



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE UNA
EMPRESA FOTOGRÁFICA EN PANAMÁ

Por:

FLOYD ANGELO JOHNSON G.

2001

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO,
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**ANÁLISIS DE RENTABILIDAD DE UNA
EMPRESA FOTOGRÁFICA EN PANAMÁ**

Por:

FLOYD ANGELO JOHNSON G.

Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar por el grado de Maestría en **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

2001

INDICE

Página

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

Resumen en Español

Resumen en Inglés

CAPÍTULO PRIMERO INTRODUCCIÓN

A. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

- | | |
|---|---|
| 1. KODAK a Nivel Mundial | 2 |
| 2. Empresa Fotográfica a Nivel Nacional | 4 |

B. JUSTIFICACIÓN

- | | |
|-------------------------------|---|
| 1. Planteamiento del Problema | 6 |
| 2. Objetivo General | 6 |
| 3. Objetivos Específicos | 7 |
| 4. Objetivos Metodológicos | 7 |
| 5. Marco Teórico | 8 |

C. DISPOSICIONES LEGALES

- | | |
|-------------------------------------|----|
| 1. Ley No.1 del 17 de marzo de 1986 | 11 |
|-------------------------------------|----|

CAPÍTULO SEGUNDO CARACTERÍSTICAS CONCEPTUALES DE LA APLICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA FOTOGRAFICA

A. CONCEPTO ESTRATÉGICO

	<u>Página</u>
1. Visualización de la Estrategia	18
2. Formulación de la Estrategia	18
3. Ejecución de la Estrategia	19
B. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA	20
C. LOS DIFERENTES SERVICIOS FOTOGRÁFICOS	
1. Servicios	21
a) Cámaras	21
b) Películas	24
c) Foto Estudio	26
d) Foto Acabado	27
D. ALTERNATIVAS EN CONSIDERACIÓN	
1. Estrategias del Plan de Mercadeo	30
2. Planeación Financiera	34
3. Organigrama Propuesto	38

CAPÍTULO TERCERO

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LOS SERVICIOS FOTOGRÁFICOS

A. LOS OBJETIVOS DE LA ENCUESTA	
1. Características de los Clientes Fotográficos	41
a) Principiantes	41
b) Profesionales	42
B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA	
1. Variables	43
a) Servicio	43
b) Precio	43
c) Producto	43
d) Marca	43
e) Atención	43
f) Calidad	43
g) Revelado	43

	<u>Página</u>
h) Ubicación	43
i) Moderno	43
j) Promociones	43
2. Formato de la Encuesta	44
3. Hipótesis de Trabajo	47
4. Población y Muestra	47
C. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES	
1. Recolección de Datos	47
2. Descripción de los Resultados por Variable	48
3. Cuadros y Gráficas	54

CAPÍTULO CUARTO
TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PLANEACIÓN FINANCIERA COMO
ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN DE RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA
FOTOGRAFICA

A. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

1. Estados Financieros	75
a) Estados Financieros	75
b) Empleo de Razones o Índices Financieros	79
c) Análisis de los Índices Financieros	81
2. Análisis del Entorno (FODA)	83
a) Objetivos Específicos	85
b) Alternativas Específicas	86
3 Manual de Mercadeo de Productos Fotográficos	87

B. PLANEACIÓN FINANCIERA

1. Planes Financieros a Largo y Corto Plazo	97
2. Alternativas de financiamiento	97
a) Balance General Comparativo	105
b) Estado de Resultados Comparativo	106
c) Estado de Utilidades Retenidas Comparativo	107

	<u>Página</u>
3. Estados Financieros Proyectados	108
4. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	113
5. Flujo de Caja	114
6. Rentabilidad Anual por Tienda de la Empresa Fotográfica, comparando año 1999 VS 2000	116
C. Conclusiones y Recomendaciones	117
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	124

INDICE DE CUADROS

<u>Cuadro No.</u>	<u>Nombre</u>	<u>Página</u>
1	Situación Actual VS Pronóstico	6
2	Triángulo Estratégico	17
3	Modelos de Cámaras, Costos y Precio al Público	23
4	Tipos de Películas, Costos y Precio al Público	25
5	Rentabilidad Anual por Tienda	36
6	Ventas Mensuales 1999-1998	37
7	Variables e Indicadores de la Encuesta	43
8	Clientes de la Empresa Fotográfica, según los Servicios que presta la Empresa Junio 1999	55
9	Clientes de la Empresa Fotográfica, según los Precios que ofrece la Empresa Junio 1999	56
10	Clientes de la Empresa Fotográfica, según la Variedad de los Productos que brinda la Empresa Junio 1999	57
11	Clientes de la Empresa Fotográfica, según la Atención que brinda la Empresa Junio 1999	58
12	Clientes de la Empresa Fotográfica, según la Calidad de los revelados de fotos que ofrece la Empresa Junio 1999	59
13	Clientes de la Empresa Fotográfica, según cómo es el revelado en una hora Junio 1999	60
14	Clientes de la Empresa Fotográfica, según la accesibilidad de la Empresa Junio 1999	61

<u>Cuadro No.</u>	<u>Nombre</u>	<u>Página</u>
15	Clientes de la Empresa Fotográfica, según los tributos de la Empresa Junio 1999	62
16	Clientes de la Empresa Fotográfica, según las Promociones de la Empresa Junio 1999	63
17	Clientes de la Empresa Fotográfica, según la Clasificación del Personal de la Empresa Junio 1999	64
18	Clientes de la Empresa Fotográfica, según la Comparación de los Precios con la Competencia Junio 1999	65
19	Clientes de la Empresa Fotográfica, según los Productos que ofrece la Empresa Junio 1999	66
20	Clientes de la Empresa Fotográfica, según si encuentra las marcas que busca Junio 1999	67
21	Clientes de la Empresa Fotográfica, según la Atención Personalizada de la Empresa Junio 1999	68
22	Clientes de la Empresa Fotográfica, según la Calidad de las Cámaras Kodak Junio 1999	69
23	Clientes de la Empresa Fotográfica, según si la Empresa le ofrece revelado en una hora Junio 1999	70
24	Clientes de la Empresa Fotográfica, según si considera ubicar la Empresa en otra parte Junio 1999	71
25	Clientes de la Empresa Fotográfica, según si considera moderna esta Empresa en comparación con la tiendas KWorld Junio 1999	72
26	Clientes de la Empresa Fotográfica, según si considera atractiva las promociones en comparación con otras Empresas Fotográficas Junio 1999	73

<u>Cuadro No.</u>	<u>Nombre</u>	<u>Página</u>
27	Empresa Fotográfica, S A – Balance General Diciembre 1999-1998	77
28	Empresa Fotográfica, S A – Estado de Resultados (Consolidados) / Diciembre 1999-1998	78
29	Empleo de Razones Financieras	80
30	Tabla de Amortización – Banco General	100
31	Empresa Fotográfica, S A – Balance General Comparativo 1998 - 1999 - 2000	105
32	Empresa Fotográfica, S A – Estado de Resultados Comparativo 1998 - 1999 - 2000	106
33	Empresa Fotográfica, S A – Estado de Utilidades Retenidas 1998 - 1999 - 2000	107
34	Empresa Fotográfica, S A – Balance General Proyectado 1998, 1999 – 2004	109
35	Empresa Fotográfica, S A – Estado de Resultados Proyectado 1998 – 2004	110
36	Empresa Fotográfica, S A – Estado de Utilidades Retenidas Proyectado 1998 – 2004 / Opción 3	111
37	Empresa Fotográfica, S A - Estado de Patrimonio Proyectado 1998 – 2004	112
38	Empresa Fotográfica, S A – Flujo de Efectivo Proyectado 2000 – 2004	113
39	Empresa Fotográfica, S A – Flujo de Caja Proyectado 1998 – 2004 / Opción 3	115
40	Rentabilidad Anual por Tienda de la Empresa Fotográfica, comparando año 1999 vs 2000	116

INDICE DE ANEXOS

<u>Anexo No.</u>	<u>Nombre</u>	<u>Página</u>
1	Ley Derecho del Autor (Resumida)	125
2	Gastos de Operación 1999-1998 Empresa Fotográfica #1	141
3	Gastos de Operación 1999-1998 Empresa Fotográfica #2	142
4	Gastos de Operación 1999-1998 Empresa Fotográfica #3	143
5	Brochure – Bienvenidos al Club	144
6	Equipos Fotográficos Digitales	145
7	Encuestas	146

DEDICATORIA

La realización de este trabajo, es el producto de un conjunto de aportes y colaboraciones de muchas personas, por lo que sería imposible expresar en forma individual, a cada uno de ellos, nuestra gratitud

Deseamos reconocer a la persona que nos brindó orientación y nos condujo, con atinadas observaciones, durante el desarrollo de este trabajo de investigación, para el Profesor Waldo Chan, nuestro eterno agradecimiento

Además, deseamos dejar constancia de nuestro más sincero agradecimiento al Ingeniero Gustavo Lombardo, quien colaboró positivamente en el proceso de culminación de esta investigación

A todas las personas que en forma desinteresada contribuyeron para que este trabajo fuera una realidad, les decimos este triunfo también es vuestro

El Autor

AGRADECIMIENTO

A Dios, mi Señor, quien ha cuidado todos los momentos de mi vida

A mi esposa, Deysi, a mi hija Patricia Nicole y a mis padres, Patricia y Floyd, por su respaldo y por sus palabras de aliento, cuando los desvelos, el cansancio y las dificultades obstaculizaban el logro de esta meta profesional

A mis hermanos, Narcia y Aldo, a mi cuñado Lic Harol, y demás familiares, que ofrecieron sus palabras de aliento en los momentos más difíciles, proporcionándome así mayor interés para alcanzar la meta anhelada

Gracias,

Floyd

RESUMEN EN ESPAÑOL

El proyecto de investigación "**Análisis de Rentabilidad de una Empresa Fotográfica en Panamá**", tiene la finalidad de transformar en oportunidades los problemas de rentabilidad y estrategia de marca y servicios de la empresa en estudio, la cual no cuenta con una infraestructura administrativa en lo que se refiere a finanzas y planes de mercadeo. Esta transformación será posible mediante un mejor aprovechamiento de los recursos que esta empresa ha acumulado durante años en nuestro país.

Se ha tomado en consideración, en el cuarto capítulo de la investigación, proponer alternativas de soluciones a la rentabilidad para lograr ventaja competitiva en el mercado de la empresa fotográfica. Estas alternativas están basadas en técnicas de análisis en donde emplearemos algunas razones financieras. Estos indicadores servirán para buscar algunos de los problemas de rentabilidad, y a la vez una planeación estratégica.

Durante el estudio se evaluaron, entre otros aspectos, la planeación financiera y algunos métodos de evaluación como análisis del entorno, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El trabajo de grado contempla, además de lo indicado, la justificación y el marco legal de la investigación, la aplicación y análisis de la encuesta a los clientes para determinar el grado de conocimientos, a través de las diez variables y veinte indicadores escogidos al azar, donde se pudo comparar deficiencias en la administración y mercadeo para poder solucionar los problemas de rentabilidad, lo cual se demuestra por medio de cuadros y figuras. Se presentan las conclusiones y recomendaciones para los dueños de la empresa fotográfica, finalizando con los anexos propios en esta investigación.

SUMMARY IN ENGLISH

The investigative project **“Analysis of Profitability of a Photography Business in Panama”**, aims to transform into opportunities the problems of profitability and trademark strategy and services of the business under study, which does not rely on an administrative infrastructure in reference to finances and marketing plans. This transformation will be possible by means of better use of the resources that this business has built up over the years in our country.

In the fourth chapter of the investigation, the proposal of alternative solutions to the profitability of the photography business, in order to achieve the competitive market edge, have been taken into consideration. These alternatives are based on analysis techniques whereby we would utilize some financial reasoning. These indicators will assist in locating some of the problems of profitability, and at the same time a strategic plan.

During the study, among other aspects, the financial plan and some evaluative methods such as the half-open analysis, identifying the strengths, opportunities, weaknesses and threats, were evaluated.

The degree work encompasses, in addition to that indicated, the justification and the legal framework of the investigation, the application and analysis of the client poll in order to determine the degree of knowledge, by means of the ten variables and twenty indicators chosen at random, where the deficiencies could be compared in administration and marketing in order to solve the problems of profitability, which are shown through charts and figures. The conclusions and recommendations for the owners of the photography business are presented, finishing with the proper annexes in this investigation.

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

A. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

1. KODAK A NIVEL MUNDIAL

Es importante saber cómo nace la marca KODAK ya que la Empresa Fotográfica es distribuidor de estos productos, tales como revelados, películas y cámaras

George Eastman, un visionario de la fotografía, fue un gran aficionado de lo nuevo y lo sencillo, por lo que tomó un complicado aparato profesional y lo simplificó para poner la fotografía al alcance de todos. De allí que hablar de fotografía es hablar de George Eastman.

Al inicio de la compañía George Eastman era el único propietario. Cuando formaron la Compañía en 1881, Eastman y Strong se hicieron copropietarios. Desde la organización de la Compañía la Compañía de Películas Fotográficas, en 1884, hasta 1919, Strong fue Presidente. Durante el mismo período George Eastman sirvió como Tesorero y Gerente General, y como Presidente de la Compañía Holding de Nueva Jersey. Eastman fue

nombrado Presidente de la Compañía de Nueva York. Sirvió también como Presidente de la Junta de Directores desde 1925 hasta su muerte, en 1932.

Para llegar al público Eastman se planteó fabricar un tipo de cámara. Para 1888 se crea la primera cámara Kodak. Era de tipo cajón, liviana, pequeña, cargada con un rollo de papel de 100 exposiciones. Se llegó a ofrecer por un precio de \$25.00 dólares, incluyendo la cámara cargada, el estuche, la correa, y las indicaciones sencillas.

Cuando se hacían las exposiciones, la cámara se enviaba a Rochester, donde se sacaba el rollo expuesto, se procesaba e imprimía, y se colocaba el nuevo rollo, todo por \$10.00 dólares. Esto fue un cambio radical en la política de la empresa. El portarollo se imponía en el sistema fotográfico. La cámara Kodak había creado un mercado completamente nuevo, y transformado en fotógrafos a los que sólo deseaban sacar fotos y no tenían conocimiento alguno de la materia. Cualquiera podía "apretar el botón" y la compañía de Eastman hacía lo demás.

Desde los inicios de la compañía, Eastman era un devoto de la idea de suplir de herramientas de fotografía, al costo más bajo posible, a la mayor cantidad de personas. El rápido crecimiento del negocio hizo que la producción a gran escala fuera una necesidad. La creación de herramientas ingeniosas y

procesos para manufactura de películas, permitió a la empresa producir mercancías de muy alta calidad, a precio de venta que los pone al acceso del público en general

Hoy por hoy KODAK se encuentra alrededor del mundo, llegando a Panamá en el año 1939, donde se inició en Ave Central, con el nombre de KODAK PANAMA LIMITADA

2. EMPRESA FOTOGRÁFICA A NIVEL NACIONAL

Desde su fundación, en 1992, tres (3) socios decidieron establecer un negocio fotográfico en Panamá, ya que contaban con la basta experiencia en su calidad de ex-empleados de la Compañía Kodak Panamá Limitada

Actualmente, la compañía cuenta con tres (3) empresas fotográficas, ubicadas en Avenida Central, Vía España y La Chorrera. A partir de 1997, la tienda del sector de Vía España presenta grandes problemas de rentabilidad en los servicios que presta a clientes. Se han visto en la posibilidad de cerrar, ya que no cuenta con planes de financiamiento y mercadeo para mejorar la rentabilidad de los servicios fotográficos

La empresa fotográfica tiene un mercado competitivo, donde tienen que estar constantemente monitoreando a la competencia y tratar de llevar algunas ventajas competitivas en lo que a servicio al cliente se refiere

B. JUSTIFICACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De qué forma se puede mejorar la estructura administrativa de la empresa en estudio en cuanto a sus finanzas y estrategias para aumentar la rentabilidad en los servicios fotográficos

CUADRO No.1: SITUACIÓN ACTUAL VS PRONÓSTICO

Actual (observado)	Pronósticos (propuesta)
<ul style="list-style-type: none">• Falta de una adecuada estructura administrativa• Carencia de un plan estratégico de mercado (marca)• Baja rotación en los inventarios• Problemas financieros, en cuanto a rentabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Estructura organizacional adecuada• Elaborar planes del mercado para mejorar la rentabilidad• Buscar alternativas para mejorar los movimientos y controles en los inventarios• Alternativa de financiamiento

Fuente: El autor de la investigación

2. OBJETIVO GENERAL

Brindar estrategia para aumentar la rentabilidad de los servicios fotográficos, la marca del producto

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a Definir un modelo financiero tomando en consideración los diferentes análisis en la administración financiera
- b Aplicar todas las medidas necesarias de acuerdo a los resultados obtenidos a través de las encuestas
- c Interpretar y proyectar los resultados financieros para lograr ventaja competitiva en cuanto a la rentabilidad
- d Desarrollar un plan de mercadeo que incluya metas y estrategias que garanticen el cumplimiento de objetivos operacionales
- e Diseñar un sistema de información financiera que permita a la gerencia monitorear la gestión de la empresa consistente, aprovechar mejor sus recursos (humanos, costos y materiales), y así lograr ventaja en el mercado

4. OBJETIVOS METODOLÓGICOS

Para hacer más fácil la comprensión y resultados del trabajo de investigación, utilizaremos una combinación del método exploratorio y descriptivo. Por consiguiente, parte del esfuerzo estará dedicado al análisis e investigación directa a los clientes, para poder lograr explorar y describir la situación del mercado con relación a las variables, desarrollando entrevistas a

personajes relacionados con el tema de estudio, consultando otras fuentes que guarden relación con la investigación y permitan su enriquecimiento

En este sentido se seguirán los siguientes pasos

- a Establecer las características demográficas de unidades investigadas
- b Identificar tipos de clientes y actitudes de las personas que se caracterizan con la empresa fotográfica
- c Establecer comportamientos concretos
- d Descubrir y comparar la posible asociación de las variables de investigación

5. MARCO TEÓRICO

El Diccionario define utilidad como el resultado final, expresado financieramente, de una operación de negocio total durante un período específico (histórico), mientras que la rentabilidad se enfoca sobre el potencial, facultad o habilidad de un negocio específico

Según Lawrence J Gitman “La rentabilidad en este contexto se mide por los ingresos menos los costos, en tanto que el riesgo se determina por la probabilidad de que la empresa se torne técnicamente insolvente (incapaz de

pagar sus deudas al vencimiento de éstas) Las utilidades de la empresa puede aumentarse de dos maneras

- 1 Incremento de los ingresos,
- 2 Reduciendo los costos, éstos pueden reducirse pagando menos por un artículo o servicios, o bien, echando mano de los recursos existentes. Cualquier reducción de los costos deberá aumentar las utilidades de la empresa "

Esta también puede incrementarse mediante la inversión en activos más rentables, los cuales pueden a su vez generar mayores niveles de ingresos " 1

Desde un punto de vista exclusivamente económico, el fin primordial de la empresa es la obtención de la máxima rentabilidad en años futuros y a la vez conocer que tan rentable es la empresa. Para alcanzar esta máxima rentabilidad, la empresa una vez determinada la actividad concreta a la que se ha de dedicar, en base a una estructura, la forma más idónea para conseguir el rendimiento máximo de sus instalaciones y el elemento humano contratado para ella. Asimismo, deberá adoptar en cada momento las estrategias más adecuadas.

Por otra parte, la empresa con el fin de obtener las instalaciones que

¹ Gitman, Lawrence Fundamentos de Administración Financiera 2da Edición, año 1996, página 250

le permitan iniciar su actividad, en primer lugar y desarrollar efectivamente ésta, posteriormente, precisa proveerse de medios financieros propios o ajenos, a corto o a largo plazo

Es muy importante comprender la forma en que aumentan y se reducen estas utilidades como el objeto de manejar correctamente la idea de la relación rentabilidad-riesgo

Este estudio trata de analizar la rentabilidad de una Empresa Fotográfica, que no es más que evaluar la rentabilidad actual y mejorar sus estrategias para incrementar la rentabilidad futura, utilizando algunos índices financieros y métodos de evaluación, y basándonos en la teoría de algunos autores anteriormente mencionados

C. DISPOSICIONES LEGALES

1. LEY No.1 DEL 17 DE MARZO DE 1986
LA ASAMBLEA LEGISLATIVA
DECRETA

Artículo 1 Se considerarán pequeñas empresas, para los efectos de la aplicación de la Ley Laboral, las que tengan diez (10) o menos trabajadores permanentes o de planta, si se trata de empresas agrícolas, pecuarias o de servicios o ventas al por menor, quince (15) o menos si se trata de empresas manufactureras y veinte (20) o menos si se trata de empresas agroindustriales

No se considerarán pequeñas empresas los establecimientos de ventas de servicios bancarios, financieros, de ahorro y crédito, de pólizas de seguros y reaseguros, de bienes raíces y administración de inmuebles, de informática, de publicidad, lo mismo que las dedicadas a la venta de mercancías al por mayor

En adición a lo señalado en las disposiciones vigentes sobre esta materia, se aplicará a las pequeñas empresas las siguientes normas especiales

- La jornada extraordinaria será remunerada con un recargo único del 25% sobre el salario
- En los casos previstos en el Artículo 22 de la Ley 53 de 1975, las Juntas de Conciliación y Decisión, a petición del Director General de Trabajo, dispondrán, en sustitución del secuestro de los bienes o de la administración de la empresa, el aseguramiento de tales bienes para que queden a disposición del Tribunal, bajo la responsabilidad del propietario o representante legal de la empresa. En todos los demás casos en que se pide el secuestro, el Juez, utilizando su mejor criterio, podrá decretar el aseguramiento, si estimare que el secuestro solicitado pone en peligro la existencia de la empresa

Como nota aclaratoria se desea citar parte del Artículo 22 donde se expresa cuales son los casos previstos para que las Juntas de Conciliación y Decisión, a petición del Director General de Trabajo pueda disponer del aseguramiento o secuestro de los bienes de una empresa

ARTÍCULO 22 En circunstancias excepcionales en las que exista grave, notorio e inminente peligro de que una

empresa o establecimiento trasponga, enajene, oculte, empeore, grave o disipe sus bienes, de manera tal que dejaría insatisfechas las reclamaciones de los trabajadores, aún cuando no se trate de derechos inmediatamente exigibles que denvarían de la posible terminación de la relaciones de trabajo

El Lic Aníbal Herrera Peña, miembro de la Comisión Legal de UNPYME, en su artículo titulado “Las Reformas Laborales y las Pequeñas Empresas en Panamá” comenta que estas reformas a la Ley Laboral ni va a promover el empleo ni va a promover la productividad de las pequeñas empresas por varias razones

- a Se mantiene la misma clasificación de las pequeñas empresas,, a excepción de las de servicios y ventas a por menor que se aumentan de cinco a diez o menos empleados Sin embargo, todavía quedan por fuera de la clasificación la inmensa mayoría de las pequeñas empresas
- b Por el recargo del 25% de horas extras y por la obligación de los trabajadores de laborar éstas se vaya a desarrollar la pequeña empresa o que los inversionistas por esta sola razón vayan a invertir en este tipo de empresa

El Lic Herrera Peña finaliza sus comentarios, sugiriendo que realmente se necesita una ley especial para la pequeña empresa que consulte no solamente los aspectos laborales, sino los fiscales, financieros y trámites de aperturas para nuevas empresas

Existe una diversidad de criterios para definir a las pequeñas empresas debido a que las diferentes instituciones interesadas en éstas, se inclinan hacia cierta característica en especial para definir las. Por ejemplo el Ministerio de Trabajo tal vez se interese por el número de trabajadores para clasificar a la pequeña empresa, mientras que el Ministerio de Hacienda y Tesoro puede interesarse en las ventas anuales brutas para medir la estructura tributaria de las mismas. Para una mejor perspectiva de lo que es una pequeña empresa en Panamá, se darán las definiciones más utilizadas por instituciones tanto públicas como privadas que se especializan en trabajar con este sector económico

Para UNPYME, las pequeñas empresas deben cumplir con ciertas características para definirse como tales, estas características o parámetros son

- El personal de planta debe ser entre 6 a 30 empleados
- Capital Social de B/ 100,000 00
- Activos Fijos excepto inmuebles por B/ 150,000 00
- Ventas Brutas anuales hasta B/ 300,000 00

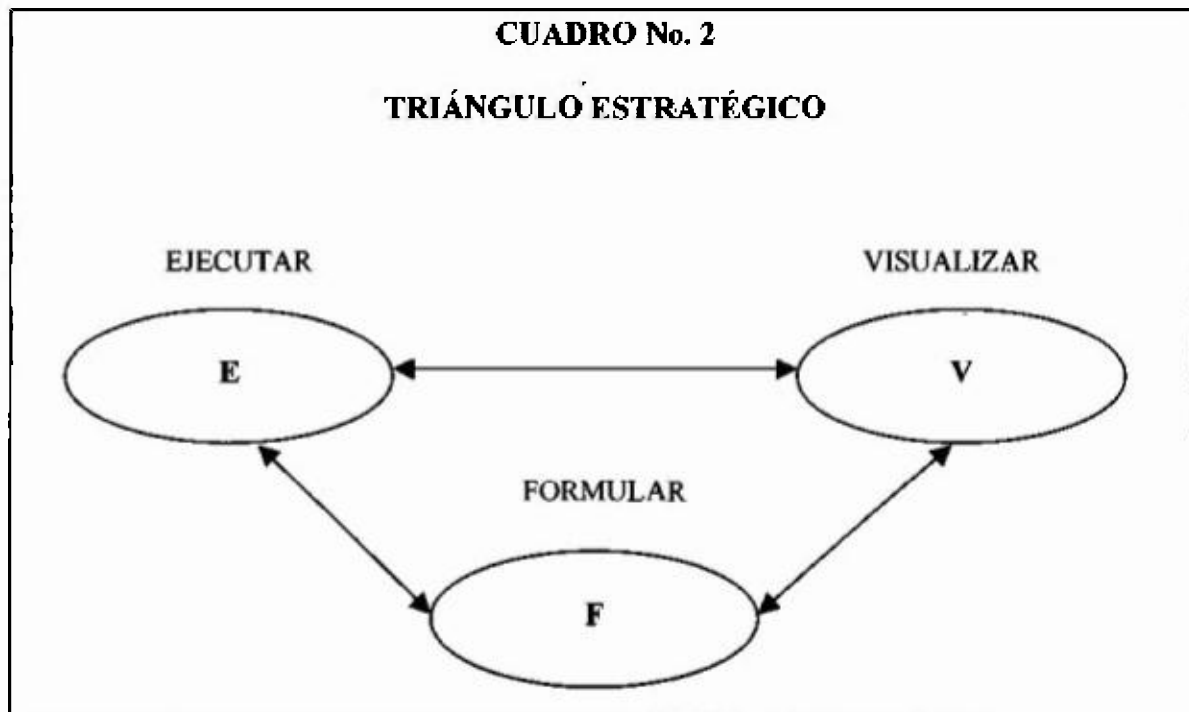
- El propietario es parte activa en la gestión de procesos y administración
- Tecnología tradicional mejorada o sencilla moderna

CAPÍTULO II
CARACTERÍSTICAS CONCEPTUALES DE LA APLICACIÓN
ESTRATÉGICA
EN LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA FOTOGRÁFICA

A. CONCEPTO ESTRATÉGICO

Para evaluar las estrategias es necesario determinar su congruencia con la estrategia general de la empresa. Por lo tanto, inicio el trabajo explicando el concepto de estrategia.

Por estrategia entendemos el conjunto de decisiones importantes establecidas y ejecutadas con el fin de lograr los objetivos de la empresa. Nuestro enfoque es el de un proceso eminentemente dinámico, enteramente decisional y que permite determinar la fisonomía propia de la empresa.



FUENTE: WERNER KETTHON ESCOBAR

1. VISUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia de una empresa se origina, usualmente, con la visualización su misión, la cual consiste en deleitar al cliente y crear valor para todos sus constituyentes, mediante el despliegue de una infraestructura de categoría mundial, llevando a cabo estrategias y objetivos establecidos, aprovechando nuevas oportunidades de negocios que capitalicen la cartera de productos Kodak en toda su extensión y siendo responsable de los resultados de negocio

2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez que la misión de la empresa ha sido concebida, la segunda fase del proceso estratégico es diseñar la estrategia de la empresa tomando en cuenta su análisis del entorno. En base al análisis la empresa debe alcanzar y consolidar una posición de liderazgo en el mercado de imágenes panameño, particularmente en el segmento fotográfico a color para aficionados y profesionales y participando agresiva y rentablemente en todos los mercados donde elija competir

Una de las estrategias primordiales es la satisfacción del cliente, si el producto o servicio es algo que el cliente valora de verdad pero que nunca ha experimentado antes y nunca se le hubiera ocurrido pedir, el cliente experimenta

plena satisfacción. El cliente puede sentir un nivel de plena satisfacción grande o pequeño, dependiendo de qué tanto valor le concede al aspecto de sorpresa de dicho producto o servicio.

3. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La ejecución es la fase del proceso estratégico que hace realidad los planes formulados. Esta debe fundamentarse en una eficiente administración de los recursos de la empresa. Es un proceso complejo que necesita de liderazgo firme, habilidad negociadora, capacidad organizativa, adaptabilidad frente a los cambios del entorno y sistema de retroalimentación y control adecuados. Estableciendo un paralelo con un viaje: si la misión es el punto del mapa o ciudad donde queremos ir, la formulación de la estrategia nos determina la ruta que debemos seguir para **llegar** a nuestro destino y la ejecución de la estrategia nos determina la meta que debemos **seguir** para llegar a nuestro destino y la ejecución de la estrategia equivaldría al vehículo de transporte adecuado para recorrer la distancia, un aspecto importante para una correcta ejecución de la estrategia para la empresa fotográfica, es que se debe estudiar, resolver y enfrentar dos tipos de problemas: los procesos administrativos y las habilidades gerenciales necesarias para guiar a los empleados de la empresa en una dirección deseada. Los **procesos administrativos** requiere de creatividad y esfuerzos en las siguientes áreas:

- Estructura organizacional de la empresa, ésta debe diseñarse en la forma relevante para ejecutar la estrategia
- Sistema de información y control, para obtener retroalimentación que encauce los esfuerzos de la empresa en la dirección deseada

Las habilidades gerenciales requieren a su vez de:

- Liderazgo organizacional, que debe ser ejercido a diferentes niveles por los ejecutivos comprometidos con la realización óptima de la estrategia
- Capacidad de negociar necesarias en los diferentes niveles gerenciales y en la fase más importante en la ejecución de la estrategia

B. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA

Misión

Nuestros clientes son tan importantes para la empresa, que hemos invertido todos nuestros recursos, esfuerzo, capacidad y esmero para brindarle el mejor servicio y productos fotográficos, creando estructuras sólidas e innovadoras que les aseguren un soporte inmediato, a las necesidades de los clientes

Visión

Nuestras empresas seguirán creciendo al invertir en nuevos productos, ofreciendo el mejor servicio de calidad, eficiencia y cumplimiento en los servicios fotográficos

C. LOS DIFERENTES SERVICIOS FOTOGRAFICOS

1. Servicios

La empresa fotográfica tiene varios servicios para la satisfacción de los clientes y así garantizar sus necesidades, logrando los objetivos de la empresa. Se mencionan por orden de rentabilidad, o sea, los servicios donde la empresa obtiene mayor margen de ganancias

a. Cámaras:

Las cámaras fotográficas pueden ser clasificadas en simples, automáticas, digitales y ajustables. Con cualquiera de ellas usted puede conseguir óptimas fotos, una vez que conozca sus limitaciones. La empresa fotográfica solamente vende cámaras simples, automáticas y digitales. Las ajustables son consideradas para tipos de clientes profesionales, que por lo general son muy exigentes al comprar este tipo cámara y no es rentable para la empresa fotográfica

ya que sus costos son muy altos y las Empresas Kodak no hacen este tipo de cámaras. Las cámaras entre más sencillas son, más los aficionados la compran. Estas cámaras son distribuidas por la Casa Kodak y tiene un costo promedio de B/ 10 00 hasta B/ 600 00, teniendo un precio de venta de B/ 13 00 a B/ 1,000 00. Las cámaras varían de precio según los modelos y todos son de la marca Kodak. A continuación un cuadro de modelos con sus respectivos costos y precio al público.

CUADRO No.3
Modelos de Cámaras, Costos y Precio al Público
Año 1999
(En Balboas)

Descripción	Med	Color	Costo	Precio de Lista	Rentabilidad
CAMARAS					
CAMARA KODAK STAR 110 OUTFIT		STAR 110	11 64	17 80	6 16
CAMARA KODAK 135MM KE20 LAR		KE20	30 14	48 25	18 11
CAMARA KODAK 135MM KE40 LAR		KE40	40 91	66 10	25 19
CAMARA KODAK 135MM KD40		JD40	67 93	110 20	42 27
CAMARA KODAK 135MM		KD60	78 20	125 95	47 75
CAMARA KODAK 135MM KB10 OUTFIT		OLD602299	19 41	30 40	10 99
CAMARA KODAK 135MM KB20 OUTFIT		OLD607020	26 60	43 00	16 40
CAMARA KODAK CAMEO 110 BLISTER	C/U	CAMEO	19 81	22 04	2 23
CAMARA VIVITAR 135MM AUTO VIP25	C/U	VIP25	30 71	43 00	12 29
CAMARA SUPERVIEW 135MM OUTFIT		SUPERVIE	9 04	14 65	5 61
CAMARAS DIGITALES					
NIMH BATTERY CHARGER & 4AA BAT			32 90	55 60	22 70
15H 8-1/2X11 INKJET PHOTOWEIGHT			5 67	11 12	5 45
DC200 CAMARA DIGITAL			492 51	555 39	62 88
KODAK CDR INFOGUARD KSP JC 1 74M			1 72	3 00	1 28
CAMARA APS					
CAMARA KODAK ADVANTIX 4100 BOX	C/U	4100	126 29	205 75	79 46
CAMARA KODAK ADVANTIX 1600 BOX W		1600	34 29	64 00	29 71
CAMARA KODAK ADVANTIX 2100 BOX		New883031	54 50	89 20	34 70
CAMARA KODAK ADVANTIX 4700		4700	160 21	292 90	132 69
CAMARA KODAK ADVANTIX 2100 BOX		Old802964	54 50	64 00	9 50
CAMARA KODAK ADVANTIX 3700 BOX		3700	117 10	136 45	19 35

Fuente Información suministrada por la Empresa Fotográfica

b. Películas:

Son utilizados en diferentes tipos de cámaras, por ejemplo 135 mm, APS y 110. Cada película es utilizada de acuerdo al tipo de cámara, viene en diferentes exposiciones como, 36 exp , 24 exp Y 12 exp. El precio varía por la cantidad de exposiciones, lo que hay desde B/ 2 95 a B/ 5 95. También las películas varían en diferente tipo de velocidad, por ejemplo el de 100 hasta 1,600 comúnmente es utilizado el de 400 porque sus características son muy complejas. Usualmente brinda las necesidades del cliente. El costo promedio de esta película es de B/ 2 15 hasta B/ 3 25, teniendo un margen de ganancia promedio de 38% que es un margen aceptado por la línea de negocios. Existen algunas empresas que no se dedican a la fotografía y venden las películas fotográficas a un promedio inferior a las empresas fotográficas, esto nos indica que la mejor forma de lograr ventajas competitivas es brindar al cliente la orientación y el uso de cada película personalizado, o sea, darle al cliente la satisfacción que la película que está comprando llena todas las cualidades necesarias, tanto para su consumo o momento de tomar sus fotos, ya que muchos clientes cuando compran sus películas en las empresas que no se dedican a la fotografía lo hacen por impulso, o sea, que no se les da ningún tipo de orientación.

Cuadro No. 4
Tipos de Películas, Costos y Precio al Público
Año 1999
(En Balboas)

Descripción	Med	Color	Precio		
			Costo	de Lista	Rentabilidad
PELICULA					
PEL KODAK ELITE EB 135-24c		ELITE	2 66	5 41	2 75
PEL 135 KODAK EXTACHROME 200 36	C/U	EKTACHRO	5 05	7 58	2 53
PEL KODAK EXTACHROME 135 200 24	C/U	EKTACHRO	3 53	6 49	2 96
PEL KODAK GCP 110-12 KODAK		PEL110	1 62	2 81	1 19
PEL KODAK GCP110-24 CRD 9123		PEL110	1 62	3 85	2 23
PEL KODAK GA 135-24c PEL GOLD PLUS		PEL135/24	2 49	4 15	1 66
PEL KODAK GAP 135/36 PEL KDCL GOLD		PEL135/36	2 72	4 51	1 79
PEL KODAK 135-12 EXPOSICIONES ASA100		PEL135/12	1 85	3 10	1 25
PEL KODAK 135 MM 200/24 KODACOLOR		PEL 135 /24	2 61	4 33	1 72
PEL KODAK GC 135/36 CRD		PEL 135/36	3 10	5 20	2 10
PEL ULTRA 12 CARDED	C/U	PEL	2 01	3 33	1 32
PEL 135 KODAK ULTRA 24 EXPOSICIONES	C/U	PEL ULTRA	2 70	4 46	1 76
PEL KODAK GB 135-36C PEL GOLD SUPER	C/U	PEL 135/36	2 65	4 72	1 67
PEL KODAK GBP 135-12 PEL GOLD 200		PEL 135/12	1 94	3 22	1 28
PEL KODAK ZOOM 135-24EXP CRD		PEL ZOOM	3 70	7 53	3 63
PEL KODAK GOLD ULTRA GC 110-24 ASA			1 62	2 61	1 19
PEL KODAK ED-135-36 EKTACHROME		EKTACHRO	3 79	7 70	3 91
UN SOLO USO					
CAMARA KODAK LAR POCKET FLASH 27		SINGLEUSE	9 64	15 70	6 06
CAMARA KODAK LAR POCKET DAY 27EXPO		SINGLEUSE	5 27	8 35	3 06
CAMARA KODAK FUNSAVER WATERPROOF	C/U	SINGLEUSE	7 50	12 55	5 05
CAMARA KODAK SPORT 27- ONE TIME USE	C/U	SINGLEUSE	9 70	15 70	6 00
CAMARA KODAK FUNSAVER MINI	C/U	SINGLEUSE	7 50	12 55	5 05
PELICULA APS					
PEL AB IX240 200/15			2 68	4 47	1 79
PEL AB IX240 200/40			3 48	5 61	2 33
AC IX240 BLTR 400/25 ENG/SPAN/PORT			3 14	5 24	2 10
AA IX240 100/25			2 71	4 76	2 05

Fuente Información suministrada por la Empresa Fotográfica

c. Foto Estudio:

Uno de los servicios más importante de la empresa fotográfica está compuesto por un espacio cerrado que está dentro del local, en donde se proyecta diferentes tipos de fondos en una pequeña tarima, con dos (2) paraguas de luces, un trípode movable con una cámara de lentes ajustable Cada vez que un cliente desea toma de foto estudio tiene que hacer cuatro (4) pruebas y cada prueba tiene un costo de B/ 2 10 Luego de tomar las pruebas el cliente escoge la prueba que es de su agrado para entonces definir sus diferentes tamaños de ampliaciones como por ejemplo dos 5X7", cada paquete viene con diferente precio a continuación detallamos los diferentes paquetes con sus precios

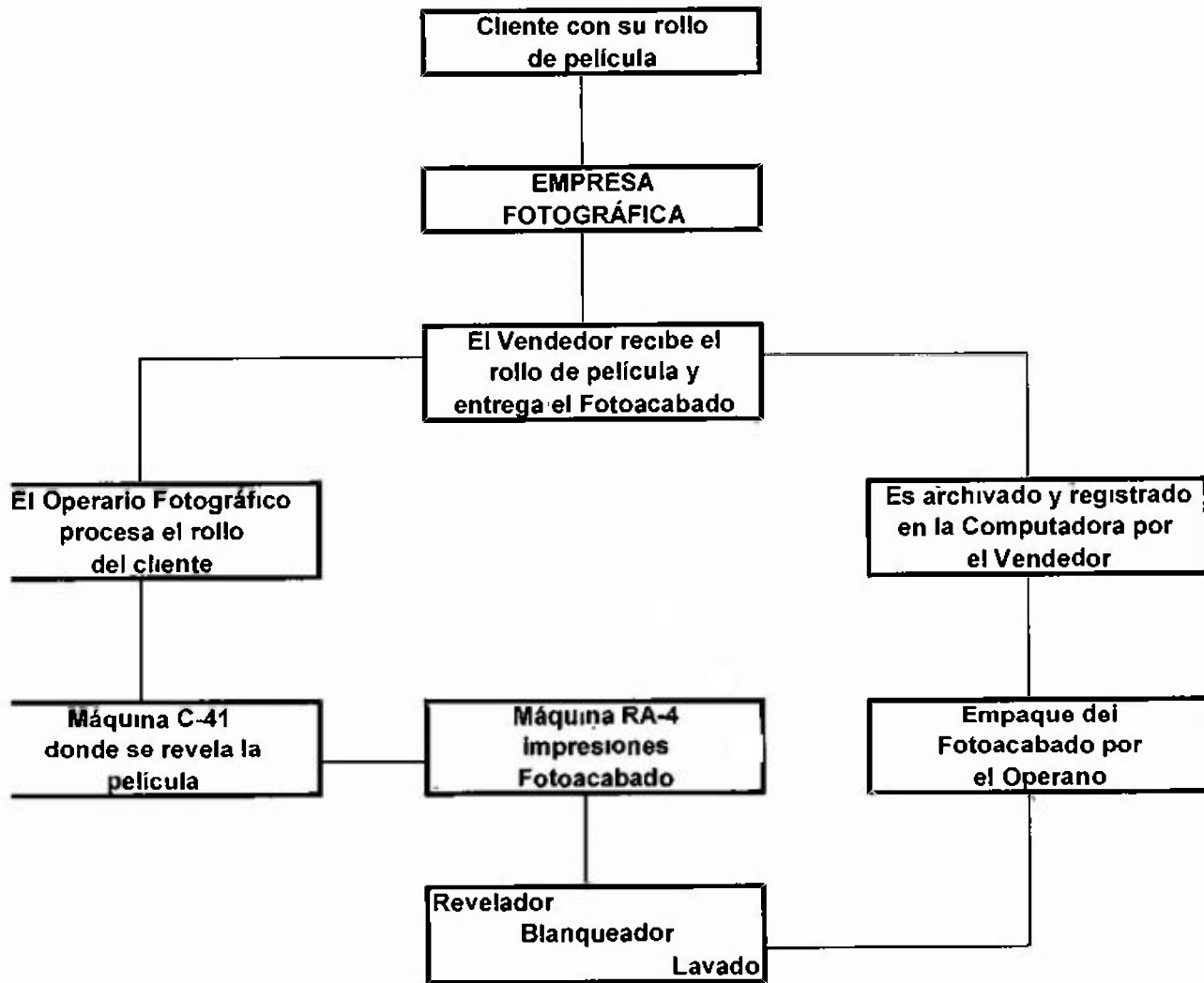
<u>PAQUETE # 1</u>	<u>PAQUETE #2</u>	<u>PAQUETE #3</u>
1 (11x14)	3 (8x10)	16 Tamaño cartera
3 (8x10)	9 Tamaño cartera	4 (8X10)
Total B/ 15 00	2 (5X7)	3 (5X7)
	Total B/ 18 00	Total B/ 25 00

d. Foto Acabado:

Es el producto terminado donde el cliente tiene plena satisfacción en disfrutar sus fotografías ya reveladas. El foto acabado lleva varios procesos químicos con el papel fotográfico y el rollo de película. A continuación se detalla dicho proceso.

Cuando el cliente lleva su rollo de película a la empresa fotográfica, se le toma sus datos y se llega a un acuerdo para el retiro de su foto acabado. Luego este rollo es procesado en una máquina llamada C41 donde hay diferentes tipos de químicos. Cuando el rollo ya está revelado pasa por una máquina llamada RA-4, aquí donde se imprimen todas las tomas fotográficas, que pasa a un papel y ese papel entra en un proceso de químicos: uno es el revelador, luego pasa al blanqueador/fijador, por último al estabilizador (ver Flujo de Proceso de Foto Acabado). Este proceso tiene un costo variable que si le incluimos los costos fijos tendríamos un costo por cada foto de B/0.18, obteniendo un margen de 40% en cada toma fotográfica, lo cual nos indica que la rentabilidad del foto acabado es buena. Claro, si se controla y administra bien el desperdicio de papel fotográfico y el manejo de los químicos, el costo variable mejoraría más nuestro margen de ganancias. Llamamos costos variables a químicos, papel, luz, agua y material de empaque. Los costos fijos los constituyen salario del operario, depreciación del equipo (reveladoras de películas).

FLUJO DE PROCESO DE FOTOACABADO



A continuación un ejemplo en cuanto a precio y rentabilidad del Fotoacabado

Rollo	Costo por Foto	Costo Total	Precio al Público	Rentabilidad
12	0 18	2 16	4 90	2 74
24	0 18	4 32	8 50	4 18
36	0 18	6 48	12 10	5 62

La cantidad mínima aceptable en este tipo de negocio es de 15 a 20 rollos de películas por día. Esto quiere decir que si en un día entran 15 rollos estaríamos hablando de B/ 127 50 lo que sería aceptable. Igualmente debemos considerar las copias y ampliaciones que se solicitan por día. El negocio fuerte y más rentable es el revelado fotográfico, es allí donde la empresa fotográfica obtiene su mayor índice de ganancias, buscando siempre la manera de mercadear y promocionar el producto de fotoacabado.

D. ALTERNATIVAS EN CONSIDERACIÓN

1. Estrategias del Plan:

Actualmente la empresa fotográfica no cuenta con un plan de mercadeo para incrementar sus ventas y dar a conocer sus productos fotográficos. Una de las medidas a tomar es crear un plan de mercadeo para aumentar su rentabilidad en lo que se refiere a ventas, además de incrementar su atención en el mercado.

En un centro comercial de los Estados Unidos de América había una panadería que estaba por quebrar, ya no era rentable, pero el dueño de la panadería notó que al frente de su establecimiento había una tienda de perfumería, y él notaba que siempre estaba lleno, y le preguntó al dueño de la perfumería cual era la razón del éxito de su tienda, y él le contestó que todos los días colocaba diferentes fragancias alrededor de la tienda y los clientes por sus olores les llamaba la atención. El señor panadero al escuchar lo que este hombre le decía, se le ocurrió hablar con el dueño del centro comercial para que le autorizara la colocación de un extractor en el techo del local de la panadería. Cuando él horneaba el pan, los clientes podrían sentir alrededor del centro comercial el aroma del pan. Y fue un éxito, su pan y sus dulces se les agotaban en el día. Esto nos indica que hay que buscar la forma de llamar la atención de

los clientes para poder vender. En el caso de la empresa fotográfica se capta su atención con el ofrecimiento de excelentes productos para hacer la diferencia con la competencia.

Las estrategias son las partes sustanciales del plan de mercadeo, ya que constituyen el soporte primordial del mismo, razón por la que existen diversos tipos que pueden ser de gran utilidad para el plan. Se pueden utilizar las variables de mercadotecnia bajo su control, en otras palabras, las 4 P's (producto, precio, promoción y plazo) para operacionalizar su estrategia de mercadotecnia. Para comprender cómo se relacionan estos cuatro elementos de la mezcla de la mercadotecnia, la misma se describe a continuación.

1 Estrategias de Precios

Las estrategias de precios son sumamente importantes para cualquier compañía debido a que ayudan a posicionar los productos y a crear una imagen de los mismos en las mentes de los consumidores, además, contribuyen a lograr los objetivos de rentabilidad necesarios para la subsistencia de la empresa fotográfica.

El precio puede establecerse orientándolo al costo de producción, o sea, determinando cuáles son los costos de producción totales.

por unidad y agregarle la ganancia unitaria deseada, igualando, superando o reduciendo éste con respecto al precio de los productos competidores, o puede fijarse en base a las cantidades demandadas del bien

2 Producto

Una parte vital de la mezcla de la venta son las mercancías y los servicios que la compañía le puede ofrecer al mercado meta. Según Phillip Kotler y Gary Armstrong un producto es “cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que, además puede satisfacer un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”

3 Plaza

En esta etapa los gerentes establecen las estrategias adecuadas para que el producto llegue a los consumidores finales. Se hace necesaria la selección y administración de los canales a través de los cuales el producto llegará al consumidor en el momento oportuno y así desarrollar el sistema de distribución para manejar y transportar los productos por medio de esos canales.

Por muy bueno que sea un producto y aunque tenga un precio atractivo, si no se pone a disposición de los compradores, no tiene valor alguno. Por ende, la disponibilidad del producto es un requisito indispensable en el proceso de compra y venta.

4 Promoción

La promoción es el conjunto de esfuerzos que realiza la empresa para comunicarse con sus clientes y venderles más mercancías o servicios, a la vez crear buen nombre, formar una imagen deseada y generalmente, crear una ventaja competitiva para su negocio o líneas de productos o servicios. Este es el elemento responsable de proporcionar información, de persuadir y convencer al mercado de cómo los productos pueden satisfacer sus necesidades y deseos. Después de fijar el precio al producto o servicio y ponerlo en venta, el cliente debe ser informado y **persuadido para comprarlo.**

Entre las actividades promocionales más importantes para comunicar los atributos de los productos y servicios y persuadir a los consumidores a que los adquieran se encuentran la publicidad, cuya función es promover productos y estimular su demanda mediante el bombardeo informativo, la venta personal, que no es

más que el contacto persona a persona para inducir a la compra y para el cual se requieren de personas simpáticas, inteligentes y que conozcan en su totalidad el producto que están vendiendo, la promoción de venta, que son incentivos a corto plazo destinados a alentar la compra como son muestra gratis y cupones, entre otros, la publicidad no pagada que es la más eficaz y menos costosa, ya que se basa en los comentarios que se realizan en medios de comunicación acerca de un producto, servicio o empresa, relaciones públicas no es más que el crear buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía obteniendo una publicidad favorable, fabricando una buena "imagen corporativa" y manejando o desmintiendo los rumores, las historias o eventos negativos, "merchandising" visual es el movimiento de venta de un producto en el nivel minorista logrado a través de los estímulos de compra en el punto de venta, y por último, el servicio al cliente, que no es más que la organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público consumidor

2. Planeación Financiera:

La planeación financiera forma parte de las tareas del Gerente Administrativo. Los planes y presupuestos financieros proporcionan un plano de las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos

Estos instrumentos proporcionan una estructura para coordinar las diversas actividades de la empresa, además de que actúan como un mecanismo de control para establecer un patrón de funcionamiento respecto al cual pueden evaluarse los resultados reales.

Es necesario, pues, comprender las dimensiones claves del proceso de planeación financiera para poder manejar adecuadamente las actividades de la empresa maximizando así las ventas, para lograr ventaja competitiva.

Uno de los aspectos más fundamentales del proceso son la planeación del Efectivo y de las Utilidades. La primera, que por lo general se realiza al elaborar un flujo de caja o efectivo, debe su importancia al hecho de que el dinero en efectivo es el elemento primordial de la empresa; de no contar con una cantidad de efectivo adecuado, sin importar el nivel de utilidades, la empresa perdería solvencia y acabaría en la bancarrota.

La planeación de las utilidades generalmente se lleva a cabo con estados financieros que se presentan en los capítulos siguientes que muestran niveles anticipados de utilidades, activos,

pasivos y capital Los presupuestos de efectivo y los estados financieros no sólo son útiles para la planeación financiera interna, ya que también los acreedores actuales y futuros pueden solicitarlos

Cuadro No 5
RENTABILIDAD ANUAL POR TIENDA
DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA
AÑO 1999

TIENDA	VENTA B/	COSTO B/	MARGEN BRUTO B/	% DE UTILIDAD BRUTA	GASTOS B/	MARGEN NETO B/	% DE UTILIDAD NETA
Chorrera	129,886	53,187	76,699	59%	74,970	1,729	13%
Vía España	91,851	32,167	59,684	65%	62,475	-2,791	-3.0%
Ave Central	177,387	56,902	120,485	68%	112,456	8,029	45%
TOTAL	399,124	142,256	256,868	64%	249,901	6,967	1.7%

Fuente: Información financiera de la Empresa Fotográfica

En este cuadro de rentabilidad se representa el movimiento anual de la empresa fotográfica. En la tienda de Vía España, mostró pérdidas para el año 1999, lo que evidencia que sus gastos son muy altos en comparación con las ventas. Por su parte, la tienda de Ave Central muestra un margen de ganancia aceptable, mientras que en Chorrera el margen es bajo. En el capítulo IV se analizará cuáles son algunas alternativas para mejorar estos márgenes de ganancia.

CUADRO No 6
EMPRESA FOTOGRAFICA
VENTAS MENSUALES 1998 Y 1999
(En Balboas)

TIENDA	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC	
	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998
Chorrera	11,058	8,323	12,573	8,579	7,816	9,760	9,930	12,187	10,540	8,936	12,259	13,990	125,951
Via España	7,262	4,708	6,957	8,030	6,741	6,798	7,819	7,366	6,766	7,361	7,245	8,574	85,627
Central	19,155	19,643	19,488	16,112	15,316	18,911	15,632	19,341	21,322	22,551	24,274	31,192	242,937
TOTALES	37,475	32,674	39,018	32,721	29,873	35,469	33,381	38,894	38,628	38,848	43,778	53,756	454,515

ente Información financiera de la Empresa Fotográfica

TIENDA	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	VTAS	TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC	
	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999	1999
Chorrera	12,712	10,321	12,276	8,469	9,037	10,124	9,876	11,775	9,640	8,740	13,210	13,706	129,886
Via España	8,514	5,822	9,445	10,140	7,578	5,200	4,805	4,016	8,434	9,426	8,359	10,112	91,851
Central	14,638	12,516	16,885	15,621	9,701	10,975	9,709	10,624	9,863	17,321	19,302	30,232	177,387
TOTALES	35,864	28,659	38,606	34,230	26,316	26,299	24,390	26,415	27,937	35,487	40,871	54,050	399,124

ente Información financiera de la Empresa Fotográfica

este cuadro se puede observar las ventas del año 1998 vs 1999

3. ORGANIGRAMA PROPUESTO



CAPÍTULO III

APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS

CLIENTES DE LOS SERVICIOS FOTOGRÁFICOS

A. LOS OBJETIVOS DE LA ENCUESTA:

1 Características de los Clientes Fotográficos

Tomar fotografías es una habilidad similar a jugar un deporte, pescar o guiar un automóvil. Si aprende bien lo básico y lo practica, en poco tiempo será un buen fotógrafo. En el negocio de la fotografía existen dos tipos de clientes: los Principiantes y Profesionales, estos tienen algunas cosas en común, la buena atención que espera recibir por parte de la empresa y la calidad en las fotografías. A continuación algunas características:

a Principiantes estos clientes buscan lograr que sus tomas fotográficas sean lo más profesional posible, logrando así una buena satisfacción al observar sus fotografías. Dentro de los clientes aficionados hay algunos exigentes en la calidad de las fotos o tomas, ya que tienen conocimientos de balance de color, mientras que los no exigentes sólo buscan que sus imágenes fotográficas cumplan sus necesidades. Una de las cosas que el aficionado siempre busca es una cámara que sea cómoda, sencilla al usar, o sea, sin complicaciones al introducir su rollo de película en la cámara. Es por eso que las empresas fotográficas tienen una variedad de cámaras para sus diferentes tipos de clientes aficionados, y a la vez enseñar, ya sea por medio de folletos o

seminarios para que el aficionado se interese cada día más en sus tomas fotográficas

b Profesionales sus conocimientos fueron adquiridos a través de Universidades y por sus prácticas. Son muy exigentes en la calidad fotográfica, ya que muchos de ellos se dedican al negocio de la fotografía. El profesional cuenta con diversos tipos de cámaras, lentes ajustables, y estudio fotográfico. Para este tipo de empresas estos clientes tienen un gran potencial en la rentabilidad, por el hecho de que ellos invierten gran volumen de órdenes fotográficas, haciendo tomas a los diferentes tipos de eventos (Matrimonios, Bautizos, Toma de posesión, etc). Dentro de un cliente profesional hay los que toman sus fotografías exclusivamente en estudios, y otros que toman cualquier tipo de fotografías. En cuanto a los precios en los servicios fotográficos que brindan las empresas fotográficas son mucho más bajos los precios para el profesional que para los aficionados. Esto se debe al hecho de que el profesional tiene más volúmenes de órdenes fotográficas y presta los servicios anteriormente mencionados.

B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

CUADRO No. 7

VARIABLES E INDICADORES DE LA ENCUESTA

Variables	Indicadores
1 Servicio	01 Rápido 11 Personal de la empresa
2 Precio	02 Muy altos 12 Competencia
3 Producto	03 Variedad, 13 Consideración
4 Marca	04 Localización 14 Visita la empresa
5 Atención	05 Usted recibe 15 Personalizado
6 Calidad	06 Clasificación 16 Cámaras Kodak
7 Revelado	07 En una hora 17 La empresa le ofrece
8 Ubicación	08 Fácil acceso 18 Cambiar la ubicación
9 Moderno	09 Atributos de la empresa 19 Tiendas Kodak World
10 Promociones	10 Señalaría 20 Más alternativas

Variables las variables que se presentan son las mas utilizadas para este tipo de empresa, donde el Gerente de Mercadeo o Administrador busca a traves de la encuesta obtener ventaja competitiva y mejoramiento de la empresa

Indicadores mantienen una relacion con las variables, para formular las preguntas e ir mas directo al cuestionar a los encuestados

2 Formato de la Encuesta

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará veinte (20) preguntas sobre la empresa fotográfica, en la cual usted es el cliente, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades y gracias a su colaboración lograremos el mejoramiento de nuestros servicios

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva, necesitamos que tenga un alto espíritu de honestidad, así como también, la mayor cooperación de su parte. No se utilizarán respuestas afirmativas (Si) ni negativas (No)

INSTRUCCIONES:

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a la empresa fotográfica. Califique todas las preguntas de esta encuesta **encerrando con un círculo** el número que corresponda a lo que usted siente. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla

No 1 Encierre en un círculo el número 1 cuando usted considere que

la respuesta es **MUY MALA** o sea, que no refleje lo que usted piensa que debe ser

- No 2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es **MALA** o sea, cuando ese aspecto refleja varias cosas que usted piensa que no deben ser
- No 3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es **REGULAR** o sea, cuando usted no se haya sentido ni satisfecho ni insatisfecho
- No 4 Encierre en un círculo el número 4 cuando usted considere que la respuesta es **BUENA** o sea, cuando ese aspecto está de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser
- No 5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considera que la respuesta es **MUY BUENA** o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA A NIVEL COMERCIAL:

1	Rapidez en los servicios que brinda la empresa	1	2	3	4	5
2	Los precios de la empresa fotografica son muy altos	1	2	3	4	5
3	Variedad de los productos que brinda	1	2	3	4	5
4	Localizacion de la marca es accesible	1	2	3	4	5
5	La atención que usted recibe es	1	2	3	4	5
6	Clasificacion de la calidad de sus fotos es	1	2	3	4	5
7	El revelado en una hora es	1	2	3	4	5
8	Ubicación de la empresa	1	2	3	4	5
9	Los tributos de esta empresa lo considera moderno	1	2	3	4	5
10	Promociones en la empresa fotografica	1	2	3	4	5
11	Personal de la empresa	1	2	3	4	5
12	En comparación con la competencia, los precios son altos	1	2	3	4	5
13	Cada vez que usted utiliza los productos los considerará	1	2	3	4	5
14	Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca	1	2	3	4	5
15	Como clasificaría la atencion personalizada en la empresa	1	2	3	4	5
16	Alta calidad de las cámaras Kodak	1	2	3	4	5
17	El servicio de revelado que se ofrece es	1	2	3	4	5
18	¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del pais?	1	2	3	4	5
19	Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna?	1	2	3	4	5
20	En comparacion con otra empresa fotografica, ¿considera las promociones mas atractivas?	1	2	3	4	5

3 Hipótesis de Trabajo

Se desea saber la influencia y opinión que podrían aportar las diferentes variables, para ser encuestada, con el fin de evitar cualquier tipo de amenaza que afecte la rentabilidad de la empresa fotográfica. Para ello, la empresa tendrá que cambiar su estructura organizacional, redefinir objetivos, diseñar estrategias y mejorar sus sistemas de Administración y Finanzas.

4 Población y Muestra

Definición

Consiste en dividir el número total de elementos de la población (N) por el de la muestra (n), y así determinar cada cuántos elementos de la población se debe elegir uno para componer la muestra ("coeficiente de elevación"), eligiendo el primero al azar sucesivamente dicho cociente.

C. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

1 Recolección de Datos

La empresa fotográfica encuestó a quince clientes de distintas clases sociales, donde hubo participación de los clientes aficionados y profesionales, y donde cada uno en forma individual contestó la

encuesta de veinte preguntas, buscando poder lograr a través de estos resultados algunas ventajas competitivas

2 Descripción de los Resultados de la Encuesta

1 El Servicio

Con relación a la pregunta sobre si los servicios que brinda la empresa son rápidos, un 46 7% de los clientes encuestados está de acuerdo, un 33 3% está totalmente de acuerdo y un 20 0% se mostró indiferente con relación a este aspecto

En cuanto al personal de la empresa que brinda el servicio, un 66 7% de los clientes consultados clasifica como muy bueno el personal de la empresa, un 20% señala que son regulares y solamente un 13 3% manifiesta que son buenos

2 El Precio

Un 40% de los clientes encuestados se mostró indiferente cuando se le preguntó si los precios de la empresa son muy altos, un 33 3% está totalmente de acuerdo en que los precios son muy altos, un 20% está de acuerdo con que los precios son muy altos y sólo un 6 7% no está de acuerdo con los precios

Por otro lado, el 33 3% de los clientes está totalmente de acuerdo en que los precios de la empresa son muy altos en comparación con la competencia, mientras que los que se muestran indiferente representan el 33 3% y otro 33 3% está de acuerdo en que los precios son altos en comparación con la competencia

3 El producto

Un poco más de la mitad (53 3%) de los clientes entrevistados manifiesta que la variedad de los productos que vende la empresa es regular, un 33 3% señala que es buena y un 6 7% manifiesta que es muy buena

Cada vez que los clientes utilizan los productos que vende la empresa la mayoría (73 3%) los considera buenos y un 26 7% los considera muy buenos

4 La Marca

Más de la mitad (53 5%) de los clientes de la empresa fotográfica está totalmente de acuerdo en que la localización de la marca es accesible, un 26 7% está de acuerdo y un 20 0% se mostró indiferente con relación a la localización de la marca

Los clientes encuestados representados en un 47 7% están de acuerdo en que cada vez que visitan la Empresa hay la marca que busca, un 26 7% está totalmente de acuerdo y otro 26 7% no mostró satisfacción ni tampoco insatisfacción en cuanto a si encuentra la marca que busca cada vez que visita la empresa

5 La Atención

Con relación a la atención que el cliente recibe, un 40 0% considera que es buena, otro 40 0% señala que es muy buena y un 20 0% manifiesta que la atención es regular

La gran mayoría representada por el 80% de los clientes de la empresa clasificarían la atención personalizada de la misma como muy buena, mientras que sólo un 13 3% la clasificaría como regular

La gran mayoría representada por el 80% de los clientes de la empresa clasificarían la atención personalizada de la misma como muy buena, mientras que sólo un 13 3% la clasificaría como regular

6 La Calidad

Con relación a la calidad de las fotos, cerca de la mitad

(46 7%) de los clientes consideran que es buena, un 40 0% manifiesta que son muy buenas y sólo un 13 3% las considera regular

Por otro lado, un 46 7% está de acuerdo en que las cámaras Kodak son de alta calidad, un 33 3% está totalmente de acuerdo en lo dicho anteriormente y un 20% considera que la calidad de las cámaras Kodak son regulares

7 El Revelado

Más de la mitad (60 0%) de los clientes indican que el revelado en una hora es bueno, un 26 7% señala que es muy bueno y sólo un 13 3% considera que es regular

El 60 0% de los clientes encuestados está totalmente de acuerdo en que la empresa ofrece revelado en menos de una hora, mientras que un 33 3% está de acuerdo

8 La Ubicación

Un porcentaje significativo de clientes encuestados representados por el 66 6% se mostraron indiferentes con relación a la ubicación de la empresa, un 20 0% está de acuerdo en que la ubicación es accesible y sólo un 13 3% manifestó estar totalmente de acuerdo en que la ubicación

de la empresa es accesible

Por otro lado, un pequeño porcentaje del 6.7% piensa que la empresa no debe ubicarse en otra parte del país, en contraste con casi la mitad (46.7%) que se muestra indiferente en cuanto a ubicar la empresa en otro punto del país. Igualmente un 46.7% en conjunto está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la empresa debe establecerse en otros lugares del país.

9 Moderno

En cuanto a si los clientes consideran moderno los tributos de la empresa, el 66.7% se mostró indiferente. Igual porcentaje (66.7%) se mostró indiferente cuando se le preguntó si la empresa se consideraba moderna en comparación con las tiendas Kodak.

10 Las Promociones

Casi la mitad (46.7%) de los clientes señalan las promociones de la empresa como buenas, un 33.3% señala que son regulares, un 13.3% las considera malas e igualmente un 13.3% las considera como muy buenas.

Un porcentaje del 66.7% de los clientes encuestados se

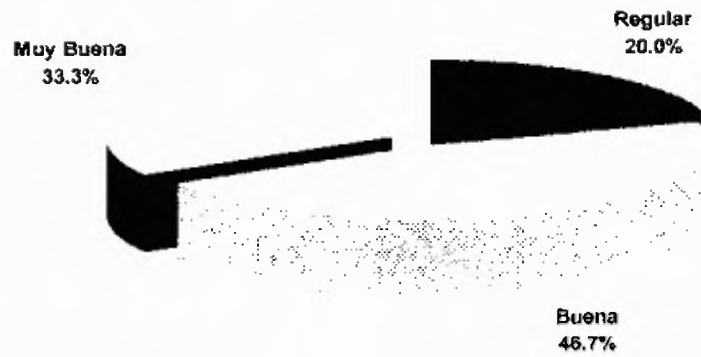
mostró indiferente en cuanto a que si los clientes consideran las promociones más atractivas en comparación con otras empresas fotográficas, mientras que sólo un 20 0% las consideró como malas

CUADROS Y GRÁFICAS

CUADRO 8
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA, SEGÚN LOS
SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA:
JUNIO DE 1999

¿Los servicios que presta la empresa son rápidos?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	-	-
Regular.....	3	20.0
Buena.....	7	46.7
Muy buena.....	5	33.3

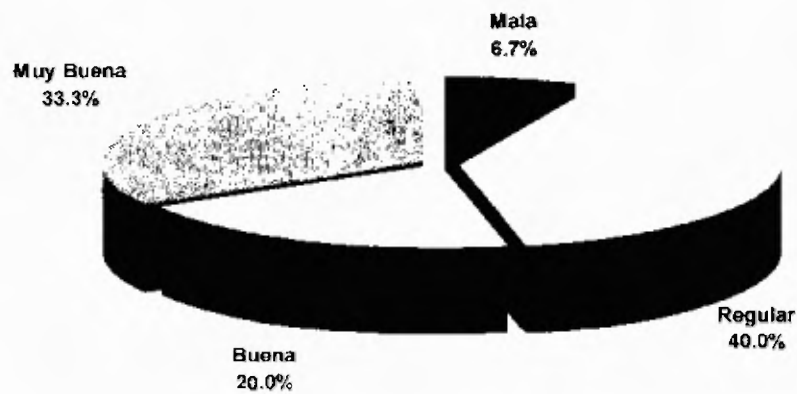
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 9
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA, SEGÚN LOS
PRECIOS QUE OFRECE LA EMPRESA: JUNIO DE 1999

¿Los precios de la empresa fotográfica son muy altos?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	1	6.7
Regular.....	6	40.0
Buena.....	3	20.0
Muy buena.....	5	33.3

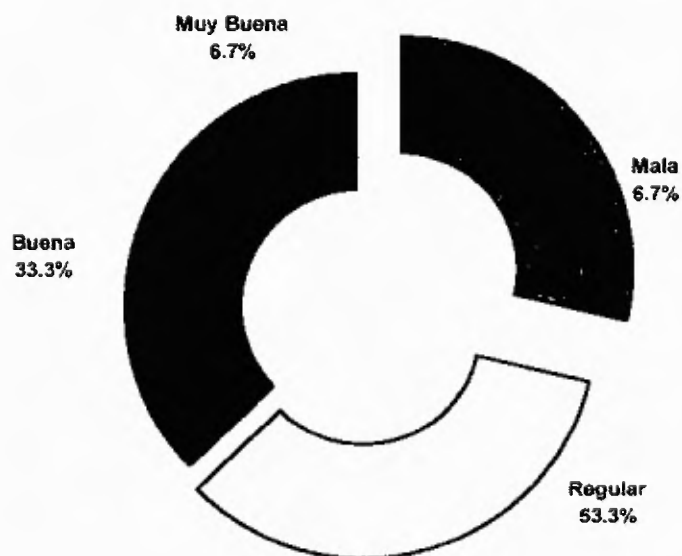
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 10
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA, SEGÚN LA
VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS QUE BRINDA
LA EMPRESA: JUNIO DE 1999

¿La variedad de los productos que brinda es?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	1	6.7
Regular.....	8	53.3
Buena.....	5	33.3
Muy buena.....	1	6.7

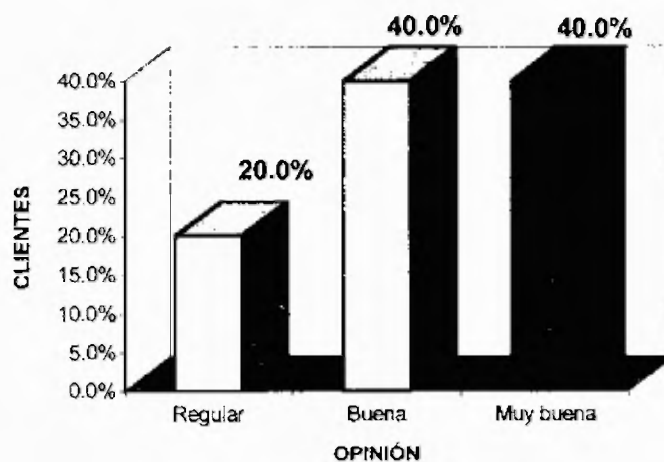
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 11
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA, SEGÚN LA
ATENCIÓN QUE BRINDA LA EMPRESA:
JUNIO DE 1999

¿La atención que usted recibe es?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	-	-
Regular.....	3	20.0
Buena.....	6	40.0
Muy buena.....	6	40.0

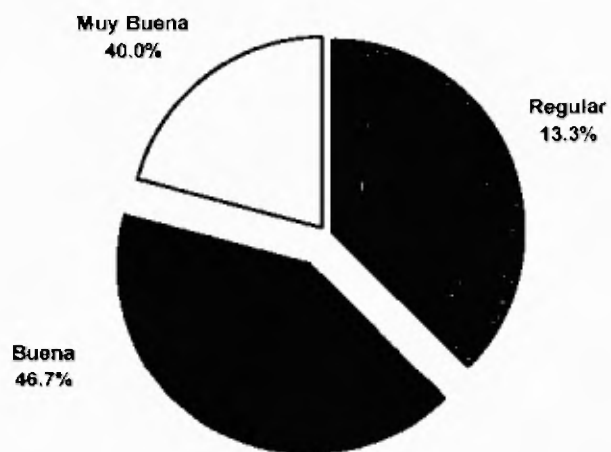
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 12
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA, SEGÚN LA
CALIDAD DE LOS REVELADOS DE FOTOS QUE
OFRECE LA EMPRESA: JUNIO DE 1999

¿La calidad de sus fotos es?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	-	-
Regular.....	2	13.3
Buena.....	7	46.7
Muy buena.....	6	40.0

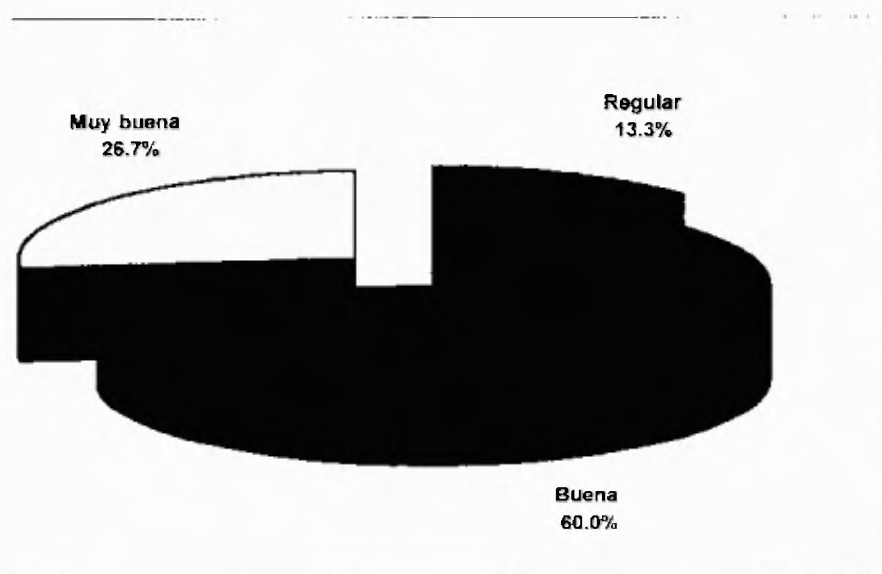
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 13
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA, SEGÚN CÓMO
ES EL REVELADO EN UNA HORA: JUNIO DE 1999

¿El revelado en una horas es?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	-	-
Regular.....	2	13.3
Buena.....	9	60.0
Muy buena.....	4	26.7

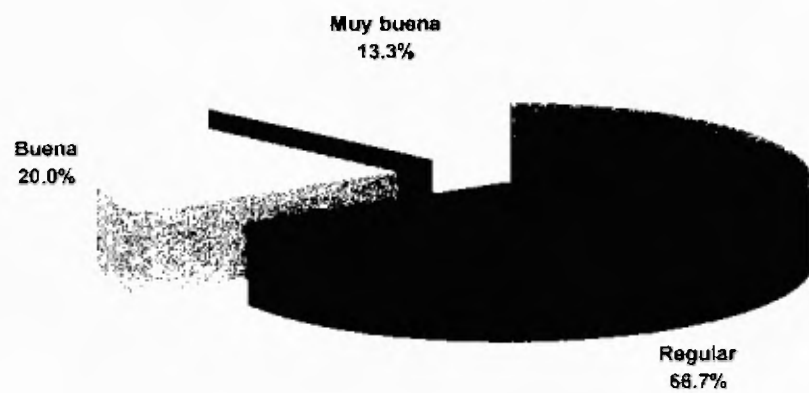
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 14
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA, SEGÚN LA
ACCESIBILIDAD DE LA EMPRESA: JUNIO DE 1999

¿La ubicación de la empresa es de fácil acceso?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	-	-
Regular.....	10	66.7
Buena.....	3	20.0
Muy buena.....	2	13.3

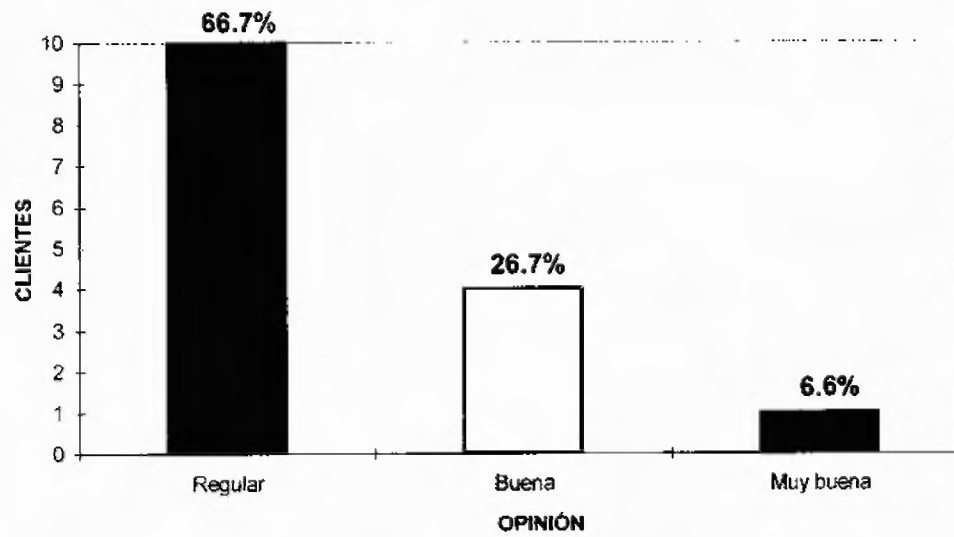
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 15
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA, SEGÚN LOS
TRIBUTOS DE LA EMPRESA: JUNIO DE 1999

¿Los tributos de la empresa los considera moderno?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	-	-
Regular.....	10	66.7
Buena.....	4	26.7
Muy buena.....	1	6.6

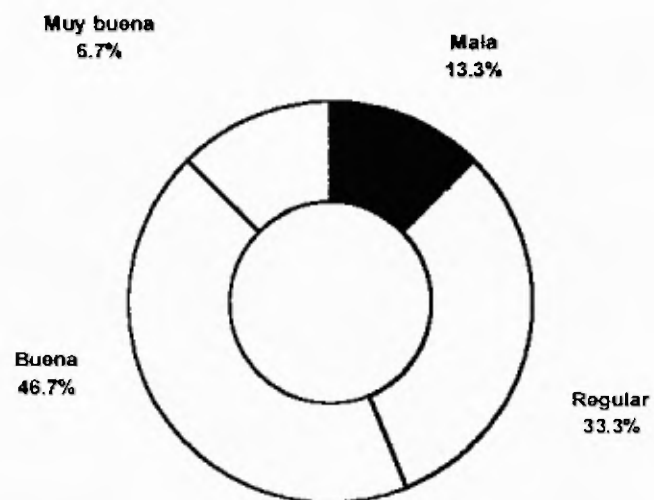
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 16
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA, SEGÚN LAS
PROMOCIONES DE LA EMPRESA: JUNIO DE 1999

¿Cómo señalaría las promociones en la empresa fotográfica?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	2	13.3
Regular.....	5	33.3
Buena.....	7	46.7
Muy buena.....	1	6.7

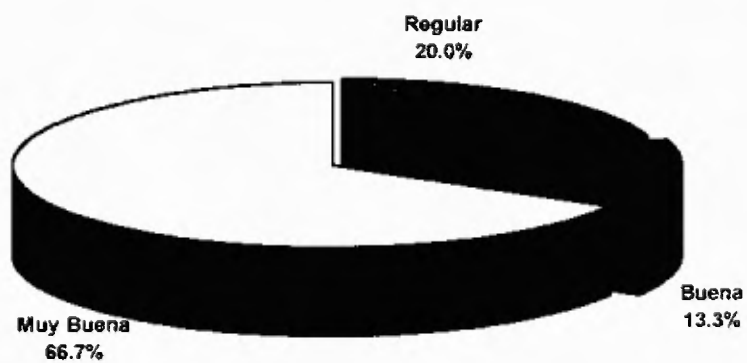
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 17
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA, SEGÚN LA
CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA:
JUNIO DE 1999

¿Cómo clasificaría el personal de la empresa?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	-	-
Regular.....	3	20.0
Buena.....	2	13.3
Muy buena.....	10	66.7

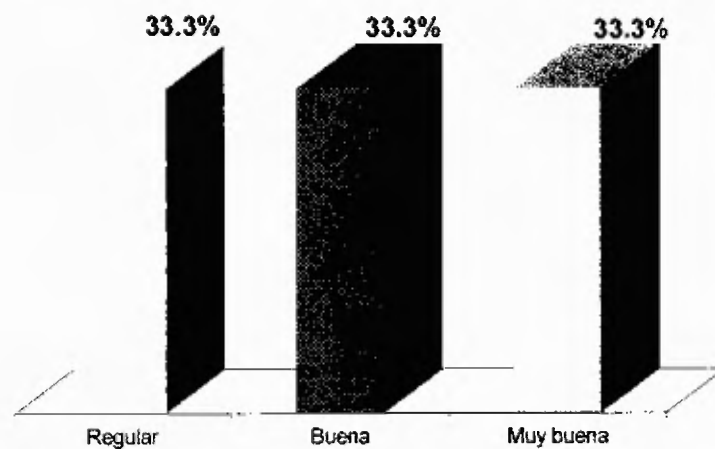
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 18
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA, SEGÚN LA
COMPARACIÓN DE LOS PRECIOS CON LA
CDMPETENCIA: JUNIO DE 1999

¿En comparación con la competencia los precios son altos?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	-	-
Regular.....	5	33.3
Buena.....	5	33.3
Muy buena.....	5	33.3

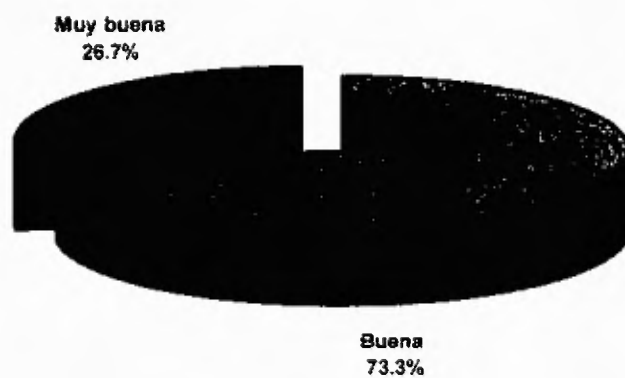
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 19
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA, SEGÚN LOS
PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA:
JUNIO DE 1999

¿Cada vez que usted utiliza los productos los considera?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	-	-
Regular.....	-	-
Buena.....	11	73.3
Muy buena.....	4	26.7

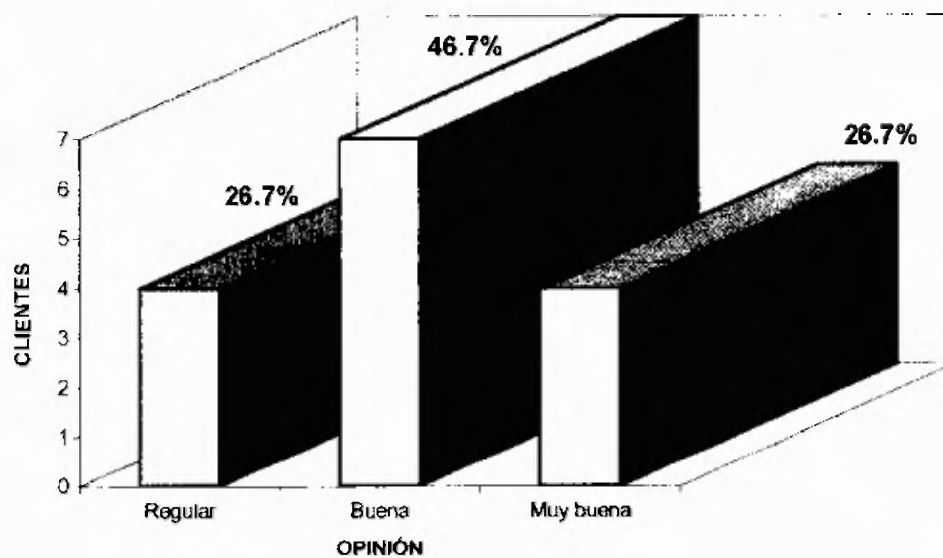
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 20
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA, SEGÚN SI
ENCUENTRA LAS MARCAS QUE BUSCA:
JUNIO DE 1999

¿Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	-	-
Regular.....	4	26.7
Buena.....	7	46.7
Muy buena.....	4	26.7

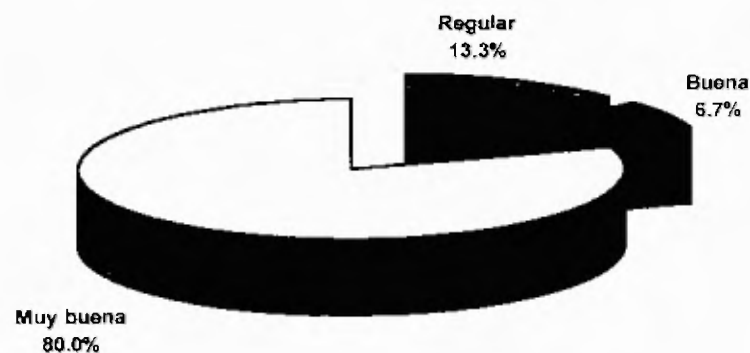
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 21
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA, SEGÚN LA
ATENCIÓN PERSONALIZADA DE LA EMPRESA:
JUNIO DE 1999

¿Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	-	-
Regular.....	2	13.3
Buena.....	1	6.7
Muy buena.....	12	80.0

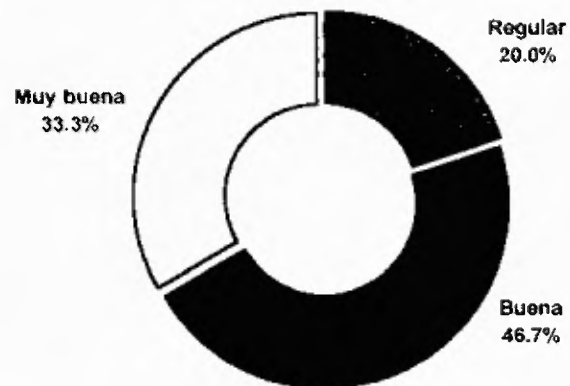
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 22
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA, SEGÚN LA
CALIDAD DE LAS CÁMARAS KODAK: JUNIO DE 1999

¿Las cámaras Kodak son de alta calidad?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	-	-
Regular.....	3	20.0
Buena.....	7	46.7
Muy buena.....	5	33.3

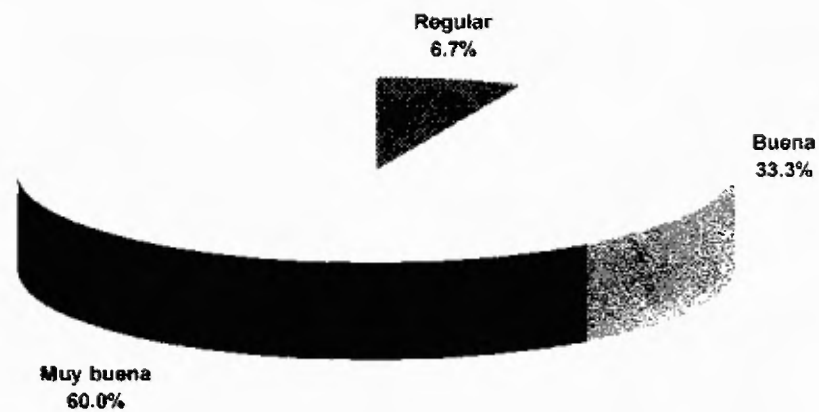
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 23
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA, SEGÚN SI LA
EMPRESA LE OFRECE REVELADO EN UNA HORA:
JUNIO DE 1999

¿La empresa ofrece revelado en una hora?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	-	-
Regular.....	1	6.7
Buena.....	5	33.3
Muy buena.....	9	60.0

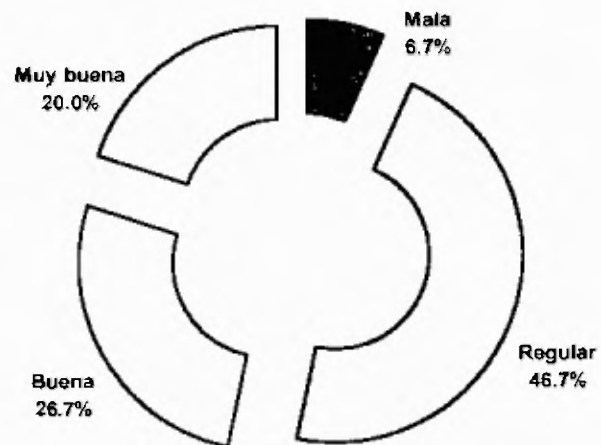
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 24
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA, SEGÚN SI
CONSIDERA UBICAR LA EMPRESA EN OTRA PARTE:
JUNIO DE 1999

¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	1	6.7
Regular.....	7	46.7
Buena.....	4	26.7
Muy buena.....	3	20.0

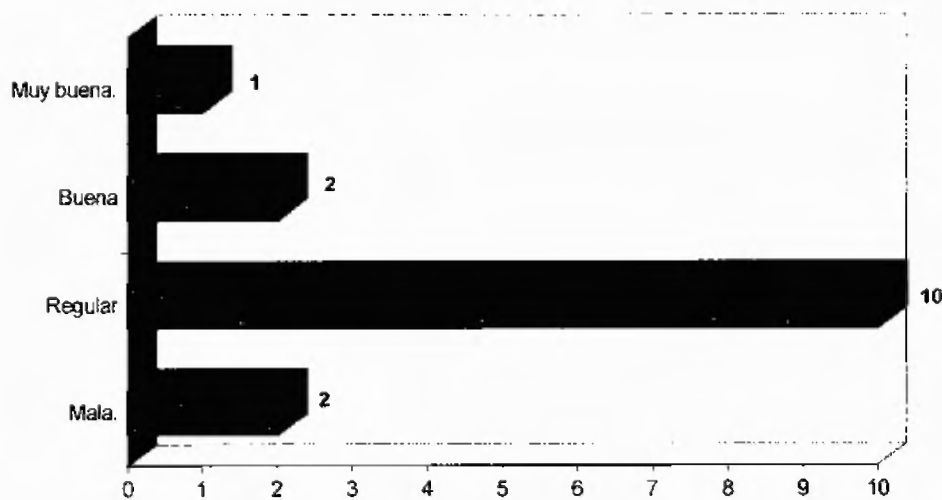
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 25
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA, SEGÚN SI CONSIDERA
MODERNA ÉSTA EMPRESA EN COMPARACIÓN CON LAS
TIENDAS KWORLD: JUNIO DE 1999

¿Considera moderna ésta empresa en comparación con las tiendas word?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	2	13.3
Regular.....	10	66.7
Buena.....	2	13.3
Muy buena.....	1	6.7

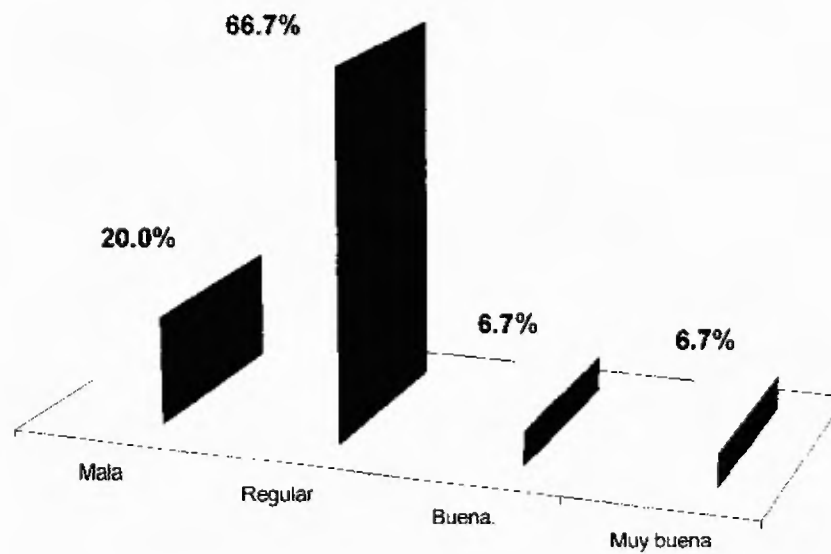
FUENTE: Encuesta.



CUADRO 26
CLIENTES DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA, SEGÚN SI CONSIDERA
ATRACTIVA LAS PROMOCIONES EN COMPARACIÓN CON OTRAS
EMPRESAS FOTOGRÁFICAS: JUNIO DE 1999

¿Considera las promociones más atractivas en comparación con otras empresas?	Clientes	
	Número	Porcentaje
TOTAL.....	15	100.0
Muy mala.....	-	-
Mala.....	3	20.0
Regular.....	10	66.7
Buena.....	1	6.7
Muy buena.....	1	6.7

FUENTE: Encuesta.



CAPÍTULO IV
TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PLANEACIÓN FINANCIERA COMO
ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN DE RENTABILIDAD DE UNA
EMPRESA FOTOGRAFICA.

A. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

1. Estados Financieros

El análisis financiero incluye el uso de diversos estados financieros. Estos estados tratan de lograr varias cosas. Primero presentan los activos y pasivos de una empresa fotográfica en un momento determinado, por lo general al final de un año, de un trimestre o un mes.

Esta presentación se conoce como Balance General. Por otra parte, el Estado de Resultados presenta los ingresos y los gastos de la empresa fotográfica para un período de tiempo. Mientras que el Balance General representa una fotografía de la posición financiera de la empresa en un momento dado, el Estado de Resultados presenta un resumen de rentabilidad a través del tiempo. El Gerente Financiero de una empresa es primeramente un miembro del equipo de la Gerencia de la misma y como tal le compete la maximización de las utilidades.

a Estados Financieros

Se presentan los estados financieros de la empresa fotográfica: el Balance General y el Estado de Resultados para los años 1998 y 1999. Los mismos nos servirán de

apoyo y conocimiento para sus respectivos análisis

Cuadro No 27
EMPRESA FOTOGRAFICA, S A
BALANCE GENERAL
Al 31 de diciembre de 1999 y 1998
(En Balboas)

ACTIVOS	1999	1998	PASIVOS	1999	1998
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Cajas	B/ 5,079	8,741	Efectos por Pagar	B/ 20,997	28,582
Caja de Cambio	660	660	Caja de Ahorros	17,872	3,682
Caja en Transito	4,419	8,081	Otros	3,125	24,901
Bancos	47,464	4,203	Cuentas por Pagar	57,927	47,169
Banco General	10,101	3,037	Cuentas por Pagar Locales	7,287	5,315
Banco Mercantil del Istmo	820	797	Cuentas por Pagar E.F. Panamá	24,953	35,606
Caja de Ahorros (Cta Cte)	542	370	Cuentas por pagar Accionistas	23,279	3,150
Caja de Ahorros (Plazo Fijo)	36,000	0	Impuestos y Retenciones	864	1,420
 			Cuentas por Pagar I T B M	1,381	1,603
Cuentas por Cobrar	5,188	37,897	Cuentas por Pagar Otros	163	75
Cuentas por Cobrar-Empleados	4,648	944	 		
Cuentas por Cobrar-Otros	540	454	Reservas	9,578	10,269
Cuentas por Cobrar-Accionistas	0	36,500	Reservas por Vacaciones	1,117	1,718
 			Reservas por XIII Mes	-20	71
Inventarios	41,112	33,992	Otras Reservas	8,480	8,480
 			TOTAL PASIVOS	88,501	86,019
Equipos	59,042	48,488	 		
Depreciación	-23,825	-13,396	CAPITAL		
 			Capital Autorizado	45,000	45,000
Plusvalia	43,131	43,131	Superavit - Acumulado	49,760	37,565
Depositos y Fianzas	4,730	4,730	Ganancia o Pérdida	9,821	14,189
Seguros pagados por adelantado	350	287	I/R Complementario	-1,692	-1,204
I/R pagado por adelantado	7,671	12,897	TOTAL DE CAPITAL	102,890	95,550
Otros diferidos	1,451	600	 		
 			TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL	B/ 191,392	181,569
TOTAL DE ACTIVOS	B/ 191,392	181,569			

Cuadro No 28
EMPRESA FOTOGRÁFICA, S A
ESTADOS DE RESULTADOS (CONSOLIDADOS)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999 Y 1998
(En Balboas)

	1999	%	1998	%	Variación	%
TOTAL DE VENTAS	399,124	100%	454,515	100%	(55,391)	-12 19%
TOTAL COSTO DE VENTAS	142,256	35 6%	178,457	39 3%	(36,201)	-20 29%
GANANCIA BRUTA	256,868	64 4%	276,058	60 7%	(19,190)	-6 95%
MENOS TOTAL GASTOS OPERACION	249,901	62 6%	263,438	58 0%	(13,537)	-5 14%
GANANCIA (PERDIDA) EN OPERACIÓN	6,967	1 7%	12,620	2 8%	(5,653)	-44 79%
OTROS INGRESOS	2,854	0 7%	1,569	0 3%	1,286	81 95%
GANANCIA O PERDIDA	9,821	2 5%	14,169	3 1%	(6,936)	-48 90%

b Empleo de Razones o Índices Financieros

En la página siguiente veremos en forma esquemática un resumen de las razones e índices financieros más importantes utilizados en el análisis financiero de la Empresa Fotográfica

**CUADRO No 29
EMPLEO DE RAZONES FINANCIERAS**

RAZÓN O ÍNDICE	FÓRMULA	AÑOS		EVALUACIÓN	
		1998	1999		
I LIQUIDEZ Índice de Solvencia	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$	2 11	1 83	Aceptable	
	$\frac{\text{Activo Circulante-Inventario}}{\text{Pasivo a Corto Plazo}}$	1 27	0 98	Baja	
II ACTIVIDAD	Rotacion de Inventario	$\frac{\text{Costo de lo Vendido}}{\text{Inventario}}$	5 3	3 4	Aceptable
	Período medio de Cobranza	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Vta Prom por día}}$	30 días	4 7 días	Bueno
	Período medio de Pago	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Prom por día}}$	67 días	57 días	Malo
	Rotacion Total de Activo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	2 50	2 09	Aceptable
III ENDEUDAMIENTO	Índice de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	47 30%	46 20%	Bueno
	Razon Pasivo a Capital	$\frac{\text{Pasivo a Largo Plazo}}{\text{Capital}}$	37%	24%	Aceptable
IV RENTABILIDAD	Margen Bruto Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	61%	64%	Buena
	Margen Neto Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	3 12%	2 46%	Aceptable
	Margen Bruto sobre Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	7 80%	5 13%	Bueno
	Rentabilidad / Capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$	14 80%	9 55%	Bajo
V OTRAS RAZONES FINANCIERAS					
Formula Dupont	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Venta}}{\text{Activos}}$	7 80%	5 13%	Bueno	

Fuente: Información Financiera de los Estados Financieros de la Empresa Fotográfica

c Análisis de los Índices Financieros

Liquidez

La liquidez de la Empresa Fotográfica es aceptable, aunque muestra una tendencia a bajar, si la comparamos con el año 1998, mientras que la prueba ácida presenta igual tendencia con relación al año 1998

El 0 98 nos indica que hubo algún tipo de pago que se hizo en el año 1999, si los inventarios se convierten más líquidos, o sea que si hay más venta esta razón aumentaría. El Administrador tiene que hacer un plan estratégico para lograr esta maximización

Actividad

La rotación del inventario es considerada aceptable por el tipo de negocio que se está manejando, siempre y cuando los inventarios no muestren algún tipo de faltante. Sus cuentas por cobrar son buenas, aunque sus ventas son al contado y si lo comparamos con el año anterior sus cobros han sido mucho más rápido de lo que se esperaba; las cuentas por pagar deberían ser en 30 días, sólo hubo una diferencia de 10 días con relación al año 1998, esto podría tener una desventaja con sus acreedores, ya que es una

razón muy importante. Si esta razón no mejora, tendrán graves problemas ya que podría estar afectando algún tipo de recargos la rotación de activo bajo en comparación al año anterior, pero es aceptable, aunque no se está midiendo con el índice de la industria, pero con otro negocio igual a esta empresa se mantiene superior. La empresa está empleando sus activos o sea que genera dólares de venta.

Endeudamiento

El endeudamiento de la Empresa Fotográfica nos indica que se ha financiado un 46.2% de sus activos con deuda a corto plazo. La razón Pasivo/Capital es aceptable, pues tiene un apalancamiento financiero de un 24% mejor que la del año pasado 1998. Esto nos indica que la Empresa Fotográfica utiliza poco financiamiento por parte de los acreedores y socios. Una de las maneras en que la Empresa Fotográfica puede bajar aún más esta razón (Pasivo/Capital) es de invertir parte de sus utilidades netas en inversiones a largo plazo, como por ejemplo acciones internacionales (Wall Street de Nueva York), bajo la administración de las acciones en la Wall Street Security.

Rentabilidad

La rentabilidad de la Empresa Fotográfica del año 1998 fue mejor que la del año 1999. Esto es negativo para la empresa ya que la misma ha disminuido sus ventas. La capacidad de generar utilidades con los activos disponibles no fue aceptable ya que no se está manejando de forma organizada. Deberá generar más utilidades, pues si observamos la razón neta Utilidad/Ventas es baja con respecto a la del año 1998. Lo mismo ocurre con las demás razones de rentabilidad.

Existe algún tipo de problema y uno de ellos es la Sucursal Vía España en donde sus ventas muestran muy bajo volumen y el tráfico muy lento, debería tener un mejor rendimiento ya que se encuentra en un lugar céntrico de la ciudad de Panamá. En resumen, esta empresa está creciendo a un ritmo muy lento.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO (FODA)

Utilizaremos el Análisis del Entorno, comúnmente llamado FODA (Fortalezas, Oportunidad, Debilidad y Amenaza), ya que a través de esta matriz podemos lograr corregir cualquier situación de la Empresa Fotográfica. Con los resultados de la encuesta también

podemos observar algunas desventajas competitivas

Fortalezas

- Producto de Alta Calidad (Kodak)
- Personal Calificado y leal
- Buena ubicación
- Revelado en una hora

Oportunidades

- Disponibilidad de financiamiento
- Reparación de cámaras
- Revelar en 40 minutos
- Cambiar a equipos digitales
- Vender productos profesionales
- Ampliar más servicios fotográficos
- Aumentar el tráfico de clientes

Debilidades

- Equipos Obsoletos
- Controles internos inadecuados
- Estructura y fachada obsoleta
- Falta de conocimiento en lo que se refiere a administración

- Muy pocas promociones
- No tienen ningún tipo de incentivos a sus empleados
- No tiene servicio de revelado para fotógrafos profesionales
- No cuenta con ningún tipo de publicidad (TV , radio, periódico, etc)

Amenazas

- Puede desaparecer del mercado
- Los clientes pueden mostrarse indiferentes con los servicios y los productos
- Los bajos precios de Price Smart
- Las buenas promociones por parte de la competencia
- Equipos obsoletos que no cuentan con diferentes tamaños fotográficos
- Renuncia del personal mejor calificado

a Objetivos Específicos (FODA)

- Desarrollar plan de alternativas de mercadeo de las mercancías y fotoacabado
- Buscar financiamiento a corto y largo plazo
- Crear promociones que motiven al cliente a

interesarse en traer sus rollos

b Alternativas Específicas (FODA)

- Hacer un Manual de Mercadeo que reorganice el área de venta, donde el cliente se siente en confianza con el lugar de venta
- Buscar la mejor alternativa de financiamiento para mejorar la propiedad y actualizarla con la realidad ya que es prioridad para la Empresa Fotográfica el modernizarse para tener ventajas competitivas, muy especialmente en equipos
- Es muy importante hacer promociones en este tipo de negocio y buscar las formas que no perjudiquen su margen de costo. Al cliente le gusta siempre recibir algo adicional sobre sus compras, como por ejemplo *“Al revelar sus rollos de película recibirá unas pruebas de estudio gratis”*, así el cliente se motivará en pedir diferentes tipos de tamaño fotográficos cuyo valor es de más del 40%, pues si el cliente ve las pruebas gratis automáticamente se entusiasma hacia un tamaño de 16 x 20 (fotografía)

3. Manual de Mercadeo de Productos Fotográficos

Las Primeras Impresiones:

Hay un viejo adagio que dice “La primera impresión es la única que cuenta” La gran mayoría de nuestros clientes se formarán una impresión de nuestra tienda en los primeros 30 segundos de verla

Tienda:

La fachada de la tienda debe ser llamativa y vistosa

La entrada debe hacer que el cliente que va pasando se detenga y se sienta tentado a entrar

Los “mejores vendidos” se deben exhibir de forma notoria

Avisos atractivos que tengan sentido

La tienda debe tener fácil acceso

Ambiente:

Debe transmitir una sensación radiante, amigable y profesional

Es esencial una iluminación bien distribuida y de buena calidad

El tipo y calidad de muebles y accesorios ejercen una influencia importante en el ambiente

Los avisos deben ser apropiados y de buena calidad

La distribución de planta debe ser lógica y funcional, además de interesar y estimular la atención del cliente

La Película:

Esta categoría constituye una parte fundamental en cualquier tienda especializada en fotografía. Es un producto "esencial" y como tal requiere una exhibición de calidad y alto perfil en todas las tiendas.

Película en Paquete Múltiple:

Exhibir en áreas de tráfico intenso

Repetir la exhibición en el mostrador o cerca de éste

Utilizar avisos claros y atractivos que comuniquen el ahorro que consiguen

Exhibir en muebles de cascada, botaderos o aprovechar las áreas de la pared

Siempre mantener los exhibidores llenos

Película en Rollo Individual:

Exhibir por velocidad y luego por número de exposiciones. De izquierda a derecha de mayor a menor

Siempre cerciorarse de que el exhibidor esté lleno de mercancía

Utilizar los POP de las explicaciones de las ASAS sobre las mismas

APS:

Poner el exhibidor en un punto clave

Exhibir la gama completa

Ubicar junto a otras categorías de películas

Exhibir una sección de "APS" incluyendo cámaras y memory keepers

Aplicar todos los demás principios de mercadería de la categoría normal de películas

Cámaras APS:

Exhibir la gama completa

Ubicar junto al resto de las cámaras

Para acentuar más estas cámara, utilice rótulos de APS si los tiene disponibles

Cámaras de un solo uso:

Los bloques son verticales en lugar de horizontales, lo cual le concede al cliente igual exposición de cada tipo de cámara

Observe que no haya desperdicio de "espacio aéreo" entre productos

Deben ser exhibidas al lado de otras películas o cerca de éstas

Ubicar en el mostrador o cerca de éste para estimular compras por

impulso

Utilizar rótulos para resaltar lo anterior

Baterías:

Los bloques verticales son preferibles a los horizontales

Formar bloques según el tipo de batería, para cámaras de botón y regulares

Ubicarlas cerca del mostrador

Ubicarlas junto a otros productos tales como película, cámaras de un solo uso y videos

Utilizar rótulos con la descripción o el precio siempre que sea posible

Mantenga siempre una “guía de referencia” en el mostrador

Imágenes Digitales:

El factor más importante al exhibir este concepto consiste en enfatizar el beneficio y el resultado final para el cliente, en lugar del lado tecnológico del concepto

Avisos atractivos y bien iluminados

Mobiliario de exhibición construido con un propósito especial

Exhibidor de pared estilo galería incorporado para exhibición de muestras para “antes” y “después”

Monitor a nivel de ojos

Espacio en un mostrador para enmarcar

Marcos:

Los marcos son una extensión natural del negocio de la fotografía y el potencial de ventas adicionales en esta categoría es enorme

Exhibir los marcos primero por tamaño, luego por tipo

Hay que reducir el espacio aéreo entre los anaqueles

Los “mejor vendidos” a nivel de ojos

El marco que va colocado al frente va sin envoltura

Independientemente del método que se utilice, siempre exhiba los marcos según su grupo más grande, madera, metálicos, plásticos, de gancho, etc

Exhibidor de marcos promocionales:

Estos son muebles de cascada diseñados para la exhibición ya sea de álbumes o marcos

- Este muestra un mueble de cascada exhibiendo marcos de un mismo estilo en un surtido de tamaños
- Se utilizan avisos atractivos
- Un producto por mueble y que sea “mejor vendido”
- De grandes a pequeños, de arriba hacia abajo

- Los muebles tienen una altura cómoda, sin embargo con lo bastante bajos como para asegurar buena visibilidad hacia el interior de la tienda
- Ubicados en puntos clave de primera importancia al frente de la tienda
- Asegúrese de que los marcos del frente estén sin el empaque de envoltura
- Cerciórese de que la cantidad sea suficiente

Marcos grandes en la pared:

Sepárelos por categoría con una presentación vertical para dar fácil acceso de compra

Marcos en góndola:

Haga bloques según el tipo de marcos

Mantenga en un mínimo el espacio entre anaqueles

El marco del frente debe ir sin envoltura

Los tipos de marcos adecuados son los más pequeños y que se destinan a obsequios

Se deben utilizar letreros promocionales en la parte superior

Albumes:

Exhibir la gama estándar de álbumes especiales en un lado de la góndola

No desperdiciar ningún espacio aéreo

Trate de mantener los álbumes pequeños de bolsillo en el mostrador o cerca de éste para incentivar compras adicionales, ideales cuando los clientes se encuentran retirando órdenes de revelado

Se puede exhibir por gama de color

Cámaras:

Exhibición por categoría y precio

Rótulo junto a cada cámara

Batería en todas las cámaras

El rótulo debe incluir el número del estilo, tres características principales y el precio de la cámara (Programa de Cámaras)

El rótulo debe ir en un marco acrílico

Todas las cámaras tienen el rótulo en el mismo lado

Videos:

Puede exhibirse en las áreas claves de compras "de impulso" cerca del mostrador

Si son exhibidos en la pared, use las mismas reglas de presentación que se usan para las baterías y películas

Se pueden emplear los "botaderos" en un mueble o sobre el mostrador

Rotulado:

El propósito de rotular es comunicar de manera eficaz al consumidor el mensaje que desea el detallista para captar su interés

De tipo Promocional:

Estos son rótulos que se emplean en cascadas, mesas, móviles, etc

No más grandes de un tamaño de papel carta, pero lo suficientemente grande para hacer un impacto a distancia

Titulo roto y claro que resuma los beneficios, y luego un punto de precio nítido e impactante

Mantener un estilo, color y tamaño que sea consistente por toda la tienda

Siempre deben imprimirse en forma profesional

Afiches:

Preferiblemente un tema, máximo dos en cualquier momento,
nunca mezclar temas

Grupos con múltiples de por lo menos 4 rótulos para crear impacto

Colgar lo bastante bajo para que se vea, y lo suficientemente alto
para que no llegue a tocar a los clientes

Colóquelos oportunamente al comienzo y retírelos apenas haya
terminado su efecto

Mostrador:

Únicamente la promoción vigente

No más de dos en ningún momento

El tamaño ideal es papel carta

Siempre poner los rótulos en un porta-avisos limpio

Nunca utilizar cinta adhesiva

No usar avisos escritos a mano

La cantidad de rótulos necesita estar equilibrada. Muy pocos y poca comunicación con el cliente pueden ser insuficientes y demasiada presencia de ellos hace que la tienda parezca "contaminada visualmente"

Se pueden utilizar

- Rótulos informativos

- Tarjetas con la descripción del producto, utilizadas para describir sus beneficios y precio
- El color de los rótulos ejerce una gran influencia en el ambiente de la tienda. Los colores fuertes y brillantes reflejan la idea de "barato", "ganga" y "precio". Los más suaves, dicen "superior, exclusivo y calidad"

Tamaños:

Para colgar puede ser 22 x 28, para el mostrador 7 x 11 y para las cámaras, 3 x 4

Ubicación:

Es vital que todos los puntos claves dentro de la tienda se encuentren estratégicamente resaltados con rótulos a lo largo del cielo raso, y el área del mostrador

Un buen rótulo debe dar una razón clara y sencilla para comprar. Mientras sea más visual y utilice menos palabras, menos

Mientras más eficaz el rótulo, mayor la probabilidad de venta.

Uniformes:

El uniforme crea una apariencia profesional dentro de la tienda y los clientes pueden reconocer a los vendedores fácilmente.

B PLANEACIÓN FINANCIERA

1 Planes Financieros a Largo y Corto Plazo

Esto generalmente refleja el aspecto anticipado sobre las finanzas de la empresa a partir de la implementación de acciones planeadas por la empresa. Tales planes tienden a cubrir un período de dos (2) a diez (10) años, pero especialmente de cinco (5) años, los cuales son revisados a medida que se recibe nueva información. El proceso de planeación financiera a corto plazo refleja los resultados que se esperan a partir de acciones a un plazo cercano. La mayoría de estos planes suelen abarcar un período de uno (1) a dos (2) años. Entre los principales insumos se encuentran la predicción de ventas, así como formas diversas de información operacional y financiera.

2 Alternativas de Financiamiento

La Empresa Fotográfica necesita ampliar sus negocios para mejorar sus servicios fotográficos hacia el mercado y lograr ventajas competitivas, una de las formas es buscar alternativas de financiamiento para la compra de equipos (digitales) y mejorar la propiedad. Esta Empresa Fotográfica con lo mencionado anteriormente aumentaría sus ventas en 40% en relación al año anterior, con un financiamiento de B/ 150,000.00. La Empresa

Fotográfica tendría tres (3) opciones de financiamiento en base a la cifra mencionada que serían las siguientes

Opción 1

Un préstamo de B/ 150,000 a un banco con un interés de 14.5% anual y un 2% en concepto de comisiones de manejo

Opción 2

Financiamiento de emisión de 3,000 acciones preferenciales con un valor a la par de B/ 50.00

Opción 3

Financiamiento a través de una emisión de 150 bonos con un valor de B/ 1,000.00 cada uno

A continuación explicamos estas tres opciones y a la vez se analiza cual le conviene más a la Empresa Fotográfica, o sea donde se muestra la mayor ventaja de financiamiento

Opción 1

- La propuesta del Banco consiste en un préstamo a 2 años por la suma de \$150,000.00 a una tasa de interés del 14.5% anual más

un 2% de comisión de manejo. Esto quiere decir que en un año hay que pagar \$69,604.36 a capital más \$17,244.56 a intereses más \$3,000.00 por comisión por manejo.

- Invertiendo el producto del préstamo comercial de B/ 150,000.00 de la siguiente forma
 - a El 40% o sea B/ 60,000.00 en la remodelación total de la empresa
 - b El 60% o sea B/ 90,000.00 en expansión de la planta y equipo, se lograría cumplir con el plan de crecimiento de la Empresa Fotográfica, aumentar en un 40% la producción para el año 2000, o sea que la empresa invertiría en nuevos equipos de la más alta tecnología digital para así colocarse en uno de los primeros lugares en este ramo en todo el país
- La utilidad neta después de analizar cada cuenta del Estado de Resultados sería por la suma de B/ 63,959.84. Durante los últimos años se ha mantenido el criterio de distribución de dividendos (15%) sobre las acciones comunes considerando las ganancias acumuladas que serían por la suma B/ 1,918.77. Esta sería la segunda mejor alternativa de financiamiento.

Cuadro No 30
TABLA DE AMORTIZACIÓN
BANCO GENERAL

Préstamo	\$150,000 00
Tasa de Interés Anual	14 50%
Número de Años	2
Períodos en el Año	12
Pago por Periodo	\$7,237 41

<u>Pago</u>	<u>Principal</u>	<u>Interés</u>	<u>Saldo</u>
			150,000 00
1	5,424 91	1,812 50	144,575 09
2	5,490 46	1,746 95	139,084 63
3	5,556 80	1,680 61	133,527 82
4	5,623 95	1,613 46	127,903 88
5	5,691 90	1,545 51	122,211 97
6	5,760 68	1,476 73	116,451 29
7	5,830 29	1,407 12	110,621 00
8	5,900 74	1,336 67	104,720 26
9	5,972 04	1,265 37	98,748 22
10	6,044 20	1,193 21	92,704 02
11	6,117 24	1,120 17	86,586 78
12	6,191 15	1,046 26	80,395 63
13	6,265 96	971 45	74,129 66
14	6,341 68	895 73	67,787 99
15	6,418 31	819 10	61,369 68
16	6,495 86	741 55	54,873 82
17	6,574 35	663 06	48,299 47
18	6,653 79	583 62	41,645 68
19	6,734 19	503 22	34,911 49
20	6,815 56	421 85	28,095 93
21	6,897 92	339 49	21,198 01
22	6,981 27	256 14	14,216 74
23	7,065 62	171 79	7,151 12
24	7,151 12	86 41	0 00

Opción 2

- La propuesta de la emisión de 3,000 acciones preferentes con valor par de \$50 00 con un dividendo acumulativo de 10 50% sería a través de una oferta pública en la Bolsa de Valores de Panamá. Esto quiere decir que después de obtener el 100% de la emisión se debe pagar anualmente dividendos del 10 50% o sea \$15,750 00 más \$4,875 00 por comisión de suscripción y venta de acciones preferentes de (3 25%) por manejo
- Después de obtener el financiamiento a través de la emisión de acciones preferentes de \$150,000 00 se invertirían de la siguiente forma
 - a El 40% o sea B/ 60,000 00 en la remodelación total de la Empresa Fotográfica
 - b El 60% o sea B/ 90,000 00 en expansión de la planta y equipo, se lograría cumplir con el plan de crecimiento de la Empresa Fotográfica, de aumentar en un 40% la producción para el año 2000, o sea que la empresa invertiría en nuevos equipos de la más alta tecnología digital para así colocarse en uno de los primeros lugares en este ramo en todo el país
- La utilidad neta después de analizar cada cuenta del Estado de Resultados sería por la suma de B/ 74,718 14. Durante los últimos años se ha mantenido el criterio de distribución de dividendos (1 15%)

sobre las acciones comunes considerando las ganancias acumuladas que serían por la suma B/ 2,042 49

Adicional a esto hay que pagar los dividendos sobre las acciones preferentes que sería por la suma de \$15,700 00 Estos pagos de dividendos disminuyen considerablemente las ganancias acumuladas, además de las altas tasas de impuesto sobre las ganancias que hay que pagar Por esas razones, esta sería única alternativa de financiamiento no recomendada

Opción 3

Es un financiamiento a través de una emisión de bonos Recomendamos que se realice el financiamiento a través de una emisión de bonos debido a que los pagos del interés sobre los bonos por pagar son deducibles como un gasto de la empresa, al determinar el ingreso sujeto al impuesto sobre la renta La empresa permitiría que se emitieran bonos siempre y cuando fuesen por un período máximo de cuatro años

- La propuesta de la emisión de 150 bonos con valor de \$1000 00 c/u y con un interés anual del 10 50%, pagos trimestrales, y vencimiento a cuatro años sería una oferta pública a través de la Bolsa de Valores de Panamá Esto quiere decir que después de obtener el 100% de la emisión debe pagar anualmente intereses del 10 50% o sea \$15,750 00 más \$1,500 00 por

comisión de suscripción y venta de Bonos de (1%) por manejo

- Después de obtener el financiamiento a través de la emisión de bonos de \$150,000 00 se invertirían de la siguiente forma
 - a El 40% o sea B/ 60,000 00 en la remodelación total de la Empresa Fotográfica
 - b El 60% o sea B/ 90,000 00 en expansión de la planta y equipo, se lograría cumplir con el plan de crecimiento de la Empresa Fotográfica, de aumentar en un 40% la producción para el año 2000, o sea que la empresa invertiría en nuevos equipos de la más alta tecnología digital para así colocarse en uno de los primeros lugares en este ramo en todo el país
- La utilidad neta después de analizar cada cuenta del Estado de Resultados sería por la suma de B/ 66,055 64 Durante los últimos años se ha mantenido el criterio de distribución de dividendos (1 15%) sobre las acciones comunes considerando las ganancias acumuladas que sería por la suma de B/ 1,942 87 Esta utilidad nos asegura un rendimiento mayor y un crecimiento a corto plazo Se puede sugerir que el 60% de la utilidad neta sea invertida un 30% en la Bolsa Internacional y otro 30% se utilice para crear una provisión para hacerle frente a los Bonos por pagar de tal forma que puedan ser redimidos antes del vencimiento

Después de haber analizado las opciones se llega a la conclusión de emitir bonos, ya que ofrece más ventajas de financiamiento para poder lograr los objetivos de la Empresa Fotográfica. La idea de invertir el 30% de la utilidad neta en los mercados internacionales (Wall Street), la empresa tendría otro tipo de ingresos, por lo que en un momento dado no tendría que recurrir a ningún tipo de financiamiento.

Los mercados internacionales ofrecen mayores ventajas puesto que las acciones son más bursátiles, o sea que las compras y ventas de acciones tienen mayor movimiento, observado a través de indicadores, mientras que los mercados nacionales son más lentos.

Si la Opción 3 no resultara, la segunda alternativa es la Opción 1, o sea el financiamiento bancario. De requerirse esta opción se estudiaría la posibilidad de incrementar el plazo del mismo a 4 años.

Cuadro No 31
EMPRESA FOTOGRAFICA
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998, 1999 Y 2000

ACTIVOS	1998	1999	OPCION 1 2000	OPCION 2 2000	OPCION 3 2000
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>					
EFFECTIVO	12,944	52,543	88,815	99,574	90,911
CUENTA POR COBRAR	37,897	5,188	5,966	5,966	5,966
INVENTARIO	33,992	41,112	55,501	55,501	55,501
<u>ACTIVO FIJO</u>					
EQUIPO	48,488	59,042	149,042	149,842	149,042
DEPRECIACION	-13,396	-23,825	-29,808	-29,808	-29,808
MEJORA A LA PROPIEDAD			68,080	60,008	68,080
AMORTIZACIÓN			-6,000	-6,000	-6,000
OTROS ACTIVOS	61,644	57,332	54,465	54,465	54,465
TOTAL DE ACTIVOS	181,569	191,392	377,982	388,748	388,077
PASIVO Y PATRIMONIO					
CUENTA POR PAGAR	75,751	78,924	50,876	50,876	50,876
PRESTAMO POR PAGAR - BANCO			158,800		
RESERVA	10,268	9,578	10,256	10,256	10,256
BONOS POR PAGAR					158,808
TOTAL PASIVO	86,019	88,502	211,132	61,132	211,132
PATRIMONIO					
ACCIONES COMUNES	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
ACCIONES PREFERENTES				150,808	
GANANCIA ACUMULADA O RETENIDA	50,550	57,890	121,850	132,608	123,946
TOTAL DEL PATRIMONIO	95,550	102,890	166,850	327,608	168,946
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	181,569	191,392	377,982	388,740	388,877

Acciones comunes (1800 acciones valor nominal de B/ 25 00)
Acciones preferentes del 10 50% valor par de B/ 50 00 cada una * 3,000 00
Bonos por pagar son 150 con un valor de B/ 1,000 00 cada uno e intereses del 10 50% anual pagados trimestralmente Vencimiento de 4 años

Fuente *El Autor de la Investigación*

Cuadro No 32
EMPRESA FOTOGRAFICA
ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998, 1999 Y 2000

INGRESOS	1998	1999	OPCION 1 2000	OPCION 2 2000	OPCION 3 2000
Ventas	454,515	399,124	558,774	558,774	558,774
Otros Ingresos	1,569	2,854	2,000	2,000	2,000
TOTAL DE INGRESOS	456,084	401,978	560,774	560,774	560,774
COSTOS Y GASTOS					
Costos de ventas	178,457	142,256	199,158	199,158	199,158
Gastos de operación	263,438	249,901	250,000	250,000	250,000
Intereses del préstamo			17,244		
Comision del banco (1)			3,000		
Acciones preferentes (2)				4,875	
Emision de bonos (3)					1,500
Gastos de intereses sobre bonos					15,750
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	441,895	392,157	469,402	454,033	466,408
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	14,189	9,821	91,371	106,740	94,365
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	4,257	2,946	27,411	32,022	28,310
UTILIDAD NETA	9,932	6,875	63,960	74,718	66,055

(1) Comisión por manejo del préstamo del banco 2%

(2) Comisión por suscripción y ventas de acciones preferentes 3 25%

(3) Comisión por suscripción y venta de bonos 1%

Fuente El Autor de la Investigación

Cuadro No 33
EMPRESA FOTOGRAFICA
ESTADO DE UTILIDADES RETENIDAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998, 1999 Y 2000

UTILIDAD RETENIDA	1998	1999	OPCION 1 2000	OPCION 2 2000	OPCION 3 2000
Utilidad retenida comienzo de año	37,565	49,760	57,890	57,890	57,890
Utilidad neta	12,985	8,130	63,960	74,718	66,056
TOTAL DE UTILIDAD RETENIDA	50,550	57,890	121,850	132,608	123,946
MENOS					
Dividendo de Acciones Comunes	1,098	1,183	1,919	2,042	1,943
Dividendo de Acciones Preferentes				15,750	
UTILIDAD RETENIDA A FIN DE AÑO	49,402	56,707	119,931	114,816	122,003

Fuente El autor de la investigación

3 Estados Financieros Proyectados

Cuadro No 34
EMPRESA FOTOGRÁFICA
BALANCE GENERAL PROYECTADO
DICIEMBRE 31, 1998 Y 1999 AL 2004
(En Balboas)

	1998	1999	2000	2001	OPCION 3 2002	2003	2004
ACTIVOS							
Efectivo	12,944	52,543	90,911	266,735	559,979	1,019,726	1,459,071
Cuenta por Cobrar	37,897	5,188	5,966	6,563	7,219	7,941	8,735
Inventario	33,992	41,112	55,501	66,601	79,922	95,906	115,087
Equipo	48,488	59,042	149,042	149,042	149,042	149,042	149,042
Depreciación	-13,396	-23,825	-29,808	-59,617	-89,425	-119,234	-149,042
Mejoras a la Propiedad			60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Amortización			-6,000	-12,000	-18,000	-24,000	-30,000
Otros Activos	61,644	57,332	54,465	59,912	65,903	72,493	79,743
TOTAL ACTIVOS	181,569	191,392	380,078	537,236	814,640	1,261,875	1,692,636
PASIVO Y PATRIMONIO							
Cuentas por Pagar	75,751	78,924	50,876	55,963	61,559	67,715	74,487
Reserva	10,268	9,578	10,256	11,282	12,410	13,651	15,016
Bonos por Pagar			150,000	150,000	150,000	150,000	0
TOTAL PASIVO	86,019	88,502	211,132	217,245	223,970	231,367	89,503
PATRIMONIO							
Acciones Comunes	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Ganancia Acumulada Ut Retenidas	50,550	57,890	123,946	274,991	545,670	985,508	1,558,133
TOTAL PATRIMONIO	95,550	102,890	168,946	319,991	590,670	1,030,508	1,603,133
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	181,569	191,392	380,078	537,236	814,640	1,261,875	1,692,636

Fuente: El autor de la investigación

Cuadro No 35
EMPRESA FOTOGRAFICA
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO
DICIEMBRE DE 1998 A 2004
(En Balboas)
OPCION 3

INGRESOS	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ventas	454,515	399,124	558,774	771,108	1,064,128	1,468,497	2,026,526
Otros Ingresos	1,569	2,854	2,000	2,760	3,809	5,256	7,253
TOTAL DE INGRESOS	456,084	401,978	560,774	773,868	1,067,937	1,473,753	2,033,780
COSTOS Y GASTOS							
Costos de ventas	178,457	142,256	199,158	274,839	379,277	523,403	722,296
Gastos de operacion	263,438	249,901	250,000	267,500	286,225	306,261	327,699
Emisión de bonos			1,500				
Gastos de intereses sobre bonos			15,750	15,750	15,750	15,750	15,750
Pago de emisión de bonos							150,000
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	441,895	392,157	466,408	558,089	681,252	845,413	1,215,745
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO	14,189	9,821	94,365	215,779	386,685	628,340	818,035
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	4,257	2,946	28,310	64,734	116,006	188,502	245,411
UTILIDAD NETA	9,932	6,875	66,056	151,045	270,679	439,838	572,625

- (1) Comisión por manejo del préstamo del banco 2%
- (2) Comisión por suscripción y ventas de acciones preferentes 3 25%
- (3) Comisión por suscripción y venta de bonos 1%

Fuente El autor de la investigación

Cuadro No 36
EMPRESA FOTOGRAFICA
ESTADO DE UTILIDADES RETENIDAS PROYECTADO
DICIEMBRE DE 1998 - 2004
(En Balboas)
OPCIÓN 3

UTILIDAD RETENIDA	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Utilidad retenida comienzo de año	37,565	49,760	57,890	123,946	274,991	545,670	985,508
Utilidad neta	12,985	8,130	66,056	151,045	270,679	439,838	572,625
TOTAL DE UTILIDAD RETENIDA	50,550	57,890	123,946	274,991	545,670	985,508	1,558,133
MENOS							
Dividendo de Acciones Comunes	1,098	1,183	1,943	3,680	6,793	11,851	18,436
UTILIDAD RETENIDA A FIN DE AÑO	49,402	56,707	122,003	271,311	538,877	973,657	1,539,697

Fuente El autor de la investigación

Cuadro No 37
EMPRESA FOTOGRAFICA
ESTADO DE PATRIMONIO PROYECTADO
DICIEMBRE DE 1998 - 2004
(En Balboas)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Acciones Comunes (18,000 acciones con valor nominal de B/ 25 00 c/u)	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
Ganancia Acumulada Ut Retenidas	50,550	57,890	123,946	274,991	545,670	985,508	1,558,133
TOTAL PATRIMONIO	95,550	102,890	168,946	319,991	590,670	1,030,508	1,603,133

Fuente El autor de la investigación

Cuadro No 38
EMPRESA FOTOGRÁFICA
FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
(En Balboas)

	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
<u>Ingresos</u>					
Total de Ventas	558,774 00	771,108 00	1,064,128 00	1,468,497 00	2,026,526 00
Otros Ingresos (*)	2,000 00	2,760 00	3,809 00	5,256 00	7,253 00
Total de Ingresos de Ventas	560,774 00	773,868 00	1,067,937 00	1,473,753 00	2,033,779 00
<u>Gastos</u>					
Total en Compras	224,309 60	309,547 20	427,174 80	589,501 20	813,511 60
Gasto de Operación	250,000 00	267,500 00	286,225 00	306,260 75	327,699 00
Total de Gastos en Efectivo	474,309 60	577,047 20	713,399 80	895,761 95	1,141,210 60
Intereses sobre Bonos	15,750 00	15,750 00	15,750 00	15,750 00	15,750 00
Emision de Bonos	1,500 00				
Bonos por Pagar					150,000 00
Pago de Dividendos	1,943 00	3,680 00	6,793 00	11,851 00	18,436 00
Impuesto sobre la Renta	12,560 00	48,984 00	100,255 00	172,752 00	229,661 00
Total de Desembolsos en Efectivo	506,062 60	645,461 20	836,197 80	1,096,114.95	1,555,057.60
Flujo Neto de Efectivo Neto	54,711.40	128,406 80	231,739 20	377,638 05	478,721 40
Efectivo Inicial	52,543 00	107,254 40	235,661.20	467,400 40	845,038 45
Efectivo Final	107,254 40	235,661 20	467,400.40	845,038 45	1,323,759 85

(*) Otros Ingresos Se refiere a ingresos por reparación de cámaras fotográficas

Fuente el autor de la Investigación

4 Flujo de Caja

Cuadro No 39
EMPRESA FOTOGRÁFICA
FLUJO DE CAJA PROYECTADO
(En Balboas)
OPCIÓN 3

	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>
Saldo Inicial	106,661 17	298,234 64	607,219.29	1,082,716 10	1,537,814 05
<u>Ingresos</u>					
Ventas al Contado	508,854 47	746,250 68	995,741 11	1,278,945 86	1,802,823 52
Cuentas por Cobrar	30,265 25	239,591 41	721,266 73	801,555 65	250,356 75
Emision de Bonos	150,000 00	0 00	0 00	0 00	0 00
Total de Ingresos	795,780 89	1,284,076 73	2,324,227 13	3,163,217 61	3,590,994 32
<u>Costos y Gastos de Operaciones</u>					
Costo de Ventas	199,158 40	274,838 59	379,277 26	523,402 61	722,295 61
Gastos de Operaciones	250,000 00	267,500 00	286,225 00	306,260 75	327,699 00
Cuentas por Pagar	31,137 85	118,768 85	560,258 77	779,990 20	1,385,964 23
Bonos por Pagar					150,000 00
Emisión de Bonos	1,500 00	0 00	0 00	0 00	0 00
Intereses sobre Bonos	15,750 00	15,750 00	15,750 00	15,750 00	15,750 00
Total de Egresos	497,546 25	676,857.44	1,241,511.03	1,625,403 56	2,601,708 84
Flujo Neto	298,234 64	607,219 29	1,082,716 10	1,537,814 05	989,285 48

CUADRO No 40
RENTABILIDAD ANUAL POR TIENDA
DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA
COMPARANDO AÑO 1999 VS 2000

AÑO 1999

TIENDA	VENTA B/.	%	COSTO B/.	% EN COSTO	MARGEN BRUTO B/.	% DE UTILIDAD BRUTA	GASTO B/.	% EN GASTO	MARGEN NETO %	% DE UTILIDAD NETA
CHORRERA	129,886 00	33%	53,187 00	13%	76,699 00	19%	74,970 00	19%	1,729 00	0 4%
VIA ESPAÑA	91,851 00	23%	32,167 00	8%	59,684 00	15%	62,475 00	16%	-2,791 00	-0 7%
CENTRAL	177,387 00	44%	56,902 00	14%	120,485 00	30%	112,456 00	28%	8,029 00	2 0%
	399,124 00	100%	142,256 00	36%	256,868 00	64%	249,901 00	63%	6,967 00	1 7%

AÑO 2000

TIENDA	VENTA B/.	%	COSTO B/.	% EN COSTO	MARGEN BRUTO B/.	% DE UTILIDAD BRUTA	GASTO B/.	% EN GASTO	MARGEN NETO %	% DE UTILIDAD NETA
CHORRERA	184,395 00	33%	65,722 00	12%	118,673 00	21%	88,193 00	16%	30,480 00	5 5%
VIA ESPAÑA	128,518 00	23%	45,806 00	8%	82,712 00	15%	61,468 00	11%	21,244 00	3 8%
CENTRAL	245,861 00	44%	87,630 00	16%	158,231 00	28%	117,590 00	21%	40,641 00	7 3%
	558,774 00	100%	199,158 00	36%	359,616 00	64%	267,251 00	48%	92,365 00	16 5%

Fuente: El autor de la investigación

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el trabajo de investigación, a continuación se presentan las conclusiones

- ✓ La Empresa Fotográfica al cumplirse todos sus objetivos lograría ventajas competitivas y solidez en los rendimientos en mercadeo y rentabilidad
- ✓ La Ley de Derecho de Autor es muy importante en este tipo de negocio, ya que podría caer en una demanda en lo que se refiere a la fotografía firmada por el autor, si no lleva su debida autorización
- ✓ Los planes estratégicos ejercen un papel importante para la Empresa, porque a través de los mismos el gerente buscaría los puntos débiles de sus competidores utilizando el concepto estratégico. Los servicios fotográficos son muy buenos, sin embargo hay que actualizarse y algunos se encuentran obsoletos en cuanto a equipos de fotoacabados
- ✓ El objetivo de la encuesta con respecto a sus clientes logró un gran papel donde se pudo detectar algunas fallas para luego la Empresa buscar las mejores soluciones de mercado y financiamiento, algo que podría ubicarla en los primeros lugares en el campo fotográfico
- ✓ No sólo los servicios, precios, productos, etc., son importantes, sino la **atención** al cliente juega un papel primordial donde el cliente se siente complacido por la buena **atención**
- ✓ En buscar financiamiento a través de bonos la Empresa Fotográfica

mejoraría los establecimientos ubicados en Chorrera, Vía España y Central También los equipos fotográficos digitales ahorrarían el consumo de papel y químicos fotográficos ya que por ser digital el operario o técnico cumplirían con los revelados en 40 minutos sin cometer errores, y se disminuiría el consumo excesivo de papel fotográfico, ya que esto a la larga representa un costo alto que desmejora la utilidad

- ✓ La ejecución del Manual de Mercadeo podría mejorar la estrategia de venta de maximizar y aprovechar el espacio de la Empresa Fotográfica Si ponemos en práctica las recomendaciones de este manual, aumentaría la rotación del inventario en un 50% y el cliente podría buscar mucho más rápido la mercancía que necesita

RECOMENDACIONES

Seguidamente procederemos a detallar las recomendaciones que se derivan de esta investigación

- ✓ La Empresa Fotográfica tiene que hacer inventarios cíclicos todas las semanas, o sea inventariar por clase de producto
- ✓ Hacer formulario de controles internos donde el personal pueda administrar independientemente su área de ventas
- ✓ Convertir la sucursal Vía España en un Centro de Servicio Autorizado por Kodak Panamá, Ltd en reparación y mantenimiento de cámaras Kodak, con esto se aumentaría el tráfico de clientes
- ✓ Buscar el financiamiento a través de bonos para mejorar los equipos fotográficos y mejorar la propiedad
- ✓ Contratar un programador en sistemas para mecanizar los cierres del mes, y así evitar algunos errores
- ✓ Organizar el laboratorio fotográfico donde el técnico tenga el espacio suficiente para evitar errores en los empaques fotográficos
- ✓ Contratar un técnico para dar soporte técnico en los equipos, ya que es muy importante los controles de mantenimiento y así lograr **"Calidad Total"** en los fotoacabados
- ✓ Hacer reuniones de venta con los supervisores y gerentes Esto lograría muchas ventajas competitivas pues saldrían muchas ideas y se definirían los

puntos en que pudiesen estar fallando, ya que en este tipo de reuniones se busca determinar cuales son las fortalezas y las debilidades

- ✓ Los Gerentes o dueños deberán asistir a seminarios o cursos de estrategias de ventas y mercadeo, ya sea local o en el exterior, para así capacitar a sus empleados, ya que ellos representan una parte muy importante para la Empresa Fotográfica

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- BREALEY**, Richard y **MYERS**, Steward 1991 **PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS**. McGraw-Hill México 1203 págs
- GITMAN**, Lawrence J 1986 **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA** McGraw-Hill México 782 págs
- GUTIÉRREZ**, Luis 1992 **FINANZAS PRÁCTICAS PARA PAÍSES EN DESARROLLO** Editorial Norma Colombia 354 págs
- HAMPTON**, David R 1994 **ADMINISTRACIÓN** McGraw-Hill México 791 págs
- MARÍN**, J y **KETELHOHN** 1988 **INVERSIONES ESTRATÉGICAS, UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL** McGraw-Hill México 287 págs
- MONKS**, Josep 1991 **ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES** Serie Scharem España 411 págs
- RACHMAN**, David, et al 1994 **INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS** McGraw-Hill México 740 págs
- RACHMAN**, David y **MESCON**, Michael, et al 1991 **INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS** McGraw-Hill Colombia 694 págs
- VAN HORNE**, James y **WACHOWICZ** 1992 **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA** McGraw-Hill México 859 págs
- VARELA**, Rodrigo 1993 **EVALUACIÓN ECONÓMICA DE INVERSIÓN** Editorial Norma Colombia 512 págs

DICCIONARIOS

- DYOVETTA**, Mabel Susana, et al 1995 **DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS AFINES** Editorial Limusa México 224 págs
- ROSEMBER**, J 1994 **DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS** Editorial Océano / Centrum España 641 págs

DOCUMENTOS OFICIALES

CÓDIGO DE TRABAJO DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ

ENTREVISTAS

ANEXOS

ANEXO No.1
LEY DERECHO DEL AUTOR (Resumida)

ASAMBLEA LEGISLATIVA

LEY No.15

(De 18 de agosto de 1994)

Gaceta Oficial No. 22.598

“Por la cual se aprueba la Ley sobre el Derecho de Autor y Derechos Conexos y se dictan otras disposiciones”

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA

DECRETA:

TÍTULO I

Disposiciones Generales

Artículo I Las disposiciones de la presente Ley se inspiran en el bienestar social y el interés público, y protegen los derechos de los autores sobre sus obras literanas, didácticas, científicas o artísticas, cualquiera sea su género, forma de expresión, ménto o destino

Los derechos reconocidos son independientes de la propiedad u objeto material en el cual esté incorporada la obra y no están sujetos al cumplimiento

de ninguna formalidad. Los beneficios de los derechos que emanan de la presente Ley requerirán prueba de la titularidad.

Quedan también protegidos los derechos conexos a que se refiere la presente Ley. Toda acción que tienda a reclamar los beneficios del derecho de autor tendrá efectos hacia el futuro.

Artículo 2. Para los efectos de esta Ley, las expresiones que siguen tendrán el siguiente significado:

- 1 Autor. Persona natural que realiza la creación intelectual.
- 2 Autoridad competente. Es la Dirección General de Derecho de Autor, a menos que la Ley indique expresamente otra cosa.
- 3 Artista, intérprete o ejecutante. Persona que represente, cante, lea, recite, interprete o ejecute en cualquier forma una obra.
- 4 Copia. Todo ejemplar de la obra, contenido en cualquier soporte material como resultado de un acto de reproducción.
- 5 Derecho habiente. Persona natural o jurídica a quien transmiten derechos reconocidos en la presente Ley.
- 6 Distribución al público. Es la puesta a disposición del público del original o copia de la obra mediante su venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma.

- 7 Divulgación Hacer accesible la obra al público por cualquier medio o procedimiento
- 8 Fijación Incorporación de signos, sonidos o imágenes sobre una base material que permita su percepción, reproducción o comunicación
- 9 Obra Creación intelectual original, de naturaleza artística, científica o literaria, susceptible de ser divulgada o reproducida de cualquier forma
- 10 Obra anónima Es la obra en la que no se menciona la identidad del autor, a su propia voluntad
- 11 Obra audiovisual Es toda creación expresada mediante una serie de imágenes asociadas, con o sin sonorización incorporada, destinada esencialmente a ser mostrada a través de aparatos de proyección o cualquier otro medio de comunicación de la imagen y del sonido, independientemente de las características del soporte material que la contiene
- 12 Obra de arte aplicado Es la creación artística con funciones utilitarias o que está incorporada en un artículo útil, ya se trate de una obra de artesanía o producida en escala industrial
- 13 Obra individual Es la obra creada por una (1) persona natural
- 14 Obra derivada Es aquella basada en otra obra ya existente sin perjuicio de los derechos del autor de la obra original y de la

respectiva autorización, cuya originalidad radica en la aceptación o transformación de la obra preexistente, en los elementos creativos de su traducción a un idioma distinto

- 15 **Obra originaria** Es la obra primigeniamente creada
- 16 **Obra seudónima** Es aquella en que el autor utiliza un seudónimo que no lo identifica. No se considera una obra seudónima aquella en que el nombre empleado no arroja indicios acerca de la identidad civil del autor
- 17 **Productor** persona natural o jurídica que tiene la iniciativa, la coordinación y la responsabilidad de la producción de la obra, por ejemplo, de la obra audiovisual o el programa de ordenador
- 18 **Producción reprográfica** Realización de copias en facsímil, de ejemplares originales o copias de una obra por medios distintos de la impresión, como la fotografía
- 19 **Titularidad** Es la calidad del titular de los derechos reconocidos por la presente Ley
- 20 **Uso personal** Es la reproducción u otra forma de utilización de la obra de otra persona en un solo ejemplar, exclusivamente para el uso individual, en casos como la investigación y esparcimiento personal

Título II

Sujetos

Artículo 3.

El autor es el titular originario de los derechos morales y patrimoniales sobre la obra, reconocido por la presente Ley

Se presume autor, salvo prueba en contrario, a quien aparece como tal en la obra, mediante su nombre, firma o signo que lo identifique

Cuando la obra se divulgue en forma anónima o con seudónimo el ejercicio de los derechos corresponderá a la persona natural o jurídica que la divulgue con el consentimiento del autor, mientras éste no revele su identidad

Artículo 4.

Los coautores de una obra creada en colaboración son conjuntamente los titulares originarios de los derechos morales y patrimoniales sobre la obra

Sin embargo, cuando la participación de cada coautor pertenezca a un género distinto, cada uno de ellos podrá, salvo pacto en contrario, explotar separadamente su contribución personal, pero que no perjudique la explotación de la obra en colaboración

Artículo 5.

En la obra colectiva se presume, salvo pacto en contrario, que los autores han cedido en forma ilimitada y pasiva, la titularidad de los derechos patrimoniales a la persona natural o jurídica que la publique con su propio nombre, quien igualmente queda facultada para ejercer los derechos morales de la obra

Título III

Objeto

Artículo 7.

El objeto del Derecho de Autor es la obra como resultado de la creación intelectual. Se consideran comprendidas todas las obras protegidas por la Ley, especialmente las siguientes: las obras expresadas por escrito, incluidos los programas de ordenador, las conferencias, alocuciones, sermones y las obras consistentes en palabras expresadas oralmente, las composiciones musicales, las obras coreográficas, pantomímicas, las obras audiovisuales, cualquiera sea el soporte material o procedimiento empleado, las obras fotográficas y las expresadas por procedimiento análogo a la fotografía, las obras de bellas artes, incluidas las pinturas, dibujos, esculturas, grabados y litografías, las obras de arquitectura, las obras de arte aplicado, las ilustraciones, mapas, planos, bosquejos y obras relativas a la geografía, la topografía, la arquitectura o las ciencias, y, en toda producción literaria, artística, didáctica o científica

susceptible de ser divulgada o publicada por cualquier medio o procedimiento

Título V

Contenido

CAPÍTULO I

Disposiciones Generales

Artículo 26

El autor de una obra tiene, por el solo hecho de la creación, la titularidad originaria del derecho sobre la obra, que comprende a su vez, los derechos de orden moral y patrimonial determinados en la presente Ley

Los derechos indicados son independientes de la propiedad y soporte material que contiene la obra, de manera que la enajenación de dicho soporte no implica ninguna cesión de derecho a favor del adquirente, salvo disposición expresa de la Ley

Artículo 27.

El derecho de autor sobre las traducciones y demás obras derivadas, puede existir aún cuando las obras originarias no estén ya protegidas, pero no entraña ningún derecho exclusivo sobre dichas creaciones originales, de manera que el autor, de la derivada no puede oponerse a que otros traduzcan, adopten,

modifiquen o compendien las nuevas obras, siempre que sean trabajos originales distintos del suyo

Artículo 28.

No puede emplearse sin el consentimiento del autor el título de una obra que individualice efectivamente a ésta, para identificar otra obra del mismo género, cuando exista peligro de confusión entre ambas

CAPÍTULO III

Derechos Patrimoniales

Artículo 36.

El autor goza también del derecho exclusivo de explotar la obra en cualquier forma y beneficiarse de ella, salvo en los casos de excepción previstos expresamente en la presente Ley

Artículo 38.

Son actos de comunicación pública, especialmente los siguientes

- 1 Las representaciones escénicas, recitaciones, disertaciones y ejecuciones públicas de las obras dramáticas, dramatizaciones musicales, literarias, musicales mediante cualquier forma o procedimiento
- 2 La proyección o exhibición pública de las obras audiovisuales

- 3 La emisión de una obra por radiodifusión o por cualquier medio que sirva para la difusión inalámbrica de signos, sonidos e imágenes
- 4 La transmisión de cualquier obra al público por hilo, cable, fibra óptica u otro procedimiento análogo
- 5 La retransmisión por cualquiera de los medios citados en los números anteriores y por una entidad emisora distinta de la de origen de la obra radiodifundida o televisada

Artículo 39.

La reproducción comprende todo acto dirigido a la fijación material de la obra por cualquier forma o procedimiento, a la obtención de copias de toda o parte de ella, entre otros modos por imprenta, dibujo, grabado, fotografía, modelado o mediante procedimiento de las artes gráficas y plásticas, así como por el registro mecánico, electrónico, fonográfico o audiovisual

Artículo 40.

La distribución comprende el derecho del autor de autorizar o no autorizar la puesta a disposición del público de los ejemplares de su obra, por medio de la venta u otra forma de transmisión de la propiedad, alquiler o cualquier modalidad de su uso a título oneroso

TÍTULO VI
Duración y Límites
CAPÍTULO I
Duración

Artículo 42.

El derecho patrimonial dura la vida del autor y cincuenta años después del fallecimiento del autor, y se transmite por causa de muerte de acuerdo con las disposiciones del Código Civil

En la obra de colaboración, el plazo de duración se contará desde la muerte del último coautor

Artículo 43.

En las obras anónimas y seudónimas, el plazo de duración será de cincuenta años a partir del año de su divulgación, salvo que antes de cumplido dicho lapso el autor revele su identidad, caso en que se aplicará lo dispuesto en el artículo precedente

Artículo 44.

En obras colectivas, programas de ordenador y obras audiovisuales, el derecho patrimonial se extingue a los cincuenta años de su primera publicación o, en su defecto, al de su terminación. Esta limitación no afecta el derecho patrimonial de

cada uno de los coautores de la obra audiovisual respecto de la contribución personal, según lo previsto en la última parte del Artículo 4.

Artículo 45.

Los plazos establecidos en el presente capítulo se computarán desde el primero de enero del año siguiente al de la muerte del autor o, en su caso, al de la divulgación, publicación o terminación de la obra.

TÍTULO X

Registro del Derecho de Autor y Derechos Conexos

Artículo 103.

La Oficina del Registro del Derecho de Autor y Derechos Conexos, adscrita a la Dirección General de Derecho de Autor, estará encargada de tramitar las solicitudes de inscripción de las obras protegidas y de las producciones fonográficas; de las interpretaciones o ejecuciones artísticas y de las producciones radiofónicas que estén fijadas en un soporte material; y de los actos y contratos que se refieren a los derechos reconocidos en la presente Ley. El registro tendrá carácter único en el territorio nacional.

Artículo 106.

Los autores, editores, artistas, productores o divulgadores de las obras y

producciones protegidas por esta Ley, depositaran en el registro los ejemplares de la obra o producción, en los términos que determinen la Dirección General de Derecho de Autor

La Dirección General de Derecho de Autor podrá, mediante resolución motivada, permitir la sustitución del depósito del ejemplar, en determinados géneros creativos, por el acompañamiento de recaudos y documentos que permitan identificar suficientemente las características y el contenido de la obra o producción objeto del registro

TÍTULO XII

Acciones y Procedimientos

CAPÍTULO I

Acciones y procedimientos civiles

Artículo 116.

Las acciones civiles que se ejerzan con fundamento en esta Ley, se tramitarán y decidirán en procedimiento sumario, conforme a las disposiciones del Código Judicial

Artículo 117.

El titular de derechos reconocidos en la presente Ley, a título originario o derivado, lesionado en su derecho y sin perjuicio de otras acciones que le

correspondan, podrá pedir al Juez que ordene el cese de la actividad ilícita del infractor y exigir la indemnización de los daños materiales y morales causados por la violación

Asimismo podrá solicitar, con carácter previo, la adopción de las medidas cautelares de carácter general establecidas en el Código Judicial y las medidas cautelares de protección urgente indicadas en el Artículo 119 de la presente Ley

Se establece un plazo de cinco (5) años para el ejercicio de la acción civil contados a partir de la fecha en que esta acción pudo ser ejercida

Artículo 118.

El cese de la actividad ilícita podrá comprender

- 1 La suspensión de la utilización infractora
- 2 La prohibición al infractor de reanudarla
- 3 El retiro del comercio de los ejemplares ilícitos y su destrucción

La inutilización de los moldes, planchas, matrices, negativos y demás elementos utilizados exclusivamente para la reproducción ilícita y, en caso necesario, la destrucción de tales instrumentos

El titular del derecho infringido podrá pedir la entrega de los ejemplares

ilícitos y del material utilizado para la reproducción, a precio de costo y a cuenta de la correspondiente indemnización por daños y perjuicios

Artículo 119.

En caso de infracción o violación ya realizada, el Juez podrá decretar, por solicitud del titular lesionado, la medidas cautelares que, según las circunstancias, fuesen necesarias para la protección urgente de tales derechos, entre ellas las siguientes

- 1 El secuestro de los ingresos obtenidos con la utilización ilícita
- 2 El secuestro de los ejemplares ilícitamente reproducción y de los aparatos utilizados para la reproducción
- 3 La suspensión de la actividad de reproducción, comunicación o distribución no autorizadas, según proceda

Las medidas indicadas en este artículo se decretarán si el presunto infractor no acredita por escrito la cesión o licencia correspondiente, o si se le acompaña al Juez un medio probatorio que constituya presunción grave del derecho que se reclama, o si dicha presunción surge de las propias pruebas que el Juez ordene para la demostración del ilícito

En todo caso, el solicitante de las medidas cautelares mencionadas

en este artículo, deberá consignar la fianza o garantía suficiente para responder por los perjuicios y costas que pudiere ocasionar

Artículo 122.

La pena será de dos (2) a cuatro (4) años de prisión para quien

- 1 Reproduzca, con infracción de los Artículos 36 y 39, en forma original o modificada, íntegra o parcialmente, obras protegidas por la presente Ley
- 2 Introduzca en el país, almacene, distribuya, exporte, venda, alquile o ponga en circulación de cualquier otra manera reproducciones ilícitas de las obras protegidas
- 3 Inscriba en el Registro de Derecho de Autor y Derechos Conexos una obra, interpretación o producción ajenas, como si fueran propias, o como de persona distinta del verdadero autor, artista o productor

Artículo 123.

En la misma pena prevista en el artículo precedente incurrirá todo aquel que, sin autorización, reproduzca o copie, por cualquier medio, la actuación de un intérprete o ejecutante, un fotograma, o una emisión de radiodifusión, en todo o en parte, o que introduzca en el país, almacene, distribuya, exporte, venda,

alquile o ponga en circulación de cualquier otra manera, dichas reproducciones o copias

Artículo 124.

Las penas previstas en los artículos anteriores se aumentarán en una tercera (1/3) parte cuando los delitos señalados sean cometidos respecto de una obra, interpretación o producción no destinada a la divulgación, o con usurpación de paternidad, o con información, mutilación u otra modificación que ponga en peligro su dignidad o la reputación de alguna de las personas protegidas por la Ley

Artículo 125.

Como pena accesoria, el Juez impondrá al responsable de cualquiera de los delitos indicados en el presente Capítulo, una multa de mil balboas (B/ 1,000 00) a veinte mil balboas (B/ 20,000 00), de acuerdo con la gravedad de la infracción

Artículo 126.

En todos los delitos previstos en el presente Capítulo, el proceso se iniciará a petición de parte interesada

Anexo No 2'
EMPRESA FOTOGRÁFICA #1
GASTOS DE OPERACIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999 Y 1998

GASTOS DE OPERACIÓN	1999	%	1998	%
Sueldos	5,500	9 5%	6,005	10 4%
Sobretiempo	9	0 0%	51	0 1%
Vacaciones	510	0 9%	594	1 0%
Decimo Tercer Mes	509	0 9%	563	1 0%
Comisiones	0	0 0%	0	0 0%
Seguro Social Patronal	710	1 2%	757	1 3%
Seguro Educativo Patronal	92	0 2%	101	0 2%
Alquiler de Local	12,000	20 8%	12,150	21 0%
Alquiler de Equipos	7,197	12 5%	7,071	12 2%
Impuestos	777	1 3%	203	0 4%
Seguros	990	1 7%	1,494	2 6%
Agua y Energía Eléctnca	2,850	4 9%	2,837	4 9%
Porte Postal	0	0 0%	17	0 0%
Teléfonos, Cables y Telegramas	454	0 8%	507	0 9%
Gastos Bancarios	69	0 1%	35	0 1%
Utiles y Abastos	545	0 9%	1,149	2 0%
Combustibles y Lubricantes	762	1 3%	808	1 4%
Honorarios Profesionales	18,015	31 3%	16,725	28 9%
Propaganda	9	0 0%	524	0 9%
Manejo, Estiba y Acarreo	20	0 0%	88	0 2%
Atencion a Clientes	0	0 0%	0	0 0%
Amortizaciones	0	0 0%	0	0 0%
Depreciación	1,316	2 3%	1,069	1 8%
Reparacion y Mantenimiento de Eq	352	0 6%	633	1 1%
Rep y Mant a Propiedad Arrendada	536	0 9%	557	1 0%
Gastos de Empaques	18	0 0%	503	0 9%
Alimentación	578	1 0%	1,241	2 1%
Transporte de Empleados	289	0 5%	262	0 5%
Trabajos Especiales	3,045	5 3%	1,707	2 9%
Avaluos Judiciales y Licitaciones	0	0 0%	0	0 0%
Intereses Pagados	182	0 3%	5	0 0%
Faltantes y Sobrantes en Caja	78	0 1%	-4	0 0%
Gastos Miscelaneos	10	0 0%	0	0 0%
Bonificación Especial	51	0 1%	114	0 2%
I T B M Tesoro Nacional	61	0 1%	88	0 2%
Cuotas, Donaciones y Suscrpciones	63	0 1%	90	0 2%
TOTAL	57,599	100 0%	57,944	100 0%

Fuente Estados Financieros de la Empresa Fotográfica

Anexo No 3
EMPRESA FOTOGRÁFICA #2
GASTOS DE OPERACIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999 Y 1998

GASTOS DE OPERACIÓN	1999	%	1998	%
Sueldos	9,060	12.3%	12,494	16.1%
Sobretiempo	125	0.2%	520	0.7%
Vacaciones	828	1.1%	1,197	1.5%
Décimo Tercer Mes	834	1.1%	1,153	1.5%
Comisiones	1,175	1.6%	0	0.0%
Seguro Social Patronal	150	0.2%	1,613	2.1%
Seguro Educativo Patronal	7,200	9.8%	210	0.3%
Alquiler de Local	2,468	3.4%	6,700	8.7%
Alquiler de Equipos	953	1.3%	1,890	2.4%
Impuestos	1,133	1.5%	691	1.2%
Seguros	4,813	6.6%	1,334	1.7%
Agua y Energía Eléctrica	25	0.0%	4,216	5.4%
Porte Postal	854	1.2%	23	0.0%
Teléfonos, Cables y Telegramas	623	0.6%	651	0.8%
Gastos Bancarios	1,342	1.8%	273	0.4%
Útiles y Abastos	2,038	2.8%	1,161	1.5%
Combustibles y Lubricantes	29,461	40.1%	1,383	1.8%
Honorarios Profesionales	323	0.4%	21,752	26.1%
Propaganda	345	0.5%	3,669	4.7%
Manejo, Estiba y Acarreo	0	0.0%	632	0.8%
Atención a Clientes	0	0.0%	0	0.0%
Amortizaciones	1,499	2.0%	0	0.0%
Depreciación	3,239	4.4%	993	1.3%
Reparación y Mantenimiento de Eq	510	0.7%	2,298	3.0%
Rep y Mant a Propiedad Arrendada	58	0.1%	956	1.2%
Gastos de Empaques	829	1.1%	2,598	3.4%
Alimentación	73	0.1%	1,222	1.6%
Transporte de Empleados	1,170	1.6%	166	0.2%
Trabajos Especiales	0	0.0%	6,074	7.8%
Avalúos Judiciales y Licitaciones	0	0.0%	0	0.0%
Intereses Pagados	887	1.2%	92	0.1%
Faltantes y Sobrantes en Caja	137	0.2%	59	0.1%
Gastos Misceláneos	0	0.0%	208	0.3%
Bonificación Especial	681	0.9%	389	0.5%
ITBM Tesoro Nacional	310	0.4%	311	0.4%
Cuotas, Donaciones y Suscripciones	278	0.4%	306	0.4%
TOTAL	73,422	100.0%	77,456	100.0%

Fuente: Estados Financieros de la Empresa Fotográfica

Anexo No 4
EMPRESA FOTOGRÁFICA #3
GASTOS DE OPERACION
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999 Y 1998

GASTOS DE OPERACIÓN	1999	%	1998	%
Sueldos	16,170	13.6%	16,501	13.2%
Sobretiempo	413	0.3%	829	0.7%
Vacaciones	1,552	1.3%	1,605	1.3%
Decimo Tercer Mes	1,389	1.2%	1,533	1.2%
Comisiones	0	0.0%	0	0.0%
Seguro Social Patronal	2,080	1.7%	2,157	1.7%
Seguro Educativo Patronal	384	0.3%	282	0.2%
Alquiler de Local	39,930	33.6%	39,930	31.8%
Alquiler de Equipos	2,274	1.9%	2,446	2.0%
Impuestos	1,059	0.9%	553	0.4%
Seguros	1,411	1.2%	1,502	1.2%
Agua y Energia Eléctrica	5,818	4.9%	6,072	4.8%
Porte Postal	46	0.0%	36	0.0%
Teléfonos, Cables y Telegramas	402	0.3%	673	0.5%
Gastos Bancarios	694	0.6%	374	0.3%
Utiles y Abastos	1,698	1.4%	1,716	1.4%
Combustibles y Lubricantes	1,222	1.0%	974	0.8%
Honorarios Profesionales	25,738	21.7%	21,592	17.2%
Propaganda	348	0.3%	3,105	2.5%
Manejo, Estiba y Acarreo	740	0.6%	597	0.5%
Atención a Clientes	0	0.0%	0	0.0%
Amortizaciones	0	0.0%	0	0.0%
Depreciacion	2,521	2.1%	2,167	1.7%
Reparación y Mantenimiento de Eq	4,428	3.7%	1,899	1.5%
Rep y Mant a Propiedad Arrendada	1,316	1.1%	1,172	0.9%
Gastos de Empaques	106	0.1%	3,851	3.1%
Alimentacion	2,003	1.7%	2,632	2.1%
Transporte de Empleados	78	0.1%	160	0.1%
Trabajos Especiales	2,412	2.0%	9,224	7.4%
Avaluos Judiciales y Licitaciones	0	0.0%	0	0.0%
Intereses Pagados	1,012	0.9%	55	0.0%
Faltantes y Sobrantes en Caja	-51	0.0%	-57	0.0%
Gastos Misceláneos	1	0.0%	371	0.3%
Bonificación Especial	1,060	0.9%	624	0.5%
I T B M Tesoro Nacional	380	0.3%	402	0.3%
Cuotas, Donaciones y Suscripciones	246	0.2%	425	0.3%
TOTAL	118,880	100.0%	125,399	100.0%

Fuente: Estados Financieros de la Empresa Fotográfica

Otros Beneficios que obtiene con el Club Tecni Foto:

Al hacerse miembro del Club Tecni Foto recibirá un cupón para el REVELADO DE UN ROLLO GRATIS. En cualquiera de nuestra sucursales.

Los miembros del Club Tecni Foto podrán asistir a un curso gratuito de fotografía básica en Chorrera. los días 29 y 30 de mayo del 2001. Las inscripciones ya están abiertas.

Reciba un 15% de descuento en compra de marcos y álbumes, con solo presentar la tarjeta Club Tecni Foto.



**VISITE NUESTRAS
SUCURSALES DE CLUB
TECNI-FOTO UBICADAS EN:**

VIA ESPAÑA

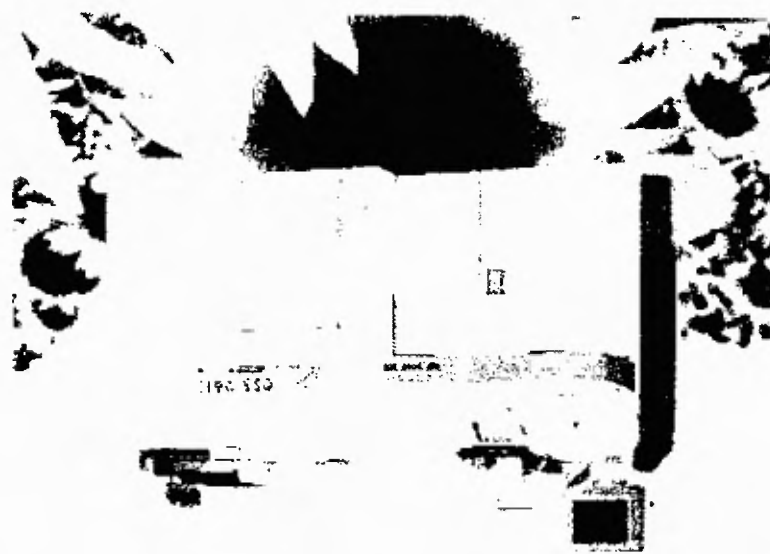
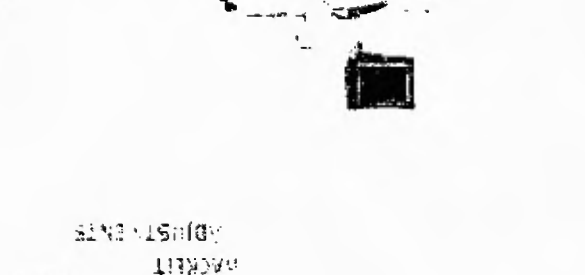
LA CHORRERA

LA CENTRAL

**BIENVENIDOS
AL CLUB**



El Club Tecni Foto es una tarjeta preferencial para los clientes leales de las tiendas Tecni Foto, con la cual los miembros del club podrán obtener beneficios tales como: ofertas, descuentos, regalos, concursos fotográficos, seminarios, etc.



0431-150

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA A NIVEL COMERCIAL:

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Los servicios que brinda la empresa son rapidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los precios de la empresa fotografica son muy altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Variedad de los productos que brinda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Localización de la marca es accesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | La atención que usted recibe es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Como clasificación la calidad de sus fotos es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El revelado en una hora es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ubicación de la empresa es de fácil acceso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Los tributos de esta empresa lo considera moderno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Cómo señalaría las promociones en la empresa fotografica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Como clasificaria al personal en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | En comparacion con la competencia, los precios son altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cada vez que usted utiliza los productos los considera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Las cámaras Kodak son de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La empresa le ofrece relevado en una hora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En comparación con otra empresa fotografica, ¿considera las promociones mas atractivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA A NIVEL COMERCIAL

1	Los servicios que brinda la empresa son rapidos	1	2	3	4	5
2	Los precios de la empresa fotografica son muy altos	1	2	3	4	5
3	Variedad de los productos que brinda	1	2	3	4	5
4	Localizacion de la marca es accesible	1	2	3	4	5
5	La atención que usted recibe es	1	2	3	4	5
6	Como clasificación la calidad de sus fotos.es	1	2	3	4	5
7	El revelado en una hora es	1	2	3	4	5
8	Ubicación de la empresa es de fácil acceso	1	2	3	4	5
9	Los tributos de esta empresa lo considera modemo	1	2	3	4	5
10	Cómo señalaría las promociones en la empresa fotografica	1	2	3	4	5
11	Como clasificaria al personal en la empresa	1	2	3	4	5
12	En comparación con la competencia, los precios son altos	1	2	3	4	5
13	Cada vez que usted utiliza los productos los considera	1	2	3	4	5
14	Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca	1	2	3	4	5
15	Cómo clasificaria la atención personalizada en la empresa	1	2	3	4	5
16	Las cámaras Kodak son de alta calidad	1	2	3	4	5
17	La empresa le ofrece relevado en una hora	1	2	3	4	5
18	¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país?	1	2	3	4	5
19	Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna?	1	2	3	4	5
20	En comparación con otra empresa fotografica, ¿considera las promociones mas atractivas?	1	2	3	4	5

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA A NIVEL COMERCIAL:

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Los servicios que brinda la empresa son rapidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los precios de la empresa fotografica son muy altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Variedad de los productos que brinda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Localización de la marca es accesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | La atención que usted recibe es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Como clasificación la calidad de sus fotos es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El revelado en una hora es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ubicación de la empresa es de fácil acceso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Los tributos de esta empresa lo considera moderno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Cómo señalaría las promociones en la empresa fotografica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Cómo clasificaría al personal en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | En comparación con la competencia, los precios son altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cada vez que usted utiliza los productos los considera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Las cámaras Kodak son de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La empresa le ofrece relevado en una hora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del pais? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Esta empresa, en comparacion con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En comparación con otra empresa fotografica, ¿considera las promociones más atractivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA A NIVEL COMERCIAL

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Los servicios que brinda la empresa son rapidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los precios de la empresa fotografica son muy altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Variedad de los productos que brinda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Localización de la marca es accesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | La atención que usted recibe es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Como clasificación la calidad de sus fotos es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El revelado en una hora es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ubicación de la empresa es de fácil acceso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Los tributos de esta empresa lo considera modemo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Cómo señalaria las promociones en la empresa fotografica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Cómo clasificaria al personal en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | En comparacion con la competencia, los precios son altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cada vez que usted utiliza los productos los considera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cómo clasificaria la atención personalizada en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Las cámaras Kodak son de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La empresa le ofrece relevado en una hora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera modema? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En comparación con otra empresa fotografica, ¿considera las promociones más atractivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA A NIVEL COMERCIAL.

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Los servicios que brinda la empresa son rápidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los precios de la empresa fotográfica son muy altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Variedad de los productos que brinda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Localización de la marca es accesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | La atención que usted recibe es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Como clasificación la calidad de sus fotos es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El revelado en una hora es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ubicación de la empresa es de fácil acceso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Los tributos de esta empresa lo considera moderno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Cómo señalaría las promociones en la empresa fotográfica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Como clasificaría al personal en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | En comparación con la competencia, los precios son altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cada vez que usted utiliza los productos los considera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Las cámaras Kodak son de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La empresa le ofrece revelado en una hora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En comparación con otra empresa fotográfica, ¿considera las promociones más atractivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA A NIVEL COMERCIAL:

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Los servicios que brinda la empresa son rapidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los precios de la empresa fotografica son muy altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Variedad de los productos que brinda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Localizacion de la marca es accesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | La atención que usted recibe es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Como clasificación la calidad de sus fotos es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El revelado en una hora es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ubicación de la empresa es de fácil acceso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Los tributos de esta empresa lo considera moderno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Cómo señalaría las promociones en la empresa fotografica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Cómo clasificaría al personal en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | En comparacion con la competencia, los precios son altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cada vez que usted utiliza los productos los considera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Las cámaras Kodak son de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La empresa le ofrece relevado en una hora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del pais? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En comparación con otra empresa fotografica, ¿considera las promociones mas atractivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA A NIVEL COMERCIAL

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Lós servicios que brinda la empresa son rapidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los precios de la empresa fotografica son muy altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Variedad de los productos que brinda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Localizacion de la marca es accesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | La atención que usted recibe es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Como clasificación la calidad de sus fotos es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El revelado en una hora es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ubicación de la empresa es de facil acceso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Los tributos de esta empresa lo considera moderno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Cómo señalaría las promociones en la empresa fotografica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Cómo clasificaría al personal en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | En comparacion con la competencia, los precios son altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cada vez que usted utiliza los productos los considera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Las cámaras Kodak son de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La empresa le ofrece relevado en una hora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En comparación con otra empresa fotografica, ¿considera las promociones mas atractivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA A NIVEL COMERCIAL.

1	Los servicios que brinda la empresa son rápidos	1	2	3	4	5
2	Los precios de la empresa fotografica son muy altos	1	2	3	4	5
3	Variedad de los productos que brinda	1	2	3	4	5
4	Localizacion de la marca es accesible	1	2	3	4	5
5	La atención que usted recibe es	1	2	3	4	5
6	Como clasificación la calidad de sus fotos es	1	2	3	4	5
7	El revelado en una hora es	1	2	3	4	5
8	Ubicación de la empresa es de fácil acceso	1	2	3	4	5
9	Los tributos de esta empresa lo considera moderno	1	2	3	4	5
10	Cómo señalaría las promociones en la empresa fotográfica	1	2	3	4	5
11	Cómo clasificaría al personal en la empresa	1	2	3	4	5
12	En comparacion con la competencia, los precios son altos	1	2	3	4	5
13	Cada vez que usted utiliza los productos los considera	1	2	3	4	5
14	Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca	1	2	3	4	5
15	Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa	1	2	3	4	5
16	Las cámaras Kodak son de alta calidad	1	2	3	4	5
17	La empresa le ofrece relevado en una hora	1	2	3	4	5
18	¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país?	1	2	3	4	5
19	Esta empresa, en comparacion con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna?	1	2	3	4	5
20	En comparación con otra empresa fotográfica, ¿considera las promociones mas atractivas?	1	2	3	4	5

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA A NIVEL COMERCIAL

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Los servicios que brinda la empresa son rápidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los precios de la empresa fotográfica son muy altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Variación de los productos que brinda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Localización de la marca es accesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | La atención que usted recibe es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Como clasificación la calidad de sus fotos es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El revelado en una hora es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ubicación de la empresa es de fácil acceso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Los tributos de esta empresa lo considera moderno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Cómo señalaría las promociones en la empresa fotográfica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Cómo clasificaría al personal en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | En comparación con la competencia, los precios son altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cada vez que usted utiliza los productos los considera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Las cámaras Kodak son de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La empresa le ofrece revelado en una hora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En comparación con otra empresa fotográfica, ¿considera las promociones más atractivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA A NIVEL COMERCIAL:

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Los servicios que brinda la empresa son rápidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los precios de la empresa fotográfica son muy altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Variedad de los productos que brinda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Localización de la marca es accesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | La atención que usted recibe es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Como clasificación la calidad de sus fotos es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El revelado en una hora es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ubicación de la empresa es de fácil acceso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Los tributos de esta empresa lo considera moderno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Como señalaría las promociones en la empresa fotográfica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Como clasificaría al personal en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | En comparación con la competencia, los precios son altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cada vez que usted utiliza los productos los considera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Las cámaras Kodak son de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La empresa le ofrece revelado en una hora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En comparación con otra empresa fotográfica, ¿considera las promociones más atractivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA A NIVEL COMERCIAL:

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Los servicios que brinda la empresa son rápidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los precios de la empresa fotografica son muy altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Variedad de los productos que brinda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Localizacion de la marca es accesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | La atención que usted recibe es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Como clasificacion la calidad de sus rotos es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El revelado en una hora es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ubicación de la empresa es de fácil acceso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Los tributos de esta empresa lo considera moderno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Cómo señalaría las promociones en la empresa fotografica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Cómo clasificaría al personal en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | En comparación con la competencia, los precios son altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cada vez que usted utiliza los productos los considera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Las cámaras Kodak son de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La empresa le ofrece revelado en una hora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En comparación con otra empresa fotografica, ¿considera las promociones más atractivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRAFICA A NIVEL COMERCIAL

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Los servicios que brinda la empresa son rapidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los precios de la empresa fotografica son muy altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Variedad de los productos que brinda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Localización de la marca es accesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | La atención que usted recibe es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Como clasificación la calidad de sus fotos es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El revelado en una hora es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ubicación de la empresa es de fácil acceso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Los tributos de esta empresa lo considera moderno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Cómo señalaría las promociones en la empresa fotografica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Como clasificaría al personal en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | En comparación con la competencia, los precios son altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cada vez que usted utiliza los productos los considera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Las cámaras Kodak son de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La empresa le ofrece relevado en una hora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En comparación con otra empresa fotografica, ¿considera las promociones más atractivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA A NIVEL COMERCIAL:

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|-----|-----|-----|
| 1 | Los servicios que brinda la empresa son rápidos | 1 | 2 | 3 | (4) | 5 |
| 2 | Los precios de la empresa fotográfica son muy altos | 1 | 2 | 3 | 4 | (5) |
| 3 | Variedad de los productos que brinda | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| 4 | Localización de la marca es accesible | 1 | 2 | 3 | (4) | 5 |
| 5 | La atención que usted recibe es | 1 | 2 | 3 | (4) | 5 |
| 6 | Como clasificación la calidad de sus fotos es | 1 | 2 | 3 | (4) | 5 |
| 7 | El revelado en una hora es | 1 | 2 | 3 | 4 | (5) |
| 8 | Ubicación de la empresa es de fácil acceso | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| 9 | Los tributos de esta empresa lo considera moderno | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| 10 | Cómo señalaría las promociones en la empresa fotográfica | 1 | 2 | 3 | (4) | 5 |
| 11 | Cómo clasificaría al personal en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | (5) |
| 12 | En comparación con la competencia, los precios son altos | 1 | 2 | 3 | 4 | (5) |
| 13 | Cada vez que usted utiliza los productos los considera | 1 | 2 | 3 | (4) | 5 |
| 14 | Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca | 1 | 2 | 3 | 4 | (5) |
| 15 | Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | (5) |
| 16 | Las cámaras Kodak son de alta calidad | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| 17 | La empresa le ofrece revelado en una hora | 1 | 2 | 3 | (4) | 5 |
| 18 | ¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país? | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| 19 | Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna? | 1 | 2 | (3) | 4 | 5 |
| 20 | En comparación con otra empresa fotográfica, ¿considera las promociones más atractivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA A NIVEL COMERCIAL

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Los servicios que brinda la empresa son rápidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los precios de la empresa fotografica son muy altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Variedad de los productos que brinda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Localización de la marca es accesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | La atención que usted recibe es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Como clasificación la calidad de sus folios es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El revelado en una hora es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ubicación de la empresa es de fácil acceso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Los tributos de esta empresa lo considera modemo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Cómo señalaría las promociones en la empresa fotografica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Cómo clasificaría al personal en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | En comparacion con la competencia, los precios son altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cada vez que usted utiliza los productos los considera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Las cámaras Kodak son de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La empresa le ofrece relevado en una hora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En comparación con otra empresa fotografica, ¿considera las promociones más atractivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FOTOGRÁFICA A NIVEL COMERCIAL

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Los servicios que brinda la empresa son rápidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Los precios de la empresa fotográfica son muy altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Variedad de los productos que brinda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Localización de la marca es accesible | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | La atención que usted recibe es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Como clasificación la calidad de sus fotos es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | El revelado en una hora es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Ubicación de la empresa es de fácil acceso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Los tributos de esta empresa lo considera moderno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Cómo señalaría las promociones en la empresa fotográfica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Como clasificaría al personal en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | En comparación con la competencia, los precios son altos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Cada vez que usted utiliza los productos los considera | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Cada vez que usted visita la empresa hay la marca que busca | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Cómo clasificaría la atención personalizada en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Las cámaras Kodak son de alta calidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | La empresa le ofrece revelado en una hora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | ¿Considera usted ubicar esta empresa en otra parte del país? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Esta empresa, en comparación con las tiendas Kodak World, ¿la considera moderna? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | En comparación con otra empresa fotográfica, ¿considera las promociones más atractivas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |