

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN  
MARKETING**

**REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL DE LA  
EMPRESA  
GRUPO IMPRESOR**

**ANDREA LORENA DUEÑAS SANCHEZ**

**DIRECTOR: LEONARDO ANTONINO AVILA PROAÑO**

**QUITO, ENERO 31 DEL 2020**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	i
ÍNDICE DE TABLAS .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
CAPÍTULO I .....	1
GENERALIDADES DE LA EMPRESA GRUPO IMPRESOR .....	1
1.1 La industria gráfica a nivel local y nacional .....	1
1.1.1 Análisis de la industria.....	1
1.1.2 Industria gráfica nivel local.....	1
1.1.3 Industria gráfica nivel nacional .....	4
1.1.4 La imprenta .....	4
1.1.5 La imprenta en Ecuador.....	5
1.1.6 Sector gráfico .....	5
1.2 Antecedentes y constitución de la empresa .....	6
1.3 Productos y servicios.....	7
1.4 Estructura organizacional .....	9
1.5 Direccionamiento estratégico.....	11
1.6 Cadena productiva de la empresa GRUPO IMPRESOR .....	13
1.7 Microentorno.....	14
1.7.1 Amenaza de nuevos competidores .....	15
1.7.2 Poder de negociación de los clientes .....	15
1.7.3 Rivalidad entre competidores.....	16
1.7.4 Poder de negociación de los proveedores .....	17
1.7.5 Amenaza de ingresos de productos sustitutos.....	18
1.8 Matriz FODA .....	18

CAPÍTULO II.....	20
ESTUDIO DE MERCADO.....	20
2.1 Segmentación del mercado .....	20
2.1.1 Segmentación Demográfica .....	21
2.1.2 Segmentación Enfoque de compra .....	21
2.1.3 Segmentación Características Personales .....	22
2.1.4 Segmentación Variables Operativas .....	22
2.1.5 Población.....	22
2.1.6 Muestreo no probabilístico.....	23
2.2.7 Diseño de la encuesta.....	23
2.3 Análisis e interpretación de Resultados.....	26
2. 4 Determinación de la participación del mercado.....	35
2.4.1 Ventas de productos y servicios de la industria gráfica.....	36
2.5 Ventaja competitiva.....	36
2.6 Marketing.....	37
2.7 Estrategias comerciales .....	38
2.8 Estrategia de producto .....	38
2.9 Estrategias de precio.....	39
2.10 Estrategia de plaza.....	40
2.11 Estrategias promoción y publicidad .....	41
CAPÍTULO III .....	42
REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL EN LA EMPRESA GRUPO IMPRESOR.....	43
3.1 Estructura organizacional propuesta .....	44
3.2 Direccionamiento estratégico de la propuesta. ....	44

3.3 Cadena de valor.....	46
3.4 Funciones y responsabilidades.....	47
3.5 Manual de procedimientos para el área comercial.....	53
3.6 Estrategias de marketing.....	57
3.7 Mapa estratégico.....	57
3.8 Control financiero con y sin la reestructuración.....	59
3.8.2 Estado de resultados con propuesta.....	60
3.8.3 Flujo de caja.....	60
3.9 Estrategias para mitigar riesgos futuros.....	63
CAPÍTULO IV.....	64
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES.....	64
4.1 Conclusiones.....	64
4.2 Recomendaciones.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.- 2 Productos y servicios de la industria gráfica .....	3
Tabla N.- 3 Participación de la imprenta en Ecuador .....	5
Tabla N.- 4 Actividades CIIU .....	5
Tabla N.- 5 Características Sociedad Anónima .....	7
Tabla N.- 6 Productos y servicios GRUPO IMPRESOR.....	8
Tabla N.- 7 clientes de la empresa GRUPO IMPRESOR.....	16
Tabla N.- 8 Principales competidores .....	17
Tabla N.- 9 Empresas proveedoras .....	18
Tabla N.- 10 Matriz FODA .....	19
Tabla N.- 11 Segmentación del mercado B2B .....	20
Tabla N.- 12 Segmentación Demográfica .....	21
Tabla N.- 13 Enfoque de compra.....	21
Tabla N.- 14 Segmentación Características personales .....	22
Tabla N.- 15 Variables Operativas .....	22
Tabla N.- 16 Pregunta 1 .....	26
Tabla N.- 17 Pregunta 2 .....	27
Tabla N.- 18 Pregunta 3 .....	28
Tabla N.- 19 Pregunta 4 .....	29
Tabla N.- 20 Pregunta 5 .....	30
Tabla N.- 21 Pregunta 6 .....	31
Tabla N.- 22 Pregunta 7 .....	32
Tabla N.- 23 Pregunta 8 .....	33
Tabla N.- 24 Pregunta 9 .....	34
Tabla N.- 25 Estrategias de producto.....	38
Tabla N.- 26 Estrategias de precio.....	40
Tabla N.- 27 Estrategias de plaza .....	41
Tabla N.- 28 Estrategia de promoción y publicidad .....	42
Tabla N.- 29 Funciones, Gerente Comercial .....	48
Tabla N.- 30 Funciones, Jefe de Oficina Técnica.....	49
Tabla N.- 31 Funciones, Director de Marketing.....	50

Tabla N.- 32 Funciones, Supervisor de Ventas .....	51
Tabla N.- 33 Funciones vendedor.....	52
Tabla N.- 34 Estado de resultados sin propuesta.....	59
Tabla N.- 35 Estado de resultados con propuesta.....	60
Tabla N.- 36 Flujo de caja.....	61
Tabla N.- 37 Valor Actual Neto (VAN).....	62
Tabla N.- 38 Tasa Interna de Retorno.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 GRUPO IMPRESOR .....	7
Figura N° 2 Estructura organizacional de la empresa GRUPO IMPRESOR .....	10
Figura N° 3 Cadena productiva empresa GRUPO IMPRESOR .....	13
Figura N° 4 Fuerzas de Porter .....	14
Figura N° 5 Pregunta 1 .....	26
Figura N° 6 Pregunta 2 .....	27
Figura N° 7 Pregunta 3 .....	28
Figura N° 8 Pregunta 4 .....	29
Figura N° 9 Pregunta 5 .....	30
Figura N° 10 Pregunta 6 .....	31
Figura N° 11 Pregunta 7 .....	32
Figura N° 12 Pregunta 8 .....	33
Figura N° 13 Pregunta 9 .....	34
Figura N° 14 Participación en el mercado .....	35
Figura N° 15 Estructura organizacional propuesta .....	44
Figura N° 16 Cadena de valor .....	47
Figura N° 17 Flujograma de ventas .....	56
Figura N° 18 Mapa estratégico .....	58

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LA EMPRESA GRUPO IMPRESOR**

### **1.1 La industria gráfica a nivel local y nacional**

#### **1.1.1 Análisis de la industria**

Es importante realizar un análisis de la industria y, de esta manera conocer que el comercio mundial de la industria gráfica la cual ha movilizado en los últimos años, 721.000 millones de dólares, donde el continente con mayor participación es Asia (30%), seguido por Norte América (29,8%) y Europa Occidental (28,6%) (Industria de la información, 2012). Sin embargo, en América Latina la industria gráfica se centraliza en un porcentaje del 6,2% en dicho sector donde el principal productor es Estados Unidos alcanzando un valor en dólares de \$ 182 mil millones, también podemos mencionar los países de Brasil y México con un aproximado de \$ 12 mil millones cada uno, presentando un evidente desarrollo de la industria gráfica en el mercado logrando así su sostenibilidad y su permanecía dentro de un mercado altamente competitivo.

#### **1.1.2 Industria gráfica nivel local**

La industria gráfica de Pichincha, está orientada a fomentar el espíritu de cooperación mutua, asistencia, promover la tecnificación y desarrollo progresivo de la Industria Gráfica; a estimular la formación de trabajadores capacitados, mediante la realización de seminarios y cursos que contribuyan a elevar su nivel de conocimientos (Asociación de Industrias Gráficas de Pichincha , 2019). Es importante también recalcar que las microempresas han tenido que generar estrategias para poder mejorar su posicionamiento en el mercado, a través de la implementación de herramientas modernas que permitan mejorar su posicionamiento y rentabilidad, por esta razón la mayoría de organizaciones realizan una reestructuración del

proceso comercial que les permita desarrollarse y competir de de manera leal en el mercado objetivo del Distrito Metropolitano de Quito.

La industria gráfica a nivel local cuenta con los siguientes procesos como se detalla a continuación:

- **Diseño gráfico.** En esta área se crean los diseños que solicitan los clientes (dispuestos a escuchar las innovaciones).
- **Pre-prensa.** Es un área que se encarga de ordenar y armar las artes para la respectiva elaboración de pruebas de color y muestras.
- **Producción.** Se procede con la impresión del diseño, siempre verificando que cumpla con los requerimientos del cliente.
- **Terminados.** Una vez realizadas las impresiones se procede con los trabajos adicionales para la terminación del producto.
- **Control de calidad.** Se realiza la revisión de calidad de la impresión de acuerdo a lo solicitado por el cliente, si no se cumple se devuelve al área de proceso para el reproceso.

**Tabla N.- 1 Productos y servicios de la industria gráfica**

<p><b>DISEÑO GRÁFICO</b></p>	<p><b>PRE-PRENSA</b></p>
	
<p><b>PRODUCCIÓN</b></p>	<p><b>TERMINADOS</b></p>
	
<p><b>CONTROL DE CALIDAD</b></p>	
	

Fuente: <http://grupo-impresor.com/>

### **1.1.3 Industria gráfica nivel nacional**

En los últimos años la industria gráfica ha presentado un crecimiento que ha permitido aumentar las fuentes de trabajo a nivel nacional, por lo que este sector es uno de los más importantes que contribuye al desarrollo de la matriz productiva, de esta manera se conoce que presenta un crecimiento promedio anual en los últimos años del 5%, y en el país existen alrededor de 4.500 empresas de acuerdo a los datos del Censo Económico, que generan ingresos mensuales por USD 765 millones anuales, lo que ha permitido ser una de las industrias en desarrollo (Banco Central del Ecuador , 2014).

La industria gráfica a nivel nacional genera un beneficio a 250.000 personas brindando puestos de trabajo, bajo esta perspectiva se define que es uno de los sectores que ha permitido el desarrollo económico y social del sector industrial (Banco Central del Ecuador , 2014). Es importante también definir que este tipo de industria tiene un reto de contribuir con el cuidado del medio ambiente, por lo que tiene que innovar en los materiales y maquinarias que cumplan este propósito.

### **1.1.4 La imprenta**

La imprenta es considerada, como uno de los inventos que revolucionó dentro de la historia de la humanidad es decir que innovó el campo de la escritura, la ciencia, el arte, cultura, política y la religión. Se sabe también que los primeros que utilizaron un material similar al papel fueron los egipcios, es decir era un material elaborado con láminas con bambú y cuerda, bajo esta perspectiva surge la primera imprenta que fue en China en el año 175 d. de C., el objetivo que se buscaba era mantener las obras por lo cual surgió la tinta y el papel (Fernandez, 2011).

### 1.1.5 La imprenta en Ecuador

Las actividades de imprenta en el Ecuador, brindan los servicios de impresión que son catálogos, revistas, libros, carteles, folletos, periódicos, así como materiales publicitarios que manejan las organizaciones para dar a conocer sus productos y servicios, de esta manera en la siguiente tabla se puede apreciar los subsectores de este tipo de actividad en la que se puede conocer que la provincia de Pichincha y Guayas tienen un alto porcentaje de participación dentro de un amplio mercado objetivo (Servicio de Rentas Internas , 2015, pág. 2019).

**Tabla N.- 2 Participación de la imprenta en Ecuador**

SUBSECTORES	GUAYAS	PICHINCHA	OTROS	TOTAL	%
EDICIÓN	2	3	0	5	0,10%
IMPRESIÓN	32	45	37	114	2,36%
ENCUADERNACIÓN Y PRODUCCIÓN	1513	2018	1174	4705	97,53%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>1547</b>	<b>2066</b>	<b>1211</b>	<b>4824</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** (Servicio de Rentas Internas , 2015, pág. 2019).

### 1.1.6 Sector gráfico

a actividad del sector gráfico en el Ecuador, se encuentra registrada en relación al CIIU, y ha definido a la industria gráfica como “El Conjunto de todas las unidades de producción que se dedican fundamentalmente a actividades de impresión”, donde engloba a todas las organizaciones dedicadas a las actividades de edición, impresión y reproducción de grabaciones, de esta manera se encuentra dividido en las siguientes actividades que se refleja en la tabla.

**Tabla N.- 3 Actividades CIIU**

CIIU-3	DESCRIPCIÓN CIIU-3
<b>D22</b>	Actividades de edición, impresión, reproducción de grabaciones
<b>D221</b>	Actividades de Edición
<b>D222</b>	Actividades de impresión y actividades de servicio de tipo Conexas

**Fuente:** (Asociación de industriales Gráficos, 2014)

## 1.2 Antecedentes y constitución de la empresa

### Antecedentes

La empresa **GRUPO IMPRESOR**, es una marca comercial de **COMUNIKGRAF S.A** que tiene más de 25 años de trayectoria dentro de la industria de la comunicación gráfica, la cual se ha mantenido dentro de un mercado altamente competitivo a través de las políticas de calidad basadas en las normas ISO 12647-2, también se ha enfocado a presentar alianzas comerciales que ha permitido presentar crecimiento económico (**GRUPO IMPRESOR** , 2019).

Bajo esta perspectiva la empresa **GRUPO IMPRESOR**, ha contribuido al desarrollo de la industria gráfica con la creación de mayores fuentes de trabajo, y lo más importante se ha cubierto las expectativas de los clientes, mediante un producto de calidad contando con un recurso humano idóneo para brindar un servicio personalizado.

### Constitución de la empresa

La empresa se encuentra constituida bajo las normas de la Superintendencia de Compañías como Sociedad Anónima mediante la razón social **COMUNIKGRAF S.A**, con el nombre comercial **GRUPO IMPRESOR**, su actividad principal es la realización de fotografías para anuncios comerciales y para editoriales (**GRUPO IMPRESOR** , 2019), cuenta con un domicilio tributario en la provincia de Pichincha.

- **Provincia:** Pichincha
- **Cantón:** Quito
- **Parroquia:** Kennedy
- **Barrio:** El inca
- **Dirección:** De las Toronjas #12-36 y av. El Inca

De esta manera en la siguiente tabla, se detalla las características principales de la sociedad anónima con la que se encuentra registrada la empresa Grupo Impresor.

**Tabla N.- 4 Características Sociedad Anónima**

<b>CONSTITUCIÓN</b>	<b>CAPITAL MÍNIMO</b>	<b>SOCIOS</b>	<b>CAPACIDAD</b>
Es necesario que la constitución de la empresa se realice por escritura pública.	El monto mínimo para la constitución es de. (800,00 USD,	Es necesario que al menos se cuente con dos socios.	Es necesario tener la capacidad civil para poder contratar.

**Fuente:** (Superintendencia de Compañías, 2019)

### **Imagen de la organización**

La empresa GRUPO IMPRESOR, presenta una imagen moderna que resalta el trabajo en equipo.






**Figura N° 1 GRUPO IMPRESOR**

### **1.3 Productos y servicios**

En la siguiente tabla se detalla los productos y servicios que brinda la empresa GRUPO IMPRESOR, a través de los cuales ha podido posicionarse dentro de un mercado altamente competitivo.

**Tabla N.- 5 Productos y servicios GRUPO IMPRESOR**

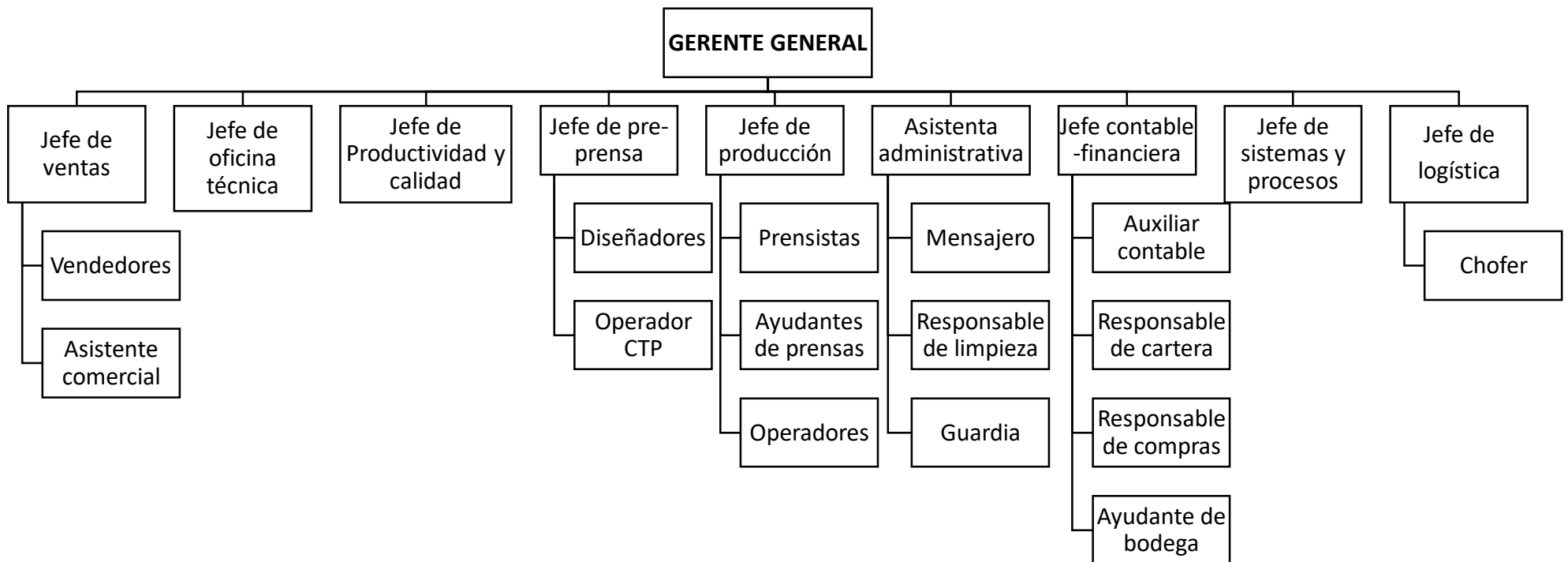
<b>PRODUCTO</b>	<b>DETALLE DEL PRODUCTO</b>	<b>GRÁFICA</b>
<b>Impresiones publicomerciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impresos para Marketing y Publicidad</li> <li>-Material P.O.P.</li> <li>-Catálogos</li> <li>-Cuadernos pasta dura</li> <li>-Folletos</li> <li>-Ayuda ventas</li> <li>-Calendarios</li> <li>-Papelería corporativa</li> </ul>	
<b>Impresos editoriales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Libros en pasta rústica y dura</li> <li>-Revistas</li> <li>-Textos escolares</li> <li>-Informes corporativos</li> <li>Memorias, anuarios y guías</li> </ul>	
<b>Impresos de packaging</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cajas plegadizas</li> <li>-Cajas contenedoras en pasta dura</li> <li>-Estuches</li> <li>-Shopping bag</li> <li>- Etiquetas.</li> </ul>	

Fuente: (GRUPO IMPRESOR , 2019)

**Observación:** Como se puede apreciar, la organización presenta una amplia cartera de productos y servicios, los cuales han permitido satisfacer hasta el momento, las exigencias de los clientes dentro del mercado objetivo.

#### **1.4 Estructura organizacional**

La estructura organizacional dentro de la empresa se ha constituido en un factor clave para el desempeño eficiente.



**Figura N° 2 Estructura organizacional de la empresa GRUPO IMPRESOR**

**Observación:** Como se aprecia en la figura, la empresa GRUPO IMPRESOR, cuenta con departamento administrativo y operativo que permiten brindar un servicio eficiente, por lo que este factor interno es una fortaleza dentro del desarrollo de la organización encaminado al cumplimiento de sus objetivos.

## **1.5 Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico tiene como finalidad y propósito de presentar ideas claras de lo que desea alcanzar la organización en un corto, mediano y largo plazo, a través de una filosofía corporativa como la misión, visión y valores.

### **Misión**

Se define a la misión como “la razón de ser de la empresa, en la que se detalla la descripción del servicio o producto, que pone a disposición dentro de un mercado objetivo contando con un recurso humano calificado para el cumplimiento de la misma” (Anzil, 2012, pág. 23). La misión que presenta la empresa GRUPO IMPRESOR, se detalla a continuación:

*“Ofrecer productos de comunicación gráfica de alta calidad, cubriendo las expectativas del mercado objetivo, contando con un recurso humano calificado e idóneo dentro del proceso productivo”*

### **Visión**

“La visión es la perspectiva o la imagen de la empresa en un largo plazo, es decir es el cumplimiento de los objetivos para su permanencia dentro de un mercado altamente competitivo” (Matilla, 2013, pág. 10). La visión que presenta la empresa GRUPO IMPRESOR, se detalla a continuación:

*“Alcanzar un posicionamiento dentro del sector gráfico, mediante la utilización de una tecnología altamente innovadora, contando con proveedores eficientes para el desarrollo del producto y servicio contando con un recurso humano calificado que cubra las expectativas”*

### **Valores corporativos**

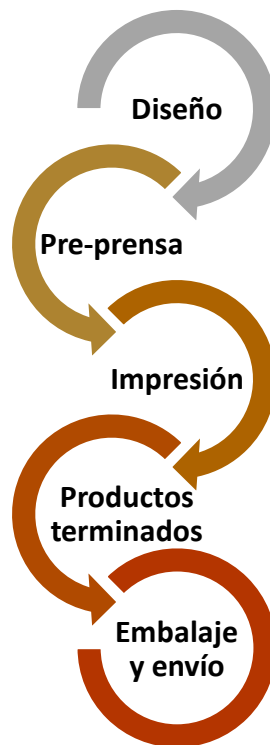
- **Respeto.** –Respeto con los clientes internos y externos para que exista un ambiente de cordialidad entre las áreas la cual refleje en la calidad de servicio.
- **Compromiso.** –La empresa presenta el compromiso de satisfacer al cliente con la entrega de un producto de calidad la cual cubra sus expectativas, con relación a la competencia.
- **Comunicación.** – La comunicación es la parte principal del desempeño del área administrativa y operativa, la cual permitirá evitar problemas dentro del área de producción.
- **Liderazgo.** – Contar con un personal que sea capaz de tomar las decisiones de forma directa si es caso para mejorar la atención del servicio o la producción para obtener un producto de calidad.
- **Trabajo en equipo.** – A través de un trabajo en conjunto con el área administrativa y operativa idónea permitirá brindar un producto y servicio de calidad mejorando el posicionamiento en el mercado.
- **Diferenciación.** - Servicios que aporten y agreguen valor a la impresión.
- **Servicio.** - Compromiso y asesoría en soluciones de comunicación gráfica.

- **Clientes.** -Tenemos el gusto de trabajar con prestigiosas marcas de distintas industrias que han depositado su confianza en nosotros.
- **Filosofía de trabajo.** Creemos firmemente que el trabajo conjunto con nuestros clientes y colaboradores da mejores resultados (GRUPO IMPRESOR , 2019).

**Observación:** De esta manera la filosofía corporativa para la empresa GRUPO IMPRESOR, se ha convertido en un factor de cumplimiento eficiente de cada proceso productivo con el objetivo de satisfacer las exigencias del mercado gráfico.

### 1.6 Cadena productiva de la empresa GRUPO IMPRESOR

La empresa dentro del proceso productivo, maneja la siguiente cadena, la cual a permitido obtener productos de calidad.



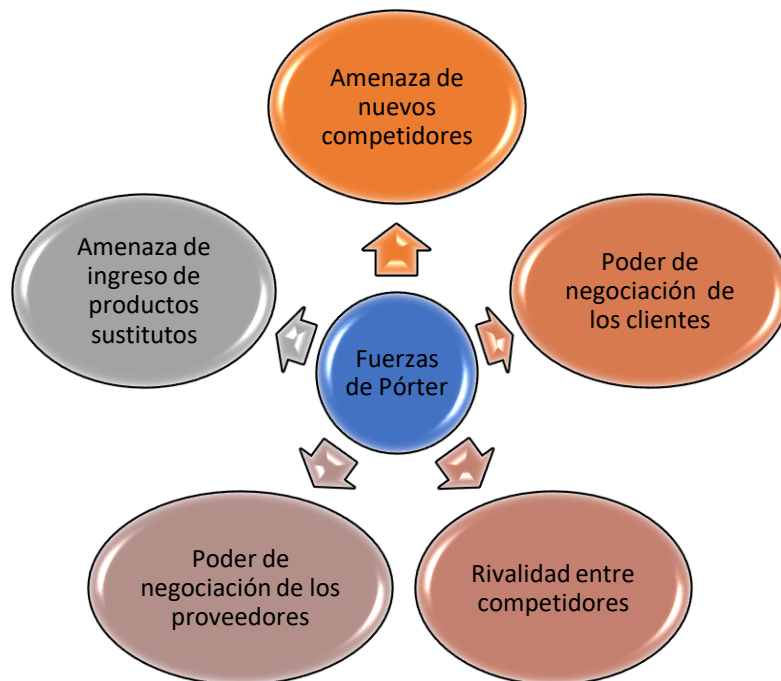
**Figura N° 3 Cadena productiva empresa GRUPO IMPRESOR**

**Observación:** Las principales actividades productivas que realiza la organización, es el diseño, pre-prensa, impresión, productos terminados y el embalaje y envío. Para el cumplimiento de los procesos se cuenta con un personal capacitado y calificado para cada puesto.

## 1.7 Microentorno

El microentorno se define como todas aquellas “fuerzas que se encuentra cercano a la compañía, e influyen de manera directa a poder satisfacer las exigencias de los clientes potenciales del mercado objetivo” (Kotler, 2012, pág. 68).

Es importante también, analizar el macroentorno mediante las fuerzas de Porter, las cuales permitirá identificar oportunidades y amenazas que presenta la organización dentro del entorno del mercado objetivo



**Figura N° 4 Fuerzas de Porter**

Fuente: (Porter , 2010)

### **1.7.1 Amenaza de nuevos competidores**

Se define a la amenaza de nuevos competidores, “como la dificultad de entrar en un mercado ya establecido, lo que ocasiona que exista menos probabilidades de triunfar, todo ello se enmarca de acuerdo a la industria, también puede estar enmarcado con la tecnología, restricciones legales o influida por la alta inversión” (Martínez, 2011, pág. 41).

La amenaza de nuevos competidores dentro del sector de la industria gráfica se convierte en una oportunidad para la empresa GRUPO IMPRESOR, esto encaminado que al existir una competencia leal, se puede competir mejorando los procesos productivos y de servicio, para de esta manera diferenciar y poder cubrir las expectativas de los clientes y lograr el desarrollo del sector industrial gráfico.

### **1.7.2 Poder de negociación de los clientes**

Al hablar del poder de negociación de los clientes “se hace referencia a la influencia que podrán ejercer sobre la organización para conseguir el producto de mayor calidad, el mejor servicio al cliente, y a precios más bajos del mercado (Martínez, 2011, pág. 42).

La negociación de los clientes se convierte en parte primordial para cualquier organización, en base a ello se presenta ingresos económicos para su sostenibilidad, la empresa GRUPO IMPRESOR, cuenta con clientes potenciales que a permitido incrementar sus ventas y su sostenibilidad dentro de un mercado altamente competitivo, en la siguiente tabla se aprecia los principales clientes.

**Tabla N.- 6 clientes de la empresa GRUPO IMPRESOR**

N°	CLIENTES DE LA EMPRESA GRUPO IMPRESOR
1	Otecel
2	DIRECTV
3	Multicines
4	Aglomerados Cotopaxi
5	Chaide Chaide
6	Dominos
7	Pizzería El Hornero
8	Decamerón
9	HH Global
10	Buena Vista
11	Productos Avon
12	Productos Familia Sancela
13	Freshii
14	Magioracom
15	Costecam
16	Fybeca
17	Educatemas
18	KFC
19	PLM
20	Panalpina

Fuente: (GRUPO IMPRESOR , 2019)

**Observación:** La empresa GRUPO IMPRESOR, cuenta con clientes reconocidos dentro del mercado objetivo, por lo que el producto que brinda es eficiente para cubrir sus expectativas dentro al mercado que desean posicionar.

### 1.7.3 Rivalidad entre competidores

Dentro de la rivalidad entre competidores, se habla de la “industria la cual toma forma cuando se puede posicionar dentro del mercado objetivo, a través de la utilización de diversas tácticas” (Kotler, 2012, pág. 72).

Toda industria presenta una rivalidad alta entre competidores, la cual hace que se mejore en procesos productivos y de servicio, sin embargo, existen empresas que no juegan de manera

leal, por lo que, afectan al desarrollo del sector. En la siguiente tabla se determina las principales empresas competidoras.

**Tabla N.- 7 Principales competidores**

N°	EMPRESAS
1	OFFSET COLOR
2	IMPRESIONES INDUSTRIA GRÁFICA
3	GRÁFICAS MODELO
4	ARTES GRÁFICAS SENEFELDER
5	GRAFIMPAC S.A
6	IMPRESA MARISCAL
7	GRÁFICAS ANDINA
8	IMPRIMAX

**Fuente:** (Superintendencia de Compañías, 2019)

**Observación:** Son empresas que se encuentran posicionadas y reconocidas dentro del mercado del Distrito Metropolitano de Quito.

#### **1.7.4 Poder de negociación de los proveedores**

Al hablar del poder de negociación de los proveedores, “se relaciona con la fuerza de un poder, es decir que al necesitar de materias primas para realizar el producto surge una necesidad de relación comprador- vendedor” (Martínez, 2011, pág. 44).

La negociación con los proveedores para la empresa GRUPO IMPRESOR, se convierte en una oportunidad, debido a que cuenta con una variedad alta de organizaciones que presta este servicio, en la que se puede negociar precio, tiempos de entrega y plazos de pago, facilitando a la organización su manejo económico, en la siguiente tabla se aprecia los principales proveedores.

**Tabla N.- 8 Empresas proveedoras**

N°	EMPRESAS PROVEEDORES
1	Papelesa
2	Dispapeles
3	Matallana
4	Graphic Source
5	Global Grafic
6	Heidelberg
7	Arte papel

**Fuente:** (GRUPO IMPRESOR , 2019)

### **1.7.5 Amenaza de ingresos de productos sustitutos**

Al hablar de la amenaza de productos sustitutos, se define que es “generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante, refiriéndose al precio y a las características que deben ser únicas” (Martínez, 2011, pág. 47).

Todo producto o servicio presenta uno o varios productos sustitutos que afecta al desarrollo de la organización, sin embargo, para la empresa GRUPO IMPRESOR al brindar un producto servicio de comunicación gráfica se convierte en una oportunidad, debido a la calidad que presenta para cubrir las expectativas de los clientes y, en base a ello lograr una fidelidad para su crecimiento económico dentro del mercado objetivo

### **1.8 Matriz FODA**

Se define a la Matriz FODA como una herramienta de estudio de los factores externos e internos que rodean a la organización, en la que se determina elementos “críticos positivos como son las fortalezas y oportunidades, las cuales se puede aprovechar, y también factores negativos como amenazas y debilidades, que pueden afectar el desarrollo de una organización dentro del aspecto altamente competitivo” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 165).

La matriz FODA, permite analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la organización dentro del mercado objetivo al que esta direccionado el servicio de la empresa GRUPO IMPRESOR, en base a ello poder determinar estrategias para contrarrestar las debilidades y, poder competir con el desarrollo económico de la entidad , con el objetivo de permanecer dentro del mercado.

**Tabla N.- 9 Matriz FODA**

	<b>POSITIVAS</b>	<b>NEGATIVAS</b>
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>INTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer la infraestructura y cultura organizacional bien definida.</li> <li>• Contar con el top 20 de clientes empresariales.</li> <li>• Estar ubicados en un sector estratégico.</li> <li>• Contar con el recurso humano calificado y con experiencia en la industria gráfica.</li> <li>• Diversificación de la cartera de productos.</li> <li>• El mercado actual demanda y tiene la necesidad sobre el producto.</li> <li>• Precios competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficiente proceso de gestión comercial.</li> <li>• Falta de recursos económicos para realizar nuevas inversiones.</li> <li>• Carencia de innovación en equipo y maquinaria tecnológica.</li> <li>• Concentración de ventas en pocos clientes.</li> <li>• Ineficiente servicio post venta al cliente.</li> <li>• Incumplimiento de tiempos de entrega.</li> <li>• Políticas, normas y objetivos no están bien difundidos y/o controlados.</li> <li>• Descontento de los clientes por inadecuada atención y contestación a un requerimiento.</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>EXTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución continúa del sector de la industria gráfica.</li> <li>• Contar con tecnología avanzada para el proceso de producción de la industria gráfica.</li> <li>• Apoyo de la Asociación de Industrias Gráficas de Pichincha.</li> <li>• Se mantiene buena relación con las empresas proveedoras de materia prima e insumos.</li> <li>• Utilización de nuevos medios de difusión, como: redes sociales, ads-words, artes digitales, páginas web, entre otros.</li> <li>• Calidad y segmentación de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas gubernamentales que afecta la importación de maquinaria para la industria gráfica.</li> <li>• Existencia de productos sustitutos.</li> <li>• Creación de nuevas empresas que oferten los mismos o similares productos a menor costo.</li> <li>• Competencia desleal y agresiva.</li> <li>• Cambios en la política económica del país, a nivel arancelario, permisos y tributos.</li> <li>• Los abastecedores de materia prima e insumos que no cumplen los acuerdos.</li> </ul>

**Fuente:** (GRUPO IMPRESOR , 2019)

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO

#### 2.1 Segmentación del mercado

Al hablar de la segmentación de mercado se define al conjunto de todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor (Landívar, 2014, pág. 11). La segmentación de los mercados B2B es aquella estrategia que se desarrolla entre negocios o empresas, con intercambio de bienes y servicios. (Paredes & Cardona, 2014) En el trabajo de investigación se considera en el segmento de mercado, a las empresas de la industria gráfica de la ciudad de Quito, puesto que las identificaremos bajo los siguientes criterios.

**Tabla N.- 10 Segmentación del mercado B2B**

<b>Segmentación</b>	<b>Criterios de segmentación</b>
<b>Demográfica</b>	Tipo de industria Tamaño de empresa Ubicación geográfica del cliente
<b>Enfoque de compra</b>	Organización de la función de compras de la empresa Estructuras de poder Políticas generales de compras Criterios de compra
<b>Características personales</b>	Educación Experiencia en compras Beneficios buscados Riesgo percibido
<b>Factores situacionales</b>	Urgencia para el cumplimiento de compra Aplicación del producto Tamaño de la orden de compra

Fuente: (Landívar, 2014, pág. 89)

Dentro del proyecto de reestructuración del proceso comercial de la empresa GRUPO IMPRESO, se encuentra segmentado bajo los siguientes parámetros.

### 2.1.1 Segmentación Demográfica

El mercado objetivo de la empresa GRUPO IMPRESOR, de manera demográfica se encuentra segmentado de la siguiente manera.

**Tabla N.- 11 Segmentación Demográfica**

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACION</b>	<b>SEGMENTOS</b>
Tipo de industria	Salud Belleza Editorial Alimentos
Tamaño de empresa	Medianas y Grandes
Ubicación geográfica del cliente	Pichincha

**Fuente:** (Landívar, 2014, pág. 89)

### 2.1.2 Segmentación Enfoque de compra

Para el enfoque de compra contemplaremos lo siguiente:

**Tabla N.- 12 Enfoque de compra**

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACION</b>	<b>SEGMENTO</b>
Organización de la función de compras de la empresa	Claras y definidas.
Estructuras de poder	Estructura formal guiada por un organigrama.
Políticas generales de compras	Transparentes.
Criterios de compra	Determinados.

**Fuente:** (Landívar, 2014, pág. 89)

### 2.1.3 Segmentación Características Personales

En la que consideraremos lo siguiente:

**Tabla N.- 13 Segmentación Características personales**

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACION</b>	<b>SEGMENTOS</b>
Educación	De tercer nivel.
Experiencia en compras	Si.
Beneficio buscado	Ganar – Ganar.
Riesgo percibido	Fidelidad.

Fuente: (Landívar, 2014, pág. 89)

### 2.1.4 Segmentación Variables Operativas

**Tabla N.- 14 Variables Operativas**

<b>CRITERIOS DE SEGMENTACION</b>	<b>SEGMENTOS</b>
Estatus de uso de producto y marca	Reconocidas en el mercado.
Capacidades y recursos del cliente	Óptimos.

Fuente: (Landívar, 2014, pág. 89)

### 2.1.5 Población

Para el estudio se considera a la población de 20 clientes potenciales (EMPRESAS) de GRUPO ÍMPRESOR, a los cuales se aplicará la herramienta de encuestas para conocer su satisfacción ante el uso del servicio de la organización.

**Observación:** Para conocer ciertos parámetros de la investigación de campo se seleccionará a 12 clientes que son parte principal para el desarrollo de la organización.

### 2.1.6 Muestreo no probabilístico

Tal como su nombre lo indica, la probabilidad de que cualquier miembro de la población sea escogido es desconocida, su selección es arbitraria ya que depende del juicio de la persona que realiza la investigación. Al contar con una población sumamente baja, no es necesario realizar el cálculo de la muestra, es decir que la encuesta se aplica a la totalidad.

### 2.2.7 Diseño de la encuesta

La encuesta estará direccionado a los clientes, es decir empresas que utilizan el servicio y productos de la organización.

#### Diseño de la encuesta

**Objetivo:** Conocer la perspectiva de los clientes en relación al servicio y producto que oferta la empresa GRUPO IMPRESOR en la actualidad.

**1. ¿Cuál de los siguientes servicios y productos usted utiliza más de la empresa GRUPO IMPRESOR?**

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| Impresiones publicitarias | <input type="checkbox"/> |
| Impresos editoriales      | <input type="checkbox"/> |
| Impresos de packaging     | <input type="checkbox"/> |
| Otros/ especifique        | <input type="checkbox"/> |

**2. ¿Hace que tiempo usted adquiere los productos de la empresa?**

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1 año           | <input type="checkbox"/> |
| 2 años a 5 años | <input type="checkbox"/> |
| 5 años a 8 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 8 años   | <input type="checkbox"/> |

**3. ¿En qué aspectos piensa usted que debería mejorar la empresa GRUPO IMPRESOR?**

- Calidad en la materia prima
- Brindar descuentos
- Alternativa en diseños
- Asesoría en el aspecto publicitario

**4. ¿Los pedidos de los productos que realiza, es entregado en el tiempo establecido y de acuerdo a lo solicitado?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

**5. ¿Qué cualidades usted toma en cuenta al solicitar un servicio?**

- Calidad
- Variedad
- Precio
- Diseños exclusivos

**6. ¿Le agradecería que la empresa GRUPO IMPRESOR, le asesore en los diseños de publicidad que desea emplear dentro de su organización?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

**7. ¿Los rangos de precios que maneja la empresa GRUPO IMPRESOR, son adecuados a los productos que entrega?**

Si

No

**8. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de nuevos productos y promociones?**

Redes sociales

Página web

Publicidad tradicional (hojas volantes, trípticos).

**9. ¿Le agradecería que un asesor de ventas, visite de manera frecuente para asesorar sobre nuevos diseños o maneras de manejar publicidad?**

Siempre

Casi siempre

A veces

Casi nunca

Nunca

**Muchas gracias por su colaboración**

## 2.3 Análisis e interpretación de Resultados

### 1. ¿Cuál de los siguientes servicios y productos usted utiliza más de la empresa GRUPO IMPRESOR?

Tabla N.- 15 Pregunta 1

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Impresiones publicomerciales	15	75
Impresos editoriales	2	10
Impresos de packaging	3	15
Otros/ especifique	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

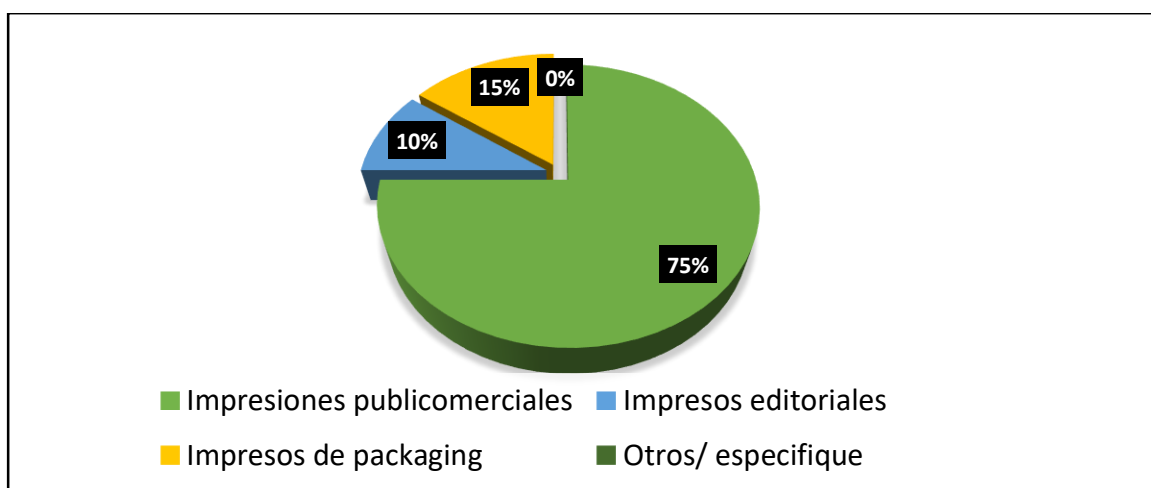


Figura N° 5 Pregunta 1

### Análisis

Dentro de la pregunta planteada en la investigación de campo, se pudo constatar que el servicio más utilizado por parte de los clientes potenciales, es el producto de Impresiones publicomerciales con el 75%, seguido por impresos de packaging con el 15% de esta manera se tiene un panorama claro sobre de la demanda del producto.

## 2. ¿Hace que tiempo usted adquiere los productos de la empresa?

Tabla N.- 16 Pregunta 2

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
1 año	3	15
2 años a 5 años	10	50
5 años a 8 años	5	25
Más de 8 años	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

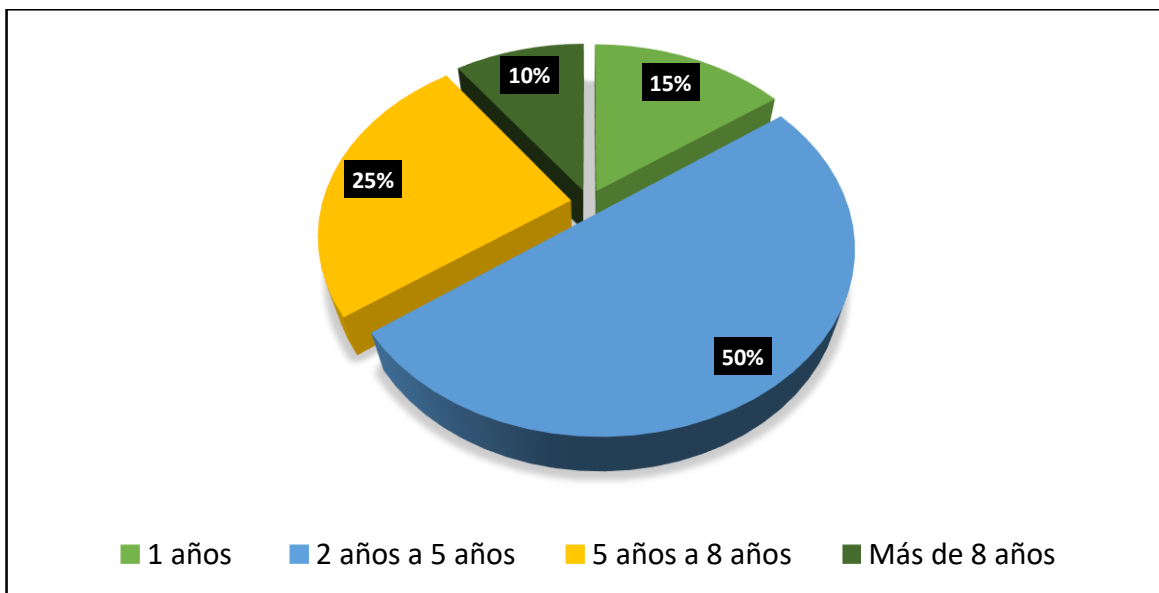


Figura N° 6 Pregunta 2

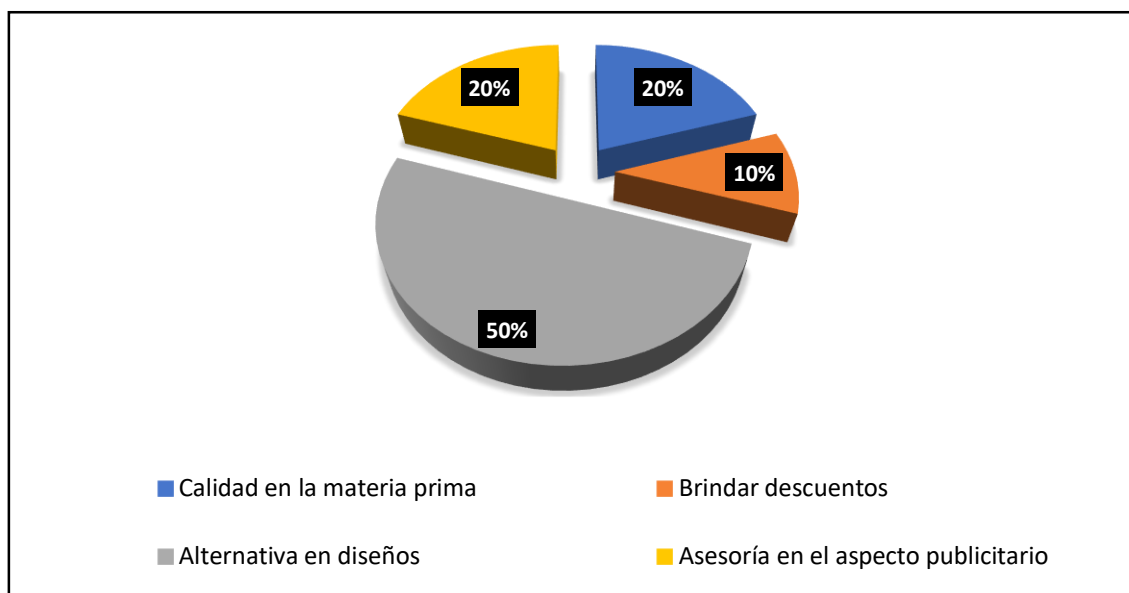
### Análisis

Dentro de la investigación de campo en relación al tiempo que ya utiliza los productos de la empresa el 50% da conocer de 2 años a 5 años seguido con el 25% de 5 años a 8 años y, con más de 8 años el 10%, panorama que permite tener claro que la mayoría de los clientes potenciales tienen preferencia por la organización.

**3. ¿En qué aspectos piensa usted que debería mejorar la empresa GRUPO IMPRESOR?**

**Tabla N.- 17 Pregunta 3**

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Calidad en la materia prima	5	25
Brindar descuentos	1	5
Alternativa en diseños	9	45
Asesoría en el aspecto publicitario	5	25
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Figura N° 7 Pregunta 3**

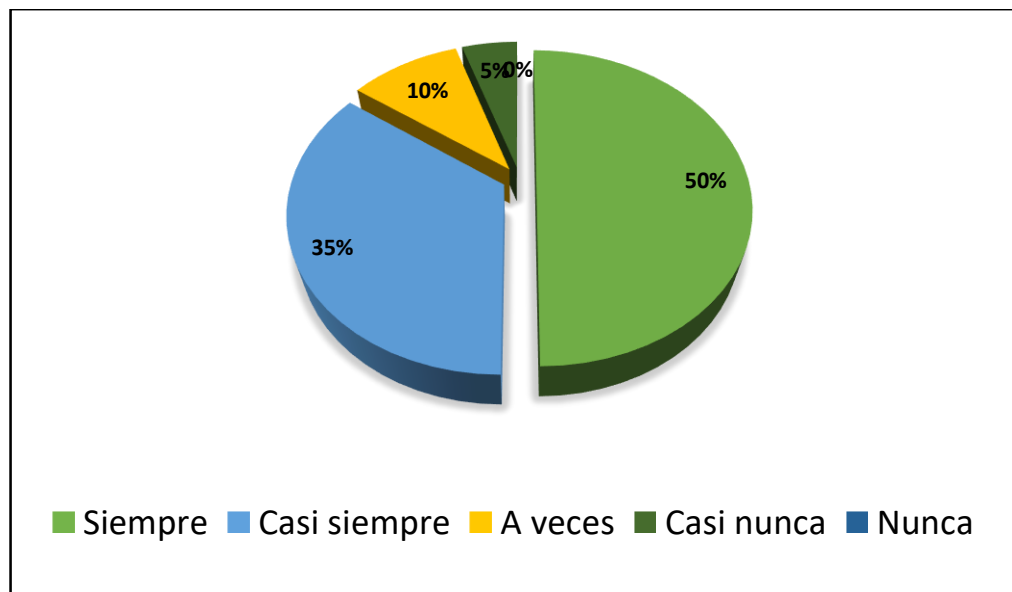
**Análisis**

En relación a la interrogante planteada qué aspectos piensa usted que debería mejorar la empresa GRUPO IMPRESOR, el 45% da conocer alternativa en diseños, seguido por calidad de materia prima y asesoría en el aspecto publicitario con el 25%, factor a tomar en cuenta para mejorar los servicios de la organización.

**4. ¿Los pedidos de los productos que realiza, es entregado en el tiempo establecido y de acuerdo a lo solicitado?**

**Tabla N.- 18 Pregunta 4**

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Siempre	10	50
Casi siempre	7	35
A veces	2	10
Casi nunca	1	5
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>



**Figura N° 8 Pregunta 4**

**Análisis**

A través de la investigación de campo planteada de los pedidos de los productos que realiza, es entregado en el tiempo establecido y de acuerdo a lo solicitado, el 50% de los clientes dan a conocer que siempre, sin embargo, el 35% casi siempre, aspectos a mejorar para poder generar una satisfacción total, la cual contribuirá a mejorar el posicionamiento dentro del mercado objetivo.

## 5. ¿Qué cualidades usted toma en cuenta al solicitar un servicio?

Tabla N.- 19 Pregunta 5

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Calidad	6	40
Variedad	5	30
Precio	8	25
Diseños exclusivos	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

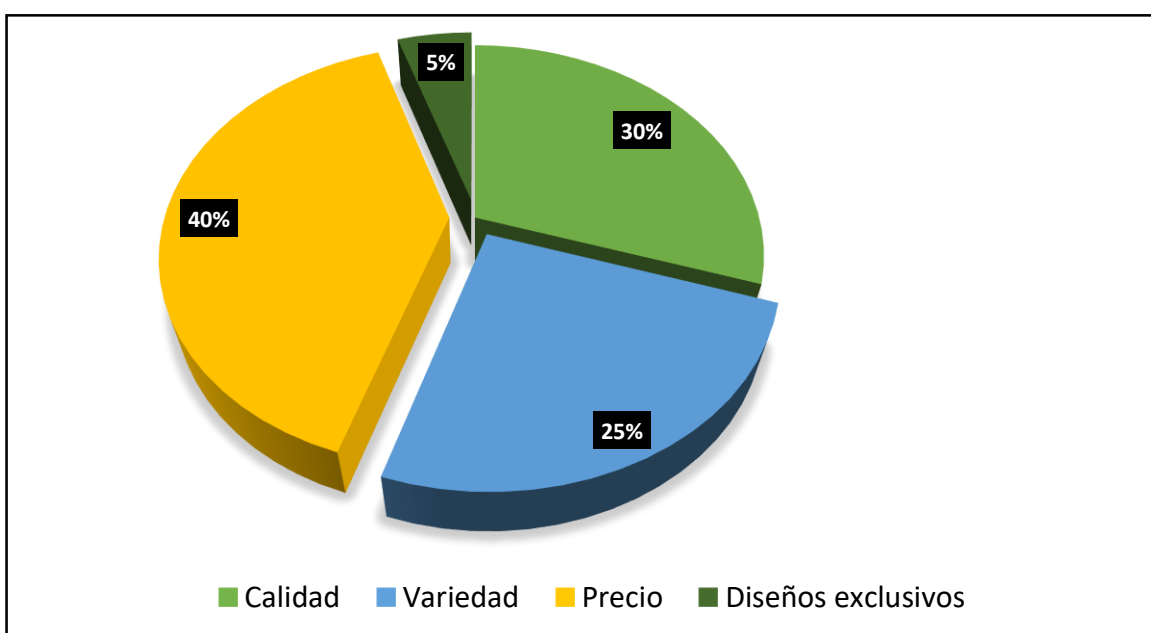


Figura N° 9 Pregunta 5

### Análisis

Mediante la investigación de campo, en relación a las cualidades que se toma en cuenta al solicitar un servicio, el 40% da conocer el precio seguido con el 30% la calidad, y en menores porcentajes con el 25% variedad y un 5% diseños exclusivos, factores que ha permitido posicionarse dentro de un mercado altamente competitivo.

6. ¿Le agradecería que la empresa GRUPO IMPRESOR, le asesore en los diseños de publicidad que desea emplear dentro de su organización?

Tabla N.- 20 Pregunta 6

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Siempre	12	60
Casi siempre	5	25
A veces	2	10
Casi nunca	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

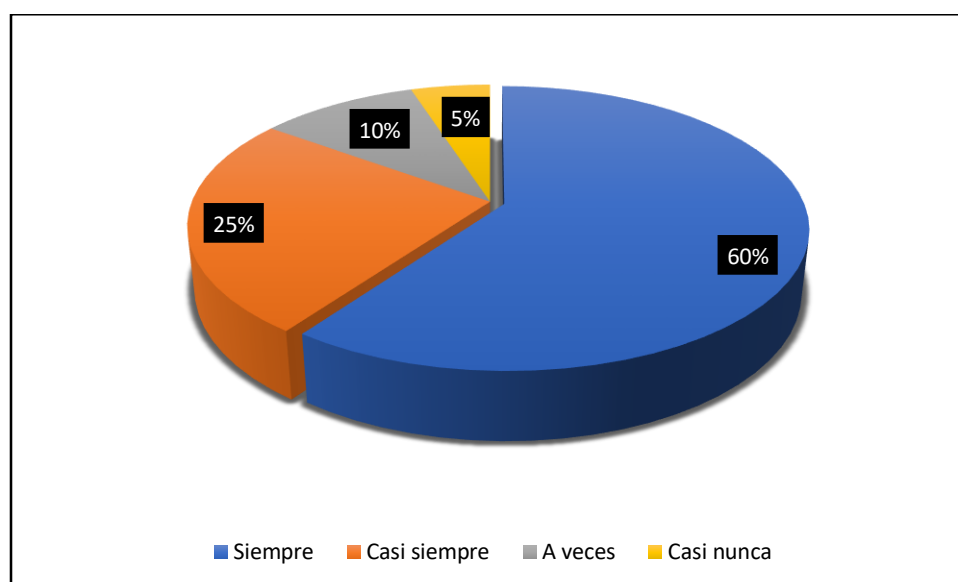


Figura N° 10 Pregunta 6

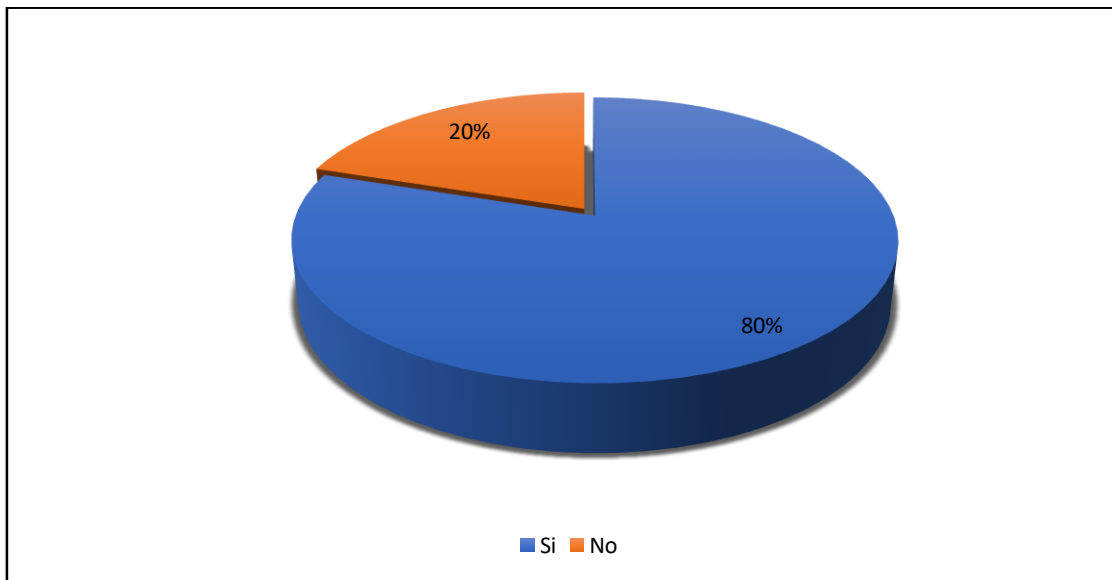
### Análisis

Mediante la investigación de campo planteada que si les agradecería que la empresa GRUPO IMPRESOR le asesore en los diseños de publicidad que desea emplear dentro de su organización, el resultado muestra que el 60% da conocer que siempre, seguido con el 25% casi siempre y, en menor porcentajes con el 10% a veces y un 5% menciona casi nunca, por lo que deberá tomar esta alternativa para contar con clientes satisfechos, que permita el desarrollo de la organización.

**7. ¿Los rangos de precios que maneja la empresa GRUPO IMPRESOR, son adecuados a los productos que entrega?**

**Tabla N.- 21 Pregunta 7**

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Si	16	80
No	4	20
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>



**Figura N° 11 Pregunta 7**

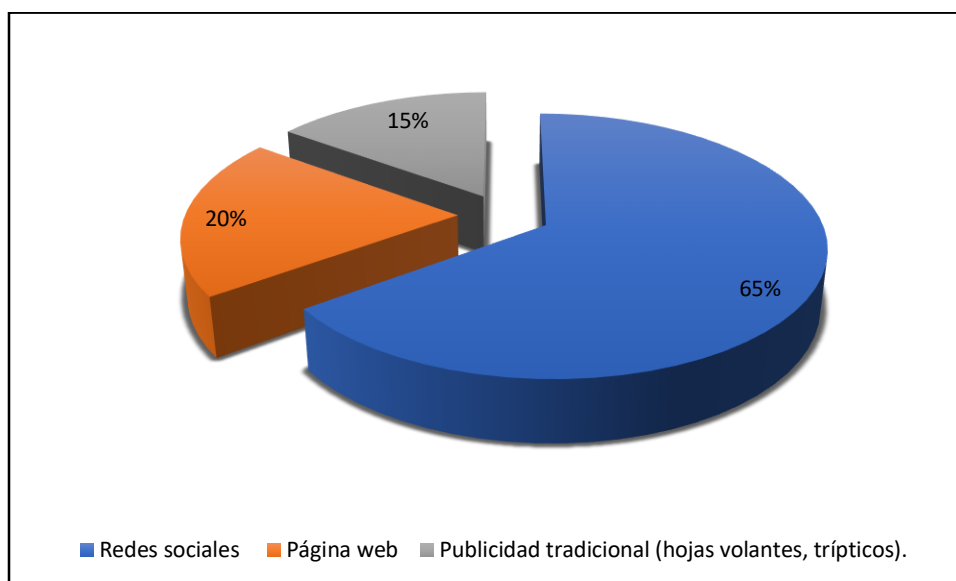
### **Análisis**

A través de la investigación de campo planteada según la interrogante los rangos de precios que maneja la empresa GRUPO IMPRESOR son adecuados a los productos que entrega, dan a conocer que si el 80%, sin embargo, existe un 20% que no, factor a tomar en cuenta para buscar una solución y mantener un cliente satisfecho en su totalidad.

**8. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de nuevos productos y promociones?**

**Tabla N.- 22 Pregunta 8**

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Redes sociales	13	65
Página web	4	20
Publicidad tradicional (hojas volantes, trípticos).	3	15
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>



**Figura N° 12 Pregunta 8**

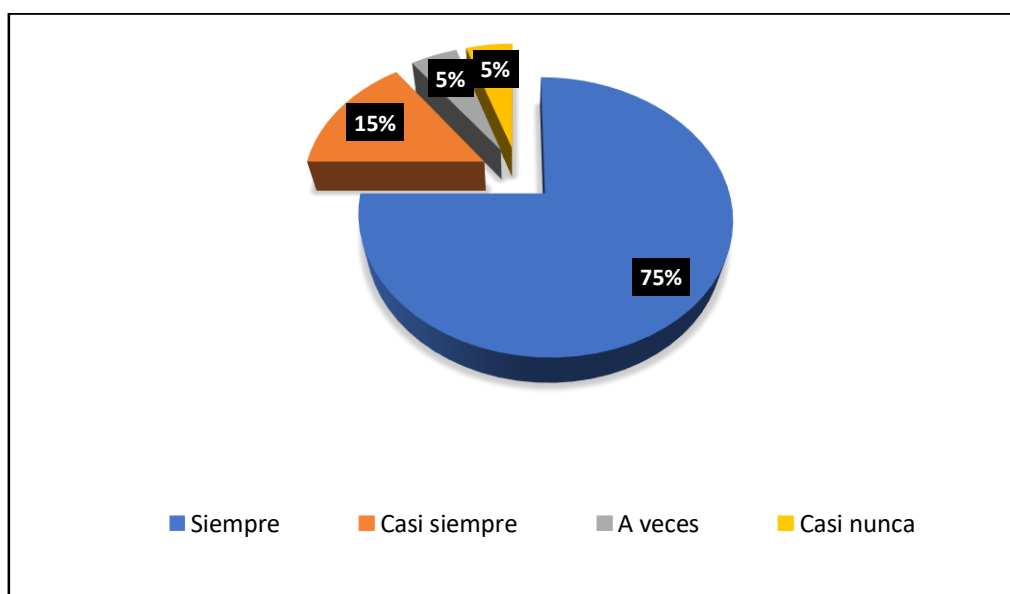
**Análisis**

Mediante la investigación de campo planteada, en relación a los medios le gustaría recibir información de nuevos productos y promociones, el 65% da conocer que mediante redes sociales, seguido con el 20% página web y publicidad tradicional, bajo esta perspectiva se tiene claro que se deberá mejorar las plataformas virtuales.

**9. ¿Le agradecería que un asesor de ventas, visite de manera frecuente para asesorar sobre nuevos diseños o maneras de manejar publicidad?**

**Tabla N.- 23 Pregunta 9**

VARIABLE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Siempre	15	50
Casi siempre	3	35
A veces	1	10
Casi nunca	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>



**Figura N° 13 Pregunta 9**

### **Análisis**

Mediante la investigación de campo en relación a la interrogante si les agradecería que un asesor de ventas le visite de manera frecuente para asesorar sobre nuevos diseños o maneras de manejar publicidad un porcentaje del 75% da a conocer que siempre, seguido con un 15% casi siempre, en menores porcentajes con el 5% a veces y casi nunca, aspecto que permitirá cubrir las expectativas de los clientes con la mejora continua del producto.

## 2. 4 Determinación de la participación del mercado

La participación de mercado se analiza con respecto a las ventas de las empresas del sector gráfico como son GRAFIMPAC S.A; GRÁFICAS MODELO y, la empresa GRUPO IMPRESOR (información obtenida de la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros), bajo esta perspectiva se define el nivel de participación dentro del mercado de la ciudad de Quito.



**Figura N° 14 Participación en el mercado**

**Observación:** La empresa que presenta mayor posicionamiento dentro de la industria gráfica es la organización GRAFICAS MODELO, posterior se encuentra la empresa GRUPO IMPRESOR, y con una participación más baja se encuentra GRAFIMPAC, S.A.

De esta manera surge la necesidad que la empresa GRUPO IMPRESOR plantee realizar una reestructura del plan comercial, el cual permitirá mejorar la participación dentro de la industria gráfica a través de la mejora de sus ingresos por ventas de los servicio y productos que está a disposición para el mercado objetivo.

### 2.4.1 Ventas de productos y servicios de la industria gráfica

La industria gráfica, ofrece un número amplio de productos y servicios, lo que ha facilitado a las empresas promocionar un producto o servicio, a través de publicidad llamativa que impacte a la mentalidad del cliente o consumidor, de esta manera en los siguientes ítems se detalla el tipo de producto que está a disposición dentro del mercado objetivo.

- ✓ Catálogos.
- ✓ Cuadernos
- ✓ Folletos.
- ✓ Revistas.
- ✓ Periódicos.
- ✓ Material P.O.P.
- ✓ Diseño de productos.
- ✓ Diseño mini vallas publicitarias.
- ✓ Informes corporativos.
- ✓ Empaques.
- ✓ Etiquetas.
- ✓ Papelería, etc.

### 2.5 Ventaja competitiva

La empresa GRUPO IMPRESOR, para presentar una ventaja competitiva empleará la estrategia de **diferenciación**; es decir generar acciones, para lograr contar con un servicio y productos únicos en la industria gráfica, conociendo y usando de manera eficiente los recursos de su cadena de valor, principalmente en sus actividades primarias. También identificando lo que los compradores perciben como importantes, permitiendo de esta manera incrementar sus ingresos, cubriendo las expectativas de los clientes en este tipo de servicio y producto que está a disposición del mercado.

## 2.6 Marketing

Se define al plan estratégico promocional, como el conjunto de elementos que está relacionada con las formas de comercializar o vender un producto o servicio, publicidad, promoción y relaciones públicas, para de esta manera generar un mensaje direccionado al cliente (Zorita, 2012, pág. 26).

El Marketing Mix contempla el estudio de las estrategias que la empresa mantiene analizando cuatro elementos básicos de su actividad: producto, precio, plaza, promoción y publicidad. Conceptos que se detallan en los siguientes ítems.

- **Producto.** - “Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades” (Muñiz, 2016, pág. 5).
- **Precio.** – El precio es la cantidad de dinero que un cliente o consumidor paga por un servicio o producto con el objetivo de cubrir una necesidad.
- **Plaza.** – La plaza se considera como el canal que facilita el traslado del producto o servicio, la misma que está direccionada para el cliente o consumidor final con el objetivo de cubrir una necesidad.
- **Promoción y publicidad.** - Se denomina al conjunto de acciones diversas de tipo comercial cuyo manejo se sitúa en el marco de una política general de marketing dirigida principalmente al reconocimiento de un producto o servicio.

Es importante implementar un plan de marketing, mismo que permitirá buscar estrategias, las cuales se enfocan a mejorar el servicio o producto, así como promocionar, para alcanzar mejores réditos económicos para la permanencia de la empresa dentro de un mercado.

## 2.7 Estrategias comerciales

Mediante la aplicación de las cuatro P de marketing, se definirán estrategias comerciales, las cuales permitirán mejorar el posicionamiento de la empresa dentro del mercado de la ciudad de Quito.

## 2.8 Estrategia de producto

**Objetivo:** Dar a conocer el servicio y producto, mediante relaciones directas, cumpliendo con las exigencias de los clientes potenciales.

**Tabla N.- 24 Estrategias de producto**

ESTRATEGIA	ACCIÓN	VENTAJAS	RESPONSABLES	TIEMPO
Relaciones directas con los clientes	<p>Re diseño de catálogo con los estándares actuales.</p> <p>Determinar los clientes frecuentes y no frecuentes.</p> <p>Enviar vía redes digitales publicidad y ofertas.</p>	<p>Hacer conocer el servicio y producto.</p> <p>Atraer nuevos clientes</p> <p>Motivar al cliente al consumo del producto</p>	Gerente Comercial	2 MESES
Realizar evaluaciones continuas a los clientes	<p>Elaborar formularios físicos y virtuales para evaluar el grado de satisfacción del producto y servicio.</p> <p>Colocar buzones de sugerencias y reclamos de manera física y virtual.</p>	Conocer las sugerencias de los clientes	Asistente comercial	3 MESES
Mejoramiento continuo de la calidad	Diseñar e implementar programas de capacitación en temas administrativos y atención al cliente	<p>Optimización de recursos.</p> <p>Resultados eficientes.</p> <p>Conocimientos actualizados.</p>	Gerente Comercial Asistente Comercial	3 MESES

# INTER MEDIOS

PRESUPUESTO No. 4272020

Señores: GRUPO IMPRESOR

Tenemos el agrado de cotizar el siguiente servicio publicitario

COT.	DETALLE	CANTIDAD	UNITARIO	P.TOTAL
	<b>Diseño y diagramacion de un catalogo</b> Incluye linea grafica personalizada 16 ilustraciones Diseño y diagramacion de 32 paginas de 20x20 cm. 2 impresiones fisicas y un archivo abierto y pdf	1	600,00	600,00
	<b>Servicio de Call Center</b> Contacto directo con clientes de bases de datos proporcionada por Grupo Impresor durante un mes laborable 4 horas diarias	1	300,00	300,00
	<b>Servicio de Mailing</b> Envio de publicidad y promociones via correo electronico a 5000 registros y validar correos recibidos durante 30 dias	1	150,00	150,00
	<b>Elaboracion de Formularios Fisicos y Virtuales</b> Diseño de Formulario de encuestas de satisfaccion del cliente Diseño de Formulario virtual para ser agregado a la pagina web y redes sociales de Grupo Impresor Diseño e Implementacion de un buzón virtual para quejas y sugerencias en la pagina web de Grupo Impresor	1 1 1	50,00 100,00 75,00	50,00 100,00 75,00
	<b>Programas de Capacitacion</b> Curso de Ofimatica y correcto uso de herramientas administrativas Curso para 5 personas, incluye material de apoyo y certificacion duracion 8 horas Curso de Atencion al cliente Curso para 3 personas, incluye material de apoyo y certificacion duracion 8 horas	5 3	250,00 280,00	1250,00 840,00

**VALOR TOTAL DE LA INVERSION 3365,00**

**Condiciones de la oferta:**

Los precios anteriores no incluyen el 12% del I.V.A.

GRACIAS POR CONFIAR EN NOSOTROS

Freddy Moreno  
INTERMEDIOS

## 2.9 Estrategias de precio

**Objetivo:** Contar con precios alternativos, para brindar al cliente varias opciones de compra, basados en diferentes materiales.

**Tabla N.- 25 Estrategias de precio**

ESTRATEGIA	ACCIÓN	VENTAJAS	RESPONSABLES	TIEMPO
El precio estará basado en el costo de producción, más el margen de utilidad.	<p>Determinación de costos fijos, variables y costos ocultos.</p> <p>Seleccionar proveedores de materia prima al menor precio.</p> <p>Precios especiales por altos volúmenes de compra.</p>	<p>Disminución de costos de producción.</p> <p>Incremento de la capacidad de producción.</p>	<p>Administrador</p> <p>Contabilidad</p> <p>Gerencia</p>	2 MESES
Implementar alternativas de pago.	<p>Negociación de pagos, de formas de pago con el cliente.</p> <p>Clasificar las ventas de acuerdo a la forma de pago (efectivo o crédito)</p>	Facilidades de pago	<p>Administrador</p> <p>Contabilidad</p> <p>Gerencia</p>	2 MESES

## 2.10 Estrategia de plaza

**Objetivo:** Lograr la entrega de los productos de manera oportuna, la misma que se ajuste a las necesidades de los clientes.

**Tabla N.- 26 Estrategias de plaza**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIÓN</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>
Utilizar un canal directo	Zonificación. Contacto directo con el cliente (vía mail, llamada telefónica o visita personal).	Sin intermediarios Se trabaja directamente con los clientes o potenciales clientes.	Jefe Comercial	2 MESES
Contar con personal de ventas (visitas directas a los clientes y clientes potenciales)	Incrementar la cartera de clientes.	Incrementar las ventas.	Departamento Comercial	4 MESES

### **2.11 Estrategias promoción y publicidad**

**Objetivo:** Implementar herramientas de publicidad y promoción para los clientes potenciales y de fidelización para los clientes actuales.

**Tabla N.- 27 Estrategia de promoción y publicidad**

ESTRATEGIA	ACCIÓN	VENTAJAS	RESPONSABLES	TIEMPO
Realizar publicidad en medios masivos.	Diseñar el formato de la publicidad con información del servicio y producto.  Contratos con medios publicitarios.	Conocimiento de la marca GRUPO IMPRESOR.	Administrador  Jefe Comercial	2 MESES
Actualización de la página web, nuevas ofertas de productos.	Contratar eventualmente un profesional para el rediseño de la página web y redes sociales.  Determinar el tipo de promociones que se describirán en la página y redes sociales  Controlar el número de clientes potenciales que visitan la página web y responder a sus requerimientos.	Mayor número de clientes Dar a conocer la marca y el servicio.	Jefe de sistemas	3 MESES
Descuentos especiales	Compras por volumen o anualizadas.  Del 5% al 10% de descuento.	Mayor acogida por parte de los clientes.	Jefe Comercial Gerencia	1 MES

## **CAPÍTULO III**

### **REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL EN LA EMPRESA GRUPO IMPRESOR**

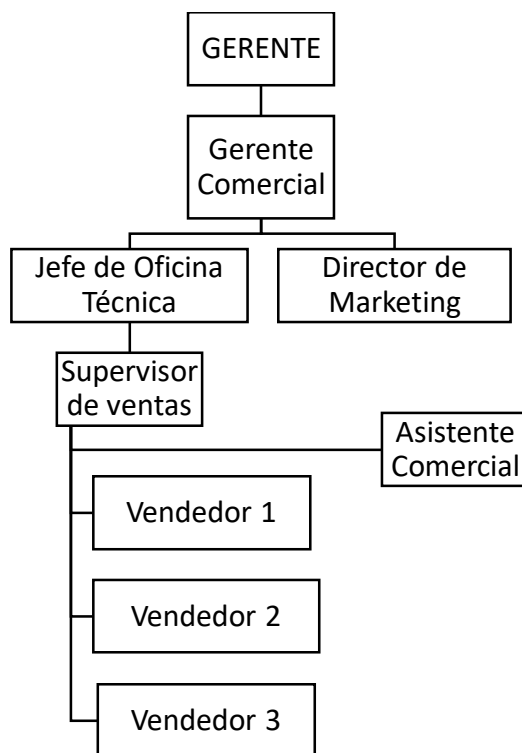
El proceso comercial estudia o diagnostica el entorno de la empresa dentro de su mercado objetivo, así como el análisis interno, en relación a estos factores se definen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización mediante la matriz FODA, a través de las cuales se puede plantear estrategias en beneficio al desarrollo y posicionamiento que se pretende alcanzar dentro de un mercado altamente competitivo.

De esta manera el autor Francés define a la estrategia como el conjunto de decisiones que permite mejorar la rentabilidad de una empresa u organización, misma que está relacionada con la filosofía organizacional en la que se define la misión, objetivos, metas que se alcanzará con la implementación de dichas estrategias (Francés, 2012, pág. 23). Bajo esta perspectiva es importante tomar en cuenta las siguientes pautas para plantear una estrategia que englobe la problemática de la organización.

- Enfocarse a la situación del problema central, es decir verificar las condiciones del mercado.
- Definir las acciones que respondan a la misión, visión y valores con los que deberá contar en un plan estratégico promocional.
- Definir los plazos para que exista continuidad en la ejecución de las estrategias propuestas.
- Buscar las formas de financiamiento para la aplicación de las estrategias en mejora de la empresa u organización.
- Las estrategias deben estar direccionadas a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento de los objetivos y metas que están enfocados en la visión de la empresa (Rovere, 2012, pág. 220).

### 3.1 Estructura organizacional propuesta

La estructura organizacional de la propuesta está enmarcada al proceso comercial, por lo que el cambio estructural se lo realizará en el área de ventas, como se refleja a continuación:



**Figura N° 15 Estructura organizacional propuesta**

**Observación:** De esta manera se contará con una Gerencia Comercial, un Jefe de Oficina Técnica, un Director de Marketing, Supervisor de ventas, Asistente Comercial y Vendedores; bajo este recurso humano se podrá mejorar los procesos comerciales que influyen en el mejoramiento del nivel de cartera de clientes.

### 3.2 Direccionamiento estratégico de la propuesta.

A través del direccionamiento estratégico de la propuesta, se restructurará la filosofía empresarial como misión, visión, valores y políticas a cumplir, a través de la cual se busca

mejorar el posicionamiento de la empresa dentro de un mercado altamente competitivo que existe en la actualidad.

### **Misión de la propuesta**

*Ofrecer productos de comunicación gráfica de alta calidad que cumplan las expectativas del mercado, contando con un recurso humano calificado y el uso de tecnología de punta, obteniendo un proceso productivo de calidad.*

### **Visión de la propuesta**

*Alcanzar un posicionamiento en el año 2024, ofreciendo un producto y servicio de calidad, a través de un manejo comercial eficiente, contando con un recurso humano calificado para cubrir las expectativas de los clientes actuales y potenciales.*

### **Valores de la propuesta área comercial**

- **Respeto-** Dentro del área comercial, el valor esencial es el respeto entre el equipo de trabajo.
- **Compromiso.** - De cada uno de los colaboradores del área comercial. Para de esta manera contribuir con el desarrollo de la empresa.
- **Trabajo en Equipo:** La distribución equitativa entre los trabajadores, permitirán realizar un trabajo eficiente y, en base a ello cumplir con los objetivos propuestos por parte del área.
- **Comunicación:** Dentro del área comercial la comunicación es esencial, para el trabajo en armonía.

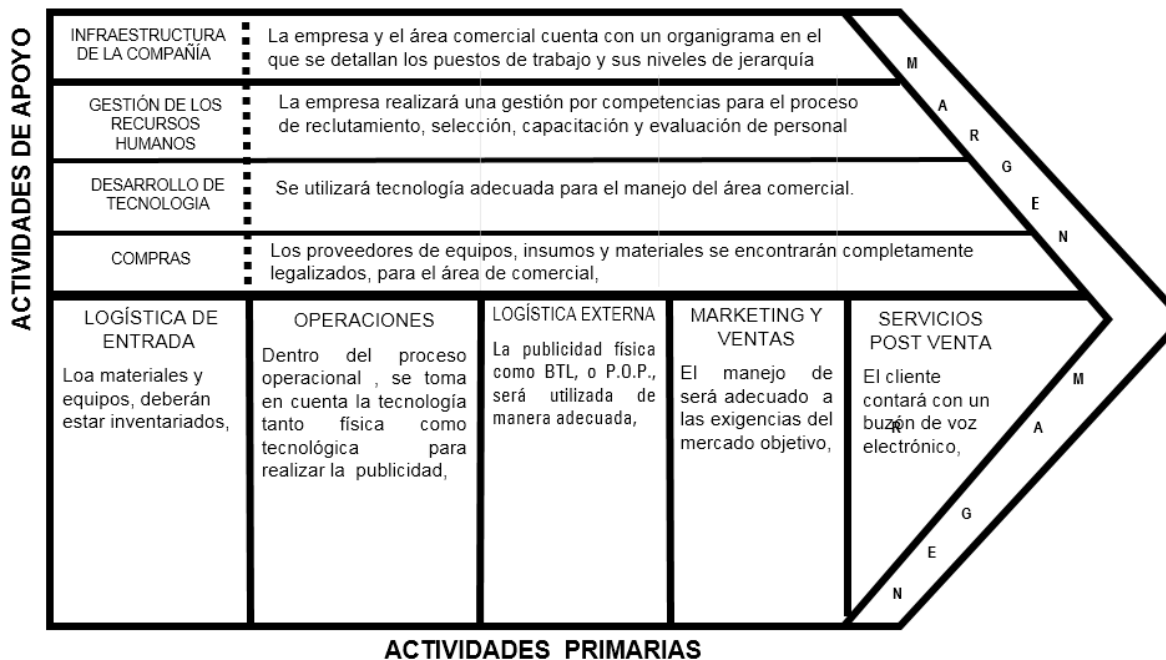
## **Políticas de la propuesta área comercial**

El área comercial, plantea manejar las siguientes políticas, las cuales permitirán cubrir las expectativas de la empresa.

- **Horarios laborales:** Los horarios de trabajo deberán ser cumplidos a cabalidad, para de esta manera no afectar el manejo interno del área comercial.
- **Uniformes de trabajo:** Es la identidad de la organización, por lo cual tienen que cuidar su imagen.
- **Permisos laborales:** Los permisos por fuerza mayor tienen que ser, estrictamente justificado de acuerdo a las exigencias del departamento de recursos humanos (código de trabajo).
- **Cumplimiento de metas:** Los trabajadores tienen que cumplir con los parámetros de ventas, para de esta manera alcanzar las metas propuestas por parte del área comercial.

### **3.3 Cadena de valor**

La cadena de valor permitirá describir el desarrollo de las actividades del área comercial, que se deberá cumplir, para mejorar el nivel de ventas, y en base a ello mejorar la rentabilidad de la organización.



**Figura N° 16 Cadena de valor**

**Observación:** Para que la empresa GRUPO IMPRESOR cuente con una ventaja competitiva frente a sus competidores, debe conocer muy bien su cadena de valor, ésta nos permite definir las actividades primarias y de apoyo con las que contará el área comercial y que permitirá desarrollarse de mejor manera brindando un servicio de ventas de calidad y como consecuencia atraer un mayor número de clientes. Es importante recalcar que para mejorar el servicio y los procesos de manera continua se deberá dar un seguimiento al cliente para atender sus recomendaciones y reclamos, y con ello poder mejorar los índices de satisfacción.

### 3.4 Funciones y responsabilidades

Es indispensable conocer las funciones y responsabilidades del recurso humano del área comercial, como se aprecia en las siguientes tablas.

**Tabla N.- 28 Funciones, Gerente Comercial**

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	Gerente Comercial
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente General
<b>SUPERVISA A</b>	Jefe de oficina Técnica Director de Marketing
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Persona encargada del manejo comercial de la empresa GRUPO IMPRESOR, misma que está a cargo del cumplimiento de las metas del área.	
<b>III FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toma las decisiones del área comercial.</li>   <li>✓ Realizar análisis de los indicadores de crecimiento de ventas.</li>   <li>✓ Implementación de estrategias de comerciales.</li>   <li>✓ Definir políticas, que este en beneficio del área comercial.</li>   <li>✓ Cumplir las metas de los ingresos económicos.</li> </ul>	
<b>IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Administración de empresas (especialidad marketing).
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares
<b>HABILIDADES</b>	Proactivo, liderazgo, trabajo en equipo.
<b>FORMACIÓN</b>	Cuarto nivel

**Tabla N.- 29 Funciones, Jefe de Oficina Técnica**

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	Jefe de Oficina Técnica
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente Comercial
<b>SUPERVISA A</b>	Supervisor de Ventas
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Es la persona encarga de la elaboración de presupuestos y negociaciones anuales.	
<b>III FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboración de presupuestos para los clientes.</li> <li>✓ Coordina tiempos de entrega de los productos junto con el área de producción.</li> <li>✓ Coordina con proveedores de terminados especiales.</li> </ul>	
<b>IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Administración de empresas (especialidad marketing)
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares
<b>HABILIDADES</b>	Proactivo, liderazgo, trabajo en equipo.
<b>FORMACIÓN</b>	Tercer nivel

**Tabla N.- 30 Funciones, Director de Marketing**

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	Director de Marketing
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente Comercial
<b>SUPERVISA A</b>	Ninguno
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Persona encargada, del manejo publicitario, así como los diseños para realizar la publicidad y promociones del producto y servicio.	
<b>III FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejar las herramientas publicitarias.</li> <li>✓ Definir el material físico a utilizar de acuerdo a la campaña.</li> <li>✓ Definir las estrategias del material publicitario.</li> <li>✓ Definir los canales publicitarios.</li> </ul>	
<b>IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Diseño gráfico.
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares
<b>HABILIDADES</b>	Proactivo, liderazgo, trabajo en equipo.
<b>FORMACIÓN</b>	Tercer nivel.


**Tabla N.- 31 Funciones, Supervisor de Ventas**

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	Supervisor de ventas
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente Comercial
<b>SUPERVISA A</b>	Vendedor
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Persona encargada de la supervisión y de las ventas.	
<b>III FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estar pendiente del cumplimiento, de las ventas.</li> <li>✓ Cumplir con las visitas necesarias de manera diaria.</li> <li>✓ Implementar herramientas para facilitar las ventas.</li> <li>✓ Realizar un cronograma de las actividades diarias.</li> <li>✓ Cubrir las rutas, establecidas de manera diaria.</li> </ul>	
<b>IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Administración de empresas (Especialidad marketing).
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares
<b>HABILIDADES</b>	Proactivo, liderazgo, trabajo en equipo.
<b>FORMACIÓN</b>	Tercer nivel

**Tabla N.- 32 Funciones vendedor**

<b>I. INFORMACIÓN BÁSICA</b>	
<b>PUESTO</b>	Vendedor
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Jefe de ventas
<b>SUPERVISA A</b>	Ninguno
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Persona encargada de realizar las ventas de la empresa GRUPO IMPRESOR.	
<b>III FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dar a conocer el servicio y producto que comercializa la organización.</li> <li>✓ Cumplir con el número de visitas de manera diaria.</li> <li>✓ Ofrecer alternativas del producto.</li> <li>✓ Buscar estrategias para cumplir con las metas diarias.</li> </ul>	
<b>IV REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Administración de empresas / carreras a fines
<b>EXPERIENCIA</b>	Dos años en cargos similares
<b>HABILIDADES</b>	Proactivo, liderazgo, trabajo en equipo.
<b>FORMACIÓN</b>	Tercer nivel o cuarto nivel


### 3.5 Manual de procedimientos para el área comercial

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA COMERCIAL</b>		
<b>Empresa: GRUPO IMPRESOR</b>	<b>Área: Comercial</b>	
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Página</b>	
<b>Código:</b>		

#### Contenido

1. Área de aplicación
2. Objetivo
3. Alcance
4. Definiciones
5. Responsabilidad
6. Flujogramas

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA COMERCIAL</b>		
<b>Empresa: GRUPO IMPRESOR</b>	<b>Área: Comercial</b>	
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Página</b>	
<b>Código:</b>		

## 1. Área aplicación

El manual de procedimientos, se aplicará al área comercial de la empresa GRUPO IMPRESOR.

## 2. Objetivo

Diseñar un manual de procedimientos, del área comercial, para mejorar la gestión de ventas e incrementar su rentabilidad.


## 3. Alcance

El manual de procedimientos se lo realizará para el área comercial de la empresa GRUPO IMPRESOR.

## 4. Definiciones

**Manual.** – El manual es un instrumento, en el cual se detalla una información clara, sistemática y ordenada de un proceso de producción o servicio, tiene el objetivo de facilitar al recurso humano en los procesos de su labor diaria.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA COMERCIAL</b>		
<b>Empresa:</b> GRUPO IMPRESOR	<b>Área:</b> Comercial	
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Página</b>	
<b>Código:</b>		

### Ventajas de un manual de procedimientos

- Se describe de manera detallada y ordenada el proceso.
- Es una guía de trabajo (facilita la labor diaria).
- Se presenta una visión más clara de la empresa.


### 5. Responsabilidad

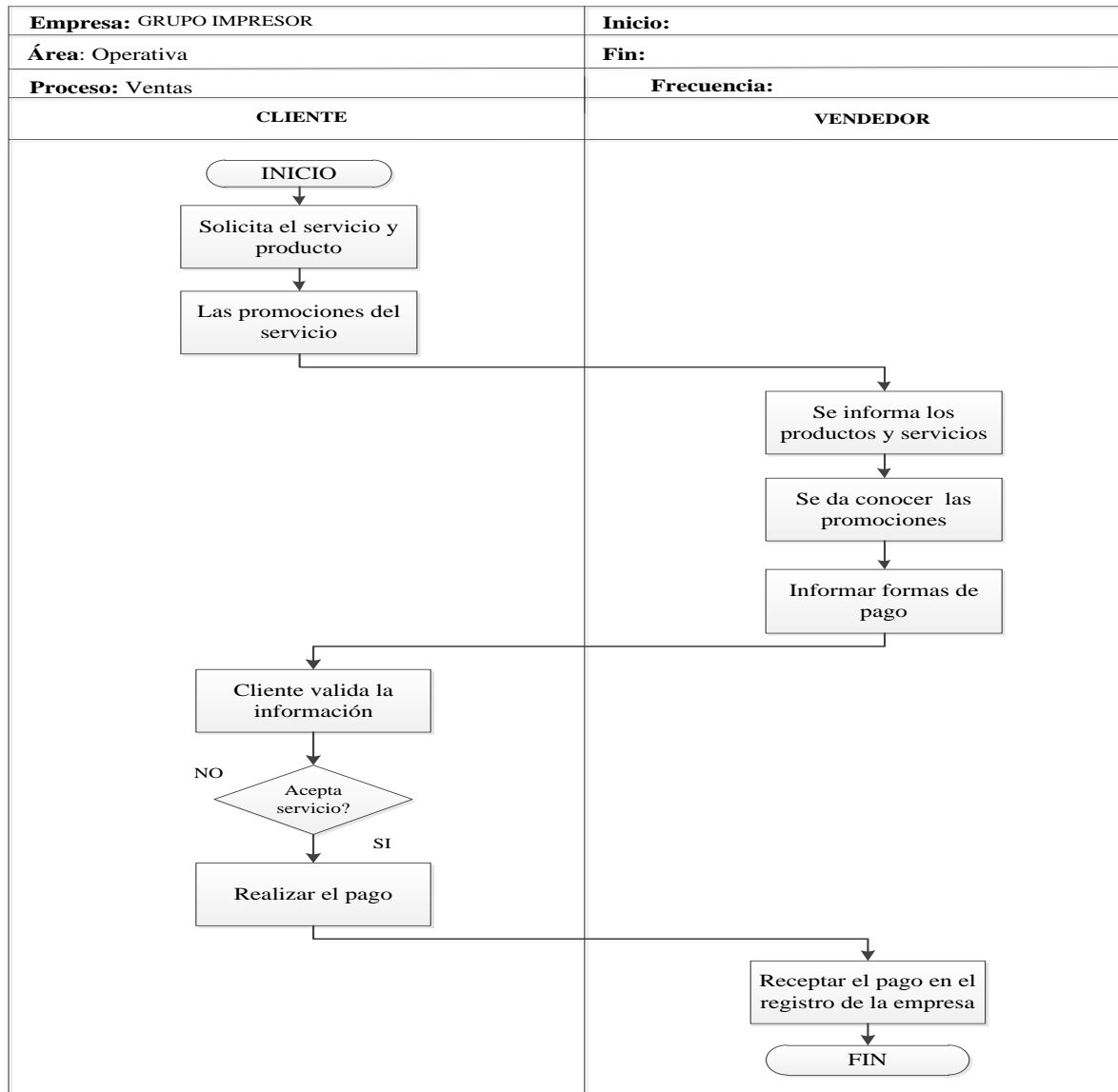
- **Gerente general:** Es la persona encargada de tomar la decisión para implementar el manual del procedimiento para el área comercial.
- **Coordinador del área comercial:** Definir el tiempo para la capacitación del manual de procedimientos a implementar.

### 6. Flujogramas

El diagrama de flujo, es una representación gráfica de los procesos de una actividad de un servicio o producto.

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA COMERCIAL</b>		
<b>Empresa:</b> GRUPO IMPRESOR	<b>Área:</b> Comercial	
<b>Fecha de aprobación:</b>	<b>Página</b>	
<b>Código:</b>		



**Figura N° 17 Flujograma de ventas**

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

### **3.6 Estrategias de marketing**

La estrategia de marketing es el instrumento que permite determinar las acciones y tácticas estratégicas que contribuyen en el cumplimiento de un objetivo, a través de la contestación de preguntas claves como: ¿Quiénes somos?, ¿Dónde nos encontramos?, ¿Dónde queremos llegar? y ¿Cómo lo conseguiremos?, cuestiones que están enfocadas a la definición de la misión o propósito de la entidad (Rodríguez, 2011, pág. 58).

En otras palabras, se puede decir que las estrategias de marketing son un eje fundamental para la empresa, debido a que establece el direccionar de la empresa hacia el cumplimiento de objetivos, bajo este criterio se plantean los siguientes ítems que validan las estrategias que fueron planteadas de acuerdo a la necesidad del área comercial.

- Relaciones directas con los clientes.
- Realizar evaluaciones continuas a los clientes.
- Mejoramiento continuo de la calidad.
- El precio estará basado en el costo de producción, más un margen de utilidad.
- Utilizar un canal directo.
- Contar con personal de ventas (visitas directas a los clientes).
- Realizar publicidad en medios masivos.
- Actualización de la página web, nuevas ofertas de productos.
- Descuentos especiales.

### **3.7 Mapa estratégico**

En la siguiente figura se aprecia el mapa estratégico que manejará la empresa GRUPO IMPRESOR.

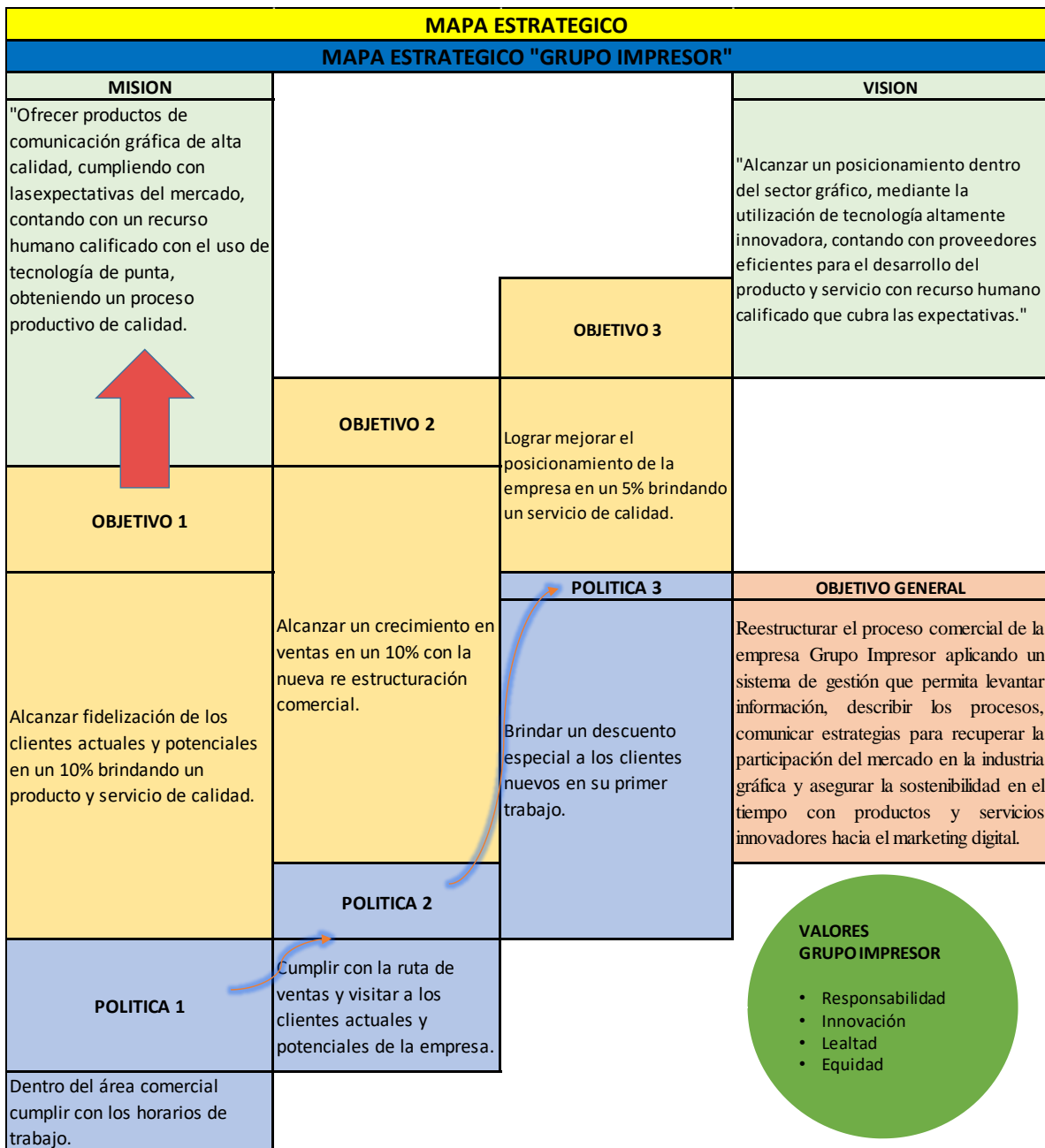


Figura N° 18 Mapa estratégico

### 3.8 Control financiero con y sin la reestructuración

El control financiero permitirá analizar si la implementación de un mejoramiento en el área comercial incrementará las ventas.

#### 3.8.1 Estado de resultados sin propuesta

En la siguiente tabla se aprecia el estado de resultados sin propuesta en la que se presenta una utilidad de 4.192,91

**Tabla N.- 33 Estado de resultados sin propuesta**

	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO 1 SIN PROPUESTA</b>
	Ingresos por ventas	2.213.800,40
( - )	Costos de Ventas	1.250.300,50
<b>( = )</b>	<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>963.499,90</b>
( - )	Gastos de Ventas	302.154,00
<b>( = )</b>	<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	<b>661.345,90</b>
( - )	Gastos Administrativos	485.254,00
<b>( = )</b>	<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>176.091,90</b>
( - )	Gastos Financieros	169.767,75
<b>( = )</b>	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	<b>6.324,15</b>
( - )	- 15% de Participación Trabajadores	948,62
<b>( = )</b>	<b>UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS</b>	<b>5.375,53</b>
( - )	22 % Impuesto a la Renta	1.182,62
<b>( = )</b>	<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>4.192,91</b>

**Observación:** Como se aprecia la utilidad es nula y lo que se requiere es mejorar y aplicar un plan financiero comercial auditado, donde se prioricen gastos.

### 3.8.2 Estado de resultados con propuesta

El estado de resultados con la propuesta, permitirá mejorar las utilidades, en el transcurso de los años proyectados, con la restructuración del proceso comercial de la empresa GRUPO IMPRESOR.

**Tabla N.- 34 Estado de resultados con propuesta**

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	\$2.213.800,40	\$2.435.180,44	\$2.678.698,48	\$2.946.568,33	\$3.241.225,17
- Costos de ventas	\$1.250.300,50	\$1.375.389,91	\$1.512.928,90	\$1.664.221,79	\$1.830.643,97
<b>UTILIDAD BRUTA DE VENTAS</b>	<b>\$963.499,90</b>	<b>\$1.059.790,53</b>	<b>\$1.165.769,58</b>	<b>\$1.282.346,54</b>	<b>\$1.410.581,19</b>
- Gastos de ventas	\$302.154,00	\$271.938,60	\$244.744,74	\$220.270,27	\$198.243,24
<b>UTILIDAD NETA EN VENTAS</b>	<b>\$661.345,90</b>	<b>\$787.851,93</b>	<b>\$921.024,84</b>	<b>\$1.062.076,27</b>	<b>\$1.212.337,95</b>
- Gastos administrativos	\$485.254,00	\$533.779,40	\$587.157,34	\$645.873,07	\$710.460,38
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$176.091,90</b>	<b>\$254.072,53</b>	<b>\$333.867,50</b>	<b>\$416.203,20</b>	<b>\$501.877,57</b>
- Gastos financieros	\$169.767,75	\$169.767,75	\$169.767,75	\$169.767,75	\$169.767,75
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES</b>	<b>\$6.324,15</b>	<b>\$84.304,78</b>	<b>\$164.099,75</b>	<b>\$246.435,45</b>	<b>\$332.109,82</b>
- 15% de Participación Trabajadores	\$948,62	\$12.645,72	\$24.614,96	\$36.965,32	\$49.816,47
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$5.375,53</b>	<b>\$71.659,06</b>	<b>\$139.484,79</b>	<b>\$209.470,13</b>	<b>\$282.293,35</b>
- 22% Impuesto a la Renta	\$1.182,62	\$15.764,99	\$30.686,65	\$46.083,43	\$62.104,54
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$4.192,91</b>	<b>\$55.894,07</b>	<b>\$108.798,13</b>	<b>\$163.386,70</b>	<b>\$220.188,81</b>

**Observación:** La inversión de la estrategia se realiza en el segundo año por lo que ya podemos constatar incremento en las utilidades.

### 3.8.3 Flujo de caja

A través del flujo de caja actualizado, permitirá calcular los indicadores financieros con el Valor Actual Neto (VAN), y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

**Tabla N.- 35 Flujo de caja**

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$2.213.800,40</b>	<b>\$2.435.180,44</b>	<b>\$2.678.698,48</b>	<b>\$2.946.568,33</b>	<b>\$3.241.225,17</b>
Recuperación por ventas		\$2.213.800,40	\$2.324.938,37	\$2.441.655,72	\$2.564.232,56	\$2.692.963,05
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>\$2.037.708,50</b>	<b>\$2.105.369,46</b>	<b>\$2.182.399,40</b>	<b>\$2.268.929,77</b>	<b>\$2.365.152,29</b>
Pago a proveedores		\$1.250.300,50	\$1.337.821,54	\$1.431.469,04	\$1.531.671,88	\$1.638.888,91
Gastos de ventas		\$302.154,00	\$271.938,60	\$244.744,74	\$220.270,27	\$198.243,24
Gastos de administración		\$485.254,00	\$495.609,32	\$506.185,62	\$516.987,62	\$528.020,14
<b>FLUJO OPERACIONAL (A - B)</b>		<b>\$176.091,90</b>	<b>\$329.810,98</b>	<b>\$496.299,08</b>	<b>\$677.638,57</b>	<b>\$876.072,88</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
Créditos a contratarse a largo plazo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Aportes de capital	\$ 3.365,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>\$171.898,99</b>	<b>\$201.801,30</b>	<b>\$232.392,37</b>	<b>\$263.918,62</b>	<b>\$296.650,64</b>
Pago de intereses		\$169.767,75	\$173.390,59	\$177.090,75	\$180.869,87	\$184.729,63
Pago de participación de utilidades trabajadores		\$948,62	\$12.645,72	\$24.614,96	\$36.965,32	\$49.816,47
Pago de impuestos		\$1.182,62	\$15.764,99	\$30.686,65	\$46.083,43	\$62.104,54
Capital de Trabajo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Adquisición de activos fijos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros egresos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)</b>		<b>-\$171.898,99</b>	<b>-\$201.801,30</b>	<b>-\$232.392,37</b>	<b>-\$263.918,62</b>	<b>-\$296.650,64</b>
<b>FLUJO NETO GENERADO (C - F)</b>		<b>\$4.192,91</b>	<b>\$128.009,68</b>	<b>\$263.906,72</b>	<b>\$413.719,95</b>	<b>\$579.422,24</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>		<b>\$0,00</b>	<b>\$4.192,91</b>	<b>\$132.202,59</b>	<b>\$396.109,31</b>	<b>\$809.829,26</b>
<b>SALDO FINAL DE CAJA (G + H)</b>	<b>\$ -3.365,00</b>	<b>\$4.192,91</b>	<b>\$132.202,59</b>	<b>\$396.109,31</b>	<b>\$809.829,26</b>	<b>\$1.389.251,50</b>

### 3.8.4 Indicadores financieros

#### a) Valor Actual Neto (VAN)

Para calcular el Valor Actual Neto (VAN), se utiliza la siguiente fórmula.

$$VAN = -I + \sum \frac{FNC}{(1+i)^n}$$

**Tabla N.- 36 Valor Actual Neto (VAN)**

AÑOS	FNC	(1+i)^n	VALOR ACTUAL
0	\$ -3.365,00		\$ -3.365,00
1	\$ 4.192,91	1,10	\$ 446,74
2	\$128.009,68	1,21	\$ 106.239,86
3	\$263.906,72	1,33	\$ 304.516,89
4	\$413.719,95	1,46	\$ 587.093,18
5	\$579.422,24	1,61	\$ 946.868,80
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.941.800,46</b>

**Tasa (TMAR): 10%**

**VAN: \$ 1.941.800,46**

**Observación:** Se presenta un resultado positivo de \$ 1.941.800,46 lo que demuestra que el proyecto es factible.

**b) Tasa Interna de Retorno (TIR)**

$$\text{TIR} = \frac{FNC_1}{(1+k)^1} + \frac{FNC_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+k)^n} - \text{Inversión Inicial} = 0$$

**Tabla N.- 37 Tasa Interna de Retorno**

AÑOS	FNC
0	\$ -3.365,00
1	\$ 4.192,91
2	\$ 128.009,68
3	\$ 263.906,72
4	\$ 413.719,95
5	\$ 579.422,24

**TIR= 676%**

**Observación:** Se presenta una Tasa Interna de Retorno (TIR), en porcentaje de 676% en la que se demuestra la viabilidad del proyecto.

### **3.9 Estrategias para mitigar riesgos futuros**

Las estrategias para mitigar los riesgos futuros en relación a la reestructuración del proceso comercial de la empresa GRUPO IMPRESOR, se dan a conocer en los siguientes ítems.

- Buscar extender los canales de distribución (convenios con pequeñas imprentas).
- Capacitar al personal de ventas.
- Emplear tecnología de punta para mejorar los procesos productivos.
- Explotar las herramientas de marketing digital (crecimiento en ventas).

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- El segmento de la industria gráfica evidencia durante los últimos años constante evolución, por lo que requiere que las entidades como el personal que labora dentro de este segmento cuenten con el conocimiento y capacidad de adaptación en el ámbito comercial en función a las nuevas tendencias tecnológicas, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.
- Las problemáticas que evidencia el sector de la industria gráfica a nivel nacional y local, es la falta de recursos económicos que contribuyan en la adquisición de tecnología de punta, que le permita reducir los costos y gastos, y a su vez generen mayores beneficios.
- La empresa GRUPO IMPRESOR actualmente tiene grandes problemáticas que le frenan el correcto funcionamiento, tales como:
  - la carencia de una propuesta del proceso comercial que le permita incrementar clientes y fidelizar clientes actuales
  - Niveles de incumplimiento de tiempos de entrega
  - lentitud en el desarrollo de actividades generado por el uso de maquinaria antigua.
  - bajo índice en los niveles de satisfacción de los mismos.
  - Y principalmente la reestructuración del manejo financiero.
- En función a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de encuesta, se puede observar que la empresa que han mantenido relaciones estrechas con los clientes durante un lapso mayor a 2 años, que adquieren con mayor incidencia las

impresiones publicitarias, que representan el 75%; el aspecto que les gustaría que mejore la entidad es la diversidad de los diseños, que representan el 45%; la preferencia del adquiriente es por la calidad de los productos con el 40% y finalmente les agradecería que la organización efectuara una asesoría personalizada de los diseños publicitarios, el cual representa el 60%.

- El resultado arroja que hay una fuga de recursos importante en el rubro gastos de ventas y gastos financieros.

## **4.2 Recomendaciones**

- El recurso humano es uno de los pilares importantes de las empresas y es de mayor importancia en el área comercial, mantener capacitaciones continuas ya que tanto la tecnología como en materias primas, la evolución es constante. También recomiendo la inversión en tecnología de punta para un eficiente proceso comercial es cada vez más necesario en esta industria sobre ofertada. La compra de equipos electrónicos modernos con software facilitadores de gestión optimizaría los tiempos y brindarían una mejor atención al cliente.
- Una adecuada organización entre las empresas del sector gráfico y de su Asociación de Industria Gráfica (AIG) para presentar al gobierno una propuesta real del movimiento económico y la fuente de empleo que genera este sector, para que de esta manera sea considerado dentro de la matriz productiva y pueda obtener mayores facilidades de crédito.
- La comunicación continua con los clientes es de vital importancia, por lo que conocer de primera mano sus satisfacciones e insatisfacciones, generan un gran valor para el mejoramiento continuo de la empresa. Recomendamos desarrollar el departamento de call center para captar nuevos clientes, brindar un servicio pos venta levantando data para corregir falencias en el justo a tiempo.
- Recomendamos la implementación de un departamento creativo, comprometido con el aporte de ideas novedosas e innova

- En función a estos resultados se toma en consideración que la propuesta de reestructuración del proceso comercial en la empresa GRUPO IMPRESOR, es un instrumento de gran importancia para el desarrollo de funciones, políticas y normas que favorezcan en el crecimiento de la entidad dentro del entorno en el cual se desenvuelve.
- Se recomienda la contratación de una auditoría externa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía* (3a ed.). México: Planeta.
- Anzil, F. (2012). *Estudio financiero*. Madrid : <http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero>.
- Asociación de industriales Gráficos. (2014). *Industrias Gráfica* . Quito -Ecuador.
- Asociación de Industrias Gráficas de Pichincha . (17 de Mayo de 2019). *Industrias gráficas* . Obtenido de <http://aig.org.ec/>
- Banco Central del Ecuador . (1 de Septiembre de 2014). *Estado del sector gráfico* . Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/actua-mas-sector-grafico.html>
- Clave, Molina & Tari . (3003). *Herramientas de Sistemas de Gestión Ambiental* .
- Confederación de empresarios de Andalucía. (5 de Noviembre de 2011). *Guía para elaborar un pla de empresa*. Recuperado el 9 de Junio de 2016, de [www.cea.es:](http://www.cea.es:) [http://www.cea.es/portal/creacion\\_empresa/guia\\_elaborar\\_plan\\_empresa.pdf](http://www.cea.es/portal/creacion_empresa/guia_elaborar_plan_empresa.pdf)
- Cruz, Guzmán & Noboa. (2002). *Diseño y Evaluación de Proyectos de Inversión*. Quito, Ecuador: Corpotación Financiera Nacional.
- Donna & Summers. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson.
- El Telégrafo. (09 de Octubre de 2017). La industria gráfica prevé un crecimiento para 2018. pág. 1. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-industria-grafica-preve-un-crecimiento-para-2018>
- Empresariales, F. d. (2014). *Universidad Rafael Landívar*. Obtenido de [www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/04/Archivos/Revista%20ECO10.pdf#page=89](http://www.url.edu.gt/PortalURL/Archivos/04/Archivos/Revista%20ECO10.pdf#page=89)
- Fernandez, T. (7 de Julio de 2011). *La imprenta* . Obtenido de <https://www.vix.com/es/btg/curiosidades/3862/grandes-inventos-la-imprenta>
- Ferro, C., & Guisado, M. (2010). Análisis de la Industria Gráfica en el Contexto del Sector Manufacturero Español. *Revista Galega de Economía*, 19(2), 18. Obtenido de [http://www.usc.es/econo/RGE/Vol19\\_2/castelan/art8c.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol19_2/castelan/art8c.pdf)
- Francés, A. (2012). *Estrategia y Planes para la Empresa* . México : Pearson .
- Frou, A. (12 de Diciembre de 2013). *Definición de marketing*. Recuperado el 17 de Julio de 2016, de [www.merca20.com:](http://www.merca20.com/que-es-la-mercadotecnia-5-definiciones/) <http://www.merca20.com/que-es-la-mercadotecnia-5-definiciones/>

- Fundación Bolinvest. (2008). *Estudio del Sector Artes Gráficas desde la Perspectiva de Género*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de [http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/formujer/bolivia/est\\_mer/a\\_graficas.pdf](http://www.ilo.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/formujer/bolivia/est_mer/a_graficas.pdf)
- Garrido, L. (1 de Abril de 2006). *Inversión*. Recuperado el 17 de Julio de 2016, de [www.zonaeconomica.com](http://www.zonaeconomica.com): <http://www.zonaeconomica.com/inversion/definicion>
- GRUPO IMPRESOR . (17 de Mayo de 2019). *Grupo Impresor* . Obtenido de <http://grupoimpresor.com/la-empresa/>
- Hansen, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de costos* (5a ed.). México: Cengage Learning.
- Herrero, J. (2001). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa* (3a ed.). Madrid: Paraninfo. Recuperado el 23 de Octubre de 2018
- Industria de la información. (2012). El mercado mundial de la Impresión. *Organizacion de la investigación*, 25.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2016). *Sector Industrial Gráfico*. Quito - Ecuador : INEC.
- Juárez, A. (2016). *Modelo de estrategia para la reducción de costos en el área de impresión de una empresa de artes gráficas*. Distrito Federal, México: Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de <http://148.204.210.201/tesis/1471374682476TesisAlbertoJ.pdf>
- Kaplan & Norton . (2005). *La Organización focalizada en la Estrategia Balanced Scorecard*. Barcelona, España : Gestión 2000.
- Kotler, P. (2012). *Marketing* . Madrid : Paerson .
- Lozano, C. (21 de Diciembre de 2012). *Expertos en Impresión Digital*. Obtenido de Grafix: <http://notigrafix.com/la-industria-grafica-de-america-latina-en-2013/>
- Martínez, D. (2011). *Elaboración del plan estratégico* . Maddrid : Díaz de Santos .
- Matilla, K. (2013). *Conceptos fundamentales de marketing*. España: UOC.
- Moschini, S. (Abril de 2012). *Claves el marketing digital*. Recuperado el 20 de Julio de 2017, de [www.intuic.com](http://www.intuic.com): <http://www.intuic.com/intuic/Frontend/pdf/Claves-del-Marketing-Digital.pdf>

- Muñiz, R. (2016). *Grado en Marketing*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm>
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2013). *Marketing Estratégico*. Quito.
- Porter . (05 de Mayo de 2010). *El modelo de las fuerzas de Porter* . Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Porter, M. (2010). *La ventaja competitiva de las naciones* . México : Perarson .
- Revista Líderes. (18 de Octubre de 2017). El sector gráfico se apoya en las nuevas tecnologías. 1. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-grafico-apoya-nuevas-tecnologias.html>
- Richardson, D., Kipper, R. W., Miller, G. C., & English, D. R. (2004). Industria de las Artes Gráficas, Fotografía y Reproducción. *Industrias Manufactureras*, 18. Obtenido de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/85.pdf>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Aministración* (Décima edición ed.). México, México: Pearson Educación.
- Rodríguez, I. (2011). *Principios y estrategias de marketing: (incluye web)*. Catalunya: Editorial UOC.
- Rovere, M. (2012). *Planificación Estratégica en Recursos Humanos*. España: Oms.
- SAE, S. (2013). SAE. 5.
- Servicio de Rentas Internas . (2015). *Clasificacion del Sector Grafico*. Quito.
- Servicio de Rentas Internas . (2017). *Informe de la Industria Gráfica* . Quito: SRI.
- Soriano, C. (2010). *Instrumentos de Analisis de Marketing Estrategico*. España: Ediciones Díaz.
- Superintendencia de Compañías*. (31 de Enero de 2019). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>
- Trujillo, Á. (2011). *Diseño e implementacion de un sistema de costeo basado en actividades ABC para empresas del Sector Gráfico* . Quito - Ecuador: Universidad Politécnica Salesania .
- Universidad del Pacífico. (18 de Agosto de 2012). *La definición actual de “consumidor” según el INDECOPI*. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de [www.elcristalroto.pe](http://www.elcristalroto.pe)

<http://elcristalroto.pe/regulatorio/proteccion-al-consumidor/la-definicion-actual-de-consumidor-segun-el-indecopi/>

Zorita, E. (2012). *Marketing Promocional* . España : Esic.