“PLAN DE MARKETING DE LA INDUSTRIA GRÁFICA MAXIGRAF S.A. Y COMERCIALIZACION DE SU NUEVA LINEA DE SERVICIOS DE ENSOBRADO AUTOMATICO”

Aracelly C. Alvarado Alay
Lourdes R. Lema Segovia
Ing. Jorge Luis Miranda López
1998 Prof. ESPOL
Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas (ICHE)
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Campus Gustavo Galindo V. Km. 30.5 Vía Perimetral, P.P. Box 09 01 5863, Guayaquil – Ecuador
acalvara@espol.edu.ec
rlema@espol.edu.ec

Resumen

Este proyecto permite conocer mediante una investigación de mercados el tamaño, condiciones del mercado gráfico y las principales influencias en el comportamiento de compra industrial. Este análisis a su vez facilita realizar un plan de marketing para posicionar a MAXIGRAF S.A. como una empresa líder dentro del mercado estudiado y que con una estrategia innovadora comercializar con éxito la nueva línea de ensobrado automático.

Como conclusión Maxigraf al ser una empresa líder en el mercado gráfico debe implementar estrategias de defensiva, innovando su tecnología, además superar las debilidades evidenciadas en el estudio de mercado. El proyecto también planteaba la comercialización del nuevo sistema de ensobrado automático que incluía como principal inversión inicial la adquisición de una máquina ensobradora y demás costos de fabricación. En el análisis financiero para ambos casos se obtuvo un VAN y TIR positivas.

Palabras claves: *Investigación de mercados, comportamiento de compra, plan de marketing, estrategia, análisis.*

Abstract

This project allows to know by means of an investigation (research) of markets the size, conditions of the graphical market and the principal influences in the behavior of industrial purchase. This analysis in turn facilitates to realize a marketing plan to position MAXIGRAF S.A. as a leading company inside the studied market and that with an innovative strategy to commercialize successfully the new line of automatically inserter.

As conclusion Maxigraf to the being a graphical market leader must implement strategies of defensive, introducing his technology, in addition to overcome the weaknesses demonstrated in the market research. The project also was raising the marketing of the new system of automatically inserter that was including as principal initial investment the acquisition of a ensobradora machine and other costs of manufacture. In the financial analysis for both cases one was obtained positive VAN and TIR.

Key words: *Markets research, behavior of purchase, marketing plan, strategy, analysis.*

1. Introducción

MAXIGRAF S.A. es una empresa con fines de lucro que tiene 25 años de existencia en el mercado nacional, se encarga de la producción y comercialización de productos impresos.
Dentro del entorno económico, una de las actividades más dinámicas que existe, es la Industria Gráfica y para crear oportunidades en este mercado es necesario pensar en aspectos como diversificación de líneas de productos, crear presencia comercial significativa tanto en el mercado nacional como internacional, inversiones en plantas y equipos de última tecnología con especializaciones gráficas de acorde con los requerimientos del mercado

2. Investigación de Mercado

La metodología que se aplicará en esta investigación de mercados será una investigación exploratoria en la que se utilizará un cuestionario dirigido a los clientes potenciales específicamente a los agentes de compra

Las principales conclusiones de estudio de mercado son las siguientes:

Los factores percibidos como más importantes por parte de los clientes están: en primer lugar la calidad, seguido por los tiempos de entrega, precio y en cuarto lugar el tipo de crédito.

El tipo de fuente de información que influyó para seleccionar a Maxigraf como proveedor fue la información interna de otros departamentos, otro medio efectivo fue la recomendación de otras empresas y finalmente la publicidad en revistas, folletos y volantes.

La línea que tiene mayor participación de mercado es la línea de formas contínuas como producto estrella, luego se encuentra la línea litográfica.

La línea litográfica, cheques y tarjetas PVC es calificada como excelente, mientras que la línea de formas contínuas es calificada como buena.

Los clientes de Maxigraf desean en su mayoría que la empresa mejore su sistema de tiempo de entrega. En cambio se sienten satisfechos en cuento a calidad, precio y servicio al cliente.
Nuestros clientes han comprado a la competencia, es un mercado difícil de fidelidad.

Los períodos de compra en promedio son cada 6 meses, mientras que las formas de pago son a crédito 30 días.

Poligráfica es la principal competencia de Maxigraf, seguida por Senefelder, Offset Abad y Formas y Accesorios. En la actualidad Maxigraf cuenta con el 40% de participación del mercado.

Poligráfica está bien posicionada en cuanto a calidad y tiempos de entrega al igual que Senefelder, mientras que Offset Abad ofrece buenos precios y plazos de créditos.

El 64% de los clientes actuales de Maxigraf requiere algún tipo de información variable, este es un buen índice para introducir el sistema de ensobrado.

El tipo de información variable que requieren los clientes es la numeración en facturas y puntos de emisión, y en segundo lugar la información personalizada de planillas y estados de cuenta.
La entrega final por parte de los clientes de Maxigraf al usuario final se realizar en un 40% en formas contínuas, un 30% la realiza en planas como es el caso de rifas y un 25% en hoja suelta y en sobres.

Casi el 85% desconoce el nuevo sistema de ensobrado automático.

3. Diseño del Plan Estratégico

Implementar un Plan de Mercado que permita el posicionamiento de las líneas de productos de MAXIGRAF S.A.., con la aplicación de una estrategia innovadora.

Fortalezas

Posee una adecuada estructura organizativa.
Esta certificado por la norma Iso90012000, el alcance de esta certificación incluye: diseño, producción y comercialización de productos impresos: litografías, empaques, formularios, valores, productos editoriales y tarjetas.
Se cuenta con una buena capacidad instalada y maquinarias para realizar calidad en impresión.
Ubicación de las instalaciones físicas, a nivel nacional cuenta con plantas en Guayaquil, Quito y Durán, con equipos de impresión de procedencia alemana, norteamericana japonesa y danesa con tecnología de punta en las áreas de pre prensa, prensa, troquelado, pegado y encuadernación.
Posee maquina de ensobrado automático única en el país, posibilita la reducción de tiempos de entrega.
Empresa familiar que permite un enfoque de resultados a largo plazo.
Financiamiento de activos a largo plazo, para la compra de maquinarias se lo puede realizar con préstamos a largo plazo.
Bajo porcentaje de desperdicio de materias primas, por la utilización de líneas automáticas y bobinas de gran tamaño.

Buenas relaciones con proveedores de materias primas, los costos de importación permiten competir con precios y obtener una rentabilidad aceptable, esta dependencia también podría generara riesgos y considerarse como una debilidad.
Buenos sistemas de información integrados de computo, permiten la planificación de actividades sobre datos veraces para el control de inventarios, contabilidad, buen sistema de documentación principalmente se respalda en la norma ISO9001200.
Poca rotación de personal en el nivel Jerárquico medio y alto.

Oportunidades

Desarrollar el mercado internacional, con la exportación de empaques e impresos, especialmente con cajas de camarón como producto estrella.
Aumentar la demanda de la línea de ensobrado automático, la cual está en desarrollo.
Mejorar márgenes de rentabilidad por reducción de costos fijos en mayores volúmenes de producción.
Desarrollo de nuevos canales de distribución, contratar ejecutivos de ventas para iniciar ventas a provincias.
Posicionamiento de marca obligando a mayores gastos en publicidad para aumentar participación de mercado.

Debilidades

Demoras en los tiempos de entrega, aspecto considerado importante dentro de la línea de productos impresos.
Poca fidelidad hacia la empresa, el cliente busca proveedores que le ofrezca mejor oferta.
Falta de liquidez en el corto plazo, debido a los plazos de crédito.
Poca demanda de la nueva línea de ensobrado automático por desconocimiento del producto.
Toma de decisiones no se hace de manera rápida y flexible, pocos clientes tienen contacto directo con directivos de la empresa.
Poca comunicación entre departamentos, generando problemas internos retrasando los procesos y ocasionando demoras en los tiempos de entrega.

Amenazas

Mejor relación con el cliente de parte de la competencia.
Reducir nuestra ventaja competitiva con la adquisición de máquina de ensobrado automático por parte de la competencia.
Mejorar los sistemas de control de calidad y tiempos de entrega en los productos de la competencia.
Mayores gastos en publicidad por la competencia.
Agudización de la crisis económica del país.
Reducción de la oferta de materias primas importadas, por desabastecimiento de materias primas.
Políticas arancelarias para las importaciones de materias primas.
Reducción de precios y margen de rentabilidad para poder competir con la fuerte competencia.

4. Plan de Marketing

4.1 Producto

La línea de formas contínuas es nuestro producto estrella se pretende aumentar la participación de mercado en un 20% y convertir esta línea en futuras vacas lecheras, no es una línea cara pero existe una demanda potencial que se puede capturar, sobre todo en provincias.

La línea litográfica es nuestra vaca de efectivo ya que tiene excelentes índices de rentabilidad, debemos mantenerla con un excelente estándar de calidad y servicio como el asesoramiento no sólo en impresión si no dar el valor agregado de un servicio de diseño, correcciones ortográficas en la línea editorial, guía de colores, este servicio no lo ofrece Maxigraf en la actualidad.

En lo que respecta a la línea PVC en la actualidad tiene poca participación en el mercado pero requiere inversión en publicidad bien dirigida en hospitales, supermercados, compañías de seguros, empresas en el área de recursos humanos, ofreciendo en servicio de banda magnética, panel de firma y personificación en plano o relieve este es un proceso rápido que no requiere mucha mano de obra, su margen de rentabilidad también es alto.

La línea de cheques y valores en general conlleva procesos muy meticulosos, el cliente Top en esta línea es el Banco Bolivariano, la manera de conservar a este tipo de clientes es manteniendo buenas relaciones entre la alta gerencia con visitas frecuentes para saber el nivel de satisfacción y realizar las correcciones respectivas si se es requerido, el área de valores carece de personal especializado en impresiones alfa numéricas, Impresión Alfanumérica por impacto, impresión de caracteres MIRC-CMC7, Inkject-Alfanumérica y gráficos, por lo general es personal contratado según el nivel de producción, se plantea contratar personal para capacitarlo y evitar errores en procedimientos por falta de conocimiento.

Como planteamos en la estrategia somos una empresa líder y jugamos a la defensiva, Maxigraf ha innovado su sistema de ensobrado haciendo obsoleto el ensobrado manual, el cliente notará la diferencia en los tiempos de entrega atacando así una de las debilidades de la empresa.

4.2 Precio

Una característica del mercado industrial es que los precios están muy controlados por el comprador que puede hacer comparaciones con competidores, y solo aceptará el menor precio. Además la calidad del producto y el servicio ofrecido, serán determinantes en el precio. Las formas mas comunes de fijar los precios industriales son precio administrado (el vendedor fija el precio que paga el comprador, al que puede aplicar luego diversos descuentos), licitaciones (el comprador fija el precio mediante subasta entre las ofertas presentadas), precio negociado (se fija el precio por acuerdo entre comprador y vendedor)

Vamos a definir donde posicionar a los productos de acuerdo a calidad y precio en la siguiente matriz.

	ALTO	MEDIO	BAJO
ALTO	1. Estrategia de Recompensa Línea Litográfica Cheques	2. **Estrategia de alto valor Línea Formas Contínuas Tarjetas PVC**	3. Estrategia de supervalor
MEDIO	4. Estrategia de margen excesivo	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de buen valor
BAJO	7. Estrategia de Robo	8. Estrategia de falsa economía	9. Estrategia de economía

Figura 1.Estrategias Precio Calidad

La estrategia 1 es la aplicada en la Línea Litográfica, nuestra estrategia de fijación de precios para la línea de Formas Contínuas se basará en la estrategia número 2, es decir estrategia de alto valor, ya que nuestro producto tendrá la misma alta calidad que el producto de la competencia pero nosotros cobramos menos, esto aumentará nuestra participación en el mercado. Para la línea de cheques se aplica la estrategia de recompensa ya que se posee una excelente calidad mas bien debemos mejorar en los tiempos de entrega, que es el gran problema, y finalmente la estrategia de alto valor será aplicada en la línea de tarjetas PVC.

4.3 Distribución

Maxigraf en la actualidad cuenta con una adecuada logística de distribución de actividades, cuenta con un sistema en red que permite conocer en cualquier momento la disponibilidad de materia prima, además hay un departamento de compras e Importaciones pendientes de mantener las unidades de almacenamiento con un stock adecuado, sin embargo hay procesos que deben ser mejorados como la entrega del producto final al cliente se plantea aumentar el número de unidades para la entrega con la compra de dos camiones.

Además se pretende aumentar la participación de mercado en provincias que han sido descuidadas con un incremento de ejecutivos de venta en ciertas ciudades.

Cuidad	Número de Ejecutivos de Venta
Cuenca	3
Manta	2
Machala	1
Loja	1

Figura 2. Distribución de vendedores

4.4 Comunicación

Se pretende crear un departamento de relaciones públicas, el cual se encargue entre otras cosas de programar visitas entre ejecutivos y mandos medios, sobre todo a clientes top, esto ayudará a crear presencia comercial.

Además de seleccionar y entrenar buenos representantes de ventas entrenados profesionalmente.

Se debe definir cuanto invertir en el presupuesto de marketing como un porcentaje de las ventas esperadas (ratio marketing/ventas).

Estos son los porcentajes que se pretende invertir del presupuesto de publicidad.

Espacios escritos: prensa técnica, prensa comercial y revistas (40%)
Marketing directo: envío de catálogos, obsequios para los distintos departamentos de las empresas. (35%)
Imágenes: Películas industriales, con procesos de fabricación (5%).
Promoción: Promoción en ventas (20%)

Por otra parte sabemos que la comunicación interna no es si no un sistema de gestión, de plantea descentralizar la toma de decisiones, la descentralización implica el flujo de información en ambos sentidos: un flujo descendente de información sobre objetivos y un flujo ascendente que permita el control, esto servirá para mejorar el sistema de envío de cotizaciones y decisiones que puedan retrasar las producciones.

Mejorar la integración de los departamentos de producción y ventas con reuniones interdepartamentales para programar juntos un plan de producción semanal con los requerimientos más urgentes por parte de los clientes.

Ofrecer seminarios de capacitación en cuanto a sistemas de calidad.

5. Plan de Marketing Ensobrado Automático

5.1 Producto

El nuevo proceso del sistema de ensobrado automático, tanto para hojas de correo, facturas o cartas personalizadas es rápido, fiable y económico.

Está formada por módulos independientes que le permite adaptar fácilmente el volumen de correo según el requerimiento del cliente. Se puede equipar con dos, cuatro o seis alimentadores automáticos, también se pueden insertar dos estaciones a la vez, dependiendo del volumen del proceso de correo. Cada una de las estaciones (hasta seis) puede alimentar documentos y suplementos tales como tarjetas, sobres de contestación, y folletos. La función del Lector Óptico de Marcas (OMR) le permite individualizar una selección de documentos, es decir introducir un numero variable de documentos dentro de los sobres en un mismo proceso de ensobrado, incrementando las opciones del proceso.

El OMR, reconoce las marcas impresas y hace posible mandar correos personalizados como por ejemplo facturas, en las que cada cliente lleva un número variable de hojas. Selecciona la óptima combinación de anexos para introducir en el sobre, teniendo la opción de desviar los documentos de aquellos clientes que tienen muchas hojas y no caben en el sobre, para su procesamiento posterior.

5.2 Precio

Se plantea crear descuentos por volumen de venta. El costo del ensobrado automático es el mismo que el ensobrado manual. Maxigraf ha realizado una inversión en la nueva máquina ensobradora con el propósito de ganar mercado sin pasarle el costo de inversión al cliente más bien damos un valor agregado que es la agilidad en los tiempos de entrega y la fiabilidad de la información .

VOLUMEN	HOJA	IMPRESIÓN	SOBRE	ENSOBRADO	PUBLICIDAD
30.000	0,02	0,055	0,06	0,030	0,015
50.000	0,02	0,055	0,06	0,030	0,015
75.000	0,018	0,052	0,055	0,030	0,015
100.000	0,017	0,048	0,05	0,030	0,015
150.000	0,016	0,044	0,045	0,030	0,015
200.000	0,015	0,040	0,045	0,030	0,015

Figura 3. Precios de ventas

5.3 Comunicación

La base de la comunicación es el marketing relacional, es decir debemos implementar interactividad en los procesos de Marketing, desarrollar una cultura de servicio al cliente, así como conseguir y usar información de los consumidores.
Vamos a segmentar a los clientes de acuerdo a la base de datos y dirigir así nuestra estrategia de marketing.

Figura 4. Pirámide comunicación

No clientes: Generación de una propuesta de valor convincente para provocar el cambio de proveedor, con períodos de prueba, invitaciones a muestras y visitas a planta para ver el proceso productivo. Marketing directo

Eventuales: Operaciones diarias de ofertas y descuentos para crear mejores oportunidades de mantener y superar los niveles de satisfacción y así garantizar lealtad, el enfoque correcto no es la retención de los clientes, sino su desarrollo. Se necesita de las habilidades de venta para obtención de información, preguntar y solucionar problemas, se puede incentivar a los ejecutivos de venta por venta obtenida.

Habituales: Duplicar el nivel de confianza de nuestros clientes para el producto en los próximos 2 años, venta consultiva asegurarnos del nivel de satisfacción con apoyo de servicio al cliente, llamadas post venta.

Exclusivos: Si bien la estrategia de marketing relacional debería alcanzar a todos los clientes los recursos son limitados, en esta etapa madura, la relación toma estabilidad, se extiende la institucionalización y adaptación de los procesos conjuntos y se establecen relaciones interdepartamentales.

Con estos clientes se debe realizar visitas frecuentes de los altos ejecutivos para hacer un seguimiento post venta, mantenerlo informado y agregarle valor incluso no solo los departamentos de venta y compras están involucrados.

6. Análisis Financiero

Desde el punto de vista financiero el proyecto es viable ya que se obtuvo una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 24% con un valor actual neto de $955.356,60.

Nuestro proyecto también planteaba la comercialización del nuevo sistema de ensobrado automático que incluía como principal inversión inicial la adquisición de una máquina ensobradora y demás costos de fabricación.

Esta implementación permitirá a Maxigraf mantenerse como empresa líder en el mercado gráfico, esta estrategia como táctica defensiva nos arrojó una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 32% y un valor actual neto de $1.444.267,83, esto nos indica que el proyecto del ensobrado automático es muy rentable.

7. Conclusiones y Recomendaciones

El proyecto desarrollado nos permite establecer las siguientes conclusiones.
El marketing industrial basa sus relaciones en ofrecer una propuesta de valor al cliente que termina con el grado de satisfacción que se obtiene a través de la propuesta ofrecida, todo esto depende de la medida en que esta cumple con sus expectativas.
Incentivar al cambio puede ser largo y costoso, esto debe tratarse primero construyendo una relación de confianza que se constituya en una ventaja Competitiva sostenible.
Maxigraf al ser una empresa líder en el mercado gráfico ha implementado estrategias de defensiva, innovando su tecnología y se planteó superar las debilidades evidenciadas en el estudio de mercado. Uno de estos aspectos fue la deficiencia en tiempos de entrega para lo cual se estableció mejorar la comunicación interna entre los departamentos claves como ventas, producción y distribución, así como equipar con camiones para una distribución más rápida.
Otro aspecto importante ha sido la forma de comunicación con el cliente, en este tipo de mercado se requiere de relaciones duraderas por lo que se plantearon diferentes porcentajes a invertir del presupuesto de publicidad en marketing directo, espacios escritos, prensa técnica, prensa comercial y revistas Imágenes y promociones en ventas.

8. Referencias

Dirección de Marketing y Ventas, Marketing Estratégico, Investigación de Mercados, Política de Precios, Productos y Distribución (Edición 1999, Tomo 1, Madrid España, Cultural S.A.) pp 231-270).

Investigación de Mercados, un enfoque aplicado, EDITORIAL Prentice Hall, Autores Naresh K. Malhotra.

Administración Financiera Corporativa, Administración del Efectivo y del Capital de Trabajo (1era edición, New Jersey, U.S.A. Prentice Hall)

Marketing Edición adaptada a Latinoamérica, octava edición EDITORIAL Prentice Hall, Autores Kotler y Armstrong

Ingeniería Económica, Evaluación del valor Presente y del costo capitalizado (Cuarta Edición, Santafé de Bogotá, Colombia, MC Graw Hill) pp 152-163