



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
POSTGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIDAD EN MERCADOTECNIA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA TIENDA COMERCIALIZADORA
DE PRODUCTOS DE PROMOCIÓN: PROMOMARKET**

Proyecto de Trabajo Especial de Grado,
para optar al grado de Especialista en
Administración de Empresas,
mención Mercadotecnia.

Autor:

Lic. Johanna E. Ruíz G.

Asesor:

Prof. Ingrid Betancourt.

CARACAS, JUNIO DE 2007

A mi Dios, por Su amor y provisión.
A mis padres Orlando y Rosalina por infundirme fe.
A mi esposo Marco por su entusiasmo por la vida.
A mi hija Daniela por brindarme cada día
mayores motivos y alegrías.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
III.	MARCO REFERENCIAL	8
IV.	MARCO METODOLÓGICO	16
V.	PLAN DE NEGOCIOS DE PROMOMARKET	
	5.1. Resumen Ejecutivo	18
	5.2. Descripción del negocio	20
	5.3. El producto o servicio	22
	5.4. Equipo de Trabajo	24
	5.5. Plan de Mercadeo	26
	5.6. Organización de la empresa	32
	5.7. Cronograma	34
	5.8. Financiamiento	35
	5.9. Análisis de rentabilidad	41
	5.10. Estados financieros proyectados	43
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
VII.	BIBLIOGRAFÍA	51
VIII.	ANEXOS	53

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Inversión de anunciantes en actividades BTL	21
Tabla 2: Organigrama de Promomarket	25
Tabla 3: Análisis DOFA con respecto a la competencia	26
Tabla 4: Descripción del mercado meta	27
Tabla 5: Personal según funciones	33
Tabla 6: Calendario de realización	34
Tabla 7: Inversión inicial	36
Tabla 8: Cálculos de Ingresos por año y escenario	37
Tabla 9: Cálculos de Egresos por año y escenario	38
Tabla 10: Flujo de Caja de Promomarket C.A. Año 2007	39
Tabla 11: Flujo de Caja 2008	40
Tabla 12: Flujo de Caja 2009	40
Tabla 13: Cálculo del Flujo de Caja Libre proyectado	41
Tabla 14: Cálculo del Valor Actual Neto	41
Tabla 15: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno	42
Tabla 16: Estado de Ganancias y Pérdidas 2007 – 2009	43
Tabla 17: Balance General 2007 – 2009	44
Tabla 18: Ratios financieros proyectados de Promomarket C.A.	47

ANEXOS

ANEXO A

Tabla 1: Costo de Activos Fijos	53
Tabla 2: Cálculo de depreciaciones para el 2007	53
Tabla 3: Cálculo de depreciaciones para el 2008 y 2009	53

ANEXO B

Tabla 4: Costo de nómina mensual	54
Tabla 5: Incremento estimado en los costos de nómina	54
Tabla 6: Provisión de beneficios laborales	55
Tabla 7: Provisión de beneficios laborales para el 2007	55
Tabla 8: Provisión de retenciones para el 2007	56

Tabla 9: Incremento estimado en las retenciones de Ley	56
Tabla 10: Incremento estimado en la provisión de beneficios laborales	56
ANEXO C	
Tabla 11: Amortización del préstamo bancario	57

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad proponer un plan de negocio para una empresa comercializadora de materiales de promoción llamada Promomarket.

La idea nace de una necesidad presente en el sector publicitario y promocional en la provisión de productos de promoción variados y a precios competitivos, en este caso, bajo el paraguá de una marca: Promomarket.

A su vez, Promomarket pretende aprovechar la fuerte tendencia creciente en la inversión promocional, dada las restricciones que desde el 2004, la Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión impuso a determinados sectores anunciantes, tales como cigarrillo, bebidas alcohólicas, farmacéutico, entre otros, el cual prohíbe la publicidad en medios masivos. Desde el 2004, las empresas de los sectores antes mencionados han replanteado su inversión publicitaria concentrando sus esfuerzos en el uso de Publicidad no convencional o también conocida como *Below The Line* (BTL).

Las actividades BTL son tan variadas como la creatividad pueda dar, y por lo general siempre estarán acompañadas por el uso de materiales promocionales. Por lo tanto, las empresas proveedoras de productos promocionales están experimentando desde el 2005 este crecimiento del sector publicitario.

La idea responde a una necesidad y aprovecha una tendencia positiva del sector. Por otra parte, el negocio que a continuación se presenta resuelve una debilidad en la cadena de valor del negocio presente en las empresas

proveedoras de productos promocionales, convirtiéndose en una alternativa original y única para las empresas de publicidad, anunciantes y público en general con necesidades de promoción.

Bajo un escenario esperado, el proyecto Promomarket es una oportunidad de negocio con alto nivel de retorno sobre la inversión y un capital de arranque de Bs. 2.400 millones, recuperables totalmente al término del tercer año de operación.

Promomarket es una idea pionera en su naturaleza que ocupa un espacio desasistido entre un amplio mercado que oferta y un mercado atractivo y en crecimiento que demanda.

Finalmente, el proyecto no sólo tiene alto potencial de expansión sino también, puede articularse al desarrollo de otras ideas y oportunidades de negocios.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Justificación

El presente trabajo especial de grado tiene como finalidad hacer un aporte a las empresas anunciantes y agencias de publicidad, a través de la formulación de una idea innovadora en cuanto a su forma, y adicionalmente la propuesta de su puesta en marcha por medio de un plan de negocio.

Este trabajo resuelve un problema real, debido a que se desarrolla en función de datos reales del sector, de su entorno y mi experiencia en el área publicitaria y promocional.

Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para una empresa comercializadora de productos promocionales en la ciudad de Caracas, que constituya la base para la captación de recursos de inversión.

Objetivos Específicos

1. Reunir antecedentes, estadísticas y estudios previos del sector publicitario (mercado, facturación del sector y tendencias).
2. Conocer las características del negocio y los proveedores de productos promocionales que participan actualmente en el mercado.
3. Determinar los factores claves de éxito en el desarrollo del negocio.
4. Presentar análisis financieros que permitan observar la inversión necesaria y proyectar los resultados.

III. MARCO REFERENCIAL

3.1. LA PUBLICIDAD Y ACTORES DEL SECTOR PUBLICITARIO

Reinares y Calvo definen la publicidad como una “comunicación colectiva, masiva y pagada, gracias a la cual se pretende informar y persuadir al mercado meta sobre productos de la empresa, con la finalidad de influir en la actitud y en la conducta de los consumidores potenciales y reales” (1999, p.18).

Por su parte, Billorou (1992, p.41) define la publicidad como “la técnica de comunicación que se contacta con una audiencia múltiple, utilizando en forma paga medios de difusión con el propósito de cumplir objetivos comerciales predeterminados, a través de la formación, cambio o refuerzo de la actitud de las personas sometidas a su acción”. La publicidad es una de las herramientas de comunicación más utilizada cuando se trata de lanzamientos o relanzamientos de productos o servicios.

Cabe destacar que una de las características de la publicidad como herramienta de comunicación es que su audiencia es múltiple y tiene la capacidad de contactar a grandes grupos de personas.

La industria publicitaria básicamente está integrada por los actores descritos a continuación:

1. *Agencias de publicidad*: son empresas prestadoras de servicios integrales o parciales, especializadas en orientar la estrategia publicitaria de sus clientes, realizar investigaciones de mercado, diseñar campañas y producir o contratar la producción de los mensajes y la difusión en los distintos medios:

diarios y revistas, televisión, radio, cine, entre otros. Las más importantes están asociadas a compañías extranjeras o son directamente sus filiales.

2. *Anunciantes*: son los clientes de las agencias de publicidad, las empresas productoras o distribuidoras de bienes y servicios que pagan a las agencias de publicidad para que desarrollen la estrategia creativa de sus productos o servicios y pagan los espacios en los medios masivos para la difusión de sus anuncios.
3. *Medios*: son las empresas que venden o alquilan espacios para la difusión o exposición de mensajes publicitarios. Está integrado por los medios masivos como la radio, TV (señal abierta y por suscripción), cine, periódicos, revistas, Internet y vallas.

3.2. LEY DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE RADIO Y TELEVISIÓN Y EL SECTOR PUBLICITARIO.

Desde el año 2005 la Asamblea Nacional de Venezuela aprobó una ley que cambió el panorama en el sector publicitario. Denominada *Ley de Responsabilidad Social de Radio y Televisión*, estableció en su artículo 9 ciertas restricciones las cuales estimularon cambios en algunas agencias de publicidad y una migración importante de la inversión publicitaria de ciertos anunciantes en otras herramientas de comunicación. El artículo 9 dice lo siguiente:

Restricciones a la Publicidad y Propaganda (*)

Por motivos de salud pública, orden público y respeto a la persona humana, no se permite en los servicios de radio y televisión, durante ningún horario, la difusión de publicidad sobre:

1. Cigarrillos y derivados del tabaco.
2. Bebidas alcohólicas y demás especies previstas en la legislación sobre la materia.
3. Sustancias estupefacientes o psicotrópicas prohibidas por la ley que rige la materia (...).

Las restricciones publicitarias impuestas a los sectores antes descritos, originó que las empresas participantes replantearan la forma de hacer negocio y comunicar sus productos. De esta manera se abrió camino a la publicidad Below the Line (BTL) que emplea herramientas como organización de eventos, marketing directo, medios no tradicionales, patrocinio, merchandising, entre otras, como estrategias de promoción.

Según Eduardo Hernández, presidente de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), la inversión en actividades BTL para el año 2005 experimentó un crecimiento en el sector lo cual significó una inversión de 1.500 millones de dólares. Por otra parte, grandes empresas como Movistar, Polar, P&G, Unilever y Motorola redujeron su inversión en publicidad en medios masivos, para trasladarla al uso de actividades BTL y promocionales como alternativas de comunicación (Revista Producto On Line, ed. 261, agosto 2005).

* Ley de Responsabilidad Social de Radio y Televisión. República Bolivariana de Venezuela. 2004.

Unos de los sectores favorecidos en este sentido, es el que está comprendido por las empresas que producen materiales promocionales, conocido en el sector publicitario como materiales POP o Merchandising.

3.3. EL MERCHANDISING

Billorou (1992, p.74) hace la siguiente definición para el merchansing: “es una actividad de comunicación que se realiza en el punto de venta mediante elementos confeccionados con ese fin específico y que, fuera del punto de venta, se lleva a cabo mediante elementos creados con otra finalidad y sin intencionalidad específica de comunicar comercialmente por parte de quien exhibe esos elementos”.

3.3.1. Acciones del merchandising

Billorou (1992) apunta una serie de acciones que pueden ser aplicados en el merchandising y que tienen como finalidad comunicar para generar oportunidades comerciales.

Acciones para generar oportunidades comerciales:

1. Elementos de comunicación en el punto de venta: el uso de recursos que se destinan exclusivamente para el punto de venta, como un cartel, material impreso para que el cliente lo lleve consigo.
2. Elementos para prueba de producto en el punto de venta: recursos que provocan la prueba del producto, sin intervención de persona alguna, como dispensadores de café, vaporizador de perfumes, entre otros.
3. Posiciones del producto en el punto de venta: se trata del uso de medios o recursos que permitan la exhibición del producto (envase, acceso, etc) y los

elementos externos que faciliten y mejoren su presentación (iluminación del local, etc).

4. Acciones de comunicación fuera del punto de venta: son todos aquellos elementos que se obsequian en una acción de promoción o relaciones públicas, a fin de que la exhibición pública de la marca o producto sirva como instrumento de comunicación. Elementos como bolsas con el logotipo del servicio o producto, almanaque, una agenda personal, gorros, encendedores, agendas, entre otros materiales, están dentro de este grupo.

3.4. EL PLAN DE NEGOCIO

Según el Manual para la preparación de un Plan de Negocio de la Organización Ideas (2006, p.38), un plan de negocio “nos proporciona los medios que nos permitirán elaborar nuestra idea de forma sistemática hasta que esté lista para la presentación”.

Carlos León (2007, p.24) describe los tipos de proyectos que pueden ser plasmados en planes de negocio, uno de ellos denominado *Proyectos de Inversión Privada*, cuyo fin “es lograr una rentabilidad económica financiera, de tal modo que permita recuperar la inversión de capital puesta por la empresa o inversionistas diversos, en la ejecución del proyecto”.

A su vez, describe una clasificación de los Proyectos de Inversión Privada, a saber:

1. *Creación de nuevas unidades de negocios o empresas*: referente a la creación de un nuevo producto o servicio. Tienen flujos de ingresos y costos, asimismo una inversión que permite iniciar la producción del nuevo bien o servicio, cuya rentabilidad es un factor importante a ser evaluado.

2. *Cambios en las unidades de negocios existentes:* en este tipo de proyectos no se crea ningún producto o servicio, simplemente se hacen cambios en las líneas de producción, estos cambios pueden darse ya sea cambiando la maquinaria antigua, o se hacen reducción de equipos por tercerización de la producción. También es posible ampliar la producción con maquinaria adicional, es probable que en muchos casos la inversión a realizar sea mínima o cero (financiando los cambios con las máquinas vendidas por ejemplo), también es posible que en este tipo de proyectos no se tengan flujos de ingresos, sino más bien flujos comparados de costos, en donde los beneficios se centran en los ahorros generados por los cambios, esto supone tener herramientas de evaluación que se centren en la medición del ahorro generado u optimización del uso de la maquinaria respectiva”.

3.4.1. Componentes de un proyecto

Carlos León (2007, p.26) hace mención de los componentes principales de un proyecto, cuya información será determinante en el diseño del proyecto.

- *Mercado:* el proyecto debe tener un mercado objetivo, y la información que se derive de ella permitirá estimar la demanda, lo cual permitirá determinar la producción y los ingresos necesarios para satisfacer al mercado y a la empresa. Por otra parte, la información que pueda surgir de los competidores o la oferta, tales como precios, mercado insatisfecho, permitirá el planteamiento de estrategias que permitan una mejor penetración en el mercado. La información de mercado puede ser tomada de diversas formas, desde el pequeño empresario que sólo trata de captar necesidades no cubiertas o simplemente encuentra que puede ofrecer algo diferente al consumidor, sin llegar a tradicionales y costosos estudios de mercado.

- *Operaciones:* con la información del mercado se procede a dimensionar las operaciones del proyecto, esto significa determinar el volumen de producción necesario y los procesos requeridos para lograr esta producción, la infraestructura requerida, el lugar de operaciones, el recurso humano necesario, los insumos, entre otros factores. Esta información atiende más a la administración de los recursos financieros (costos e inversión) a fin de evaluar la viabilidad y los riesgos del proyecto.
- *Flujo de caja:* con la información de ingresos que proviene del mercado, la información de costos y de inversión que proviene de operaciones se procede a diseñar el flujo de caja. Éste contiene un flujo de inversiones que muestra las entradas y salidas de efectivo por las inversiones realizadas o por la venta de activos. El otro componente es el flujo de operaciones, que muestra los ingresos y costos, teniendo como objetivo hallar el flujo de fondos que genera el proyecto (todos los netos de efectivo logrados). La suma del flujo de operaciones con el flujo de inversiones determina el flujo de caja.

El flujo de caja es una parte vital para la evaluación de la rentabilidad del proyecto y para medir los cambios en esta rentabilidad cuando se dan modificaciones en los flujos de inversiones o de operaciones, aspecto conocido como la sensibilidad del proyecto.

3.4.2. Diseño formal del plan de negocio

Según el Manual de Ideas (2006, p.39), un plan de negocio será considerado “profesional” si cumple con las siguientes características:

- *Efectivo*: contiene todo lo que los inversores necesitan saber para financiar la empresa, ni más ni menos.
- *Estructurado*: su organización es clara y sencilla.
- *Comprensible*: está escrito de forma clara y directa. Utiliza términos precisos.
- *Breve*: no sobrepasa las 30 páginas, incluyendo los apéndices.
- *De fácil manejo*: el tipo de letra es de al menos 11 puntos; el interlineado, de 1,5 y los márgenes de 2,5 cm como mínimo.
- *Atractivo*: las cifras y cuadros son fáciles de entender; se evitan los “efectos especiales” gráficos.

IV. MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Descriptiva: en el presente trabajo se seleccionan los elementos a analizar y se miden o describen uno a uno de forma independiente y en función de ello se especifica lo que se investiga (Hernández, 1998).

Diseño de la investigación

La investigación que soporta el presente trabajo es la de tipo *Documental*, el cual consiste en la colección de datos secundarios de fuentes bibliográficas y documentales, derivados de informes personales, estadísticas, Internet, artículos de revistas, tesis, entre otras fuentes, de forma tal que se obtengan grandes conocimientos sobre el tema a investigar (Sabino, 1992).

De acuerdo a la estrategia, este estudio es de *tipo no experimental o expo-facto*, ya que los fenómenos son presentados tal y como se dan en su contexto real y en función de los resultados, éstos son analizados (Hernández, 1998).

De acuerdo al tiempo en que se realiza la investigación es de tipo *transeccional o transversal*, ya que se “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, 1998, p. 186).

Procedimiento

Para la elaboración del plan de negocio para la empresa comercializadora de productos promocionales “Promomarket”, se siguió un esquema alimentado por diversas fuentes, entre ellas: el Manual para la elaboración de un Plan de Negocio” de la Organización Ideas, el Manual para elaborar un Plan de Negocio de la Universidad Autónoma de México, y en general de los apuntes de la cátedra “Iniciativa Empresarial” del programa de Especialización de Administración de Empresas de la Universidad Católica Andrés Bello.

El plan sigue la siguiente secuencia:

1. Resumen Ejecutivo
2. Descripción del negocio
3. El producto o servicio
4. Equipo de Trabajo
5. Plan de Mercadeo
6. Organización de la empresa
7. Cronograma
8. Financiamiento
9. Análisis de rentabilidad
10. Estados financieros proyectados

V. PLAN DE NEGOCIOS DE PROMOMARKET

5.1. RESUMEN EJECUTIVO

Promomarket es el primer y único supermercado físico de materiales promocionales del mercado. La idea surge por la experiencia del señor Wilfredo García, joven creativo con 15 años de experiencia en el sector publicitario y director general de una boutique creativa llamada Criterio Comunicaciones.

La tienda proveerá de un surtido inmejorable de productos promocionales que los clientes podrán ver, tocar y comparar. El diseño moderno y alegre de su tienda responderá a la exigencia de brindar una experiencia de compra cómoda, segura agradable y ordenada.

Promomarket contará con un personal entrenado para ofrecer un servicio de asesoría de primera y oportuna. Venderá al mayor para empresas con grandes demandas de materiales, y al detal para pequeñas empresas y particulares. A su vez, contará con sistemas de pedidos y monitoreo sobre la base de tecnologías que faciliten el proceso de distribución y entrega.

En los últimos tres años la inversión en productos promocionales ha experimentado un crecimiento importante dada la promulgación de la Ley de Responsabilidad Social en Radio y Televisión, lo cual ha estimulado el uso de la Publicidad no convencional o también conocida como *Below The Line* (BTL), como alternativa de comunicación de algunos sectores tales como cigarillo, bebidas alcohólicas, farmacéutico, entre otros. Eduardo Hernández, presidente de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), la inversión en actividades BTL en el 2004 estuvo cerca del 70% de los esfuerzos en mercadeo de las empresas anunciantes (Revista Producto, ed. 261, agosto 2005),

experimentando un crecimiento del 30% hasta el 2006, lo cual significa una inversión de 2.000 millones de dólares al año (Revista Producto, ed. 281, abril 2007).

Promomarket se propone captar una parte de este mercado en crecimiento, a través de una propuesta innovadora y práctica. Se ha proyectado para el primer año facturar 1.5 millones de dólares, es decir 3% de la inversión total promocional de la Región Capital.

Promomarket se diferenciará de sus competidores en la provisión de variedad y calidad de productos promocionales en una gran tienda de fácil acceso, ambiente agradable y seguro, precios competitivos, oportunidad en los tiempos de entrega, tecnología al servicio del cliente y asesoría valiosa para una decisión de compra asertada.

Promomarket ganará dinero a través de la consolidación de ventas de artículos promocionales de una industria tremendamente fragmentada y aprovechará las ventajas de escala que no se hayan aprovechado aún.

5.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Descripción de la Industria

Con la aprobación de la Ley de Responsabilidad Social para Radio y Televisión, la industria publicitaria empezó a experimentar cambios desde mediados de 2005. Ello obligó a las principales empresas de consumo masivo a replantearse la forma de hacer negocio y comunicar sus productos. De esta manera se abrió camino a la publicidad Below the Line (BTL) que emplea herramientas como organización de eventos, marketing directo, medios no tradicionales, patrocinio, entre otras.

Eduardo Hernández, presidente de la Asociación Nacional de Anunciantes (ANDA), la inversión en actividades BTL en el 2004 estuvo cerca del 70% de los esfuerzos en mercadeo de las empresas anunciantes, lo cual representó una inversión de 1.450 millones de dólares. Para el año 2005 el crecimiento en el sector significó una inversión de 1.500 millones de dólares (Revista Producto, ed. 261, agosto 2005). Por otra parte, grandes empresas como Movistar, Polar, P&G, Unilever y Motorola redujeron su inversión en Publicidad en medios masivos, para trasladarla al uso de actividades BTL y promocionales como alternativas de comunicación.

Según Hernández, “la balanza se inclina a que las empresas inviertan cada vez más en actividades promocionales y de contacto directo con el consumidor. Tanto así, que en la última edición del Festival ANDA 2006 se incluyeron dos nuevas categorías: BTL y creatividad en medios, precisamente atendiendo a esta área en crecimiento” (Revista Producto, ed. 281, abril 2007).

Tabla 1: Inversión de anunciantes en actividades BTL

	2004	2005	2006	2007	2008 (*)
Inversión en millones de \$	1.450	1.500	2000	2.600	3.380
Variación %		10.34↑	31↑	30↑	30↑

Fuente: Revista Producto. Ediciones electrónicas N° 261 y 281.

La tendencia creciente de este sector obligó a grandes agencias de publicidad la creación de empresas o divisiones especializadas en el área, tal es el caso de Lowe-Concept, Ogilvy, JWT y Publicis (Revista Producto, ed. 261, agosto 2005).

* Crecimiento estimado según la tendencia de años anteriores.

5.3. EL PRODUCTO O SERVICIO

Problema

La producción de material promocional es un trabajo delicado. Las empresas o personas con necesidades de material promocional, deben seguir ciertos pasos que garanticen un trabajo de calidad y en tiempo oportuno, a saber:

1. Diseñar los materiales
2. Hallar el proveedor adecuado
3. Elaborar artes finales
4. Producir los materiales

Por lo general, las agencias de publicidad o los anunciantes tienen dificultades para localizar a sus proveedores de material promocional, ya que suelen ubicarse en lugares de difícil acceso. Por otra parte, la obtención de muestras es casi imposible debido a que la mayoría no cuentan con una oferta de productos variada; la empresa que borda gorras, no produce pines o la que imprime tazas, no imprime franelas. Adicionalmente, las empresas existentes cuentan con una fuerza de ventas que visita a los clientes, y generalmente ésta no posee la totalidad de las muestras. Por otra parte, en algunos proveedores no existe continuidad comercial en los productos ofertados, ya que durante un tiempo ofrecen determinado producto que al año siguiente posiblemente ya no está en existencia. Por eso, cuando hay necesidad de producir materiales promocionales, las empresas deben invertir un tiempo considerable en la búsqueda de proveedores que atiendan sus requerimientos.

Solución

Ofrecer toda la variedad y calidad en productos promocionales en un mismo lugar es mucho más fácil. Promomarket proveerá a todos sus clientes de una variada gama de artículos para promocionar su producto o servicio en un lugar que combina buen ambiente y excelente servicio. Esto disminuirá los tiempos de búsqueda y los clientes tendrán mayor tranquilidad con la seguridad de saber que recibirán productos y servicios de calidad y a tiempo.

Factores claves de éxito

- Oferta variada
- Productos de calidad
- Servicio
- Ahorro de tiempo
- Sana competencia de precios
- Seguridad
- Comodidad (horario extendido, buena ubicación)
- Confiabilidad de los proveedores

5.4. EQUIPO DIRECTIVO

La estructura organizacional de Promomarket se regirá bajo un modelo funcional, ya que los miembros del equipo desarrollarán tareas con mucha demanda de comunicación indirecta e informal. Adicionalmente cada integrante se desempeñará en su área de experticia, para atender de manera efectiva las áreas claves de la cadena de valor del negocio. A continuación la sinopsis de los miembros del equipo de trabajo.

Wilfredo García, Gerente General

En 1992 obtiene el título de Licenciado en Comunicación Social en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Durante 15 años ha trabajado en la industria publicitaria, primero como creativo, luego como director general de la agencia Criterio Comunicaciones. En el 2007 obtiene la especialización en Administración de Empresas mención Mercadeo en la UCAB.

Johanna Ruiz, Directora de Mercadeo y Publicidad

En 2001 obtiene el título de Licenciada en Comunicación Social en la UCAB. Durante tres años trabaja como coordinadora de proyectos de Criterio Comunicaciones. En el 2007 obtiene la especialización en Administración de Empresas mención Mercadeo en la UCAB.

María Angélica Olmos, Directora de Producción

En 1996 obtiene el título de Licenciada en Administración de Empresas Gráficas en la Universidad Nueva Esparta. Trabaja durante 10 años como Diseñadora de la Unidad de Mercadeo del diario El Nacional. Actualmente dirige la unidad de diseño de la empresa de trademarketing Taskmedia.

José Valera, Director de Ventas y Atención al Cliente

En 1997 obtiene el título de Licenciado en Bioanálisis en la Universidad Central de Venezuela (UCV). Actualmente es Gerente de Ventas de Repreclin Lab de Venezuela. Cursa el postgrado de Administración de Empresas en la UCAB.

Iñaki Mendizabal, Director de Logística y Desarrollo

En 1980 obtiene el título de Ingeniero Electrónico en la Universidad Simón Bolívar (USB). Durante 20 años trabaja como asesor de empresas en la instalación de sistemas información y de telecomunicaciones. En el 2007 obtiene la especialización en Administración de Empresas mención Mercadeo en la UCAB.

Luisa Ramón, Directora de Administración y Finanzas

En el 2000 obtiene el título de Ingeniero en Sistemas en la USB. Actualmente es la Directora de Finanzas de 3M de Venezuela. En el 2007 obtiene la especialización en Administración de Empresas mención Mercadeo en la UCAB.

Tabla 2: Organigrama de Promomarket



Fuente: elaboración propia. 2007

5.5. PLAN DE MERCADEO

Análisis de la competencia

En cuanto a la oferta de productos promocionales, la competencia de Promomarket está integrada por muchas empresas. Sin embargo, hasta la actualidad no existen empresas que trabajen bajo el concepto de “supermercado de productos promocionales”. En este sentido, Promomarket será el primer supermercado de material POP.

Tabla 3: Análisis DOFA con respecto a la competencia

Debilidades	Oportunidades
• Limitada oferta de productos en un solo lugar. • Diversidad limitada. • Uso escaso de anuncios promocionales. • Generalmente están ubicados en lugares de difícil acceso. • Deficiente sistema de entrega de muestras.	• Empresas de materiales de POP situados en lugares poco vistosos. • Débil posicionamiento en la mente de los potenciales consumidores. • Ninguna competencia directa, en cuanto al sistema de distribución propuesto. • Restricciones en el uso de medios publicitarios convencionales para ciertos productos, tales como los licores.
Fortalezas	Amenazas
• Bajos costos. • Precios competitivos. • Algunos tienen presencia en Internet. • Experiencia en el negocio.	• Surgimiento de tiendas similares. • Política monetaria del país (en caso de productos importados). • Inseguridad jurídica.

Fuente: elaboración propia. 2007

Las agencias de publicidad saben que existen muchas empresas que ofrecen productos para merchandising. Sin embargo, éstas generalmente están

situadas en lugares inaccesibles, tienen una oferta limitada de productos y utilizan ejecutivos que visitan las agencias y/o clientes como medio de promoción. Este sistema resulta poco efectivo dado que los ejecutivos, en la mayoría de las veces, no pueden llevar consigo la totalidad de las muestras de los productos, siendo éste un aspecto importante para el cliente en su toma de decisión: ver, tocar y analizar las muestras.

Mercado objetivo

El mercado objetivo está clasificado por orden de prioridad, siendo los anunciantes y las agencias de publicidad y BTL, los clientes potenciales más importantes.

Tabla 4: Descripción del mercado meta

Mercado Objetivo	Descripción
Anunciantes	Grandes y medianas empresas que requieran el uso de materiales POP para apoyar sus actividades de promoción de productos o eventos organizacionales, tales como talleres, conferencias, premiaciones, entre otros.
Agencias de publicidad y BTL	Empresas de comunicación publicitaria y promocional con proyectos que requieran material de merchandising.
Pequeñas empresas y público en general	Empresas como colegios, universidades, Pymes y público en general que necesiten ocasionalmente o por temporadas material promocional.

Fuente: elaboración propia. 2007.

Por otra parte, ciertos proveedores de Promomarket también fungirán como clientes potenciales, dado que ciertas áreas del supermercado estarán destinadas como espacios publicitarios para las empresas que deseen exhibir

sus marcas. En este sentido, las siguientes empresas conforman una lista preliminar de las que podrían formar parte de este mercado:

- Grupo Textil Ovejita
- Marcas respaldadas por grupos de fanáticos, tales como equipos deportivos, marcas de autos participantes en la Fórmula 1, entre otras.
- www.materialpop.com: fabricantes de material POP.
- Corporación Dhrama.
- Cerámicas Caracas: fabricantes de *mugs* en cerámica.
- S-ber: servicio de estampados y bordados.

Tamaño del mercado

La inversión anual en actividades BTL está alrededor de 2000 millones de dólares anuales. En la Región Capital se estima que las ventas son un 25%(*) de este monto, es decir, 500 millones dólares. Estimando que un 10% de este monto sea destinado exclusivamente a la inversión en artículos promocionales, equivale a un monto de 50 millones de dólares.

Bajo un escenario esperado, Promomarket se propone capturar el 2,7% del mercado de la Región Capital en su primer año de operación, lo que en ventas anual equivale aproximadamente a 1.3 millones de dólares, es decir, Bs. 2.900 millones de bolívares.

* Fuente: Sabiduría popular en la empresa venezolana. Luis Palacios. 1999.

Estrategia de Marketing

Posicionamiento

Promomarket es la tienda por departamentos que ofrece la mayor variedad de materiales POP al mayor y detal, atención personalizada, entrega a tiempo y la comodidad que todos necesitan para adquirir sus productos promocionales.

Comunicación

Mercadeo directo: a través de herramientas del mercadeo directo tales como visitas, mailling y otros recursos, contactaremos las áreas de cuentas de las agencias de publicidad y BTL, y las áreas de mercadeo, comunicación y compras de las grandes y medianas empresas, con necesidades de comunicación promocional.

Periódicos universitarios: anuncios publicitarios a través de periódicos distribuidos en las universidades y centros educativos del país.

Prensa nacional: anuncios publicitarios en los periódicos de mayor lectura del área metropolitana de Caracas.

Radio: cuñas radiales en las emisoras y programas relacionadas con la publicidad y el mercadeo.

Cabe destacar que la intensidad de la campaña promocional será mayor en su etapa de lanzamiento, que estimamos durará 3 meses, disminuyendo o aumentando en temporadas específicas.

Distribución

Los productos de Promomarket serán exhibidos en su gran tienda por departamentos, la cual estará ubicada en Boleíta Norte.

Imagen de Promomarket

PROMOMARKET

Oferta variada

Artículos de calidad

Lugar cómodo y alegre

BENEFICIOS PARA EL CLIENTE

- Tiene un surtido inmejorable de productos promocionales.
- Su tienda es cómoda, moderna, alegre y ordenada.
- Tiene personal entrenado para ofrecer un servicio de primera.
- Vende al mayor y detal.
- El sistema de pedido es simple y claro; guía al cliente, paso a paso.
- Monitoreo través del 0-800-PROMO-1 o la página web www.promomarket.com.
- Cumple los tiempos de entrega.
- Compras a través de www.promomarket.com

Ilustración de la imagen gráfica de Promomarket

5.6. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Estructura organizativa y estilo de dirección

El equipo directivo consta de los seis miembros fundadores, que cumplen las funciones de Gerente General, Director de Mercadeo y Publicidad, Director de Producción, Director de Ventas y Atención al Cliente, Director de Logística y Desarrollo, Director de Administración y Finanzas.

La dirección de Promomarket adoptará un estilo de dirección colegiada, y pretende trabajar como un equipo. El equipo tendrá una remuneración base acorde a la experiencia, los beneficios contractuales y adicionalmente tendrán una participación en el desarrollo financiero de la compañía.

Localización de operaciones

Promomarket comenzará a operar en su primera sucursal en Caracas, donde se ubicará la oficina principal.

Planificación de plantilla

En la tabla 5 se describe nuestra previsión en cuanto a la plantilla operacional para el primer año de operación (ver anexo B). La mayor parte de la plantilla estará operando en las áreas de Ventas, Marketing y Servicios de Atención al Cliente.

Tabla 5: Cálculo de nómina mensual del personal operativo según funciones

Funciones	No.	Educación	Responsabilidades	Nómina mensual	Total año (millones Bs.)
Ventas	12	TSU	- Atención al cliente - Levantamiento de presupuestos y órdenes de compra. - Orden de los anaqueles.	9.705.300,00	116
Ejecutivos de atención al cliente	12	TSU	- Atención personalizada al cliente. - Levantamiento de presupuestos y órdenes de compra.	9.705.300,00	116
Producción	18	Bachiller	- Manejo de las máquinas de producción (impresión) - Etiquetado y embalaje.	14.557.950,00	262
Mantenimiento	4	Básica	- Limpieza de las áreas comunes, pasillos, oficinas , sanitarios y anaqueles.	2.923.980,00	35
Vigilancia	8	Bachiller	- Seguridad interna y externa de la tienda. - Coordinación del estacionamiento.	Servicio subcontratado	163
Cajeros	8	Bachiller	- Facturación y cuadre de cajas.	5.847.960,00	184
TOTAL	62				876

Fuente: elaboración propia. 2007.

Beneficios para el personal operativo

Vendedores / Ejecutivos / Producción

- Sueldo base.
- Cestatickets.
- Utilidades: tres meses.
- Vacaciones: 15 días. Bono vacacional
- Ley de Política Habitacional.
- Seguro social y LPH.
- Prestaciones.

- Jornada laboral: 6 horas diarias, 6 días a la semana.

Mantenimiento / Cajeros

- Sueldo base.
- Cestatickets.
- Utilidades: un mes.
- Vacaciones: 15 días. Bono vacacional.
- Ley de Política Habitacional.
- Seguro social y LPH.
- Prestaciones.
- Jornada laboral: 6 horas diarias, 6 días a la semana.

5.7. CRONOGRAMA

Tabla 6: Calendario de realización

	2007						
	3	4	5	6	7	8	9
Dirección y operaciones							
Fundación de Promomarket							
Formación de equipo							
Establecimiento de Operaciones							
Contratación del personal							
Entrenamiento del personal							
Inicio de alianzas con Proveedores							
1ª Ronda financiera							
2ª Ronda financiera							
3ª Ronda financiera							
Marketing							
Creación de relaciones con Clientes							
Desarrollo de campaña de Marketing							
Lanzamiento de campaña de Marketing							
Inicio en Caracas							

Fuente: elaboración propia. 2007.

5.8. FINANCIAMIENTO

Tasa Requerida por el Inversionista

La Tasa Requerida por el Inversionista es una tasa libre de riesgo más un factor que multiplica una Beta β (o nivel de riesgo) de títulos de empresas similares dentro de la industria publicitaria en la cual se desenvolverá Promomarket, cotizadas en la Bolsa de Valores de New York. Ella debe ser multiplicada por la tasa que fija el mercado de capitales y la tasa libre de riesgo. Se asume como tasa libre de riesgo un 4%, y el diferencial entre la tasa de mercado menos la tasa libre como el 8,4%, si éste se proyecta a 60 años.

El promedio del nivel de riesgo Beta β de los grandes grupos publicitarios cotizados en la Bolsa, es de 1,49

<i>Empresas de Publicidad</i>	<i>β (°)</i>
WPP Group PLC	1,56
Omnicom Group's	1,34
Interpublic Group	1,63
Publicis fr	1,97
Getty Images	2,27
Harte-Hanks, Inc.	0,17

$$r_{requerida} = r_{free} + \beta \cdot (r_{mercado} - r_{free})$$

$$r_{requerida} = 4\% + 1,49 \cdot (8,4\%)$$

$$r_{requerida} = 16,51\%$$

* Fuente: El Libro de las Betas. Merrill Lynch. 2004.

Inversión Inicial

La tabla 7 especifica el capital necesario para la puesta en marcha del proyecto. Cabe destacar, que esta cifra incluye la necesidad de efectivo para los primeros 5 meses durante el cual se realizará la etapa de planificación.

Tabla 7: Inversión inicial

Bancos	41.307.120
Local	500.000.000
Gastos financieros	13.167.880
Remodelación	450.000.000
Inventario de productos	700.000.000
Equipos de computación	118.200.000
Mobiliario	250.000.000
Vehículos	200.000.000
Sueldos de Directivos	80.325.000
Vigilancia	42.000.000
Materiales de oficina	5.000.000
TOTAL	2.400.000.000

Fuente: elaboración propia. 2007

El 90% del capital será aportado por los inversionistas (fondos propios), y el 10% se captará a través de financiamiento bancario.

Previsión de crecimiento de ventas

Estimamos que pasado el primer año de operaciones, Promomarket alcance una tasa de crecimiento en ventas del 60% aproximadamente, y para el tercer año alcance una tasa reservada del 15%. Para finales del tercer año de operaciones, esperamos alcanzar la cifra total (sumatoria de los tres años) de 12 millones de dólares en ventas.

En la tabla 8 especificamos la previsión de ingresos durante los tres primeros años de operación manejados en tres escenarios: esperado, pesimista y optimista, estimando una variación porcentual del -20% para el escenario pesimista y +10% en el escenario optimista.

Tabla 8: Cálculos de Ingresos por año y escenario

Año 2007			
Concepto	Pesimista	Esperado	Optimista
INGRESOS:			
Ingresos por ventas	2.356.200.000	2.945.250.000	3.239.775.000
Otros ingresos	200.000.000	250.000.000	275.000.000
Total de ingresos de efectivo	2.556.200.000	3.195.250.000	3.514.775.000

Año 2008			
Concepto	Pesimista	Esperado	Optimista
INGRESOS:			
Ingresos por ventas	8.300.661.088	10.375.826.360	11.413.408.996
Otros ingresos	480.000.000	600.000.000	660.000.000
Total de ingresos de efectivo	8.780.661.088	10.975.826.360	12.073.408.996

Año 2009			
Concepto	Pesimista	Esperado	Optimista
INGRESOS:			
Ingresos por ventas	11.390.606.515	14.238.258.143	15.662.083.958
Otros ingresos	480.000.000	600.000.000	660.000.000
Total de ingresos de efectivo	11.870.606.515	14.838.258.143	16.322.083.958

Fuente: elaboración propia. 2007.

Previsión de egresos

En la tabla 9, estimamos los costos operativos por año en tres escenarios. De igual manera, calculamos una variación porcentual de +30% en el escenario pesimista y -20% en el escenario optimista. Los gastos de

Administración y Ventas incluyen los gastos por nómina y beneficios del personal administrativo y operativo (ver anexo B). Los gastos financieros están asociados al financiamiento bancario del 50% para la adquisición del local (ver anexo C).

Tabla 9: Cálculos de Egresos por año y escenario

Año 2007			
Concepto	Pesimista	Esperado	Optimista
EGRESOS:			
Compra de local	325.000.000	250.000.000	200.000.000
Gastos financieros	38.516.049	29.627.730	23.702.184
Remodelación	650.000.000	500.000.000	400.000.000
Materiales	2.250.088.750	1.730.837.500	1.384.670.000
Computadoras y sistema de fact	153.660.000	118.200.000	94.560.000
Mobiliario	325.000.000	250.000.000	200.000.000
Compra vehiculo	260.000.000	200.000.000	160.000.000
Publicidad	390.390.000	300.300.000	240.240.000
Gastos de Admón y Ventas	777.576.457	598.135.736	478.508.589
Vigilancia	145.600.000	112.000.000	89.600.000
Gastos de oficina	71.500.000	55.000.000	44.000.000
Total de Egresos:	5.387.331.256	4.144.100.966	3.315.280.773

Año 2008			
Concepto	Pesimista	Esperado	Optimista
EGRESOS:			
Gastos financieros	171.753.842	132.118.340	105.694.672
Materiales	4.721.000.994	3.631.539.226	2.905.231.381
Compra vehiculo	260.000.000	200.000.000	160.000.000
Publicidad	1.105.000.000	850.000.000	680.000.000
Gastos de Admón y Ventas	1.442.639.767	1.109.722.898	887.778.318
Vigilancia	249.600.000	192.000.000	153.600.000
Gastos de oficina	234.000.000	180.000.000	144.000.000
Total de Egresos:	8.183.994.603	6.295.380.464	5.036.304.371

Año 2009			
Concepto	Pesimista	Esperado	Optimista
EGRESOS:			
Gastos financieros	140.021.644	107.708.957	86.167.165
Materiales	6.479.057.455	4.983.890.350	3.987.112.280
Publicidad	1.170.000.000	900.000.000	720.000.000
Gastos de Admón y Ventas	1.659.035.732	1.276.181.333	1.020.945.066
Vigilancia	280.800.000	216.000.000	172.800.000
Gastos de oficina	312.000.000	240.000.000	192.000.000
Total de Egresos:	10.040.914.831	7.723.780.640	6.179.024.512

Fuente: elaboración propia. 2007.

Flujo de caja

A continuación detallaremos el flujo de caja estimado para el **escenario esperado**, que se generará durante los primeros tres años de operación.

Tabla 10: Flujo de Caja de Promomarket C.A.
bajo el escenario esperado. Año 2007

Descripción	2007 Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Ventas					
Otros ingresos (1)					
Costos y Gastos					
Compra de local	250.000.000 (2)				
Gastos financieros (3)		3.291.970	3.291.970	3.291.970	3.291.970
Remodelación	50.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
Materiales			100.000.000	100.000.000	500.000.000
Computadoras y sistema de facturación					118.200.000
Mobiliario					250.000.000
Compra vehiculo					200.000.000
Publicidad (4)					
Gastos de Admón y Ventas	16.065.000	16.065.000	16.065.000	16.065.000	39.832.222,50
Vigilancia	7.000.000	7.000.000	7.000.000	7.000.000	14.000.000
Gastos de oficina	5.000.000				
Utilidad Bruta					
Impuestos					

Descripción	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 2007
Ventas	272.000.000	462.400.000	578.000.000	722.500.000	910.350.000	2.945.250.000
Otros ingresos (1)	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	250.000.000
Costos y Gastos						
Compra de local						250.000.000
Gastos financieros (3)	3.291.970	3.291.970	3.291.970	3.291.970	3.291.970	29.627.730
Remodelación	50.000.000					500.000.000
Materiales	95.200.000	161.840.000	202.300.000	252.875.000	318.622.500	1.730.837.500
Computadoras y sistema de facturación						118.200.000
Mobiliario						250.000.000
Compra vehiculo						200.000.000
Publicidad (4)	300.000.000			300.000		300.300.000
Gastos de Admón y Ventas	39.832.222	39.832.222	39.832.222	39.832.222	334.714.623	598.135.736
Vigilancia	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	112.000.000
Gastos de oficina	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	55.000.000
Utilidad Bruta		283.435.808	358.575.808	452.200.808	279.720.906	1.373.933.329
Impuestos		96.368.175	121.915.775	153.748.275	95.105.108	467.137.332

Fuente: elaboración propia. 2007.

Tabla 11: Flujo de Caja 2008 bajo el escenario esperado

Descripción	2008				TOTAL 2008
	1er Trimestre	2º Trimestre	3er Trimestre	4º Trimestre	
Ventas	1.693.251.000	2.506.967.348	2.364.136.300	3.811.471.712	10.375.826.360
Otros ingresos (1)	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	600.000.000
Costos y Gastos					
Compra de local					
Gastos financieros (3)	9.875.910	59.875.910	56.183.260	6.183.260	132.118.340
Remodelación					
Materiales	592.637.850	877.438.572	827.447.705	1.334.015.099	3.631.539.226
Computadoras y sistema de facturación					
Mobiliario					
Compra vehiculo	200.000.000				200.000.000
Publicidad (4)	100.000.000	350.000.000	200.000.000	200.000.000	850.000.000
Gastos de Admón y Ventas	137.421.168	137.421.168	137.421.168	697.459.395	1.109.722.898
Vigilancia	48.000.000	48.000.000	48.000.000	48.000.000	192.000.000
Gastos de oficina	45.000.000	45.000.000	45.000.000	45.000.000	180.000.000
Utilidad Bruta	710.316.072	1.189.231.698	1.200.084.167	1.630.813.958	4.680.445.896
Impuestos	241.507.465	404.338.777	425.028.617	554.476.746	1.591.351.605

Fuente: elaboración propia. 2007.

Tabla 12: Flujo de Caja 2009 bajo el escenario esperado

Descripción	TOTAL 2009
Ventas	14.238.258.143
Otros ingresos (1)	600.000.000
Costos y Gastos	
Compra de local	
Gastos financieros (3)	107.708.957
Remodelación	
Materiales	4.983.890.350
Computadoras y sistema de facturación	
Mobiliario	
Compra vehiculo	
Publicidad (4)	900.000.000
Gastos de Administración y Ventas	1.276.181.333
Vigilancia	216.000.000
Gastos de oficina	240.000.000
Utilidad Bruta	7.114.477.504
Impuestos	2.418.922.351

Fuente: elaboración propia. 2007.

Consideraciones:

(1) En otros ingresos incluimos la publicidad en puntos de venta y alquileres de espacios para promociones.

(2) Inicial para compra de inmueble (50%).

(3) Los gastos financieros están asociados a la compra del local e incluye amortización e intereses (ver anexo C).

(4) Gasto de campaña publicitaria se cancelan a 30 días.

5.9. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Cálculo del Flujo de Caja Libre

Tabla 13: Cálculo del Flujo de Caja Libre proyectado para el escenario esperado

Descripción	2007	2008	2009
1. Ingresos Operativos	2.715.962.500	9.329.452.406	12.612.519.422
2. Gastos Operativos	2.796.273.236	5.963.262.124	7.616.071.683
Margen Operativo (1-2)	-80.310.736	3.366.190.282	4.996.447.739
Amortización (+)	1.580.110	102.519.656	100.883.002
Intereses (+)	28.047.620	29.598.684	6.825.955
Depreciación (+)	77.200.000	186.066.667	186.066.667
Total flujo de caja	26.516.994	3.684.375.289	5.290.223.362

Fuente: elaboración propia. 2007.

Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Tabla 14: Cálculo del Valor Actual Neto

Tabla: Cálculo del VAN

Año	Flujos Anuales (Bs.)	Tasa requerida 17%	Valor Actual (Bs.)
0	2.400.000.000	1	2.400.000.000
1	26.516.994	1,17	22.664.097
2	3.684.375.289	1,37	2.691.486.076
3	5.290.223.362	1,60	3.303.059.704
Total flujos de caja descontados			6.017.209.877

VAN = Inversión inicial - Total Flujos descontados

VAN (Bs.) = 2.400.000.000 - 6.017.209.877

VAN (Bs.) = 3.617.209.877

El VAN es mayor a "0", lo cual indica que el proyecto es rentable.

Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tabla 15: Cálculo total de los flujos

Año	Flujos Totales (Bs.)
1	26.516.994
2	3.684.375.289
3	5.290.223.362
Total flujo de caja	9.001.115.645

$$\text{Promedio de flujos} = \frac{\text{Flujos Totales}}{\text{Años proyectados}}$$

$$\text{Promedio de flujos} = \frac{9.001.115.645}{3}$$

Promedio = de flujos	3.000.371.882
-------------------------	---------------

$$\text{TIR} = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Promedio de flujos}}$$

$$\text{TIR} = \frac{2.400.000.000}{3.000.371.882}$$

TIR =	0,799900844
--------------	--------------------

TIR es mayor a la tasa requerida: 79% es mayor a 17%

Conclusión: el proyecto es aceptable

5.10. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Estado de Ganancias y Pérdidas

A continuación especificamos los resultados contables de los ejercicios sobre la base de los Ingresos y Egresos estimados para los primeros tres años de operación para el escenario esperado.

Tabla 16: Estado de Ganancias y Pérdidas 2007 - 2009

PROMOMARKET

Estados de Ganancias y Pérdidas Consolidados

Al 31 de diciembre de 2009

(Expresados en millones de bolívares constantes del 31 de diciembre de 2007)

	2007	2008	2.009
Ventas	3.195.250.000	10.975.826.360	14.838.258.143
Dctos (1)	479.287.500	1.646.373.954	2.225.738.722
Ventas Netas	2.715.962.500	9.329.452.406	12.612.519.422
Costo de Ventas	2.031.137.500	4.481.539.226	5.883.890.350
Gastos Administrativos y ventas	765.135.736	1.481.722.898	1.732.181.333
Depreciación y Amortización (2)	106.827.730	318.185.007	293.775.623
Ganancia Operativa	-187.138.466	3.048.005.275	4.702.672.116
Ganancia antes de Impuestos	-216.766.196	2.729.820.268	4.408.896.492
Impuestos	-73.700.507	928.138.891	1.499.024.807
Ingreso Neto	-143.065.690	1.801.681.377	2.909.871.685

Fuente: elaboración propia. 2007.

Consideraciones:

(1) Se considera un descuento de 30% para ventas al mayor. Con un promedio ponderado del 15%.

(2) Depreciación acumulada por conceptos: mobiliario y vehículos aplicado en línea recta. Ver anexo A.

Balance General

A continuación los Balances proyectados sobre la base de las actividades contables previstas para los primeros tres años de operación bajo el escenario esperado.

Tabla 17: Balance General 2007 - 2009

PROMOMARKET

Balances Generales Consolidados

Al 31 de diciembre de 2009

(Expresados en millones de bolívares constantes del 31 de diciembre de 2007)

	2007	2008	2.009
ACTIVO			
Efectivo	3.032.626.764	6.997.729.508	10.880.338.089
Cuentas por cobrar	559.597.500	1.037.582.636	1.261.251.942
Inventarios	173.083.750	708.150.149	747.583.553
CIRCULANTE	3.765.308.014	8.743.462.293	12.889.173.584
Activos Fijos	1.068.200.000	1.268.200.000	1.268.200.000
Depreciación Acumulada	77.200.000	263.266.667	449.333.333
Mejoras a propiedades		200.000.000	100.000.000
Terrenos		846.790.247	846.790.247
Inversiones en filiales			1.267.639.692
FIJOS	991.000.000	2.051.723.580	3.133.296.606
TOTAL ACTIVOS	4.756.308.014	10.795.185.873	16.022.470.190
PASIVO			
Cuentas por pagar	2.060.765.230	3.863.657.566	5.891.599.307
Gastos acumulados	15.331.388	31.992.230	36.791.064
ISLR por pagar		928.138.891	1.499.024.807
CIRCULANTE	2.076.096.618	4.923.788.687	7.527.415.178
Préstamos a largo Plazo	248.419.860	145.900.184	45.017.182
TOTAL PASIVOS	2.326.096.618	5.069.688.871	7.572.432.360
PATRIMONIO			
Capital Social	2.400.000.000	2.400.000.000	2.400.000.000
Superávit pagado	-143.065.690	900.840.688	1.454.935.842
Reserva		54.050.441	87.296.151
TOTAL PATRIMONIO	2.430.211.396	5.725.497.002	8.450.037.830
PASIVO + PATRIMONIO	4.756.308.014	10.795.185.873	16.022.470.190

Fuente: elaboración propia. 2007.

Premisas del Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado

- Ventas: proyectamos capturar un 2,7% del mercado en la Región Capital en el primer año de operación, lo cual equivale a Bs. 2.900 millones, y aumentar la facturación en un porcentaje ponderado del 100% en el segundo año, lo cual representaría un 6% de participación de mercado de proveedores de material POP en la Región Capital.
- Costo de ventas: como en todo negocio en sus inicios, el primer ejercicio económico, equivalente a 6 meses de operación, son mayores los costos a las ventas netas, dando como resultado pérdida en el ejercicio. Sin embargo, el negocio experimenta una recuperación casi inmediata que tiende a ser positivo e importante al cierre de los años siguientes.

Premisas del Balance General proyectado

Cuentas de Activo:

- Cuentas por cobrar: proyectamos un sistema de cobranzas efectivo que permita mantener muy bajo el nivel de cuentas por cobrar. Además nuestros pasivos presentan una mayor concentración en los de Corto Plazo, por lo que debemos prever cuidar los niveles de liquidez.
- Activo Circulante Vs. Activo Fijo: propensión al manejo de altos volúmenes de cuentas monetarias, por lo que se prevee la compra de activos fijos y otras inversiones durante dos años.
- Depreciación acumulada: está calculada por el método de Línea Recta (ver anexo A).

Cuentas de Pasivo:

- Cuentas por pagar: concentración en los pasivos a corto plazo, por lo que deben tomarse medidas para cuidar la liquidez de la empresa.
- Gastos acumulados: en este rubro se consideran las retenciones hechas a los trabajadores por concepto de Ley de Política Habitacional (LPH), Ince, Seguro Social y Paro Forzoso (ver anexo B).

Cuentas del Patrimonio:

- Utilidades no distribuidas: al término del segundo año se prevee la repartición del 50% de las utilidades y adicionalmente la reinversión en mejoras a la propiedad, compra de activos y amortización de deudas. Al término del tercer año se proyecta la repartición de utilidades y reinversión en el negocio a través de mejoras a la sucursal de Caracas y la apertura de la segunda sucursal, considerando la ciudad de Maracaibo como primera opción.

Análisis de Índices financieros

Tabla 18: Ratios financieros proyectados de Promomarket C.A.
bajo el escenario esperado

INDICES	2.007	2.008	2.009
Razón del circulante	1,81	1,78	1,71
Razón de prueba del ácido	1,73	1,63	1,61
Razón de apalancamiento financiero (corto plazo)	0,85	0,69	0,71
Razón de apalancamiento financiero (largo plazo)	0,10	0,03	0,01
Razón de concentración de endeudamiento	0,89	0,97	0,99
Razón de Rendimiento sobre Ventas (ROS)	-4,48	16,41	19,61
Margen Bruto	0,36	0,59	0,60
Margen operativo	-0,06	0,28	0,32
Retorno sobre Activos	-0,03	0,17	0,18
Retorno de Patrimonio	-0,06	0,31	0,34
Días de Cuentas x Cobrar	0,00	0,00	0,00
Solidez	2,04	2,13	2,12
Indice de cobertura servicio de deuda	2,76	33,23	149,47
Deuda entre Patrimonio	0,96	0,89	0,90

Fuente: elaboración propia. 2007.

Premisas de los Indices Financieros

- Indices de liquidez: en un escenario esperado, la liquidez de la empresa es altamente satisfactoria, sin embargo es importante tomar medidas financieras para proteger a la empresa de posibles devaluaciones. Por otra parte, tomar medidas para evitar que la tendencia del índice disminuya tal como lo demuestran las proyecciones.
- Indices de rentabilidad: pese a que en el primer ejercicio económico los índices son negativos, en los períodos subsiguientes se proyecta una recuperación importante.
- Indices de eficiencia: dado los altos costos operativos del primer ejercicio, el margen operativo es negativo, pero en los períodos siguientes los indicadores muestran cifras satisfactorias, y en el caso del margen operativo con una tendencia al crecimiento.
- Indices de endeudamiento: la empresa presenta una excelente solvencia económica ya que es capaz de cubrir sus obligaciones en relación a sus activos y patrimonio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sobre la base de la experiencia y trayectoria de quienes configuraron la idea, sin duda estamos ante una oportunidad de negocio innovadora, necesaria y con gran potencial en el sector.

Luego de la evaluación de la idea de negocio y un diseño preliminar de su puesta en marcha, estamos ante resultados que generan beneficios a los inversores en un corto plazo, con un atractivo rendimiento del 79%, muy por encima de cualquier rendimiento que la banca pueda ofrecer, y unos índices de solidez muy satisfactorios. Adicionalmente, según las proyecciones en un escenario esperado, el inversor podrá recuperar el 50% de su capital al término del segundo año de operación, rescatándolo totalmente y hasta percibir los primeros beneficios al cierre del tercer año.

El nutrido conocimiento del mercado por parte del equipo directivo, provee al negocio una curva de experiencia importante que aminora los riesgos operativos y acrecienta el éxito de la extrategia mercadotécnica.

Por otra parte, otras ideas a desarrollar podrían estar vinculadas a este proyecto, tales como el patrocinio de eventos de exhibición de actividades BTL, premiaciones a las mejores ideas BTL, entre otras, las cuales nos dan apertura a nuevas oportunidades de negocios. De esta manera el sector experimentaría mayor implosión lo cual redundaría en mayores ventas, crecimiento y un mayor valor de marca para Promomarket.

Como lo reiteramos en los análisis financieros, es importante que los directivos tomen decisiones financieras que protejan la liquidez de la empresa a través de inversiones que revaloricen aún más el negocio.

Finalmente, entre otras decisiones, existe la posibilidad que el negocio reinvierta en la apertura paulatina de otras sucursales en ciudades con mayor potencial de inversión publicitaria y promocional tales como Maracaibo, Barquisimeto, Puerto La Cruz, Margarita y Mérida.

En conclusión, Promomarket es un negocio innovador y pionero con potencial de crecimiento y gran generador de riqueza y empleo que se desenvuelve en una industria robusta y movida en Venezuela como el publicitario, que en los últimos años ha demostrado una gran capacidad para sobrellevar con satisfacción los temporales económicos negativos.

A través del siguiente plan de negocio logramos presentar los argumentos que ayudarán a los futuros inversores a tomar una decisión certera. Adicionalmente, este plan constituye un documento informativo de gran valor para generar confianza en los potenciales proveedores, grandes clientes y la línea gerencial de la empresa, por lo que alcanzamos cumplir los objetivos general y específicos del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arrieta, E. (2005). ***Diseño de un Plan de Negocio para el estudio de factibilidad de la puesta en marcha de Armonía, Centro de Adelgazamiento y Medicina Estética***. Trabajo de grado de Especialización no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
2. Billorou, O. (1992). ***Las comunicaciones de marketing***. Buenos Aires: El Ateneo.
3. Brealy, R. & Myers, S. (1998). ***Principios de Finanzas Corporativas***. España: Editorial McGraw-Hill.
4. Catacora, F. (1998). ***Contabilidad: la base para las decisiones financieras***. Caracas: Editorial McGraw-Hill.
5. Fundación Ideas. (2006). ***Manual de Preparación de un Plan de Negocios***. Caracas.
6. Hernández, R. & otros. (1998). ***Metodología de la investigación***. (2ª ed). México: McGraw – Hill Interamericana Editores.
7. León, C. (2007). ***Evaluaciones de inversiones: un enfoque privado y social***. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque.
8. Ley de Responsabilidad Social de Radio y Televisión. (2004). República Bolivariana de Venezuela.

9. Manual para elaborar un plan de negocio. (2006). Universidad Autónoma de México: México DC.
10. Manual para la elaboración del trabajo especial de grado para optar al título de especialista. Direccion General de los estudios de postgrado de Derecho. Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.
11. Palacios, L. (1999). **Sabiduría popular en la empresa venezolana**. Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.
12. Revista Producto (2005). **Publicidad no convencional**. Ed. 261. www.producto.com.ve.
13. Revista Producto (2007). **Pelea en su punto**. Ed. 281. www.producto.com.ve.
14. Ruíz, J. & De Freitas D. (2001). **Plan de Comunicaciones de Marketing Integradas, caso: lanzamiento del Complejo Turístico Ávila Mágica**. Trabajo de grado de licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello: Caracas.
15. Sabino, C. (1992). **El proceso de la investigación**. Editorial Panapo: Caracas.

ANEXO A

Tabla 1: Costo de Activos Fijos

Equipos y otros activos	Precio Unitario	Cantidad	Total
Local	500.000.000	1	500.000.000
Computadoras	2.200.000	36	79.200.000
Impresoras laser	1.500.000	26	39.000.000
Mobiliario	250.000.000	1	250.000.000
Vehículos	100.000.000	2	200.000.000
Total de Costos			1.068.200.000

Fuente: elaboración propia. 2007.

Tabla 2: Cálculo de depreciaciones para el 2007

Equipos y otros activos	Costo total	Vida útil (meses)	Depreciación Total Mensual	Meses de uso	Depreciación Total en el 2007
Local	500.000.000	360	1.388.889	9	12.500.000
Computadoras	79.200.000	36	2.200.000	6	13.200.000
Impresoras laser	39.000.000	36	1.083.333	6	6.500.000
Mobiliario	250.000.000	60	4.166.667	6	25.000.000
Vehículos	200.000.000	60	3.333.333	6	20.000.000
Total depreciación mensual / anual			12.172.222		77.200.000

Fuente: elaboración propia. 2007.

Tabla 3: Cálculo de depreciaciones para el 2008 y 2009

Equipos y otros activos	Costo total	Vida útil (meses)	Depreciación Total Mensual	Depreciación Total Anual
Local	500.000.000	360	1.388.889	16.666.667
Computadoras	79.200.000	36	2.200.000	26.400.000
Impresoras laser	39.000.000	36	1.083.333	13.000.000
Mobiliario	250.000.000	60	4.166.667	50.000.000
Vehículos	400.000.000	60	6.666.667	80.000.000
Total depreciación mensual / anual			15.505.556	186.066.667

Fuente: elaboración propia. 2007.

Tabla 4: Costo de n—mina mensual

CARGO	Q	Salario	Monto	LPH Empresa	LPH Retenci—n	SSO Empresa	SSO Retenci—n	Paro Forzoso Empresa	Paro Forzoso Retenci—n	Ince	Total Efectivo Mensual	Total Retenido
Gerente General	1	3.000.000,00	3.000.000,00	60.000,00	30.000,00	270.000,00	120.000,00	60.000,00	15.000,00	60.000,00	2.835.000,00	165.000,00
Director de Mercadeo	1	2.800.000,00	2.800.000,00	56.000,00	28.000,00	252.000,00	112.000,00	56.000,00	14.000,00	56.000,00	2.646.000,00	154.000,00
Director de Producci—n	1	2.800.000,00	2.800.000,00	56.000,00	28.000,00	252.000,00	112.000,00	56.000,00	14.000,00	56.000,00	2.646.000,00	154.000,00
Director de Ventas	1	2.800.000,00	2.800.000,00	56.000,00	28.000,00	252.000,00	112.000,00	56.000,00	14.000,00	56.000,00	2.646.000,00	154.000,00
Director de Log'stica	1	2.800.000,00	2.800.000,00	56.000,00	28.000,00	252.000,00	112.000,00	56.000,00	14.000,00	56.000,00	2.646.000,00	154.000,00
Director de Administraci—n	1	2.800.000,00	2.800.000,00	56.000,00	28.000,00	252.000,00	112.000,00	56.000,00	14.000,00	56.000,00	2.646.000,00	154.000,00
Vendedores	12	465.750,00	5.589.000,00	111.780,00	55.890,00	503.010,00	223.560,00	111.780,00	27.945,00	111.780,00	5.281.605,00	307.395,00
Ejecutivos de AC	12	465.750,00	5.589.000,00	111.780,00	55.890,00	503.010,00	223.560,00	111.780,00	27.945,00	111.780,00	5.281.605,00	307.395,00
Producci—n	18	465.750,00	8.383.500,00	167.670,00	83.835,00	754.515,00	335.340,00	167.670,00	41.917,50	167.670,00	7.922.407,50	461.092,50
Mantenimiento	4	465.750,00	1.863.000,00	37.260,00	18.630,00	167.670,00	74.520,00	37.260,00	9.315,00	37.260,00	1.760.535,00	102.465,00
Cajeros	8	465.750,00	3.726.000,00	74.520,00	37.260,00	335.340,00	149.040,00	74.520,00	18.630,00	74.520,00	3.521.070,00	204.930,00
TOTAL											39.832.222,50	2.318.277,50

Tabla 5: Incremento estimado en los costos de n—mina mensual

Costo mensual en Bs. a—o base	A—o	Incremento 15%	Total Costo mensual	Total Anual
39.832.222,50	2007		39.832.222,50	
39.832.222,50	2008	5.974.833,38	45.807.055,88	549.684.670,50
45.807.055,88	2009	6.871.058,38	52.678.114,26	632.137.371,08

Tabla 6: Provisión de beneficios laborales

CARGO	Q	Salario	Monto	Sueldo base por d'a	Utilidades	Bono Vacacional	Vacaciones	Antigüedad	Doble Indemnización	Preaviso	Total Beneficios Mensual	Retenciones
Gerente General	1	3.000.000,00	3.000.000,00	150.000,00	1.249.500,00	249.000,00	249.000,00	1.500.000,00	750.000,00	60.000,00	4.057.500,00	165.000,00
Director de Mercadeo	1	2.800.000,00	2.800.000,00	140.000,00	1.166.200,00	232.400,00	232.400,00	1.400.000,00	700.000,00	56.000,00	3.787.000,00	154.000,00
Director de Producción	1	2.800.000,00	2.800.000,00	140.000,00	1.166.200,00	232.400,00	232.400,00	1.400.000,00	700.000,00	56.000,00	3.787.000,00	154.000,00
Director de Ventas	1	2.800.000,00	2.800.000,00	140.000,00	1.166.200,00	232.400,00	232.400,00	1.400.000,00	700.000,00	56.000,00	3.787.000,00	154.000,00
Director de Logística	1	2.800.000,00	2.800.000,00	140.000,00	1.166.200,00	232.400,00	232.400,00	1.400.000,00	700.000,00	56.000,00	3.787.000,00	154.000,00
Director de Administración	1	2.800.000,00	2.800.000,00	140.000,00	1.166.200,00	232.400,00	232.400,00	1.400.000,00	700.000,00	56.000,00	3.787.000,00	154.000,00
Vendedores	12	465.750,00	5.589.000,00	279.450,00	1.397.250,00	162.081,00	349.312,50	1.397.250,00	698.625,00	111.780,00	4.116.298,50	307.395,00
Ejecutivos de AC	12	465.750,00	5.589.000,00	279.450,00	1.397.250,00	162.081,00	349.312,50	1.397.250,00	698.625,00	111.780,00	4.116.298,50	307.395,00
Producción	18	465.750,00	8.383.500,00	419.175,00	2.095.875,00	243.121,50	523.968,75	2.095.875,00	1.047.937,50	167.670,00	6.174.447,75	461.092,50
Mantenimiento	4	465.750,00	1.863.000,00	93.150,00	154.629,00	54.027,00	116.437,50	465.750,00	232.875,00	37.260,00	1.060.978,50	102.465,00
Cajeros	8	465.750,00	3.726.000,00	186.300,00	309.258,00	108.054,00	232.875,00	931.500,00	465.750,00	74.520,00	2.121.957,00	204.930,00
TOTAL											40.582.480,25	2.318.277,50

Tabla 7: Provisión de beneficios laborales efectivos en el 2007

Provisión mensual para el 2007	Meses laborados	Provisión Efectiva 2007
4.057.500,00	9	36.517.500,00
3.787.000,00	9	34.083.000,00
3.787.000,00	9	34.083.000,00
3.787.000,00	9	34.083.000,00
3.787.000,00	9	34.083.000,00
3.787.000,00	9	34.083.000,00
4.116.298,50	5	20.581.492,50
4.116.298,50	5	20.581.492,50
6.174.447,75	5	30.872.238,75
1.060.978,50	5	5.304.892,50
2.121.957,00	5	10.609.785,00
40.582.480,25		294.882.401,25

Tabla 8: Provisi—n de Retenciones para el 2007

Retención mensual para el 2007	Meses laborados	Retenciones Efectivas 2007
165.000,00	9	1.485.000,00
154.000,00	9	1.386.000,00
154.000,00	9	1.386.000,00
154.000,00	9	1.386.000,00
154.000,00	9	1.386.000,00
154.000,00	9	1.386.000,00
0,00		
307.395,00	5	1.536.975,00
307.395,00	5	1.536.975,00
461.092,50	5	2.305.462,50
102.465,00	5	512.325,00
204.930,00	5	1.024.650,00
2.318.277,50		15.331.387,50

Fuente: elaboración propia. 2007.

Tabla 9: Incremento estimado en las retenciones de Ley

Costo mensual en Bs. a—o base	A—o	Incremento 15%	Total Costo mensual	Total Anual
2.318.277,50	2007		2.318.277,50	
2.318.277,50	2008	347.741,63	2.666.019,13	31.992.229,50
2.666.019,13	2009	399.902,87	3.065.921,99	36.791.063,93

Fuente: elaboración propia. 2007.

Tabla 10: Incremento estimado en la previsi—n de beneficios laborales

Costo mensual en Bs. a—o base	A—o	Incremento 15%	Total Costo mensual	Total Anual
40.582.480,25	2007		40.582.480,25	
40.582.480,25	2008	6.087.372,04	46.669.852,29	560.038.227,45
46.669.852,29	2009	7.000.477,84	53.670.330,13	644.043.961,57

Fuente: elaboración propia. 2007.

ANEXO C

Tabla 11: Amortización del préstamo bancario

Monto del préstamo (Bs.)	250.000.000,00
Tasa de interés (%)	15
Años	20
Intereses + capital mensual	3.291.970
Número total de cuotas	240
Total de 240 pagos	790.073,75
Monto del préstamo	250.000.000,00

Cuotas	Monto	Pago	Intereses	Capital	Nuevo monto
1	250.000.000	3.291.970	3.125.000	166.970	249.833.030
2	249.833.030	3.291.970	3.122.910	169.060	249.663.970
3	249.663.960	3.291.970	3.120.800	171.170	249.492.790
4	249.492.790	3.291.970	3.118.660	173.310	249.319.480
5	249.319.480	3.291.970	3.116.490	175.480	249.144.000
6	249.144.000	3.291.970	3.114.300	177.670	248.966.330
7	248.966.320	3.291.970	3.112.080	179.890	248.786.430
8	248.786.430	3.291.970	3.109.830	182.140	248.604.290
9	248.604.280	3.291.970	3.107.550	184.420	248.419.860
2007		29.627.730	28.047.620	1.580.110	
10	248.419.860	3.291.970	3.105.250	186.720	248.233.140
11	248.233.140	3.291.970	3.102.910	189.060	248.044.080
12	248.044.080	3.291.970	3.100.550	191.420	247.852.660
13	247.852.650	3.291.970	3.098.160	193.810	247.658.840
14	247.658.840	3.291.970	3.095.740	196.230	247.462.610
15	247.462.600	3.291.970	3.093.280	198.690	247.263.910
16	247.263.910	2.061.087	1.840.799	220.288	147.043.622
17	147.043.622	2.061.087	1.838.045	223.041	146.820.581
18	146.820.581	2.061.087	1.835.257	225.829	146.594.751
19	146.594.751	2.061.087	1.832.434	228.652	146.366.099
20	146.366.099	2.061.087	1.829.576	231.510	146.134.588
21	146.134.588	2.061.087	1.826.682	234.404	145.900.184
2008		32.118.340	29.598.684	2.519.656	
22	45.900.184	642.413	573.752	68.661	45.831.523
23	45.831.523	642.413	572.894	69.519	45.762.004
24	45.762.004	642.413	572.025	70.388	45.691.616
25	45.691.616	642.413	571.145	71.268	45.620.348
26	45.620.348	642.413	570.254	72.159	45.548.190
27	45.548.190	642.413	569.352	73.061	45.475.129
28	45.475.129	642.413	568.439	73.974	45.401.155
29	45.401.155	642.413	567.514	74.899	45.326.256
30	45.326.256	642.413	566.578	75.835	45.250.422
31	45.250.422	642.413	565.630	76.783	45.173.639
32	45.173.639	642.413	564.670	77.743	45.095.896
33	45.095.896	642.413	563.699	78.714	45.017.182
2009		7.708.956,77	6.825.954,54	883.002,23	