

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE MARKETING**

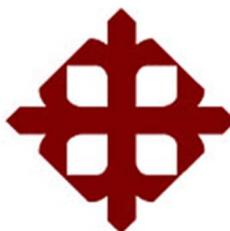
**TÍTULO:  
“PLAN COMERCIAL PARA LA EMPRESA MULTISERVICIOS  
GRÁFICOS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**AUTOR:  
ARCENALES ALCIVAR FERNANDO XAVIER**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de  
INGENIERA EN MARKETING**

**TUTORA:  
LCDA. PATRICIA TORRES FUENTES. Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE MARKETING**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Arcentales Alcívar Fernando Xavier**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniera en Marketing**.

**TUTOR**

---

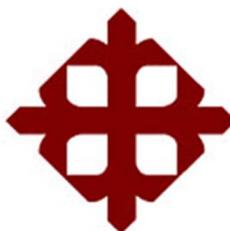
**Lcda. Patricia Torres Fuentes. Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Lcda. Patricia Torres Fuentes. Mgs.**

**Guayaquil, a los 16 días del mes de septiembre del año 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE MARKETING**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Arcentales Alcívar Fernando Xavier**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación Plan Comercial para la Empresa Multiservicios Gráficos en la ciudad de Guayaquil previo a la obtención del Título de Ingeniera en Marketing, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

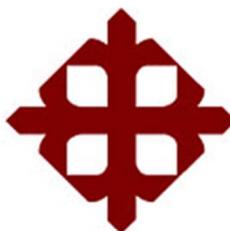
En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 16 días del mes de septiembre del año 2016**

**EL AUTOR**

---

**Arcentales Alcívar Fernando Xavier**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE MARKETING**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Arcentales Alcívar Fernando Xavier**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Plan Comercial para la Empresa Multiservicios Gráficos en la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 16 días del mes de septiembre del año 2016**

**EL AUTOR**

---

**Arcentales Alcívar Fernando Xavier**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco especialmente a todos los profesores que me han ayudado a desarrollarme como un profesional impartíendome sus conocimientos en el aula de clases, en especial a la miss Verónica Correa que no solo demostró ser una excelente docente sino una gran persona.

Mi gratitud al Ing. Marvin Lavayen quien no tuve el privilegio de conocerlo en los semestres de clases pero lo llegue a conocer en el transcurso del seminario de titulación en el cual me dejo impresionado su enorme conocimiento en el área de marketing y su gran profesionalismo en el aula de clases y su gran determinación a transmitir su conocimiento adquirido a todos nosotros.

A la Lcda. Patricia torres quien ha desempeñado sus funciones en la carrera de una forma correcta y justa siempre brindando una solución a todos los inconvenientes que suscitan y quien me ayudo y brindo las facilidades `para inscribirme en el seminario de titulación.

Al Ing. Cristhian Mendoza que se esfuerza al máximo para que todos mis compañeros de seminario estén al dia en su documentación y quien en especial me ayudo en la elaboración de la tesis al tener gran paciencia y dedicación al darme animo de seguir adelante en la elaboración de mi tesis, al estar pendiente de mis avances, horas en el sistema.

Agradezco a todos los profesores que en su momento marcaron mi vida profesional como la Ing. Sabrina, Ing. Carlos Luis torres, al profesor Villalobos, al profesor Samaniego, ing. Carchi a todos ellos le deseo lo mejor en su vida profesional y seglar.

Un agradecimiento a la universidad Católica Santiago de Guayaquil que ha llegado a ser como un segundo hogar .

## DEDICATORIA

Dedico mi tesis en especial a la persona que ha sido un verdadero apoyo en mi vida quien ha llegado a ser mi amiga con quien puedo contar en cualquier momento a mi madre Isabel Alcivar de Arcentales, gracias al esfuerzo que ha realizado ella he podido culminar mis estudios escolares, secundarios y universitarios.

Gracias por inculcarme lo mejor que hay en la vida que es tener un conocimiento sobre los asuntos espirituales, saber que la vida no es solo trabajar, dinero, diversión o estudios. Siempre hay algo más importante que es la adoración a nuestro padre Jehová y seguir los pasos de su hijo Jesús.

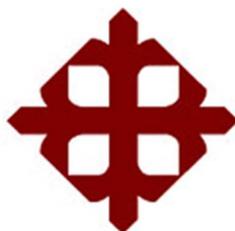
Le dedico mi tesis a mi esposa amada Karla Arteaga quien me apoyado en el transcurso de la tesis y de mi vida, a quien conozco hace más de 10 años y que siempre ha sabido ayudarme y calmarme.

La madre de mi futuro hijo Fernando Nicolas o kylie por quien me he dedicado arduamente para que me tenga 100% concentrado en él, y quiero que vea a su papi todo un ingeniero.

Le dedico mi tesis a mi padre Luis Enrique Arcentales que ha estado presente en los momentos más difíciles y a todos mis hermanos Enrique, Luis, Isabelita que me han ayudado en mi vida y mi carrera de estudios apoyándome en el trabajo.

A mis cuñadas que me han demostrado un gran aprecio y me han aguantado con mis ocurrencias las madres de los tres más hermosos niños mis sobrinos Andresito, Maxito y Danita a todos ellos les dedico mi tesis.

Y por último no podía olvidar a un pilar que ha sostenido a mi más grande pilar en mi vida, él es mi tío Lider Alcivar más conocido como tío paco, gracias a sus consejos no directamente a mí sino a mi madre a quien le daba ánimo para que siguiera adelante y la apoyaba tanto personal como económicamente. Sin saber que indirectamente siempre nos ha ayudado porque el pilar de todos mis hermanos es mi madre



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE MARKETING**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Lcda. Patricia Torres Fuentes. Mgs.**  
TUTOR

---

**Lcda. Patricia Torres Fuentes. Mgs.**  
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

---

**Ing. Christian Ronny Mendoza Villavicencio**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvi
ÍNDICE DE FIGURA .....	xvii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xviii
CAPÍTULO 1.....	1
ASPECTOS GENERALES .....	1
CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Problemática .....	1
1.3 Justificación.....	3
1.4 Objetivos .....	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos.....	4

1.5 Resultados Esperados .....	5
CAPÍTULO 2.....	1
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	1
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	9
2.1 La Empresa .....	9
2.1.1 Historia.....	9
2.1.2 Filosofía Empresarial: .....	10
2.1.3 Organigrama Estructural y funciones.....	11
2.1.4 Cartera de productos .....	13
2.2 Análisis de Macro entorno .....	16
2.2.1 Entorno Político-legal.....	16
2.2.2 Entorno Económico.....	18
2.2.3 Entorno Socio-cultural.....	23
2.2.4 Entorno Tecnológico .....	24
2.2.5 Entorno Ambiental .....	25
2.2.6 Análisis P.E.S.T. (A) .....	25
2.3 Análisis del Micro entorno .....	28
2.3.2 Matriz de McKinsey.....	31
2.3.3 Análisis de la cadena de valor .....	33
2.3.4 Conclusiones del Micro entorno.....	37
2.4 Análisis Estratégico Situacional.....	39
2.4.1 Ciclo de vida del producto.....	39

2.4.2 Participación de mercado .....	39
2.4.3 Análisis F.O.D.A. ....	40
2.4.4 Análisis EFE – EFI y McKinsey.....	41
2.5 Conclusiones del Capítulo.....	42
CAPÍTULO 3.....	44
INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	44
CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	45
3.1 Objetivos .....	45
3.1.1 Objetivo General.....	45
3.1.2 Objetivos Específicos.....	45
3.2 Diseño investigativo .....	46
3.2.1 Tipo de investigación (Exploratoria y Descriptiva) .....	46
3.2.2 Fuentes de información (Secundaria y Primaria).....	46
3.2.3 Tipos de datos (Cuantitativos y Cualitativos) .....	47
3.2.4 Herramientas investigativas.....	47
3.3 Target de aplicación .....	48
3.3.1 Definición de la población .....	48
3.3.2 Definición de la muestra (para inv. cuantitativa) y tipo de muestreo .....	49
3.3.3 Perfil de aplicación (para inv. cualitativa).....	50
3.3.4 Formato del cuestionario a clientes corporativos.....	113

3.4 Resultados relevantes (se presentarán primero los resultados cuantitativos y posteriormente los cualitativos) .....	51
3.5 Conclusiones de la investigación .....	65
CAPÍTULO 4.....	68
PLAN COMERCIAL .....	68
CAPÍTULO 4. PLAN COMERCIAL .....	69
4.1 Objetivos .....	69
4.2 Segmentación .....	69
4.2.1 Estrategia de segmentación .....	69
4.2.2 Macro segmentación.....	69
4.2.3 Micro segmentación.....	70
4.3 Posicionamiento .....	71
4.3.1 Estrategia de posicionamiento.....	71
4.3.2 Posicionamiento publicitario: eslogan.....	71
4.4 Análisis de proceso de compra .....	72
4.4.1 Matriz roles y motivos .....	72
4.4.2 Matriz FCB.....	74
4.5 Análisis de Competencia.....	75
4.5.1 Matriz de perfil competitivo o Matriz Importancia-Resultado.....	75
4.6 Estrategias .....	77
4.6.1 Estrategia Básica de Porter .....	77
4.6.2 Estrategia competitiva.....	77

4.6.3 Estrategia de crecimiento o matriz Ansoff.....	77
4.6.4 Estrategias de fidelización. ....	78
4.6.5 Estrategias de marca.....	80
4.7 Marketing Mix.....	80
4.7.1 Producto/Servicio.....	80
4.7.2 Precio.....	82
4.7.3 Plaza.....	84
4.7.4 Promoción.....	86
4.8 Monitoreo y control del plan de marketing.....	88
4.8.1 Índices de Gestión y responsables de tareas .....	88
4.8.2 Cronograma de Actividades .....	90
4.9 Conclusiones del Capítulo.....	91
CAPÍTULO 5.....	93
ANÁLISIS FINANCIERO.....	93
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS FINANCIERO.....	94
5.1 Detalle de Ingresos .....	94
5.1.1 Proyección anual de los ingresos .....	94
5.1.2 Proyección anual de ingresos.....	95
5.2 Detalle de egresos .....	99
5.2.1 Detalle de costos .....	99
5.2.2 Detalle de gastos (administrativos, operativos, marketing y ventas) .....	99

5.3 Flujo de efectivo o caja.....	101
5.4 Estado de resultados proyectado a cinco años.....	101
5.5 Análisis de factibilidad .....	102
5.5.1 Marketing ROI (para planes de comunicación o aquellos que no tengan inversión) .....	102
5.6 Gráfico de ingresos y egresos (en el tiempo) .....	103
CONCLUSIONES .....	106
RECOMENDACIONES.....	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variación porcentual .....	3
<i>Tabla 2 Matriz PEST</i> .....	27
<i>Tabla 3 Fuerzas de Porter</i> .....	29
<i>Tabla 4 Atractivo del mercado</i> .....	31
Tabla 5 Posición competitiva .....	32
Tabla 6 Matriz McKinsey.....	32
Tabla 7 Planificación y el Control de la producción.....	36
Tabla 8 Cadena de valor cruzada .....	37
Tabla 9 Participación en el mercado.....	39
Tabla 10: Matriz 1 .....	41
Tabla 11: Matriz 2 .....	42
Tabla 12: Herramienta investigativa a utilizar .....	45
Tabla 13 Definición de la población objetivo para el estudio de mercado....	49
Tabla 14 Observación realizada .....	51
Tabla 15 Porcentaje de la observación realizada al proceso de venta. ....	51
Tabla 16 Porcentaje de la frecuencia de compras de productos gráficos....	56
Tabla 17 Porcentaje del tipo de productos/servicios que adquiere con mayor frecuencia .....	57
Tabla 18 Porcentaje sobre los aspectos afectan en mayor medida el nivel de satisfacción actual de los clientes empresariales que adquieren los productos /servicios gráficos. ....	57
Tabla 19 Porcentaje sobre cómo los encuestados obtienen conocimiento de las empresas que brindan productos/servicio gráficos. ....	58

Tabla 20 Porcentajes del nivel de importancia en la elección de las variables relacionadas a la compra del producto gráfico .....	58
Tabla 21 Porcentaje sobre la disposición de los clientes empresariales a pagar un precio superior si se satisfacen sus requerimientos de compra....	59
Tabla 22 Porcentajes de la concentración de sus trabajos de impresión gráfica.....	59
Tabla 23 Porcentaje de dónde se realiza preferentemente las compras de los productos gráficos.....	59
Tabla 24 Porcentaje de lo que le gustaría recibir en la atención del servicios gráficos.....	60
Tabla 25 Porcentaje de evaluación de la calidad de los productos/servicios gráficos que se ofrecen actualmente en Guayaquil .....	60
Tabla 26 Resultados de la entrevista a profundidad realizada al personal directivo .....	63
Tabla 27 Resultados del Mystery Shopper .....	64
Tabla 28 Micro segmento 1: Ingresos.....	73
Tabla 29 Micro segmento 2: Uso de productos/servicios.....	73
Tabla 30 Micro segmento 3: Geográfico .....	73
Tabla 31 Matriz perfil competitivo .....	76
Tabla 32 Estrategia de producto/servicio (diseño) en cuanto a capacidad no aprovechada .....	82
Tabla 33 Comparación de precios de los productos de la empresa con sus competidores .....	83
Tabla 34 Índices de gestión aplicables para Multiservicios Gráficos .....	89

Tabla 35 Cronograma de actividades del plan de marketing para Multiservicios	
Gráficos .....	90
Tabla 36 Ventas totales .....	94
Tabla 37 Incremento en ventas netas totales para el año 2016 .....	95
Tabla 38 Estado de Resultado año 2015.....	96
Tabla 39 Estado de Resultado proyectado para el año 2016 .....	97
Tabla 40 Detalle de costos por categorías en el 2015.....	99
Tabla 41 Detalle de los gastos de marketing .....	100
Tabla 42 Detalle de los gastos administrativos.....	100
Tabla 43 Gastos generales.....	101
Tabla 44 Flujo de caja proyectado.....	101
Tabla 45 Ingresos y egresos proyectados en el tiempo.....	104

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Comportamiento de las ventas anuales de la empresa Multiservicios	
Gráficos, 2012-2015 .....	2
Gráfico 2 Variación porcentual del PIB de Ecuador, 2000- 2015.....	19
Gráfico 3 Deuda Pública del Ecuador, 2000- 2015.....	20
Gráfico 4 Balanza Comercial del Ecuador, 2003- 2015 .....	21
Gráfico 5 Inflación Anual del Ecuador, 2006- 2015.....	22
Gráfico 6 Servicio al cliente .....	52
Gráfico 7 Información ofrecida.....	52
Gráfico 8 Agilidad en la atención .....	53
Gráfico 9 Organización e higiene.....	53

Gráfico 10 Uso del uniforme .....	54
Gráfico 11 Entrega de la documentación al cliente.....	54
Gráfico 12 Confort del lugar.....	55
Gráfico 13 Iluminación adecuada.....	55
Gráfico 14 Cortesía de los empleados.....	56
Gráfico 15 Macro segmentación .....	70
Gráfico 16 Logotipo y eslogan publicitario de Multiservicios Gráficos.....	72
Gráfico 17 Matriz FCB Multiservicios Gráficos.....	75
Gráfico 18 Flujo grama con el proceso de envío de los correos masivos a clientes.....	79
Gráfico 19 Relación precio - calidad de Multiservicios Gráficos.....	84
Gráfico 20 Canal indirecto de Multiservicios Gráficos.....	85
Gráfico 21 Canal indirecto Multiservicios Gráficos.....	85
Gráfico 22 Ubicación de Multiservicios Gráficos .....	86
Gráfico 23 Página web de Multiservicios Gráficos .....	88
Gráfico 24 Gráfico ingresos y egresos en el tiempo .....	105

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 2 Cadena de valor Multiservicios Gráficos.....	33
Figura 3 Productos que ofrece Multiservicios Gráficos .....	81
Figura 4 Servicio de diseño .....	83

## RESUMEN EJECUTIVO

Para el desarrollo del Plan comercial para la empresa Multiservicios Gráficos, se realizó un análisis de la situación actual del macro entorno a través del estudio del PESTA de acuerdo a su atractivo y al impacto de cada factor, se estudió el micro entorno en donde la empresa despliega sus operaciones, mediante la representación de las cinco fuerzas de Porter y el estudio de su cadena de valor. Con los resultados del macro entorno y micro entorno, se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Anterior a dicho análisis, se evaluaron los factores internos y externos de la empresa, lo que determinó la competitividad y el atractivo del mercado del sector donde se desarrolla la misma. Para la investigación de mercados cuantitativa (encuestas), se obtuvo una muestra de los posibles clientes de acuerdo a la cantidad de empresas de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de analizar su comportamiento, sus necesidades, beneficios que desearían recibir, insatisfacciones, entre otras. En la investigación cualitativa se utilizaron tres herramientas: entrevistas a profundidad a los directivos de la empresa; la observación del proceso de venta de los competidores y por último el mystery shopper a los principales clientes actuales para valorar todo el mix de marketing. El estudio se apoya en tablas bivariadas, cuadros comparativos y la matriz de evaluación de la calidad del servicio que permitirán encontrar los puntos débiles y fuertes, los segmentos de mercado y las oportunidades que pueden ser aprovechadas para la ejecución de las estrategias del plan comercial. Una vez procesados los resultados de la investigación de mercado, se derivó el plan comercial. Para el planteamiento de las estrategias, se realizó una evaluación del perfil competitivo de la empresa con referencia a la competencia directa encontrada en la investigación de mercado. A continuación, se fijó la estrategia global, estrategia competitiva, estrategia de crecimiento y estrategias de fidelización (clientes actuales); que en conjunto propondrán un mejoramiento de la empresa y en especial del área de comercialización. Como seguimiento a las actividades se propuso un plan comercial, se estableció un cronograma anual y se implementaron indicadores de gestión para evaluar los resultados. Finalmente, se proyectó el nivel de ingresos que puede alcanzar la empresa,

así como los costos y gastos vinculados a su gestión; con la finalidad de realizar un flujo de caja anual y un estado de resultados que indicará la rentabilidad del proyecto.

**Palabras claves:** investigación de mercado, segmentación, marketing mix, fidelización, posicionamiento, plan comercial e indicadores de gestión.

## **CAPÍTULO 1**

### **ASPECTOS GENERALES**

## **CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 Introducción**

El presente proyecto de titulación, se basa en el desarrollo de un Plan Comercial referente a las actividades que desempeña la empresa Multiservicios Gráficos en la ciudad de Guayaquil. La misma que desde hace 26 años se encuentra en el mercado, brindando productos/servicios vinculados a la industria gráfica.

No obstante, la empresa ha tenido un comportamiento inestable en sus ventas, lo cual demanda de la aplicación de un plan de marketing que logre un incremento de las mismas y la atracción de nuevos clientes, con el propósito de mejorar el desempeño de la empresa y su imagen en el mercado.

### **1.2 Problemática**

Existe un importante número de empresas que no alcanzan su madurez, debido a la inexistencia de herramientas del Marketing que les ayude a establecer estrategias con el fin de perdurar en el mercado.

Según cifras del INEC (2014)

La segunda versión del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) recopila la información de 704.556 empresas, frente a las 179.830 empresas registradas en el Directorio de 2011, aumentando la cobertura en 3,9 veces más. El 40,7 de las empresas se encuentran en Guayas y Pichincha, y de ellas, el 47% están en Quito.

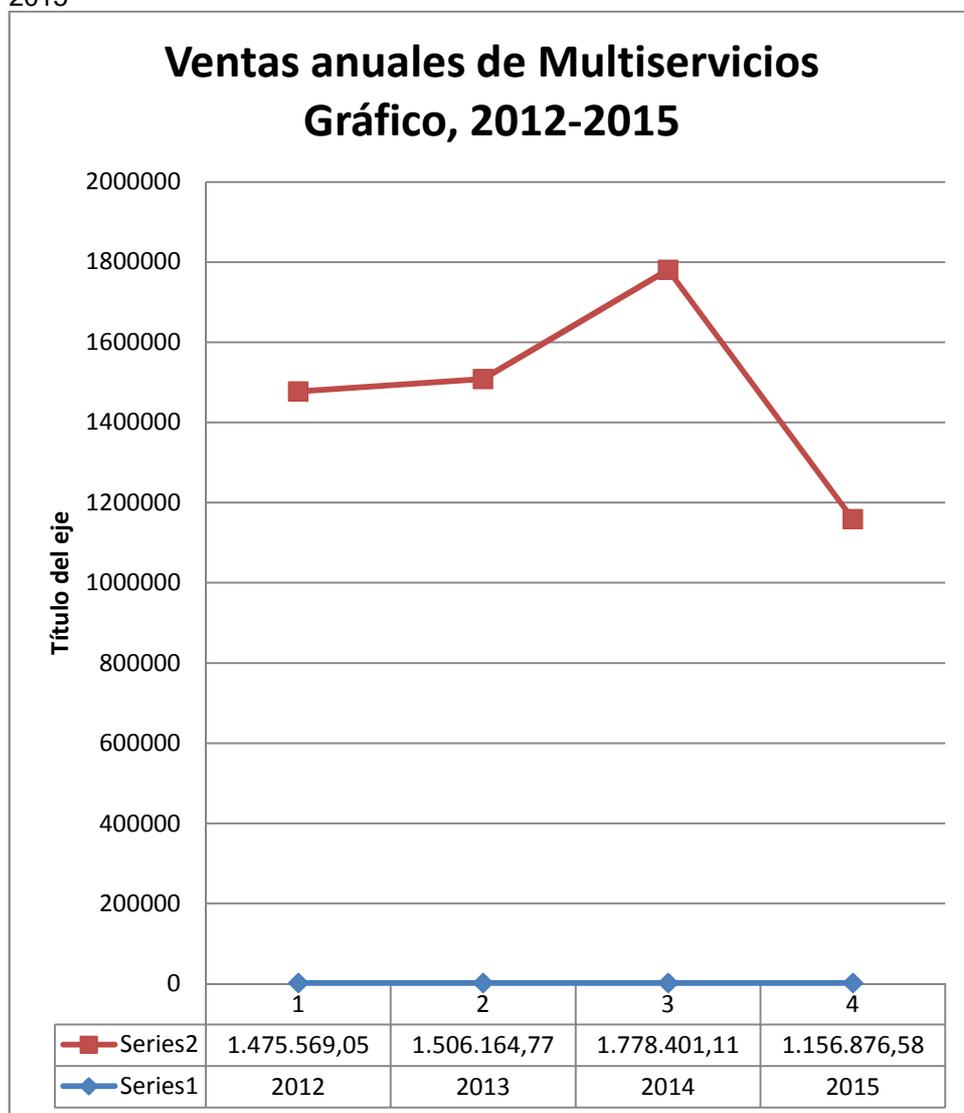
Además señaló que:

que el 89,6% de las empresas contempladas en esta versión son microempresas, el 8,2% pequeñas, el 1,7% medianas y el 0,5% grandes empresas. De acuerdo al sector económico, los sectores más predominantes son comercio con el 39% seguido por servicios con el 38,4%. (INEC, 2014)

Otro dato que ilustra el crecimiento es, que en el 2012 las empresas registraron ventas 145.133 millones de dólares, 10% mayor que el registro en 2011, cuando obtuvo 131.892 millones de dólares. De este total de ventas 121.516 millones de dólares les corresponden a las ventas nacionales y \$23.617 millones de dólares a las exportaciones. Atendiendo a los sectores, el 40,5% de las ventas le corresponden al comercio, el 27,4% a las industrias manufactureras, (INEC, 2014)

Adicionalmente durante estos últimos años la empresa ha obtenido una disminución paulatina de sus ventas que se refleja en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1** Comportamiento de las ventas anuales de la empresa Multiservicios Gráficos, 2012-2015



**Nota:** Comportamiento de las ventas anuales desde el año 2012 hasta el año 2015 en la empresa Multiservicios Gráficos

**Tabla 1** Variación porcentual

## VARIACIÓN PORCENTUAL

2012 - 2013	2013 - 2014	2014 - 2015
2%	18%	-35%

**Nota: Comportamiento de las ventas anuales desde el año 2012 hasta el año 2015 en la empresa Multiservicios Gráficos servicios Gráficos**

Se muestra como las ventas en el período de 2014 a 2015 han disminuido en un 35%, que representa \$ 621.524, 47 menos, además se aprecia la inestabilidad en su comportamiento.

El comportamiento de las ventas se está convirtiendo en un problema para la empresa, se conoce que el área de venta carece de un plan que le ayude a monitorear sus niveles de actividad, a seleccionar las mejores estrategias para atraer clientes y lograr elevar sus niveles de ingresos.

De allí que surge la necesidad de estructurar un plan que permita conocer la posición actual que tiene la empresa, además a diagnosticar los diferentes elementos internos y externos que le aporten los puntos fuertes y débiles que le proporcione escoger un mejor camino para alcanzar sus objetivos.

Por consiguiente, la problemática del estudio se concentra en la falta de competitividad de la empresa que ha provocado la inestabilidad en los niveles de venta en estos últimos 4 años.

### **1.3 Justificación**

El plan de comercialización le aportará a la empresa herramientas de cómo llevar los productos de impresión gráfica al mercado empresarial, con la prontitud y atributos que se demanda, para que a su vez pueda atraer clientes e incrementar las ventas y beneficios.

Estos elementos contribuyen para los que actuales miembros de la empresa puedan cuestionar el estatus y adoptar nuevas respuestas enfocadas a la realidad cambiante, contrarrestando las debilidades existentes en modelo actual de gestión comercial que aplica y que no le permiten alcanzar mejores resultados.

En esta línea de orientación, se llegó a la conclusión de que se requiere cambios en el modelo de gestión comercial de la empresa de Multiservicios Gráficos, que se encuentra cumpliendo sus 26 aniversarios, no obstante, a pesar de poseer una larga trayectoria en el mercado y de contar con equipos tecnológicos actualizados, evidencia niveles de ventas disminuidos en estos últimos años.

En la actualidad, existe un interés académico por diseñar planes de comercialización ajustados a las particularidades de cada empresa, como una herramienta indispensable para potenciar su desarrollo y crecimiento. No existe un plan modelo que pueda aplicarse a todas las empresas, siempre quedan vacíos tanto en la reflexión como en su aplicación en el campo de la concreción de su aplicación práctica.

Por lo anterior, se crea la necesidad del desarrollo, implementación y ejecución de un Plan comercial que se oriente en el mejoramiento del servicio que reciben los clientes actuales y aumentar la cartera con los potenciales clientes.

Se examinará la manera de informar a los clientes sobre los productos/servicios que se ofrecen a través de la empresa, así como los beneficios que puedan ser añadidos para lograr atraer clientes y lograr el impacto que se desea en sus niveles de ventas.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer un plan comercial para mejorar el crecimiento y desarrollo de Multiservicios Gráficos de la ciudad de Guayaquil.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar un análisis situacional de la Empresa Multiservicios Gráficos de la Ciudad de Guayaquil.

- Identificar el perfil, las necesidades y el proceso de decisión de compra de los clientes actuales y potenciales a través de un estudio de mercado.
- Diseñar un plan comercial para la Empresa Multiservicios Gráficos de la Ciudad de Guayaquil.
- Desarrollar un Plan Financiero para lograr la implementación del Plan comercial diseñado.

### **1.5 Resultados Esperados**

Se espera que la presente investigación le permita a la Empresa Multiservicios Gráficos de la Ciudad de Guayaquil disponer de un análisis de su situación actual en su relación con el entorno interno y externo. Este análisis a su vez le permitirá a la empresa saber con qué recursos cuenta, que problemas debe resolver, que puede aprovechar del medio y que puede atentar en su contra. Además, se espera contar con un estudio de mercado que señale las necesidades, deseos y expectativas de los clientes que influyen en el proceso de decisión de compra. Estos elementos le permitirán a la empresa ajustar sus productos/servicios sobre la base de esas exigencias.

Por otra parte, existe la perspectiva de disponer de un plan comercial que ayudará a la empresa a refinar y actualizar los datos acerca del mercado potencial, las ventas, los costos, los generadores de ventas, las conversiones y los procesos de negocios; lo anterior significa que, si el mercado cambia, la empresa estará en mejores condiciones para adaptarse a esos cambios. El plan comercial además ayudará a la empresa a organizar las actividades por prioridades, destinando los recursos humanos y materiales de forma eficiente, donde realmente hace falta.

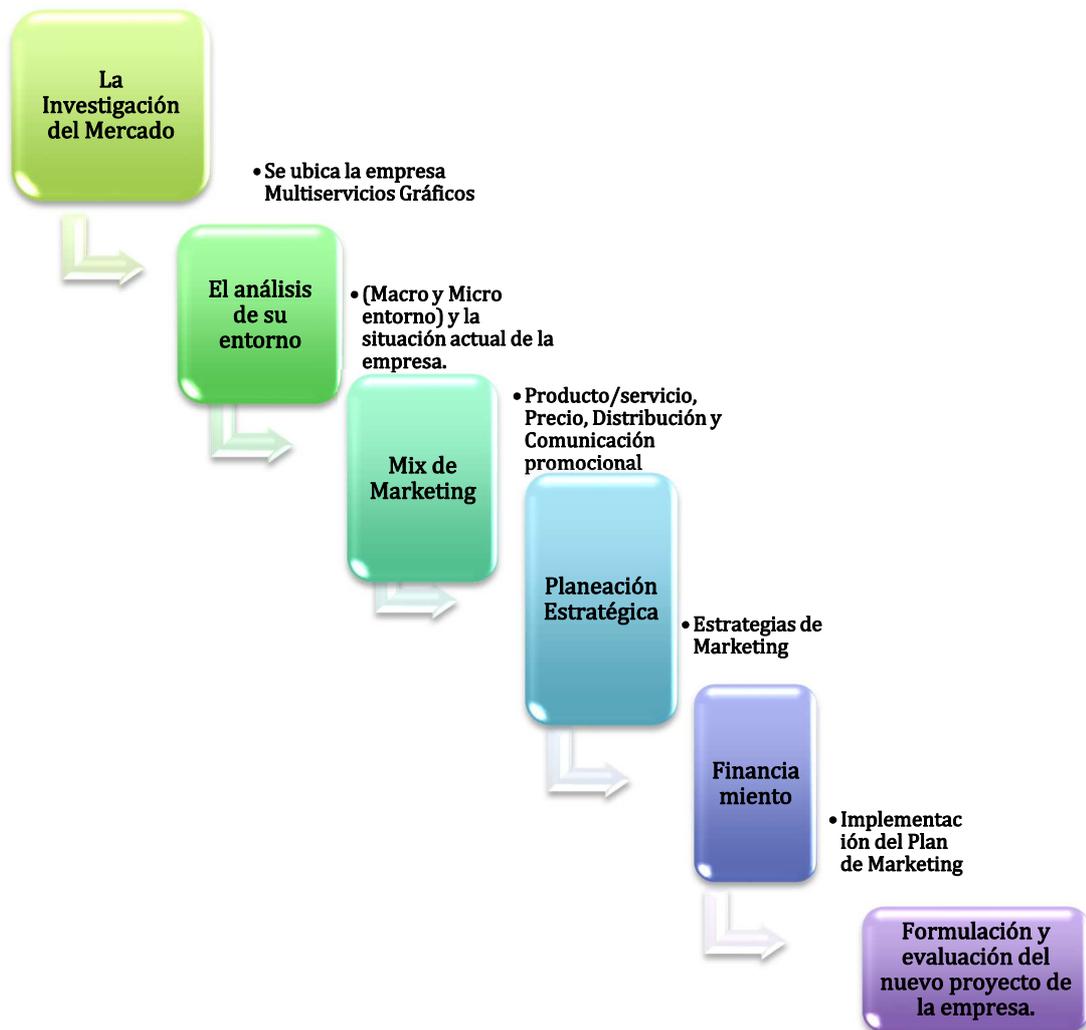
De igual manera este plan le permitirá a la empresa tener una visión más amplia y estratégica del entorno en el que ella se mueve, por lo que estará en mejores condiciones para tomar las decisiones relativas al mercado, proveedores, competidores y clientes.

Se sustentará la factibilidad financiera para la implementación del plan a través de la determinación del flujo de efectivo que permitirá analizar la habilidad que posee una empresa para generar efectivo y cubrir sus

necesidades, además se empleará el Marketing ROI para comprobar la rentabilidad de la propuesta realizada.

El modelo teórico que se va a utilizar para el desarrollo del Plan Comercial es el siguiente:

**Figura 1** Modelo teórico del Plan Comercial



Nota: Modelo teórico del plan comercial donde están establecidos los puntos y pasos a seguir en el plan de marketing

## **CAPÍTULO 2.**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.1 La Empresa**

Multiservicios Gráficos es una empresa que oferta servicios de impresión en diferentes formatos. Es una de las empresas líderes en el mercado de Guayaquil. Cuenta con una línea de servicios y productos que cubre todas las necesidades de sus clientes en materia de impresión de mensajes y soportes promocionales de diversa índole.

#### **2.1.1 Historia**

En sus inicios la empresa contaba apenas con una máquina monocolor que fue un instrumento referente de su trabajo por alrededor de 25 años. Contaba con unos pocos clientes, sin embargo, con el paso de los años, gracias al servicio brindado no sólo se ha mantenido esos mismos clientes, sino que también ha podido crecer en el mercado de imprentas a nivel nacional.

Con el paso de los años los clientes fueron demandando nuevos productos, que obligaron que Multiservicios Gráficos dejara de ser el pequeño taller artesanal. En búsqueda de su mejoramiento se fueron adquiriendo máquinas troqueladoras, máquinas pegadoras, máquinas de Barniz UV, Guillotinas, máquinas Xerox, así como maquinaria de revelado de plancha o CTP. En la medida que los clientes iban creciendo Multiservicios Gráficos no se quedó atrás y es por ello que en el año 2009 el pequeño taller artesanal se convierte en Multiservicios Gráficos Sociedad Anónima. En julio del 2014 la empresa adquiere el certificado internacional de las normas ISO 9001:2008, que avala el sistema de gestión de la calidad a nivel internacional.

Constituye un reto para los trabajadores de la empresa seguir perfeccionando toda su gestión y alcanzar los crecimientos esperados, para lo que seguirá innovando todos sus procesos con la finalidad de lograr la excelencia en calidad, diseño, tiempo de entrega y precios.

### **2.1.2 Filosofía Empresarial:**

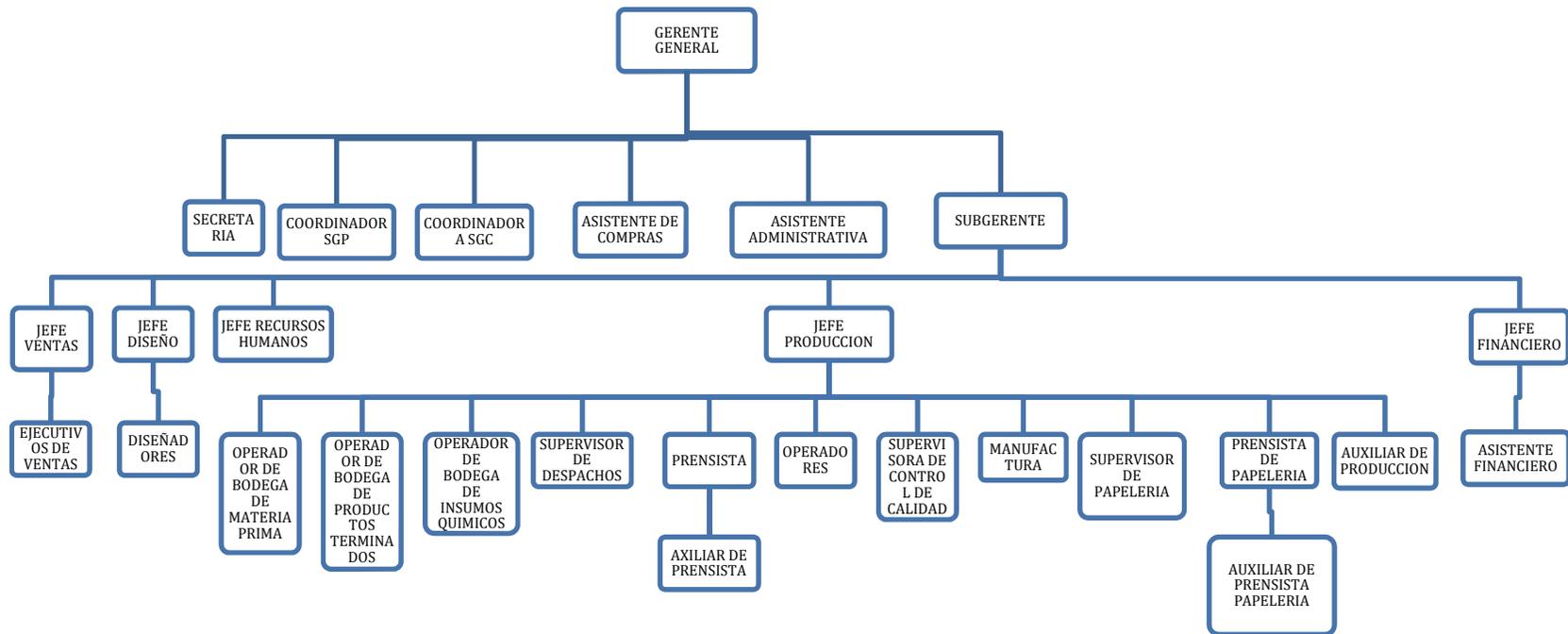
**Misión:** Satisfacer la demanda del mercado nacional de productos impresos en tecnología Offset, desarrollar procesos tendientes a prevenir el impacto ambiental.

**Visión:** ser líderes en el ámbito nacional, para posicionar nuestros servicios en otros mercados; basar nuestro liderazgo en la ética, valores y principios, que sustentan la empresa.

**Valores:** Honestidad y Respeto.

Actualmente la empresa no cuenta con información abundante disponible sobre sus objetivos y valores. Se recomienda trabajar con los miembros de la empresa para elaborar los objetivos, metas, y profundizar en los valores que se erijan como elementos de la filosofía empresarial compartida por todos. En el caso de los últimos, se puede decir que estos valores son universales, pero la empresa necesita valores que sean directamente aplicables a los servicios de la empresa, que contribuyan al posicionamiento de la oferta en la mente de los diferentes públicos.

### 2.1.3 Organigrama Estructural y funciones



**Figura 2 Organigrama Estructural y funciones la Empresa Multiservicios Gráficos**

Nota. Organigrama donde se detallan las funciones de cada uno de los encargados en la empresa

### **2.1.3.1 Funciones de algunas áreas principales**

#### **Jefe de producción:**

- Supervisar en su totalidad la transformación de las materias primas y materiales hasta el empaque en producto terminado.
- Coordinar los trabajos del personal designado. Controlar la actividad de los supervisores y de los distintos operarios.
- Velar por el adecuado funcionamiento de las maquinarias y equipos ubicados en su área.
- Garantizar las existencias de materias primas, materiales de empaque y productos en proceso en el desempeño de sus funciones.
- Entrenar y supervisar al personal encargado de los distintos procesos productivos que se dan en su actividad.
- Vigilar la calidad de todos los productos fabricados en su área de responsabilidad.
- Ejecutar los planes de mejora de los procesos que dan lugar en su actividad.
- Emitir los informes, análisis de resultados, así como generar los reportes de producción que respaldan la toma de decisiones.
- Cumplir y hacer que el personal subordinado cumpla con los manuales de procesos establecidos para su actividad.
- Ejecutar y supervisar planes de seguridad industrial. Controlar la higiene y limpieza de del lugar de trabajo.
- Establecer los controles de seguridad del trabajo y determinar los parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción y salvaguarden la seguridad del personal.
- entre otras

#### **Jefe de Ventas:**

- Preparar los planes y presupuestos de ventas, teniendo en cuenta los recursos precisos y adecuados para asegurar dichos planes.
- Establecer las metas y objetivos de la actividad de ventas.

- Calcular la demanda y realizar los pronósticos las ventas.
- Establecer el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas requerido para la empresa.
- Participar en el reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.
- Delimitar el territorio que abarcará la empresa, establecer las cuotas de ventas, así como definir los estándares de desempeño para su área.
- Compensar, motivar y guiar a las fuerzas de venta.
- Conducir el análisis de costo de ventas.
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas comparando el período actual con los anteriores y a los vendedores uno con otros.
- Monitorear el desempeño del departamento, velar porque se cumpla con el procedimiento de ventas establecidos.

#### **2.1.4 Cartera de productos**

Entre los principales servicios que la empresa brinda a sus clientes están: envolturas para productos, calendarios personalizados, cuadernos de diverso tipo y agendas empresariales, folletería, papelería de todo tipo, bolsas de shopping para centros especializados, entre otros. La calidad y diversidad de los productos/servicios que ofrece la empresa ha asegurado la fidelidad de los primeros clientes, y la captación de otros contratantes que confían también en la empresa.

A continuación, se desglosa la cartera de productos:

##### **2.1.4.1 Cuadernos**

Grupo Multiservicios Gráficos cuenta con la maquinaria necesaria para entregarle a usted la mejor calidad y los mejores diseños para sus agendas y cuadernos de trabajos. Se ponen a disposición de los clientes agendas con espiral, plastificadas, con pasta dura, con brillo UV, grapadas, con elástico, con lomo pegadas en los formatos, repujado en la portada o pan de oro para resaltar su logo o el nombre de su empresa, así como tamaños que usted lo requiera.

#### **2.1.4.2 Shopping bags**

Se brinda una variedad de innovadores y llamativos diseños para la elaboración de tu shopping bags en diferentes acabados que pueden ser con brillo UV, plastificado mate o plastificadas con brillo en el formato que usted requiera para poder transportar correctamente su producto.

#### **2.1.4.3 Folletería**

El Grupo Multiservicios Gráficos pone a disposición de sus clientes una gran variedad de productos de folletería para darle el impulso publicitario que un negocio lo requiere, con altos estándares de calidad avalado por las normas ISO 9001:2008.

A continuación, se detalla el abanico de productos gráficos con los diferentes acabados que se ofrecen:

- Dípticos, trípticos, poli díptica, catálogos, revistas, posters, folletos institucionales, etc.

También se brinda una variedad de acabados para personalizar la folletería tales como:

- Full color
- Brillo UV
- Repujado
- Pan de oro
- Plastificado con brillo
- Plastificado mate o sin brillo
- Troquelado
- Grapado
- Anillado
- Doblados
- Entre otros

#### **2.1.4.4 Calendarios**

Utilizados para impulsar los negocios: calendarios de escritorios, de pares o de bolsillo.

Se pueden elegir cualquiera de estos acabados:

- Full color
- Adhesivos
- Anillados
- Repujados
- Plastificados con brillo o sin brillo
- Brillo UV
- Troquelado
- Repujado

#### **2.1.4.5 Cajas**

Se elaboran cajas para diferentes propósitos, para medicinas, de repuestos automotrices, de productos de belleza, de alimentos, de zapatos, etc., en diferentes formatos que pueden ir desde una pequeña caja de muestras gratis de algún medicamento a formatos grandes tales como cajas de torta, o de zapatos. Además, se brinda una amplia gama de variedad de acabados para hacer de la caja un producto único, como:

- Cajas con fondo automático
- Cajas plegadizas
- Cajas laminadas
- Cajas altas
- Cajas cubicas
- Full color
- Pegadas
- Troqueladas
- Repujada
- Pan de oro
- Plastificadas con brillo o sin brillo
- Con brillo UV

#### **2.1.4.6 Papelería**

Se brinda la mejor calidad en la elaboración de tarjetas de presentación, hojas membretadas, carpetas con bolsillos, afiches a full color en el tamaño que requiera el cliente, sobres con ventana o sin ventana, sobres cartas, sobres bolsas, papeletas, blocks y comprobantes de venta autorizados por el S.R.I.

Adicionalmente se elaboran todo tipo de etiquetas para los productos de las empresas, sean estas con o sin adhesivo, con pan de oro, repujadas, troqueladas, pre cortadas, etc.

## **2.2 Análisis de Macro entorno**

### **2.2.1 Entorno Político-legal**

El entorno político-legal encierra las diversas leyes, reglamentos y dictámenes de instituciones públicas y grupos de poder, que inciden tanto positiva como negativamente en las actividades de una empresa, que pueden favorecer o limitar en la ejecución de las mismas. (Fleire, 2014, págs. 82-83)

En la Ley de Régimen Tributario Interno se determinan los bienes cuya transferencia de dominio o importación está gravada con el 0% del Impuesto al Valor Agregado IVA, señalando al “(...) Papel bond, papel periódico, periódicos, revistas, libros y material complementario que se comercializa conjuntamente con los libros (...)” (Asamblea Nacional, 2004)

Además, se encuentran gravados con tarifa 0% de IVA a los servicios de impresión de libros. Al ser estos bienes esenciales en el consumo y producción de las empresas del sector gráfico, es un incentivo para estimular su venta y disminuir el valor de capital de trabajo de estos negocios. La comercialización de estos productos y servicios de la industria gráfica en Ecuador, para las actividades educativas y de formación, que se promueven no sólo benefician al consumidor final de estos artículos sino además a las empresas que los generan. (Asamblea Nacional, 2004)

En el CAPITULO X.- DE LAS INDUSTRIAS GRÁFICAS DEDICADAS A LA ELABORACIÓN DE FORMULARIO DE CHEQUES, se establece el procedimiento por el que las empresas de este sector tienen que registrarse. (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2003)

Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios Registro Oficial 448, 28-febrero-2015

Conjuntamente con la creación del Servicio de Rentas Internas SRI ocurrieron cambios en la normativa legal, uno muy significativo es la expedición del Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención que generó un impacto importante en la demanda de bienes y servicios gráficos. En el Capítulo VII del nombrado reglamento se determina que el Servicio de Rentas Internas

otorgará la autorización a establecimientos gráficos para que impriman comprobantes de venta y retención autorizados siempre que cumplan los requisitos establecidos. (Decreto No. 430, 2015)

También es importante la observancia del Manual de Buenas Prácticas Ambientales (BPA) en las Industrias Gráficas en particular los acápite sobre la Gestión de desechos sólidos institucionales, el uso eficiente de papel, entre otros. (SENPLADES, 2013)

Significa que las empresas en el país se rigen por lo establecido en la ley, no sólo para su constitución sino para su funcionamiento y el cumplimiento de sus obligaciones. Por otro lado, todas las empresas están en la obligación de establecer sus reglamentos internos que le viabilicen su gestión en todas sus áreas de trabajo.

- Gobierno

El gobierno de Ecuador está estructurado de la siguiente forma: El Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el poder de participación ciudadana.

- Clima político

El país cuenta con un clima político estable, aunque existen sectores que se oponen a las políticas e iniciativas impulsadas por el actual gobierno. Las protestas y paros que se han promovido en el último año no constituyen peligro para la estabilidad y la paz del país.

- Partidos en mayoría

La mayoría de la Asamblea Nacional lo ocupa el partido Alianza PAIS, con 100 representantes, ocupando aproximadamente tres cuartas partes del total. Este partido tiene en su gestión un enfoque social, orientada a conseguir mejores condiciones de vida para la población ecuatoriana.

- Políticas gubernamentales

El actual gobierno ha impulsado un proyecto conocido como Revolución Ciudadana, que se inspira en la revolución liderada por Eloy Alfaro, pero se inscribe dentro del llamado Socialismo del Siglo XXI. La gestión gubernamental ha estado estructurada en tres planes: Plan Nacional de Desarrollo (2007 – 2009); Plan Nacional del Buen Vivir (2009 – 2013) y Plan Nacional del Buen Vivir (2013 – 2017).

- Iniciativas
  - En el aspecto político legal, adicionalmente a los elementos constitucionales, el Ministerio Coordinador de la Producción de la Competitividad y de la comercialización regula la ejecución e implementación de la Política Industrial están dados a través de los Decretos 7, 144, 145 y 436, las mismas que se ejecutan mediante sus procesos gubernamentales, agregadores de valor, y habilitantes, articulados directamente con la planificación del desarrollo de la nación y cuyo instrumento es el Plan Nacional de Desarrollo y las restantes leyes, normas y directrices. (Ministerio de Industria y Producción, 2013)
  - El gobierno desarrolla varias iniciativas para promover los derechos y accesos a los servicios básicos de las personas más desprotegidas. Todas las iniciativas se alinean con el Plan Nacional del Buen Vivir (2013 – 2017). Lo anterior significa que existen las condiciones político-legales adecuadas que favorecen el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos en el país.

### **2.2.2 Entorno Económico**

El Entorno Económico lo abarcan los índices, factores y datos que perturban al poder de compra del consumidor y a los patrones de gastos de los mismos. (Kotler P. e., Marketing para Turismo, 2010)

- Tendencias

A pesar del avance de la economía en los primeros meses del 2015, las perspectivas de crecimiento económico se han disminuido, principalmente como consecuencia de la caída en los precios del petróleo que moverían las cantidades extraídas y, de esta manera, la inversión en dicho sector.

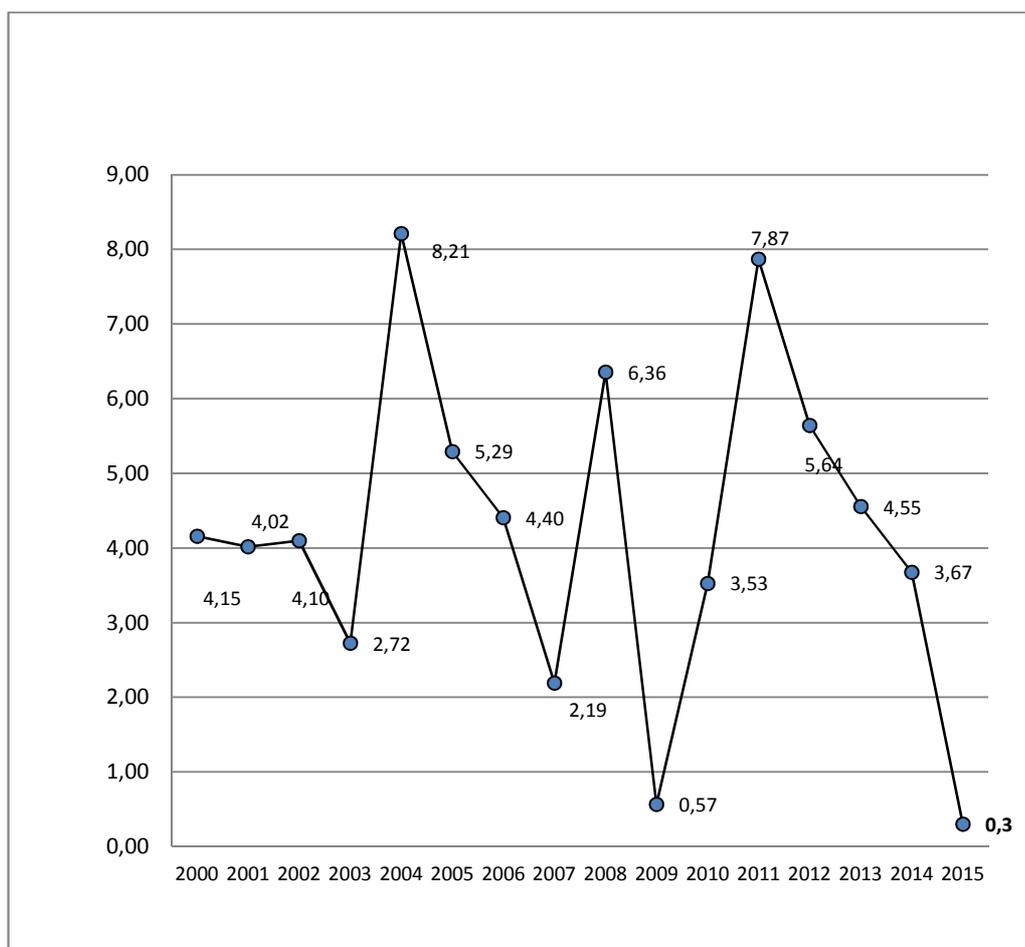
A lo anteriormente planteado, se suma una caída en la demanda interna y un empeoramiento de la balanza comercial. Sin embargo, la política fiscal expansiva ha suavizado el impacto negativo sobre la economía ecuatoriana. A continuación se muestra el comportamiento del PIB, que evidencia la desaceleración que ha ocurrido en el país durante los últimos años.

El Producto Interno Bruto (PIB):

Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por

ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. (BCE, 2016)

**Gráfico 2 Variación porcentual del PIB de Ecuador, 2000- 2015**



Nota: PIB de los últimos 15 años información proporcionada por el (BCE, 2015)

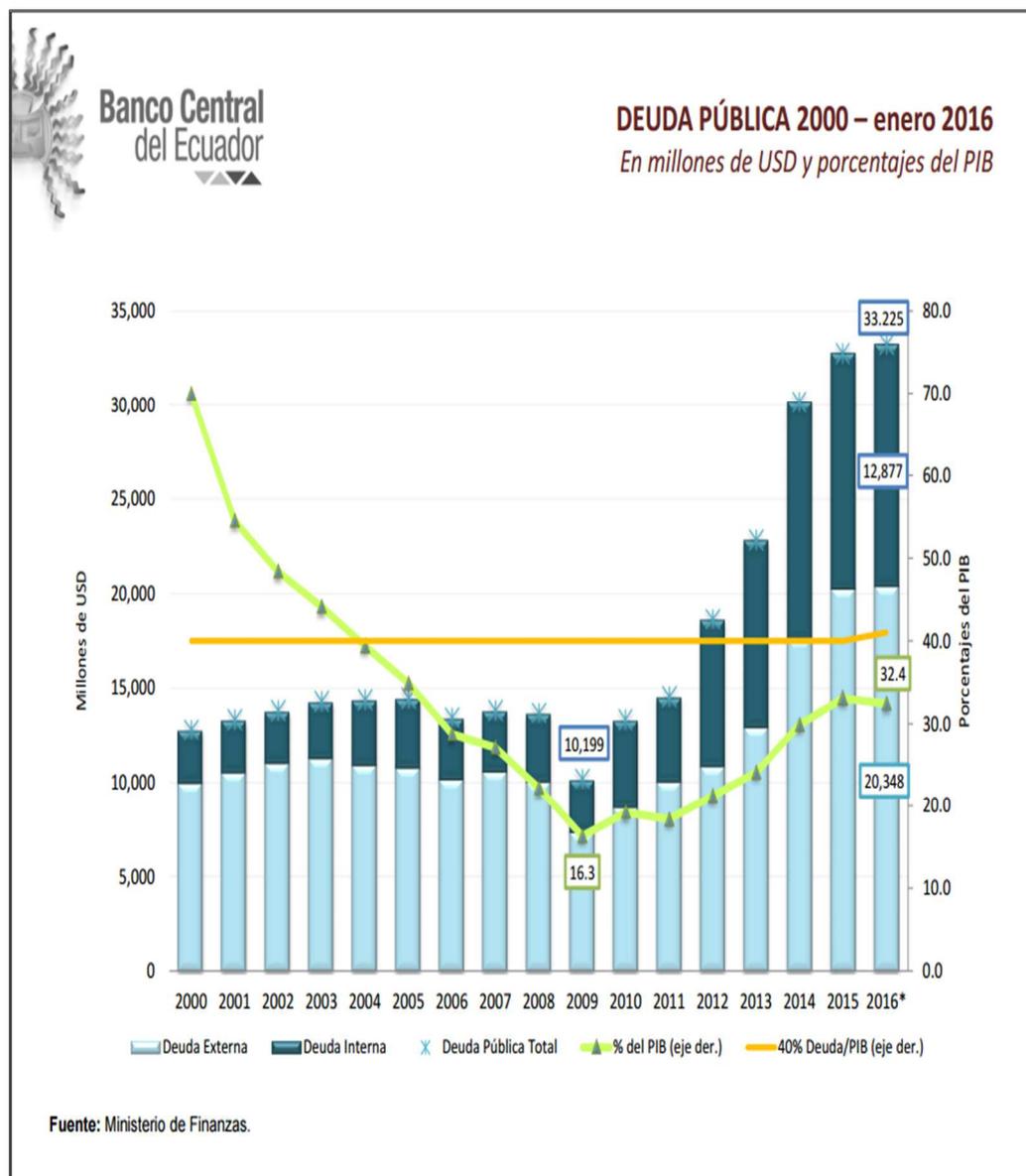
Se aprecia la desaceleración en la economía ecuatoriana desde el 2007, marcando su nivel más bajo en el 2015 con un crecimiento de sólo 0,3%. Este indicador impacta en todos los sectores de la economía de manera negativa ya que se han generado menos bienes y servicios y por tanto se restringe también el consumo.

- Crisis

Por el momento, las cifras de la crisis fiscal son alarmantes. Los ingresos petroleros en el presupuesto del Estado cayeron de 6 mil millones en 2013 a un poco más de 2 mil millones en 2014 y a partir de 2015 los precios cayeron

a la mitad del valor promedio de 2014, por lo que la situación económica del país puede empeorar. (Ospina Peralta, 2015). Esta situación provoca inestabilidad y afecta a los empresarios, porque asociada a estos aspectos se adoptan una serie de medidas que afectan al sector empresarial, como es el incremento de impuestos y regulaciones de importaciones de productos que son insumos de la actividad productiva.

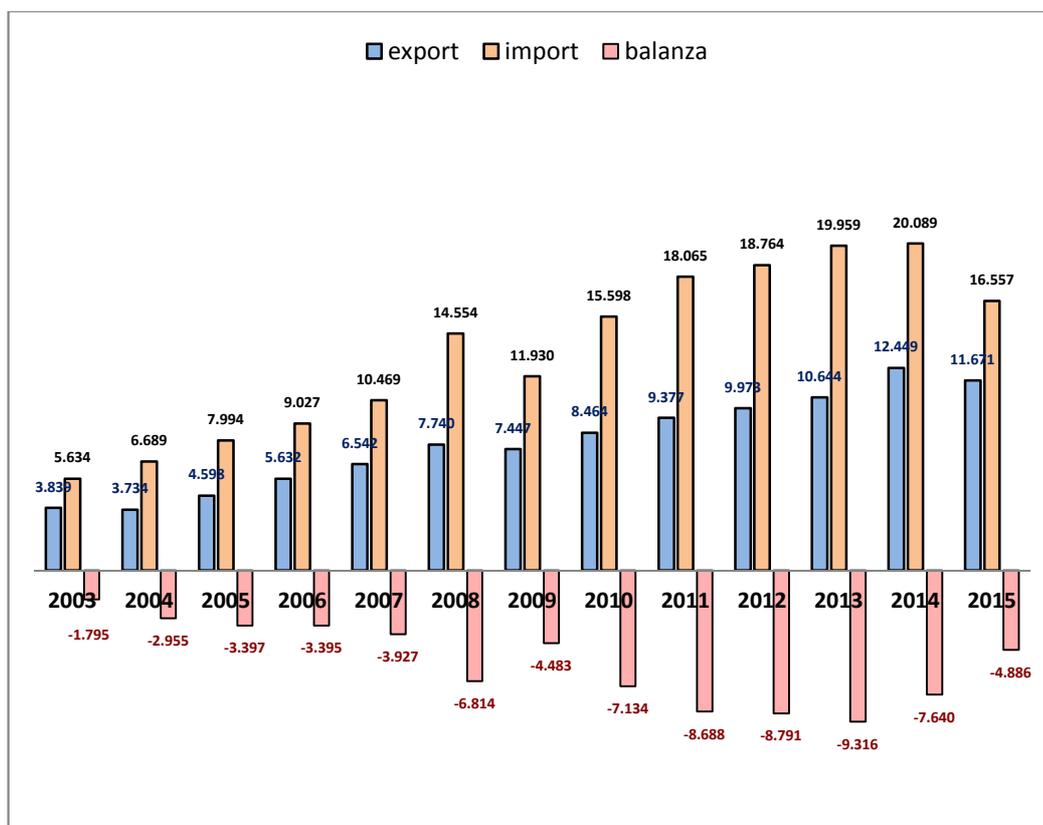
**Gráfico 3 Deuda Pública del Ecuador, 2000- 2015**



Nota: incremento de la deuda externa en el Ecuador se muestra que el incremento más importante es desde el año 2009 hasta el segundo trimestre del año 2016 (BCE, 2015)

Desde el año 2009 el Ecuador ha ido incrementando su deuda externa e interna, hasta alcanzar la cifra 32,4% del PIB.

Gráfico 4 Balanza Comercial del Ecuador, 2003- 2015



Nota: Se muestra el déficit de la Balanza Comercial desde el año 2003 puesto que el país tiene más importación que exportación (BCE, 2015)

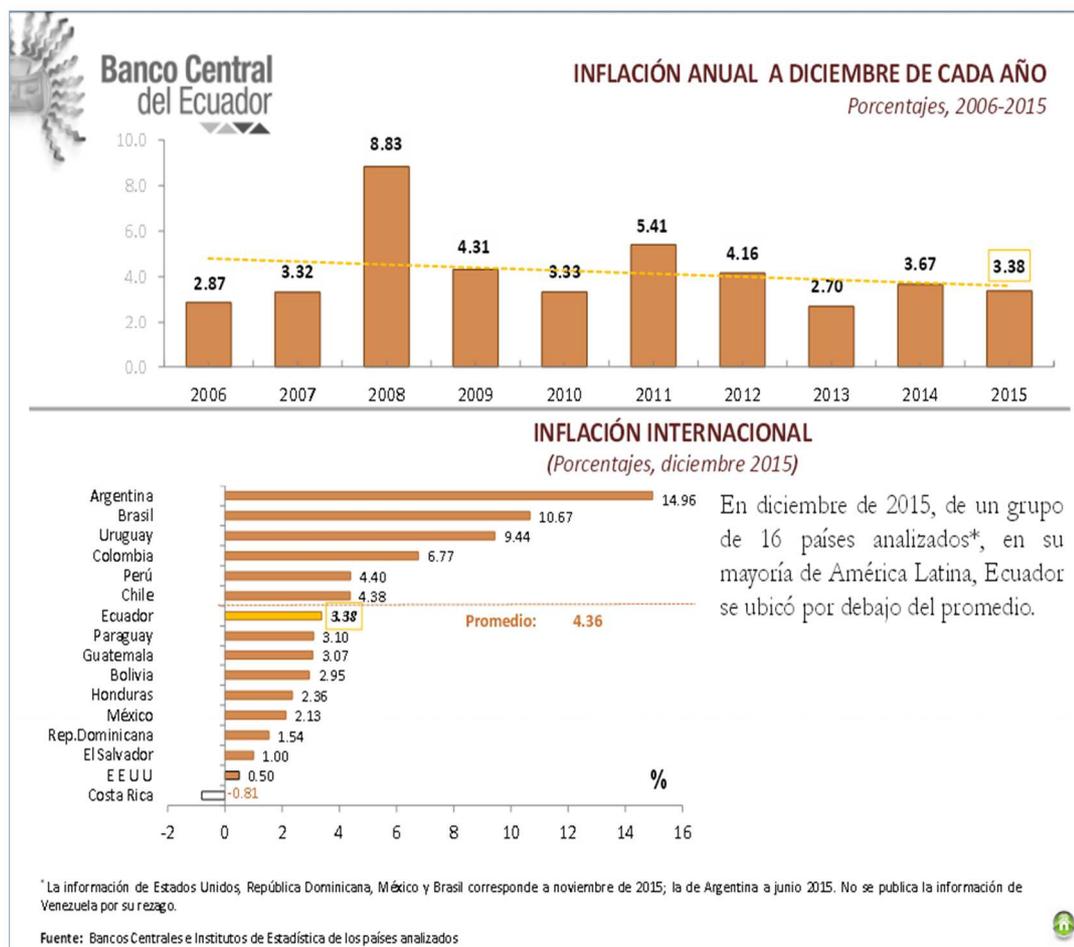
Se ilustra el déficit de la Balanza Comercial, desde el 2003, lo que significa que el país importa muchos más productos que los que exporta. Este indicador tiene una repercusión negativa en el negocio ya que existen menos recursos para realizar sus actividades y para poder desarrollar otras nuevas, como consecuencia de las pérdidas de las exportaciones, disminuyen los recursos para el pago de las importaciones requeridas para la industria.

Otro indicador importante es el comportamiento de la tasa de inflación en el país. Tal y como se ilustra a través del siguiente gráfico.

Otro indicador importante es la inflación:

Es medida estadística a través del índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

**Gráfico 5 Inflación Anual del Ecuador, 2006- 2015**



Nota: Se muestra el comportamiento de la inflación desde el año 2006 al 2015 en forma de porcentajes y se compara con otros países de América del Sur (BCE, 2015)

Se muestra el comportamiento de la inflación de manera porcentual desde el 2006 hasta el 2015, así como la comparación con la de distintos países del continente, la nación se ubica con un 3,38% en el 2015 por debajo de 4,16% que corresponde a la media de esos países. Además, se ilustra como este indicador, que mide el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios que se ofrecen, ha tenido un comportamiento con una tendencia de valores similares durante este período, luego de haber alcanzado la cifra de 8,83% en el 2008. Los porcentajes posteriores a ese año se han ubicado entre 5,41% como el más alto y 2,70 el más bajo obtenido en el 2013.

- Ciclos económicos

Varios son los autores que plantean que Ecuador se encuentra en un cambio de ciclo económico producto de la caída con posterior recuperación y

estabilización de precios del crudo, muy por debajo del contemplado en la proforma fijada por el gobierno para el Presupuesto General del Estado del 2015. Esta situación impacta negativamente en la economía nacional, sobre todo porque la exportación de crudo continúa siendo el reglón económico fundamental, a pesar del esfuerzo realizado para la diversificación de las producciones y exportaciones ecuatorianas.

Por otra parte, los ecuatorianos se caracterizan por tener un estilo de vida tranquilo y saludable. Generalmente se labora de lunes a viernes, y sábados cierto sector vinculado a los servicios básicos y de entretenimiento. Los domingos son días de descanso y dispersión.

Asimismo, el Ministerio de Industrias y Productividad en su perspectiva de edificar un país con igualdad de oportunidades, donde se elimine las asimetrías de gestión, operación y mercado, ha impulsado un cambio de la matriz productiva. Este proceso reafirma un decidido sostén al aparato productivo nacional y en específica, a las micros, pequeñas y medianas empresas, las que juegan un papel determinante en esta perspectiva. Es así que la política productiva busca, efectivamente, una gestión incluyente, articulada y participativa, que tiene como finalidad, permitir que este sector industrial y en lo fundamental las MIPYMES, desarrollen el tejido empresarial ecuatoriano. (Ministerio de Industria y Producción, 2013)

Esta política es implementada mediante estrategias de generación de capacidades en la mejora de los diferentes procesos productivos, encaminando la capacitación y la formación profesional, mediante la creación de bienes públicos al servicio de los sectores productivos, así como con la asistencia técnica en procesos de calidad, la gestión normativa y, en último lugar, apoyar la gestión al desarrollo de mercados, con enfoque local e internacional. Es trascendente la generación de una oferta productiva a los mercados, derivado de los encadenamientos productivos, intensivos en la participación de las MIPYMES a nivel nacional. (Ministerio de Industria y Producción, 2013)

### **2.2.3 Entorno Socio-cultural**

- Demografía

En la actualidad Ecuador cuenta con una población estimada de 16 340 681 habitantes. El país registra un crecimiento poblacional producto de un aumento en la esperanza de vida y una inmigración también en crecimiento. (SENPLADES, 2008)

#### **2.2.4 Entorno Tecnológico**

- Infraestructura física

Ecuador cuenta con varios sectores económicos en desarrollo, minero, petrolífero, agropecuario, entre otros que no han sido adecuadamente potenciados a través de la historia, sin embargo, en la actualidad se cuenta con planes de diversificación económica que potencia el desarrollo de las diferentes industrias.

Según información de (EL COMERCIO, 2015), “Ecuador está por encima del promedio en el ‘ranking’ de los países que poseen una adecuada infraestructura destinada al desarrollo. Así lo determina un estudio presentado por la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC)”.

Entre los 18 países que integran la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, Ecuador se ubicó en el octavo puesto, con USD 8 029 millones, según datos del 2013.

- Infraestructura tecnológica

El país cuenta con un plan de desarrollo tecnológico y que potencia la ampliación de la matriz tecnológica y apoya la diversificación de la economía. El documento se llama Plan Estratégico de Investigación, Desarrollo e Innovación para las TIC en el Ecuador.

Según el portal desarrollo Informativo “El Plan Estratégico incluye un análisis completo y diagnóstico de la situación actual, identificación de los puntos fuertes y los puntos débiles de las TIC en el Ecuador, los objetivos y los indicadores del Plan y su estructura global”.

- Acceso tecnológico

De igual forma el acceso a internet y a la telefonía móvil ha aumentado significativamente. Esto representa una oportunidad importante para la empresa pues asegura que las acciones de comunicación que la misma desarrolle en el campo digital tengan mayores posibilidades para alcanzar el público meta.

- Tecnologías de la comunicación y la información

En el país existe una infraestructura tecnológica que se ha expandido y mejorado producto de la gestión del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (MINTEL). Esta institución ha potenciado el alcance de la fibra óptica en el país, que hoy cuenta con 45.757 km de fibra óptica, respecto al 2006 que sólo era de 3.500 km.

En relación al sector la tecnología es de avanzada aunque no se considera de punta, pero puede dar respuesta a las exigencias de los clientes.

### **2.2.5 Entorno Ambiental**

- Medio ambiente

Desde la constitución, del Ministerio del Ambiente se han generado en el país varias políticas y estrategias que consienten marcar el rumbo hacia el desarrollo sustentable en el país. En estos últimos años, se han realizado esfuerzos significativos para adecuar el marco de políticas ambientales nacionales, a los nuevos retos y los desafíos que enfrenta el desarrollo nacional y a los diferentes escenarios para la gestión de políticas públicas creados a partir de los procesos de reforma del Estado y más especialmente de la descentralización. Los resultados más apreciables son Estrategia Ambiental para el Desarrollo Sustentable del Ecuador resume la política ambiental del Estado. Postula las bases para el desarrollo sustentable desde la gestión ambiental y enumera los objetivos y políticas que guían las acciones del Ministerio del Ambiente. La Política y Estrategia de Biodiversidad y La Estrategia para el Desarrollo Forestal Sustentable del Ecuador. (Ministerio del Ambiente, 2016)

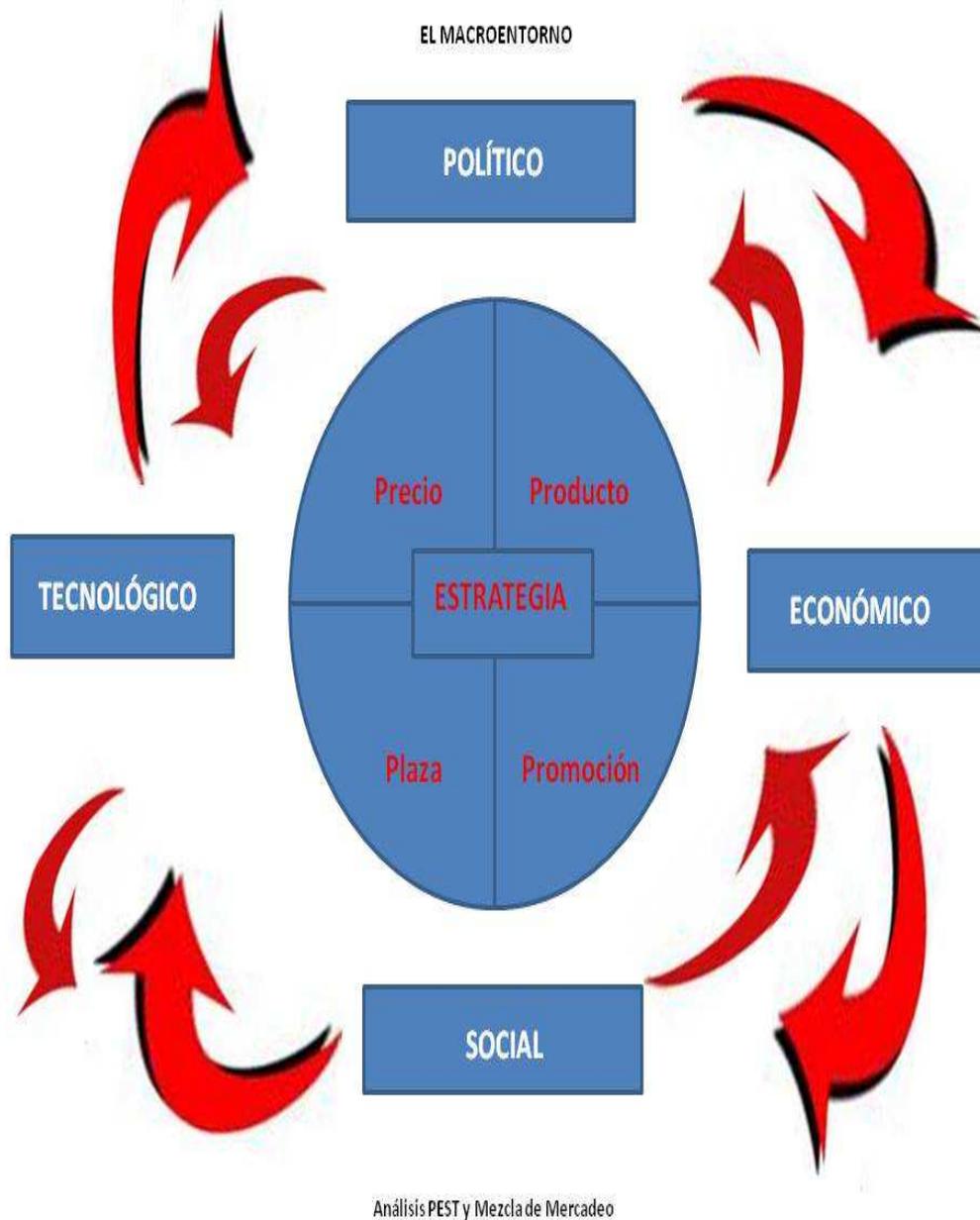
### **2.2.6 Análisis P.E.S.T. (A)**

El Análisis PEST(A) es una herramienta que se utiliza para identificar los ciclos de un mercado y los diferentes elementos que influyen sobre esta, así como la posición de la organización en el mercado. Los elementos que se deben identificar son los políticos, económicos, sociales, tecnológico, ambientales.

Los elementos analizados permiten expresar que Ecuador es un país diverso en todos los sentidos. Con una economía dependiente del petróleo, este rubro se ve en serias dificultades que son necesarias no perder de vista. Sin embargo, la afectación del principal renglón obliga al país a diversificar su

matriz productiva y de servicios, lo que constituye una oportunidad de negocio. En materia socio-cultural los ecuatorianos son emprendedores, y en cada nuevo negocio los servicios de impresión de publicidad, envases etc., son necesarios y también esto constituye una oportunidad a tener en cuenta. Además, se ve influenciada por eventos sísmicos que pueden ocasionar graves consecuencias a la población, negocios y a la economía en general.

Gráfico 6 Analisis PEST y mezcla de mercado



Nota: Grafico donde se evidencia puntos a tomar para el análisis PEST

## Matriz PEST

**Tabla 2 Matriz PEST**

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICO	Cambios de Gobierno			X		
	Políticas de austeridad			X		
ECONÓMICO	Desaceleración de la economía		X			
	Incremento de regulaciones a las importaciones		X			
	Incremento de impuestos		X			
	Impulso de la Matriz productiva				X	
SOCIO-CULTURAL	Disminución del turismo		X			X
	Incremento del Nivel cultural					
	Igualdad de oportunidades					X
TECNOLOGÍA	Incremento de las redes sociales					X
	Expansión del uso de la Internet					X
	Constante cambios tecnológicos				X	

## **2.3 Análisis del Micro entorno**

El análisis del Micro entorno está encaminado al estudio de clientes/usuarios potenciales, a la competencia, a los intermediarios y a los proveedores. Constituye este análisis un aspecto fundamental porque las empresas pueden incidir sobre él mediante la definición de estrategias para atraer clientes y poder competir.

Constituye este modelo uno de los de más utilidad elaborado por este notable economista, Michael Porter, dado a conocer en 1979 y que en el año 2008 fue publicado este artículo en Harvard Business Review. Se apoya en el empleo de un modelo como una completa gestión, es decir es un análisis integral de la organización mediante el estudio de la situación en que se encuentra en ese momento, con la finalidad de saber cómo está situada una organización con respecto a otra en ese momento.

“La localización se efectúa mediante los mismos criterios generales utilizados para la determinación del tamaño óptimo, incluyendo el análisis específico de la ubicación, los costos particulares de los insumos de cada lugar y los distintos costos de aducción y distribución que resultan para cada emplazamiento” (Pallares, 2011, pág. 47)

### **2.3.1 Cinco Fuerzas de Porter**

#### **Poder de negociación de proveedores**

Los proveedores de la empresa son todas aquellas organizaciones que brindan insumos de impresión tales como tintas, papeles, maquinarias. Como la empresa necesita equipamiento especializado por el volumen y calidad de sus servicios, sus proveedores son también especializados, lo que les confiere poder de negociación.

#### **Poder de negociación de clientes**

Los clientes de la empresa se componen de organizaciones, emprendedores y marcas diversas, que contratan los servicios de la línea de producción de la empresa. Es necesario considerar que, al existir muchos competidores en este mercado, el poder de negociación de los clientes aumenta, limitando las posibilidades de la empresa de establecer las reglas del juego.

#### **Rivalidad entre los competidores**

El mercado de los servicios gráficos tiene una gran competitividad, marcado por una competencia bien grande en diferentes niveles, con gran poder de

negociación de proveedores y clientes. Por este motivo es necesario tomar acciones estratégicas para asegurar la cuota de mercado necesaria para generar utilidades.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Son sus competidores potenciales todas aquellas personas que decidan entrar en este negocio, y aquellos pequeños emprendimientos que vayan alcanzando mayor crecimiento en el mercado de la imprenta y el diseño gráfico.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es una de las fuerzas más reconocidas y que se emplea para descubrir las organizaciones con características económicas o productos/servicios similares en el mercado.

### **Amenaza de servicios sustitutos**

Existen varias formas en las organizaciones sustituyen parcial o totalmente los servicios que brinda la empresa. Sobre todo, en lo relacionado con la publicidad, pues en la última década las empresas están trasladando parte de sus presupuestos a los medios digitales, que no requieren de la impresión de volantes, trípticos, y otros formatos en papel.

**Tabla 3 Fuerzas de Porter**

Fuerzas Porter	No atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Total
Amenaza de nuevos participantes						
Diferenciación del producto/servicio				4		4
La lealtad a la marca				4		4
Costos de Cambio			3			3
La identificación de la marca					5	5
Calificación						16
			4			
Fuerzas Porter	No atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Total
Poder negociación de proveedores						
Total de proveedores				4		4
Disponibilidad de proveedores sustitutos				4		4

Contribución de Proveedores a la calidad de los productos/servicios de la industria gráfica	3	3
---------------------------------------------------------------------------------------------	---	---

Calificación		11
--------------	--	----

3,67

Fuerzas Porter	No atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Total
Poder negociación compradores						
Volumen de venta en proporción al negocio de la empresa				4		4
Cantidad de Ofertantes (competencia)				4		4
Sensibilidad del comprador al precio				4		4
Ventajas diferencial del producto				4		4
Información disponible para el comprador					5	5
Calificación						21

4,2

**Tabla 4 Fuerzas de Porter**

Fuerzas Porter	No atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Total
Amenaza productos sustitutos						
Cantidad de productos sustitutos			3			3
Rentabilidad y agresividad del producto				4		4
Disposición del comprador a sustituir			3			3
Costo de cambio del comprador		2				2
Disponibilidad de sustitutos inmediatos			3			3
Calificación						15

3

Fuerzas Porter	No atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Total
Rivalidad entre competidores						
Cantidad de competidores				4		4
Crecimiento de la industria gráfica			3			3
Volumen de publicidad			3			3
Promociones y descuentos			3			3
Precios				4		4
Calificación						17

3,4

Nota: Se determinan las fortalezas y posibilidades para la empresa

Atendiendo al resultado anterior, la empresa Multiservicios Gráficos, debe adoptar acciones estratégicas inmediatas, para negociar con los compradores de forma que pueda asegurar la cuota de mercado requerida para generar utilidades, además debe revisar constantemente la diferenciación, mediante la calidad y variedad del producto/servicio para asegurar la clientela ante la presencia de un negocio atractivo a los nuevos participantes.

### 2.3.2 Matriz de McKinsey

Para la construcción de la matriz se deben tener diferentes pasos en su construcción, tales como: establecer un peso de cada factor, luego dar puntuación a cada factor en una escala de 1 a 5, donde 1= muy desfavorable 5= muy favorable, posteriormente se multiplica los pesos de cada factor por la puntuación dada, después se realiza la suma de los valores totales y finalmente se registra la posición del negocio/producto en la matriz. (David, 2013)

**Tabla 5 Atractivo del mercado**

Atractivo del mercado			
Factores	Peso	Puntuación	Valor
<b>Cuota relativa de mercado</b>	0,2	3	0,6
<b>Calidad e imagen del producto/servicio</b>	0,3	5	1,5
<b>Amplitud de la gama del producto</b>	0,15	4	0,6
<b>Tecnología</b>	0,25	4	1
<b>Productividad</b>	0,05	4	0,2
<b>Capacidad de innovación</b>	0,05	3	0,15
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>4,05</b>

Nota: El mayor atractivo del mercado a más de que la empresa cuente con tecnología de punta es el atractivo en la calidad de imagen

Como se aparecía la mayor puntuación sobre el atractivo del mercado se encuentra en la calidad e imagen de los productos/servicios, seguido del empleo de la tecnología.

**Tabla 6 Posición competitiva**

Posición competitiva			
Factores	Peso	Puntuación	Valor
<b>Tamaño del mercado</b>	0,15	4	0,6
<b>Crecimiento del mercado</b>	0,3	5	1,5
<b>Intensidad de la competencia</b>	0,15	4	0,6
<b>Estabilidad de la demanda</b>	0,15	4	0,6
<b>Rentabilidad de la empresa</b>	0,1	4	0,4
<b>Nivel de riesgo</b>	0,15	4	0,6
Total	1		4,3

Nota: La mayor puntuación en la posición competitiva fue el crecimiento del mercado

Dentro de la posición competitiva el factor que mayor puntuación alcanzó fue el crecimiento del mercado, seguido del tamaño del mercado, la intensidad de la de competencia, la estabilidad de la demanda y el nivel de riesgo.

**Tabla 7 Matriz McKinsey**

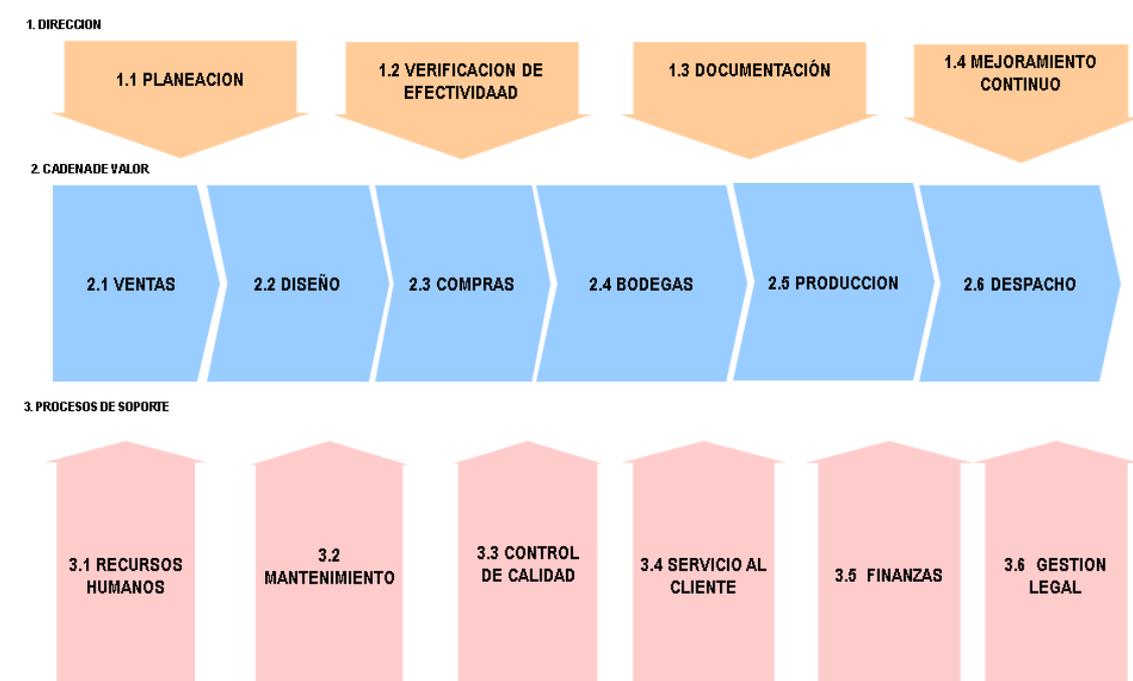
		Posición competitiva		
		Alta	Media	Baja
Atractivo del mercado	Alta	Invertir. Desarrollo selectivo y Crecimiento 		
	Media			
	Baja			

Nota. Se detalla lo que la empresa esta invirtiendo para ello tener la posición en el mercado de acuerdo a la inversión

La empresa Multiservicios Gráficos sobre la base del atractivo del mercado y la posición competitiva que ocupa debe realizar inversiones que le permitan el desarrollo, apoyándose en aquellos aspectos positivos que posee y sobre todo en los puntos débiles que tiene la competencia, para que pueda atraer a nuevos clientes.

### 2.3.3 Análisis de la cadena de valor

Figura 1 Cadena de valor Multiservicios Gráficos



**Nota:** Muestra la cadena de valor de la empresa Multiservicios Gráficos (Multiservicios Gráficos, 2012)

Se considera la cadena de valor como la herramienta principal de análisis estratégico para una empresa, ya que identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que son ejecutados durante el diseño, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio. (Sánchez G. , 2008)

#### 2.3.2.1 Actividades de apoyo

- Infraestructura de la empresa

La empresa ubicada en la Calle Colón #1114 y Av. 8va y 9na de la ciudad de Guayaquil, ocupa una superficie de 960 m<sup>2</sup> y posee una estructura propia que comprende diferentes áreas.

– Área Contable de la empresa

Posee departamento contable, esta actividad la desarrolla un personal con los conocimientos y experiencia suficiente, el cual visita la empresa una a dos veces a la semana. Diversas de las funciones del departamento contable son ejecutadas por el área administrativa, lo cual pudiera ocasionar debilidad; porque, el contador se demora en el cumplimiento de los plazos de entrega de las obligaciones financieras con las instituciones fiscalizadoras como la Superintendencia de Compañías y el SRI.

– Área de Presupuesto de ventas

Por otra parte, no se realiza el presupuesto de ventas al inicio de cada año, debido a que existe falta de seguimiento y monitoreo de las ventas. En algunas ocasiones el área administrativa examina el crecimiento o la disminución de ventas en el trimestre; no obstante, no se realizan acciones en referencia a los resultados obtenidos.

– Área de Servicio al Cliente

Esta área está a cargo del área administrativa. Cuando un cliente tiene una insatisfacción, queja, denuncia, ésta es resuelta de manera inmediata; no obstante, se carece de un control de quejas recibidas, resueltas y pendientes. Es decir no se lleva esta estadística.

– Área Administrativa

Ésta área fiscaliza la correcta ejecución de las actividades de las demás áreas de la empresa. Lleva el control de caja y de las cuentas bancarias; además ejecuta las actividades de la nómina, mantiene una buena relación con sus proveedores.

• Recursos Humanos

La empresa posee 32 personas que se compone de las siguientes áreas:

- Despacho Gerente
- Administración
- Ventas

- Diseño gráfico
- Recursos Humanos
- Producción
- Finanzas (Contabilidad)

El 65% del personal ha concluido el tercer nivel de educación en sus respectivas ramas; mientras que, el 15% tiene o se encuentra obteniendo el cuarto nivel. El porcentaje restante posee el bachillerato.

El personal en general de la empresa posee experiencia promedio de 8 años, con conocimientos en su área de labor.

La edad promedio del personal fluctúa entre los 33 a 45 años y el porcentaje de rotación del mismo asciende al 0,5%, que indica la existencia de un clima laboral estable. En la empresa no existe un programa de capacitación para el personal administrativo y ventas.

- Tecnología

La empresa cuenta con el equipo adecuado, que cubre las necesidades de los clientes. Todas las herramientas tecnológicas permiten brindar al cliente un servicio efectivo, con mayor precisión y reduciendo así el tiempo de espera en la impresión.

- Abastecimiento

Se realizan las compras de equipos, utensilios, herramientas e insumos de manera adecuada para dar respuesta a las necesidades de los clientes.

Por otro lado, los suministros de papelería que son utilizados por el área administrativa, son comprados cada mes.

Como la compra de suministros en general se ejecutan en períodos promedios cortos, mínimo cada semana y máximo cada dos meses, por lo que no existen faltas de stock en los insumos empleados, creando una fortaleza entre el abastecimiento y la ejecución de los servicios de impresión.

### 2.3.2.2 Actividades primarias

- Logística Interna, bodegas de materias primas.

Se realiza un inventario manual en el área de las bodegas cada vez que llegan los pedidos solicitados. No poseen un *software* de inventario o contabilidad donde se ingresen los suministros destinados a la impresión. Los insumos generales se guardan en una bodega, cercana al área administrativa. Por otra parte, cada colaborador es el encargado del control del inventario del área en donde desarrolla sus actividades.

- Operaciones (Proceso de producción) y Logística Externa

El proceso productivo de la empresa se encuentra planificado y se realiza su control, como se ilustra en la siguiente tabla.

**Tabla 8 Planificación y el Control de la producción**

No.	Pasos para la Planificación y el Control de la producción
<b>1</b>	Revisar las ordenes de producción pendientes y los nuevos requerimientos de productos y diseños aprobados
<b>2a</b>	Recibe por parte del cliente o vendedor: nota de pedido, orden de compra, e-mail, cotización aprobada y muestra de diseño aprobada por el cliente.
<b>2b</b>	Si el producto es repetición, solicita fecha de elaboración, prensista responsable y una muestra física al asistente financiero
<b>3</b>	Revisión con el operador de bodega: inventario de la materia prima e insumos y el inventario de productos terminados
<b>4</b>	Calcula y prioriza las órdenes de compra a ejecutar para conocer: Cantidad de materia prima e insumos, días de trabajo y prensista responsable
<b>5</b>	Llena la orden de producción de lo que se va a elaborar al día siguiente
<b>6</b>	Entrega copia diaria de la orden de producción al bodeguero para que solicite el material o insumo que va a utilizar
<b>7</b>	Control de producción, supervisa las órdenes de producción.
<b>8</b>	Analiza los problemas presentados durante el proceso para encontrar causa y soluciones
<b>9</b>	Completa diariamente la información descrita en el reporte de producción asignado y en el sobre de producción sin borrones ni tachaduras
<b>10</b>	Revisa y firma los reportes de producción
<b>11</b>	Reunión con la Gerencia para informar los productos que están en máquina y planificar la producción

Nota: Se detalla los pasos que la empresa Multiservicios gráficos tiene para dar el respectivo seguimiento y control de su producción (Multiservicios Gráficos, 2012)

Dentro de este proceso productivo se considera que la mayor debilidad radica en la demora que se produce en el área de diseño, que retarda el proceso productivo y de entrega a los clientes.

La logística externa se refiere al despacho de los productos terminados, en este aspecto se puede destacar que sólo se cuenta con un camión y varios carros pequeños, la dificultad se presenta al momento de despachar cartones en volumen, porque se tiene que esperar la llegada del camión o esperar para hacer un sólo despacho. Esta situación ocasiona molestias a los clientes que quieren su producto y deben esperar hasta que esté lista la carga de otro cliente que se encuentre la misma ruta.

- Marketing y Ventas

La empresa carece de un departamento como tal destinado al marketing. No obstante, el personal de venta realiza algunas de las actividades, sobre todo las empíricas. La ausencia de esta actividad afecta de forma negativa a la empresa; ya que, se descuidan las acciones estratégicas.

- Servicios Post Venta

No existe un servicio post venta.

**Tabla 9 Cadena de valor cruzada**

	<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones y Logística externa</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicios Post Venta</b>
Infraestructura		Debilidad (área contable y presupuesto)	Debilidad	
Talento Humano	Fortaleza	Fortaleza	Debilidad	Debilidad
Tecnología	Fortaleza	Fortaleza		Debilidad
Abastecimiento		Fortaleza		

Nota: Se realiza la cadena de valores estableciendo las fortalezas y las debilidades

### **2.3.4 Conclusiones del Micro entorno**

Mediante el estudio de las cinco fuerzas de Porter se puede establecer que la amenaza de nuevos entrantes y poder de negociación de proveedores, poseen mayor incidencia dentro de las fuerzas estudiadas; a pesar que existen algunas barreras para el establecimiento de emprendimientos de este tipo, se requiere de capital para la adquisición de los equipos de impresión. Existe reconocimiento de los productos/servicios que ofrece la empresa,

posee un atractivo alto y la diferenciación de los servicios que ofrece es Alto por la calidad de las impresiones que logra.

Por otra parte, la existencia de empresas proveedoras de los equipos tecnológicos es grande dentro del país; por lo que, el impacto es alto provocando atractivo alto para el desarrollo de las actividades de impresión.

Además, existen productos sustitutos mediante la utilización de la tecnología digital existente con un costo muy bajo.

En resumen las cinco fuerzas de Porter detallan un impacto por encima del medio, con un atractivo medianamente alto; es decir, que se desarrolla dentro de un contexto favorable para el desarrollo de las actividades, sin embargo, el atractivo para la suma de competidores puede ser progresivo con el paso de los años.

Con respecto a la cadena de valor, a la utilización e implementación de tecnología en las operaciones y a logística externa se considera que la empresa agrega valor; porque, a través de la utilización de las máquinas modernas, a la especialización y calidad en las impresiones, dan lugar a brindar un producto/servicio de gran aceptación por el cliente.

De igual forma, el corto período que existe entre la compra de los insumos agrega valor; ya que, disminuyen las posibilidades de quedarse sin stock requerido y hace cero el hecho de no poder brindar el producto/servicio por no disponer de los recursos.

No obstante, se aprecian debilidades en la actividad de Marketing, Ventas y los Servicio Post Venta; ya que, se carece personal preparado y con las funciones específicas asignadas para la misma. Habitualmente las actividades de atención y servicio al cliente, así como el control del presupuesto son realizados por la administración, que en múltiples ocasiones son descuidadas por la ejecución de las propias actividades administrativas. Añadido a esto, no se aprovecha la tecnología para realizar seguimientos a los inventarios existentes y este proceder se realiza de forma manual, lo que provoca lentitud en la atención.

## 2.4 Análisis Estratégico Situacional

### 2.4.1 Ciclo de vida del producto

El concepto de ciclo ha tenido un fuerte impacto en el pensamiento de marketing, y ha sido utilizado, tanto como herramienta para orientar las acciones comerciales; como para usos predictivos. El modelo de Ciclo de Vida de Producto (CVP), intenta representar la forma en que un mercado acepta un producto, y puede ser considerado como la otra cara de la moneda de los modelos de adopción; es decir, la cara de la moneda de la oferta.

El origen de este modelo se encuentra en la biología, y realiza la analogía entre la vida de un organismo y la vida de un producto en el mercado, identificando dentro de este desarrollo vital, las fases de nacimiento (introducción), crecimiento, madurez y declive. Algunos autores dividen la fase de madurez en dos, identificando una fase de estancamiento antes del inicio de la fase de declive.

En el caso de los servicios de la empresa se encuentran en la etapa de madurez, por este motivo es factible aplicar un plan comercial que permita acelerar la demanda de los servicios de impresión.

### 2.4.2 Participación de mercado

En el caso de la presente investigación, la empresa se encuentra en el apartado de los productos vaca, pues esta empresa tiene una débil presencia en el mercado, aunque el mercado tiene poco crecimiento debido a todos los aspectos analizados en los apartados anteriores. Según informe de la Cámara de la Industria Gráfica del Guayas, la industria factura anualmente en la provincia de Guayas.

**Tabla 10 Participación en el mercado**

	2014	2015
Provincia Guayas	\$100.000.000,00	\$100.000.000,00
Empresa Multiservicios Gráficos	\$ 1.778.401,11	\$1.156.876,58
Porcentaje de participación	1,8	1,2

Nota: Empresas de la provincia de Guayas y cuales son de servicios gráficos (Marín Garino , 2016)

Significa la participación en el mercado de la empresa con respecto a la provincia de Guayas, es tan sólo de 1,2% en el 2015 y de 1,8 en el 2014 cuando obtuvo una mayor facturación.

### **2.4.3 Análisis F.O.D.A.**

#### **Debilidades**

Dificultades financieras que actualmente posee la empresa producto de la disminución de los ingresos.

El sistema de comercialización no se ajusta a las nuevas condiciones del mercado ecuatoriano.

#### **Amenazas**

Existe gran número de empresas pertenecientes a la industria gráfica y se hace necesario competir fuertemente con ellas.

Asimismo, existe la posibilidad de la entrada de nuevas empresas, las cuales podrían hacer disminuir la participación en el mercado de las que ya están establecidas.

Existe una crisis en el sector debido a la actual coyuntura económica internacional, muchas empresas de todo tipo han cesado su actividad y se invierte menos en productos de artes gráficas. Esta situación ralentiza la consecución de los objetivos.

#### **Fortalezas**

La empresa está en posesión de la maquinaria más moderna lo cual le permite ser competitiva.

Es capaz de dar un servicio integral en la fabricación de libros, revistas y catálogos, campo donde se ha especializado.

Se atienden pedidos tanto de tiradas cortas como de grandes tiradas.

Se cuenta con personal altamente creativo para conseguir un aspecto diferenciador en el diseño de los productos.

La profesionalidad de todo el personal desde el equipo comercial, conocedor del sector y del panorama industrial, pasando por grandes expertos en producción y profesionales del diseño es una fortaleza de gran valor.

## Oportunidades

El hábito de lectura aumenta, con un aumento más acusado en los jóvenes, por lo tanto la demanda materiales que está orientado a estos se prevé que aumente.

Las empresas de todos los sectores intentan diferenciar sus productos, y muchas veces emplean procesos gráficos con este fin.

Existe una gran demanda de productos y servicios que la nueva empresa puede satisfacer, y hay una gran variedad de clientes en cualquier tipo de clasificación de los mismos

Aunque el precio siempre ha sido y seguramente seguirá siendo muy importante, cada vez más se demanda diseño, cumplimiento de plazos, calidad, imagen de la empresa, etc.

Muchas empresas del sector gráfico siguen una estrategia defensiva debido a la coyuntura de crisis en la que no realizan nuevas inversiones, por ello bajan puestos en el liderazgo.

### 2.4.4 Análisis EFE – EFI y McKinsey

A continuación, se presenta el resultado del análisis de los factores internos y externos vinculados a la empresa.

Tabla 11: Matriz 1

	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Las empresas mprefiren trabajar con proveedores con su respectiva certificación ISO	0.15	4	0.6
Diferenciación de productos, no sólo contenido sino también en calidad de envases y presentaciones	0.15	4	0.6
Demanda de calidad que aumenta, sólo aquellas que tengan estándares como el manejado, sobrevivirán	0.15	3	0.45
Incremento de la demanda de los servicios de impresión.	0.15	3	0.45
Subtotal	0.60		2.7
<b>AMENAZAS</b>			
Fuerte competencia	0.15	1	0.15
Posibilidad de entrada de nuevos competidores	0.10	2	0.2
Crisis económica en Ecuador	0.15	1	0.15
Subtotal	0.40		0.5
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>3.2</b>

**Tabla 12: Matriz 2**

	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>DEBILIDADES</b>			
Sistema comercial no se ajusta a las condiciones del mercado	0.15	1	0.15
Dificultades financieras por disminución de las ventas	0.15	1	0.15
Subtotal			0.30
<b>FORTALEZAS</b>			
Maquinarias modernas	0.20	4	0.80
Personal profesional y altamente creativo	0.20	4	0.80
Certificación ISO 9001 - 2008	0.20	4	0.80
Trabajos integrales	0.10	3	0.3
Subtotal	1.0		2.70
<b>TOTAL</b>			3.00

**Nota : Análisis de los factores internos y externos de la empresa mostrando con la numeración la calificación de cada uno de ellos**

La tabla muestra el resultado del análisis realizado teniendo en cuenta los factores internos y externos que se relacionan con la empresa estudiada, donde se refleja que posee importantes oportunidades que pueden ser aprovechadas si se apoya en las fortalezas que tiene. Sin dejar de considerar los aspectos que amenazan a la empresa y aquellos aspectos que debilitan su negocio, que deben ser evitados o resueltos.

## 2.5 Conclusiones del Capítulo

En estos momentos la empresa se encuentra en una situación poco favorable con respecto a la competencia, no obstante a pesar de la crisis que afecta la económica ecuatoriana existe oportunidades de negocio que se pueden considerar. La empresa ha invertido en tecnología moderna que permite responder de manera eficiente y rápida a las exigencias del mercado y puede perfeccionar y ampliar sus inversiones.

A continuación se expresa una serie de puntos que se extraen del estudio realizado:

- La empresa posee fortalezas en su tecnología, en la preparación y experiencia de su personal y en la calidad de los productos que diseña

y produce. Además existen en el entorno dimensiones importantes que pudiera aprovechar para impulsar su desarrollo.

- También posee debilidades que debe resolver porque la hace vulnerable ante la fuerza presencia de la competencia, dentro de las que se destacan que se requiere de la modernización del sistema comercial, de manera que agilice la entrega de los pedidos a los clientes, que en la actualidad se retrasan por la demora en el departamento de diseño y porque se dispone de un solo camión de distribución que debe esperar que esté conformada una ruta para que pueda salir a cumplir con las entregas.

## **CAPÍTULO 3.**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

## CAPÍTULO 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 3.1 Objetivos

#### 3.1.1 Objetivo General

Identificar las preferencias que tienen los clientes empresariales al elegir donde realizar sus compras de productos de impresión gráfica.

#### 3.1.2 Objetivos Específicos

1. Identificar los atributos que el cliente empresarial busca en los productos de impresión gráfica.
2. Determinar los principales productos de impresión gráfica que las empresas compran en Guayaquil.
3. Conocer la frecuencia con la que las empresas realizan las compras productos de impresión gráfica en la ciudad de Guayaquil.
4. Establecer que conocimientos tienen los clientes empresariales de los servicios y productos que ofrece la industria gráfica en Guayaquil.
5. Determinar los principales competidores que ofertan el mismo tipo de producto/servicio.
6. Determinar cómo identifican y cuánto están dispuestos a pagar por el servicio ofertado.

Tabla 13: Herramienta investigativa a utilizar

NÚMERO DE OBJETIVO	HERRAMIENTA INVESTIGATIVA A UTILIZAR
<b>OBJETIVO 1</b>	Encuestas
<b>OBJETIVO 2</b>	Encuestas
<b>OBJETIVO 3</b>	Encuestas
<b>OBJETIVO 4</b>	Mystery Shopper
<b>OBJETIVO 5</b>	Entrevista a profundidad
<b>OBJETIVO 6</b>	Encuestas

Nota: Objetivos a implementar con sus respectivas herramientas para el desarrollo de la investigación

## **3.2 Diseño investigativo**

### **3.2.1 Tipo de investigación (Exploratoria y Descriptiva)**

Elegir una metodología radica en precisar los métodos que serán empleados para recopilar la información necesaria para la investigación. Este proceso pende de varios elementos como son las restricciones financieras y el tiempo utilizable. (Alain d' Astous, 2013)

La investigación exploratoria se utiliza cuando es la primera vez que se realiza la investigación, corresponde al análisis de los antecedentes, las descripciones generales, su propósito es conseguir un conocimiento más amplio con respecto al problema que se está estudiando. (Mohammad Naghi, 2011, pág. 72)

Según Malhotra (2010) referenciado por Águeda y Molina (2014) plantea que la investigación descriptiva incuestionable es la segunda etapa de la investigación, donde se obtiene la información necesaria mediante proceso formal y estructurado donde los resultados son empleados para la toma de decisiones.

Una vez desarrollado los capítulo 1 y 2 de esta investigación se inició con una investigación exploratoria, que permitió determinar la problemática apoyada en fuentes que sustentan su justificación; consecutivamente, se estudió las variables del macro entorno y el micro entorno, que incurren en el sector de la industria gráfica y las que perturban de forma interna a la empresa. Posteriormente le siguió la investigación de mercados se intenta ejecutar una investigación de tipo descriptiva indiscutible, para indagar de forma directa en el comportamiento de los consumidores y conocer sus preferencias, necesidades, deseos y gustos.

### **3.2.2 Fuentes de información (Secundaria y Primaria)**

Fuentes primarias de información: constituyen los datos que no han sido recolectados ni sean elaborados con anticipación, es considerado como un procedimiento complejo que requiere de una mayor inversión de tiempo y de

dinero, cuando se compara con que la obtención de las fuentes secundarias de información. (Fernández, 2010, pág. 28)

Plantea Fernández (Fernández, 2010, págs. 25-26) que las fuentes secundarias de información ofrecen reseñas de datos que han sido elaborados anteriormente y que ya han sido recolectados, se pueden clasificar en internas o externas.

En este estudio se emplearán ambas fuentes de información:

Las fuentes primarias. - A través de la utilización de instrumentos de investigación de tipo cuantitativa y cualitativa.

Las fuentes secundarias. - En la recopilación de la historia de la empresa y del mercado que la conforma.

### **3.2.3 Tipos de datos (Cuantitativos y Cualitativos)**

Es importante destacar que los datos cuantitativos son aquellos que pueden asumir valores infinitos; por su parte los datos cualitativos se expresan mediante características y pueden partir de la observación.

Asimismo en la investigación de mercado se utilizarán los dos tipos de datos:

Datos Cuantitativos.- en la aplicación de encuestas a una muestra calculada y técnica de Mystery Shopper.

Datos Cualitativos.- en el análisis de los instrumentos de investigación: entrevista.

### **3.2.4 Herramientas investigativas**

En el desarrollo del estudio del mercado se emplearan las herramientas siguientes:

La encuesta considerada por Grande & Abascal (2012, p. 14) como “una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos”

Encuestas. - Se empleará a la muestra de clientes empresariales potenciales de acuerdo al cálculo realizado.

También es común que se utilicen técnicas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, denominada Mystery Shopper o cliente misterioso es un sujeto que se presenta en el punto de venta de una empresa y durante su visita averigua datos, esta técnica tiene una acción inmediata y brinda excelentes resultados. (Pujas, 2011, pág. 78)

Esta técnica se aplicará como cliente misterioso a la empresa Multiservicios Gráficos, para obtener información actualizada y espontánea, que ayude a la empresa a perfeccionar su sistema de ventas con la finalidad de asegurar la fidelización de sus clientes actuales.

### **3.3 Target de aplicación**

#### **3.3.1 Definición de la población**

Según Malhotra, (2014, p. 314) “Una población es el total de todos los elementos que comparten un conjunto de características comunes y comprenden el universo del propósito del problema de investigación de mercado”.

En este estudio se utilizará como referencia las estadísticas obtenidas en el último censo realizado por el Instituto Nacional Estadísticas y Censos (INEC, 2010), cuyos datos señalan que la población de Ecuador es de 14.483.499 habitantes, de los cuales 3.645.483 viven en la provincia del Guayas, que representa el 25,17% de la población total. Concretamente en el cantón Guayaquil se concentran 2.278.691 habitantes, que representa el 62,50% de personas que existen en la provincia del guayas.

El propio INEC el 9 de noviembre de 2014 ha planteado que en El Ecuador existe una población total de 15. 867.989 habitantes. Este análisis define a la población para el estudio cuantitativo de la siguiente forma:

**Tabla 14 Definición de la población objetivo para el estudio de mercado**

<b>Cantidad de empresas en Ecuador</b>	<b>733.977</b>
<b>Cantidad de empresas en Guayaquil</b>	<b>99.756</b>

**Nota:** INEC, 2014 y (Secretaría Nacional de Planificación, 2014)

La población para este estudio cuantitativo es 99.756 empresas de Guayaquil de las distintas modalidades

### **3.3.2 Definición de la muestra (para inv. cuantitativa) y tipo de muestreo**

Malhotra (2004, p. 314) plantea que “Una muestra es un subgrupo de población seleccionado para participar en el estudio.

#### **Fórmula:**

En Guayaquil existen 99.756 empresas según la información de la (Secretaría Nacional de Planificación, 2014), por ser un valor menor a 100.000 se utilizará la fórmula de muestreo finito.

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{e^2(n - 1) + Z^2 P Q}$$

#### **Diseño de la muestra**

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{e^2(n - 1) + Z^2 P Q}$$

$$n = \frac{(99.756)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(99.756 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(99.756)(3.8416) (0.5)(0.5)}{(0.0025) (99.755) + (3.8416) (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{95.805,66}{249,39 + 0.96}$$

$$n = \frac{98.686,86}{250,35}$$

$$n = 394,19$$

$n = 394$  clientes corporativos a estudiar

**Dónde:**

n = muestra.

N = total de la población.

Z= nivel de confianza de 95%.

P = proporción esperada o de aceptación.

Q = porción de rechazo (Q= 1-P).

e = precisión que se desea (5%).

**3.3.3 Perfil de aplicación (para inv. cualitativa)**

La observación a clientes fantasma.-

Para la observación fueron seleccionados clientes pertenecientes a la competencia en el momento de la compra de los productos/servicios de impresión gráfica, fue analizada la información ofrecida por los vendedores, la agilidad en la atención, la información al cliente, las sugerencias ofrecidas para satisfacer las necesidades de los compradores, entre otras.

Esta observación a clientes fantasma fue realizada en días alternos abarcando un total de 10 observaciones al proceso de venta de distintas empresas que ofrecen estos productos/servicios, se midieron 9 ítems estructurados, tal y como se muestran en la tabla siguiente.

Tabla 15 Observación realizada

**Porcentaje de la Observación realizada**

Ítems	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Total
Servicio al cliente					
Información ofrecida					
Agilidad en la atención					
Organización e higiene					
Uso del uniforme					
Entrega de la documentación					
Confort del lugar					
Iluminación adecuada					
Cortesía de los empleados					

Nota: Tabla para la investigar

**3.4 Resultados relevantes (se presentarán primero los resultados cuantitativos y posteriormente los cualitativos)**

- Resultados de la Observación a cliente fantasma

Tabla 16 Porcentaje de la observación realizada al proceso de venta.

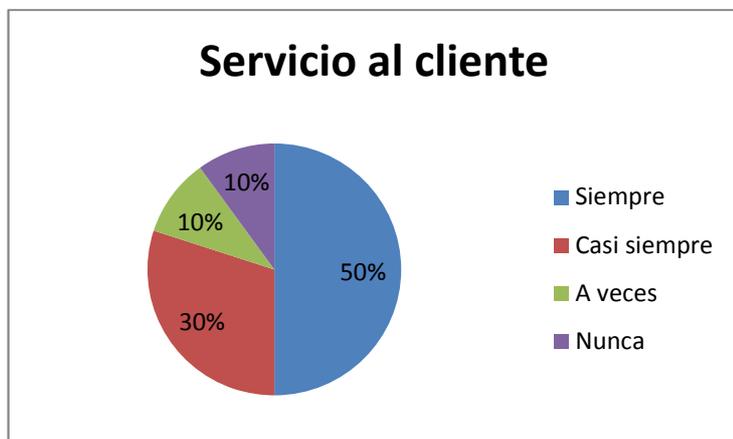
**PORCENTAJE DE LA OBSERVACIÓN REALIZADA**

ÍTEMS	Siemp re	Casi siempre	A veces	Nun ca	Tot al
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	65%	31%	2%	2%	100 %
<b>INFORMACIÓN OFRECIDA</b>	56%	28%	12%	4%	100 %
<b>AGILIDAD EN LA ATENCIÓN</b>	67%	18%	10%	5%	100 %
<b>ORGANIZACIÓN E HIGIENE</b>	46%	34%	13%	7%	100 %
<b>USO DEL UNIFORME</b>	100%	-	-	-	100 %
<b>ENTREGA DE LA DOCUMENTACIÓN</b>	78%	13%	8%	1%	100 %
<b>CONFORT DEL LUGAR</b>	69%	23%	1%	7%	100 %
<b>ILUMINACIÓN ADECUADA</b>	59%	37%	4%	-	100 %
<b>CORTESÍA DE LOS EMPLEADOS</b>	72%	12%	-	16%	100 %

Nota: Investigación de mercado con las respuestas ya establecidas.

A continuación, se representa gráficamente el resultado de las observaciones realizadas por cada uno de los ítems definidos.

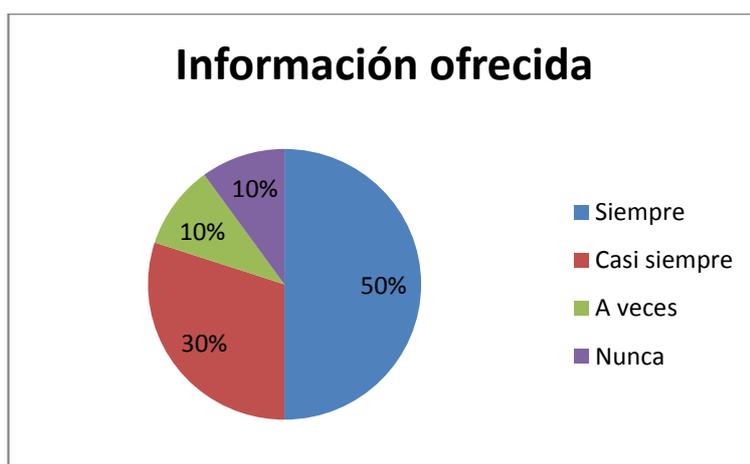
**Gráfico 7 Servicio al cliente**



**Nota: Investigación de mercado, 2016**

En el 60% de las 10 observaciones realizadas al proceso de venta de distintas empresas que ofrecen estos productos/servicios gráficos en la ciudad de Guayaquil siempre se brindó un adecuado servicio al cliente, en el 30% de las observaciones casi siempre y 10% a veces y nunca de las veces respectivamente.

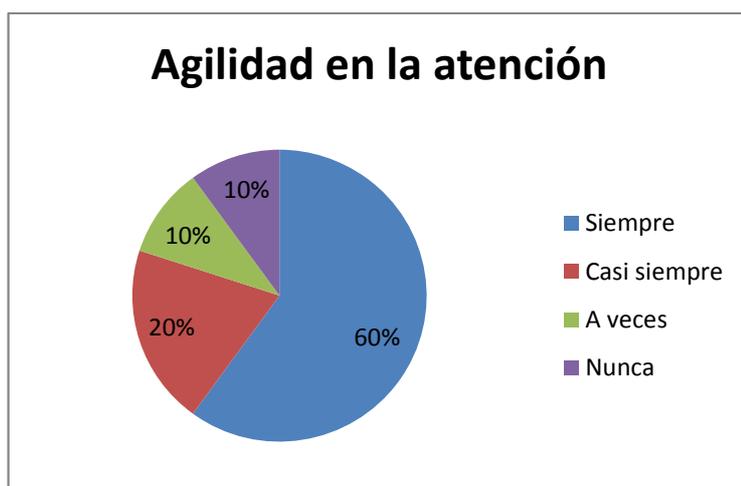
**Gráfico 8 Información ofrecida**



**Nota: Investigación de mercado, 2016**

De las 10 observaciones en el 50% de las veces ofreció información adecuada a los clientes, en el 30% casi siempre y en el 10% a veces y nunca respectivamente.

**Gráfico 9 Agilidad en la atención**



**Nota: Investigación de mercado, 2016**

En 6 de las 10 observaciones realizadas que representa el 60% se evidenció agilidad en la atención brindada, en el 20% casi siempre y en el 10% a veces y nunca respectivamente

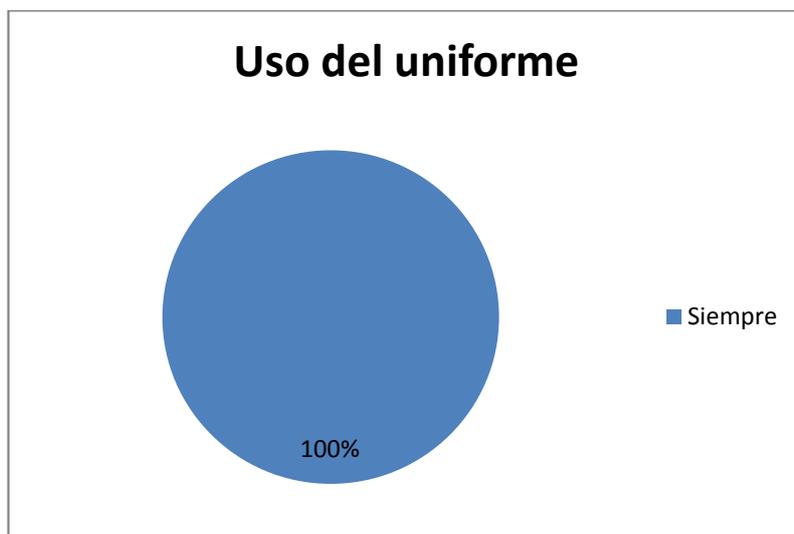
**Gráfico 10 Organización e higiene**



**Nota: Investigación de mercado, 2016**

En 5 de las observaciones realizadas al proceso de venta de distintas empresas que ofrecen estos productos/servicios gráficos en la ciudad de Guayaquil, que representa el 50% siempre se apreció organización e higiene, en el 30% casi siempre y en el 10% a veces y nunca respectivamente.

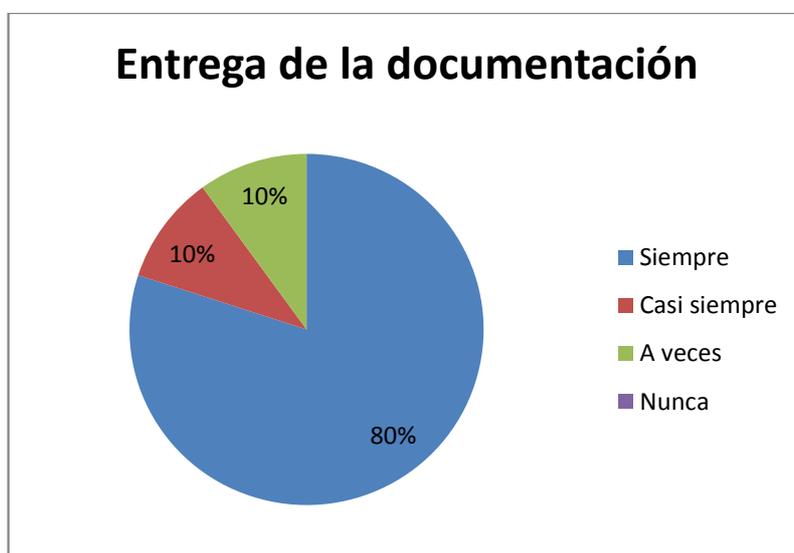
**Gráfico 11 Uso del uniforme**



**Nota: Investigación de mercado, 2016**

En las 10 observaciones realizadas que representa el 100% siempre el personal de venta usó adecuadamente el uniforme correspondiente a su empresa.

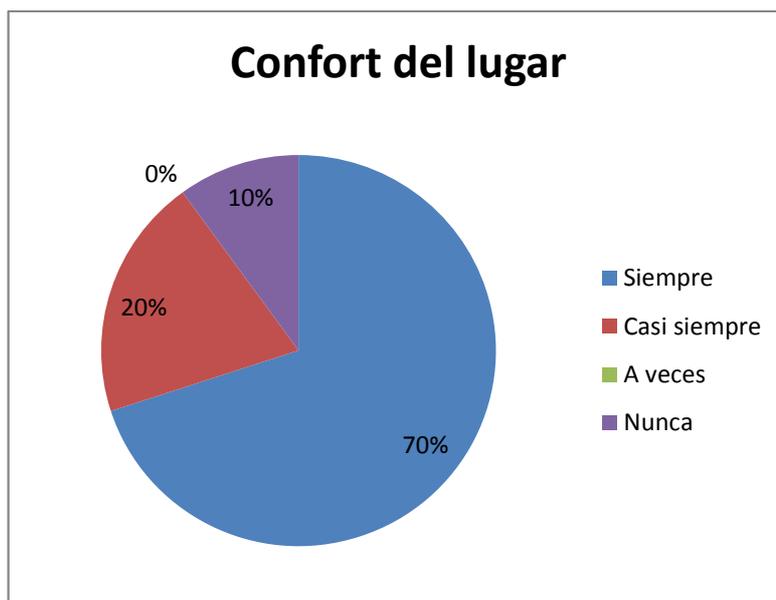
**Gráfico 12 Entrega de la documentación al cliente**



**Nota: Investigación de mercado, 2016**

En 8 de las 10 observaciones, que representa el 80% siempre se entregó la documentación necesaria a los clientes, en las restantes dos observaciones a veces o nunca se concedió

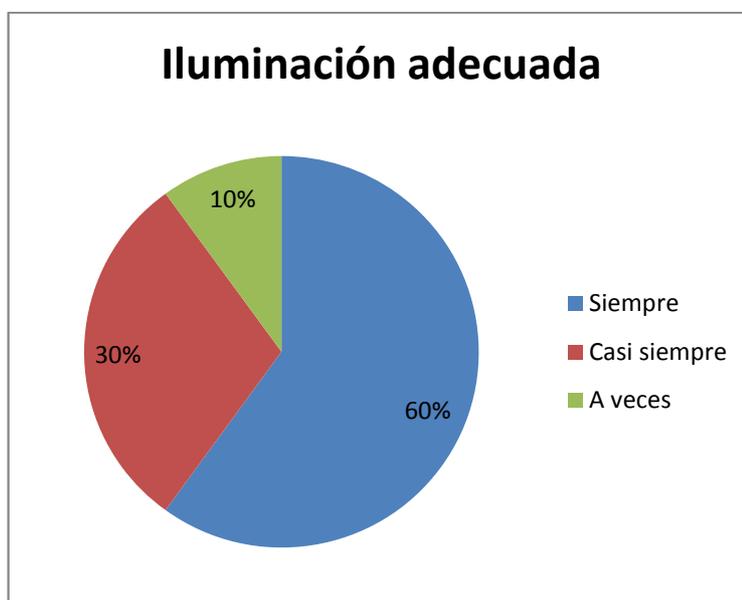
**Gráfico 13 Confort del lugar**



**Nota: Investigación de mercado, 2016**

En 7 de las 10 observaciones, que representa el 70% siempre hubo confort para los clientes, en 2 observaciones donde casi siempre se manifestó y en 1 nunca se evidenció.

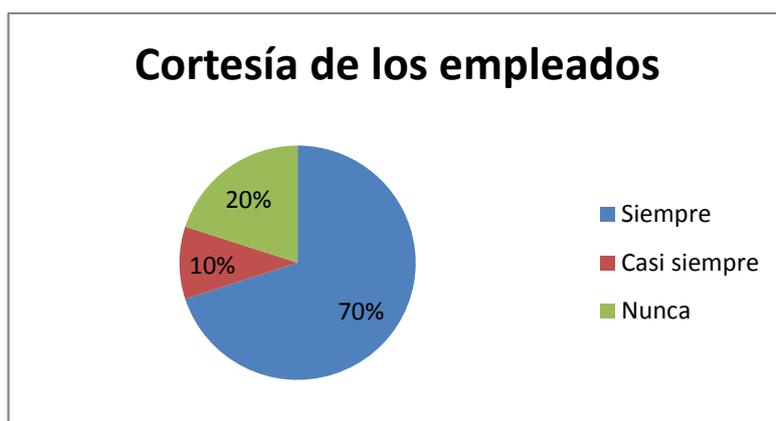
**Gráfico 14 Iluminación adecuada**



**Nota: Investigación de mercado, 2016**

En 6 de las 10 observaciones realizadas que representa el 60% se evidenció iluminación adecuada, en el 30% casi siempre y en el 10% a veces.

Gráfico 15 Cortesía de los empleados



Nota: Investigación de mercado, 2016

En 7 de las 10 observaciones, que representa el 70% siempre hubo cortesía por parte de los empleados en su atención a los clientes, en 1 observación casi siempre se manifestó y en 2 nunca se observó.

- Resultados de la Encuesta

Tabla 17 Porcentaje de la frecuencia de compras de productos gráficos

Frecuencia	Una vez a la semana	Dos veces a la semana	Una vez al mes	No lo recuerdo	Otros	Total
Porcentaje	20%	61%	10%	2%	7%	100%

Nota: Porcentajes en la variable de frecuencia de compras

En tabla número 13, como dato principal, se observa que los mayores porcentajes en la variable frecuencia de compra son: “Dos veces a la semana” con un 61% y “una vez a la semana” con 20%. Además existe un 10% que realiza compras de productos o servicios gráficos y un 2% que no recuerda con qué frecuencia la hace.

**Tabla 18 Porcentaje del tipo de productos/servicios que adquiere con mayor frecuencia**

**Frecuencia de compra por productos expresado en porcentaje**

<b>Cuadernos</b>	<b>Shopping bags</b>	<b>Folletería</b>	<b>Calendarios</b>	<b>Cajas</b>	<b>Papeletería</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
<b>10%</b>	21,00%	18,00%	11,00%	32,00%	7,00%	1%	<b>100%</b>

Nota: Porcentaje que demuestra la frecuencia de la compra de los productos de la empresa Multiservicios

Se obtiene que el 32% del total de la muestra adquieren cajas, el 21% Shopping bags, el 18% compra folletería, el 11% compra calendarios, un 10% compra cuadernos, el 7% adquiere papelería y 1% otros productos.

**Tabla 19 Porcentaje sobre los aspectos que afectan en mayor medida el nivel de satisfacción actual de los clientes empresariales que adquieren los productos /servicios gráficos.**

<b>Porcentaje de las Insatisfacciones</b>	
<b>No encontrar el diseño que buscaba</b>	28%
<b>Por la no relación entre calidad y precio</b>	18%
<b>Por falta de la cantidad de productos que necesitaba</b>	4%
<b>Por la demora de tiempo</b>	47%
<b>Otros</b>	3%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

Nota: Porcentaje de insatisfacción en porcentajes

Los resultados anteriores más relevantes muestran que los clientes empresariales tienen un nivel de insatisfacciones, marcado por 47% que argumenta que existe demora de tiempo en adquirir los productos gráficos, el 28% por que no encontró el diseño que realmente buscaba y un 18% por la no relación entre la calidad y el precio. Estas insatisfacciones pueden ser utilizadas por Multiservicios Gráficos para atraer a esos clientes.

**Tabla 20 Porcentaje sobre cómo los encuestados obtienen conocimiento de las empresas que brindan productos/servicio gráficos.**

Conocimiento de las empresas gráficas	
<b>Por la página web</b>	38%
<b>Por referencia de empresas</b>	21%
<b>Por la cercanía</b>	9%
<b>Por un cliente frecuente</b>	32%
<b>Otros ¿Cuáles?</b>	-
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Investigación de mercado, 2016

El 38% de los encuestados señaló que obtiene conocimiento de las empresas que brindan productos/servicio gráficos por la web, el 32% por recomendaciones de clientes frecuentes y el 21% por las referencias de otras empresas. Lo anterior significa que las empresas se apoyan en dos resortes fundamentales: la información por el desarrollo de las tecnologías y la imagen de clientes y empresarios, aspectos que pueden ser de mucha utilidad para la empresa.

**Tabla 21 Porcentajes del nivel de importancia en la elección de las variables relacionadas a la compra del producto gráfico**

Variables	1	2	3	4	5
<b>Prontitud en la atención</b>					
<b>Calidad de la impresión</b>					
<b>Información al cliente</b>					
<b>Ubicación de la empresa</b>					
<b>Originalidad de los diseños</b>					
<b>Cantidad y variedad de productos</b>					
<b>Embalaje del pedido</b>					
<b>Amabilidad de los vendedores</b>					

**Nota:** Investigación de mercado, 2016

Los resultados más significativos muestran que los clientes empresariales, de acuerdo al nivel de importancia, le dan mayor relevancia a la calidad de la impresión con un nivel 5, seguido de la originalidad de los diseños, luego la cantidad y variedad de los productos ofertados con el nivel cuatro, en el nivel

tres ubicaron la ubicación de la empresa, la información al cliente y la amabilidad de los vendedores. Por último colocaron el embalaje del producto en el nivel dos. Estos aspectos muestran las variables más importantes del proceso de decisión de compra de estos clientes empresariales.

**Tabla 22 Porcentaje sobre la disposición de los clientes empresariales a pagar un precio superior si se satisfacen sus requerimientos de compra.**

Sí	No
<b>52%</b>	<b>48%</b>

Nota: porcentaje que demuestra la disposición de pago de los clientes empresariales

Más del 50% de los clientes empresariales encuestados considera que están en disposición de pagar un precio superior, siempre y cuando se cumplan con los requerimientos de su compra. Este aspecto permite que se puedan realizar mejoras a los productos y servicios gráficos.

**Tabla 23 Porcentajes de la concentración de sus trabajos de impresión gráfica.**

Varias empresas	Una sola empresa
<b>32%</b>	<b>68%</b>

Nota: Investigación de mercado, 2016

La tabla muestra que el 68% de los clientes empresariales tiene concentrada sus compras en una sola empresa, es decir que existe una fidelización importante. No obstante, un 32% lo realiza en varias empresas, lo que representa que 126 clientes pueden moverse a realizar sus compras en otras empresas. En este último porcentaje la empresa puede aplicar estrategias para atraerlos y convertirlos en clientes frecuentes.

**Tabla 24 Porcentaje de dónde se realiza preferentemente las compras de los productos gráficos**

Porcentaje de dónde se realiza preferentemente las compras de los productos gráficos	
<b>Almacenes</b>	<b>25%</b>
<b>Locales de ventas</b>	<b>42%</b>
<b>Por Internet</b>	<b>26%</b>
<b>Otros</b>	<b>7%</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Nota: Representación en porcentajes de los sitios donde se adquieren los productos gráficos

La tabla No. 20 muestra el porcentaje donde los clientes encuestados preferentemente realizan sus compras, se destacan con mayores resultados el 29% lo realiza en los locales de ventas, le sigue por internet con el 26% y en los almacenes el 25%. Lo anterior demuestra el papel que siguen desempeñando los espacios destinados a las ventas, así como el que van jugando las compras virtuales aprovechando el desarrollo de la tecnología.

**Tabla 25 Porcentaje de lo que le gustaría recibir en la atención del servicio gráfico.**

Porcentajes de lo que le gustaría recibir en la atención del servicios gráficos	
<b>Promociones y descuentos</b>	<b>45%</b>
<b>Memorándum para la recogida del pedido realizado</b>	<b>28%</b>
<b>Atención personalizada de su pedido por vía de correo electrónico</b>	<b>17%</b>
<b>Entrega del pedido a domicilio</b>	<b>8%</b>
<b>Ofertas de varios diseños</b>	<b>2%</b>
<b>Otros</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Porcentajes de lo que el cliente le gustaría en la atención de los servicios gráficos

Del total de las personas encuestadas el 45% le gustaría recibir promociones y descuentos, el 28% solicita recordatorios para la recogida del pedido, una vez que ya está terminado, el 17% pide una atención personalizada a través del correo electrónico, 8% reclama servicio a domicilio y el 2% exige otros beneficios. Estos aspectos constituyen resortes que pueden incentivar las compras e incrementar los clientes.

**Tabla 26 Porcentaje de evaluación de la calidad de los productos/servicios gráficos que se ofrecen actualmente en Guayaquil**

Porcentaje de evaluación de la calidad de los productos/servicios de las empresas gráficas	
1	2%
2	4%
3	58%
4	20%
5	16%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Nota:** Evaluación de calidad de los productos

Del total de los clientes encuestados el 94% evaluó la calidad de los productos gráficos de medio a alto, dentro de ese porcentaje se destaca el 58% que le asignó una escala de tres (medio), el 20% de cuatro (medio alto) y el 16% de cinco (alto). Sólo un 6% los calificó entre uno y dos. Esta información es importante porque descubre los niveles de insatisfacción percibida por los clientes, que la empresa puede aprovechar para lograr su fidelización.

- Conclusión de la Encuesta

Como resultado del estudio de mercado cuantitativo se determina que, la concentración mayoritaria de clientes empresariales realizan las compras “dos veces a la semana” y “una vez a la semana”, llevando fundamentalmente Cajas y Shopping bags con el 32% y 21% respectivamente.

El levantamiento de la información realizada muestra que la demora de tiempo es la principal insatisfacción de los clientes que acuden a realizar las compras de los productos gráficos, debido al tiempo que transcurre entre la solicitud del pedido y la entrega de lo solicitado, esto se evidencia porque el 47% de las respuestas dadas.

Las encuestas destacan que los clientes les gustaría recibir: promociones y descuentos manifestado con el 45%, memorándum o recordatorios para la recogida del pedido realizado con el 28%, así como una atención personalizada de su pedido por vía de correo electrónico con el 17%, aspectos que se pueden tener en cuenta para no sólo para atraer nuevos clientes sino además para mantener los existentes.

Adicionalmente, enfatizar que la vía más frecuente para recibir información sobre las empresas que ofertan productos/servicios gráficos son: a través de la web, por los propios clientes frecuentes y por otras empresas.

También se señala que los encuestados le atribuyen un nivel mayor de importancia a la calidad de la impresión, a la originalidad de los diseños y a la cantidad y variedad de productos.

Finalmente destacar que en sentido general en la actualidad existe una percepción de los productos gráficos alcanza una evaluación entre medio y

alto. De lo anterior se infiere que existen expectativas aún no satisfechas en los clientes de esta industria y a su vez pueden constituir aspectos importantes a considerar por la empresa en su propósito de incrementar el número de clientes.

- Resultados de la Entrevista a Directivos de la empresa Multiservicios Gráficos.

**Tabla 27 Resultados de la entrevista a profundidad realizada al personal directivo**

	<b>Variab</b>	<b>Gerente General</b>	<b>Jefe Financiero</b>	<b>Jefe de Ventas</b>	<b>Factor</b>
<b>Competidores</b>	Competencia directa	Existe una amplia competencia	El negocio se clasifica como competencia monopolística	La competencia es amplia y diversa	Negativo
<b>Facturación de la empresa</b>	Ventas	Factura mensualmente alrededor de \$95.000 por ventas realizadas, pero se puede vender más.	Se factura entre 95000 y \$90000 mensuales, pero se han disminuido sus niveles de venta	Se vende como promedio \$96000 en el mes, aunque no es suficiente, existen reservas no explotadas	Negativo
<b>Facturación de los competidores</b>	Ventas	Facturan algunos competidores más de \$25.850.000 al año.	Facturan ventas de unos \$2.945.000 mensual y otros muy por debajo de la facturación de la empresa	Venden al año \$35.935.000 los que más facturan	Negativo
<b>Atractivos clientes</b>	Diferenciación de la oferta, experiencia alcanzada	Se brinda una amplia gama de productos, desde impresiones sencillas hasta diseños especiales	Existe una amplia variedad en la oferta sobre todo en los productos	El diseño de los productos se ajusta a las especificaciones y aceptación del cliente	Positivo
<b>Posición competitiva</b>	Posicionamiento en el mercado	Seguidores del líder, pero trabajamos por alcanzar el liderazgo	Seguidores	Seguidores del líder	Negativo
<b>Evaluación resultados en la calidad de los productos de la empresa</b>	Resultados	Evalúa de bien o satisfactorio el trabajo integral de la empresa	Satisfactoria	De satisfactoria para excelente	Positivo
<b>Propuesta de mejoramiento</b>	Mejora	La comunicación entre todos, es decir la empresa y sus clientes, se debe informar más, investigar sus necesidades y acercarse a su satisfacción	La relación calidad/precio de los productos	El servicio de entrega al cliente, existe demora en la entrega de los pedidos	Negativo

**Nota: Resultados de la entrevista realizada al personal directiva**

## Conclusiones de las entrevistas

A través las entrevistas a profundidad realizadas al personal directivo de la empresa, se ultima que existen como un factor positivo los atractivos añadidos que presenta la cartera de productos de la empresa y el resultado integral de su gestión, lo que confirma el potencial que posee. A su vez, se identifican como elementos negativos que el negocio tiene una alta competencia, que existen empresas que logran mayores niveles de facturación por lo que tienen mejor posición competitiva.

Adicionalmente, la empresa presenta una disminución de sus niveles de ventas que a criterio de sus directivos pueden lograr mejorar las mismas, una vez que se resuelvan algunos inconvenientes que afectan la entrega de pedidos, mejorar la relación calidad/precio, los niveles de comunicación e información al cliente, entre otros aspectos.

En último lugar, los atributos y características más importantes de la empresa son: la experiencia de su personal, la variedad de la oferta y el diseño de los productos sobre la base de las especificaciones y exigencias de los clientes.

- Resultados del Mystery Shopper

**Tabla 28 Resultados del Mystery Shopper**

Mystery Shopper	VARIABLES DE INVESTIGACION	Multiservicios Gráficos	Poligráfica	Gráfico
<b>PRODUCTO</b>	Número de vendedores	Positivo	Positivo	Positivo
	Número de ofertas brindadas	Positivo	Positivo	Negativo
	Disponibilidad de equipos para diseños e impresiones	Positivo	Positivo	Positivo
	Existencia de los servicios de diseño e impresión	Positivo	Positivo	Positivo
<b>PRECIO</b>	Alternativa para efectuar el pago	Positivo	Negativo	Positivo
<b>PLAZA</b>	Ubicación	Positivo	Negativo	Positivo
	Disponibilidad de parqueaderos exclusivos para clientes	Positivo	Negativo	Negativo
<b>PROMOCIÓN</b>	Publicidad	Negativa	Positivo	Positivo
	Página Web actualizada	Positivo	Positivo	Positivo
<b>PERSONAS</b>	Servicio al cliente	Negativa	Positivo	Positivo
	Imagen del personal	Positiva	Positivo	Negativo
<b>EVIDENCIA FÍSICA</b>	Limitación de espacio	Positivo	Negativo	Negativo
	Ambiente en sala de espera	Negativo	Negativo	Positivo
	Folletería	Negativo	Negativo	Negativo
<b>PROCESOS</b>	Asesoría especializada del personal vía telefónica	Positiva	Positiva	Positiva
	Tiempo de espera	Negativo	Positivo	Positivo
	Memorándum para recogida del pedido	Negativo	Positivo	Positivo
	Horario de atención	Positivo	Positivo	Positivo

**Nota: Resultados del Mystery Shopper según la información establecida**

- **Conclusión del Mystery Shopper**

Mediante la utilización de esta herramienta cualitativa se pudo comprobar que dos de sus competidores más significativos de la empresa poseen aspectos positivos similares a los de Multiservicios Gráficos; no obstante, sus puntos negativos pueden ser beneficiosos para aprovechar oportunidades.

Dentro de los aspectos negativos de los competidores se destacan: la no disponibilidad de parqueaderos exclusivos para los clientes, la limitación del espacio que impediría incrementar nuevos servicios o ampliar los existentes, la no disponibilidad de folletería para brindar información a los clientes. Estos aspectos constituyen oportunidades para la empresa Multiservicios Gráficos.

Por su parte constituyen aspectos positivos dentro de la competencia: la publicidad que emplean, los servicios al cliente, el tiempo de espera y los memorándum o recordatorios para la recogida de los pedidos. Aspectos que tendrá que solucionar Multiservicios Gráficos se desea ubicarse al nivel de los servicios que brindan los competidores.

Es decir que a la disponibilidad de parqueaderos exclusivos para los clientes, se le incorporan como aspectos positivos que posee Multiservicios Gráficos la imagen del personal, la ubicación, las alternativas de pago, y la imagen del personal. La técnica permite apreciar un escenario favorable para la ejecución de diversas reformas de la mezcla del marketing y del marketing de los servicios que en la actualidad ofrece la empresa y que están evaluados de manera negativa.

### **3.5 Conclusiones de la investigación**

La percepción que los clientes empresariales tienen sobre la utilidad de los productos de impresión gráfica es que buscan ofertas con calidad en la impresión, con originalidad de los diseños y la cantidad y variedad de productos que buscan.

Los principales productos de impresión gráfica que las empresas compran en Guayaquil son las cajas y los shopping bags.

La frecuencia con la que las empresas realizan las compras de productos de impresión gráfica en la ciudad de Guayaquil es dos veces a la semana, seguida de una vez a la semana fundamentalmente.

La percepción que tienen los clientes empresariales de los servicios y productos que ofrece la industria gráfica en Guayaquil es de una calidad promedio con el 58% de las respuestas dadas.

Las expectativas que tienen los clientes de los servicios y productos que ofrece la industria gráfica en Guayaquil se encuentran en las promociones y descuentos con el 45%, los memorándums para la recogida del pedido realizado con el 28% y la atención personalizada de su pedido por vía de correo electrónico con el 17%, en lo fundamental.

Los principales competidores que ofertan el mismo tipo de producto/servicio son: la Poligráfica y Grafiprent.

Se determinó que los clientes están dispuestos a pagar un precio similar al existente en el mercado, por el servicio ofertado.

En resumen con la aplicación de los distintos instrumentos investigativos se concluye que los principales problemas de la empresa se concentran en los aspectos del servicio al cliente y en la comunicación promocional. Ambos pueden ser resueltos con la utilización de escasos recursos financieros. Las causas que originan estos problemas son, la falta de preparación y conocimientos del personal, falta de exigencia y control de los directivos y la falta de un sistema de trabajo efectivo fundamentalmente en el área de ventas.

Con este estudio, se logra determinar que la calidad del producto/servicio actual que brinda la empresa es satisfactoria y su participación de mercado es del 37% con relación a sus más cercanos competidores. Sin embargo a que la empresa logró el tercer lugar en la participación de mercado, sus clientes consideran que necesitan beneficios adicionales, que se mejore la comunicación, que disminuya el tiempo de espera para entregar los pedidos y que se ajuste el precio a la calidad del producto/servicio que se brinda. Además, se obtuvo que la experiencia del personal, la variedad de la oferta y el diseño de los productos en la base de las especificaciones y exigencias de

los clientes, ocupen los primeros lugares, dentro de los atributos más importantes que una empresa de este tipo debería ofrecer.

Finalmente, los clientes solicitaron beneficios adicionales mediante promociones y descuentos, a través de la utilización de recordatorios para la recogida del pedido y el empleo en mayor medida de la personalización de su servicio por la vía del correo electrónico.

## **CAPÍTULO 4.**

### **PLAN COMERCIAL**

## CAPÍTULO 4. PLAN COMERCIAL

### 4.1 Objetivos

Es necesario para lograr la correcta fijación de los objetivos de Marketing que se cumplan cinco parámetros: coherencia, claridad, realidad, medibles y concretos. (Alcaide, y otros, Marketing y PYMES, 2013, p.72)

- Incrementar un 15% las ventas totales referente al año anterior con captación de nuevos clientes.

### 4.2 Segmentación

Se define la segmentación de mercados de la siguiente forma:

“(...) destinar e identificar los distintos grupos de compradores que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos. Las bases de la segmentación son las variables demográficas, culturales, geográficas, conductuales y psicológicas”. (Dvoskin, 2011, pág. 110)

Es decir que la segmentación no es más que dividir el mercado atendiendo a diferentes variables, para poder servirlo mejor.

#### 4.2.1 Estrategia de segmentación

Según los objetivos definidos, la estrategia de segmentación de mercado será por agregación. Se pretende acrecentar el número de clientes que posee la empresa Multiservicios Gráficos actualmente, logrando de esta forma indirecta disminuir los clientes a la competencia existente

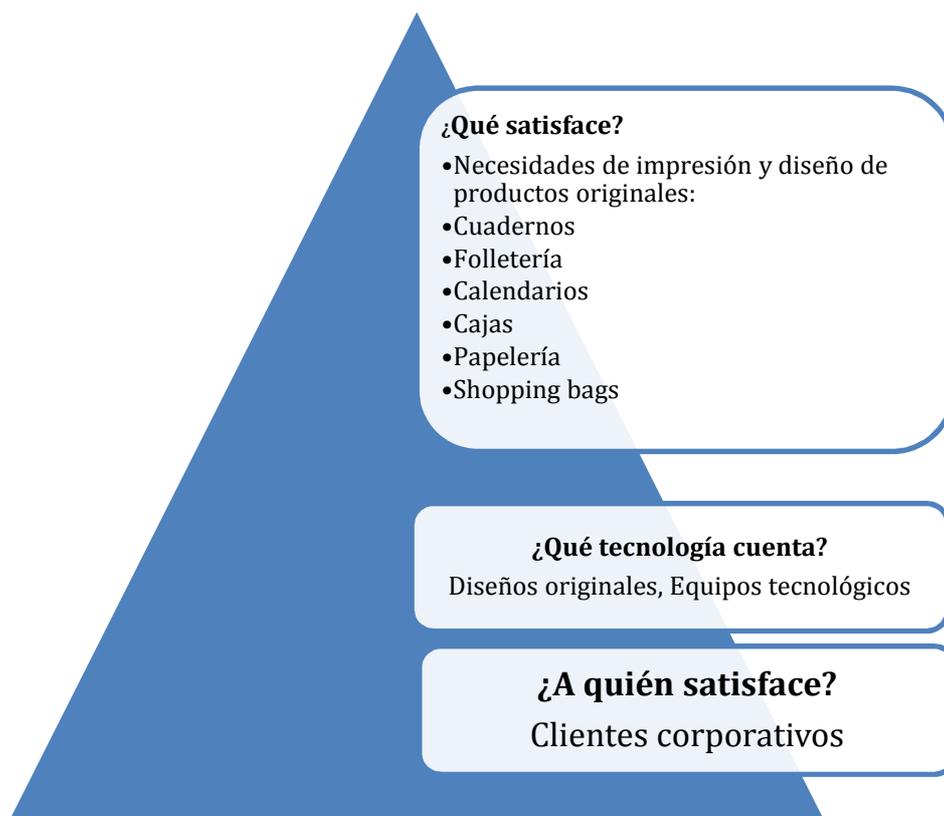
#### 4.2.2 Macro segmentación

La macro segmentación constituye una dimensión estratégica que se utiliza para que la empresa formule su producto-mercado, en la que intervienen tres divisiones: necesidades a satisfacer, grupos de compradores a satisfacer y las tecnologías que cuenta. (Rivera & Garcillán, 2012)

**Mercado:** clientes corporativos de la ciudad de Guayaquil que demanden servicios de impresión y diseño.

**Industria:** manufactura

**Gráfico 16 Macro segmentación**



**Fuente:** Investigación

#### **4.2.3 Micro segmentación**

Se entiende por micro segmentación a la subdivisión del producto-mercado que apoya la toma de decisiones en la mezcla del marketing. Además, aglutina subconjuntos de compradores con tipologías análogas, en cuanto al consumo que efectúan. (Rivera & Garcillán, 2012)

**Antigüedad.-** por el tiempo que lleva siendo cliente de la empresa.

**Actividad reciente.-** por su incorporación reciente a la empresa, requieren tratamiento diferenciado.

**Ingresos.-** por el nivel de facturación de las ventas realizadas en un período determinado.

**Uso de productos/servicios.-** por el nivel de uso que le va a dar a los productos que compran.

**Geográfica.**-por su ubicación, si está disperso o concentrado en determinadas zonas.

Una vez que se ha descrito los diferentes micros segmentos hallados, se han seleccionado tres perfiles que por sus características comunes, tales como: utilidad, intereses y problemas a resolver, que concuerdan con la consecución de los objetivos del plan comercial.

Los perfiles escogidos son: Ingresos, Uso de productos/servicios y la geografía.

### **4.3 Posicionamiento**

El posicionamiento del producto lo definen los consumidores, por los atributos importantes del producto. Es decir, es el lugar ocupado en la mente del consumidor, donde también se hallan los productos de la competencia. (Kotler P. e., Marketing para Turismo, 2010, p.179)

#### **4.3.1 Estrategia de posicionamiento**

Como estrategia de posicionamiento será aplicada a Multiservicios Gráficos la “Diferenciación”. Lo anterior significa que se procura alcanzar el posicionamiento en la mente del consumidor, destacando como atributo diferenciador la calidad en la atención al cliente, sobre la base de la experiencia del personal y el diseño ajustado a las necesidades, gustos y deseos de los clientes.

#### **4.3.2 Posicionamiento publicitario: eslogan**

Un eslogan es un enunciado breve que generalmente acompaña a la marca, debe describir alguna o algunas cualidades del producto/servicio y su duración en el tiempo debe ser muy superior al de una campaña publicitaria. (Curto, Rey, & Joan, 2008, p.137)

Eslogan publicitario:

**Gráfico 17 Logotipo y eslogan publicitario de Multiservicios Gráficos**



Nota: Logotipo en el cual identifica a la empresa Multiservicios Graficos

Para la elaboración del mismo se ha utilizado letra Lucida en cursiva con color azul marino, de manera que resalte el logo de la empresa y describa la propuesta de valor a los clientes.

#### **4.4 Análisis de proceso de compra**

##### **4.4.1 Matriz roles y motivos**

Conforme a los micro segmentos seleccionados se ha explicado los papeles o roles de las personas que median en el proceso de compra y los motivos que soportan las diferentes actividades, se destaca que durante el proceso la propia persona es la que desempeña el rol de iniciador, decisor, comprador y usuario; y los que realiza la influencia son los directivos, accionistas, jefes de áreas y el propio personal de las empresas, situación que se refrenda en los tres perfiles.

Adicionalmente, resalta que el motivo por el cual todos los segmentos compran los productos/servicios es para elevar sus niveles de actividad corporativa, mediante la divulgación y comunicación de sus productos servicios, para atraer clientes y aumentar sus beneficios.

**Tabla 29 Micro segmento 1: Ingresos**

**INGRESOS**

	<b>Quién</b>	<b>Cómo</b>	<b>Por qué</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Dónde</b>
EL QUE INICIA	Directivos	Fijando las metas	Desea ingresos	Diariamente	Trabajo
EL QUE INFLUYE	Accionistas	Exigiendo niveles de ingresos	Porque están en juego sus intereses	Recomiendan y ayudan con referencias	Trabajo, en reuniones, debates
EL QUE DECIDE	Gerente	Se informa y evaluando las alternativas	Es el afectado y es el que paga	Elige la mejor alternativa	En cualquier lugar
EL QUE COMPRA	Compradores	Acudiendo al establecimiento	Desea solucionar su problema	Cada vez que llega al stock mínimo	En la empresa
EL QUE USA	Personal designado	Siguiendo un proceso	Quiere obtener resultados	Diariamente	En su lugar de trabajo

Nota: se detalla por qué compran los productos para que estos sean útiles en la mejora de sus empresas

**Tabla 30 Micro segmento 2: Uso de productos/servicios**

**USO DE PRODUCTOS/SERVICIOS**

	<b>Quién</b>	<b>Cómo</b>	<b>Por qué</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Dónde</b>
EL QUE INICIA	Personal designado	Siguiendo el flujo de proceso	Desea garantizar el proceso ininterrumpido	Diariamente	Trabajo
EL QUE INFLUYE	Gerente y Jefes de áreas	Exigiendo cumplimiento de procesos con calidad	Porque están en juego sus intereses	Recomiendan y ayudan con sugerencias	Trabajo, en reuniones, debates
EL QUE DECIDE	Jefes de áreas	Se informa y evaluando el proceso	Le afecta a sus intereses	Decide la mejor alternativa	En cualquier lugar
EL QUE COMPRA	Compradores	Acudiendo al establecimiento	Desea solucionar su problema	Cada vez que llega al stock mínimo	En la empresa
EL QUE USA	Personal designado	Siguiendo un flujo de trabajo	Quiere obtener resultados	Diariamente	En su lugar de trabajo

Nota: se detalla por qué compran los productos para que estos sean útiles en la mejora de sus empresas

**Tabla 31 Micro segmento 3: Geográfico**

GEOGRÁFICO					
	Quién	Cómo	Por qué	Cuándo	Dónde
EL QUE INICIA	Personal de Ventas	Optimizando el recorrido	Desea efectividad en su actividad	Diariamente	En su lugar de trabajo
EL QUE INFLUYE	Gerente	Exigiendo mejores resultados	Está en juego su imagen e intereses	Proponen y ayudan con sugerencias	Trabajo, en reuniones, debates
EL QUE DECIDE	Jefes de Ventas	Se informa y exige cumplimiento de lo acordado	Porque están en juego sus intereses	Recomiendan y ayudan con sugerencias	Trabajo, en reuniones, debates
EL QUE COMPRA	Compradores	Acudiendo al establecimiento	Desea solucionar su problema	Cada vez que llega al stock mínimo	En la empresa
EL QUE USA	Personal designado	Siguiendo un flujo de trabajo	Quiere obtener resultados	Stock diario	Lugar de trabajo

Nota: Detalla el lugar donde se requiere la aplicación de los servicios gráficos

#### 4.4.2 Matriz FCB

La matriz FCB fue desarrollada por la agencia de publicidad Foote, Cone & Blending, es conocida por sus iniciales, con ella se analiza la conducta del consumidor relativo a las compras racionales y emocionales, en dependencia del estilo de compra y la forma en que se involucra con el producto. (Robledo, 2004, pág. 286)

Teniendo en cuenta el análisis de los roles y el motivo de los perfiles seleccionados en el epígrafe 4.4.1, dentro de las variables “como” y “el que decide” se define que la persona antes de realizar la compra, se informa de los lugares especializados en la impresión gráfica mediante: la internet y las referencias de grupos de poder, posteriormente evalúa las alternativas y seguidamente decide y acude al establecimiento elegido.

La elección del lugar de compra, está ligado a la necesidad de comunicación del cliente; por lo tanto, la acción recae en el cuadrante de “Rutina” de la matriz FCB. La elección es intelectual pero con una implicación escasa, debido a que son productos rutinarios de poca implicación que dejan al consumidor indiferente, siempre y cuando cumpla con la función básica.

Gráfico 18 Matriz FCB Multiservicios Gráficos



**Nota:** Muestra la matriz de la empresa Multiservicios gráficos

## 4.5 Análisis de Competencia

### 4.5.1 Matriz de perfil competitivo o Matriz Importancia-Resultado

Con la elaboración de esta matriz de perfil competitivo se puede identificar los competidores más importantes de una empresa y sus factores clave; con ello se puede establecer su posición competitiva. (Vidal, 2004)

Para la construcción de la Matriz de Perfil Competitivo, se escogió las tres primeras empresas que compiten con Multiservicios Gráficos, sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación de mercados cuantitativa. Las variables a calificar fueron descritas durante la entrevista realizada a los directivos, y el peso y orden fueron fijados de acuerdo a la observación realizada a los clientes en el capítulo 3. Para poder determinar la calificación, se efectuó una nueva observación a tres clientes actuales de cada una de las empresas. El resultado definió que el Poligráfico ocupa el primer lugar con 9,25 puntos, Grafinprint ocupa el segundo lugar con 9,15 puntos; en tercer lugar se encuentra Multiservicios Gráficos con 9,05 puntos y por último Grafinpac con 8,95 puntos.

**Tabla 32 Matriz perfil competitivo**

Variables	Multiservicios Gráficos		Poligráfica		Grafinprent		Grafinpac		
	Peso	Puntos	Ponderación	Puntos	Ponderación	Puntos	Ponderación	Puntos	Ponderación
Calidad del producto/servicios	25%	10	2,75	9	2,65	8	2	8	2
Precio de los productos/servicios	20%	10	2,2	10	2	10	2,25	8	1,5
Agilidad del servicio	13%	7	0,9	9	1,25	8	1,2	7	1,1
El diseño de los productos.	12%	8	0,7	9	0,8	9	0,9	8	1,1
Variedad de las ofertas	10%	10	0,9	7	0,6	8	0,9	6	0,8
Ubicación del negocio	6%	9	0,55	7	0,45	7	0,45	7	0,5
Comunicación oportuna	5%	7	0,45	9	0,45	9	0,45	6	0,45
Servicios adicionales	5%	7	0,35	8	0,8	7	0,5	7	0,8
Cortesía de los empleados	4%	8	0,25	9	0,25	7	0,5	7	0,7
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>9,05</b>		<b>9,25</b>		<b>9,15</b>		<b>8,95</b>

**Nota:** Representa la matriz del perfil competitivo con tres de las primera empresa de competencia directa

Los puntos fuertes de Multiservicios Gráficos son: Calidad de los Productos/servicios, Precio y la variedad de la oferta; mientras que, las brechas a resolver con prioridad son: agilidad del servicio, la comunicación y los servicios adicionales.

## **4.6 Estrategias**

### **4.6.1 Estrategia Básica de Porter**

Según Porter (1985) señala que la estrategia básica de diferenciación radica en fabricar productos/servicios para segmentos de mercados que sean únicos y que consecuentemente sean menos sensibles al precio.

Multiservicios Gráficos aplicará la estrategia Básica de Porter de la “Diferenciación”. La experiencia y trayectoria del personal durante sus 26 años de fundada, junto con la utilización de equipos de alta tecnología en el diseño e impresión, son características que han permitido diferenciar a empresa por la calidad y variedad de sus producciones, con respecto a sus competidores. El análisis de esta estrategia se basa en la matriz de Perfil Competitivo y en la Investigación de Mercados realizada.

### **4.6.2 Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva de retador por flancos radica fundamentalmente en incrementar la participación de empresa en el mercado, valiéndose de las debilidades del líder y superándolo mediante innovación. (Kotler & Keller, 2011)

La empresa Multiservicios Gráficos aplica la estrategia de “Retador” a través del ataque por los flancos. No ataca constantemente al líder; no obstante, se vale e las debilidades de sus competidores para destacar la calidad de sus productos, la variedad de la oferta y los mejores precios, siendo características que las demás empresas no poseen o poseen en una menor cuantía.

### **4.6.3 Estrategia de crecimiento o matriz Ansoff.**

Esta matriz de crecimiento o Matriz Ansoff se considera que:

“(…) es una herramienta especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento.” (Sainz de Vicuña Ancín, 2012)

La estrategia de crecimiento aplicada es la de “Intensificación”. Porque pretende aumentar la cartera de clientes en cuanto a la compra de los productos gráficos como en sus servicios asociados.

#### **4.6.4 Estrategias de fidelización.**

- **El vínculo social**

“ son elementos, racionales o emocionales, que influyen a que los clientes sientan una unión con la empresa. Unión que por ser espontánea, libre y voluntaria, incita a preferirla como proveedor. (Alcaide, y otros, Marketing y PYMES, 2013)

Correos masivos

Se establecerá un vínculo social con los clientes de Multiservicios Gráficos, mediante de la implantación de un sistema de software mailing, empleando la herramienta *web* Mailchimp, con la finalidad de mantenerlos informados sobre los productos/servicios, los avances de los nuevos diseños, nuevas tecnologías de impresión, las nuevas mejoras incorporadas, entre otros. Se desarrolla una política interna para el proceso de envío de correos que será el siguiente:

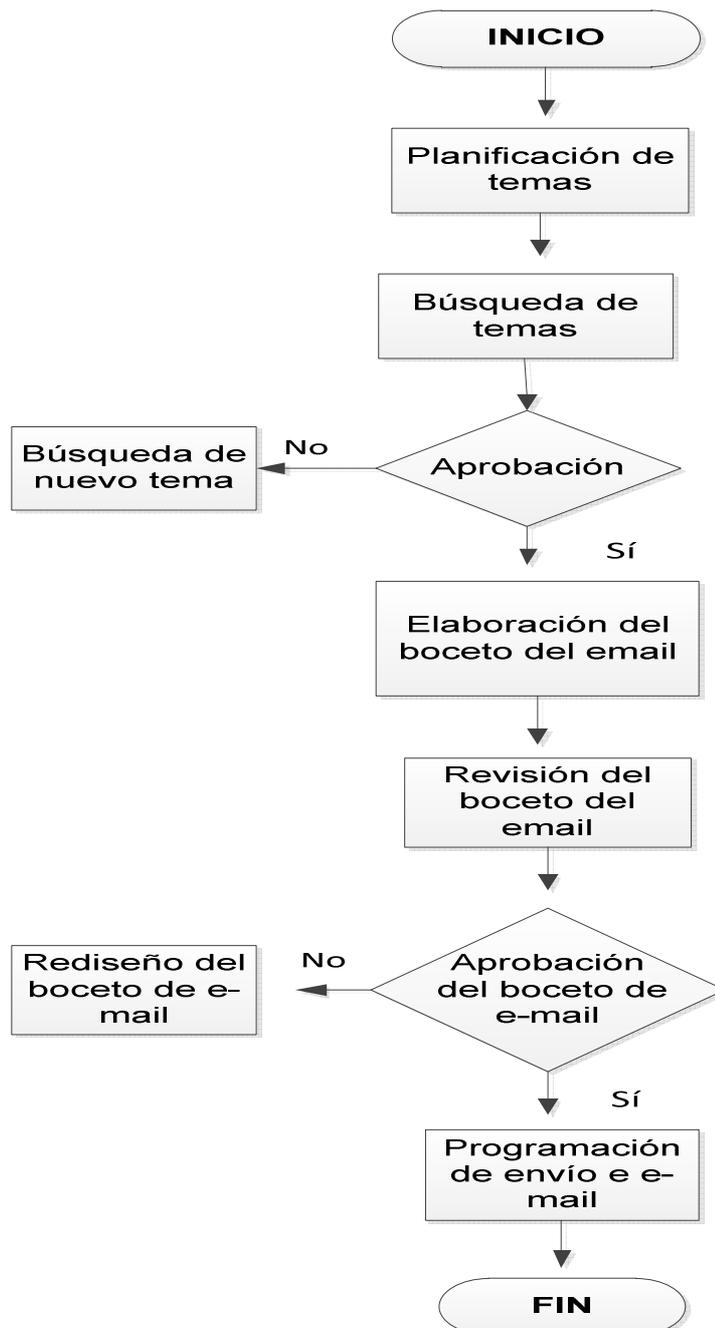
Política interna para el envío de e-mail masivo:

1. Planificación con los diseñadores y prensistas sobre los temas que se publicaran en el mes. La coordinación será el primer viernes de cada mes.
2. Búsqueda de información que será publicada mediante envío electrónico.
3. Aprobación de la información será publicada.
4. Elaboración del bosquejo de mail masivo.
5. Revisión del bosquejo de mail masivo.

6. Prueba del bosquejo de mail masivo.
7. Programación de envío de los correos masivos, los cuales serán los días lunes a las 8:00 AM cada quince días.

El siguiente flujo grama muestra los pasos que conlleva el proceso de envío de correos masivos a los clientes.

**Gráfico 19 Flujo grama con el proceso de envío de los correos masivos a clientes**



**Nota: Pasos a seguir en el envío de correos masivos a los clientes**

- **Vínculo estructural**

Descuentos por compras fieles.

Se realizarán descuentos aquellos clientes que realicen compras por más de tres ocasiones. De esta forma la empresa creará e incrementa los lazos afectivos con los clientes.

Feedback con los clientes.

Se aplicará se manera frecuente un sistema de encuestas de satisfacción al cliente, de esta manera se podrá conocer de primera mano su opinión sobre el producto/servicio que se brinda. La retroalimentación le permitirá a la empresa poner en práctica ideas radiantes de innovación y mejora sobre la base de sus propias expectativas.

#### **4.6.5 Estrategias de marca**

No se creará una nueva marca, se continuará utilizando la misma marca “Multiservicios Gráficos” con su slogan propuesto ¡Siempre adelante!...

### **4.7 Marketing Mix**

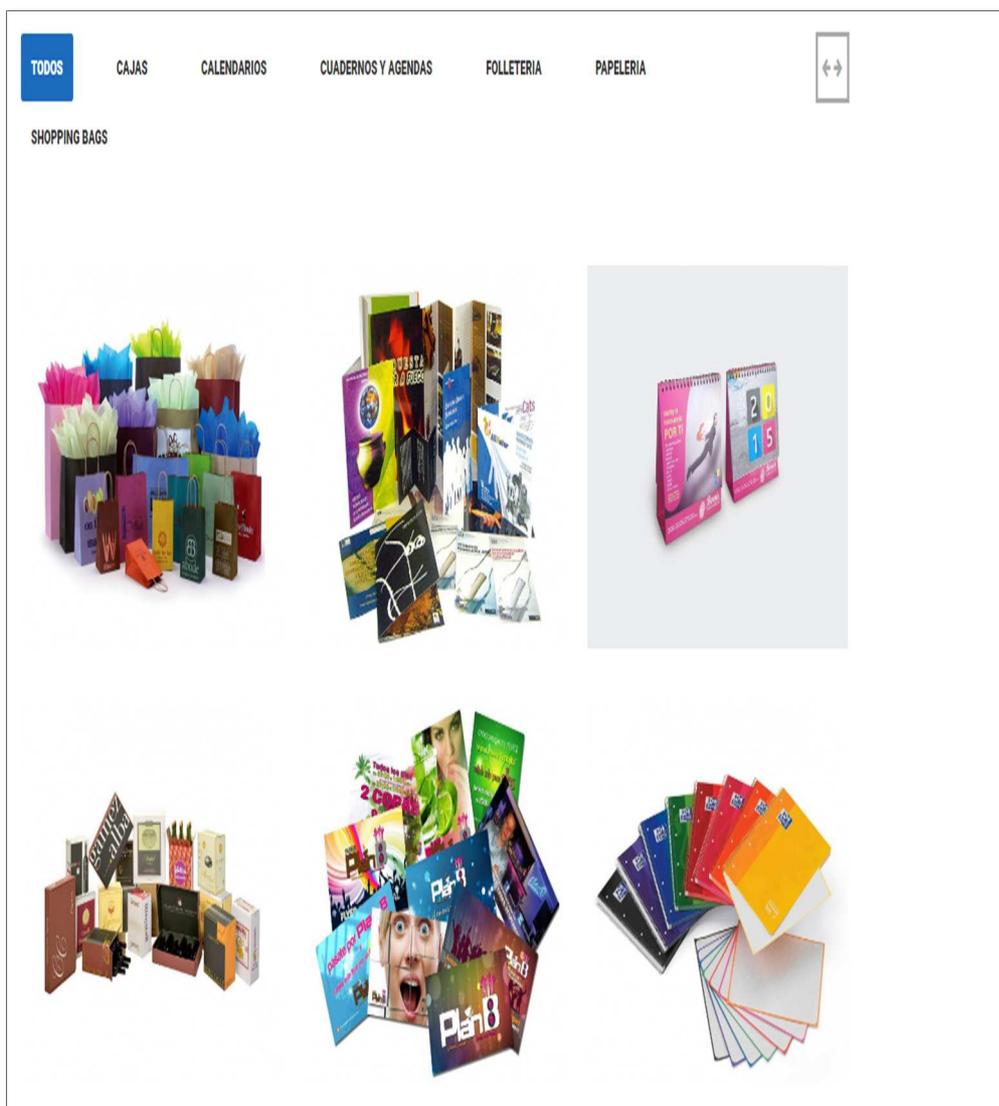
#### **4.7.1 Producto/Servicio.**

Según Kotler & Armstrong un producto es:

“(...) algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son esencialmente intangibles.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013, pág. 196)

Los diferentes productos que ofrece Multiservicios Gráficos se muestran en la siguiente figura.

**Figura 2 Productos que ofrece Multiservicios Gráficos**



**Nota: Diversidad de productos ofrecidos por la empresa Multiservicios Gráficos**

La estrategia de Producto/Servicio se orientará en el incremento de la capacidad de diseño, ya que, es aquí donde se demora más el proceso, por lo que se incrementarán dos nuevos diseñadores.

Es decir que se propone aumentar la capacidad instalada en un 40%, de lo existente actualmente en la cadena de valores, a través de la utilización de dos equipos de computación.

Esta estrategia es posible porque la empresa sólo está utilizando el 60% de la capacidad instalada, tal y como se refleja en la siguiente tabla.

**Tabla 33 Estrategia de producto/servicio (diseño) en cuanto a capacidad no aprovechada**

<b>Estrategia de servicio de la capacidad no aprovechada</b>			
	Capacidad Instaladas	Capacidad ocupada	Capacidad No aprovechada
<b>Diseñador 1</b>	100%	100%	0%
<b>Diseñador 2</b>	100%	100%	0%
<b>Diseñador 3</b>	100%	100%	0%
<b>Diseñador 4</b>	100%	-	100%
<b>Diseñador 5</b>	100%	-	100%

Nota: Estrategia para establecer si la capacidad instalada está siendo ocupada eficazmente

#### Disminución del tiempo en la sala de espera de los clientes

Con el incremento de los dos diseñadores, se disminuirá el tiempo de espera de los clientes que van a solicitar servicios de diseños exclusivos. A demás se brindará preparación a los vendedores para que optimicen y organicen su flujo de trabajo.

#### **4.7.2 Precio**

Según Kotler el precio es:

“(…) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio. Es la suma de todos los valores a los que renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio.” (Kotler & Armstrong, 2013)

#### **Estrategia de Imitación de precios**

La empresa Multiservicios Gráficos aplica la estrategia de precios por imitación, se basa en la comparación de los precios de los distintos productos de sus competidores directos.

**Tabla 34 Comparación de precios de los productos de la empresa con sus competidores**

	POLIGRÁFICA	GRAFINPRENT	MULTI SERVICIO GRÁFICOS	GRAFINPAC
<b>CUADERNOS Grandes(Unidad)</b>	1.30	1.25	1.20	1.25
<b>PAPELERÍA (Cientos)</b>	15	12	10	13
<b>Folletería (Cientos)</b>	10	8	9	8
<b>SHOPPING BAGS (Docenas)</b>	5	6	5,5	-
<b>CALENDARIOS (Cientos)</b>	6	5	5,5	5
<b>CAJAS(Docenas)</b>	-	4	3	3,5

Nota: Comparación de los precios con las principales empresas competidoras

La empresa brinda como valor añadido adicional el servicio gratis de diseño, tal y como aparece en su página web.

**Figura 3 Servicio de diseño**



**Nota: Servicio de elaboración de diseño**

### **Estrategia Relación Precio - Calidad**

Inmediatamente de realizar el análisis de precio de Multiservicios Gráficos en referencia a la competencia se concluye que la empresa se encuentra en un nivel medio. Con respecto a la calidad del producto/servicio ofertado, se determina que es alta, se basa en los resultados de la encuesta sobre la Calidad del Servicio con un 94%, obtenido de las respuestas entre satisfactorio y excelente de los clientes, es decir el 78% y 16% respectivamente. También fue evaluado el criterio de sus directivos que

coincidieron en dar una evaluación entre satisfactorio y excelente. Además, en la observación, donde se tuvieron en cuenta varios ítems relacionados a la calidad del producto/servicio, el mayor puntaje lo obtuvo el indicador de “siempre”, que significa que estuvieron presentes en la mayoría de las observaciones realizadas.

De esta manera, se define que dentro de la Matriz Precio-Calidad, Multiservicios Gráficos se encuentra en el cuadrante de “Valor Elevado”, lo cual se mantendrá durante la ejecución del plan.

**Gráfico 20 Relación precio - calidad de Multiservicios Gráficos**

		PRECIO		
		Alto	Medio	Bajo
CALIDAD	Alto	De Primera	 Valor Elevado	Valor excelente
	Medio	Recargo Grande	Valor Medio	Buen Valor
	Bajo	Quita Grandes	Economía Falsa	Economía Total

**Nota:** cuadro de la relación en precio y calidad de la empresa Multiservicios Gráficos

### **Estrategia de Ajustes de Precio: Política de Descuentos**

Se establece una política de descuentos del 5% del valor en las compras de los clientes que hayan facturado más de tres veces al mes. La política plantea aplicar el descuento si el cliente acude a la empresa y trae nuevos clientes se le incrementa un 5% más de descuento a su compra.

#### **4.7.3 Plaza**

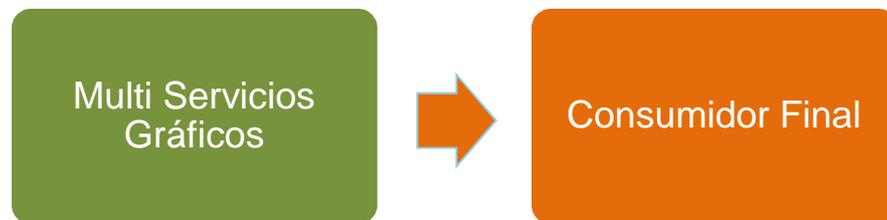
Según Kotler et al, el canal de distribución o plaza es:

“(…) el conjunto de organizaciones interdependientes que ayudan a que un producto o servicio se encuentre disponible para su uso o consumo por el consumidor o el usuario empresarial.” (Kotler *et al.*, 2013, pág. 294)

Multiservicios Gráficos utiliza dos tipos de canales de distribución:

**El Canal Directo:** su relación de venta es directa con sus clientes, mediante recomendaciones y experiencias anteriores; por tanto, se orienta a un *marketing* diferenciado conforme con la estrategia básica de Porter.

**Gráfico 21 Canal indirecto de Multiservicios Gráficos**



Nota: Canal de distribución de la empresa Multiservicios Gráficos

Kotler *et al.*, señalan que el canal de distribución selectiva es:

“el uso de más de intermediarios que están dispuestos a tener en existencia los productos de la compañía.” (Kotler *et al.*, 2013, pág. 306)

**El Canal Indirecto:** Multiservicios Gráficos se encuentra asociado a distintos clientes corporativos, los cuales actúan como intermediarios hasta llegar al consumidor final.

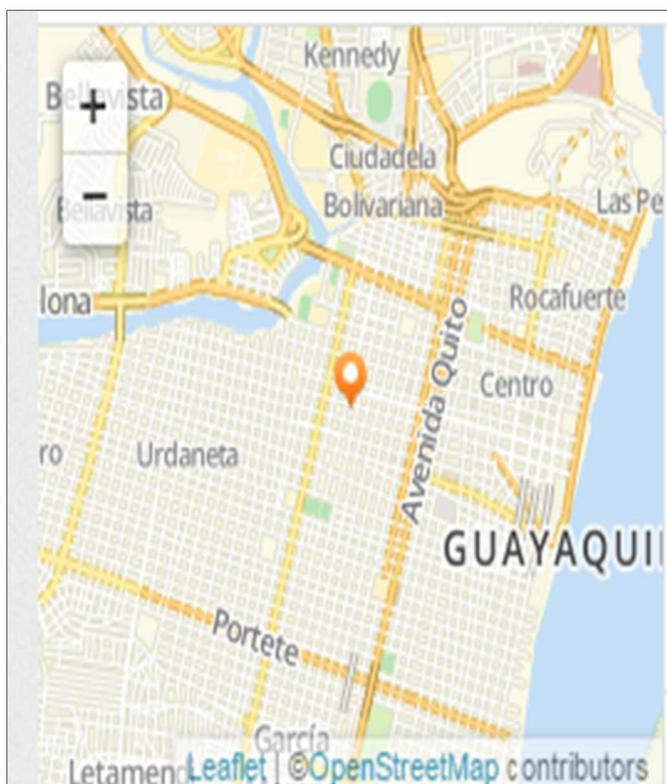
**Gráfico 22 Canal indirecto Multiservicios Gráficos**



Nota: Canal indirecto de la empresa Multiservicios Gráficos

Multiservicios Gráficos se encuentra ubicado en Colón No. 1114 y Calle 9<sup>na</sup> en la ciudad de Guayaquil, provincia Guayas

**Gráfico 23 Ubicación de Multiservicios Gráficos**



**Nota:** ubicación geográfica de la empresa Multiservicios Gráficos

### **Relación con el Canal Indirecto**

La empresa examina la utilización de los canales indirectos mediante la firma de convenios por la prestación de ofertas indiferenciadas que abarquen volúmenes grandes de producción. Posterior a la negociación, se determinarán rangos y precios fijos de venta a esos clientes de acuerdo al diseño, nivel de facturación y periodicidad. Los descuentos serán realizados en el momento de la facturación, teniendo en cuenta el diseño (único), el pedido y el record de compras realizadas.

### **4.7.4 Promoción**

#### **Las Redes Sociales**

Se utilizará una cuenta en Twitter con usuario @MultiserviciosGráficos, con la finalidad de provocar sonido publicitario, asimismo será un portal para la

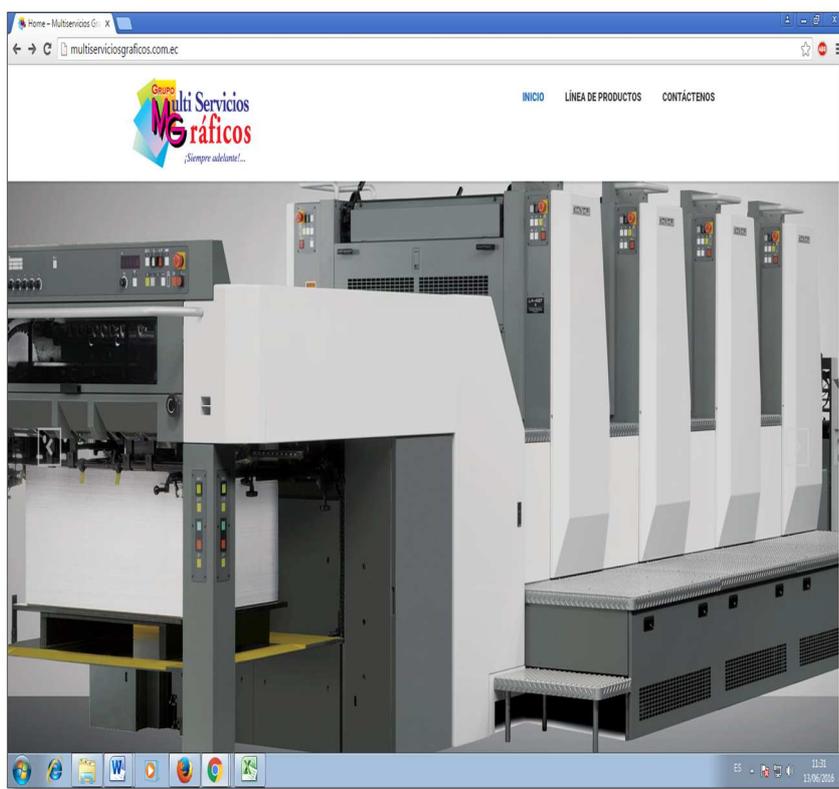
divulgación de temas mostrados en los correos masivos. Este instrumento publicitario será un medio para intercambiar con los clientes actuales y potenciales, aclarando dudas y opiniones. Dentro de los tweets a divulgar estarán los siguientes temas:

- Elaboración de tarjetas de presentación por la compra superior a 2000 dólares
- Descuentos por compras.
- Descuentos según el valor de la factura y entrega gratis 5 calendarios a los clientes nuevos.
- Descuento de un 5% de la facturación a las primeras 10 personas que compren en un día señalado.
- Descuento a las personas que nos visiten por primera vez.
- Posibilidad de que compren otro producto a mitad de precio por la adquisición del primero.
- Crédito de 30 días por su primera compra
- Cómo llegar a la empresa
- Cartera de productos que se ofertan
- La elaboración de diseños personalizados
- Avances de la tecnología en el diseño e impresión
- Horarios de atención de la empresa.
- Entre otros.

### **Página Web.**

La empresa Multiservicios Gráficos cuenta en la actualidad con página web <http://multiserviciosgraficos.com.ec>, donde aparece información general de la empresa, vía de contacto, la línea de productos/servicios que ofrece, la tecnología con que cuenta, los años de experiencia en la actividad, la calidad de sus profesionales, entre otros elementos. No obstante esta página pudiera rediseñarse para dar paso a un servicio Online de chateo, que diera mayor dinamismo a la web creada.

Gráfico 24 Página web de Multiservicios Gráficos



Nota: Diseño de la página Web de la empresa Multiservicios Gráficos (Multiservicios Gráficos, 2016)

## 4.8 Monitoreo y control del plan de marketing

El control de la gestión es definido como:

El seguimiento y medición de indicadores que aprecian el desempeño real, esta apreciación se realiza a través de la comparación de un objetivo-meta y las acciones para alcanzar dicha meta. (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2012, pág. 40).

### 4.8.1 Índices de Gestión y responsables de tareas

Se ha formulado tres macro índices de gestión, que se relacionan con los objetivos del Plan de Marketing y otros tres micros índices que accederán a evaluar las actividades de la comunicación promocional y los procesos que tienen lugar en la empresa.

**Tabla 35 Índices de gestión aplicables para Multiservicios Gráficos**

Objetivos	Fórmula de cálculo	Responsable
<b>Incremento de las ventas mensuales</b>	Ventas del mes actual/Ventas mes anterior* 100	Jefe de Ventas
<b>Incremento de las ventas anuales</b>	Ventas del año actual/Ventas año anterior* 100	Jefe de Ventas
<b>Incremento de la cartera de clientes</b>	Número de clientes actuales/ Número de clientes 2016 *100	Jefe de Ventas
<b>Aumento de los seguidores por Twitter mensual</b>	Número de seguidores en el actual mes/Número de seguidores en el mes anterior*100	Jefe de Ventas
<b>Reducción del tiempo en la entrega de pedidos</b>	Días actuales de entrega del pedido/días de entrega de pedidos el mes anterior	Asistente Administrativo/ Jefe de Ventas
<b>Disminución de las insatisfacciones de clientes</b>	Total de insatisfacciones recibidas en el mes/ Total de insatisfacciones del mes anterior*100	Jefe de Ventas

**Nota:** Se presenta el índice de gestión mismo que es viable para aplicar en la empresa de Multiservicios Gráficos



#### **4.9 Conclusiones del Capítulo**

Tomando como base los parámetros del crecimiento de la industria manufacturera, la inflación anual y las exigencias del mercado no satisfechas, conseguido en el análisis situacional y en la investigación de mercado realizada, se establecieron los objetivos del Plan de marketing que abarcan el incremento en ventas totales. Para alcanzar dicho objetivo, se ejecutó un análisis de la cartera de productos/servicios atendiendo a distintos parámetros de calidad, precio, agilidad en el servicio, diseño, entre otros.

Se realizó un posicionamiento diferenciado, que acentúa las fortalezas de Multiservicios S.A., la experiencia del personal y la tecnología empleada en sus diferentes actividades. De igual forma, no se ejecutarán cambios en la marca; no obstante, se plantea comunicar el posicionamiento a través del slogan propuesto: ¡Siempre Adelante!

En el desarrollo de las estrategias formuladas en el plan de marketing, se efectuó un análisis de la competencia que reconoció los puntos débiles de Multiservicios S.A. referente a sus competidores más cercanos, los mismos que son: calidad del producto/servicios, precio de los productos/servicios, agilidad del servicio, el diseño de los productos, variedad de las ofertas, ubicación del negocio, comunicación oportuna, los servicios adicionales y la cortesía de los empleados. De este modo, se delimitó la “Diferenciación” como estrategia primordial por la ventaja competitiva, estrategia de “Retador por Flancos” por la posición frente al líder y estrategia de “Intensificación” por el enfoque de crecimiento vinculado a los objetivos del plan comercial. Para la fidelización de los clientes se ha propuesto estrategias que van ligadas a los vínculos sociales, en donde se consideró aplicar acciones promocionales que incentiven las ventas y la entrada de nuevos clientes.

Intrínsecamente vinculado al marketing mix, la estrategia de Producto se enfocará en ajustar el producto a los requerimientos de los clientes y optimizando el tiempo en la entrega de los pedidos. La estrategia de Precio se conservará por la aplicación del método de fijación atendiendo a la competencia, siempre y cuando se respete la relación precio-calidad y un ajuste de precios a través de una política de descuentos hasta el 5% por el

monto de la facturación. La estrategia de Plaza se determinará mediante dos tipos de canales, el canal directo a través del punto de venta y el canal indirecto a través de la relación con los Intermediarios (Clientes corporativos). Para la estrategia de Promoción, se abrirá una cuenta en la red social Twitter y además con la actualización de la página web, herramientas que no son totalmente empleadas en la actualidad por la empresa.

Se considera necesario añadir las 3P's del marketing de los servicios, para lo cual en la P de Procesos se implementará: un proceso avanzado de diseño gráfico, un proceso para la gestión de quejas/sugerencias y un proceso de recordatorio de pedidos, resaltando la personalización del servicio y mejorando la atención dada. En la P de Personas se plantea convenir un coordinador de marketing, el contrato de un outsourcing de contabilidad y sistema tributario y la ejecución de un cronograma de preparación y capacitación para los trabajadores. En cuanto a la Evidencia Física se reformará el ambiente en el área de venta, se colocarán folletos, catálogos y revistas, además se va a renovar el uniforme de los empleados.

Finalmente, para asegurar el correcto cumplimiento del plan comercial, se ha elaborado un cronograma de actividades e indicadores de la gestión.

## **CAPÍTULO 5.**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

## CAPÍTULO 5. ANÁLISIS FINANCIERO

### 5.1 Detalle de Ingresos

Se define el ingreso como:

“(…) la entrada bruta de beneficios económicos durante el período que se originan en el curso de las actividades ordinarias de una empresa”.

(Legislación Codificada: Corporación De Estudios y Publicaciones, 2008, pág. 14)

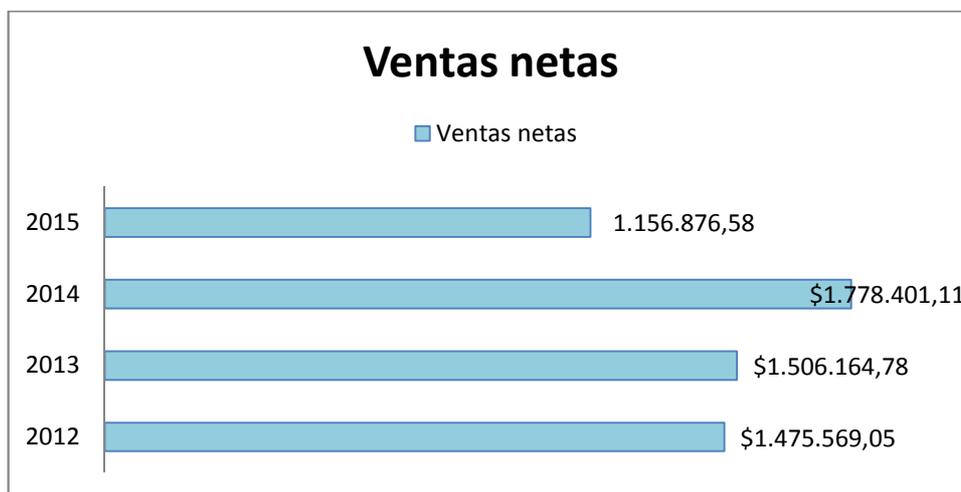
#### 5.1.1 Proyección anual de los ingresos

Las ventas totales de Multiservicios Gráficos para el período 2012- 2015, se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 37 Ventas totales

VENTAS TOTALES				
	2012	2013	2014	2015
<b>Ventas netas</b>	\$ 1.475.569,05	\$ 1.506.164,78	\$ 1.778.401,11	\$1.156.876,58
<b>Porcentaje</b>		102,07%	118,07%	65,05%

Nota: Ventas totales desde el año 2012 hasta el año 2015 : (Multiservicios Gráficos, 2016)



Nota: Ventas totales desde el año 2012 hasta el año 2015 : (Multiservicios Gráficos, 2016)

La empresa Multiservicios Gráficos obtuvo un crecimiento en sus ventas durante el período del 2012-2015. Se destaca el crecimiento alcanzado de un 18% en el 2014 con respecto a las ventas ejecutadas en el año anterior. No obstante a partir del 2015 las ventas han comenzado a descender,

comportándose en un 35% menos con respecto al año anterior. Situación que ha preocupado a sus directivos, por lo que se ha propuesto un plan para mejorar este aspecto.

El objetivo es aumentar en un 15% de ventas totales en el año 2016, quedaría de la siguiente forma:

**Tabla 38 Incremento en ventas netas totales para el año 2016**

<b>AÑO</b>	<b>2015</b>	<b>AUMENTO 15%</b>	<b>2016</b>
<b>TOTAL</b>	\$1.156.876,58	\$ 173.531,49	\$1.330.408,07

**Nota: se detalla el crecimiento en ventas comparado con el año 2015 y el aumento en el 2016**

El incremento del 15% en ventas se verá reflejado en \$173.531,49 anual adicional con respecto a las logradas en el 2015, mediante el incremento de la productividad del trabajo, la incorporación de valor añadido a los productos/servicios que ofrece a los clientes, de manera que pueda percibir los beneficios incorporados para incrementar los clientes y acentuar la fidelización de los ya existentes de forma que se pueda a su vez incrementar las ventas en la empresa.

### **5.1.2 Proyección anual de ingresos**

Para la proyección anual de los ingresos se tomó como base las ventas históricas anuales de la empresa Multiservicios Gráficos, sobre todo las alcanzadas en el 2014, donde la empresa alcanzó los mejores resultados de en estos últimos años. Es decir que la empresa se propone ir recuperando las ventas alcanzadas en períodos anteriores.

A continuación es muestra el estado de resultado que corresponden al año 2015, a través del siguiente balance.

**Tabla 39 Estado de Resultado año 2015**

MULTISERVICIOS GRAFICOS S.A		
ESTADO DE RESULTADO		
PERÍODO ENERO 1 - AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015		
<b><u>VENTAS NETAS</u></b>		<b>\$1.156.876,58</b>
VENTAS TARIFA 12%	\$ 757.146,28	
VENTAS TARIFA 0%	\$ 399.730,30	
<b><u>COSTO MERCADERIA VENDIDA</u></b>		<b>\$ 413.316,08</b>
COMPRAS NETAS	\$ 440.781,08	
(+) INVENTARIO INICIAL /MERCADERIA	\$ 17.120,00	
<b>MERCADERIA DISPONIBLE P. VENTA</b>	<b>\$ 457.901,08</b>	
(-)INVENT FINAL MATERIAILES EN PROCESO	\$ (11.520,00)	
(-)INVENT FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	\$ (20.350,00)	
(-)INVENT FINAL MATERIA PRIMA	\$ (10.215,00)	
(-)INVENT FINAL DE INSUMOS QUIMICOS	\$ (2.500,00)	
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>\$743.560,50</b>
<b><u>GASTOS OPERATIVOS</u></b>		<b>\$ 719.538,93</b>
	COSTOS	GASTOS
SUELDOS Y DEMÁS REMUNERACIONES		\$ 119.681,50
APORTES IESS Y FONDOS DE RESERVA		\$ 23.313,96
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		\$ 31.863,43
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS		\$ 2.305,53
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		\$ 7.107,58
COMBUSTIBLES		\$ 3.329,93
SUMINISTROS Y MATERIALES		\$ 106.895,72
TRANSPORTE		\$ 550,00
GASTOS GESTIÓN		\$ 12.090,14
GASTOS DE VIAJE		\$ 33.249,82

SERVICIOS BÁSICOS	\$ 2.633,01
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	\$ 41.381,37
IMPUESTO, CONTRIBUCIONES Y OTROS	\$ 3.014,84
PÉRDIDA DE INVENTARIO	
IVA AL GASTO	\$ 10.520,00
ARRIENDO	\$ 1.097,00
COMISIÓN POR VENTA	\$ 615,62
OTROS GASTOS	\$ 21.946,39
ACTIVO AL GASTOS	\$ 280.000,00
PROVISIÓN DE CUENTA INCOBRABLE	\$ 1.639,72
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS	\$ 16.303,38
INTERES Y COMISIONES BANCARIAS	
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	
	<b>\$ 24.021,57</b>

Nota: balance de estados de resultados del año 2015 de la empresa multiservicios Gráficos (Multiservicios Gráficos, 2015)

El resultado muestra que la empresa a pesar de la disminución de sus ventas en el 2015, con respecto a años anteriores como ya fue mostrado, continúa teniendo utilidades, aspecto que es muy favorable y que puede ir ayudando a que salga de la situación en la que se encuentra actualmente.

Seguidamente se muestra la proyección del Estado de Resultado para la empresa para el año 2016.

**Tabla 40 Estado de Resultado proyectado para el año 2016**

MULTI SERVICIOS GRAFICOS S.A	
<b>ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO</b>	
<b>PERIODO ENERO 1 - AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016</b>	
VENTAS NETAS	<b>1.330.408,07</b>
VENTAS TARIFA 12%	864.765,25
VENTAS TARIFA 0%	465.642,82
COSTO MERCADERIA VENDIDA	<b>532.163,20</b>
COMPRAS NETAS	513.537,52

(+) INVENTARIO INICIAL /MERCADERIA	18.625,71	
MERCADERIA DISPONIBLE P. VENTA		532.163,23
(-)INVENT FINAL MATERIAILES EN PROCESO		(10.250,00)
(-)INVENT FINAL PRODUCTOS TERMINADOS		(21.550,00)
(-)INVENT FINAL MATERIA PRIMA		(11.315,00)
(-)INVENT FINAL DE INSUMOS QUIMICOS		(2.700,00)
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>798.244,87</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>767.479,14</b>
	COSTOS	GASTOS
SUELDOS Y DEMÁS REMUNERACIONES		130.791,50
APORTES IESS Y FONDOS DE RESERVA		32.697,88
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		51.008,69
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS		2.505,53
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		7.307,50
COMBUSTIBLES		3.661,99
SUMINISTROS Y MATERIALES		109.895,75
TRANSPORTE		1.650,00
GASTOS GESTIÓN		19.315,00
GASTOS DE VIAJE		31.245,85
SERVICIOS BÁSICOS		2.633,01
PAGOS POR OTROS SERVICIOS		41.381,37
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS		3.014,84
PÉRDIDA DE INVENTARIO		
IVA AL GASTO		11.620,00
ARRIENDO		1.089,00
COMISIÓN POR VENTA		625,62
OTROS GASTOS		22.945,35
ACTIVO AL GASTOS		288.500,00
PROVISIÓN DE CUENTA INCOBRABLE		1.667,71
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS		18.305,36
INTERES Y COMISIONES BANCARIAS		564.858,35
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>30.765,73</b>

**Fuente:** se presenta el estado de resultado proyectado al siguiente año (Multiservicios Gráficos, 2015)

## 5.2 Detalle de egresos

### 5.2.1 Detalle de costos

Se define por costos a “las inversiones que se realizan con la expectativa de obtener beneficios presentes y futuros.” (Rincón, 2011, pág. 10).

La tabla 36 muestra el detalle de los costos que tiene la empresa por elementos, teniendo en cuenta que la empresa requiere para sus operaciones disponer de cerca del 40% del valor de la venta anual.

**Tabla 41 Detalle de costos por categorías en el 2015**

COSTOS	VALOR	% de la Venta
<b>COSTO DE COMPRAS NETAS</b>	<b>\$ 440.781,08</b>	<b>38,10</b>
<b>COSTO DE INVENTARIO INICIAL/MERCADERÍA</b>	<b>\$ 17.120,00</b>	<b>1,48</b>
<b>COSTO MERCADERÍA DISPONIBLE PARA VENTA</b>	<b>\$ 457.901,08</b>	<b>39,58</b>

**Nota: se muestra los costos por elementos que la empresa Miteservicios Graficos tiene (Miteservicios Gráficos, 2015)**

### 5.2.2 Detalle de gastos (administrativos, operativos, marketing y ventas)

Los gastos son inversiones que realiza la empresa para poder ejecutar las actividades diarias. (Guzmán, Guzmán, & Romero, 2011, pág. 33).

Los gastos generales de Alta Visión se han dividido en gastos de *marketing* y gastos administrativos, cuyos valores mensuales y anuales están detallados en la siguiente tabla:

**Tabla 42 Detalle de los gastos de marketing**

Gastos de la actividad de Marketing		
Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
<b>Sistema de Mailing</b>	\$ 45,00	\$ 495,00
<b>Actualización y mantenimiento de la Página Web</b>		\$ 385,00
<b>Sistema de ChatOnline (Snapengage)</b>	\$ 35,00	\$ 420,00
<b>Folletería</b>		\$ 140,00
<b>Revista</b>		\$ 25,00
<b>Software para transmisión de datos</b>		\$ 1.200,00
<b>Compra e instalación de la televisión para área de venta</b>	\$ 125,00	\$ 1.550,00
<b>Panel de Vidrio</b>		\$ 750,00
<b>Compra Muebles para área de venta</b>	\$ 125,00	\$ 2.250,00
<b>Promoción Plan de captar nuevos clientes y para la Fidelización</b>	\$ 1.100,00	\$ 12.100,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 19.315,00</b>

**Nota: se muestra los gastos de marketing que la empresa Multiservicios Gráficos tiene (Multiservicios Gráficos, 2015)**

La compra del televisor y los muebles para remodelar la instalación destinada a la venta, serán pagados en 12 cuotas de forma mensual.

**Tabla 43 Detalle de los gastos administrativos**

Gastos Administrativos		
Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
<b>Reclutamiento y selección</b>	\$ 780,00	\$ 2.340,00
<b>Capacitaciones</b>		\$ 2.000,00
<b>Outsourcing de Contabilidad</b>	\$ 550,00	\$ 6.600,00
<b>Suministros</b>	\$ 50,00	\$ 600,00
<b>Uniforme</b>		\$ 511,50
<b>Alícuotas</b>	\$ 650,00	\$ 7.800,00
<b>Servicios básicos</b>	\$ 450,00	\$ 5.400,00
<b>Sueldos</b>	\$ 6.650,00	\$ 79.800,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 105.051,50</b>

**Nota: se muestra los gastos administrativos de la empresa Miteservicios Graficos (Multiservicios Gráficos, 2015)**

**Tabla 44 Gastos generales**

<b>Gastos de Marketing</b>	<b>\$ 19.315,00</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 105.051,50</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 124.366,50</b>

Nota: Tabla de gastos generales de la empresa Multiservicios Gráficos

### **5.3 Flujo de efectivo o caja**

El flujo de efectivo permite observar la habilidad que posee una empresa para generar efectivo para cubrir las necesidades de la empresa (costos y gastos) en las que fueron utilizados los mismos. (CEP, 2008, pág. 71)

**Tabla 45 Flujo de caja proyectado**

	2016
<b>Ingresos Operacionales</b>	
<b>Ventas</b>	1.330.408,07
<b>Egresos Operacionales</b>	
<b>Costo de venta</b>	532.163,20
<b>Gastos Administrativos</b>	202.620,79
<b>Gastos de Marketing</b>	19.315,00
<b>Gastos Generales y Otros</b>	545.543,35
<b>Total de Gastos</b>	<b>1.299.642,34</b>
<b>Flujo Operativo</b>	30.765,73
<b>Ingresos no operacionales</b>	-
<b>Gastos no Operacionales</b>	-
<b>Flujo Neto</b>	<b>30.765,73</b>

Nota: el flujo de caja proyectado para el año 2016

### **5.4 Estado de resultados proyectado a cinco años**

Los gastos de marketing representan el 1,45% frente a los ingresos netos de Multiservicios Gráficos el año 2016.

El financiamiento de las actividades que se incurrirán el plan de marketing para el año 2016, serán financiadas a través del aporte propio de la empresa. Se ha calculado el 15% de incremento en las ventas totales anuales, correspondiente a los objetivos de comercialización diseñados en el capítulo 4.

Se obtuvo un costo aproximadamente del 40%, a través del detalle de los costos por elementos, lo cual determinó el costo de ventas considerado en el flujo de caja y estado de resultados.

Los gastos de Multiservicios Gráficos se distribuyeron en gastos administrativos, gastos de marketing, generales y otros gastos. Los gastos de *marketing* corresponden a cada una de las actividades propuestas en el plan de acción; de las cuales, la compra de activos para la modernización del área de venta serán pagado mediante mensualidades; ya que, no será necesario apelar a un préstamo bancario.

La proyección de las ventas anuales por categoría para el año 2016, se apoyó en las ventas anuales del año 2015, con el pronóstico de incremento del 15%.

En el flujo de caja proyectado, se consideró los ingresos por ventas del año 2016 unido al 15% de incremento, el 38,6% de costo de ventas, los 15,6% de gastos administrativos y 1,45% gastos de marketing, dejando por efecto un flujo de efectivo positivo para el próximo año.

En último lugar, el estado de resultados para el año 2016 presenta una utilidad operacional la cual deriva la participación de trabajadores e impuesto a la renta, dejando una utilidad neta de \$ 30.765,73 que demuestra una posición de rentabilidad para la empresa.

## **5.5 Análisis de factibilidad**

### **5.5.1 Marketing ROI (para planes de comunicación o aquellos que no tengan inversión)**

Constan un sinnúmero de ratios y métodos de cálculo para estudiar la viabilidad de una inversión en fácilmente cualquier faceta, para comprar o evaluar una operación que realiza una empresa. (Ruíz, 2012)

No obstante, resulta un poco más complicado, encontrar una medida para inversiones realizadas en el marketing, porque no siempre es factible saber qué gastos se pueden atribuir directamente a los nuevos planes específicos de los otros actuales que ya están en ejecución; y, especialmente saber qué porción de los beneficios se pueden imputar verdaderamente a las medidas implantadas.

No obstante a este problema, los especialistas, suelen recomendar el ratio denominado R.O.I. (de sus siglas en inglés “Return of investment”), como el ratio más apropiado para efectuar este cálculo. (Ruíz, 2012)

Según Ruíz (2012), el retorno de la inversión reside en el beneficio derivado de una inversión en relación con los costos que ésta simboliza, indicado como un porcentaje.

Es decir que el ROI es el resultado de los ingresos menos los gastos fraccionado por los gastos y multiplicado por 100%; o lo que es lo mismo, ¿Cuánto es el valor añadido que genera una inversión en relación al sacrificio financiero que hay que realizar para que logre la rentabilidad?

(Ruíz, 2012)

Fórmula del ROI = [(utilidad bruta – gastos de marketing) / gastos de marketing]

Por tanto el ROI quedaría de la siguiente forma:

$$\text{ROI} = \frac{\$30.765,73 - \$19.315,00}{\$19.315,00}$$

$$\text{ROI} = 0,59$$

Que significa que por cada USD que se invierte se obtiene 0.59 USD, es decir que se obtiene un retorno de la inversión de 0.59 USD.

## 5.6 Gráfico de ingresos y egresos (en el tiempo)

Para realizar el pronóstico de los ingresos y gastos en el tiempo se partió de considerar un 10% de incremento cada año, como se muestra a continuación:

**Tabla 46 Ingresos y egresos proyectados en el tiempo**

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Ingresos Operacionales</b>					
Ventas	1.330.408,07	1.463.448,88	1.609.793,76	1.770.773,14	1.947.850,46
<b>Egresos Operacionales</b>					
Costo de venta	532.163,20	585.379,52	643.917,47	708.309,22	779.140,14
<b>Gastos Administrativos</b>					
	202.620,79	222.882,87	245.171,16	269.688,27	296.657,10
<b>Gastos de Marketing</b>					
	19.315,00	21.246,50	23.371,15	25.708,27	28.279,09
<b>Gastos Generales y Otros</b>					
	545.543,35	600.097,69	660.107,45	726.118,20	798.730,02
Total de Gastos	1.299.642,34	1.429.606,57	1.572.567,23	1.729.823,95	1.902.806,35
<b>Flujo Operativo</b>					
	30.765,73	33.842,30	37.226,53	40.949,19	45.044,11

Nota: proyecciones de ingresos y egresos hasta el 2020

Su representación gráfica sería:

Gráfico 25 Gráfico ingresos y egresos en el tiempo



Nota: Representación grafica proyecciones de ingresos y egresos hasta el 2020

La empresa puede obtener un margen de beneficio cada año si logra mantener la adecuada relación entre sus ingresos y gastos.

## **CONCLUSIONES**

### **Conclusiones Generales del Proyecto**

El estudio propone un plan comercial para mejorar el crecimiento y desarrollo de Multiservicios Gráficos de la ciudad de Guayaquil, con el que se espera recupere un 15% de las ventas ejecutadas en el 2015. Ventas que pueden ser alcanzadas porque en el 2014 se alcanzaron valores superiores a los propuestos, sin las acciones de comercialización que se proponen.

Según el análisis situacional que estudia el macro entorno en el cual se desarrolla Multiservicios Gráficos, se obtuvo que su fuerza tecnológica y en el diseño es la tiene un mayor atractivo, que le proporciona un escenario positivo que puede aprovechar; por otro lado, la fuerza político-legal representa un impacto positivo por las normativas legales exigentes para el progreso de los emprendimientos. El análisis del micro entorno relativo a las cinco fuerzas de Porter, determinó que el poder de los compradores y la amenaza de nuevos participantes es alto, por lo que la empresa está obligada a establecer estrategias para atraer a clientes potenciales y lograr fidelizar a los clientes actuales para que no se pasen a la competencia.

Se pudo identificar el perfil de los clientes corporativos, así como sus necesidades y el proceso de decisión de compra a través del estudio de mercado, revelando los productos de impresión gráfica que las empresas compran en Guayaquil en mayor medida son las cajas y los shopping bags, con una frecuencia de dos veces a la semana, seguida de una vez a la semana, así como la percepción que poseen de la calidad de los productos que en la actualidad es promedio con el 58% de las respuestas emitidas.

A partir del análisis situacional y del levantamiento de la investigación de mercados, se recabó la información necesaria para el desarrollo del plan de comercialización ligado a los objetivos del proyecto. Donde las acciones primordiales son: el aumento de la capacidad de diseño con la incorporación de dos nuevos diseñadores, que permite disminuir el tiempo en de entrega de

los pedidos, para conseguir ser más eficientes que la competencia; la implantación de una política de descuento ligada al propósito de incrementar las ventas anuales; el mejoramiento de los procesos internos; la motivación al personal a través de la preparación y capacitación; la reestructuración del área de ventas; la integración de sistema de mailing y planes para estrategias de fidelización y captación de clientes. Actividades que fueron programadas y monitoreadas a través de un cronograma y medidas por los indicadores de gestión.

Por último, el análisis financiero permitió calcular la rentabilidad del plan de comercialización en base al objetivo de al incrementar en un 15% las ventas totales, con lo que se propone dar solución a la problemática planteada en el proyecto.

## RECOMENDACIONES

Para la ejecución del plan de comercialización se recomienda lo siguiente:

1. Implementar el elemento tecnológico en todos los procesos de la empresa para aprovechar esas potencialidades.
2. Mejorar la relación con los compradores para fidelizar a los clientes existentes y atraer nuevos, de manera que permita el incremento de los niveles de ventas.
3. Perfeccionar la política interna en las áreas de venta que garantice mejor confort y que asegure la comunicación con los clientes.
4. Proteger la relación con los clientes mediante el sistema de mailing con información relevante y actualizada sobre los productos/servicios de la empresa y sus beneficios.
5. Actualizar la página web de la empresa para dinamizar y retroalimentar a los compradores.
6. Reflexionar en las sugerencias y recomendaciones dada por los clientes para perfeccionar las estrategias y acciones.
7. Efectuar las reuniones para el análisis y gestión de quejas de los clientes en el período planificado.
8. Establecer cuenta de twitter atrayente con posters diarios para interactuar con compradores, proveedores y demás.
9. Cumplimentar con las capacitaciones en la actividad administrativa, comercial y de marketing según las necesidades del personal de cada área.
10. Financiar el plan de comercialización a través de los recursos propios de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alain d' Astous, R. S. (2013). *Investigación de Mercados*. Norma.
- Alcaide, C., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y PYMES* (Primera ed.).
- Alcaide, C., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinoza, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013, p.72). *Marketing y PYMES* (Primera ed.). Madrid, España.
- Asamblea Nacional. (17 de 11 de 2004). Ley Orgánica del Régimen Tributario Interno (LORTI). Quito, Pichincha, Ecuador: RO. 463.
- Asamblea Nacional. (20 de 10 de 2008). Constitución de la República . Quito, Pichincha, Ecuador: RO 449.
- BCE. (2015). *Banco Central de Ecuador*.
- BCE. (15 de 06 de 2016). *contenido.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/pregun1.php>
- CEP. (2008). *Normas Ecuatorianas de Contabilidad - NEC*. Quito: Legislación Codificada: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Curto, V., Rey, J., & Joan, S. (2008, p.137). *Redacción Publicitaria* (Primera edición ed.). Barcelona.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Decreto No. 430. (28 de 02 de 2015). Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial 448.
- Dvoskin, R. (2011). Fundamentos para Marketing. En R. Dvoskin, *Fundamentos para Marketing* (pág. p.110). Ediciones Granica S.A.
- EL COMERCIO. (24 de 02 de 2015). Obtenido de [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com): <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-paises-mejor-infraestructura.html>
- El Universo. (17 de 06 de 2015). Ecuador es la cuarta nación más pacífica de Sudamérica, según ranking de paz. *El Universo*, págs. <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/06/17/nota/4968508/ecuador-es-4ta-nacion-mas-pacifica-sudamerica-segun-ranking-igp>.
- Fernández, Á. (2010). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid: ESIC.
- Fleire, J. (20 de 05 de 2014). *Sistemas tributarios*. Obtenido de [http://www.utpl.edu.ec/consultoriojuridico/index.php?option=com\\_content&view=article&id=41.&Itemid=12](http://www.utpl.edu.ec/consultoriojuridico/index.php?option=com_content&view=article&id=41.&Itemid=12)
- Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad*. Madrid.

- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: ECIS.
- Guzmán, A., Guzmán, D., & Romero, T. (2011). *Contabilidad Financiera*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- INEC. (2010). *Censo Poblacional 2010*. Quito, Ecuador: INEC. Obtenido de INEC.
- INEC. (2010). *Fascículo Provincial del Guayas: Resultados del Censo 2010*.
- INEC. (20 de mayo de 2014). [anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog](http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog). Obtenido de [anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog](http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog).
- INEC. (2014). *Inec y Senplades presentan el Directorio de Empresas*. Quito, Ecuador: INEC.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2011). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P. e. (2010). *Marketing para Turismo* (Tercera ed.). Chichago: Pearson.
- Kotler, P. e. (2010, p.179). *Marketing para Turismo* (Tercera ed.). Chichago: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Décimoprimer ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., Rufín, R., & Reina, D. (2010). *Marketing para Turismo* (Tercera ed.). Pearson.
- Legislación Codificada: Corporación De Estudios y Publicaciones. (2008). *Normas Ecuatorianas de Contabilidad - NEC*. Quito.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Marín Garino, S. (2016). *Informe de Camara de la Industria Gráfica del Guayas*. Guayaquil: Camara de la Industria Gráfica del Guayas.
- Ministerio de Industria y Producción. (2013). *Estudios Industriales de la Micro, pequeña y mediana empresa*. Quito, Ecuador: FLACSO.
- Ministerio del Ambiente. (15 de 06 de 2016). [www.tecnologiaslimpias.cl](http://www.tecnologiaslimpias.cl). Obtenido de [http://www.tecnologiaslimpias.cl/ecuador/ecuador\\_mamb.html](http://www.tecnologiaslimpias.cl/ecuador/ecuador_mamb.html)
- Mohammad Naghi, N. (2011). *Metodología de la Investigación* (Segunda ed.). México: Noriega.
- Multiservicios Gráficos. (2012). *Planificación y Control de la Producción*. Guayaquil, Ecuador: Multiservicios Gráficos.
- Multiservicios Gráficos. (2015). *Información Económica*. Guayaquil: Multiservicios Gráficos.
- Multiservicios Gráficos. (09 de 06 de 2016). [multiserviciosgraficos.com.ec](http://multiserviciosgraficos.com.ec). Obtenido de <http://multiserviciosgraficos.com.ec/productos/shopping-bags/>

- Multiservicios Gráficos. (13 de 06 de 2016). *www.tuugo.ec*. Obtenido de <http://www.tuugo.ec/Companies/multiservicios-gr%C3%A1ficos/12600035648#!>
- Ospina Peralta, P. (2015). *Crisis y tendencias económicas en el Ecuador*. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Pacheco, C., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2012). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Pallares, Z. (2011). *Hacer una empresa: Un reto*. México: Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY, EU: McGraw Hill.
- Porter, M. (s.f.). *www.5fuerzasdeporter.com*. Recuperado el 26 de 11 de 2015, de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Pujas, P. S. (2011). *Investigación de mercados*. Cataluña.
- Rincón, C. (2011). *Costos para Pyme*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Rivera, J., & Garcillán, M. (2012). Dirección de Marketing: Fundamentos y aplicaciones. Madrid, España: ESIC.
- Robledo, M. (2004). *El enfoque integral en la dirección de empresas*. España: Díaz de Santos.
- Ruíz, F. (2012). *El Método R.O.I. y su utilización en Marketing*. México: McGraw Hill.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- Sánchez, G. (2008). *Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro*. Del Blanco Editores.
- Sánchez, M., & Mungaray, A. (2009). *Problemática del servicio social y propuesta para su mejoramiento*. España: Anuiés.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2014). *Directorio de empresas*. Quito, Ecuador: SENPLADES.
- SENPLADES. (2008). *Ecuador hoy y en el 2025*. Quito, Ecuador: SENPLADES.
- SENPLADES. (2013). *Manual Buenas Prácticas Ambientales*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Setó, D. (2004). *De la Calidad del Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid: ESIC.
- SRI. (2014). *Ley de Factura Electrónica*. Quito, Pichincha, Ecuador: R:O 20.727 de 2014 .
- Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria. (10 de 2014). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*. Quito, Pichincha, Ecuador: RO.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (09 de 12 de 2003). *Libro I.- Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. Resolución*

*JB DE LA GESTION Y ADMINISTRACION DE RIESGO*. Quito, Pichincha, Ecuador:  
Registro Oficial No. 602.

Superintendencia de Bancos y Seguros. (28 de 09 de 2006). Libro I.- Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. *Resolución No JB-2006-924* . Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial No. 602.

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Ecoe.

*www.google.com.ec*. (4 de 06 de 2016). Obtenido de <https://www.google.com.ec>

## **Anexos**

## Anexo 1. Formato del cuestionario a clientes corporativos

Modelo de encuesta

1. ¿Con qué frecuencia compra productos gráficos? Seleccione sólo una alternativa

**UNA VEZ A LA SEMANA**

**NO RECUERDO**

**DOS VECES A LA SEMANA**

Otras. ¿Cuál?

**UNA VEZ AL MES**

2. ¿Identifique el tipo de productos/servicios que adquiere con mayor frecuencia?

**CUADERNOS**

**CALENDARIOS**

**SHOPPING BAGS**

Cajas

**FOLLETERÍA**

Papelería

**OTROS**

3. ¿Qué aspectos afectan en mayor medida su nivel de satisfacción actual con los productos /servicios gráficos?

**NO ENCONTRAR EL DISEÑO QUE BUSCABA**

**POR FALTA DE PRESUPUESTO**

**POR FALTA DE LA CANTIDAD DE PRODUCTOS**

**QUE NECESITABA**

**POR FALTA DE TIEMPO**

**OTROS ¿CUÁLES?**

4. ¿Por qué vía obtiene conocimiento sobre las empresas que se dedican al sector gráfico?

## POR LA PÁGINA WEB

<b>POR REFERENCIA DE PERSONAS</b>	
<b>POR LA CERCANÍA</b>	
<b>POR UN CLIENTE ASIDUO</b>	
<b>POR CASUALIDAD</b>	
<b>OTROS ¿CUÁLES?</b>	

5. ¿Al realizar la elección de compra del producto gráfico? ¿Qué variables son las determinantes por usted, utilizando una escala del 1 al 5? Donde 1= nivel más bajo en importancia, 3= promedio y 5 = nivel más alto

VARIABLES	1	2	3	4	5
<b>PRONTITUD EN LA ATENCIÓN</b>					
<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</b>					
<b>INFORMACIÓN AL CLIENTE</b>					
<b>UBICACIÓN DE LA EMPRESA</b>					
<b>ORIGINALIDAD DE LOS DISEÑOS</b>					
<b>CANTIDAD DE PRODUCTOS DEMANDADOS</b>					
<b>EMBALAJE DEL PEDIDO</b>					
<b>AMABILIDAD DE LOS VENDEDORES</b>					
<b>OTROS</b>					

6. ¿Estaría su empresa dispuesta a pagar un precio superior si se satisfacen sus requerimientos de compra?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

7. ¿Concentra sus trabajos de impresión gráfica en varias empresas o en una sola?

\_\_\_ Varias empresas \_\_\_ Una sola empresa

8. ¿Dónde realiza su empresa preferentemente las compras de los productos gráficos?

\_\_\_ Almacenes \_\_\_ Locales de ventas \_\_\_ Por Internet \_\_\_ Otros

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9. ¿Qué le gustaría a usted recibir en la atención de los servicios gráficos?

#### **PROMOCIONES Y DESCUENTOS**

<b>MEMORÁNDUM PARA LA RECOGIDA DEL PEDIDO REALIZADO</b>	
<b>ATENCIÓN PERSONALIZADA DE SU PEDIDO POR VÍA DE CORREO ELECTRÓNICO</b>	
<b>ENTREGA DEL PEDIDO A DOMICILIO</b>	
<b>OFERTAS DE VARIOS DISEÑOS</b>	
<b>OTROS</b>	

10. ¿Cómo evalúa usted los productos/servicios gráficos que se ofrecen actualmente en Guayaquil, utilizando una escala del 1 al 5? Donde 1= nivel más bajo, 3= nivel medio y 5 = nivel más alto.

1 2 3 4 5

11. ¿Es usuario de sitios web para la compra de productos gráficos?

\_\_\_ Sí \_\_\_ No

12. Si su respuesta anterior es positiva ¿Cuál es la experiencia como usuario en los sitios web para la compra de los productos gráficos?

\_\_\_ Buena \_\_\_ Mala

13. ¿Qué tan probable es que pueda reemplazar su servicio actual con el servicio que pueda ofrecer otra empresa?

\_\_\_ Enormemente posible

\_\_\_ Muy posible

\_\_\_ Algo posible

\_\_\_ No es tan posible

\_\_\_ Nada posible

¿Cuánto dinero utiliza como promedio anual en la compra de productos gráficos?

- Menos de \$ 5,000
- \$ 6.000 a \$ 10.999
- \$ 11.000 a \$ 15.999
- \$ 16.000 a \$ 20.999
- \$ 21.000 a \$ 25.999
- \$ 26.000 a \$ 30.999
- \$ 31.000 a \$ 35.999
- \$ 36.000 o más

- Entrevista a directivos de la empresa Multiservicios Gráficos
  1. ¿Qué empresa constituyen sus competidores?
  2. ¿Cuál es el nivel de facturación mensual de su empresa?
  3. ¿Conoce cuánto facturan sus competidores?
  4. ¿Qué atributos consideran buscan los clientes en estos productos/ servicios?
  5. Dentro de la competencia ¿Qué lugar considera ocupa su empresa?
  6. ¿Cómo evalúa los resultados en la calidad de los productos y servicios de la empresa?
  7. ¿En qué aspectos le gustaría mejorar en la empresa?

#### Técnica de Mystery Shopper

Para la aplicación de la técnica de Mystery Shopper se establecen las variables específicas del marketing. Los parámetros para la medición de las variables se detallan seguidamente:

- Producto:
  - Número vendedores:
    - Positivo: Si la empresa cuenta con 2 vendedores para atender a los clientes.
    - Negativo: Si la empresa cuenta con menos de 2 vendedores.
  - Número de ofertas brindadas:
    - Positivo: Si la empresa cuenta con soluciones para las distintas demandas de los clientes.

- Negativo: Si la empresa no cuenta con variedad de productos/servicios para satisfacer las necesidades.
- Disponibilidad de equipos para diseños e impresiones:
  - Positivo: Si la empresa posee los equipos tecnológicos para el proceso de diseño e impresión.
  - Negativo: Si la empresa no cuenta con los equipos de mediana tecnología para satisfacer la demanda.
- Existencia de los servicios de diseño e impresión:
  - Positivo: Si la empresa cuenta con los dos servicios.
  - Negativo: Si la empresa no cuenta con los dos servicios.
- Precio:
  - Alternativas para efectuar el pago:
    - Positivo: Si la empresa dispone de varias modalidades de pago: efectivo, cheque y tarjetas de crédito.
    - Negativo: Si la empresa no brinda todas las alternativas de pago.
- Plaza:
  - Ubicación:
    - Positivo: Se encuentra ubicado en la zona central de la ciudad.
    - Negativo: Ubicado en lugares de la periferia de la ciudad.
  - Disponibilidad de parqueaderos:
    - Positivo: Si existe disponibilidad de parqueadero exclusivo para los clientes.
    - Negativo: Si no existe parqueadero exclusivo disponibles para los clientes.
- Promoción:
  - Publicidad:
    - Positivo: Si utiliza la publicidad a través de algún medio.
    - Negativo: Si no utiliza los medios publicitarios.

- Página Web:
  - Positivo: Si dispone de una página web dinámica y actualizada.
  - Negativo: Si no dispone de página web.
  
- Personas:
  - Servicio al cliente:
    - Positivo: Si el personal de la empresa es ágil y está dispuesto a brindar apoyo a los clientes.
    - Negativo: Si el personal de la empresa no ofrece la información adecuada a los clientes y es descortés.
  
  - Imagen del personal:
    - Positivo: Si el personal de la empresa dispone de buena presencia y usa su debido uniforme.
    - Negativo: Si el personal no emplea adecuadamente su uniforme o no cuenta con el mismo para que los identifiquen.
  
- Evidencia Física:
  - Limitación de Espacio:
    - Positivo: Si la empresa dispone de más de un ambiente para atender a los clientes.
    - Negativo: Si la empresa cuenta con un sólo ambiente en recepción y sala de espera. Espacio muy limitado.
  
  - Folletería:
    - Positivo: Si la empresa dispone en la sala de espera, de material POP, revistas o artículos sobre las ofertas y servicios que brinda.

- Negativo: Si en la empresa existen revistas u otros materiales que no estén relacionados con las ofertas de la empresa o no disponen de estos materiales.
- Ambiente en la sala de espera:
  - Positivo: Si dispone de una infraestructura adecuada, correcta iluminación, decoración y objetos adicionales.
  - Negativo: Si no dispone de condiciones óptimas para hacer agradable la espera de los clientes.
- Procesos:
  - Asesoría especializada del personal vía telefónica:
    - Positivo: Si el personal de ventas brinda la asesoría especializada y orienta convenientemente a los cliente en sus exigencias de productos/servicios.
    - Negativo: Si el personal de venta no brinda la información requerida por el cliente.
  - Tiempo de espera:
    - Positivo: Si se atiende al cliente de forma inmediata.
    - Negativo: Si se hace esperar al cliente para que sea atendido.
  - Memorándum para recogida del pedido:
    - Positivo: Si realizan un recordatorio utilizando los medios de comunicación una vez que su pedido está terminado.
    - Negativo: Si no realizan recordatorio una vez que se ha terminado de elaborar el pedido.
  - Horario de atención:
    - Positivo: Si se realiza la atención de lunes a domingo con horario ininterrumpido.
    - Negativo: Si el horario es de lunes a viernes con horario limitado.



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Arcentales Alcivar Fernando Xavier**, con C.C: # 0924193097 autor/a del trabajo de titulación: **Plan comercial para la Empresa Multiservicios Graficos en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **INGENIERO EN MARKETING** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

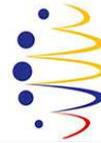
1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **16 de Septiembre de 2016**

Nombre: **Arcentales Alcivar Fernando Xavier**

C.C: **092419309**



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**  
**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan comercial para la Empresa Multiservicios Graficos en la ciudad de Guayaquil.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Arcentales Alcivar Fernando Xavier		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Lcda. Patricia Dolores Torres Fuentes, Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Ingeniería en Marketing		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Marketing		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	16 de septiembre de 2016	<b>No.DE PÁGINAS:</b>	109
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Marketing, Investigación de Mercados, Finanzas		
<b>PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:</b>	Investigación de mercado, segmentación, marketing mix, fidelización, posicionamiento, plan comercial e indicadores de gestión		
<p><b>RESUMEN:</b> Para el desarrollo del Plan comercial para la empresa Multiservicios Gráficos, se realizó un análisis de la situación actual del macro entorno a través del estudio del PESTA de acuerdo a su atractivo y al impacto de cada factor, se estudió el micro entorno en donde la empresa despliega sus operaciones, mediante la representación de las cinco fuerzas de Porter y el estudio de su cadena de valor. Con los resultados del macro entorno y micro entorno, se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Anterior a dicho análisis, se evaluaron los factores internos y externos de la empresa, lo que determinó la competitividad y el atractivo del mercado del sector donde se desarrolla la misma. Para la investigación de mercados cuantitativa (encuestas), se obtuvo una muestra de los posibles clientes de acuerdo a la cantidad de empresas de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de analizar su comportamiento, sus necesidades, beneficios que desearían recibir, insatisfacciones, entre otras. En la investigación cualitativa se utilizaron tres herramientas: entrevistas a profundidad a los directivos de la empresa; la observación del proceso de venta de los competidores y por último el mystery shopper a los principales clientes actuales para valorar todo el mix de marketing. El estudio se apoya en tablas bivariadas, cuadros comparativos y la matriz de evaluación de la calidad del servicio que permitirán encontrar los puntos débiles y fuertes, los segmentos de mercado y las oportunidades que pueden ser aprovechadas para la ejecución de las estrategias del plan comercial. Una vez procesados los resultados de la investigación de mercado, se derivó el plan comercial. Para el planteamiento de las estrategias, se realizó una evaluación del perfil competitivo de la empresa con referencia a la competencia directa encontrada en la investigación de mercado. A continuación, se fijó la estrategia global, estrategia competitiva, estrategia de crecimiento y estrategias de fidelización (clientes actuales); que en conjunto propondrán un mejoramiento de la empresa y en especial del área de comercialización. Como seguimiento a las actividades se propuso un plan comercial, se estableció un cronograma anual y se implementaron indicadores de gestión para evaluar los resultados. Finalmente, se proyectó el nivel de ingresos que puede alcanzar la empresa, así como los costos y gastos vinculados a su gestión; con la finalidad de realizar un flujo de caja anual y un estado de resultados que indicará la rentabilidad del proyecto.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	Teléfono: +593-9-98834005	E-mail: fercho189@outlook.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	Nombre: Mendoza Villavicencio , Christian Ronny		
	Teléfono: +593-4-2209207 / 09999522471		
	E-mail: Christian.mendoza01@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			