibilidades:



- ✿ En archivos electrónicos o digitales.
- ✿ Impresas en papel fotográfico.
- ✿ Impresas en productos variados, cuyo servicio será subcontratado proveedor mediante.

#### - Impresiones profesionales

Esta área no necesariamente será profesional ya que lo que se ofrece es la impresión de productos ya creados por el cliente que requiera en el instante o en el corto plazo; estos productos son:

- ✿ Los trabajos de alumnos de las carreras de Diseño y Arquitectura.
- ✿ Los planos técnicos de Arquitectos, Diseñadores e Ingenieros.
- ✿ Talonarios comerciales.

En todos los casos el trabajo se realiza por pedido, personalizado según los requerimientos del cliente, y en una constante comunicación y participación continua con el mismo.

#### Gestión de pedidos

Gran parte del éxito del negocio y sus productos residirá en una buena gestión de los pedidos. Tras explicar los productos que se ofrecerán y los procesos utilizados en su elaboración se puede concluir que prácticamente todos los productos y servicios ofrecidos en Sinérgica SRL son bajo pedido, ya sea por parte del cliente o de una Agencia Publicitaria. Es por ello que gestionar de una manera eficiente estos pedidos diferenciará a la empresa de sus competidores.

En primer lugar el trato con el cliente es primordial. Se pretende ofrecer un clima cálido de trabajo que genere en el cliente una confianza óptima para que pueda desenvolverse con libertad conforme a sus requerimientos, y ello contribuya a las negociaciones personales con el diseñador hasta la obtención del producto final.

En segundo lugar, otro de los factores importantes para la gestión de pedidos será el tiempo de demora. El tiempo empleado en satisfacer un pedido resultará crucial para la fidelización del cliente, por tanto deberán establecerse conforme a las necesidades del cliente y de la empresa y de los demás existentes. Este tiempo siempre será negociado a la hora de cerrar el pedido, particularmente entre el cliente y el diseñador.

El tiempo de demora variará también dependiendo del producto que se escoja; será más extenso cuando medie la impresión en diferentes artículos, lo que estará supeditado al tiempo de demora del proveedor.

Por otro lado las condiciones del producto o servicio solicitado siempre quedarán plasmadas en un formulario de pedido, del cual se le entregará un ejemplar al cliente para que el mismo corrobore dichas condiciones una vez que el trabajo esté finalizado, y al mismo tiempo constituye un elemento fundamental para el profesional a la hora de realizar su desempeño.

Encuadrado en un proceso fehaciente, lo expresado con anterioridad, supondrá el uso e implementación de planillas de trabajo y control, donde se expresarán los pedidos, el tiempo estimado de demora, insumos utilizados y producto final. Constituirá una herramienta de seguimiento y control tanto para el cliente como para la empresa, que será digitalizado y sistematizado. El seguimiento será personalizado en todos los casos y en todos los productos y servicios que se ofrecen.

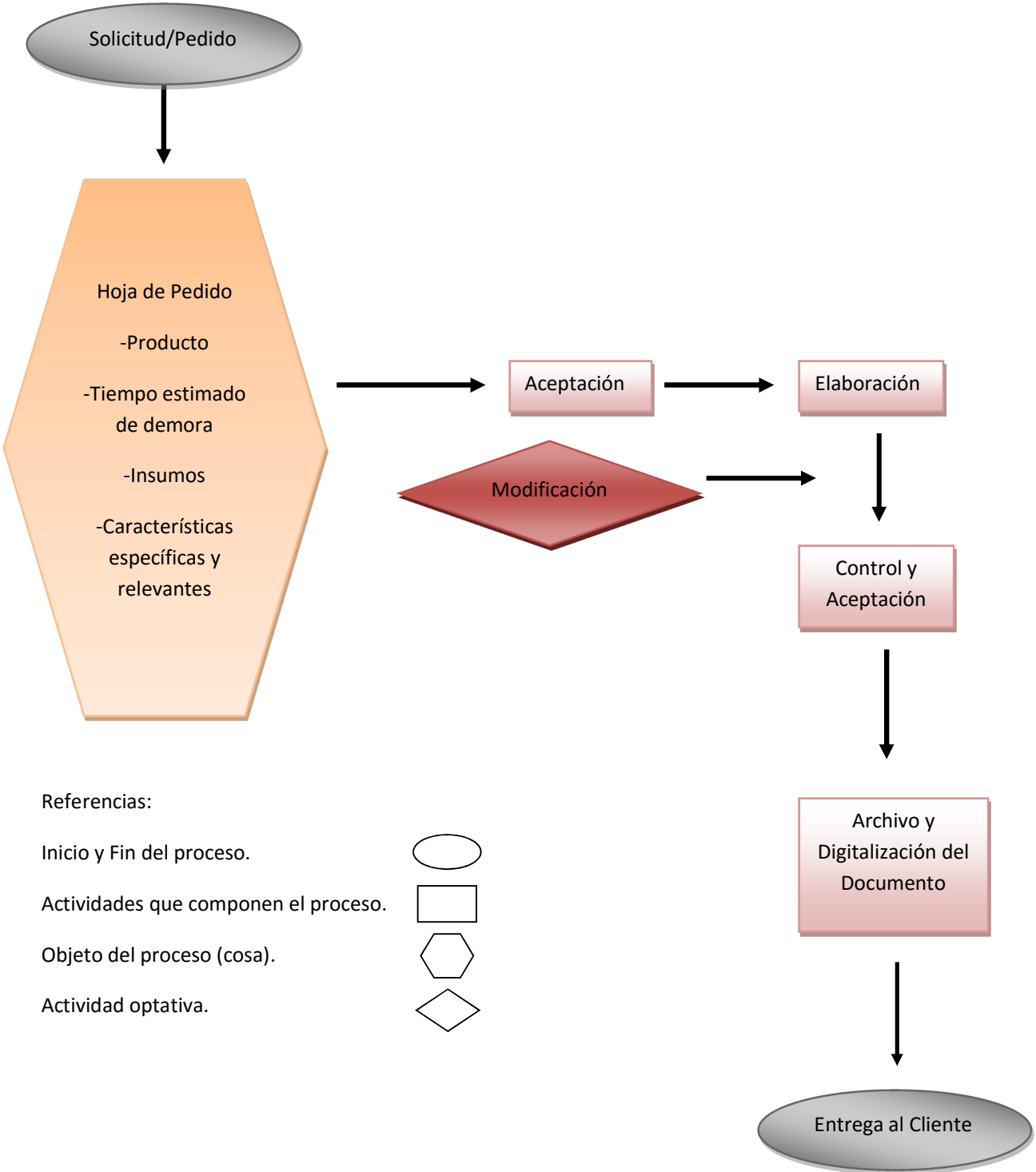


Grafico 4. Diagrama de Flujo

### Mantenimiento y Aseo

Resulta muy importante para la imagen positiva que Sinérgica SRL quiere causar en sus clientes, el mantenimiento del orden y limpieza del local comercial, oficinas privadas y espacios de uso común, facilitando también el desarrollo de las tareas cotidianas.

Para ello es un primer momento se contará con la colaboración de los integrantes de cada áreas, quienes serán responsables de dicho mantenimiento. Una vez en marcha el negocio, se incurrirá en la contratación de un operario perteneciente a una empresa de limpieza certificada, semanalmente, 2 veces por cada una.

En el caso del mantenimiento, también recobra importancia la adaptación del local, decorativamente hablando, acorde a las fechas especiales como son fechas patrias, fiestas navideñas y de año nuevo, entre otras; logrando captar la atención del cliente y demostrando interés como organismo social.

## **Organización y Recursos Humanos**

---

### Forma jurídico legal

Se constituirá bajo el tipo societario SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada); el capital aportado se dividirá en cuotas de igual valor, que en nuestro caso serán 3 (tres) acorde al número de socios que constituirán la sociedad.

El capital aportado se realizará en dinero, debiendo integrarse en un 25% como mínimo y completarse en un plazo de 2 (dos) años; tal cual se expresa al comienzo del Capítulo en la Presentación de la Empresa, a saber:

El Capital Social se fija en la suma de pesos ciento ochenta mil (\$180.000), dividido en treinta cuotas de seis mil (6000) valor nominal cada una, las que se encuentran totalmente suscriptas por cada uno de los socios, según el siguiente detalle:

- Veinte (20) cuotas se integran en un %50 en dinero efectivo. La integración del saldo deberá realizarse dentro de un plazo máximo de dos(2) años computados a partir de la fecha de inscripción de la sociedad.
- Diez (10) cuotas se integran en rodado, utilitario Peugeot Partner mod 2007 valuado en pesos sesenta mil (\$60.000).

La Responsabilidad de los socios se limitará a la integración de la que suscriban, es decir, que el patrimonio social es el que respalda la operatoria de la sociedad.

La Administración y Dirección de la Sociedad estará a cargo del socio gerente "Diseñar Grafico", el que revestirá el carácter de Gerente General y tendrá la Representación Legal obligando a la Sociedad mediante su firma. Para su actuación tendrá las facultades, derechos y obligaciones que las leyes acuerdan a tal carácter.

### Denominación

Según la Ley de Sociedades Comerciales, con respecto al tipo societario elegido, la Sociedad de Responsabilidad Limitada no posee Razón Social, sino una denominación, pudiendo ser un nombre ficticio o el de uno o más de un socio, seguido si o si de la abreviatura o siglas del tipo societario en cuestión.

En nuestro caso, la denominación que se elige es Sinérgica, aludiendo a la sinergia existente en las ramas que conforman la empresa, es decir, a la conexión de técnicas y conocimientos aplicables a las tres profesiones por igual; que de acuerdo a lo estipulado resulta Sinérgica S.R.L.

### Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo

El análisis de puestos de trabajo es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean. Para conseguir la información correspondiente pueden seguirse diferentes vías como la observación de los trabajos realizados, entrevistas personales o cuestionarios remitidos a los ocupantes del puesto y a sus jefes. En este caso al estar la empresa en formación, los datos han sido obtenidos a través de la evaluación de las futuras necesidades y actividades a realizar según los objetivos de la empresa.

La descripción de puestos de trabajo es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. Una vez terminada la descripción del puesto de trabajo se concretan las especificaciones o requisitos, indicando con detalle la formación, experiencia y aptitudes exigibles al ocupante.

A continuación se detallan los puestos de trabajo necesarios para la creación de esta empresa:

- **Diseñador gráfico - publicitario (Profesional)**

#### **Propósito del puesto**

La función principal de dicho puesto es conocer en gran medida la necesidad del cliente para poder realizar prototipos acorde a los requerimientos y realizar el diseño gráfico definitivo de los productos.

#### **Descripción del puesto**

Entradas en el puesto de trabajo: se requiere de la habilidad profesional del diseñador, creatividad, conocimientos técnicos, calidad de trabajo, empatía con los clientes, capacidad de concentración, conjuntamente con un presupuesto de gastos, entre ellos, material de librería como ser papel, libretas o cuadernos, biromes y lápices, ect. Tomamos como un medio de entrada a las maquinarias utilizadas para el desarrollo y puesta en marcha del bien o servicio en venta, como ser: equipos de computación modernos, equipos telefónicos, software de aplicaciones de ilustración y programas para el tratamiento de imágenes y fotografías.

El lugar físico de trabajo también forma parte de los recursos necesarios para el desarrollo del proceso productivo, en nuestro caso es un estudio privado ubicado dentro de la

infraestructura del negocio. Se pondera la concentración del profesional no estando afectada por la presencia de clientes, ya que no hay un contacto directo con el mismo a menos que así se haya pactado. El entorno de trabajo será por tanto tranquilo, sin flujo permanente de personas, con niveles de ruido mínimos adecuado para la actividad que se llevará a cabo.

Descripción de la tarea:

- ✿ Atender a los clientes de modo personalizado, una vez realizado el primer contacto de contratación, conocer sus necesidades y diseñar los prototipos acorde a sus requerimientos.
- ✿ Diseño gráfico definitivo de los productos.-
- ✿ Control y organización de materiales utilizados para la elaboración de los productos y servicios y análisis de las necesidades por períodos (semanales, mensuales, anuales, etc)
- ✿ Registro y control del stock en depósito.
- ✿ Gestionar el sistema de aprovisionamiento de su puesto manteniendo el equilibrio entre la escasez y exceso de materiales.
- ✿ Presupuestar, negociar y fijar los precios de sus productos en función del esfuerzo, empleo de materiales, tiempo utilizado y resultado obtenido.
- ✿ Negociación con Agencias Publicitarias ante la contratación del servicio, en caso de Diseño Publicitario.
- ✿ Gestión y encargo de mantenimiento de la página web con actualización constante de precios e inclusión de ofertas promocionales.
- ✿ Tareas comerciales para promocionar sus productos y servicios y buscar potenciales clientes.
- ✿ Visita a clientes cuando resulte necesario.
- ✿ Orden y limpieza de su oficina y de los espacios de uso común.

Salidas del Puesto de Trabajo: dicho puesto de trabajo genera el fin del proceso productivo que será comunicarle al cliente la finalización del producto para la pronta entrega del mismo.

Fecha de Actividad: las actividades llevadas a cabo por el Diseñador Gráfico suelen ser entregadas semanal o mensualmente de acuerdo al proceso que requiera el trabajo, la complejidad del mismo y muchas veces depende de nuestros proveedores y el tiempo en el cual el cliente necesita el producto. Se trata siempre de llegar a acuerdos antes de realizar los trabajos para que no surjan inconvenientes ni demoras en las entregas de los mismos.

- **Fotógrafa/a**

### **Propósito del puesto**

Su función es realizar secuencias fotográficas teniendo en cuenta lo requerido por el cliente, logrando la mejor calidad de imagen e impresión de las mismas.

### **Descripción del puesto**

Entradas en el puesto de trabajo: el puesto está conformado por un profesional con distintas cualidades como predisposición, creatividad, prolijidad, empatía con clientes, capacidades técnicas.

Los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea de fotografía son los equipos fotográficos de alta definición, equipos de computación, software técnico de photoshop, en nuestro caso transporte propio para el traslado y materiales de librería en general; y para las tareas que implican la modificación de calidad de imagen y manipulación de las mismas, se requiere de un entorno encuadrado dentro del local comercial, en el caso de Sinérgica S.R.L es una oficina privada que conste de las comodidades para la realización satisfactoria de la tarea; en cuanto a las impresiones se realizarán en la sala de máquinas disponible. Ante la toma de fotografías, el entorno será cambiante, de acuerdo al requerimiento del cliente.

### Descripción de la tarea:

- ✿ Toma de fotografías.
- ✿ Mejoramiento de calidad de imagen mediante sistemas computarizados.
- ✿ Impresión de fotografías.
- ✿ Subcontratación de servicios adicionales y espacios escenográficos.



- ✿ Atención personalizada a clientes y clientes potenciales.
- ✿ Control y organización de materiales utilizados y/o necesarios.
- ✿ Gestión de aprovisionamiento del puesto manteniendo el equilibrio entre escasez y exceso de materiales.
- ✿ Gestión de presupuesto, negociación y fijación de precios.
- ✿ Tareas comerciales para promocionar sus productos y servicios.
- ✿ Logística interna.
- ✿ Orden y limpieza de su oficina y de los espacios de uso común.
- ✿ Registro y control del stock en depósito.

Salidas del Puesto de Trabajo: se tiene como salida las imágenes captadas ya editadas y plasmadas en papel de calidad para ser entregadas en tiempo y forma.

Fecha de Actividad: se requiere entre 2 y 3 días para realizar las fotografías en caso que sean books de fotos y otros 3 días para la entrega final. En el caso de eventos las fotografías se toman el mismo día y la entrega se realiza en 10 días al cliente.

- **Puesto Administrativo**

#### **Propósito del puesto**

Se espera del puesto administrativo el orden general de la empresa en materia de palería y una excelente atención al cliente; realizar tareas comerciales para promocionar sus productos y servicios y búsqueda potenciales clientes y realizar cobranzas.

#### **Descripción del puesto**

Entradas en el puesto de trabajo: los recursos necesarios en este puesto de trabajo son equipos de computación, impresoras de alta definición, teléfonos y caja registradora. Material de oficina (calculadora, bolígrafos, blocs de notas, etc), y material de librería como hojas, tintas y elementos cortantes. También productos y materiales de aseo diario. El trabajo se realizará siempre en el local de venta aunque también podrá trasladar a otras empresas y domicilios si resulta necesario más comúnmente en el caso de entrega a

domicilio. El local cuenta con un espacio amplio dividiendo mediante un mostrador el área de ingreso del público y el área de máquinas, separados ambos de las oficinas y el resto de los espacios de uso común, clima tranquilo, sin riesgo, con buena iluminación y presentación.

Descripción de la tarea:

- ✿ Atención obligatoria de clientes en el salón comercial.-
- ✿ Asesoramiento a clientes potenciales.
- ✿ Gestionar los pedidos que los clientes realicen: tomar nota de la necesidad del cliente, consultar con el diseñador su viabilidad, estimar un plazo de entrega y concretar con el cliente la entrega y forma de pago.
- ✿ Gestionar la caja diaria del negocio.
- ✿ Emitir facturas
- ✿ Gestión de cobros de facturas impagas o de cuentas corrientes.
- ✿ Atención telefónica de clientes y clientes potenciales.
- ✿ Mantenimiento del correo electrónico de la empresa diariamente, informando a potenciales clientes en el caso de que estén interesados en los productos/servicios.
- ✿ Tareas comerciales para promocionar sus productos y servicios y búsqueda potenciales clientes.
- ✿ Limpiar y mantener el local aseado y atractivo para el público.-

Salidas del Puesto de Trabajo: el proceso administrativo genera un ambiente confortable tanto para el cliente como para el mismo empleado de la empresa ya que un lugar organizado emite productividad.

Fecha de Actividad: el trabajo del administrador es contante.

- **Contador Público**

### **Propósito del puesto**

La función del Contador es llevar a cabo la contabilidad general de la empresa, sus finanzas, y realizar papelería correspondiente a su función.

### **Descripción del puesto**

Entradas en el puesto de trabajo: el primer recurso necesario para este puesto de trabajo es un Contador Público matriculado. Se tienen en cuenta para este puesto el uso una computadora personal y sistemas informáticos para llevar a cabo las liquidaciones de sueldos y la contabilidad de la empresa en general. El trabajo no se realizará dentro del local sino en el de dependencia del profesional en cuestión, realizando visitas privadas en las oficinas de Sinérgica S.R.L.

### Descripción de la tarea:

- ✿ Llevar la contabilidad y finanzas de la empresa.
- ✿ Gestión de pago de facturas pertenecientes a insumos, servicios e impuestos de local comercial.
- ✿ Gestión de pago de sueldos y emisión de recibos.
- ✿ Confección y mantenimiento de registros comerciales necesarios.

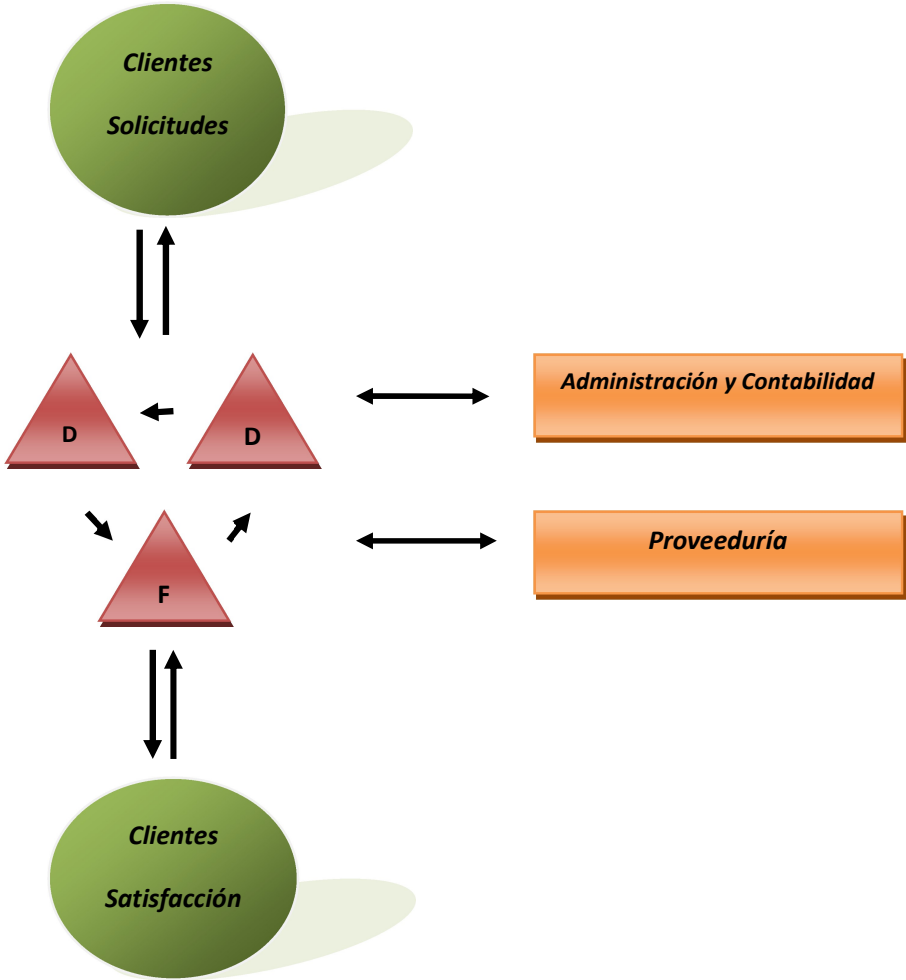
Salidas del Puesto de Trabajo: este puesto genera contabilidad pura.

Fecha de Actividad: la actividad del contador nunca caduca ya que es el responsable de llevar a cabo la finanza de la sociedad. Tendrá la obligación de entregar recibos de sueldo en el transcurso de los 10 primeros días hábiles del mes.

Estos son los dos puestos imprescindibles para la creación de esta empresa y los que en principio se van a ocupar. Durante los primeros meses, incluso años de la nueva empresa son decisivos a la hora de consolidarse en el mercado y fidelizar clientes. Es por ello, que durante la primera etapa se ocuparán estos puestos de trabajo, y se incluirán colaboraciones de un área a otra en caso de tiempo ocioso en su trabajo de cabecera, como

por ejemplo el fotógrafo prestando servicios en el área de clientes e impresiones.- Una vez conocida la trayectoria de la empresa y el nivel de flujo de clientes aumente y se establezca, se valorará la opción de ampliar el número de trabajadores.

Además en caso de expansión de la empresa o de una actividad superior a la prevista, podría ser necesaria la inclusión de staff de apoyo, es decir de grupos de trabajo subcontratados que presten servicios a la empresa.



Referencias




- Inicio y Fin del proceso.- 
- Departamentos que componen la empresa.- 
- Actividades administrativas.- 

Grafico 5. Diagrama de Flujo

## Organigrama

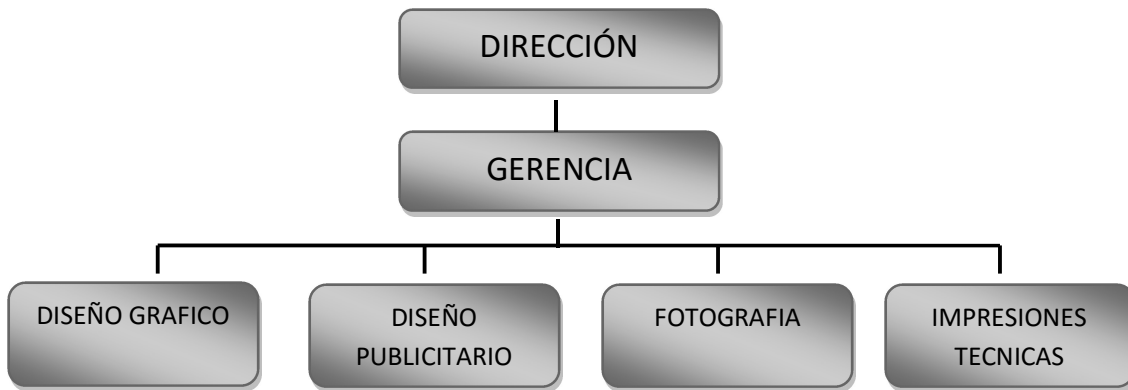


Grafico 6. Organigrama

El organigrama responde a la tipología lineal, cuya distribución pone de manifiesto una estructura simple que concentra el poder de toma de decisiones en el puesto superior, delegando responsabilidades en forma descendente.

Por cada división o departamento de la segunda línea, se conoce un responsable, que presta participación en las decisiones de la gerencia.

## **Plan de Promoción y Marketing**

---

El marketing es un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

Para crear el Plan de Promoción y Marketing se tiene en cuenta el segmento del mercado, el cual posee diversas características diferenciales que merecen ser tenidas en cuenta a fin de satisfacer más específicamente su demanda.

### **1- Segmentación y Publico Objetivo**

El público objetivo de Sinérgica S.R.L. consta de determinados segmentos de mercado. En primer lugar el segmento de pequeñas y medianas empresas, generalmente ubicadas en la Ciudad de Córdoba Capital, interesadas en contratar servicios de imagen corporativa (marcas, publicidad, logos, etc). Por lo tanto, para este primer grupo se ha segmentado utilizando la variable demografía empresarial, ya que las características comunes a estos clientes son el tipo o su categoría, empresas que tienen la necesidad de diseñar su imagen, ya sea por su reciente constitución, por un cambio de imagen en la empresa, por una mejora en su publicidad, o cualquier circunstancia. Se ha hablado de pymes ya que se entiende que las grandes empresas cuentan con un departamento de Diseño, Marketing o Publicidad propio y que no necesitan estos servicios.

Otro segmento existente es el de personas o grupos de personas por lo general, con un poder adquisitivo medio-bajo y con una necesidad concreta y esporádica. Este segmento se reconoce como cliente potencial de los productos pertenecientes a la fotografía y diseño de baja complejidad. El comportamiento de éste segmento de posibles clientes, es que su consumo no resulta habitual sino que la necesidad surge en un momento determinado y una vez satisfecha puede que no vuelva a surgir.

Por último, se presenta el segmento que pertenece a los alumnos de las carreras de Diseño y Arquitectura o afines, y a sus profesionales, que presentan un consumo continuo de productos de impresiones técnicas. El servicio que se ofrece resulta indispensable para éstos, por lo tanto su consumo es persistente.

En general para todos los segmentos, el público objetivo está situado en la Ciudad de Córdoba, puesto que se trata de una empresa en constitución. Una vez posicionada en el mercado, se trabajará para ampliar el alcance. Además cabe tener en cuenta que para dicha ampliación será muy favorable la existencia de la página web donde se podrá ejercitar comercio electrónico.

## 2- Análisis del Producto/Servicio

Desde el punto de vista de la empresa, el desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que se ofrecerán a través de atributos del producto tales como calidad, características, estilo y diseño, marca, packaging, etiquetado y servicios de apoyo al producto; desde el punto de vista del marketing es necesario definirlo considerando la perspectiva del consumidor, de modo que junto a una serie de atributos técnicos, que pueden ser físicos cuando se trate de un bien, o intangibles cuando se trate de un servicio, es preciso considerar un abanico de atributos percibidos que constituyen el contenido simbólico del producto y que resultan tan importantes como los componentes técnicos. De no ser considerados se incurrirá en el error definido por Levitt como la “miopía de marketing”, es decir, la tendencia a centrar la atención en el producto en sí y no en la satisfacción que está produciendo en el consumidor.

La calidad del producto para Sinérgica es una característica muy importante ya que es muy valorada por el cliente. El alto nivel de personalización y la posibilidad de adquirir un producto o diseño único en el mercado hacen que resulte imprescindible que sean realizados con el más alto nivel de calidad posible. La calidad del producto es una de las principales herramientas de posicionamiento para el marketing. Está relacionada directamente con el valor y la satisfacción del cliente puesto que tiene impacto en el rendimiento del producto o servicio.

La TQM (Gestión de Calidad Total) es un enfoque por el medio del cual todo el personal de la empresa, incluidas empresas de tercerización, está implicado en mejorar constantemente la calidad de los productos, los servicios y los procesos de negocios. Está demostrado que el uso de la TQM en las empresas mejora la cuota de mercado, siempre y cuando se utilice de manera correcta, aplicando todos los principios de calidad.

Este enfoque puede ser una ayuda para el posicionamiento, la buena imagen de la empresa y la fidelización de cliente, pero no se trata de un método infalible. En Sinérgica S.R.L se implantará este enfoque con el objetivo de maximizar la calidad de los productos y servicios.



### 3- Análisis del Precio

El precio se mide en base a lo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio que la empresa ofrece. Es el único componente del marketing mix que aporta ingresos a la empresa. Actualmente existe una tendencia empresarial de fijar y diseñar las estrategias comerciales de captación de clientes mediante las otras variables del marketing mix. Sin embargo, el precio sigue teniendo una gran importancia para cualquier empresa.

Constituye una herramienta estratégica clave para crear y captar el valor del cliente. Esto es debido a diferentes motivos como la estrecha relación existente entre el nivel de precios establecido para los productos o servicios y el volumen de ventas de la empresa. También frecuentemente y en función del tipo de producto, el precio viene impuesto por el mercado, de manera directa o indirecta, propiciando al vender a un precio superior la pérdida de clientela.

Existen dos clases de factores a considerar para la fijación del precio. A nivel interno, los factores a destacar que influyen a la hora de fijar el precio de los productos son los costos en la obtención de los mismos y las metas comerciales que tenga la empresa, es decir, el posicionamiento estratégico o el nivel de ventas deseado por ejemplo. Y factores que influyen de manera externa como pueden ser los precios de la competencia o el ciclo de vida del producto. Los precios de la competencia serán importantes al tratarse de una empresa en creación y sin experiencia en el sector. Estos deberán ajustarse a los del mercado para tratar de atraer al máximo número de potenciales cliente.

Tabla 5. Factores influyentes en el análisis de precios.

---

<b><u>FACTORES INTERNOS</u></b>	<b><u>FACTORES EXTERNOS</u></b>
Metas Comerciales o de Marketing (Posicionamiento, ventas)	Factores del Entorno (Marco Legal, Demográfico, Económico, etc.)
Interrelaciones entre las variables de Marketing	Ciclo de vida del producto
Interrelaciones entre productos de la empresa	Competencia
Estrategia de marketing, objetivos y mix.	Percepciones de los consumidores
	Naturaleza del mercado y la demanda
	Estrategias y precios de competidores

---

Los precios de una empresa se sitúan en un punto intermedio entre uno que sea demasiado alto para generar demanda y otro demasiado bajo para poder generar beneficios. Las percepciones del cliente sobre el valor del producto establecen los precios máximos; si los clientes perciben que el precio es más alto que el valor del producto, no lo comprarán. Los costos del producto establecen los precios mínimos; si la empresa fija el precio del producto por debajo de sus costos los beneficios se resentirán. Por ello es preciso tener en cuenta todos los factores influyentes a la hora de fijar el precio del producto y del servicio.

Las estrategias de fijación de precios normalmente cambian conforme el producto pasa por su ciclo de vida. La etapa de introducción es especialmente difícil. La fijación inicial del precio de un producto es compleja debido a todos los factores que hay que considerar. En este caso, Sinérgica debe decidir el precio de sus productos, que será diferente según la línea de negocio a la que se refiera. En todo caso, éste será fijado siempre en base al valor percibido por los clientes y al precio de los competidores.

El precio para los artículos promocionales será el resultado de incrementar al costo que resulte para Sinérgica el producto (precio pactado con el proveedor) un margen de un 50% al público general y de un 25% en ventas al por mayor. Este último será el precio para distribuidores frente al precio para cualquier consumidor.

En el caso del diseño gráfico y publicitario, el precio variará en función del tipo de diseño solicitado, del tipo de cliente, del material necesitado, etc. Por el alto grado de personalización existente, se fijará una tarifa por hora trabajada para este tipo de actividad. Teniendo en cuenta la necesidad de conocimientos técnicos, de materiales y de esfuerzo para la creación y diseño de logotipos, imagen corporativa y marcas se fija un precio estimativo de \$ 200,00 por hora trabajada, considerando el precio del mercado competitivo. De este modo el precio del servicio variará en función del esfuerzo que requiera, siempre resultando el precio de la tarifa orientativo. Cada pedido será independiente de otro y la fijación del precio será también personalizada.

En relación a los precios del área de fotografía, se pactan por paquetes ofrecidos, que consisten en la toma de fotografías, impresiones y digitalización en cd; dependiendo de las cantidades el precios oscilará entre los \$ 4000 y \$6000 pesos.

#### 4- Análisis de la Distribución

La distribución como herramienta del marketing tiene como objeto trasladar el producto desde el origen de su fabricación hasta el consumidor final, y es una de las variables estratégicas del marketing-mix, ya que la mayor parte de sus decisiones se enmarcan en un horizonte temporal que se ubica en el largo plazo.

La cadena de suministro incluye las relaciones existentes con los clientes y proveedores.

En el caso de Sinérgica, la mayor parte de los productos y servicios ofrecidos la distribución comercial será muy simple.



Grafico 7. Distribución comercial 1.

Para el caso de la venta de productos que requieren subcontratación a un tercero surge otro canal de distribución adicional. Como ya se explicó anteriormente, en el caso de esta línea de productos Sinérgica actúa como un intermediario de la empresa fabricante (proveedor). Por tanto el producto recorrerá un mayor camino hasta llegar a su consumidor final, generando un nexo entre fabricante y producto.

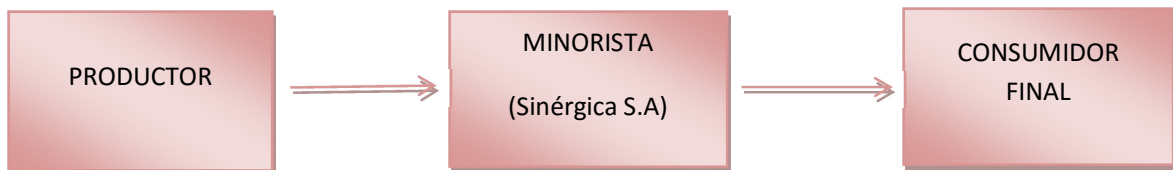


Grafico 8. Distribución comercial 2.

Finalmente, en el caso de la venta a través de internet podrán darse cualquiera de los dos casos anteriores. Por tanto, de esta modalidad de venta no surge ningún canal nuevo.

## 5- Análisis de la Promoción

El mix de promoción consiste en combinar todas las herramientas de comunicación que la compañía utiliza para comunicarse con los clientes y las forma de promocionar sus productos y relacionarlos con ellos. Estas herramientas son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, las ventas personales y el marketing directo.

Para el establecimiento del mix de comunicación es importante que la compañía combine las herramientas de comunicación para conseguir un mix coordinado. De aquí la necesidad de la comunicación integrada, que unifica y coordina todos los canales de comunicación para conseguir comunicar un mismo mensaje, claro y convincente, que permita a la empresa darle un posicionamiento único y un valor de marca diferencial.

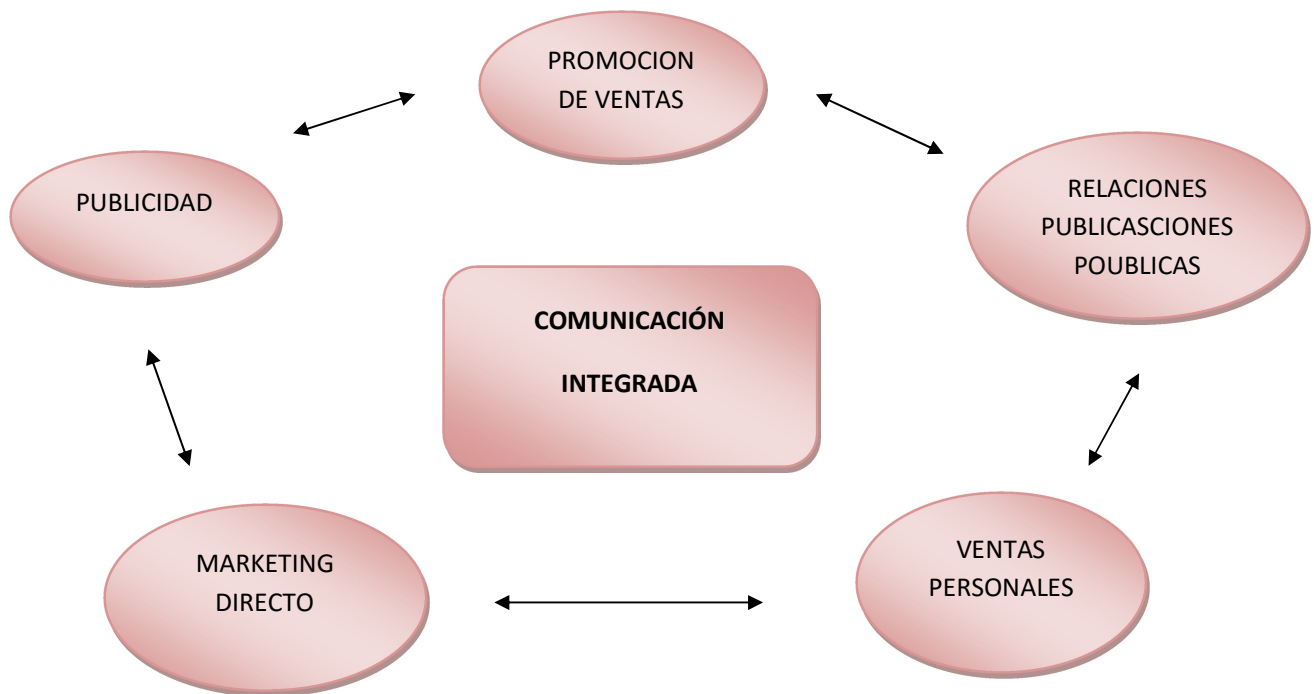


Grafico 9. Comunicación Integrada.

Para llevar a cabo la estrategia de promoción de Sinérgica, se ha de tener en cuenta que al ser una empresa de reducida dimensión el presupuesto publicitario será mínimo. Por ello, se deberán gestionar los recursos de la manera más eficiente posible para conseguir mensajes congruentes, claros y atractivos sobre la empresa y su marca. A continuación se detalla las herramientas empleadas por la empresa:

✿ Publicidad:

Debido al alto coste que supone darse a conocer en los diferentes medios publicitarios existentes (televisión, radio, periódicos, revistas...), la empresa decide anunciarse en diarios regionales de la provincia de Córdoba y en revistas relacionadas al arte del diseño. También, aprovechando los recursos propios, se empleará la difusión de panfletos en áreas comerciales y educativas.

✿ Promoción de Venta:

Consiste en incentivos a corto plazo con el fin de fomentar la venta de un producto o servicio. Suelen buscar un incremento de las ventas a corto plazo o una mayor cuota de mercado a largo plazo. También deben ayudar a reforzar la posición del producto y a establecer relaciones con el cliente a largo plazo.

Las estrategias promocionales más utilizadas son: premios, cupones, muestras gratis, concursos, sorteos, ofertas, descuentos, rebajas o reducciones de precio,

De todas las herramientas de promoción para los consumidores disponibles, Sinérgica utilizará:

- *El descuento inmediato*: supone un ahorro en la compra del producto a través de la rebaja en el precio de determinados productos. Por ejemplo, para el caso de los productos de fotografía anunciar un 15% de descuento pasada las 30 impresiones. El mismo descuento en lo q respecta a impresiones técnicas.
- *Las recompensas por fidelidad*: se trata de ofertas de dinero en efectivo u otros incentivos por el uso habitual de un producto de la compañía. En este caso se elaborarán cupones que se irán rellenando para cada venta. Una vez completado el cupón, le será obsequiado algún producto o servicio de la empresa en relación al consumo de dicho cliente. Evidentemente, esta promoción recompensará la fidelidad de los consumidores premiando a los más habituales.

- *Las promociones en el punto de venta:* incluyen exhibiciones y demostraciones en el establecimiento ofreciendo la posibilidad a los clientes de que observen y hagan tangible la calidad de los productos.
- *Ofertas:* propuesta q se da de cumplir o ejecutar una compra. En este caso Sinérgica pone como estrategia ofrecer una fotografía gratis cada 5 que el cliente pague.
- *Muestras gratis:* la empresa decide tomar esta acción para poder hacerse conocer y que el cliente pueda tener en sus manos nuestro producto.
- *Tarjetas de puntos:* supone un elemento que permita la acumulación de puntos ante la cantidad de veces que se realicen impresiones técnicas. A determinadas cantidades establecidas, se compensa la participación del consumidor con productos gratis o grandes descuentos. Serán proveídas a los consumidores únicamente de impresiones, cuya concurrencia es de mayor circulación que el resto de los clientes. Esta herramienta posibilita la fidelización del cliente y por la entrega de un producto perteneciente a la compañía se logra también un medio publicitario.-



#### Relaciones Publicas:

Esta herramienta de comunicación masiva que consiste en potenciar las buenas relaciones con los diferentes públicos de la compañía, a través de una publicidad favorable, una buena imagen corporativa, así como dando mayor énfasis o bloqueando los rumores y sucesos relacionados con la empresa.

Algunas de las actividades de Relaciones Públicas son:

- gestión de la comunicación interna y externa de la empresa
- organización de eventos
- manejo de las relaciones con los medios (prensa, publicity),
- programas de responsabilidad social empresarial
- relación pública directa

- presencia de marca en la comunidad a través de patrocinios
- página web.

De las diferentes herramientas disponibles, las más recurrentes serán:

- *Materiales de imagen corporativa*: favorecen a que los clientes identifiquen y reconozcan rápidamente a la empresa. La empresa tendrá su propio logo que aparecerá como imagen corporativa en las facturas emitidas, las bolsas y en los correos electrónicos.
- *Página web*: es una buena herramienta para la comunicación. Permite divulgar información sobre la compañía: instalaciones, localización, productos o servicios, precios, ofertas y promociones, política de la empresa, datos de contacto, etc. Además también le ofrece al público objetivo una imagen de la empresa. Además de ofrecer información corporativa, se podrán efectuar pedidos y compras a través de internet.

#### Venta Personal

La venta personal consiste en la comunicación personal y directa con uno o varios potenciales clientes con el fin de conseguir la compra. En este caso la empresa realizará visitas a otras empresas que formen parte del público objetivo, promocionando los servicios y ofreciendo iniciar relaciones comerciales con la misma.

#### Marketing Directo

El marketing directo o comunicación personal se basa en la comunicación directa entre la empresa y el cliente sin utilizar intermediarios, bien sea por vía telefónica (telemarketing), por Internet (mailing). Su gran objetivo es incrementar las ventas haciendo “amigos” y tratándolos como individuos (relaciones personalizadas) y no como masa.

En este caso Sinérgica empleará el mailing con sus clientes habituales. Para ello creará una base de datos con información acerca de sus clientes que irá recopilando en las compras diarias. A través de la base de datos podrá clasificar la información personalizando los mails que enviará a sus clientes en función del comportamiento que haya seguido.

### Conclusión del Plan de Marketing

La Estrategia de Marketing en la que se centra Sinérgica es la “Estrategia de Producto” ya que se trata de un sector en el que el valor que percibe el cliente se ve incrementado por el talento personal de cada profesional en su mercado. Así mismo, la estrategia promocional de la empresa y su contenido, se centra en la oferta de numerosas posibilidades de consumo, siempre orientadas a la personalización de cada trabajo y a la conservación de los estándares de calidad y profesionalismo.

El objetivo principal es ofrecer un producto y servicio, elaborado según los requerimientos del cliente conjugado con las técnicas profesionales y de tendencia actual, que den paso al reconocimiento innato de los consumidores en la sociedad.

Por otro lado la Política de Precios que sigue la empresa está basada en este valor percibido del público objetivo. El límite a estas tarifas lo marcan los precios de los competidores.

En lo que respecta a Promoción de la empresa y atraer a potenciales clientes, la empresa empleará una serie de herramientas de comunicación como la página web, el logotipo, anuncios, mailing, descuentos, ofertas y reducidas muestras gratis.

Por último, los Canales de Distribución para esta actividad no serán muy extensos, pero si se empleará la entrega o visita a domicilio, cuyo implemento colabora con el aumento de la satisfacción al cliente y a la diferenciación de la empresa.



## **Control de Gestión**

---

Se entiende por control de gestión al conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se llevan a cabo estén encaminadas a la consecución de los objetivos. Se entiende que éstos objetivos están previamente establecidos.

Desde esta perspectiva la labor del control no se limita a comprobar que las tareas realizadas o las decisiones tomadas hayan sido correctas, sino que parte de su cometido es influir y orientar el comportamiento de la organización para que se alcancen los objetivos propuestos.-

El modelo de control de gestión que se empleará opera analizando un conjunto de procesos que parten de las principales áreas claves dentro del sistema organizacional con el fin de diseñar indicadores y estándares basados en los planes y programas estratégicos intentados por la organización. Tales indicadores cuantitativos y cualitativos son medidos por medio de índices confiables de desempeño, gestionados por cuadros de mando que garantizan un monitoreo efectivo para el cumplimiento de los objetivos del sistema.

La herramienta que se utilizará para ello es el Cuadro de Mando Integral, elemento que muestra cuando la empresa y su personal alcanzan los resultados u objetivos definidos por el plan estratégico, y permite, mediante los indicadores, recolectar información estadística, útil para la toma de decisiones, fundamentalmente cuando se observen desvíos y resulte necesario aplicar medidas para corregirlos.

### **Componentes del Modelo**

Se estructura de acuerdo a los siguientes procesos:

- Planeación del sistema a controlar.
- Identificación de las áreas claves.
- Diseño del sistema de indicadores.
- Diseño del instrumento de control.
- Diseño de presentación de la información.
- Implantación del sistema de control.

### 1- Planeación de sistema a controlar

Todo sistema de control requiere de objetivos y estrategias acorde a las necesidades de la organización.

Tales objetivos son:

- Seguimiento de las actividades que se desarrollan en la empresa.-
- Consecución del accionar a los objetivos generales y específicos de la empresa.-
- Recolección de información para la toma de decisiones.-
- Evaluación de la información para detectar desvíos y aplicar correcciones a los procesos.-
- Cumplir a nivel organizacional con las estrategias propuestas.-

### 2- Identificación de las áreas claves

Las áreas críticas son aquellos procesos básicos que requieren un control para el éxito de la organización. Para un eficiente uso del sistema de control, es conveniente detallar las actividades que cada área lleve a cabo, lo que se detalla a continuación:

- Área de Diseño Grafico

Creación de diseños en base a los requerimientos del consumidor.

Negociación de precios y realización de presupuestos.

Entrega de los productos finales.

Visitas personalizadas a clientes y clientes potenciales.

Adecuación de diseños realizados a productos mediante serigrafía, subcontratando dicho servicio.

- Área de Fotografía

Toma de fotografía.

Subcontratación de servicios afines.

Modificación y mejoramiento de calidad de las imágenes mediante software

Impresión de fotografías.

Entrega de productos terminados.

Negociación de precios y confección de presupuestos.

- Área de Diseño Publicitario

Negociación con Agencias Publicitarias.

Confección de diseños según los requerimientos del consumidor.

Entrega de productos terminados.

- Área de atención al cliente e impresiones técnicas

Atención y asesoramiento a clientes personalmente y vía telefónica o web.

Impresiones técnicos a pedido.

Entrega de productos.

Intermediación entre cliente y profesionales.

Entrega de productos terminados.

### 3- Diseño de factores de éxito para cada área

Tabla 6. Factores del éxito

<b>Factores de Éxito</b>	<b>Definición</b>	<b>Aspecto Clave</b>
<b>EFICACIA</b>	Nivel de cumplimiento de las metas propuestas por la empresa.-	Aprovechamiento y adecuación de recursos. Relación costo-beneficio.
<b>EFFECTIVIDAD</b>	Determina la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos. Mide la relación entre eficiencia y eifcacia.	Metas propuestas, cumplimientos de éstas metas y gestión realizada.-
<b>RESULTADO</b>	Mide el total alcanzado.-	Impacto y aprovechamiento de oportunidades.-
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	Capacidad transformadora; mide la relación entre el costo y el producto.-	Costos y calidad de los producido.-
<b>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS</b>	Cantidades disponibles y requeridas.-	Recursos humanos, materiales y financieros.-

#### 4- Diseño de Indicadores

Posteriormente a la especificación de las áreas críticas es necesario asignar para cada área indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. Un indicador es un punto que, en una estadística simple o compuesta, refleja algún rasgo importante de un sistema; debe ser medible, relevante y vinculante (Franklin, 2001).

Estos indicadores deben partir de los objetivos estratégicos (áreas críticas) y de los factores vitales de éxito, que en nuestro sistema de control serán aplicados los mismos a todas las áreas.

A continuación se propone para cada caso una serie de indicadores generales que formarán parte del control real del proyecto:

Tabla 7. Indicadores

Factor de Éxito	Indicadores	Relación de Medida
<b>EFICACIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de Logros</li> <li>- Implantación de Estrategias</li> <li>- Nivel de cumplimiento de Políticas</li> <li>- Aceptación de Presupuestos</li> <li>- Proyectos</li> <li>- Promoción y difusión.-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de Objetivos Alcanzados/Total de Objetivos Propuesto X 100</li> <li>- Total de Estrategias Implementadas/ Total de Estrategias Propuestas X 100</li> <li>- Total de Políticas Aplicadas/ Total de Políticas Establecidas X 100</li> <li>- Total de Presupuestos Aceptados/Total de Presupuestos Realizados X 100.</li> <li>- Total de Proyectos en Ejecución/ Total de Proyectos Aceptados X 100</li> <li>- Total de Proyectos Publicados/ Total de Proyecto X 100</li> </ul>
<b>EFFECTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeación</li> <li>- Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total de Empleados que la conocen/Total de Empleados X 100.</li> </ul>

---

		- Total de proyectos rechazados/ Total de proyectos X 100.-
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rentabilidad</li><li>- Producción</li><li>- Comercialización</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Total de recursos asignados/Total de proyectos aceptados X 100.</li><li>- Total de Utilidad Neta X 100 / Inversión.-</li><li>- Total de Ventas/ Total de Presupuestos Realizados X 100.</li></ul>
<b>DISPONIBILIDAD DE RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rendimiento de RRHH</li><li>- Presupuesto</li><li>- Consumo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Total de RRHH empleados en cada áreas/Total de RRHH de la empresa X 100</li><li>- Total de Bs asignados a los procesos/Total del Presupuesto X 100.</li><li>- Total de recursos asignados a cada área/ Total de Recursos X 100</li></ul>

---

5- Diseño del Instrumento de Medición

Área Crítica:	
Objetivo:	
Estrategia:	
Responsable:	
Frecuencia de medición: Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/>	

Tabla 8. Instrumentos de Medición.

Área	Objetivo del Indicador	Indicador	Indicador Numerológico o Porcentual	Porcentaje Total	Rangos de Aceptabilidad – Semáforo

El cuadro que antecede será utilizado para la recolección de información, y análisis de la misma, de acuerdo a los datos obtenidos. Se explica del siguiente modo:

- Área: nombre del área empresarial que se mida o evalúe.
- Objetivo del Indicador: se expresa la meta de la medición por cada indicador.
- Indicador
- Indicador Numerológico: se expresa en indicador en cantidades, es decir, se expresa el cálculo.
- Porcentaje Total: se expresa el resultado obtenido del cálculo anterior, lo que permite hacer más visible la medición, y contribuye a una rápida medición con la celda siguiente.

- Rangos de Aceptabilidad – Semáforo: se transcriben los rangos de aceptabilidad calculados, que condicen con los parámetros que la empresa entiende como aceptados según los objetivos propuestos.- Según si el porcentaje obtenido en el cálculo, se encuentra o no dentro de los rangos propuestos, la celda se colorea según los colores del semáforo, siendo verde=positivo, amarillo=atención, rojo=negativo, aplicando en cada caso la corrección pertinente si fuese necesario.

Este método permite la visualización directa y rápida de la consecución de las actividades y procesos que se contemplan en el cuadro de Mando Integral, ofreciendo un feed-back casi instantáneo y de fácil comprensión.

Para cada medición se define una frecuencia, que será en principio mensual, y un encargado que serán los gerentes generales designados.

#### 6- Técnicas de Presentación de la Información

- Las gráficas: constituyen las descripciones de dos o más variables dentro del indicador considerado. Pueden ser anuales, mensuales, semanales o diarias, dependiendo del contexto en donde se apliquen y del grado de información requerida; deben construirse para cada indicador de cada área; deben poseer su título y alguna leyenda de ser necesario; pueden ser de columnas, barras, líneas, circulares, de dispersión, etc.
- Las tablas: es un cuadro de doble entrada donde se registran resultados porcentuales o absolutos en torno a dos variables fundamentales. Al igual que las gráficas, deben tener título y alguna leyenda en caso que lo requiera.

## 7- Implantación de Sistema de Control

Posterior al diseño de las fases anteriores es preciso determinar cómo se implantará, qué recursos se necesitarán y qué cambios culturales condicionarán la aplicación del sistema de control de gestión.

El diseño de sistemas de control no es un mero ejercicio técnico, requiere de un gerencial y organizativo para que sea implantado con éxito. Las condiciones para dicho proceso se concentran en tres líneas fundamentales a considerar:

- a. Los directivos.
- b. La adaptación de la estructura.
- c. El cambio cultural.

a. Los directivos del sistema: dentro de la realidad actual los directivos juegan un papel preponderante en la conducción de los procesos de cambio, ya que tienen la potestad y la facultad de tomar decisiones que lleven a la práctica las propuestas de mejoras internas. En concreto, deben asumir una posición participativa, continua y responsable dentro del diseño global del sistema, para con ello integrar al resto de la estructura empresarial y sobre todo impartirle confianza en su uso. Para ello se recomiendan las siguientes estrategias:

- Abrir un clima de discusión general y apertura en los temas de gestión básicos como las ventas, los canales utilizados, las campañas publicitarias, etc.
- Asumir una postura decidida y firme en torno al negocio.
- Contribuir a la participación de todo el personal en las fases de diseño e implantación del sistema de control.
- Asumir la planeación estratégica como un valor y una responsabilidad para toda la empresa y sus integrantes.

b. La adaptación de la estructura: la empresa debe contar con una estructura que facilite la aplicabilidad del sistema de control orientada a determinar las responsabilidades, autoridad, grado de descentralización y el tipo de estructura.



La vinculación de estos elementos con la estrategia definida en los proyectos estratégicos y en concordancia con las áreas y procesos de la organización se hace necesario para ajustar el conjunto de unidades que se relacionan con el efecto del control.

**c.** El cambio cultural: la implantación del sistema de control de gestión requiere de una estrategia previa para su aplicación. Dicha estrategia tiene que ver con la situación de la cultura de planeación arraigada en la empresa.

Dentro de este ámbito, la necesidad de crear un clima favorable para la aplicación del sistema de gestión es una tarea fundamental para el éxito. Este clima debe estar en concordancia con las actividades que tienen que desarrollar los directivos, pero además es necesario llevar esta política a las demás áreas de la empresa.

En términos más operativos, la implantación del sistema de control de gestión debe contar con un plan en el que se destaquen las etapas a cumplir así como los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para la consecución de los mismos.

Presentada la propuesta, se aborda a las conclusiones generales, de que los marcos y herramientas utilizados como guía, permitieron la parametrización de un nuevo negocio, abordados desde los aspectos tácticos, teóricos y técnicos que establece el mercado.

# ***Conclusiones Generales***



Del análisis que antecede y de la propuesta conformada para darle viabilidad al establecimiento y puesta en marcha de Sinérgica SRL, de desprenden las siguientes conclusiones:

- ✓ Gracias al marcado avance de la utilización de la imagen corporativa y de la implementación de la comunicación visual para promoción, resulta viable la puesta en marcha del negocio.
- ✓ Del análisis de las 5 fuerzas de Porter, análisis microeconómico, llegamos a la conclusión de que si bien las barreras de entrada al mercado es relativamente baja, acrecentando así la competencia, y el poder de negociación de compradores es un factor que influirá directamente sobre las ventas, la empresa contará con elementos estratégicos en lo que respecta a la captura de clientes y subcontrataciones que brindarán calidad en producción, lo que conducirá al establecimiento y permanencia comercial.
- ✓ El análisis Pestel, análisis macroeconómico, nos revela un entorno que si bien no resulta óptimo, si es propicio para la creación del negocio, ya que lo que se considera como factor político influyente lo hace en un bajo porcentaje, más aun en los primeros meses de vida comercial, dado que las inversiones en tecnología que son necesarias se consumen en el mercado interno nacional; y el factor económico que es la inflación, logrará minimizarse ya que la mayoría de las operaciones no conllevan a grandes sumas de dinero ni a largas continuidades en general, haciéndola así poco palpable. Por otro lado, el panorama resulta alentador tratándose de la influencia de factores socioculturales y ecológicos, cuyo avance trae aparejado una gran renovación en nuestros productos base.
- ✓ Cabe mencionar que la competencia directa es baja, considerando que para que sea directa debería segregarse el negocio en sus distintas actividades para localizar a los competidores; la sinergia en éste caso es un recurso ponderable ya que permitirá compartir y aprovechar las técnicas, habilidades y conocimientos de cada profesión en las demás, consiguiendo tiempos de trabajos equitativos en los procesos, constituyendo así una ventaja competitiva y una factor de diferenciación.

- ✓ Tanto la localización física, ambientación y equipamiento, como la ocupación de recursos humanos, responden a un plan presupuestario establecido y calculado para su correcta solvencia a un determinado plazo, lo que permitirá un lanzamiento comercial óptimo, supeditado a la responsabilidad de los socios aportantes.
- ✓ Los procesos y operaciones, como los intervinientes y sus alcances y responsabilidades, fueron establecidos conforme a un plan de trabajo eficaz, que responde a un orden y metodología establecidos para el éxito, y en consecuencia a los objetivos propuestos. Se entiende que si bien están sujetos a modificaciones en el largo plazo, no perderá su estructura base en tanto el resultado sea positivo.
- ✓ El análisis del Marketing Mix dió paso a la elaboración de un conjuntos de estrategias viables y razonables acordes al panorama actual del mercado, que induce a la empresa a posicionarse y obtener competitividad, sin la necesidad de grandes inversiones, ajustándose al factor presupuestario establecido y al alcance operacional.

Por lo tanto decimos que el negocio resulta viable en el mediano plazo a nivel rentabilidad, y viable a corto plazo a nivel estratégico, cumpliéndose así el objetivo del presente proyecto.

# ***Bibliografía***



## Referencias

- <http://www2.cordoba.gov.ar/portal/>
- <http://servicios.cordoba.gov.ar/DigestoWeb/Page/Documento.aspx?Nro=31355>

## Bibliografía

- Adam, E y Ebert, R, (1991), *Administración de la producción y las operaciones*, 4ª ed., México.
- Chiavenato, I, (2001), *Administración de Recursos Humanos*, 5ª ed o posterior, Colombia.
- Hernández Sampieri, C, Collado, C, y Baptista, P (1997), *Metodología de la Investigación*, 1ª ed, México.
- Kaplan, R y Norton, D, (1997), *Cuadro de Mando Integral*, Edición Gestión, España.-
- Mochon, F y Beker, V (2000), *Economía, Principios y Obligaciones*, 4ª ed., Buenos Aires
- Porter, M. (1986) , *Estrategia Competitiva*, CECSA, México.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010). *Administración*, 10ª. ed. México.
- *Ley de Sociedades Comerciales*, Ley 19550 (t.o. en 1984) y sus modificaciones, (2010), Edición Errepar SA, Buenos Aires.

# Anexo I



Se presentan a continuación, el anexo I, en el que se desarrolla una reseña de la composición del mercado actual de las industrias gráficas en general, del país, que por conformar el sector tercerizado de la empresa a la que alude el proyecto presentado, recobra importancia, pudiendo sus datos ser influyentes en las toma de decisiones y accionar de la misma.-

### Industria Gráfica Argentina

La industria gráfica constituye un sector cuya actividad principal consiste en realizar servicios de impresión para terceros. Las empresas gráficas trabajan por encargo y prácticamente no mantienen stocks, razón por la cual las compañías se ven exigidas a ser sumamente flexibles y con capacidad de adaptación ante escenarios cambiantes. Según la morfología del producto final que se elabore se puede clasificar al sector gráfico de la siguiente manera: • confección de sobres • envases flexibles impresos sobre materiales blandos, generalmente plásticos, estuches (cajas de papel o cartón corrugado impresas, cajas plegables impresas) • etiquetas planas y autoadhesivas • formularios continuos • gigantografías • ediciones gráficas (libros, revistas y publicaciones periódicas de distribución semanal, quincenal o mensual) • papelería comercial y valores • impresos de seguridad (sellos de correo, billetes de banco, etc).

El mercado gráfico argentino alcanzó en 2007 alrededor 9.000 millones de pesos, siendo el 90% explicado por producción local. Más de la mitad de la facturación total del sector se concentra en dos segmentos: ediciones gráficas (30%) y envases flexibles (20%). Con una contribución menor se encuentran las etiquetas (14%) y la papelería comercial (12%). El principal destino de las ventas del sector es el mercado interno, aunque las exportaciones han aumentado en los últimos años. La industria es el mayor consumidor del producto del sector con el 74% siendo el sector alimenticio el que tiene el peso más importante (38%), seguido por el sector gubernamental y el de servicios financieros. Por su parte, los consumidores finales representan una fracción de la demanda muy pequeña. En relación al comercio exterior, desde el año 2007, los principales destinos de las exportaciones fueron países de América del Sur y Central, encabezados por Chile y Brasil y seguidos por México, Uruguay y Venezuela. Los sectores exportadores de mayor peso en dólares en la canasta exportadora son las ediciones gráficas (23%), los estuches (22%), los envases flexibles (20%) y las etiquetas (16%). En cuanto a las importaciones, las mismas provienen principalmente de Brasil, España, China, Estados Unidos y Chile. Dichas compras se componen de la siguiente manera: ediciones gráficas (37%), los envases flexibles (30%) y las etiquetas (10%).



# Anexo II



En el Anexo II se expresa la conformación de la cadena productiva del sector, incluyendo un esquema gráfico de la misma. El mismo constituye un desarrollo más específico que el anterior, ya que alude específicamente a la parte operativa de la industria.-

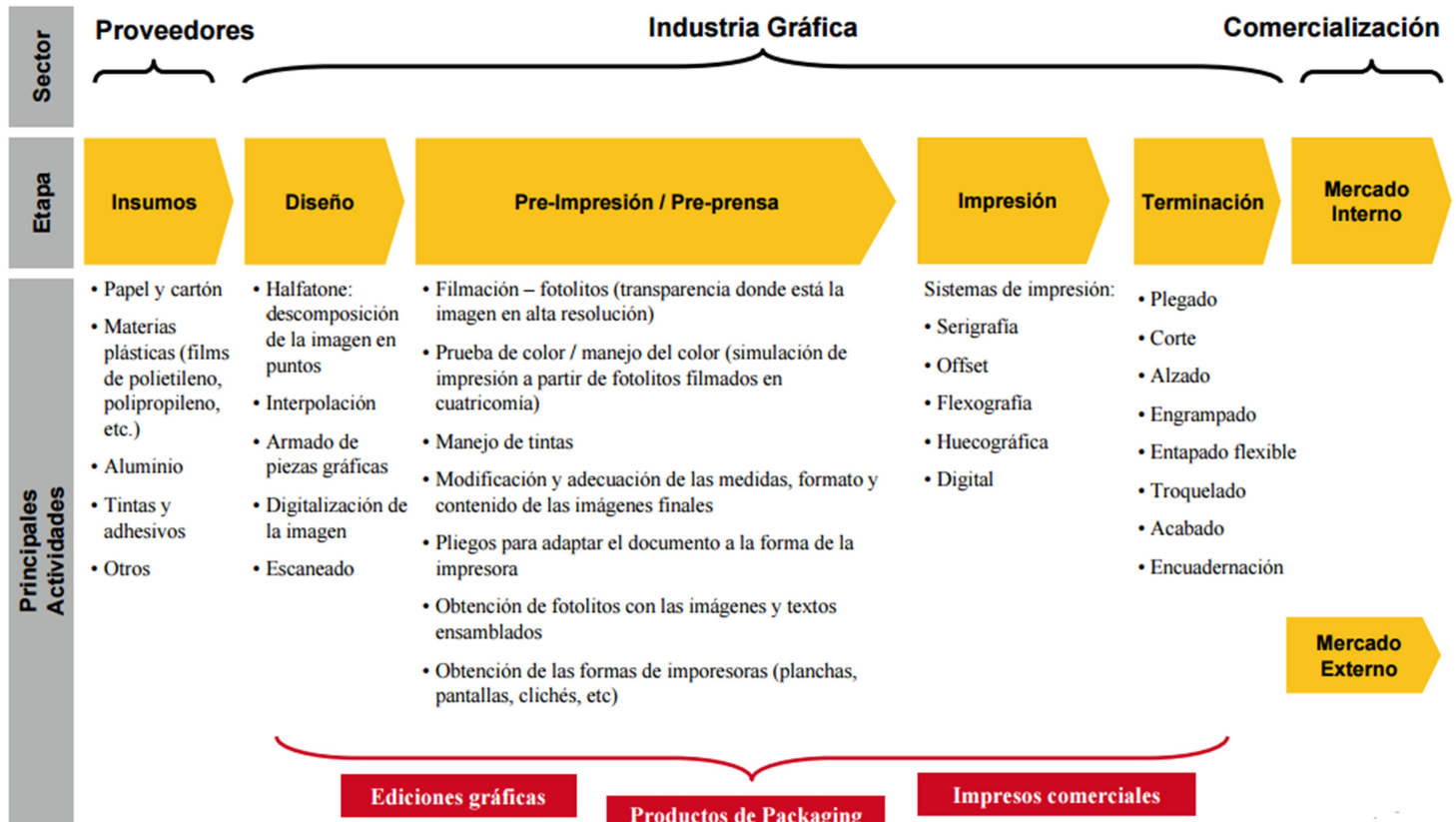
### Estructura de la cadena productiva

Existen en el país alrededor de 8.000 empresas gráficas. De estas empresas unas 6.500 están registradas como industria y el resto como comercio, pese a que su actividad principal es la de impresión. Del total de firmas industriales, alrededor del 70% se localiza en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la provincia de Buenos Aires. El 30% restante está distribuida principalmente entre las provincias de Santa Fe, Córdoba y Mendoza. En cuanto al origen del capital, existe en el mercado gráfico un fuerte predominio de empresas nacionales. La presencia de capitales extranjeros es reducida y se encuentra en algunos segmentos tales como revistas, envases flexibles y estuches. En su mayoría son de origen estadounidense.

El sector se caracteriza por presentar bajas barreras a la entrada, y lo configura como uno altamente competitivo y con una fuerte presencia de PyMEs. Según datos del Centro de Estadísticas para la Producción (CEP) y de la Federación Argentina de la Industria Gráfica y Afines (FAIGA) el 80% de las empresas del sector entran dentro de esta categoría y el porcentaje restante son grandes empresas. Sin embargo, es importante aclarar que son las compañías de mayor tamaño las que explican dos tercios de las ventas gráficas totales. En los segmentos de etiquetas autoadhesivas y secas, envases flexibles, estuches, ediciones gráficas y sobres existe un grupo reducido de empresas grandes que en forma conjunta explican el grueso de la facturación de cada segmento, repartiéndose el resto entre múltiples firmas de menor tamaño con una limitada cuota de mercado: 3 empresas concentran el 50% del mercado o 7 empresas poseen entre el 70% y 80%. Asimismo, estos subsectores son proveedores de otras industrias como por ejemplo la elaboración de alimentos y bebidas, artículos de higiene personal, higiene del hogar, laboratorios medicinales, etc. En cuanto a los sectores que están más atomizados se encuentran los de papelería comercial y la gigantografía. En este segmento, las barreras de entrada son bajas y la competencia se da principalmente por precios.

La tabla 1 muestra el esquema de la cadena productiva de las mismas:

Tabla 1. Esquema de Producción



Se destacan del gráfico anterior los distintos sistemas de impresiones que ofrece nuestro mercado, ya que constituyen la parte fundamental de la elección de la empresa para tercerizar algunos procesos. De ellas dependen los productos finales que se pueden ofrecer al consumidor, y así las necesidades que podrán ser satisfechas.

De lo desarrollado y frente al Proyecto presentado, se observa que nuestra provincia cuenta con las industrias necesarias en materia gráfica, lo que facilita la obtención más próxima de los productos finales y una reducción en costos frente a las industrias radicadas en otras provincias; pero al ver una concentración mayor en otras, es posible que éstas ofrezcan mayores posibilidades de impresiones, por lo tanto deberían ser tomadas en cuenta en pos a una más amplia y variada oferta de productos terminados, posicionando a Sinérgica S.R.L. en una mayor diferenciación a nivel competitivo, a mende de un encarecimiento en costos y tiempos de entrega.