



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

INGENIERÍA EN EMPRESAS

MODALIDAD DUAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN EMPRESAS

TEMA:

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL PARA GENERAR VENTAJAS
COMPETITIVAS EN LA EMPRESA INDUGRAF, PARA EL MERCADO DE IMPRESIONES
DE TEXTOS A NIVEL NACIONAL, PERIODO 2014**

AUTOR:

Luis Antonio Alta Tierra

Riobamba – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo fue revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación

Ing. Harold Alexis Zabala Jarrin

Ing. Gladis Lucía Cazco Balseca

DIRECTOR DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORIA

Soy responsable de las ideas y los resultados expuestos en este Trabajo de Titulación y el patrimonio intelectual de la misma pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Luis Antonio Alta Tierra

DEDICATORIA

A Dios, quien ha guiado y bendecido cada uno de mis pasos en todos los aspectos de mi vida.

A mi pequeña familia, en especial a mis padres quienes han sido ejemplo de trabajo y esfuerzo tesoneros, mediante los cuales han permitido mi superación personal y profesional

Luis Antonio Alta Tierra

AGRADECIMIENTO

A mi familia por todo el esfuerzo que han realizado en busca de un mejor futuro para mí, a mis maestros por todos los conocimientos impartidos los cuales han ayudado a forjar mi calidad profesional

Luis Antonio Alta Tierra.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	ii
Certificación del Tribunal.....	ii
Certificación de Autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Gráficos	ix
Índice de Anexos	ix
Resumen Ejecutivo	x
Summary	xi
Introducción.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA.....	5
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	5
1.1.1. Formulación del problema.	5
1.1.2. Delimitación del Problema.....	6
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3. OBJETIVOS.....	7
1.3.1. Objetivo General.	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	9
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	9
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	9
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEORICA.....	13
2.2.1. Gestión Comercial	13
2.2.2. Comunicación Integrada del Marketing	15
2.2.3. STP “Segmentar, Enfocar y Posicionar”	16
2.2.4. Ventaja Competitiva “Las Fuerzas de Michael Porter”	17
2.2.5. Definición de Términos Básicos.....	24

2.3.	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	29
2.4.	VARIABLES	30
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....		31
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA	31
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	32
3.5.	VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS O IDEA A DEFENDER	33
CAPÍTULO IV. MARCO PROPOSITIVO.....		34
4.1.	METODOLOGÍA	34
4.1.1.	ANÁLISIS EXTERNO	34
4.1.2.	ANÁLISIS INTERNO	36
4.1.3.	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	40
4.2.	PROPUESTA “SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL”	58
4.2.1.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	58
4.2.2.	ALCANCE DE LA PROPUESTA.	59
4.2.3.	DELIMITACIÓN DE LA PROPUESTA.	59
4.2.4.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	59
4.2.4.1.	Estrategias del Marketing.....	61
4.2.4.1.1.	Estrategias de Producto	64
4.2.4.1.2.	Estrategias de Promoción	71
4.2.4.1.3.	Estrategias de Plaza.....	84
4.2.4.2.	Presupuesto General de Estrategias.....	86
4.2.4.3.	Cronograma de Aplicación.....	87
CONCLUSIONES		88
RECOMENDACIONES.....		89
BIBLIOGRAFÍA.....		90
ANEXOS.....		903

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Determinación del Universo.....	32
Tabla N° 2. Matriz Análisis FODA	40
Tabla N° 3. FODA Evaluación Interna	41
Tabla N° 4. Calificación de Fortalezas en Evaluación Interna	42
Tabla N° 5. Calificación de Debilidades en Evaluación Interna	43
Tabla N° 6. FODA Evaluación Externa.....	43
Tabla N° 7. FODA Calificación de Oportunidades en Evaluación Externa.....	44
Tabla N° 8. FODA Calificación de Amenazas en Evaluación Externa.....	44
Tabla N° 9. FODA Resumen de Fortalezas y Debilidades Principales	45
Tabla N° 10. FODA Resumen de Oportunidades y Amenazas	45
Tabla N° 11. Matriz Importancia Desempeño	46
Tabla N° 12. Matriz de Ansoff	48
Tabla N° 13. Necesidad de Consumo	49
Tabla N° 14. Requerimientos para Consumo	50
Tabla N° 15. Mercado de Ingresos Potenciales	51
Tabla N° 16. Competencia.....	52
Tabla N° 17. Demanda.....	53
Tabla N° 18. Satisfacción	54
Tabla N° 19. Posicionamiento	55
Tabla N° 20. Canal para el posicionamiento	56
Tabla N° 21. Expectativas del Cliente Potencial	57
Tabla N° 22. Perfil del Cliente Potencial.....	61
Tabla N° 23. Perfil del Cliente Potencial	62
Tabla N° 24. Segmentación del Cliente Potencial.....	64
Tabla N° 25. Cadena de Abastecimiento	65
Tabla N° 26. Presupuesto de Adquisiciones.....	68
Tabla N° 27. Kardex para Bodegas	69
Tabla N° 28. Inventario de producto Terminado.....	71
Tabla N° 29. Cadena de Abastecimiento	71

Tabla N° 30. Merchandesing	72
Tabla N° 31. Merchandesing	73
Tabla N° 32. Telemercadeo	76
Tabla N° 33. Telemercadeo	78
Tabla N° 34. Telemercadeo - Viral.....	79
Tabla N° 35. Socialización	80
Tabla N° 36. Telemercadeo - Viral.....	81
Tabla N° 37. Telemercadeo - Viral.....	82
Tabla N° 38. Co - Auspicios	84
Tabla N° 39. Telemercadeo - Viral.....	85
Tabla N° 40. Presupuesto para Estrategias	87
Tabla N° 41. Cronograma de Aplicación.....	88

ÍNDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 1. Mapa de Posicionamiento	47
Grafico N° 2. Necesidade de Consumo	49
Grafico N° 3. Demanda	53
Grafico N° 4. Satisfacción	54
Grafico N° 5. Posicionamiento	55
Grafico N° 6. Canal para Posicionamiento	56
Grafico N° 7. Diseño del Producto	70
Grafico N° 8. Diseño de Empaque de Producto	70
Grafico N° 9. Diseño de Volante Publicitario INDUGRAF.....	75
Grafico N° 10. Diseño de Material POP.....	75

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Encuesta a Mercado Potencial	93
--	----

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como finalidad lograr la madurez comercial de la organización; Logrando un compendio de información a partir de datos endógenos y exógenos los cuales respaldan, permiten y facultan el desarrollo del estudio, así como la creación de procesos congruentes con los objetivos de cambio, relevantes para el apalancamiento de la empresa hacia mercados sólidos, crecientes y beneficiosos.

Esto a través de un servicio de impresión satisfactor de necesidades, al precio más adecuado, en el lugar y momentos más oportunos y con un mensaje apropiado.

En el estudio de mercado se determinó que existe un gran porcentaje de demanda insatisfecha, generando una oportunidad para nuestra organización y su inserción a este mercado.

Realizando un estudio técnico endógeno se determinó que existen factores los cuales son mejorables e imprescindibles para generar ventajas competitivas de corto y largo plazo sobre la competencia.

Analizando la estructura comercial se plantea identificar y establecer estrategias, políticas y actividades funcionales, basadas en términos de calidad total, llevando a efectuar eficientemente los procesos con la finalidad de satisfacer al mercado potencial

Los resultados obtenidos en los estudios confirman que es totalmente viable la aplicación y desarrollo del proyecto, ya que el mismo está orientado a mejorar la eficiencia comercial de esta empresa y por consiguiente el incremento de la rentabilidad de la misma.

SUMMARY

This research has the objective to achieve the commercial maturity of the organization, making a compendium of information from endogenous and exogenous data which support, enable and authorize the development of the study, as well as the creation of consistent processes with the objectives of change, relevant to the leverage of the company markets toward solid, growing and beneficial.

This through a print service satisfier of needs, the price more appropriate, in the place and moments more timely with an appropriate message.

In the market study found that there is a large percentage of unsatisfied demand, creating an opportunity for our organization and its insertion into this market.

Conducting a technical study endogenous was determined that there are factors which are upgradeable and essential to generate competitive advantages of short and long term on the competition.

Analyzing the marketing structure it considers to identify and establish strategies, policies and functional activities, based on terms of total quality; leading to carry out processes efficiently in order to satisfy the potential market.

The results obtained in the studies confirm that implementation and development of the project, is completely viable since it is designed to improve the trade efficiency of this company and therefore increasing the profitability of it.

INTRODUCCIÓN

Industria Gráfica INDUGRAF Cía. Ltda., es fundada en Septiembre del año 2003, con la finalidad de constituirse como un centro de impresión digital y copiado; Así como también de diseño y la prestación de los productos y servicios que ofrece la organización hacia el mercado nacional.

Sus primeros pasos en el mercado de impresión fueron a través del cumplimiento de pequeños convenios con micro empresas y personas naturales de la ciudad. A partir de los cuales se siguieron generando nuevas coyunturas de comercialización, mismas que le permitieron ganar fama empresarial

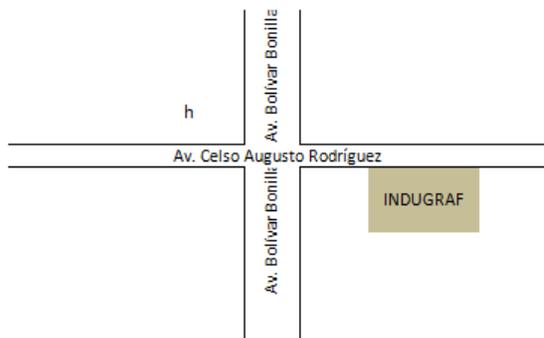
Es así que INDUGRAF Cía. Ltda., respaldada en la fidelidad de sus clientes, su experiencia, su capacidad negociadora, y sus ganas de crecer, consolida un sistema de producción continuo y de gran escala mediante el cual se presenta de cara al mercado ofreciendo productos y servicios basados en conceptos de calidad y economías de escala

En la actualidad INDUGRAF es una gran empresa, con coyunturas de producción y comercialización en varias ciudades y provincias a nivel nacional; Una organización la cual con tan pocos años el mercado ha logrado crecer de manera vertiginosa, para así ofrecer: impresiones en offset de gran volumen para folletos, libros, mapas y publicidad impresa, entre otra gran variedad de trabajos de impresión, los cuales siempre han buscado satisfacer los más exigentes gustos.

Puntualizando que con grandes expectativas se avizora a que su producto estrella sea el servicio de impresión para libros y folletos.

Ubicación Geográfica.

La empresa “INDUGRAF” está ubicada en el Parque Industrial Riobamba; Av. Celso Augusto Rodríguez y Av. Bolívar Bonilla; Lote 1 A, Mz “J”.



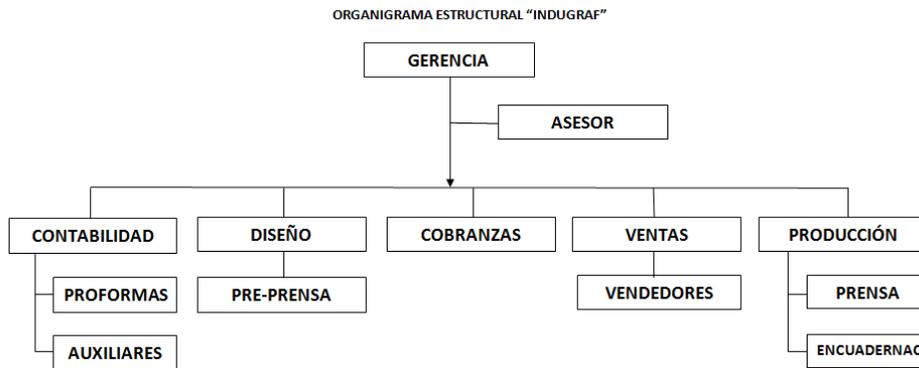
Misión.

Proporcionar servicios de calidad, con los mejores diseños, que conjugando conceptos de eficacia y eficiencia en todos los aspectos organizacionales, permitan satisfacer las expectativas del cliente.

Visión.

Convertirnos en una empresa grafica líder y expandir nuestro mercado, imponiendo la calidad de nuestros productos en todo el territorio nacional. Para el año 2015.

Estructura Orgánica.



A lo largo de la historia económica, la empresa ha debido atravesar por variados cambios los cuales le han hecho evolucionar. Dichas modificaciones y avances estuvieron focalizados desde un inicio a la consecución de grandes niveles de venta y con ello ingresos monetarios representativos, lo suficientemente redituables como para hablar de evolución en el sector industrial

Sin embargo, estas condiciones de alta rentabilidad y cuantiosos porcentajes de crecimiento, fueron el resultado de un mercado uniforme, con poca variabilidad y bajos niveles de exigencia; Junto con ello se puede resaltar el hecho de no contar con el apareamiento y crecimiento constante de la competencia. Aspectos los cuales se los relacionaba como: producción, venta y consumo en masa

Hoy en día las condiciones del mercado han cambiado, puesto que mientras que antes se hablaba de producción, venta y consumo en masa, en la actualidad se debe relacionar a la empresa con conceptos tales como la producción, venta y consumo focalizados y especializados; Siendo el fin primordial no solo llegar al mercado meta, sino que fidelizarlo a través del cumplimiento y/o satisfacción de sus necesidades, deseos y expectativas

Es así que las organizaciones deben generar sistemas de gestión comercial eficientes, sistemas comerciales que sean capaces de anticiparse a los cambios del entorno, superen a la competencia y logren captar la atención del mercado objetivo más bien conocido como target. Esto último por medio de la creación de productos y/o servicios satisfactorios, acordes a las exigencias del mercado, así como también de factores (campañas publicitarias) que sean capaces de potencializarlos hacia la consecución de un mayor alcance

Desde esta perspectiva el presente trabajo “Propuesta de un Sistema de Gestión Comercial para generar ventajas competitivas en la empresa INDUGRAF, para el mercado de impresiones de textos a nivel nacional, periodo 2014” tiene como propósito fundamental diseñar un sistema de mejora continua en el área de mercadeo; “Un sistema que permita obtener un producto que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes, con un precio adecuado, con el mensaje apropiado y un programa de distribución que coloque al producto en el lugar y tiempo correctos” (Tompson, 2005).

Así, esta investigación se constituye en el fundamento teórico de respaldo universitario, que garantiza la conjugación y aplicación de la ciencia con la práctica. Debido a que el mismo establece los lineamientos técnicos a seguir y aplicar para la consecución de los objetivos planteados, altamente ligados a las metas organizacionales; Para la consecución de los mismos se llevarán a cabo las siguientes actividades:

Un análisis situacional que contempla el estudio de aspectos endógenos (históricos de ventas, estructura comercial, estructura de precios) y aspectos exógenos (segmentos, estructura del mercado, radiografía de la competencia).

Mismos que acompañados de un análisis “ANÁLISIS MATRICIAL”, se constituyen en los insumos angulares a continuación de los cuales se estructuran las estrategias más adecuadas para dar cumplimiento al fin tácito “Incrementar la rentabilidad empresarial.”

CAPITULO I. EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Siendo la comunicación una necesidad que nació con el hombre; el pasar del tiempo y los avances de la civilización, la han convertido en el eje relacional por medio del cual, los entes interactúan con la finalidad de transmitir sus ideas, ponencias, vivencias, ofertas en razón de establecer el vínculo para la consecución de sus objetivos.

A nivel mundial, la idealización de la comunicación como eje de la interacción humana permitió la invención de diferentes medios de comunicación, por ejemplo: los televisivos, radiales y “escritos”, que a través de una correcta aplicación, tienen en el entorno la función de causar un impacto tal, que hace la diferencia entre el éxito y la ineficiencia en cuanto la transmisión clara del mensaje

Esta percepción no pasa desapercibida por los países sudamericanos, razón por la cual en la actualidad, personas, empresas, organizaciones de nuestro entorno han entrado en un proceso de concientización comunicativa, en relación a la cual se implementan estrategias de transmisión y captación de información para atender de mejor manera los requerimientos de clientes y beneficiarios.

En relación a lo antes mencionado, en Ecuador se vive un proceso de impulsación mediante el cual, las empresas públicas y privadas buscan el liderato de participación y captación de clientes a fin de satisfacer sus requerimientos empresariales internos. Por esta razón la empresa INDUGRAF debe estructurar un plan maestro, mediante el cual se pueda captar gran cantidad de mercado.

1.1.1. Formulación del problema.

¿La estructuración de un Sistema de Gestión Comercial permitirá generar ventajas competitivas en la empresa “Indugraf” para posicionarse de manera positiva en el mercado de impresiones de textos a nivel nacional e incrementar su nivel de ventas?

Actualmente en la empresa se han emprendido estrategias de expansión y diversificación en el mercado, esto con la finalidad de incrementar su cuota de participación, dar a conocer su actividad comercial y acrecentar su nivel de ingresos. Sin embargo cabe recalcar que esta estrategia no ha sido sostenible en el tiempo debido básicamente al poco acompañamiento a la fuerza de ventas, obteniéndose como efecto un coste de discrepancia alto, generado por que los “mercados aperturados no vuelven a adquirir los productos ya que la marca no está plenamente posicionada” (Elias, 2013)

Es decir a consecuencia de no coadyuvar con campañas publicitarias que generen una permanencia de la marca en la mente del consumidor (posicionamiento), el “branding corporativo” (Capriotti, 2009) no ha podido ser apuntalado para llegar a un ideal en el cual el objetivo fundamental no sea “solo de vender una vez, sino que lo más importante sea volver a vender al mismo adquirente anterior” (Valdivia, 2012)

1.1.2. Delimitación del Problema.

Esta investigación se desarrollará en el área comercial de la empresa Indugraf y en las principales editoriales a nivel nacional durante el periodo 2014.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha considerado de gran importancia desarrollar un sistema de gestión comercial para generar ventajas competitivas en la empresa Indugraf, para el mercado de impresiones de textos a nivel nacional, periodo 2014. Con la finalidad de aportar alternativas las cuales enmarcadas en conceptos tales como: la comunicación integrada del marketing, el sistema STP, y ventaja competitiva, permitan estructurar a nivel organizacional maniobras de nivel estratégico así como operativas fácilmente aplicables; que a partir de la utilización de indicadores de gestión logren establecer las directrices para mejorar los resultados y alcanzar una mayor participación en el mercado de impresiones de textos

La aplicación de estrategias de comercialización creará en la mente del comprador el sentido de pertenencia con la marca, reduciéndose considerablemente el coste de discrepancia por la pérdida de mercado, maximizando los recursos de inversión, mejorando el nivel de ingresos y consiguiendo una posición de participación fuerte (Elias, 2013)

Cabe recalcar que esto podrá incluso ayudar para la rápida diversificación de mercados, fortaleciendo el crecimiento que ha alcanzado la empresa, convirtiéndolo en un desarrollo sostenible que gracias a la participación conjunta de las áreas apuntale a la organización hacia perspectivas comerciales aún más atractivas (Capriotti, 2009)

Razón por la cual se constituye en un proyecto de gran relevancia para la empresa ya que no solo provee de un mejoramiento sistémico de la parte comercial, sino que también administra las directrices para una verdadera construcción de nivel comercial.

Esta propuesta es factible ya que beneficiará a la empresa “Indugraf”, en el área comercial, para lo cual se cuenta con el total apoyo institucional.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General.

Estructurar un sistema de gestión comercial para la empresa INDUGRAF, a través del análisis de los factores críticos de éxito para identificar ventajas competitivas, que permitan consolidar a la organización como una empresa líder en el mercado de impresiones de textos a nivel nacional.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un estudio de mercado para conocer el posicionamiento y la aceptación del producto.
- Realizar un análisis matricial para determinar puntos fuertes y puntos débiles de la organización.

- Realizar un análisis del mix de producto de la organización.
- Determinar factores críticos de éxito congruentes con la empresa y el mercado.
- Constituir programas concretos que nos permitan llegar al mercado meta con un producto satisfactor de necesidades y deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado, y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.
- Establecer un sistema de evaluación, control y retroalimentación.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos.

a) EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo adelantar un análisis y diagnóstico de la estructura comercial de algunas empresas familiares colombianas, para la formulación de un modelo de gestión, que les permita enfrentar los retos del mercado. Se tomó como unidad de análisis treinta empresas de diferentes sectores productivos y como unidad de trabajo a tres: Pizano S.A, Corventas de Colombia Ltda. Ferretería Sicar Ltda. Se utilizaron como instrumentos de recolección de la información, la encuesta estructurada y la entrevista personal abierta e histórica. El trabajo de campo arrojó que el 33% de las empresas familiares llegaron a la segunda generación y sólo el 13% alcanzaron la tercera, lo cual, indica su fragilidad al no estar dispuesto al cambio de los procesos empresariales, la dinámica y la flexibilización de la gestión comercial y administrativa. Fueron identificados como factores críticos la escasa investigación de mercados y de planes de mercadeo, la débil incorporación de sistemas de distribución y logística, el uso incipiente de estrategias promocionales y la poca aplicación de sistemas de información comercial. El impacto del clima organizacional en el sistema comercial redujo la posibilidad de crecimiento y la falta de integración de los procesos imposibilitó la identificación y el ofrecimiento de valores agregados de la cadena productiva. A partir de las debilidades, se formuló un modelo de gestión comercial, con el fin de proponer políticas y estrategias de fortalecimiento, que les permita a las empresas familiares mayores niveles de competitividad y sostenibilidad.

Palabras clave: Familia empresaria, modelo de gestión, sucesión, competitividad.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El estudio adelantado permitió identificar en las empresas familiares, los elementos que predominan en ellas, con el propósito de establecer características esenciales.

De los datos obtenidos respecto del período de constitución de las empresas (Tabla 1), se puede concluir que el 20% fueron fundadas con anterioridad a la década de los ochenta, manteniéndose vigentes, consolidándose y logrando un reconocimiento en el mercado. El 73% de las empresas fueron creadas en las últimas tres décadas, lo que demuestra el incremento de la iniciativa empresarial. Sobre el particular, los estudios reflejan que una de las causas fundamentales de la baja expectativa de permanencia en el mercado de los negocios familiares, se debe a que los directivos toman muy tarde o, sencillamente, no toman decisiones para asegurar la vitalidad de sus compañías en un entorno competitivo, cada vez más dinámico y complejo (Torres & Escobar, 2003).

Bajo esta concepción, el punto de partida es el estudio y/o la investigación del mercado técnicamente delimitado, para definir su cobertura, alcance y penetración, lo que hará posible el análisis del consumidor y de la competencia, la obtención de información veraz, confiable y oportuna para la formulación y desarrollo de un plan de operaciones comerciales, en el cual, se identifiquen, se diseñen y se operacionalicen procesos y estrategias proyectadas en el tiempo e integradas a la cadena de valor.

El sistema de distribución y de logística, se constituye en la base esencial de las operaciones comerciales. En su estructura contempla el manejo adecuado de un sistema de informacional comercial (SIC), el diseño de empaques, envases y embalajes, la toma y entrega de pedidos, la facturación y el control de calidad, el almacenamiento y el transporte.

El proceso integrado de venta es un factor primordial que se debe cualificar y cuantificar de manera permanente y precisa; es necesario analizar su línea de operación y desarrollo en lo

sicológico, técnico, promocional, administrativo y, en general, se hace necesario efectuar pronósticos y proyección de ventas, para la toma de decisiones.

Las estrategias de comunicación y de publicidad sustentan la imagen y el posicionamiento de la empresa, por tal razón, la selección de medios, los canales de difusión, la promoción y las relaciones públicas son el soporte estructural de la gestión comercial de las empresas, por tanto, estrategias como el merchandising, el empoderamiento, las alianzas estratégicas; entre otras, se deben constituir como sus herramientas esenciales.

Conflicto de intereses: El manuscrito fue preparado y revisado con la participación de todos los autores, quienes declaramos que no existe ningún conflicto de intereses que ponga en riesgo la validez de los resultados presentados. Financiación: Este estudio fue financiado por la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A.(SAndoval & Guerrero, 2010)

b) Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios

Resumen

Este artículo tiene por objetivo proponer un modelo conceptual para la gestión y evaluación de la innovación en las empresas del sector servicios. La metodología utilizada para desarrollar esta investigación fue en primer lugar la revisión bibliográfica, luego se analizaron y evaluaron las teorías relacionadas, luego de contrastar esta información se desarrolló un modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas de servicios. El modelo propuesto se fundamenta en los modelos de excelencia de gestión y los utilizados para gestionar y medir la innovación en las empresas; consiste en valorar siete dimensiones, 7D's, en las empresas de servicios, a saber: Liderazgo, Planificación estratégica, Satisfacción de Clientes, Procesos, Organización, Competencias del Recurso Humano y Responsabilidad Social, evaluadas en dos escalas, una del 1 al 5 y la otra por %

de cumplimiento. Como conclusiones de este artículo se tiene que el modelo conceptual propuesto constituye un aporte teórico para la gestión de la innovación en el sector servicios, el cual considera los aspectos administrativos, operativos y de resultados, indispensables para la competitividad de las empresas del sector servicios; y las siete dimensiones propuestas por el modelo 7D's deben interactuar simultáneamente para alcanzar la innovación del servicio esperada por los clientes.

Palabras clave: Sector servicios, modelo conceptual, medición de la innovación, innovación, excelencia de gestión.

Conclusiones

Existe escasa literatura e investigaciones relacionadas con la gestión de la innovación en el sector servicios; el establecimiento del estado del arte en este tema, le da pertinencia y vigencia al modelo propuesto, así mismo, permitió delinear las bases conceptuales que sustentan dicho modelo.

El origen conceptual del modelo 7D's se enmarca en las características de las empresas del sector servicios, los modelos de excelencia empresarial, las herramientas para medir la innovación y la calidad de servicio.

El modelo 7D's para evaluar la gestión de la innovación en las empresas del sector servicios, es una herramienta de evaluación interna para las empresas. Cada una de las siete dimensiones del modelo 7D's, se derivaron de las bases conceptuales de los modelos de excelencia de gestión, de calidad de servicios y los de gestión de la innovación; Considerando los criterios gerenciales básicos para las empresas de servicios como son la gerencia de los procesos, la infraestructura de los procesos y los resultados esperados por los clientes.

El modelo 7D's propuesto para la gestión de la innovación en el sector servicios, lo conforman siete dimensiones: Liderazgo, Planificación Estratégica, Procesos, Organización, Satisfacción de Clientes, Competencias del Recurso Humano y Responsabilidad Social. Es decir, para evaluar la gestión la innovación en las empresas del sector servicios, se deben valorar estas siete dimensiones.

Los modelos de innovación en servicios desarrollados hasta la fecha, solo abordan el tema de los tipos de innovación que pueden ocurrir en las empresas de servicios; El modelo 7D's se orienta hacia la evaluación de la gestión interna del negocio de servicio, planteando además criterios cuantitativos y cualitativos que permitan una mejor interpretación de los resultados de la evaluación.

En las empresas de servicio, las siete dimensiones propuestas por el modelo 7D's deben interactuar simultáneamente para alcanzar la calidad del servicio esperado por los clientes. Por lo tanto, los directivos deben esforzarse para que cada una de estas dimensiones tenga un grado de desempeño óptimo, a objeto que se puedan superar las expectativas del cliente.(Arzola & Mejías , 2007)

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Gestión Comercial

Desde la Revolución industrial, época determinante en el progreso económico global, se han visto modificaciones extraordinarias a las antiguas formas de hacer negocios, que ya sean determinadas por la ley o la costumbre ha originado nuevas formas de organizaciones empresariales.

Permitiendo de esta manera la adaptabilidad de las diferentes ramas industriales y empresariales a diversos contextos en los cuales se ha logrado funcionar con eficacia y eficiencia, alcanzando metas y objetivos planificados. Para ello ha sido fundamental

requerir de procesos administrativos encaminados a proyectar, organizar, controlar y coordinar las diversas áreas y actividades organizacionales (Martínez & Pérez, 2009).

A través del tiempo ha surgido cierta confusión entre los términos gestión, dirección y administración, la cual en alguna medida ha estado determinada por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga, por ello resulta procedente dejar establecido que para los fines investigativos estos conceptos son sinónimos y pueden emplearse indistintamente

Por otra parte, Chiavenato expone que: “La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La administración trata del planteamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización” (Chiavenato, 1994)

Así mismo Koontz manifiesta que la administración, “...es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual las personas trabajen juntas en grupos, alcanzando con eficiencia las metas seleccionadas”. (Koontz, 1993)

Autores como Kotler plantean que “La gestión de marketing es el proceso que convierte los planes de marketing en acciones concretas y asegura que tales acciones se lleven a cabo de forma que se logren los objetivos contemplados en el plan”. (Kotler, 2006) Por su parte, Gorostegui dice: “Gestionar consiste esencialmente en hacer que las personas de la organización cumplan sus funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados”. (Gorostegui, 2006)

En síntesis debe concebirse a la Gestión Comercial como un proceso planificado; ejecutado secuencial y ordenadamente desde la concepción de la idea del producto o servicio hasta el momento en el que el cliente ha consumido el mismo, en donde a través de la utilización coordinada de los recursos, la participación conjunta de todos los miembros y áreas de la

empresa, en donde basados en términos como la eficacia y la eficiencia en la acción de actividades se cumpla con los objetivos planteados en función de llegar al cliente con un bien o servicio que cumpla con sus expectativas o necesidades

2.2.2. Comunicación Integrada del Marketing

“Conocida también como Mezcla de promoción, es la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing” (Hernández, 2007)

“Según Hernández existen 2 factores que apoyan el cambio en las comunicaciones actuales:

1. Desarrollo del marketing dirigido, por medio del cual se cultivan relaciones más estrechas con los clientes en micromercados más definidos.
2. Cambio al marketing segmentado, apoyándose en nuevas tecnologías que permiten llegar a segmentos de clientes más pequeños y de forma más personalizada.

La fragmentación de mercados ha provocado una fragmentación de los medios.

¿Por qué es necesario integrar las comunicaciones de marketing?

- En la mente del consumidor los distintos mensajes publicitarios utilizando distintos medios son equivalentes a un único mensaje de la compañía.
- Las empresas deben presentar un mensaje concordante que no genere conflictos ni una imagen confusa de la empresa o de las posiciones de sus marcas”. (Hernández, 2007)

2.2.3. STP “Segmentar, Enfocar y Posicionar”

“La fórmula de: 1.segmentar, 2.enfocar (target en ingles), 3. posicionar, el STP, está entre las más conocidas y clásicas del marketing, al igual que las 4 P’s (precio, producto, plaza, promoción) y el marketing mix.

Antes de adentrarse al STP, se debe aclarar que se lo hace es con fines de recordar lo que constituye la “masa crítica” de la disciplina del marketing y no se trata de proveer listados de pasos a implementarse en las empresas.

Es que las “recetas de cocina” rara vez funcionan. Los consultores y escritores de negocio que juran haber encontrado el equivalente al Santo Grial, y que buscan implementar sus modelos a la empresa que se les atraviese, acaban por construir un Frankenstein; una empresa entorpecida por los constantes cambios en las recetas-del-mes. Es que el que es martillo, a todo le ve cara de clavo.

Lo que ocurre es que cuando aprendemos algo tendemos a amacharnos en eso y dejamos de aprender, perdemos flexibilidad, imaginación y deseos de innovar.

La recomendación del autor entonces es que incorpores los conceptos que delinearé bajo tu propio riesgo; considéralos con sentido crítico y adécualos, si vienen al caso, a la situación específica que estés enfrentando.

1.- Segmentación. Segmentación se define como el proceso de dividir el mercado total, para un producto o servicio, en diferentes sub-grupos o segmentos, donde cada uno de ellos representa un mercado meta que requiere de una configuración particular de la mezcla de marketing”. (Marciand, 2008)

2.2.4. Ventaja Competitiva “Las Fuerzas de Michael Porter”

Porter nos dice que “En la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo. Lo siguiente que nos enseña Porter es a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia y sobretodo posicionarnos sólidamente dentro de la industria (Villalobos, 2012).

A continuación se explicará detalladamente las cinco fuerzas de las Ventajas Competitivas de Michael Porter.

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc.

La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector (Porter, 2008).

Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores:

- **Economías de escala:** Se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay producir a gran escala, y por ende una empresa que desee formar parte de un sector tendrá que pensarlo dos veces pues si entra con lotes de producción pequeños su costo unitario será demasiado alto y no podrá competir, consecuentemente obligatoriamente tendrá que salir del sector.
- **Curva de experiencia:** Se refiere al know how de la empresa, es decir al saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc.
- **Ventaja absoluta en costos:** Las empresas que han sido las primeras en llegar al sector y tienen experiencia pues nos llevan ventaja en cuanto a los costos ya sea de materia prima, costos de transporte, entre otros recursos.
- **Diferenciación del producto:** Al momento de entrar al mercado nosotros debemos dar un valor agregado a nuestro producto para diferenciarlo del resto y hacer que nuestros clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos.

Sabemos que es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas pues tendremos que hacer un esfuerzo e invertir en publicidad, diseño de nuestro producto, servicio al cliente, presentación del producto, etc.

Se pueden tomar en cuenta muchos detalles con el fin de diferenciarse del resto y tratar de que el cliente nos recuerde siempre.

- **Acceso a canales de distribución:** En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que nuestro producto llegue al consumidor final y hay que hacer maravillas para que nuestro producto esté bien presentado en supermercados, tiendas, centros comerciales, etc.
- **Identificación de marca:** Hay que lograr que los consumidores nos recuerden, tenemos que lograr posicionarnos en el mercado y para lograrlo hay que poner

mucho empeño y desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca, de modo que logremos que los consumidores nos diferencien del resto. Un ejemplo claro de identificación de marca es Coca Cola.

- **Barreras gubernamentales:** Se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresa deben de seguir según el estado o gobierno a cargo, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc.

Es muy importante cumplir con dichas normas de acuerdo a ley para que después no existan problemas o desprestigio con nuestra empresa (Porter, 2008).

- **Represalias:** Se refiere a las represalias que pueden tomar las empresas existentes contra las empresas nuevas del sector, puede consistir en publicidad agresiva, reducción de precios hasta asfixiar a la empresa nueva y que incurra en pérdidas y vea por conveniente retirarse del mercado.
- **Inversión necesaria o requisitos de capital:** Para competir en un sector necesitamos inversión en infraestructura, investigación, publicidad, comercialización, marketing, etc. En algunos sectores la inversión es tan alta que se les hace difícil a algunas empresas entrar a competir en dicho sector.

2) Amenaza de posibles productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad.

Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores (Porter, 2008).

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

- **Disponibilidad de sustitutos:** Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.
- **Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:** Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.
- **Nivel percibido de diferenciación del producto:** Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro.
- **Costos de cambio para el cliente:** Si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo, pero si es lo contrario es muy difícil que tengan clientela.

3) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros (Porter, 2008).

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

- **Concentración de proveedores:** Se refiere a identificar si los insumos que necesitamos para producir nuestros bienes lo proveen pocas o muchas empresas.

- **Importancia del volumen para los proveedores:** De acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor.
- **Diferenciación de insumos:** Es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores.
- **Costos de cambio:** Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darle poder a los proveedores.
- **Disponibilidad de insumos sustitutos:** Algunos insumos pueden remplazar a otros tradicionales.
- **Impacto de los insumos:** Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

4) Poder de negociación de los clientes

- **Concentración de clientes:** Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad.
- **Volumen de compras:** Mientras mayor sea el número de compras del cliente mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente.
- **Diferenciación:** Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.
- **Información acerca del proveedor:** Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá comparar con el de la competencia.
- **Identificación de la marca:** El consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras.
- **Productos sustitutos:** Si existe mayor cantidad de productos sustitutos el consumidor puede influir mucho más en los precios.

5) Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente (Villalobos, 2012).

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:

- **Concentración:** Se refiere a identificar la cantidad de empresas que existen en el mercado así como el tamaño de las mismas de esta manera tendremos un panorama sobre la competencia, también hay que evaluar la relación que existe entre las empresas y el precio de sus productos para saber si existen oligopolios, o empresas que tienen el dominio de precios como es el caso de Microsoft que tiene el poder de fijación de precios en el mercado, o como el caso de las compañías telefónicas como CLARO, MOVISTAR y Nextel que tienen el dominio de todo el mercado peruano y tienen el poder de fijación de precios paralelos (Villalobos, 2012).
- **Diversidad de competidores** Actualmente existen muchísimos competidores en la mayoría de los sectores de mercado y todo es muy cambiante ya que los consumidores exigen más calidad en productos, en servicios y también aparecen otras necesidades por satisfacer.

Otros factores de cambio son el internet, la tecnología, la innovación que cada día se concentran en cosas nuevas y hay que estar empapados de información ya que también aparecen nuevos competidores (Porter, 2008).

- **Condiciones de costos** Una empresa siempre tiene que cumplir con el mínimo requisito de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la

competencia, y si sus costos son relativamente altos en el mercado, la empresa está obligada a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias.

- **Diferenciación del producto** Para competir en un mercado tenemos que diferenciarnos del resto para que los consumidores nos recuerden ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio, confianza, etc.

La diferenciación del producto ayuda mucho porque ganamos clientela y maximizamos ganancias.

- **Costos de cambio** Es cuando los costos de cambio entre productos de diferentes empresas la competencia se vuelve más dura.
- **Grupos empresariales** Aumenta la rivalidad cuando existen más grupos empresariales en el mercado.
- **Efectos de demostración** Si tenemos éxito al competir en un mercado y nos convertimos en líderes es muchas más fácil competir en otros mercados.
- **Barreras de salida** La competencia se vuelve más dura aún cuando se quiere dejar la industria y los costos son más altos que mantenerse en el mercado y competir, aunque también hay otros factores que restringen la salida de las empresas como recursos duraderos y especializados el cual se refiere a los activos como una planta de producción, el costo para trasladarlo a otro lugar es demasiado alto, también están las barreras emocionales , la resistencia a no dejar el negocio por un carácter afectivo por el empresario y por último las restricciones gubernamentales o contractuales, son limitaciones que impone el gobierno para salir del negocio como el cumplimiento de contratos con empleados, proveedores, distribuidores, etc.

- **¿Una sexta fuerza?**

En algunos textos se describe una sexta fuerza, el gobierno, como complemento del modelo de Porter, en donde explican que el gobierno está muy relacionado con las empresas porque no solo interviene regulatoriamente sino que potencialmente pueden

convertirse en competencia, por ejemplo cuando el gobierno o el estado ofrece universidades de educación superior al igual que otras empresas privadas”. (Porter, 2008)

2.2.5. Definición de Términos Básicos

Gestión Comercial:

“Es un término usado para describir las disciplinas de negocios no técnicos de una empresa u organización, en particular la administración de los ingresos y gastos para generar un retorno financiero. Sus orígenes parecen remontarse a las industrias de defensa y la construcción en el Reino Unido en la década de 1950.

El Instituto de Gestión Comercial define a la misma como: La identificación y desarrollo de oportunidades de negocio y la gestión rentable de los proyectos y contratos de principio a fin.

La **definición de Gestión comercial** dentro de una organización se aplica tanto a la política y los niveles de transacción. Las políticas comerciales se refieren a las reglas o prácticas que definen cómo las empresas se llevarán a cabo y las condiciones generales bajo las cuales las relaciones externas se desarrollarán. Muchas de estas políticas se reflejan en los términos de cualquier contrato en el que la organización se compromete. A nivel de transacciones, gestión comercial se aplica a través de la supervisión de las relaciones comerciales para garantizar su cumplimiento con los objetivos empresariales o políticas y de entender o manejar las consecuencias financieras y el riesgo de cualquier variación”. (CRM para PYMES, 2012)

Producto:

“Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta. Un producto puede ser un bien tangible (p. ej.: un auto), intangible (p. ej.: un servicio de

limpieza a domicilio), una idea (p. ej.: la propuesta de un partido político), una persona (p. ej.: un candidato a presidente) o un lugar (p. ej.: una reserva forestal). El producto, tiene a su vez, su propia *mezcla* o mix de variables” (Kotler & Armstrong, 2008):

<i>Variedad</i>
<i>Calidad</i>
<i>Diseño</i>
<i>Características</i>
<i>Marca</i>
<i>Envase</i>
<i>Servicios</i>
<i>Garantías</i>

Precio:

“Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos” (Kotler & Armstrong, 2008).

Sus variables son las siguientes:

<i>Precio de lista</i>
<i>Descuentos</i>
<i>Complementos</i>
<i>Periodo de pago</i>
<i>Condiciones de crédito</i>

Plaza:

“También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta” (Kotler & Armstrong, 2008). Sus variables son las siguientes:

<i>Canales</i>
<i>Cobertura</i>
<i>Surtido</i>
<i>Ubicaciones</i>
<i>Inventario</i>
Transporte
Logística

Promoción:

“Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto” (Kotler & Armstrong, 2008). Sus variables son las siguientes:

<i>Publicidad</i>
<i>Venta Personal</i>
<i>Promoción de Ventas</i>
<i>Relaciones Públicas</i>
<i>Telemercadeo</i>

Segmentación de Mercado:

“Es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de un empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado” (Stanton, 2010).

Posicionar:

“Es el **arte** de diseñar la oferta y la **imagen** de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta” (Trout & Riukin, 2010).

Posicionamiento:

“Es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado” (Trout & Riukin, 2010).

Estrategias de Marketing:

“También conocidas como Estrategias de Mercadotecnia, Estrategias de Mercadeo o Estrategias Comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing” (Elias, 2014).

Fuerza de ventas o “task forcé”:

“Es una herramienta utilizada por las empresas para vender más. Se trata de una combinación de personas, datos y procedimientos combinados para generar un alto volumen de ventas” (Elias, 2014).

Necesidad:

“Son estados de carencias física o mental” (Sandhusen, 2002).

Deseo:

“Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para las necesidades profundas (alimento, vestido, abrigo, seguridad, pertenencia, estimación y otras que se necesitan para sobrevivir)” (Kotler, 2010).

Marketing Estratégico:

“El marketing estratégico se refiere a las acciones preliminares antes de tomar una decisión. Lo componen todos los análisis de mercadotecnia en función de fijar un norte o lineamientos a los aspectos operativos de la gestión de mercadotecnia empresarial” (Vicente, 2012).

Marketing Operativo:

“Se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntarista de conquista de mercados a corto y medio plazo, más parecida a la clásica gestión comercial sobre la base de las cuatro” (Vicente, 2012).

Imprenta:

“Es la técnica industrial que permite reproducir, en papel o materiales similares, textos y figuras mediante tipos, planchas u otros procedimientos. El proceso de impresión consiste en aplicar tinta sobre los tipos y transferirla al papel por presión. Por extensión, se conoce como imprenta al lugar o taller donde se imprime” (Román, 2010).

Impresión bajo demanda:

“Es aquella forma de publicación que consiste en la reproducción de una determinada cantidad de ejemplares en el momento de recibir el pedido en cuestión” (Román, 2010).

Texto:

“Es una unidad lingüística formada por un conjunto de enunciados que tienen una intención comunicativa y que están internamente estructurados. Dicho de otro modo, un texto es un conjunto de enunciados internamente estructurado, producido por un emisor que actúa movido por una intención comunicativa en un determinado contexto.

Para que un conjunto de enunciados pueda ser considerado como un texto es necesario una serie de relaciones semánticas y gramaticales entre sus elementos de manera que el destinatario pueda interpretarlo como una unidad” (Ravincobich, 2000)

2.3. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**2.3.1. Hipótesis General.**

Un sistema de gestión comercial permite a la empresa forjar ventajas competitivas consolidando a la organización como una empresa líder en el mercado de impresiones de textos a nivel nacional.

2.3.2. Hipótesis Específicas.

- El estudio de mercado permite conocer oportunidades y requerimientos de este nuevo mercado al cual la organización quiere atacar
- El análisis matricial permite determinar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, puntos fuertes y puntos débiles, para lograr un mejor desempeño organizacional.

- El análisis del mix de los productos de Indugraf permite conocer la situación de marketing actual de la organización para diseñar estrategias que condesciendan llegar al mercado meta.
- Determinar factores críticos de éxito, permite a la organización potencializarse en el mercado al cual quiere atacar
- El establecimiento de estrategias permite a la organización satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a producto, precio, plaza y promoción

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente.

La propuesta de sistema de gestión comercial.

2.4.2. Variable Dependiente.

Forjar ventajas competitivas consolidando a la organización como una empresa líder en el mercado de impresiones de textos a nivel nacional.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1.MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de esta investigación corresponde a una forma de razonamiento científico debido a que se ocupa de conjugar la teoría con cuestiones intelectuales; Constituyendo una forma de razonamiento que informa la idea contemporánea de la ciencia pura frente a la aplicada

3.2.TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Tipos de Estudios de Investigación.

El tipo de investigación que se utilizara para el presente trabajo es la investigación Cuantitativa y Cualitativa, puesto que se analizará los dos tipos de datos tanto económicos como sociales y demográficos.

3.2.2. Diseño de la Investigación.

El diseño de investigación a emplear será la Investigación Expo Facto no Correlacional, puesto que se estudiará fenómenos que ya ocurrieron y cuya incidencia tuvo una consecuencia causa-efecto.

3.3.POBLACIÓN Y MUESTRA

La presente investigación estará dirigida a las editoriales, editorialistas, editores, agentes de publicación más importantes del país 100 organizaciones y personas naturales de acuerdo con los datos emitidos por la Cámara Ecuatoriana del Libro como se demuestra en el siguiente cuadro.

Tabla N° 1.

Determinación del Universo

Universo de la Investigación	
Editoriales, editorialistas, editores, agentes de publicación	100

FUENTE: Cámara Ecuatoriana del Libro

FECHA: JUNIO 04/2014

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

3.3.1. Observaciones.

Como ya se ha manifestado, la población total para este estudio se conforma de 100 unidades, cuyo dato se obtuvo de la Cámara Ecuatoriana del Libro. Cabe recalcar que esta información se recabo a través de investigación exploratoria, cuyo resultado se expone en el anexo N° 2 (inventario de empresas)

3.4.MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos.

El método que se utilizará en esta investigación será el método Inductivo, el cual parte de una cosa específica para encontrar una ley general. Es decir nuestra investigación se enfocará en conocer las causas que afectan a la organización en el área comercial que impiden el posicionamiento en el mercado nacional.

También se utilizará el método deductivo ya que a través de un estudio pormenorizado de los requerimientos del mercado se buscarán los insumos en materia comercial que ayudaran a estructurar productos que satisfagan las necesidades y/o deseos del consumidor.

Se incluirán además los siguientes tipos de investigación:

- Experimental: debido a que se analizarán hechos.
- De campo: la investigación se realizará en lugares del país elegidos al azar (investigación de mercados).
- Aplicada: se aplicarán fórmulas para establecer el “conocimiento del tamaño de la muestra” (muestreo) a la que estará dirigida esta investigación.

3.4.2. Técnicas e Instrumentos.

Para la obtención de información se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

- Observación: se observarán las áreas de ventas y producción céntricamente con la finalidad de ajustar nudos críticos en función de la determinación de las necesidades y deseos del entorno
- Encuesta: se aplicará una encuesta a los clientes de la empresa para conocer el grado de satisfacción con respecto al servicio; así como también se encuestaran a los clientes potenciales para conocer la realidad del mercado de impresiones específicamente en lo que respecta a editoriales
- Fichaje: se utilizará esta técnica para llevar adecuada y ordenadamente, la información recabada en la realización de esta investigación.
- Entrevista: que se aplicara para conocer la estacionalidad de la empresa “se cuenta con recursos humanos suficientes”

3.5.VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS O IDEA A DEFENDER

La hipótesis se verifica debido a que para generar ventajas competitivas dentro de la empresa Indugraf fue necesaria la creación de un sistema de gestión comercial

CAPÍTULO IV. MARCO PROPOSITIVO

4.1. METODOLOGÍA

4.1.1. ANÁLISIS EXTERNO

4.1.1.1. Análisis Económico.

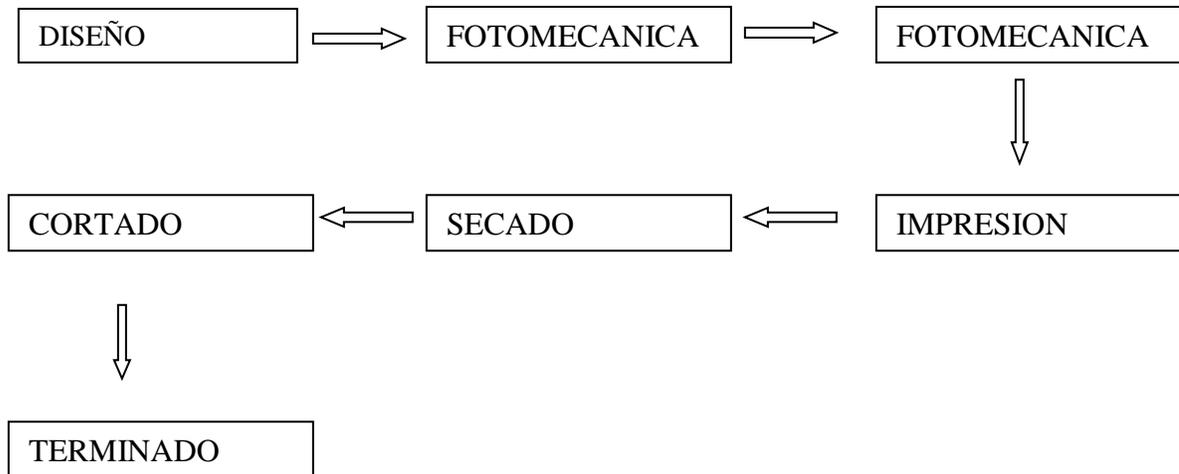
La economía del sector de impresiones gráficas a lo largo de su historia ha venido desarrollándose con gran rapidez y constancia sustentables. Esto debido a que esta actividad ha sido ligada con la necesidad de comunicación que tiene el ser humano. Recordemos que la comunicación es el eje de toda actividad, razón por la cual la búsqueda de alternativas cada vez más imaginativas y de gran impacto son aquellas que garantizan la transmisión, asimilación y feedback informativo.

Es por ello que empresas como INPAPEL, OFFSET e INEN se han desarrollado rápidamente y en el caso de OFFSET han alcanzado instancias de talla internacional.

Cabe recalcar que hoy por hoy las empresas de impresiones graficas son puntos fuertes dentro de la economía de un país, ya que atrás de ellas se encuentran un conjunto de aspectos comerciales que fortalecen aun más la economía dentro de este sector.

4.1.1.2. Análisis Tecnológico.

El sector de impresiones graficas a atravesado por grandes cambios tecnológicos que a lo largo de su historia han determinado la consecución de su desarrollo empresarial como tal, desde la imprenta en el año 1.041, hasta la época actual en la que se cuenta con todo un sistema de procesos productivos el cual se detalla a continuación:



Para lo cual se cuenta con tecnología de punta, maquinas las cuales algunos ejemplos presentaremos a continuación:

- SADF-540 FULLY AUTOMATIC LAMINATOR : Packing size: packed into two wooden cases: Machine main: 2520x1400x1880mm Compressor: 1220x470x920mm.
- Encoladora automática STMT 1300: STMT 1300 tiene la ventaja de poder operar de forma fácil y un mantenimiento conveniente, de alta velocidad, de bajo ruido y de alta precisión, con su tecnología japonesa esta máquina puede ayudar a competir y ganar poder en el mercado.
- Guillotinas serie QZYW-EF: Estas nuevas guillotinas son de alta velocidad. Este modelo contiene un sistema de control Japónes , pantalla a color de cristal líquido con una resolución de 0,01 mm, tiene función de auto-diagnóstico de problemas y muestra el patrones de daños.
-
- Maquina de UVI SGJ-W620: Alimentación de alta velocidad multi-punto con una fácil operación y ajuste. IR de secado: Función para el recubrimiento con barniz a base de agua

4.1.1.3. Análisis Social.

Esta actividad económica ha tenido un impacto beneficioso en la sociedad debido a que ha dinamizado la economía de los pueblos a través del fomento de puestos de trabajo, adquisición de maquinarias, compra de materias primas.

Constituyéndose en un aporte fundamental al PIB de las economías. Ya que se forja como el eje de un ciclo económico el cual va mas allá del ciclo clásico “proveedores – empresa – clientes”; es en este tipo de empresa en donde el factor humano más que en cualquier otro se constituye en la piedra angular del desarrollo de la economía empresarial.

Puesto que a través del valor agregado que le dé al mismo, la empresa consolida ventajas competitivas que la ponen siempre un paso delante de la competencia, creando en el individuo la conciencia de superación y orientación al logro.

4.1.2. ANÁLISIS INTERNO

4.1.2.1. Análisis Político.

La empresa INDUGRAFT, ha estructurado políticas de comercialización las cuales han sido el eje mediante el cual esta organización ha podido crecer.

En relación a ello podemos hacer énfasis en su política funcional de comercialización, la cual se ha basado en “la expansión de mercados”, esto último a partir de la búsqueda e inserción del producto en nichos desconocidos, pero con gran potencial comercial para la actividad.

Sin embargo aún no se ha emprendido con campañas que consoliden a la empresa en el mercado nuevo conseguido, obteniéndose de esta manera un coste de discrepancia generado por el poco posicionamiento empresarial (BRANDING COMPANY), el cual puede a su

vez dar como resultado la pérdida de mercados conseguidos y el ingreso, posicionamiento, crecimiento de nueva competencia.

4.1.2.2. Análisis Financiero.

Como hemos visto en el análisis externo, el producto “impresiones graficas”, es una actividad lo suficientemente lucrativa, la cual ha permitido la consolidación de empresas gigantescas como INPAPEL, OFFSET e INEN.

Por esta razón INDUGRAF, a través del giro de su negocio, va dando pasos agigantados en la búsqueda de sus objetivos empresariales, puesto que a partir del buen manejo de sus recursos a logrado catapultarse dentro de la gran carrera económica del mercado de impresiones gráficas.

4.1.2.3. Análisis de Talento Humano.

Al ser una empresa con una actividad bastante redituable, se han podido consolidar políticas de estímulo y motivación que benefician en gran magnitud a sus empleados.

Prueba de ello es la eficiencia obtenida por cada uno de los miembros de la empresa, los cuales a partir de su compromiso para con la organización contribuyen día con día a la consolidación de una empresa líder en el mercado de impresiones gráficas.

Las estrategias aplicadas con la finalidad de motivar al empleado han sido las siguientes:

- Sistema de recompensas: consta de premios para los empleados, por la consecución y cumplimiento de metas planteadas.
- Empowerment: empoderamiento del empleado a partir de la delimitación de responsabilidades y la posibilidad de tomar decisiones en actividades específicas las cuales van acorde a lo que realiza el empleado.

- Higiene y Seguridad Industrial: aplicación de normas y políticas de gestión productiva, con la finalidad de brindar una apropiada salud ocupacional al personal.

4.1.2.4. Análisis de Necesidades.

Como dijimos anteriormente la empresa ha estructurado políticas de búsqueda y expansión de mercados, sin embargo, esto no ha sido suficiente comercialmente hablando, debido a que, “así como se los ha buscado, se los ha dejado desatendidos”, aperturandose así la brecha entre venta y posicionamiento.

Recordemos que el posicionamiento de una empresa hace que el cliente vuelva a adquirir los productos que oferta, y el mismo recomiende la contratación de servicios a sus conocidos, esto en respuesta a que el cliente está plenamente satisfecho, que a su vez conlleva a la fidelización con un proveedor en especial.

En el caso de INDUGRAF, la empresa apertura mercados, ingresa en ellos, consigue vender, pero no fideliza a su cliente, lo que quiere decir que no es segura una nueva venta.

Esto representa pérdidas para la empresa, debido a que no se obtienen los réditos que deberían conseguirse por la apertura e inserción en nuevos mercados, teniendo siempre presente que esto es una inversión.

Cabe recalcar que en la actualidad es suma importancia para la organización, captar el mercado de ediciones de textos puesto que representan un nicho con gran flujo de efectivo, el mismo que podría proporcionar a la empresa mayor vertiginosidad en la búsqueda y consecución de los objetivos empresariales

Entonces ¿Cómo INDUGRAF, captara estos nuevos mercados y fidelizará a sus clientes actuales?

4.1.2.5. Análisis Tecnológico.

En la actualidad INDUGRAF cuenta con la tecnología más avanzada en el centro del país, ejemplo:

- Posee Offsets de 4 colores.

Lo cual reduce su tiempo de producción en 3 veces lo que cualquier empresa del medio podría hacerlo.

Siendo esta una fortaleza empresarial que permite satisfacer con mayor rapidez a los clientes potenciales y a su vez captar el mayor número de ventas posibles. Fortaleza que debe ser potencializada con la finalidad de posicionarse como una empresa que forjado ventajas competitivas en el impulso de su tecnología productiva

El proceso productivo de la imprenta es el siguiente:

- a) Venta: elección del material, diseño y color del artículo.
- b) Diseño: elaboración de la imagen en digital que tendrá el artículo.
- c) Corrección del diseño: verificación del contenido escrito y artes.
- d) Pre – Impresión: transformación del archivo magnético en las matrices que serán montadas en las maquinas impresoras.
- e) Impresión: utilización del Offset, alimentado por hojas.
- f) Post – Impresión: revisión y corrección de fallas “doblado, cortado”.
- g) Acabados: colado, cosido, repujado, troquelado, barnizado de artículos.
- h) Entrega: emisión de orden de entrega, entrega del pedido, facturación.

4.1.3. ANÁLISIS SITUACIONAL

4.1.3.1. Matriz FODA.

Realizar un análisis FODA, es determinar aquellos factores internos y externos que beneficien o perjudiquen al correcto desenvolvimiento comercial de la organización. Y mediante el cruce de los factores tomados en cuenta dentro de este análisis, se podrán identificar Fortalezas que permitan contrarrestar Debilidades; y aprovechar Oportunidades para minimizar el impacto de las Amenazar que se presentan en el entorno en el que se desenvuelve la organización.

Esto, a través del estudio y análisis de los puntos fuertes y débiles que corresponden a la organización, para a partir del cruce adecuado de las variables encontradas, proyectar las estrategias más idóneas, con la finalidad de obtener herramientas de gestión que permitan maximizar los resultados empresariales.

Tabla N° 2.

Matriz Análisis FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1	Moderada capacidad adquisitiva	1 Poca gestión de mercadotecnia
	2	Rápidos tiempos de respuesta	2 Falta de estrategias de posicionamiento
	3	Bajos costos de producción	3 Poco manejo logístico
	4	Tecnología de punta	4 Conocimiento empírico del mercado
	5	Buena comunicación interna	5 Estrategias comerciales que no obedecen a un análisis comercial
		ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS - DO
		usar fuerzas para aprovechar oportunidades	Superar debilidades aprovechando oportunidades
1	Creciente cultura publicitaria a nivel empresarial	Difundir los beneficios que proporciona la empresa (capacidad tecnológica y productiva)	Habilitar el área de gestión de mercadotecnia para aprovechar oportunidades

2	Introducirse en nuevos mercados y fortalecer otros		Estructurar estrategias de posicionamiento y fidelización del cliente
3	Elecciones políticas	Establecer coyunturas políticas para las elecciones	Investigar el mercado antes de implantar estrategias
4	Constante avance tecnológico		Implantar sistema de gestión logística para maximizar la utilización de recursos
5	Necesidad latente en la impresión de textos	Establecer políticas de gestión de mercados de impresión de textos	
		ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
AMENAZAS		usar fuerzas para evitar amenazas	Reducir debilidades y evitar amenazas
1	Rápido crecimiento de la competencia	Posicionarse rápidamente en la mente del consumidor	Socializar la actividad empresarial en los diferentes medios de comunicación
2	Creciente cultura de cuidado medioambiental “informatización”	Implementación de campaña "si lo ves y tocas, crees"	
3	Restricción a las importaciones	Buscar convenios de largo plazo con proveedores	
4	Políticas gubernamentales que afecten iniciativas locales	Informarse constantemente con entidades serias	

FUENIE: Información de INDUGRAF

FECHA: JUNIO 04/2014

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Tabla N° 3.

FODA Evaluación Interna

EVALUACIÓN INTERNA	
Propósito:	Elaborar una lista de fuerzas que podría capitalizar y de debilidades que se deberían superar. Identificar las variables clave que prometen respuestas procesales
Variables internas clave:	Áreas: Administrativa, Contabilidad, Finanzas, Operaciones, Marketing, Investigación y desarrollo, Sistemas, Análisis, Presupuesto
FUERZAS	
1	Moderada capacidad adquisitiva
2	Rápidos tiempos de respuesta
3	Bajos costos de producción
4	Tecnología de punta
5	Buena comunicación interna
DEBILIDADES	

1	Poca gestión de mercadotecnia
2	Falta de estrategias de posicionamiento
3	Poco manejo logístico
4	Conocimiento empírico del mercado
5	Estrategias comerciales no obedecen a un análisis comercial

FUENTE: Información de INDUGRAF

FECHA: JUNIO04/2014

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Tabla N° 4.

Calificación de Fortalezas en Evaluación Interna

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
	FUERZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Moderada capacidad adquisitiva	0,15	4	0,6
2	Rápidos tiempos de respuesta	0,25	3	0,75
3	Bajos costos de producción	0,25	4	1
4	Tecnología de punta	0,15	4	0,6
5	Buena comunicación interna	0,20	3	0,6
		1	20	3.55

FUENTE: Información de INDUGRAF

FECHA: JUNIO04/2014

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Tabla N° 5.

Calificación de Debilidades en Evaluación Interna

	DEBILIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Poca gestión de mercadotecnia	0,30	4	1,2
2	Falta de estrategias de posicionamiento	0,20	3	0,6
3	Poco manejo logístico	0,20	4	0,8
4	Conocimiento empírico del mercado	0,15	4	0,6
5	Estrategias comerciales no obedecen a un análisis comercial	0,15	3	0,45
		1	18	3,65

FUENTE: Información de INDUGRAF

FECHA: JUNIO04/2014

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Tabla N° 6.

FODA Evaluación Externa

EVALUACIÓN EXTERNA	
Propósito:	Elaborar una lista finita de oportunidades que podría beneficiar a la empresa. Y de amenazas que se deberían eludir. Identificar las variables clave que prometen respuestas procesales
Variables internas clave:	1. Fuerzas económicas; 2. Fuerzas sociales y culturales; 3. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales; 4. Fuerzas tecnológicas; 5. Fuerzas de la competencia
OPORTUNIDADES	
1	Creciente cultura publicitaria a nivel empresarial
2	Introducirse en nuevos mercados y fortalecer otros
3	Elecciones políticas
4	Constante avance tecnológico
5	Necesidad latente en la impresión de textos
AMENAZAS	
1	Rápido crecimiento de la competencia
2	Creciente cultura de cuidado medioambiental “informatización”
3	Restricción a las importaciones
4	Normativas gubernamentales que afecten iniciativas locales
5	

FUENTE: Información de INDUGRAF

FECHA: JUNIO 04/2014

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Tabla N° 7.

FODA Calificación de Oportunidades en Evaluación Externa

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
	OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Creciente cultura publicitaria a nivel empresarial	0,25	4	1
2	Introducirse en nuevos mercados y fortalecer otros	0,15	4	0,60
3	Elecciones políticas 2013	0,15	4	0,60
4	Constante avance tecnológico	0,15	3	0,45
	Necesidad latente en la impresión de textos	0,30	4	1,20
		1	19	3,85

FUENTE: Información de INDUGRAF

FECHA: JUNIO 04/2014

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Tabla N° 8.
FODA Calificación de Amenazas en Evaluación Externa

	AMENAZAS	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Rápido crecimiento de la competencia	0,30	4	1,2
2	Creciente cultura de cuidado medioambiental "informatización"	0,20	3	0,6
3	Restricción a las importaciones	0,25	4	1
4	Normativas gubernamentales que afecten iniciativas locales	0,25	4	1
		1	15	3,8

FUENTE: Información de INDUGRAF

FECHA: JUNIO 04/2014

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Análisis:

De acuerdo al análisis FODA realizado, la empresa cuenta con aspectos tanto internos como externos, que podrían determinar los factores críticos de éxito, para alcanzar un rápido crecimiento durante el año 2014.

En lo que respecta a los aspectos internos organizacionales tenemos:

Tabla N° 9.
FODA Resumen de Fortalezas y Debilidades Principales

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Bajos costos de producción	Poca gestión de mercadotecnia
Rápidos tiempos de respuesta	Poco manejo logístico

FUENTE: Información de INDUGRAF

FECHA: JUNIO 04/2014

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Mientras en lo que respecta a los factores externos que podrían ser los más determinantes para conseguir objetivos y metas empresariales

Tabla N° 10.

FODA Resumen de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Necesidad latente en la impresión de textos	Rápido crecimiento de la competencia
Creciente cultura publicitaria a nivel empresarial	Creciente cultura de cuidado medio-ambiental “informatización”
Elecciones políticas	

FUENTE: Información de INDUGRAF

FECHA: JUNIO 04/2014

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Estos aspectos calificados como, los de mayor representatividad para la obtención de los factores críticos de éxito, que serán de gran ayuda para el cumplimiento de los objetivos y las metas en función de la obtención de un crecimiento organizacional sustentable, deben potencializarse a través de estrategias que los saquen de simples elementos dentro de este análisis.

4.1.3.2. Matriz Mapa de Posicionamiento.

El mapa de posicionamiento es una representación gráfica, la cual está dividida en cuatro cuadrantes acerca de la posición del producto o servicio de la empresa, de acuerdo a los atributos específicos que requiere del mercado meta.

En el siguiente cuadro podremos ver los parámetros evaluados y su respectiva calificación.

Tabla N° 11.

Matriz Importancia Desempeño

ATRIBUTOS	IMPORTANCIA	DESEMPEÑO
Rapidez y cumplimiento	5	2,4
Diseño	4	2,3
Buena Calidad	4	4
Calidez	5	4

FUENTE: Matriz Mapa de Posicionamiento

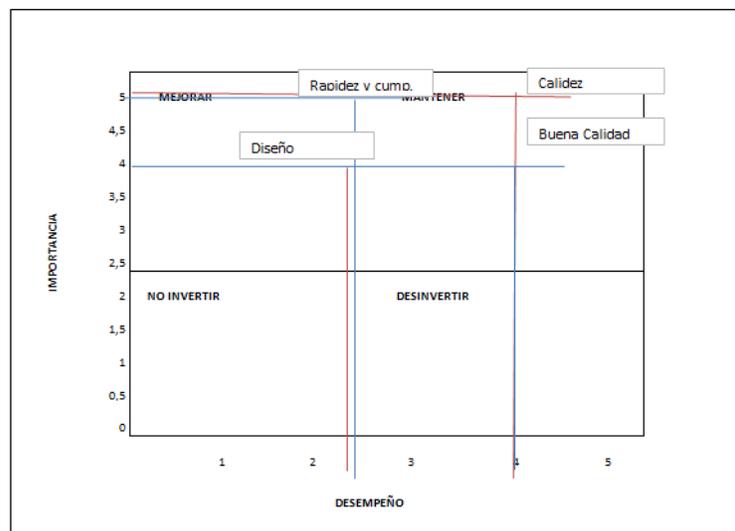
FECHA: JUNIO 04/2014

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

A continuación presentamos el cuadro de resolución, matriz la cual nos permite conocer que aspectos se deben: mejorar, mantener, no invertir y desinvertir

Grafico N° 1

Mapa de Posicionamiento



FUENTE: Matriz Mapa de Posicionamiento

FECHA: JUNIO 04/2014

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Una vez estructurada la “matriz importancia – desempeño”, podemos darnos cuenta que hay ítems que según esta evaluación se deben mantener, mientras que hay otros que se deben mejorar, para así consolidar una empresa que ofrece verdaderos beneficios a sus clientes.

Análisis:

- La empresa debe mejorar su rapidez y cumplimiento así como también sus diseños, para así brindar un servicio de integral calidad y fidelizar a sus clientes, puesto que en la actualidad, es este factor el que debe dinamizarse con la finalidad de satisfacer las expectativas de los clientes.

- Así también cabe recalcar que, la buena calidad en sus productos y la calidez en el trato es una ventaja que es claramente distinguida por los consumidores. Estos aspectos son aquellos que generan valor a la organización, razón por la cual no se los debe descuidar y siempre se debe propender a mejorarlos, para así consolidar verdaderas ventajas diferenciadas que antepongan a INDUGRAF, como una empresa fuerte ante sus competidores.

4.1.3.3. Matriz de Ansoff.

La matriz de “Ansoff o matriz producto – mercado”, es un modelo útil para graficar las opciones de una empresa en términos de productos y mercados, con el objetivo de incrementar sus ventas.

Aplicación:

Dentro del siguiente cuadro se debe distinguir el cuadrante en el cual se desempeña la organización en la actualidad, según el norte que haya decidido tomar el estratega, para en relación a ello seguir las directrices fijadas por la matriz de Ansoff, para la implementación de las estrategias correspondientes, determinadas a partir de la ponencia de la empresa ante el mercado.

Tabla N° 12.

Matriz de Ansoff

	PRODUCTOS		
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración en el mercado	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

FUENTE: Matriz de Ansoff

FECHA: JUNIO 04/2014

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Análisis: La empresa está trabajando con productos actuales en mercados actuales, por lo cual de acuerdo a la aplicación de la matriz de Ansoff, la empresa INDUGRAF en la actualidad se encuentra en el cuadrante de: “penetración en el mercado”;

En relación a ello se deben implementar estrategias que ayuden a la consolidación de la alternativa dada por la matriz analizada, para así mejorar el rendimiento empresarial y constituirse como una empresa líder en el mercado de impresiones gráficas, como lo determina su visión organizacional.

4.1.3.4. Encuesta Realizada a Clientes Potenciales.

Encuesta dirigida al mercado potencial de Editoriales, editorialistas y agentes de edición más sobresalientes del país de acuerdo a la Cámara Ecuatoriana del Libro.

Pregunta 1. ¿Requiere Ud. De servicios de Imprenta en Offset?

Tabla N° 13.
Necesidad de Consumo

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	70	70%
No	30	30%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Censo realizado al mercado objetivo.
FECHA: 24 de Abril del 2014.
ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Grafico N° 2
. Necesidad de Consumo



FUENTE: Censo realizado al mercado objetivo.
FECHA: 24 de Abril del 2014.
ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Interpretación:

Entendiendo la demanda como todos aquellos clientes potenciales que requieren del consumo de un producto, el 70 % de la población encuestada requiere de la utilización de servicios de imprenta en offset.

Pregunta 2. ¿Cuáles son los aspectos más importantes para Ud. A la hora de elegir un trabajo de imprenta?

Tabla N° 14.
Requerimientos para Consumo

2. ¿Cuáles son los aspectos más importantes para Ud. A la hora de elegir un trabajo de imprenta?	
Interpretación	Luego de realizadas las encuestas hemos llegado a la conclusión de que para nuestros clientes potenciales los aspectos más importantes son los abajo ordenados en orden de importancia
1	Cumplimiento
2	Precios Competitivos
3	Asesoría
4	Calidez en el trato

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Interpretación:

Entendiéndose requerimientos como los aspectos que la demanda exige que se cumplan, nuestros clientes potenciales tienen como premisa el cumplimiento de tiempos, fechas, calidad, etc en que se negociaron los convenios; en un segundo lugar tenemos los precios competitivos puesto que en relación a ellos nuestros clientes potenciales asignan a sus proveedores.

Además hay clientes que requieren de la rapidez al momento de preparar ofertas “proformas” y la precisión al momento de pactar tiempos de entrega “planificación en la producción”

Pregunta 3. ¿Qué monto destina Ud. Para realizar trabajos de imprenta?

Tabla N° 15.

Mercado de Ingresos Potenciales

Interpretación	Impresión Continua	Estos clientes potenciales manifestaron que destinan un monto promedio mensual de 2000 dólares para impresión de sus artículos editoriales
	Impresión por ciclos	Indicaron que por ciclo escolar destinan 8000 dólares en promedio

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Análisis de Ingresos de demanda potencial "Proyectados"

	N° Clientes	Ing. Unitario	Ing. Total Mensual	Ing. Total Anual
I. Continua	60	\$ 2.000,00	\$ 120.000,00	\$ 1.440.000,00
I. Ciclos	10	\$ 8.000,00	\$ 80.000,00	\$ 960.000,00
			Ingreso Total	\$ 2.400.000,00

Interpretación:

Entendiéndose como ingresos potenciales, a los posibles ingresos proyectados percibidos por la venta, y de acuerdo al análisis publicado anteriormente, se puede concluir que el

mercado de impresiones ofrece cifras cuantitativas proyectadas anuales de \$ 2'400.000 dólares.

Pregunta 4. ¿Indique el nombre de las imprentas con las que trabaja actualmente y cuál es la razón por la que Ud. Es su cliente?

**Tabla N° 16.
Competencia**

QUITO	
Mariscal	1
Poder Grafico	2
Grupo Vértice	3
Ecuador	4
Lino	5

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Interpretación:

Entendiéndose como competencia, a los ofertantes existentes dentro de un mercado, es necesario conocerlos para saber frente a qué tipo de estructuras y sistemas nos enfrentamos; según los datos obtenidos a partir de nuestra investigación en la ciudad de Quito las dos principales imprentas a las cuales nos enfrentamos son Mariscal y Poder Grafico las cuales se distinguen por sus avanzados sistemas logísticos y comerciales los cuales permiten el no fallar en entregas, cobros, y sobre todo en el ataque específico comercial.

Pregunta 5. ¿Qué productos son los que requiere con mayor frecuencia de una imprenta?

Tabla N° 17.
Demanda

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Libros	46	66%
Folletos	14	20%
Revistas	9	13%
Carpetas	1	1%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Gráfico N° 3
Demanda



FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Interpretación:

Entendiéndose como demanda, al deseo de adquirir cierto tipo de bien o servicio los clientes potenciales de la imprenta INDUGRAF, muestran que el principal producto que desean adquirir son los libros con una frecuencia del 66%, en segundo lugar se encuentran ubicados los folletos con una frecuencia del 20%, mientras que en tercero las revistas con una frecuencia del 13%; Y por último las carpetas que con un 1% nos dicen que el tipo de producto para el cual debemos prepararnos para abastecer son los “libros”

Pregunta 6. ¿Qué inconvenientes ha tenido con el servicio que ha recibido de una imprenta?

Tabla N° 18.
Satisfacción

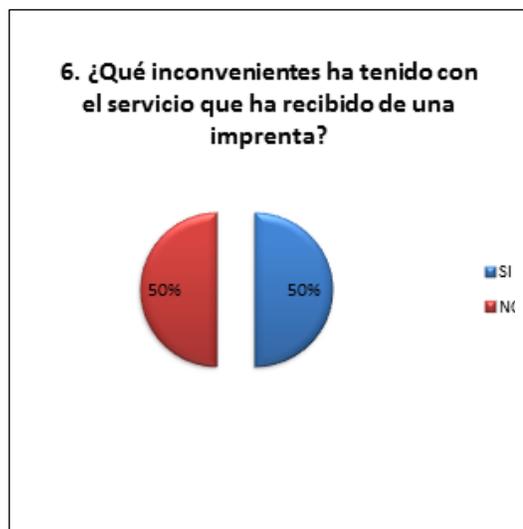
CATEGORIA	RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	Impuntualidad en la entrega, acabados de mala calidad, no se reponen ejemplares dañados	50%
NO	Nunca han tenido problemas	50%

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Gráfico N° 4
Satisfacción



FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Interpretación:

Entendiéndose como satisfacción del cliente al grado de cumplimiento de sus expectativas, el 50% de la población encuestada que dijo que si requiere del servicio de impresión en offset, dijo que si ha tenido problemas como los arriba descritos; mientras que en cuanto a lo que tiene que ver con el restante 50% manifestaron que nunca han tenido problemas con las imprentas con las cuales trabajan, Por lo cual podemos concluir que para romper con lo ya establecido por nuestra competencia y poder posicionarnos de manera solida en el mercado, la empresa INDUGRAF, requiere de realizar un verdadero trabajo logístico a razón de satisfacer las expectativas de nuestros clientes.

Pregunta 7. ¿Ha escuchado acerca de la imprenta INDUGRAF?

Tabla N° 19.
Posicionamiento

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	3%
No	68	97%
TOTAL	70	100%

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Gráfico N° 5
Posicionamiento



FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Interpretación:

Entendiéndose como posicionamiento en el mercado, al grado de conocimiento que el mercado meta tiene acerca de los beneficios que ofrece un posible ofertante; Con una frecuencia del 97% la gran mayoría de los clientes potenciales dijeron no conocer ni haber escuchado acerca de la imprenta INDUGRAF y los servicios que oferta, Mientras que un 3% manifestó que si había escuchado hablar de la Institución.

Pregunta 8. ¿Cuál es el medio de comunicación por el que le gustaría tener información acerca de los productos y servicios de la imprenta INDUGRAF?

Tabla N° 20.
Canal para el posicionamiento

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Televisivo	8	11%
Prensa	19	27%
Radio	19	27%
Redes Sociales	24	34%
TOTAL	70	100%

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Gráfico N° 6
Canal para el posicionamiento



FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Interpretación:

Entendiéndose como canal para el posicionamiento, el medio de difusión masiva a través del cual nos permitiremos estructurar estrategias para consolidarnos en la mente de nuestro mercado meta. La mayoría de nuestro público objetivo nos dio a conocer que el medio por el que más se relacionan con los clientes externos son las paginas sociales con un 34% de participación; en segundo lugar tenemos a la prensa y a la radio, las cuales con un 27% de participación cada una, no hacen referencia a que en el medio de la literatura estos canales de difusión aún se encuentran en auge. Para en último lugar tener a la televisión con un 12% de participación.

Por lo cual podemos concluir que no nos haría falta gastar grandes cantidades de recursos económicos en publicidad, ya que nuestro mercado meta utiliza medios de difusión más culturales de acuerdo también a su mercado meta.

Pregunta 9. ¿Qué Recomendación le haría a la empresa para mejorar su servicio y ser más competitiva en el mercado?

Tabla N° 21.

Expectativas del Cliente Potencial

Recomendaciones realizadas por el mercado objetivo	En todos los convenios ser puntuales; entregar pedidos de acuerdo a la calidad de materiales ofertada; si hay errores en impresión, estar dispuestos a solucionarlos de la manera más rápida posible; enviar ejemplares adicionales; Mantener buenos costos; Política de cobros flexibles.
---	--

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Interpretación:

Nuestros clientes potenciales dijeron que para ser una empresa de éxito y ganar rápidamente participación en el mercado de impresiones de libros, textos, revistas la empresa siempre debe tener como premisa el cumplimiento a tiempo de los convenios acordados, esto en factores de: tiempos, calidad, buen trato, responsabilidad, precios competitivos, etc.

INTERPRETACION GLOBAL

La presente investigación de mercados estuvo dirigida a captar el mercado de impresiones graficas en editoriales, editorialistas, agentes de publicación los cuales representan un nicho de mercado continuo que al mismo tiempo puede brindar grandes réditos como lo vimos en la pregunta 3 de nuestro cuestionario.

En razón a los resultados obtenidos, podemos concluir que:

- De las 100 empresas encuestadas 70 requieren del servicio de impresión en offset

- Son el cumplimiento los precios competitivos, la responsabilidad, la asesoría en trabajos y la calidez en el trato, los factores predominantes al momento de ganar uno de estos mercados.
- De las 70 empresas que respondieron favorablemente a nuestra encuesta 60 de ellas requieren de impresión continua mensual de los libros editados; mientras que 10 requieren de impresiones por ciclos, mismas que a partir de un análisis realizado representan un ingreso potencial anual de 2´400.000 dólares
- En las ciudades más importantes como Quito, existen ya empresas dedicada a la impresión como por ejemplo MARISCAL las cuales se encuentran altamente posicionadas, esto responde a su gran sistema de logística y comercialización los cuales potencializan a la empresa como una organización seria que cumple a tiempo y brinda precios competitivos.
- El mercado potencial requiere altamente de la impresión de libros por lo cual podemos concluir que nuestra organización debe delimitar aquellos aspectos que hagan más eficientes la impresión de los mismos
- Los aspectos constantes para la insatisfacción de nuestro target para con las imprentas con las cuales han venido trabajando son: impuntualidad en la entrega de trabajos, acabados de mala calidad “mal encolados”, irresponsabilidad en caso de daños
- En este nuevo nicho de mercado prácticamente nadie conoce a la imprenta INDUGRAF, por lo cual sería fácil crear la expectativa de una empresa “seria y responsable”; para lo cual debemos además implementar sistemas a nivel interno que concatenen y consoliden lo que queremos ofertar.
- Los medios de difusión masiva mas óptimos para la comunicación externa de acuerdo al target que hemos localizado son: en primer lugar las redes sociales, en segundo la prensa y la radio y en último lugar la televisión, específicamente en programas culturales, debido a que el mercado de libros o literatura en sí, es un target mucho más exigente y culturizado.

4.2. PROPUESTA “SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL”

4.2.1. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

Objetivo General de la Propuesta.

Estructurar un plan de marketing para la empresa INDUGRAF, a través del análisis de su marketing mix, para posicionar a la organización en editoriales, editores o personas naturales o jurídicas que requieran del servicio de impresión y así incrementar su participación en el mercado.

Objetivos Específicos de la Propuesta.

- Establecer los segmentos de mercado a los cuales nos vamos a dirigir.
- Fijar la manera como queremos posicionarnos en la mente de nuestro mercado objetivo.
- Posicionar en el mercado a la empresa INDUGRAF y los productos que ofrece (Pre-Lanzamiento y Lanzamiento).
- Constituir programas concretos que nos permitan llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades & o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Cabe recalcar que en la actualidad la empresa no ha aplicado estrategias de posicionamiento, lo cual quiere decir que: “cualquier acción emprendida en este sentido logrará un crecimiento significativo del nivel de ventas actual” razón por la cual el objetivo principal del conjunto antes mencionado es el incremento del nivel de ventas actual, que será medido en función del número del incremento porcentual y en cifras, además del cumplimiento de objetivos.

4.2.2. ALCANCE DE LA PROPUESTA.

La presente propuesta involucra al Departamento de comercialización de la empresa INDUGRAF, con la finalidad de estructurar un sistema de comercialización basado en la metodología de calidad total, a través de la implementación de estrategias que permitan posicionar rápidamente a la empresa en el mercado.

4.2.3. DELIMITACIÓN DE LA PROPUESTA.

El presente trabajo se aplicará a nivel nacional, con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo general de este proyecto, el cual se planteó en ítems anteriores.

4.2.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

Las decisiones estratégicas de la siguiente propuesta se tomaron a partir de los resultados obtenidos de la investigación y los análisis elaborados anteriormente.

Alcance Estratégico del Marketing.

La presente propuesta estará orientada a captar los siguientes mercados:

- Editoriales
- Editorialistas
- Editores
- Agentes de publicación
- Instituciones financieras
- Instituciones educativas
- Municipios, Concejos provinciales
- Emprendimientos privados
- Instituciones sin fines de lucro

Mercados en los cuales nos posicionaremos como una empresa con las siguientes características:

- Empresa con tecnología de punta.
- Bajos tiempos de respuesta
- Precios muy competitivos
- Gran capacidad de producción.
- Productos de alta calidad.
- Líder en la zona centro.
- Diseños innovadores.

Razón para la cual estructuraremos estrategias, las cuales se constituirán en un puente entre la teoría y la consecución y consolidación de los objetivos planteados.

Cabe recalcar que estas estrategias también son una herramienta que permiten atacar de manera más eficiente a los segmentos escogidos, los cuales podremos conocer con más profundidad mediante la segmentación estructurada a continuación:

Tabla N° 22.
Perfil del Cliente Potencial

SEGMENTACIÓN “PERFIL DEL CLIENTE POTENCIAL” (MERCADO DE IMPRESIÓN DE TEXTOS)	
¿QUIEN ES?	Encargados de las áreas de proveeduría, producción o adquisición
¿DONDE ESTA?	Empresas, personería natural o jurídica dedicada a la reproducción de textos
¿QUE QUIERE?	Servicio de impresión de textos
¿COMO LO QUIERE?	De la forma, en el momento y al precio convenidos
¿DONDE LO QUIERE?	En el lugar donde se hizo el acuerdo.
¿QUE PIENSA?	En tener un producto que sea de alta calidad, que impacte en sus clientes

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Tabla N° 23.
Perfil del Cliente Potencial

SEGMENTACIÓN “PERFIL DEL CLIENTE POTENCIAL”	
¿QUIEN ES?	Encargados de logística y comunicación interna o externa de su organización
¿DONDE ESTA?	Instituciones públicas, privadas con o sin fines de lucro.
¿QUE QUIERE?	Transmitir un mensaje escrito, claro, preciso y de la forma más elegante, creativa e innovadora
¿COMO LO QUIERE?	De la forma, en el momento , con el mensaje apropiado y al precio convenidos
¿DONDE LO QUIERE?	En el lugar donde se hizo el acuerdo.
¿QUE PIENSA?	Impactar en el consumidor, cliente interno o externo

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

4.2.4.1. Estrategias del Marketing.

1. Planes de acción (Posicionamiento):

En esta etapa decidiremos las acciones operativas de marketing que concretan las decisiones estratégicas y los objetivos a alcanzar.

Y en concordancia con el tema de la presente investigación (“Posicionamiento de la empresa INDUGRAF en el mercado de impresiones de textos y libros a nivel nacional”), es necesario preparar las diferentes etapas mediante las cuales se obtendrán los resultados proyectados.

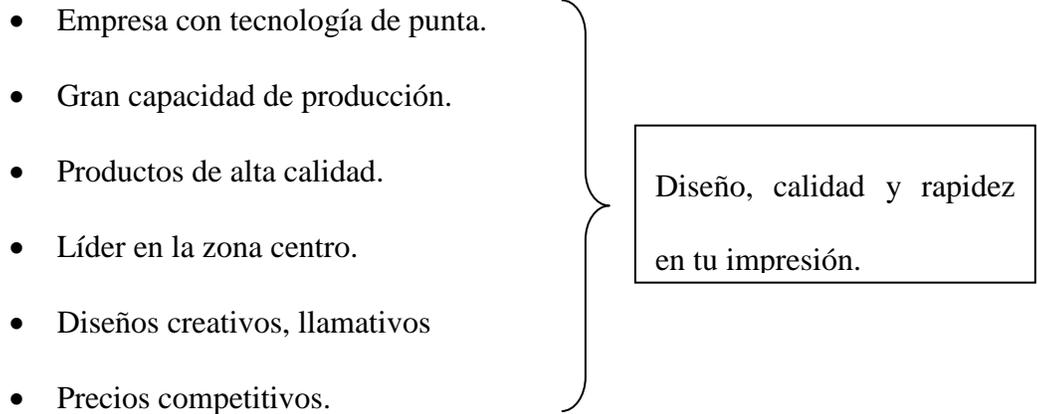
2. Logo.

“la imagen de tus ideas”

Nuestro logo estará basado en obtener un posicionamiento basado en las características y los beneficios que ofrece nuestro producto.

3. ¿Cómo nos vamos a posicionar? (¿qué es lo que se desea transmitir al consumidor?)

- Empresa con tecnología de punta.
- Gran capacidad de producción.
- Productos de alta calidad.
- Líder en la zona centro.
- Diseños creativos, llamativos
- Precios competitivos.



Diseño, calidad y rapidez
en tu impresión.

4. Cuestiones ante el posicionamiento.

¿Quién es la competencia?

En la actualidad aún no se encuentra altamente posicionada una empresa de impresiones gráficas, sin embargo la competencia a la cual se debe enfrentar la conforman empresas con gran recorrido empresarial en el sector de impresiones gráficas.

¿Características del mercado?

Este tipo de productos son adquiridos por personas naturales o jurídicas, las cuales tienen como premisa la impresión de creaciones bibliográficas así como también la comunicación externa o interna de su actividad, rol o desempeño.

¿Quién es nuestro consumidor?

Tabla N° 24.
Segmentación del Cliente Potencial

SEGMENTACIÓN
Instituciones con y sin fines de lucro, que tengan la premisa de transmitir sus creaciones bibliográficas a sus clientes potenciales, así como también comunicar sus actividades a sus clientes externos.

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

¿Cuál es el posicionamiento actual del producto?

Entre sus clientes INDUGRAF, está posicionada como una empresa con gran capacidad de producción y costos competitivos

¿A quién debemos superar?

A los distintos centros de impresiones graficas con gran capacidad adquisitiva.

¿De cuántos recursos para actividades de marketing disponemos?

Disponemos de un recurso moderado, por lo que cualquier tipo de campaña debe estar enmarcada en criterios de maximización de recursos.

¿Está en condiciones de resistir por largo tiempo el posicionamiento elegido?

Aunque sea cierto, a futuro se debe re-potencializar constantemente a la marca, debido a que los cambios constantes de las exigencias del mercado demandan de una incesante lucha por alcanzar el liderato en la mente del consumidor.

¿Está nuestra publicidad en concordancia con el posicionamiento?

En la actualidad no se realiza ningún tipo de publicidad.

4.2.4.1.1. Estrategias de Producto

Por las características especiales con las que cuenta la imprenta INDUGRAF, ya que sus productos son impresiones de acuerdo a los requerimientos de sus clientes, cabe recalcar que no es posible un análisis al detalle del packagin del producto.

Sin embargo cabe recalcar que pueden tomarse varias opciones con la finalidad de concatenar el proceso de marketing con el proceso logístico, en función de provisionar un producto altamente competitivo para la venta. Esto debido a que autores como Philip Kotler, denominan al marketing como “todo”, es decir debe entenderse a la mercadotecnia, como la ciencia de la integración de todas las áreas organizacionales, con la finalidad de satisfacer al cliente.

Por esta razón el presente proyecto además impone lineamientos del manejo logístico empresarial, en cuanto a lo que tiene que ver con algunos de los componentes del “Supply Chain Management”

Tabla N° 25.

Cadena de Abastecimiento

Estrategia N° 1. Aplicación de la teoría de Cadena de Abastecimiento.
Misión: Diseñar un sistema de aprovisionamiento y distribución eficiente, que minimice nuestros tiempos de respuesta y abarate nuestros costos.
Política de Funcionamiento: Diseñar un esquema logístico el cual permita maximizar nuestros recursos para la obtención de productos competitivos ante nuestros clientes

Tácticas:

Aplicar el ciclo “CADENA DE ABASTECIMIENTO O SUPPLY CHAIN”

1) Definir Política y programa de adquisición basado en tres componentes: 1) cantidad, 2) calidad, 3) fechas. Y el proceso de selección de proveedores

- Estructurar Política de Comunicación: la cual este enfatizada en la verificación de los documentos para en relación a ello realizar el requerimiento de nueva materia prima
- Definir Política de condiciones; principalmente en lo que respecta a modos de entrega y pagos
- Fijar Política de Financiamiento: esquematización del presupuesto de compras

2) Establecer Política de Almacenamiento

- Control mediante kárdex en ingreso y salida de material
- Descargo de responsabilidades del manejo de materiales mediante Orden de Requisición
- Delimitación de 5 S en almacenamiento
- Distribución física en planta

3) Política en diseño

- Verificar la factibilidad de poner nombre de la institución al costado inferior derecho del producto impreso

4) Elaborar Política de Entrega del producto final

- Análisis del embalaje del producto final
- Estructuración de inventario de producto terminado
- Hoja de ruta en entrega de productos, captar: fecha, hora, recibido

5) Retorno

- Retroalimentación a partir de la información obtenida del cliente en entregas “post venta”

Alcance:

Clientes internos y externos de la organización.

Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio: 01/08/2014. • Culminación: debe mejorarse con el tiempo, no terminarse
Recurso:	<p>Humano: Representante comercial y responsable del manejo de bodegas.</p> <p>Material: equipo de oficina y equipo de cómputo, papel de embalaje</p>
Costo:	<ul style="list-style-type: none"> • El personal actual se ocupara de esta actividad y \$ 500 en papel embalaje
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Representante comercial.

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Desarrollo de la estrategia:

1) Definir Política y programa de adquisición basado en tres componentes: 1) cantidad, 2) calidad, 3) fechas. Y el proceso de selección de proveedores

- Proceso de Selección de Proveedores: a través del inventario actual de proveedores y la búsqueda de nuevos
- Firmar convenio anual con proveedores para el abastecimiento de materiales, por la cantidad proyectada de utilización de material al año; Se deberán fijar fechas de entrega y calidad del producto

Política de Comunicación:

La cual está enfatizada en la verificación de los documentos para en relación a ello realizar el requerimiento de nueva materia prima; Es decir se llamara al proveedor cuando el inventario está en existencias mínimas

Política de condiciones;

Principalmente en lo que respecta a modos de entrega y pagos;

- El proveedor deberá entregar máximo 3 días después de la realización del requerimiento,
- El proveedor deberá venir con su personal para el descargo de materiales, Indugraf deberá provisionar de 1 persona para ayudar al proveedor
- Los pagos se realizarán los mediados de cada mes, en cuanto a los convenios firmados con proveedores deberán siempre hacérselos a un año con 12 pagos

1) Política de Financiamiento:

Esquemmatización del presupuesto de compras, ejemplo:

Tabla N° 26.
Presupuesto de Adquisiciones

PRESUPUESTO ANUAL DE COMPRAS				
Descripción	Cant		P. Unit	P. Total
		unidad de medida		
Papel couché				
115 gr	10.000	resmas	10	\$ 100.000,00
150 gr	10.000	Resmas	15	\$ 150.000,00
300 gr	10.000	Resmas	20	\$ 200.000,00
		TOTAL		\$ 450.000,00

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

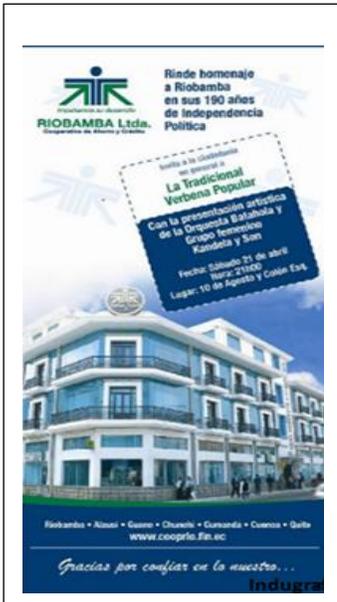
En este caso correspondería firmar un convenio por 10.000 resmas de compra de papel couche de los distintos tipos de gramajes

La ventaja de firmar un convenio anual es que el convenio se lo firma en los precios actuales, sin correr el riesgo de problemas o variación en el precio por los índices inflacionarios, los cuales afectan cada 3 meses; Además por medio de una buena

- Embalar los pedidos finales con papel de envoltura que contengan el nombre de la organización, con la finalidad de posicionar a la empresa en la mente del consumidor o en caso extremo utilizar etiquetas en A5, en las cuales se visualice con claridad el logo institucional, ejemplos

Grafico N° 7.

Diseño del producto



FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

Grafico N° 8.

Diseño de Empaque del Producto



FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

- Estructurar el inventario de producto final: con la finalidad de conocer los productos listos para entregar, “formato propuesto”

Tabla N° 28.

Inventario de producto Terminado

INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS				
FECHA	HORA	CLIENTE	DETALLE	N° UNIDADES
10/01/2012	8:00 AM	COAC RIOBAMBA	memoria técnica	3.000
10/01/2012	8:30 AM	MOCEPROSA	Trípticos	100.000

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra.

- Hoja de entrega de Productos: con el objetivo de estructurar un esquema de distribución, que permita conocer los clientes a los cuales ya fueron despachados los pedidos; a continuación se plantea un formato

Tabla N° 29.

Cadena de Abastecimiento

HOJA DE RUTA					
FECHA	HORA	CLIENTE	CIUDAD	RECIBE	FIRMA

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

5) Retorno

Feedback: servicio post venta, llamar al cliente 1 día después de la entrega del producto, para conocer sus impresiones acerca del servicio brindado.

4.2.4.1.2. Estrategias de Promoción

Tabla N° 30.
Merchandising

Estrategia N° 1. Aplicación del Merchandising en la oficina INDUGRAF.	
Objetivo: Presentar ante los clientes potenciales, un local en las mejores condiciones materiales y psicológicas para conseguir una mayor captación y fidelización de clientes.	
Política de Funcionamiento: <ul style="list-style-type: none">• Refrescar la imagen corporativa de la empresa INDUGRAF.• Diseñar un esquema el cual permita maximizar la utilización del local, para la captación y fidelización del mayor número de clientes posibles.	
Tácticas: <p>Aplicación del merchandising visual el cual está basado en:</p> <ul style="list-style-type: none">• Arquitectura del exterior: permite poner de manifiesto la identidad y personalidad del comercio y transmitir la identidad corporativa, teniendo siempre en cuenta que una buena imagen vale más que mil palabras; este está conformado de los siguientes items: a) identidad, b) entrada, c) escaparate.• Publicidad en el lugar de venta: el cual está conformado por la arquitectura del interior del establecimiento con la finalidad de solidificar la confianza del consumidor para con nuestra organización.• Cabe recalcar que para que cualquier tipo de estrategia de merchandising tenga un gran impacto en el consumidor, se deben tener en cuenta el cumplimiento de los siguientes elementos básicos: actores, escenario, escenografía, reglas y utilería.	
Alcance:	Clientes internos y externos de la organización.

Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> • Inicio: 01/08/2014. • Culminación: 30/11/2014 (duración tres meses)
Recurso:	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Representante comercial. • Material: vitrinas, carteleras, escritorio.
Costo:	<ul style="list-style-type: none"> • Precio: \$200.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Representante comercial.

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Tabla N° 31.
Merchandising

Estrategia N° 2. Estructuración de material publicitario - escrito.
Objetivo: Comunicar de forma tangible la actividad, productos, servicios que la empresa INDUGRAF oferta a sus clientes para así dar mayor credibilidad a la organización.
<p>Política de Funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un esquema publicitario del material escrito a utilizar, para captar la atención de los clientes potenciales. • Para obtener el impacto deseado es necesario presentar un diseño que informe, llame la atención y como producto final sea un puente que induzca a la compra.
<p>Tácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una imagen diferenciadora. • Posicionarnos en la mente del consumidor. • El material publicitario escrito, será entregado en la etapa del lanzamiento (socialización) de la marca. • La impresión se realizará en los talleres de la empresa INDUGRAF.
<p>Alcance:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes potenciales de la organización.

Tiempo:	<ul style="list-style-type: none"> • Tres meses a partir del primero de agosto del 2014.
Recursos:	<ul style="list-style-type: none"> • Humano: INDUGRAF • Material: INDUGRAF
Costo:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicamente no tendrá ningún costo, sin embargo se calcula el costo de producción en \$ 300 dólares.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Representante comercial.

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Modelo de Hoja Volante 1000 unidades (couché 150 gr con UV)

Grafico N° 9.

Diseño Volante Publicitario INDUGRAF



FUENTE: INDUGRAF.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Grafico N° 10.

Material POP



FUENTE: INDUGRAF.

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Observaciones:

Debe adicionarse la creación de Posters y material POP

Tabla N° 32.
Telemercadeo

Estrategia N° 3. Telemercadeo.
Objetivo: Impulsar el posicionamiento empresarial a partir de la difusión y socialización de la actividad organizacional de la empresa INDUGRAF a través de medios de telecomunicaciones.
Política de Funcionamiento: <ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer a los clientes potenciales la actividad empresarial de INDUGRAF, mediante la utilización de la vía telefónica.• Para que esta estrategia surta el efecto deseado, se debe realizar esta actividad de forma continua de manera tal que no se pierda contacto con los clientes potenciales.
Tácticas: <ul style="list-style-type: none">• Segmentar y localizar a las organizaciones de las distintas ciudades del país, mediante la utilización de la guía telefónica.• Preparar la información requerida para la socialización empresarial.• Preparar un cronograma de actividades semanales o según las exigencias.
Alcance: <ul style="list-style-type: none">• Organizaciones públicas y privadas, con o sin fines de lucro que tengan la premisa de imprimir textos o transmitir sus distintas actividades empresariales.
Tiempo: <ul style="list-style-type: none">• Tres meses a partir del mes de agosto del 2014
Recursos: <ul style="list-style-type: none">• Humano: Representante comercial.• Material: Información requerida, teléfono

Costo:	<ul style="list-style-type: none"> • \$100 dólares.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Representante comercial.

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

PREMISAS ANTE LA IMPLEMENTACION DEL TELEMERCADERO:

Antes de implementar una estrategia de telemarketing debemos tener bien claro la que esta es una ventana mediante la cual el cliente podrá conocer aspectos importantes de la organización como: la cultura empresarial, seriedad, grados de preparación, cumplimiento, etc. Razón por la cual las personas que se encarguen de esta labor deberán estar total mente capacitados para comunicar y responder apropiadamente a las exigencias del cliente.

Curso flash de capacitación en comunicación telefónica: Los aspectos que se deben tomar en cuenta al utilizar la comunicación telefónica son:

Debe presentarse la persona, el departamento y la organización a la que pertenece

Comunicar el objetivo que se persigue a partir de la ejecución de esta actividad

Presentar las alternativas de productos con los cuales cuenta la empresa

Cuidar la modulación de la voz, alternando las tonalidades en función de los aspectos en los que se quiere dar énfasis.

Responder a todas las inquietudes del cliente, por lo cual se debe conocer a la perfección el negocio, capacidades productivas, tiempos de respuesta, precios, calidad y descuentos

Si se queda en llamar en otro momento, se lo debe hacer, puesto que el cliente considera que es señal de incumplimiento, lo cual perjudica a la imagen de la organización

Documento guía de comunicación ante la aplicación de la estrategia de telemercadeo.

**Tabla N° 33.
Telemercadeo**

<p>Sr/Sra., Buenos días</p> <p>Soy..... y represento a la empresa INDUGRAF,</p> <p>La finalidad de esta llamada, es para darle a conocer, la actividad, ubicación y los productos que ofrece la empresa INDUGRAF.</p> <p>INDUGRAF, es una empresa de impresiones graficas la cual tiene como premisa satisfacer a los más exigentes clientes a través del cumplimiento y la responsabilidad demostrada en cada una de las actividades que realizamos..</p> <p>Los productos que ofrece la empresa son:.....</p> <p>Podemos cumplir rápidamente con sus requerimientos ya que contamos con la mejor tecnología en el centro del país, por lo cual a su vez ofrecemos rápidos tiempos de respuesta y precios competitivos</p>

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Tabla N° 34.
Telemercadeo - Viral

Estrategia N° 4. Redes Sociales.	
Objetivo: Posicionar en la web a la empresa INDUGRAF a través de su participación en las redes interactivas de mayor popularidad “Facebook y Twiter”	
Política de Funcionamiento:	
<ul style="list-style-type: none"> • Interactuar más activamente con los requerimientos del cliente potencial. • Para que esta estrategia funcione adecuadamente, se debe dar un seguimiento constante para así en función del feedback obtenido implementar planes de mejora que minimicen el impacto de situaciones contradictorias. 	
Tácticas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir la información a ser publicada • Aperturar cuentas en las redes facebook y twiter • Publicación de información seleccionada • Buscar amigos y seguidores en las redes sociales • Actualizar información 	
Alcance:	
<ul style="list-style-type: none"> • Personerías jurídicas o naturales del país. 	
Tiempo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio: 01/08/2014 • Culminación: 30/10/2014 	
Recurso:	
<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Representante comercial. • Material: Internet 	
Costo:	
<ul style="list-style-type: none"> • \$20 mensual 	
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Representante comercial.

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Tabla N° 35.

Socialización

Estrategia N° 5. Socialización Empresarial.	
Objetivo: Dar a conocer de forma personal, a los clientes potenciales la actividad empresarial de la empresa INDUGRAF	
Política de Funcionamiento:	
<ul style="list-style-type: none"> • Difundir en las organizaciones públicas y privadas la actividad económica de la empresa INDUGRAF. • Esta estrategia tendrá éxito si se la implementa acompañada de un sistema de retroalimentación continua, el cual nos lleve a deducir los factores críticos de éxito de esta estrategia. 	
Tácticas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir información a ser compartida. • Estructuración de un mapa de ruta (sectorización por áreas) para visitar las diferentes empresas que estén al alcance. • Planificación de tiempos y días de presentación. • Definir material POP a repartir. 	
Alcance:	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones públicas y privadas de la ciudad. 	
Tiempo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tres meses a partir de agosto del 2014 	
Recurso:	
<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Representante comercial. • Material: Logística para llegar a las distintas organizaciones 	
Costo:	<ul style="list-style-type: none"> • Precio: \$ 300
Responsable:	Responsable comercial

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Tabla N° 36.
Telemercadeo - Viral

Estrategia N° 6. Conseguir entrevistas en medios de comunicación masiva.	
Objetivo: Captar mayor número de consumidores a través de la difusión en medios masivos de comunicación para la consolidación de un posicionamiento como una empresa seria y competitiva.	
Política de funcionamiento:	
<ul style="list-style-type: none"> • Difundir la actividad empresarial a través de entrevistas en medios de comunicación masiva. • Esta estrategia tendrá éxito si se realiza la gestión correspondiente para conseguir entrevistas en los diferentes medios de comunicación 	
Tácticas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Inventariar medios de comunicación existentes en el sector • Estructurar información que podría ser relevante para los distintos periodistas • Llamar y visitar los distintos medios de comunicación del sector. • Control y retroalimentación. 	
Alcance:	
<ul style="list-style-type: none"> • Medios de comunicación masiva del sector. 	
Tiempo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio: 01/08/2014 • Culminación: 31/11/2014 	
Recurso:	
<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Representante comercial 	
Costo:	<ul style="list-style-type: none"> • \$50
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Representante comercial.

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Tabla N° 37.
Telemercadeo - Viral

Estrategia N° 7. Cuñas radiales.
Objetivo: Consolidar el posicionamiento de la empresa a través de la implementación de mensajes auditivos que concreten la presencia de la empresa como una organización seria, competente y responsable.
<p>Política de funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difundir a través de la radio un texto publicitario mediante el cual se den a conocer los servicios y beneficios que ofrece la empresa Indugraf al mercado, • La propaganda radial, para la ciudad de Riobamba se pautará en Radio Bonita, debido a que es considerada una empresa seria, con mucha audiencia y con una imagen positiva de acuerdo al mercado objetivo de la organización, • Para que esta estrategia surta el efecto deseado, se recomienda que se manejen 8 cuñas radiales diarias, durante toda la semana por el periodo de 3 meses, después deberá esperarse 1 mes para nuevamente lanzar las cuñas radiales; cabe recalcar que este gingle deberá ser renovado cada año a fin de siempre ofrecer una imagen corporativa fresca e innovadora.
<p>Tácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar a las organizaciones públicas, privadas y políticas “editoriales” la existencia, productos, servicios y beneficios de la empresa INDUGRAF, • Persuadir a los encargados de la comunicación externa e interna de su organización, • El gingle publicitario será pautado 8 veces de lunes a viernes mientras que sábados y domingos en horario vespertino 5 veces, • Control y retroalimentación.
<p>Alcance:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones gubernamentales, privadas, políticas, editoriales, editorialistas, agentes de publicación, emprendimientos del sector.
<p>Tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inicio: 01/08/2014

<ul style="list-style-type: none"> • Culminación: 31/11/2014 	
Recurso: <ul style="list-style-type: none"> • Humano: Locutor • Material: Gingle promocional 	
Costo:	<ul style="list-style-type: none"> • \$700
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Representante comercial.

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

ESTRUCTURA DE LA PUBLICIDAD RADIAL

Iniciación de publicidad radial

Control: efecto de sonido

Locutor: un locutor

Si quieres mejorar la imagen de tu organización, ven contrata los servicios de la empresa Indugraf y se parte de este proceso de innovación comunicacional

CUERPO

La imprenta con la mejor tecnología de la zona centro, te ofrece imprimir tus: libros, revistas, textos, afiches, flayers, hojas volantes, posters, calendarios, en el menor tiempo posible, con un diseño de calidad y al precio más competitivo del mercado

- Se una organización con gran impacto visual.
- Se una organización distinguida por la buena calidad de tus productos

Ven y contrata los servicios de Imprenta INDUGRAF, “la imagen de tus ideas”

CIERRE

Mayor información al 095132079 o al 2492789. Ubícanos en el parque industrial Riobamba, Av. Celso Augusto Rodríguez y Av. Bolívar Bonilla// en facebook como imprenta Indugraf o en twitter como @imprenta indugraf.

Tabla N° 38.
Co- Auspicios

Estrategia N° 8. Ser co-auspiciantes de eventos.
Objetivo: Estrechar las relaciones entre la empresa y sus clientes potenciales, con la finalidad de posicionarse de manera positiva en la mente del consumidor.
<p>Política de funcionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para que esta estrategia tenga el impacto deseado, se debe estructurar un presupuesto tentativo para este tipo de actividades, además de que se deberán analizar las actividades a las cuales se las beneficiara, debido a que una mala alianza podría dañar la imagen empresarial. • Pedir a los beneficiarios que difundan la labor que se realiza.
<p>Tácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el tipo de instituciones y eventos que podrían ser auspiciados, • Persuadir a los encargados de la comunicación externa e interna de su organización, • Control y retroalimentación.
<p>Alcance:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones gubernamentales, privadas, políticas, emprendimientos del

sector.	
Tiempo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio: 01/08/2014 • Culminación: 31/11/2014 	
Recurso:	
<ul style="list-style-type: none"> • Humano: Representante comercial 	
Costo:	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá plantearse.
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Representante comercial.

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

4.2.4.1.3. Estrategias de Plaza

Tabla N° 39.
Telemercadeo - Viral

Estrategia N° 1. Plan de Ventas.
Objetivo: Proporcionar una guía comercial al departamento de ventas con la finalidad de dar lineamientos técnicos que ayuden a funcionar a este departamento como un equipo.
Política de funcionamiento:
<ul style="list-style-type: none"> • Para que esta estrategia tenga el impacto deseado, se deberá socializar con los miembros de este departamento, con el objeto de que todos sus miembros tengan claro conocimiento sobre los objetivos que se quieren alcanzar
Tácticas:
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis del histórico de ventas (productos más vendidos) • Proyectar costos y gastos • Definir punto de equilibrio • Establecer metas mensuales y anuales en ventas

<ul style="list-style-type: none"> • Fijar política de ventas (cartera de clientes, área, tipo de producto) • Establecer programa de capacitación al área comercial • Establecer indicadores de gestión sobre actividades, estrategia, táctica y política 	
Alcance: <ul style="list-style-type: none"> • Departamento comercial, contabilidad, logística y clientes externos. 	
Tiempo: <ul style="list-style-type: none"> • Inicio: 01/08/2014 • Culminación: 31/11/2014 	
Recurso: <ul style="list-style-type: none"> • Humano: Representante comercial • Material: equipo de computo, equipo de oficina 	
Costo:	<ul style="list-style-type: none"> • Se lo hace a nivel interno, • El presupuesto de capacitación deberá elaborárselo en el desarrollo de la táctica
Responsable:	<ul style="list-style-type: none"> • Representante comercial.

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

Plan de ventas (Posicionamiento):

Un plan de ventas es la etapa en la cual se concretan cuantitativamente los objetivos del marketing.

Nuestro plan de ventas estará conformado por:

- Histórico de ventas (productos más vendidos).

- Costos y gastos proyectados.
- Punto de equilibrio.
- Sectorización de ciudad.
- Meta de ventas.
- Política de ventas.
- Programa de capacitación de vendedores.
- Indicador (% de cumplimiento de la meta de ventas).

4.2.4.2. Presupuesto General de Estrategias

Tabla N° 40.
Presupuesto para Estrategias

N°	ESTRATEGIA	COSTO
PRODUCTO		
1	Entrega de producto	\$ 300
PROMOCION		
1	Merchandising	\$ 200
2	Material publicitario impreso	\$ 300
3	Telemercadeo	\$ 100
4	Redes Sociales	\$ 20
5	Socialización empresarial	\$ 100
6	Conseguir entrevistas en medios de comunicación	\$ 50
7	Cuñas radiales	\$ 700
8	Ser co-auspiciantes	
PLAZA		
1	Plan de ventas "capacitación"	\$ 300
TOTAL PLAN DE MARKETING		\$ 2.070

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

4.2.4.3. Cronograma de Aplicación

Tabla N° 41.
Cronograma

N°	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
1	Realización del proyecto	Xxxx						
2	Análisis de aplicación.	Xxxx						
3	Ejecución de estrategias.		Xxxx	Xxxx	xxxx			
4	Evaluación y corrección.				xxx			
5	Ejecución de estrategias corregidas					xxxx	xxxx	xxxx
6	Evaluación y medición de resultados							xxxx

FUENTE: Censo Realizado al mercado objetivo

FECHA: 24 de Abril del 2014.

ELABORADO POR: Luis Antonio Alta Tierra

CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con una estrategia de posicionamiento la cual permita crear mayor relación de pertenencia por parte del cliente para con la empresa.
- La elección de los mercados a los cuales se iba a dirigir la empresa era de manera empírica, lo cual no daba un norte claro al cual perseguir en el proceso de búsqueda y consecución de objetivos empresariales.
- Indugraf no cuenta con un sistema comunicacional externo que permita dar a conocer a sus clientes sus productos, su metodología de trabajo, sus actividades y sobre todo crear posicionamiento en la mente del consumidor.
- Se puede implementar un sistema de aplicación del marketing estratégico con la finalidad de conocer y anticiparse a los cambios y tendencias del entorno.
- Hay un sistema de aplicación del marketing operativo “producto, precio, plaza, promoción”, de manera tal que permita a la empresa dinamizar las acciones operativas acerca de las especificaciones del marketing estratégico.
- A través de la aplicación del plan de marketing se puede conseguir un producto satisfactor de necesidades o deseos, al precio adecuado, en el lugar indicado y con el mensaje ideal.
- Mediante el análisis del mix del producto, se puede conocer la posibilidad de cambio en el mismo.
- Se puede conocer el precio ideal para el producto en el mercado.

- Se conoce la red de distribución que la empresa debe manejar para llegar al mercado.
- Se pueden implementar las tácticas necesarias para llegar con el mensaje adecuado sobre el producto a los clientes potenciales.
- Se puede constituir una empresa basada en forjar ventajas competitivas a partir de su inmiscución en sistemas de calidad total.

RECOMENDACIONES

- Sintetizar el conocimiento obtenido través del marketing estratégico mediante la estructuración de estrategias.
- Operativizar las tácticas deducidas a través de la información obtenida del marketing estratégico.
- Implementar un sistema continuo de análisis del producto que obedezca al ciclo de vida del producto.
- Revisar y retroalimentar las estrategias planteadas para el precio del producto.
- Capacitar constantemente a la red de distribución con la finalidad de llegar más eficientemente al mercado objetivo.
- Consolidar un sistema de evaluación y retroalimentación continua de las estrategias planteadas.

BIBLIOGRAFÍA.

- Kotler & Armstrong. (Agosto de 2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- CRM para PYMES*. (Septiembre de 2012). Recuperado el Agosto de 2014, de Gestion Comercial y Ventas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Marco-Teorico-Gestion-Comercial-y-Ventas/5511323.html>
- Arzola, M., & Mejías , A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas . *SCIELO*.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la Gestion Estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Chiavenato. (1994). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Elias. (2014). *Conceptos y Ejemplos de Estrategias de Marketing*. Recuperado el 2014, de CreceNegocios: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>
- Elias, A. (2013). *CreceNegocios*. Recuperado el 2014, de La Fidelización de Clientes: <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>
- Gorostegui, E. (2006). *Función Directiva Y Recursos Humanos en Sanidad*. Madrid: Diaz de Santos.

- Hernández, I. J. (2007). *GestioPolis*. Recuperado el agosto de 2014, de Fundamentos de Marketing: <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/mkt/fundamentos-de-marketing.htm>
- Koontz. (1993). *Elementos de Administración*. La Habana: Editorial Mes.
- Kotler. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Kotler. (2010). *Dirección de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.
- Marciand, H. (22 de 01 de 2008). *www.horaciomarciand.com*. Obtenido de ... <http://www.horaciomarchand.com/menu-articulos/4-categoria-marketing/4-articulo-20080122stp>
- Martínez & Pérez. (2009). *Proedimiento para el Proceso de Comercialización en Cadenas y Tiendas*. Cuba: National.
- Porter, M. E. (2008). Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Ravincobich, J. (Noviembre de 2000). *Propuesta de Evaluación de la Competencia Textual Narrativa*. Recuperado el Agosto de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Definicion-Texto/43800871.html> & <http://es.wikipedia.org/wiki/Texto>
- Román, Z. G. (2010). *Franciscanos y la imprenta*. Obtenido de Franciscanos y la imprenta: <http://definicion.de/imprenta/>
- Sandhusen. (2002). *Mercadotecnia*. Continental.

SAndoval, J. H., & Guerrero, D. E. (2010). EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL. *SCIELO*.

Stanton, E. (2010). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Ed Mc Graw Hill.

Tompson, I. (2005). *Promonegocios.net*. Recuperado el 2014, de La Mezcla de Mercadotecnia: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

Trout & Riukin. (2010). *El Nuevo Posicionamiento*. Mexico: Ed Limusa.

Valdivia, I. (2012). *Slideshare*. Recuperado el 2014, de Fidelizacion del Consumidor: <http://es.slideshare.net/Invalid/fidelizacion-del-consumidor?related=1>

Vicente, M. A. (2012). *Marketing y Competitividad*. Mexico: Pearson.

Villalobos. (2012). Obtenido de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

ANEXOS

A) Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ENCUESTA DIRIGIDA AL MERCADO DE IMPRESIONES

Objetivo:

El propósito de esta encuesta es conocer las necesidades y deseos de nuestros clientes potenciales, y así idear las estrategias más idóneas que nos permitan ofrecer un mejor servicio a la vez con la finalidad de incrementar nuestra participación en el mercado.

Instructivo:

- Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos de ella son estrictamente confidenciales.
- Marque con una sola X en el casillero correspondiente.
- Sus criterios son de mucha importancia para el desarrollo de esta investigación, le agradecemos su colaboración.

1. ¿Requiere Ud., de servicios de Imprenta en offset?

SI NO

Si su respuesta es sí, con qué frecuencia los requiere? _____

2. ¿Cuáles son los aspectos más importantes para Ud. a la hora de elegir un trabajo de imprenta?

Cumplimiento	
Precios competitivos	

Asesoría	
Calidez en el trato	

Otra: _____

3. Que monto destina Ud. para realizar trabajos de imprenta

4. ¿Indique el nombre de las Imprentas con las que trabaja actualmente y cual es la razón por la que usted es su cliente?

5. ¿Qué productos son los que requiere con mayor frecuencia de una Imprenta?

6. ¿Qué inconvenientes ha tenido con el servicio que ha recibido de una imprenta?

.....

7. ¿Ha escuchado acerca de la Imprenta INDUGRAF?

SI NO

Si su respuesta es sí, indique que referencia tiene de esta Imprenta

8. ¿Cuál es el medio de comunicación local por el que le gustaría tener información acerca de los productos y servicios de la Imprenta Indugraf?, señale y determine la el nombre de la institución

Televisivo_____

Prensa_____

Radio_____

Redes Sociales_____

9. Que recomendación le haría a la empresa para establecer un servicio más competitivo en el mercado.

