

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas**



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

**Proyecto de Graduación**

**Previa a la obtención del Título de:**

**MAGISTER EN MARKETING Y  
COMERCIO INTERNACIONAL**

**Presentado por**

**ARACELLY CECIBEL ALVARADO ALAY  
LOURDES ROSAURA LEMA SEGOVIA**

**GUAYAQUIL-ECUADOR  
2007**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios ya que me ha permitido culminar cada etapa de mi vida con éxito, y ha respondido a cada una de mis peticiones, como la de obtener la doble titulación en España.

A mi familia por el apoyo brindado, en especial a mi mamá ya que gracias a sus ánimos y apoyo he culminado esta etapa importante de mi vida.

A nuestro Director de Tesis Ing. Jorge Luis Miranda por sus conocimientos y ayuda brindada, y en general a todas aquellas personas que nos han ayudado y han contribuido para que culminemos nuestro proyecto de graduación.

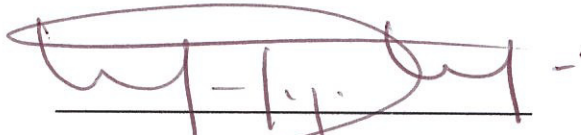
*Aracelly Alvarado Alay*

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a  
Dios, a mis padres José y  
Bertha por su infinito apoyo.

Aracelly Alvarado Alay

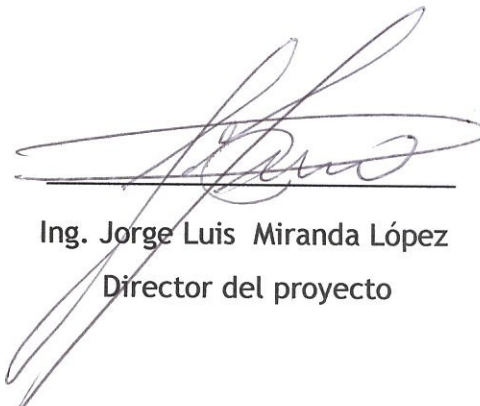
## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Oscar Mendoza Macías', written over a horizontal line.

Ing. Oscar Mendoza Macías, Decano

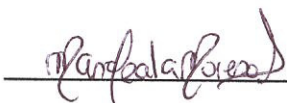
Presidente



A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Jorge Luis Miranda López', written over a horizontal line.

Ing. Jorge Luis Miranda López


Director del proyecto



A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'María C. Moreno Abramowicz', written over a horizontal line.

M.Sc. María C. Moreno Abramowicz

Vocal Principal




A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Marcela Yonfa Medranda', written over a horizontal line.

M.Sc. Marcela Yonfa Medranda

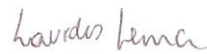
Vocal Pricipal

## DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en este proyecto de graduación, nos corresponde exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral. (Reglamento de Exámenes y Títulos de la Espol).



Aracelly Cecibel Alvarado Alay



Lourdes Rosaura Lema Segovia

# INDICE GENERAL

## INTRODUCCIÓN

Objetivos Generales

Objetivos Específicos

## 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Historia de la empresa

1.2 Situación de la empresa: Micro y Macro entorno

1.2.1 Análisis Situacional del Micro entorno

1.2.1.1 Proveedores

1.2.1.2 Clientes

1.2.1.3 Productos

1.2.1.4 Competencia

1.2.2 Análisis Situacional del Macro entorno

1.2.2.1 Macro Entorno Económico

1.2.2.2 Macro Entorno Ecológico

1.2.2.3 Macro Entorno Legal

1.3 Estructura Organizativa

## 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Metodología

2.2 Objetivos de la investigación

2.2.1 Objetivos Generales

2.2.2 Objetivos Específicos

2.3 Etapa de Investigación descriptiva

2.3.1 Encuesta a Clientes Potenciales

2.3.1.1 Diseño de la investigación

2.3.1.2 Procedimiento para la recolección de datos

2.3.1.3 Diseño de la Muestra

2.3.1.4 Presentación y Análisis de Resultados

2.3.1.5 Conclusiones

2.3.1.6 Conclusiones Generales

### **3. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

3.1 Misión

3.2 Visión

3.3 Objetivos del Plan Estratégico

3.3.1 Objetivo General

3.3.2 Objetivos Específicos

3.4 Análisis FODA

3.5 Análisis de Hábito de Compra

3.6 Matriz Importancia de Resultado

3.7 Matriz BCG

3.8 Análisis de la Demanda

3.9 Análisis de la Competencia

3.10 Análisis Porter

3.11 Posicionamiento competitivo de la empresa en el CVP

3.12 Análisis Interno: Benchmarking

3.12.1 Cuestionario departamento de Ventas

3.12.2 Cuestionario Pre prensa

3.12.3 Cuestionario Producción

3.12.4 Cuestionario Bodega de Producto Terminado

3.13 Conclusiones

#### **4. PLAN DE MARKETING MAXIGRAF S.A.**

4.1 Mercado Meta

4.2 Formulación de la Estrategia

4.2.1 Estrategias Competitivas

4.3 Marketing Mix

4.3.1 Producto

4.3.1.1 Posicionamiento



4.3.1.2 Mapa Perceptual Calidad-Precio

4.3.1.3 Mapa Perceptual Tiempos de Entrega-Crédito

4.3.1.4 Estrategia de Posicionamiento

4.3.2 Precio

4.3.3 Distribución

4.3.4 Comunicación

## **5. PLAN DE MARKETING ENSOBRADO AUTOMÁTICO**

5.1 Análisis de Posibilidades de Acción

5.1.1 Atractividad del mercado de Ensobrado Automático

5.1.2 Competitividad de la Empresa

5.2 Mercado Meta

5.3 Estrategia Competitiva

5.4 Marketing Mix

5.4.1 Producto

5.4.2 Precio

5.4.3 Estimación de la Demanda

5.4.3.1 Customer Relationship Management

5.4.3.2 Procesos que implican personalización de información  
y ensobrado automático

5.4.4 Comunicación

5.4.5 Niveles de Interacción entre departamentos

## **6. ESTUDIO ECONÓMICO**

6.1 Presupuesto de Ingresos, costos y gastos

6.2 Inversión

6.3 Financiamiento

6.4. Flujo de caja

## **7. EVALUACION ECONÓMICA FINANCIERA**

7.1 Costo Capital Promedio Ponderado (CAPM)

7.2 Valor Actual Neto (VAN)

7.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

## **8. ESTUDIO ECONÓMICO CON ENSOBRADO AUTOMATICO**

8.1 Presupuesto de Ingresos, costos y gastos

8.2 Inversión

8.3 Financiamiento

8.4. Flujo de caja

## **9. EVALUACION ECONÓMICA FINANCIERA CON ENSOBRADO AUTOMATICO**

9.1 Costo Capital Promedio Ponderado (CAPM)

9.2 Valor Actual Neto (VAN)

9.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFIA**

**ANEXOS**

## **INDICE DE GRAFICOS**

**Gráficos 1.-** Resultados de las Encuestas

**Gráfico 2.-** Matriz Importancia de Resultados

**Gráfico 3.-** Matriz Boston Consulting Group

**Gráfico 4.-** Cuatro Fuerzas de Porter

**Gráfico 5.-** Matriz Precio-Calidad

**Gráfico 6.-** Matriz Crédito-Tiempos de entrega

## **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.

MAXIGRAF S.A. como parte del mejoramiento continuo ha realizado importantes inversiones en sistemas de calidad para mantener el liderazgo y promoverlo hacia nuevos mercados.

Uno de los principales problemas de las industrias graficas es crear fidelidad hacia la empresa no solo ofreciendo precios competitivos y productos de calidad si no dando un valor agregado que le permita posicionarse para obtener ventajas competitivas, mantener un liderazgo no es una tarea fácil, las afecciones políticas y financieras están llenas de incertidumbre, justo en

una época marcada por una tendencia claramente globalizadora tornan mas difícil en ambiente de crecimiento y desarrollo industrial.

En la actualidad el problema principal que tiene la empresa es poder identificar suficientes aspectos en común en el comportamiento de compra organizacional, políticas de compra, limitaciones y requisitos establecidos por sus organizaciones para mejorar su tarea de planificación estratégica del marketing.

Otro aspecto importante en la actualidad es la comercialización de su nueva línea de producción que es el ensobrado automático, los mercados industriales tienen varias características que contrastan con los mercados de consumo para citar un ejemplo una industria gráfica trata normalmente con menos compradores que en un mercado de consumo, sin embargo se caracteriza por una alta concentración del poder de compra, es decir solo unos pocos compradores realizan la mayor parte de la compra.

## **OBJETIVOS GENERALES**

Realizar un plan de marketing para posicionar a MAXIGRAF S.A. como una empresa líder dentro del mercado estudiado e implementar una estrategia innovadora para comercializar con éxito la nueva línea de ensobrado automático.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✦ Incrementar el tamaño del mercado en un 20 % en los próximos 5 años, mediante el desarrollo del plan de marketing.
- ✦ Mantener el crecimiento del producto estrella de Maxigraf que es la línea de formas continuas.
- ✦ Incrementar el nivel de notoriedad de la Marca, mediante estrategias de Marketing.
- ✦ Mejorar los procesos internos entre departamentos y mejorar la eficiencia de la producción.
- ✦ Posicionar a la nueva línea de ensobrado automático.

## **1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA**

Con el fortalecimiento de Industrias Gráficas Rocafuerte C. A., Litoautomática C. A., Lito Cheque S.A., Goltrade S.A. y posteriormente Megagraf S.A., MAXIGRAF S.A. consolida todas estas empresas en una sola participando activamente en el mercado gráfico.

Imprenta Rocafuerte fue la primera imprenta del grupo industrial y se constituyó el 3 de junio de 1964, sus instalaciones estaban ubicadas en Villamil y Alberto Reyna (sector de la actual bahía), su mentalizador fue el señor Nahím Isaías Barquet, quién inició las actividades de la imprenta con:

Gerente General: Sr. Humberto Ochoa

Secretaria: Srta. Ruth Piña Romero

Departamento de Personal: Sra. Mercedes Santos

Contador: Sr. Jorge Loayza

Bodega: Sr. Washington Vera



El lanzamiento de la primera Corporación Gráfica se realizó en el Swiss Hotel el día 1ro. de Agosto del 2001, en la ciudad de Quito, y en la ciudad de Guayaquil en el Hilton Colon al día siguiente.

MAXIGRAF S.A. esta compuesta por 4 plantas a nivel nacional, la planta Guayaquil está ubicada en el km. 2.5 de la Avda. Carlos Julio Arosemena con un total de 4500 m<sup>2</sup>, considerando la planta industrial, oficinas centrales bodegas, donde se realiza la producción de formas continuas y empaques y además una planta exclusiva para el manejo de productos de la línea de valores que garantiza los requerimientos de seguridad necesarios. La planta de Quito está ubicada en la calle los Ciruelos y Panamericana norte con 8500 m<sup>2</sup>, así mismo hay una planta en Durán y el galpón de Mapasingue. MAXIGRAF S.A. se ha fortalecido con Recursos, Capacitación y Tecnología para tener un crecimiento tecnológico sostenido afianzando de mejor manera, su misión y visión ante el mundo competitivo.

Además ha diversificado su línea de servicios y en un esfuerzo por mantenerse como una empresa innovadora ha implementado la nueva línea de ensobrado automático única en el país, este proceso se lo realizaba usualmente de manera manual, era un proceso muy lento y requería de mucha mano de obra. En la actualidad los tiempos de entrega son muy ágiles, y la empresa cuenta con importantes clientes como PORTA, cuyos estados de cuenta son personalizados de acuerdo a una base de datos dada

por el cliente y luego ensobrados de manera automatizada con todos los aditivos como brochures y material de publicidad.

## **1.2 SITUACION DE LA EMPRESA: MICRO Y MACRO ENTORNO**

Es importante conocer aspectos del micro y macro entorno de la empresa ya que toda organización está sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a las nuevas circunstancias en mercados tan dinámicos como los actuales, en épocas de incertidumbre y globalización.

Muchas organizaciones optan por las vías rutinarias, es decir, reaccionar como siempre lo han hecho, particularmente de acuerdo a la experiencia, respondiendo equivocadamente a situaciones actuales con soluciones que resultaron en el pasado.

### **1.2.1 Análisis Situacional de Micro Entorno**

El análisis del Micro entorno está orientado al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores ya que es el conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía.

#### **1.2.1.1 Proveedores**

La compañía tiene varios proveedores, la mayoría son de origen extranjero.

#### Proveedores Locales:

- Comercial Stingraf S.A.
- H.A. Industria (Recycling & Trading) proveedores de:
  - Papel periódico Standard
  - Papel Periódico Mejorado
  - Papel Couche
  - Papel Etiqueta
  - Papel Corrugado Medio
  - Papeles Especiales
- CMPC (Cartulinas) JGB Representaciones S.A.
- Grupo Cartopel

#### Proveedores Extranjeros:

- Southeastern Paper Products Export, Inc
- BACÄ Internacional
- Intermat
- Pérez Trading Company proveedores de:
  - Papeles, Cartones, papeles finos e industriales, cartones para cajas plegadizas, corrugadas.

### **1.2.1.2 Clientes**

El cliente meta de una industria gráfica no es el consumidor final, son las empresas que requieren cualquier tipo de impresión ya sea formularios continuos, litografías (cajas), empaques, valores, productos editoriales, material P.O.P., etiquetas, afiches, tarjetas. Este consumidor cuenta con múltiples alternativas a la hora de elegir un proveedor, sus expectativas y exigencias crecen cada vez más con la implementación de modernas maquinarias, tiempos de entrega ágiles y un buen servicio al cliente. Para captar estas exigencias es necesario reconocer las necesidades de los compradores de las empresas, los recursos, políticas y procedimientos de compra, es decir se deben tener en cuenta varias consideraciones que no se encuentran normalmente en el mercado de bienes de consumo.

### **1.2.1.3 Productos**

Maxigraf cuenta con diferentes líneas de productos entre las cuales tenemos:

- Línea Editorial
- Valores
- Línea Litográfica

- Formularios Contínuos
- Tarjetas Plásticas

## **LINEA EDITORIAL**

MAXIGRAF S.A. cuenta con infraestructura completa para la impresión tanto en hojas como en rotativas y terminado que cuenta con: dobladores, alzadoras, encoladora, guillotina trilateral y túnel de empaque.

Se elabora además libros, revistas, trípticos, dípticos, álbumes, etc.

Se cuenta con una planta especializada en encuadernación que cubre las expectativas de calidad de los clientes:

La línea editorial incluye: Guías telefónicas, libros, revistas, agendas, brochures, dípticos, trípticos, álbumes



## **VALORES**

MAXIGRAF cuenta con una planta de proceso especializada en la elaboración de documentos de valor, cuenta con todas las medidas de

seguridad exteriores e interiores para garantizar el buen custodio de sus documentos mientras son procesados.

Se elabora cheques, pólizas, estados de cuenta, tarjetas de debito (en material PVC), documentos de data variable, libretas de ahorro.



## **LÍNEA LITOGRÁFICA**

MAXIGRAF S.A. se especializa en la elaboración de empaques plegadizos, material P.O.P y etiquetas, afiches, six packs, cajas, colgantes, displays, habladores, hojas volantes, papelería, carpetas, calendarios de bolsillo, pared.



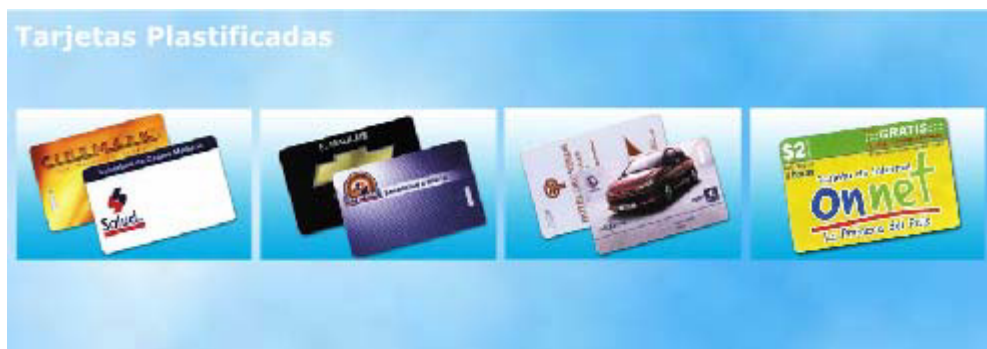
## FORMULARIOS CONTINUOS

Se cuenta con una excelente capacidad instalada en la producción de formularios continuos para la elaboración de comprobantes de venta como facturas, notas de venta, notas de débito, notas de crédito, guías de remisión, formularios de stock en blanco o rayado.



## TARJETAS PLASTICAS

Cuenta con una planta para la producción de tarjetas plásticas de crédito, débito, calling cards y promocionales junto con la personalización en termo grafía.



Termografía es un proceso de impresión donde la tinta es elevada sobre la hoja.

Originalmente, se la creo para emular el proceso de grabado, pero a un costo menor. El proceso es realizado con una imprenta offset normal, pero una unidad thermo es anexada al final de la imprenta o duplicador. Se imprime la hoja con tinta, esta sale de la imprenta con la tinta todavía fresca hacia una cinta transportadora que la lleva hacia una unidad que libera una resina sobre toda la hoja. Luego, esta pasa a través de una unidad de vacío que



remueve la mayor parte del exceso de resina que no esté pegado a la tinta fresca.

La hoja pasa entonces por una unidad de calentamiento que derrite la resina sobre la tinta, dándole el efecto de relieve. La termografía es, usualmente, mucho más brillante que el grabado y, además, si damos vuelta la hoja no notaremos marcas en la fibra del papel como sucede al realizar grabados. Este proceso fue utilizado originalmente en artículos de papelería y tarjetas de presentación, pero ha sido usado también para acentuar o remarcar un diseño en folletos y en otros productos publicitarios.

#### **1.2.1.4 Competencia**

La industria gráfica es un mercado muy amplio en el país, actualmente existen muchos competidores en el mercado y cada una mantiene una participación importante en la línea de servicio en que se han especializado, sin embargo las primeras en entrar al mercado y han ofrecido calidad e innovación se han mantenido fuertes a lo largo del tiempo.

## **COMPETENCIAS DIRECTAS**

Entre las principales competencias tenemos a Poligráfica, Senefelder, Offset Abad, Formas y Accesorios.

- Poligráfica es la competencia más fuerte, ya que compite en todas las líneas de productos.
- Senefelder no es una competencia directa su infraestructura es menor así como el volumen de ventas.
- Offset Abad esta enfocada en la línea Litográfica en lo referente a Material POP, trípticos, dípticos etc.
- Formas y Accesorios en no es una competencia para Maxigraf, ya que se enfoca en la línea de formas continuas y se vende en volúmenes pequeños.

Esas compañías son las más fuertes en la industria gráfica, claro que si vemos en el ámbito general, la competencia es inmensa e incalculable.

### **1.2.2 Análisis Situacional de Macro entorno**

El macro entorno comprende las fuerzas que son externas del mundo industrial. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas.

### **1.2.2.1 Macro Entorno Económico**

Dentro del entorno económico, con tendencias claras hacia la globalización, una de las actividades más dinámicas que existe es la Industria Gráfica. El Estado, como principal protagonista y los empresarios con sus infraestructuras listas para competir en el mercado local, regional e internacional, compartiendo su espacio económico con mano de obra calificada y profesionales de alta competitividad.

La Globalización es uno de los hechos más actuales de los últimos tiempos, pues podría llevar los negocios frontera afuera y nos generaría riqueza y trabajo, por otra parte la Globalización de capitales se ha llevado fábricas enteras de nuestro país.

Sin embargo con la globalización han surgido nuevas oportunidades que han permitido atravesar nuestras fronteras y que algunas empresas gráficas han tenido éxito elaborando trabajos de cajas, etiquetas, libros e impresiones comerciales que son exportados cumpliendo las expectativas del cliente en lo referente a calidad, plazos y precios.

De manera similar otras empresas comercializan cuadernos de diversos tipos, otras exportan cajas corrugadas y fábricas de papel Kraft que negocian su producto en el exterior, aprovechando acuerdos bilaterales, como el Pacto Andino, o también el menor costo de elaboración que ofrece el Ecuador.

La Globalización como todo proceso que introduce un cambio, será positiva en su conjunto, pero traerá consigo ganadores y perdedores, está en cada empresa reducir al máximo los efectos negativos para no quedarnos fuera o excluidos por ella, las organizaciones deben mejorar la calidad y productividad.

### **1.2.2.2 Macro Entorno Ecológico**

Todas las industrias, y plantas de producción no deben estar en la ciudad, deben estar en las periferias para evitar la contaminación por los gases tóxicos que salen de las fábricas y son perjudiciales para la salud. Maxigraf se encuentra ubicada en la Avda. Carlos Julio Arosemena km. 2.5, se ha planificado trasladar la planta de producción a Duran para evitar cualquier tipo de sanción y sobre todo no perjudicar el medio ambiente

### **1.2.2.3 Macro Entorno Legal**

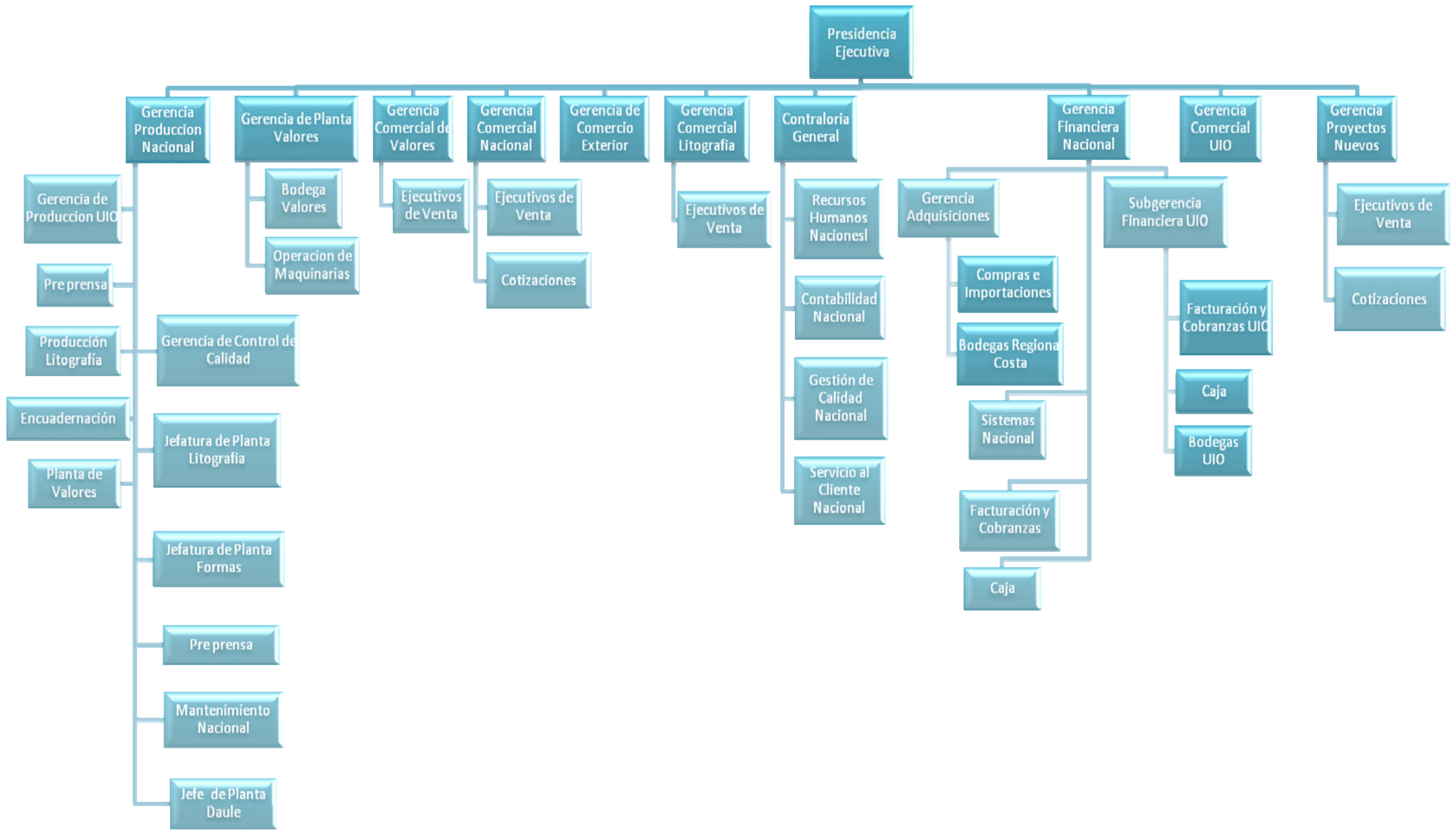
Hace algunos años atrás el mercado de formas continuas era un mercado pequeño de escasa demanda, con las nuevas regulaciones del Servicio de Rentas internas obligó al pago de impuestos a todas las personas naturales y jurídicas dedicadas a actividades comerciales. Estos formularios de venta

que antes no tenían ningún tipo de autorización ahora deberían ser impresos por imprentas autorizadas entre las cuales se encuentra Maxigraf. Esta nueva regulación aumentó la demanda de formularios contínuos, específicamente la de Comprobantes de Venta (Facturas, Comprobantes de Retención, Comprobantes de Ingreso, Comprobantes de Egreso, Guías de Remisión etc.). Hoy en día todas las personas que se dediquen a una actividad comercial deben facturar de caso contrario sus establecimientos son clausurados, en ocasiones existe la cultura de no pagar impuestos y no facturar pero eso está disminuyendo poco a poco.

Maxigraf está catalogada como una Industria Gráfica y se encuentra debidamente registrada y calificada en el Servicio de Rentas Internas para la impresión de Comprobantes de Venta de acuerdo al Reglamento de Facturación vigente. (N° Autorización SRI 1901).

### **1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La estructura organizativa de MAXIGRAF es muy completa ya que cuenta con los departamentos adecuados para cumplir con las diferentes tareas que necesita una industria gráfica y una empresa en general, debemos tomar en cuenta que MAXIGRAF tiene plantas en Guayaquil, Quito y Duran. A continuación esta el organigrama de la empresa:



## **2. INVESTIGACION DE MERCADO**

### **2.1 METODOLOGIA**

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 ya que debemos tener en cuenta aspectos que no se encuentran normalmente en los mercados de consumo, por ejemplo normalmente participan más personas en las decisiones de compra, estas personas por lo general tienen diferentes criterios en la decisión de compra, los compradores deben respetar políticas formales de compra, limitaciones y requisitos establecidos por sus organizaciones, por otra parte existen instrumentos de compra tales como solicitudes de compra, oferta pública y contratos de compra, en conclusión no existen dos empresas que compren de la misma forma, por este motivo esperamos identificar mediante el cuestionario aspectos en común en el comportamiento de compra organizacional para mejorar la tarea de planificación estratégica del marketing.

## **2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **2.2.1 Objetivos Generales**

Conocer el desenvolvimiento y condiciones del mercado gráfico y las principales influencias en el comportamiento de compra industrial para así suministrar información para el proceso de toma de decisiones.

### **2.2.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Valorar el tamaño del mercado mediante el desarrollo de una investigación de mercados.
- ❖ Determinar la ubicación y el número de consumidores así como el estudio de sus necesidades.
- ❖ Conocer quienes son los principales agentes en la toma de decisiones y el porqué de la compra de productos a la empresa en lugar de los de la competencia.
- ❖ Precisar porque algunos de los consumidores prefieren a los competidores.
- ❖ Conocer las fortalezas y debilidades de la marca.



- ❖ Determinar la frecuencia de compra de las líneas de productos.
- ❖ Conocer si el nuevo sistema de ensobrado automático es requerido por nuestros clientes.

## **2.3 ETAPA DE INVESTIGACION DESCRIPTIVA**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

### **2.3 .1 Encuesta a Clientes Potenciales**

Maxigraf tiene clientes que son considerados potenciales debido al volumen de compra que cada uno demanda en la fábrica. Cada cliente tiene sus respectivas preferencias en cuanto a calidad, precios y demás características propias del mercado.

#### **2.3.1.1. Diseño de la Investigación**

El éxito de un estudio de mercado industrial depende en gran parte de la estructuración del cuestionario y de cómo se interpretan las respuestas. Un punto a favor de la investigación de mercados de productos industriales es que puede confiar en la persona determinada para pedir información ya que sus razones de compra son justificables y busca buen precio y buena calidad.

El área comercial de MAXIGRAF S.A. cuenta con una base de datos de clientes la cual nos servirá para obtener el tamaño de la muestra.

### **2.3.1.2 Procedimiento para la recolección de datos**

La recolección de datos se realizará por medio de llamada telefónica a los contactos que tenemos en nuestra base de datos.

### **2.3.1.3 Diseño de la Muestra**

Debemos tomar en cuenta el tipo de Universo estadístico que vamos a estudiar, finito e infinitos. Es finito cuando el número de unidades es menor a 100.000 e infinito cuando supera las 100.000.

En nuestro caso el numero de clientes que tenemos es 218 es decir nos enfrentamos a una población finita.

El proceso de obtención de la fórmula es a partir del error standard para universos finitos con coeficiente de fiabilidad del 95,5% es:

$$n = \frac{4pqn}{\sigma^2(n-1) + 4pq}$$

p= probabilidad de ocurrencia

q= Probabilidad de no ocurrencia

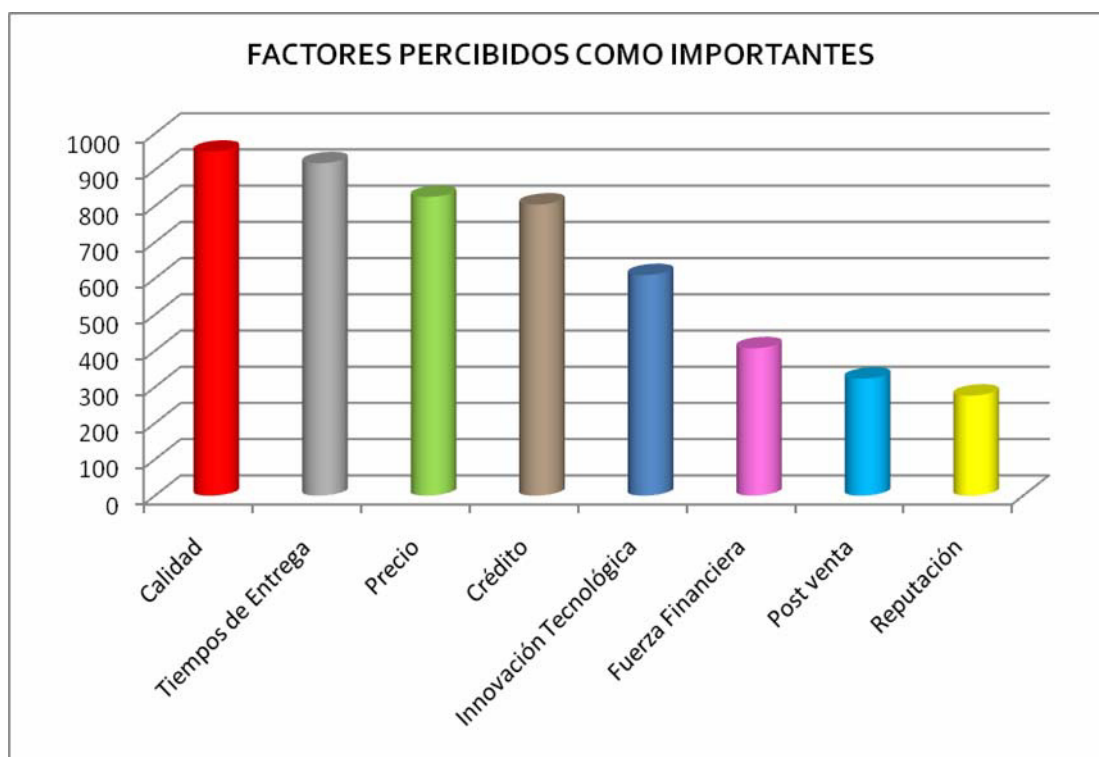
c = Margen de error. 5%.

N= Tamaño de la población

La probabilidad de éxito que hemos tomado es del 50%, la probabilidad de fracaso 50%, el margen de error es del 5%, el tamaño de la muestra (n) que calculamos es de 142 encuestas a realizar.

### 2.3.1.4 Presentación y Análisis de resultados

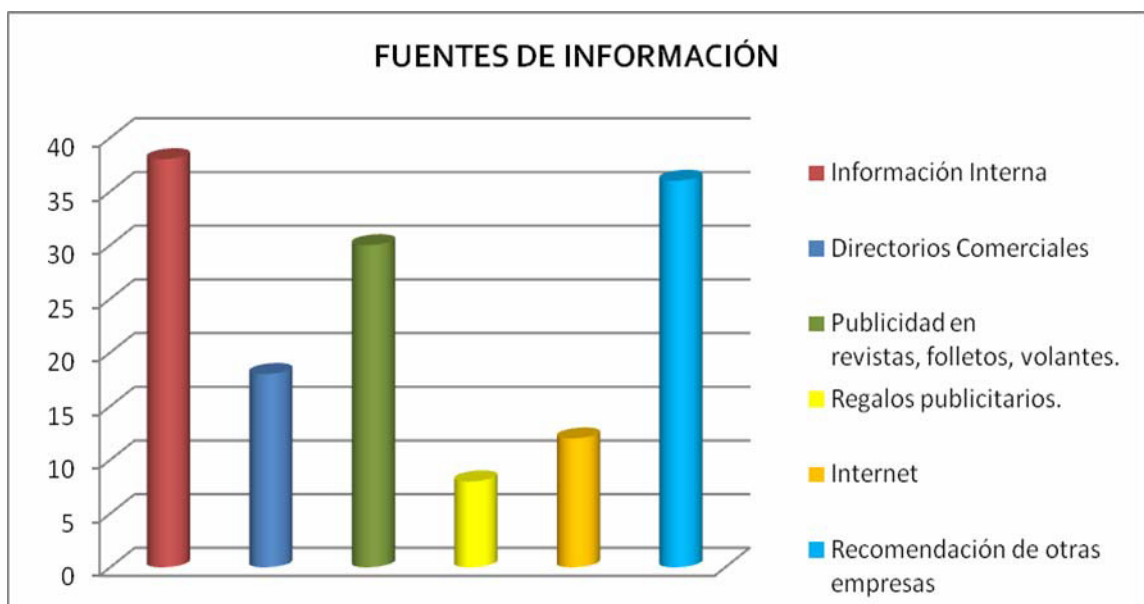
1. ¿Qué factores considera importantes a la hora de elegir un proveedor de productos impresos? (Enumere del 1 al 8 siendo 1 la puntuación mas baja)



Para conocer en grado de importancia que tenían los diferentes factores seleccionados se realizó esta pregunta, como podemos observar el factor

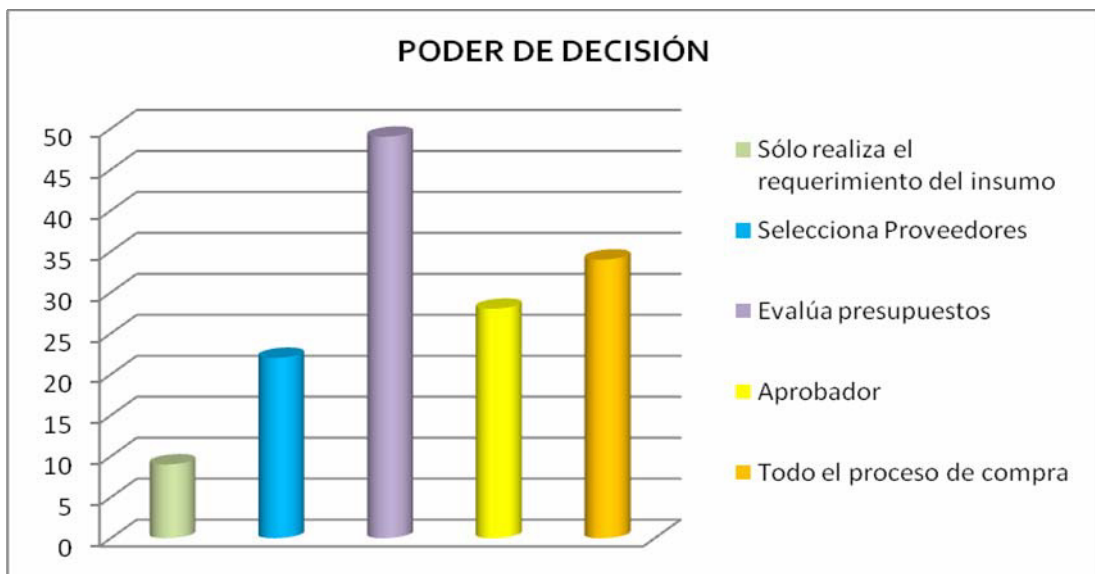
más importante para un cliente de productos gráficos es la calidad, seguido por el tiempo de entrega y precio, entre los factores menos importantes tenemos la reputación de la empresa y el servicio post venta, esto se debe a que no son productos de consumo masivo, el cliente busca productos impresos de buena calidad y ágiles tiempo de entrega que no retrasen sus actividades comerciales como en el caso de los Comprobantes de Venta (Formas Contínuas), y estratégicas de Publicidad en el caso del material POP, afiches etc, (Litografía).

## 2. ¿Que tipo de fuentes de información influyeron para seleccionar a MAXIGRAF S.A. como proveedor?



Entre las principales fuentes de información que permitieron a MAXIGRAF S.A. darse a conocer entre sus actuales clientes la más efectiva fue la Información interna, es decir los registros de compra de otros departamentos dentro de la misma empresa, en segundo lugar la recomendación de otras empresas fue muy importante así como la publicidad en revistas, folletos y volantes, el factor que menos influyó para seleccionar a MAXIGRAF S.A fueron los regalos publicitarios.

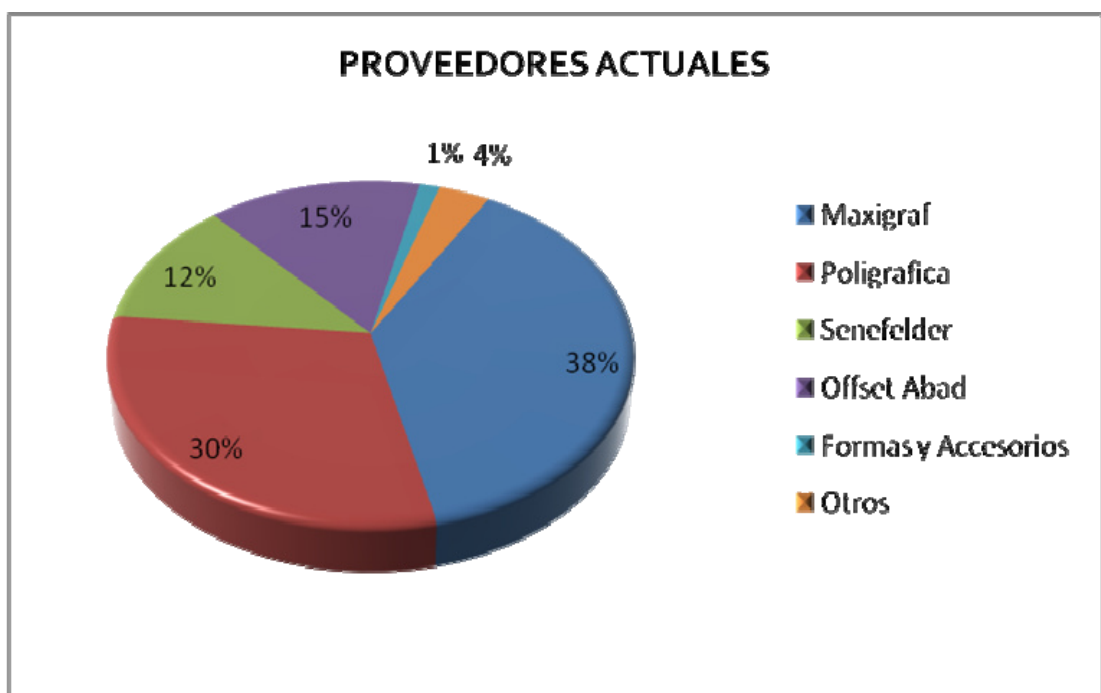
**3. El cargo en el que se encuentra usted, ¿qué decisiones le permite tomar?**



Todos aquellos individuos o grupos que participan en el proceso de toma de decisión de compra y que comparten los objetivos comunes y los riesgos que pudieren derivarse de las decisiones son importantes analizarlos dentro de

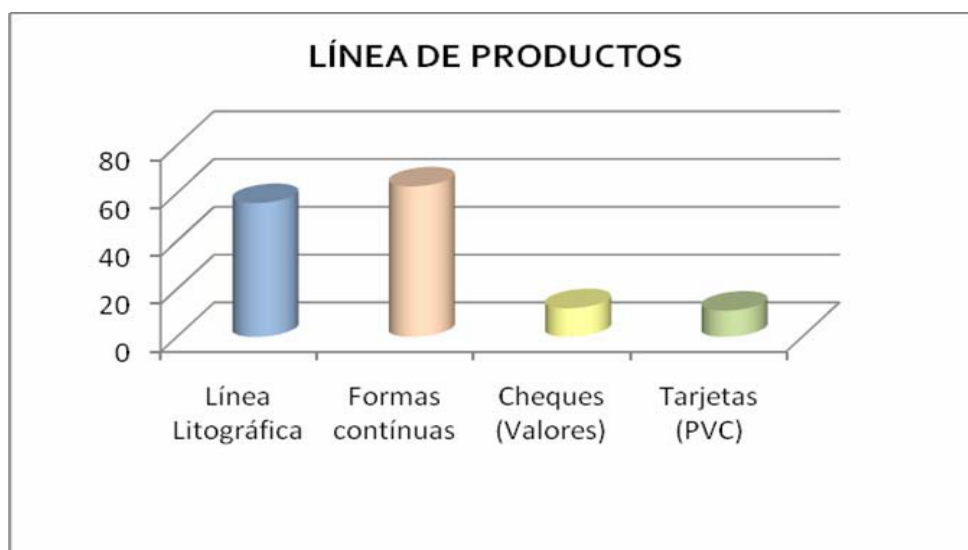
nuestro estudio, el poder de compra incluye a todos los miembros de la organización que juegan algún rol en el proceso de compra, entre nuestros encuestados el rol más representativo fue el de quien evalúa los presupuestos, es decir recibe las diferentes cotizaciones de los diferentes proveedores y evalúa las diferentes especificaciones técnicas del producto, los límites de precios, los plazos y formas de entrega, los servicios, las formas de pago, las cantidades pedidas etc. Una vez evaluados estos aspectos se seleccionan los proveedores aceptables y los proveedores seleccionados. Los distintos participantes en la toma de decisión influyen cada decisión y el pedido varía en función de las decisiones tomadas.

**4. ¿Cuál o cuáles son los proveedores actuales de productos impresos de su compañía?**



Maxigraf cuenta con una participación del 38% siendo una de los mayores proveedores de nuestra base de datos, seguido por Poligráfica con un 30% y los demás proveedores en una menor proporción.

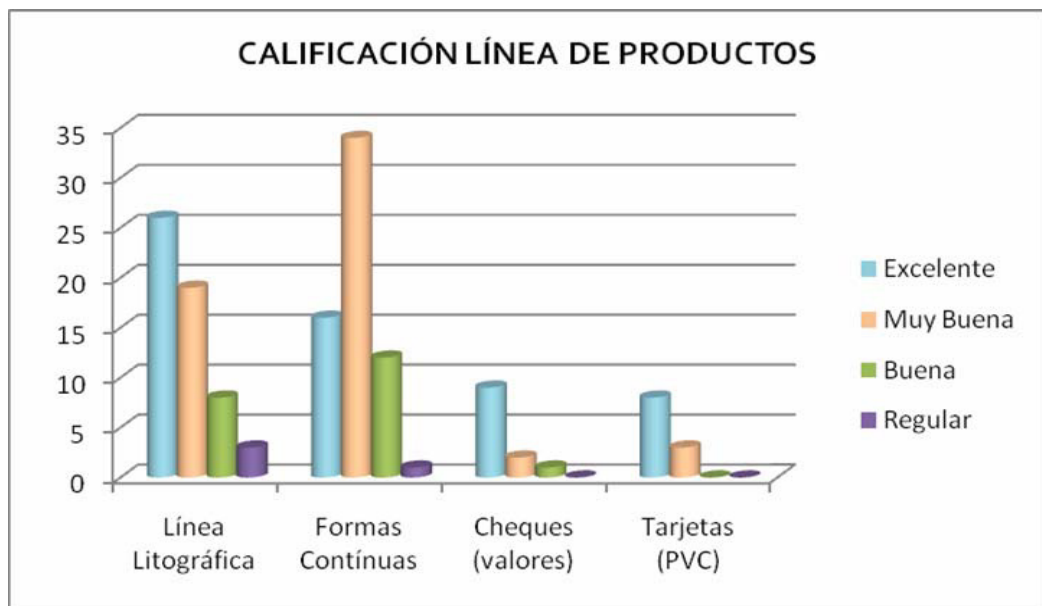
**5. ¿Cuál es la línea de productos que adquiere su empresa en Maxigraf?**



La línea de productos mas adquirida por nuestros clientes es la línea de formas continuas, seguida muy cerca de la línea litográfica sin embargo hay que tomar en cuenta que en muchos mercados industriales como es el caso de MAXIGRAF S.A. existen una alta concentración del poder de compra de modo que tan solo unos pocos compradores realizan la mayor parte de la producción total.



6.- ¿Cómo calificaría en términos de calidad la línea de productos seleccionada anteriormente?



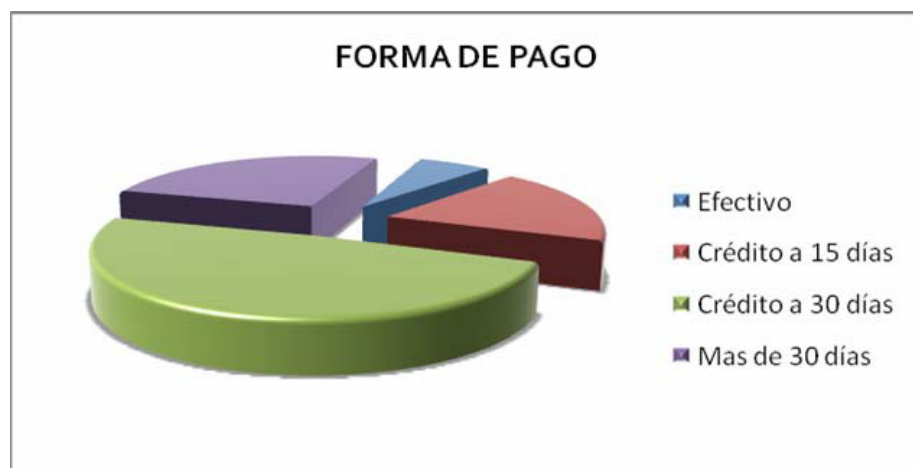
En el gráfico podemos apreciar que la Línea litográfica es calificada en su mayoría como un producto de excelente calidad, así como la Línea de cheques y tarjetas PVC.

7. ¿Cada que tiempo realiza su pedido de compra?



La demanda de bienes en el sector gráfico no es tan frecuente como en el mercado de bienes de consumo nuestros clientes en su mayoría realizan su compra cada 6 meses, sin embargo un porcentaje considerable lo realiza mensualmente. Es importante tener en cuenta estos aspectos la demanda en este tipo de bienes es especialmente inelástica a corto plazo porque los productores no pueden realizar cambios rápidos en sus métodos productivos. Así mismo la demanda es fluctuante un porcentaje dado en incremento en la demanda del consumidor puede conducir a un porcentaje mucho mayor en la demanda de materia prima y equipos necesarios para producir la demanda adicional.

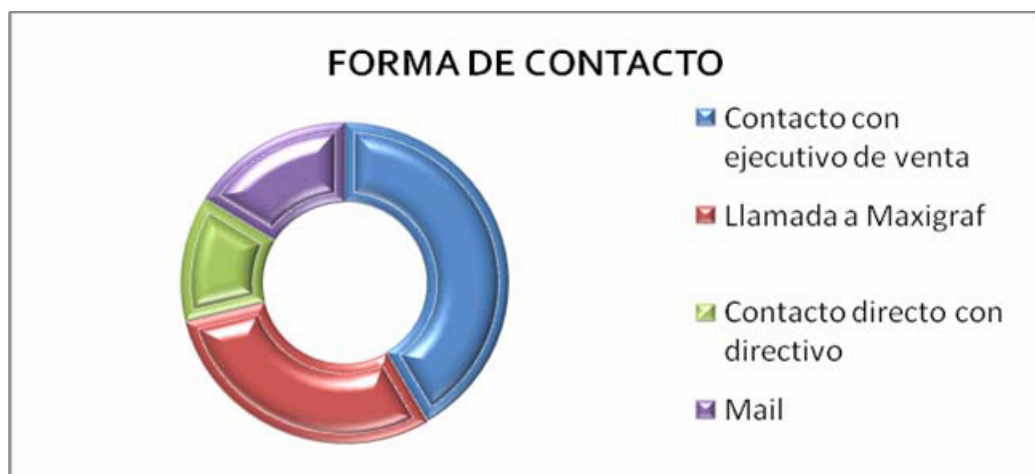
#### 8. ¿Qué forma de pago mantiene con la compañía?



La mayoría de nuestros clientes mantiene un crédito de 30 días, seguido por un crédito de 60 días, son muy pocos los clientes que realizan su pago al

contado, esto se debe al gran volumen de compra a diferencia de los bienes de consumo masivo.

## 9. ¿Cómo realizan sus pedidos?

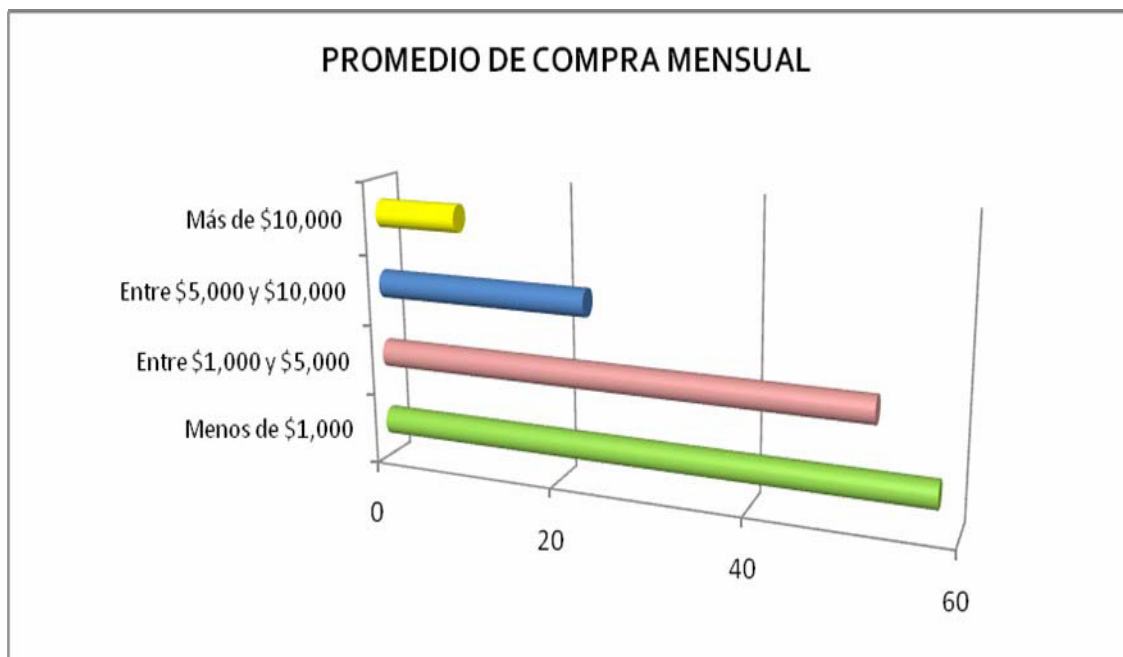


Se puede observar una estrecha relación entre los clientes y los vendedores en el mercado industrial, por lo general los ejecutivos de venta preparan ofertas para ajustarse mejor a las necesidades de cada cliente específico, se deben familiarizar con el nivel de calidad del comprador y los requisitos para conseguir la venta. Normalmente se contrata vendedores y representantes bien formados, utilizando a veces equipos de venta para atender a los equipos de los compradores.

Otros medios de contacto son las llamadas directas a Maxigraf y contacto por mail, que se da sobre todo en una situación de recompra directa es decir

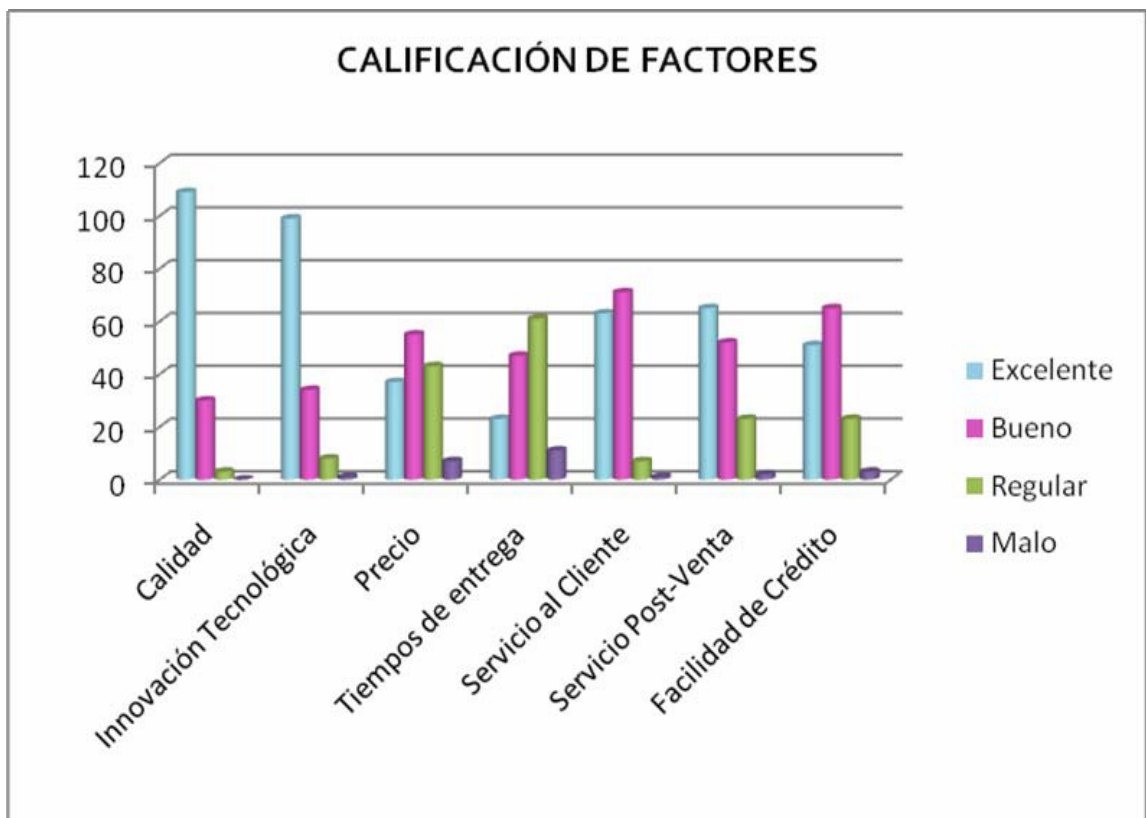
se repite una orden de compra sobre una base rutinaria. En el caso de clientes TOP la relación se da directamente con un directivo de la empresa.

**10. Su promedio de compra mensual oscila entre:**



El promedio de compra mensual de nuestros clientes fluctúa en su mayoría entre \$1,000 \$ 5,000, sin duda hay clientes que comprar por debajo de los \$1,000 mensuales todo esto depende del tamaño de la empresa.

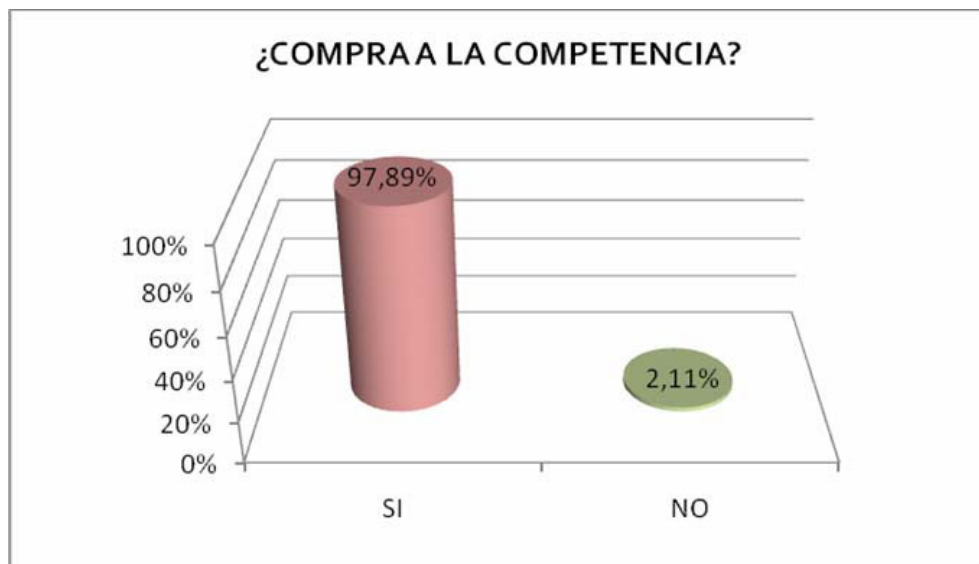
11. ¿Cómo calificaría de manera general a Maxigraf de acuerdo a los factores puestos a continuación?



Los factores mas importantes fueron calificados por los clientes, en cuanto a calidad esta considerada en su mayoría como excelente al igual que la innovación tecnológica y el servicio post venta. Los factores calificados como buenos son el precio, servicio al cliente y la facilidad de crédito, encontramos

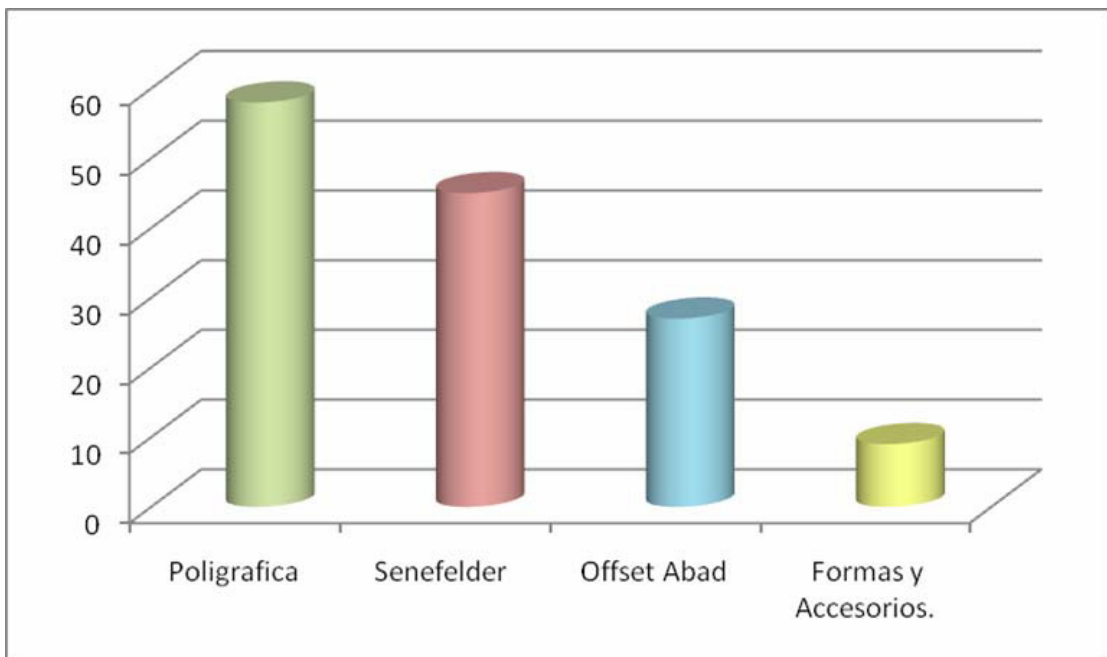
una debilidad en los tiempos de entrega cuya calificación fue regular, este es un aspecto que hay que corregir ya que el tiempo de entrega es uno de los factores más importantes considerados por los clientes para elegir al proveedor.

## 12. ¿Ha comprado a otro proveedor de productos impresos?



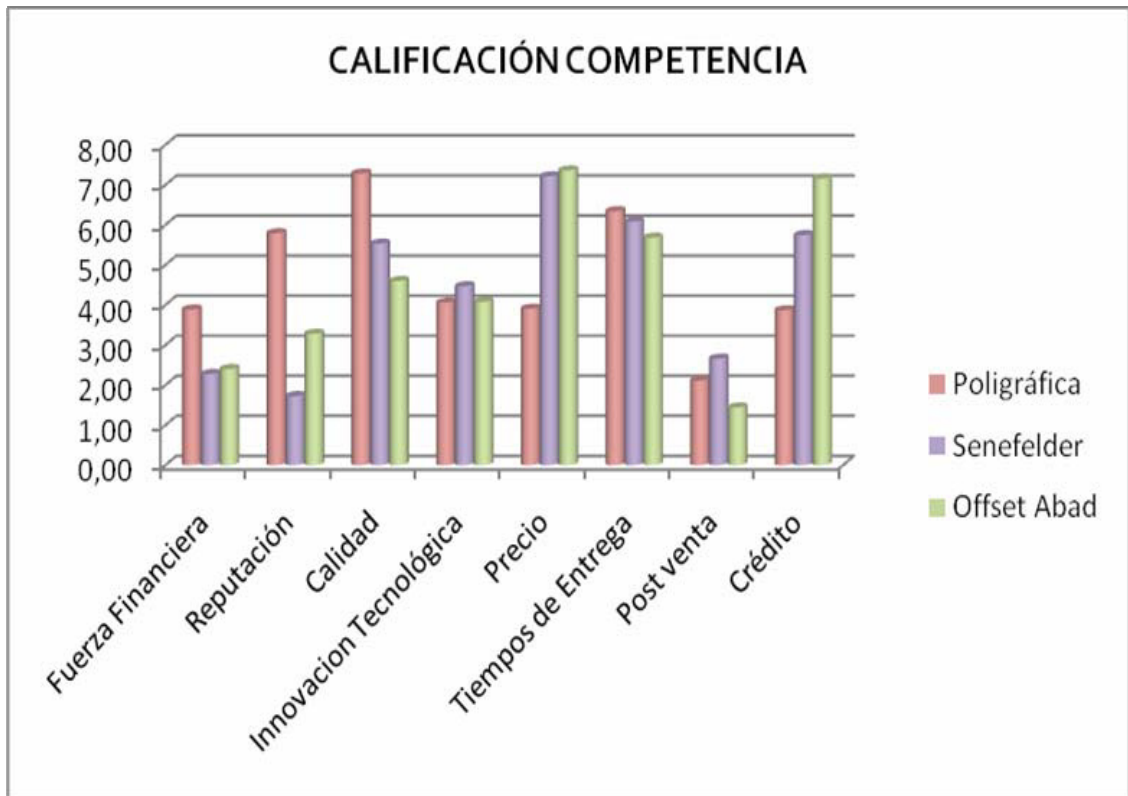
Debido a la gran competencia que existe en una industria gráfica, el cliente busca calidad a buen precio ya que compra por volúmenes, si cualquiera de los aspectos considerados como importantes falla el cliente busca a la competencia que seguramente está a la expectativa para quedarse con el cliente. Es muy difícil buscar fidelización a la marca.

**13. ¿A que otro proveedor usted le ha comprado? Seleccione al que más compra**



La competencia directa de Maxigraf la componen empresas fuertes en el mercado gráfico la principal es Poligráfica, seguida por Snefelder y Offset Abad, aunque cada una se especializa en una línea de productos como en el caso de Offset Abad que se especializa en afiches, material POP, dípticos, trípticos es decir es competencia directa de la línea litográfica de Maxigraf.

**14- ¿Cómo calificaría a la empresa escogida anteriormente de acuerdo a los siguientes factores? (Enumere del 1 al 8 siendo 1 la puntuación mas baja)**



En cuanto a Fuerza Financiera Poligráfica cuenta con la puntuación más alta seguida por Offset Abad, de la misma manera ambas compañías gozan de una buena reputación en el sector gráfico, con respecto a calidad Poligráfica se encuentra en el primer lugar, en segundo lugar se encuentra Senefelder, las tres compañías se caracterizan por la Innovación tecnológica continua,



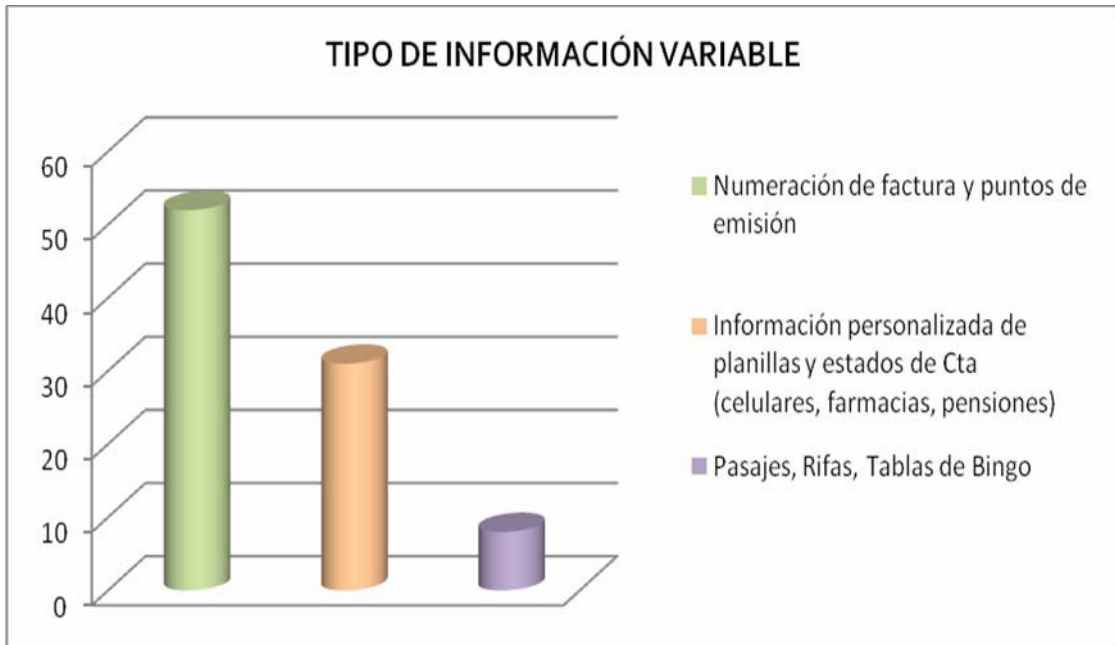
en lo que respecta a precio Poligráfica esta calificado como un producto caro en comparación a la competencia, tanto Poligráfica como Senefelder tienen buenos tiempos de entrega, las tres compañías están calificadas de manera similar en lo que respecta al servicio post venta, como último factor tenemos la facilidad de crédito, Offset Abad da más facilidad de crédito a diferencia de Poligráfica que posee la calificación más baja.

**15. ¿Su compañía requiere algún tipo de producto con información variable?**



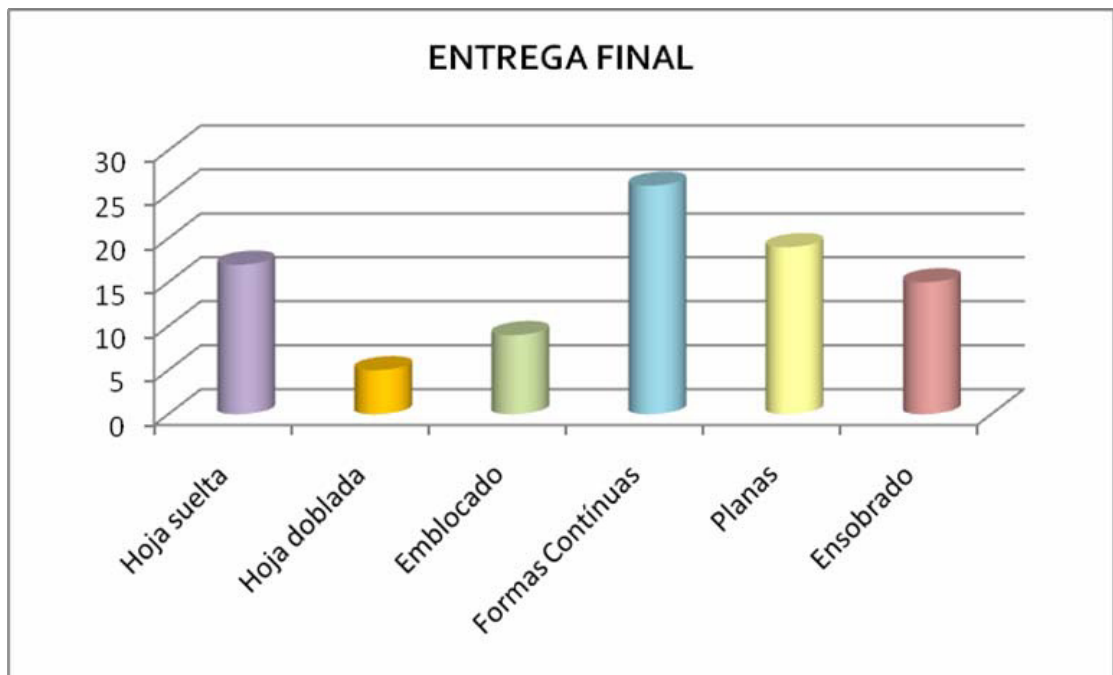
Aproximadamente el 64% de nuestros clientes requiere algún tipo de producto con información variable, este es un buen indicio para poder comercializar más adelante el servicio de ensobrado automático que se lo utiliza en su mayoría con este tipo de productos.

## 16. ¿Qué tipo de información variable utiliza?



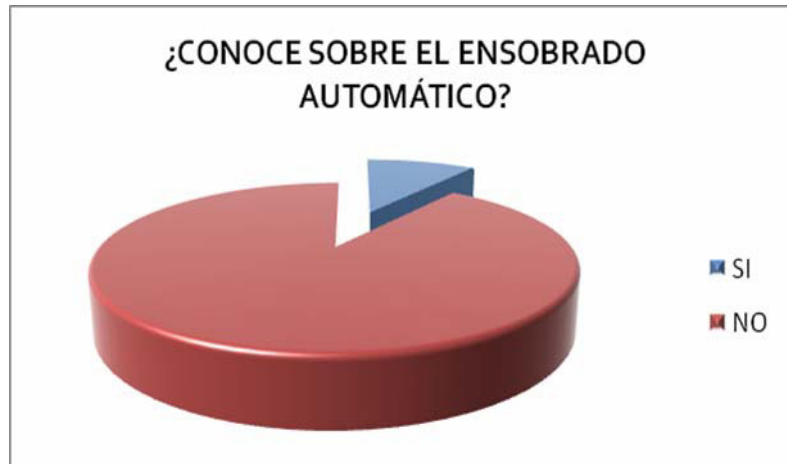
El tipo de información variable que más se utiliza es la numeración de facturas y puntos de emisión; es más común entre las empresas utilizar este tipo de documentos ya que se emplean en la actividad diaria como comprobantes de venta (facturas, notas de débito, notas de crédito, guías de remisión). En segundo lugar tenemos la información personalizada de planillas en el caso de las empresas del Estado y estados de cuenta que se emplea en bancos y en actividades comerciales en general. En último lugar tenemos los pasajes, rifas y tablas de Bingo que es un mercado que puede crecer.

**17. ¿Cómo entrega el producto final a sus clientes?**



La información variable que utilizan nuestros clientes es enviada al consumidor final en su mayoría como formularios continuos, en el caso de bingos, rifas son entregadas en forma de planas, y otro medio muy utilizado es el envío en sobre sellado y hoja suelta.

**18. ¿Conoce usted que existe un sistema de ensobrado automático, que reduce costos y tiempo de entrega?**



La mayoría de encuestados no conoce el sistema de ensobrado automático por ende no conocen los beneficios que posee; uno de ellos es la reducción de tiempos de entrega un factor considerado como sumamente importante en este tipo de productos. Es importante tomar en cuenta la poca información que se tiene sobre este sistema por lo cual se debe desarrollar un plan estratégico de marketing y publicidad.

### **2.3.1.5 Conclusiones**

- 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 continuas 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 continuas 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 cuanto 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 realiza en un 40% en formas continuas, 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.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Maxigraf debe mejorar su sistema de tiempos de entrega ya que es una de las debilidades que posee la empresa en la actualidad, por otra parte Poligráfica es la principal competencia a pesar de que Maxigraf cuenta con el 40% de participación de mercado. Una de las conclusiones principales de las encuestas es que se debe dar un valor agregado al sistema de impresión para generar una ventaja competitiva sostenible, una decisión acertada es la implementación de sistema de ensobrado automático.

### **3. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1 MISION**

Dedicar una alta satisfacción a nuestros clientes en productos y servicios de impresión, a través de una permanente capacitación a nuestro personal y una continua innovación tecnológica.

#### **3.2 VISION**

Consolidar nuestro liderazgo en el sector gráfico del Ecuador, con una activa participación en el mercado local e internacional, utilizando los recursos más adecuados, orientando nuestros valores corporativos hacia la excelencia en el servicio a los clientes, atendiendo sus exigencias en el servicio a los clientes, atendiendo sus exigencias con la competitividad y nivel requerido.

#### **3.3 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO**

##### **3.3.1 Objetivo General**

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.



### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- Obtener un mejoramiento en cuanto a procesos industriales que hacen retrasar los tiempos de entrega.
- Incrementar la participación de mercado en un 20% en los próximos 5 años.
- Diseñar un modelo de Clienting o enfoque hacia el cliente.
- Comprobar la rentabilidad del proyecto a través de herramientas financieras.

### **3.4 ANALISIS FODA**

#### **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.

### **3.5 ANÁLISIS DE HÁBITO DE COMPRA**

#### **¿QUÉ PRODUCTOS COMPRAN?**

De acuerdo a la investigación de mercado, la línea de productos que más se adquiere es la de Formas Contínuas, sin embargo la Línea Litográfica posee una concentración de clientes TOP, es decir los clientes más representativos de Maxigraf.

#### **¿CUÁNTO COMPRAN?**

El promedio de compra mensual oscila entre \$1,000 y \$5,000, depende del tipo de cliente y de la línea de productos que se venda.

#### **¿CÓMO COMPRAN?**

La mayoría de los clientes encuestados adquieren los productos por compras a crédito 30 días, en el sector industrial los plazos de crédito son muy importantes por el volumen de compra de ciertos clientes.

#### **¿DONDE COMPRAN?**

El 40% de nuestros clientes tienen como principal proveedor a Maxigraf, la forma de compra con Maxigraf en su mayoría es a través de un ejecutivo de ventas, seguido por la llamada directa, que puede ser atendida por las

asistentes. Poligráfica cuenta con un 30% de participación, mientras que el restante 32% lo ocupan las otras imprentas.

### **¿CUÁNDO COMPRAN?**

Por lo general la recompra se realiza cada 6 meses, un gran porcentaje de clientes también realizan la compra mensualmente. Son pocas las empresas que mantienen contratos que por lo general son de 1 año.

### **¿QUIEN COMPRA?**

Este tipo de bienes se adquieren por personas profesionales, bien entrenadas, que emplean su tiempo en aprender cómo comprar mejor, la mayoría de personas encuestadas eran evaluadores de presupuestos las cuales analizan las diferentes propuesta de los proveedores.

### **3.6 MATRIZ IMPORTANCIA DE RESULTADOS**

No todos los atributos tienen la misma importancia a los ojos del comprador. La importancia de un atributo para un individuo refleja los valores o las prioridades que este reserva a cada una de las ventajas aportadas por la marca. El conocimiento de las prioridades de algunos grupos de compradores permite a las empresas desarrollar marcas que constituyen conjuntos de atributos concebidos para coincidir con las expectativas específicas de estos compradores.

Contraponiendo la importancia de los criterios de elección y el nivel percibido de presencia, se puede construir una matriz importancia de resultados en la que cada atributo se sitúa en función de su grado de importancia y de su nivel de presencia percibido.

- En el primero se encontrarán los atributos importantes, que se perciben como bien representados dentro de la marca estudiada. La marca tiene una imagen fuerte respecto de esos criterios.
- En el segundo las fuerzas falsas, en otras palabras los atributos bien representados pero que son poco importantes para el comprador.
- En el tercero se encuentran los falsos problemas, los criterios mal representados pero que son poco importantes para el comprador.

- El cuarto son las debilidades de la marca, donde se agrupan aquellos atributos importantes pero que se perciben como poco o nada en la marca.

Para la elaboración de la matriz se tomó en cuenta a la competencia más fuerte en este caso tenemos: Poligráfica, Senefelder y Offset Abad, estas empresas fueron calificadas de acuerdo a los atributos ya establecidos para determinar la importancia de cada una de ellos.

## **DATOS PARA REALIZAR LA MATRIZ**

### **PREGUNTAS**

- ¿Qué factores considera importantes a la hora de elegir un proveedor de productos impresos? (Enumere del 1 al 8 siendo 1 la puntuación mas baja)
- ¿Cómo calificaría a la empresa escogida anteriormente de acuerdo a los siguientes factores? (Enumere del 1 al 8 siendo 1 la puntuación mas baja)

Ambas preguntas fueron evaluadas de acuerdo a los siguientes factores:

- Fuerza Financiera
- Reputación
- Calidad
- Innovación Tecnológica
- Precio
- Tiempos de Entrega
- Post Venta
- Crédito

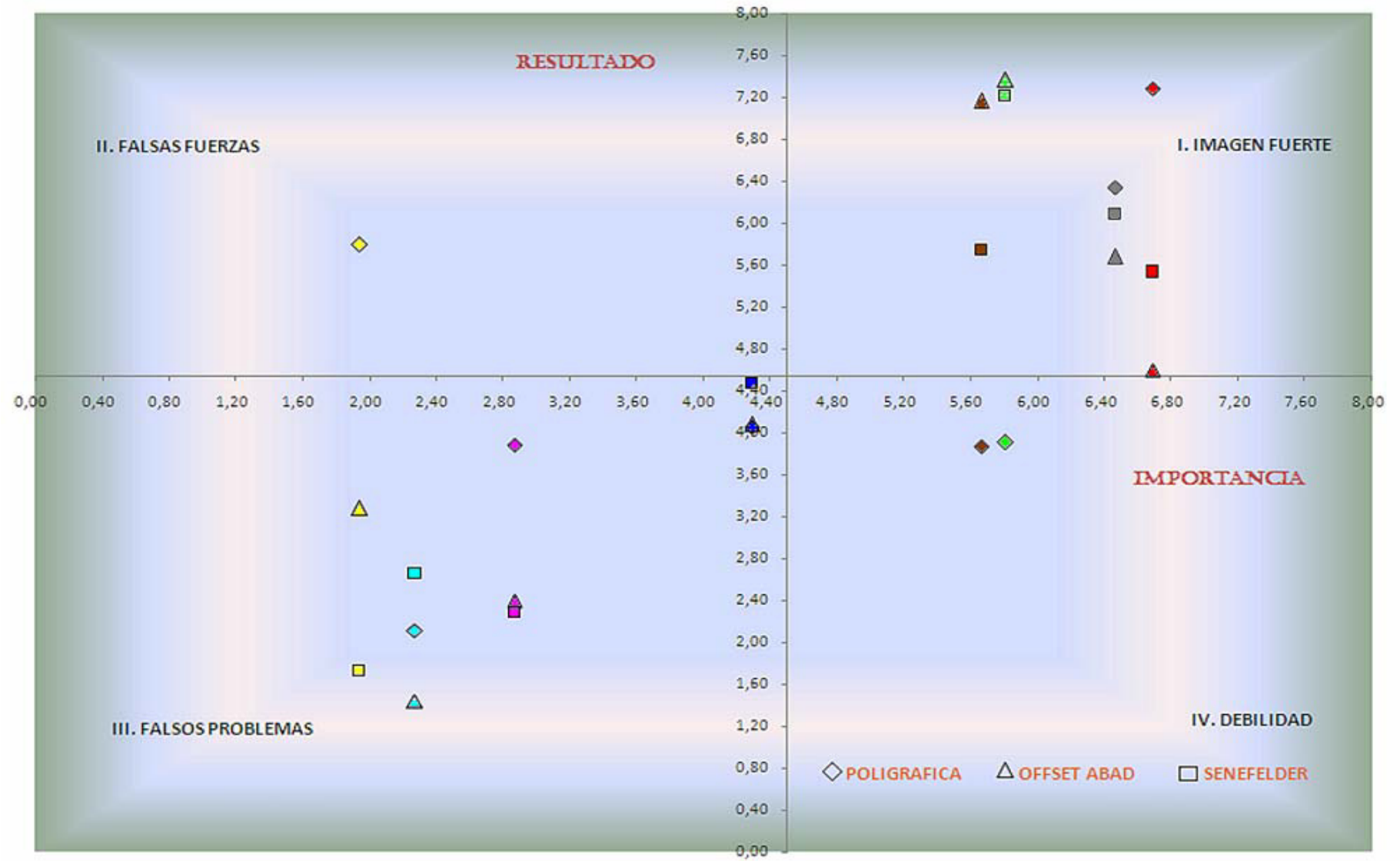


## RESULTADOS OBTENIDOS

ATRIBUTOS	ORDEN DE IMPORTANCIA
Calidad	PRIMER LUGAR
Tiempos de Entrega	SEGUNDO LUGAR
Precio	TERCER LUGAR
Crédito	CUARTO LUGAR
Innovación Tecnológica	QUINTO LUGAR
Fuerza Financiera	SEXTO LUGAR
Post venta	SEPTIMO LUGAR
Reputación	OCTAVO LUGAR

COLORES	ATRIBUTOS	CALIFICACION MEDIA DE IMPORTANCIA	POLIGRAFICA	OFFSET ABAD	SENEFELDER
	<i>Calidad</i>	6,69	7,28	4,60	5,53
	<i>Tiempos de Entrega</i>	6,46	6,34	5,68	6,09
	<i>Precio</i>	5,81	3,91	7,36	7,21
	<i>Crédito</i>	5,66	3,87	7,16	5,74
	<i>Innovación Tecnológica</i>	4,29	4,06	4,08	4,47
	<i>Fuerza Financiera</i>	2,87	3,89	2,40	2,28
	<i>Post venta</i>	2,27	2,11	1,44	2,66
	<i>Reputación</i>	1,94	5,79	3,28	1,72
	<b>SUMATORIA</b>	<b>36,00</b>	<b>37,25</b>	<b>36,00</b>	<b>35,70</b>
			<b>4,66</b>	<b>4,50</b>	<b>4,46</b>
	<b>PROMEDIO</b>	<b>4,50</b>		<b>4,54</b>	

**GRÁFICO 2.- MATRIZ IMPORTANCIA DE RESULTADOS**

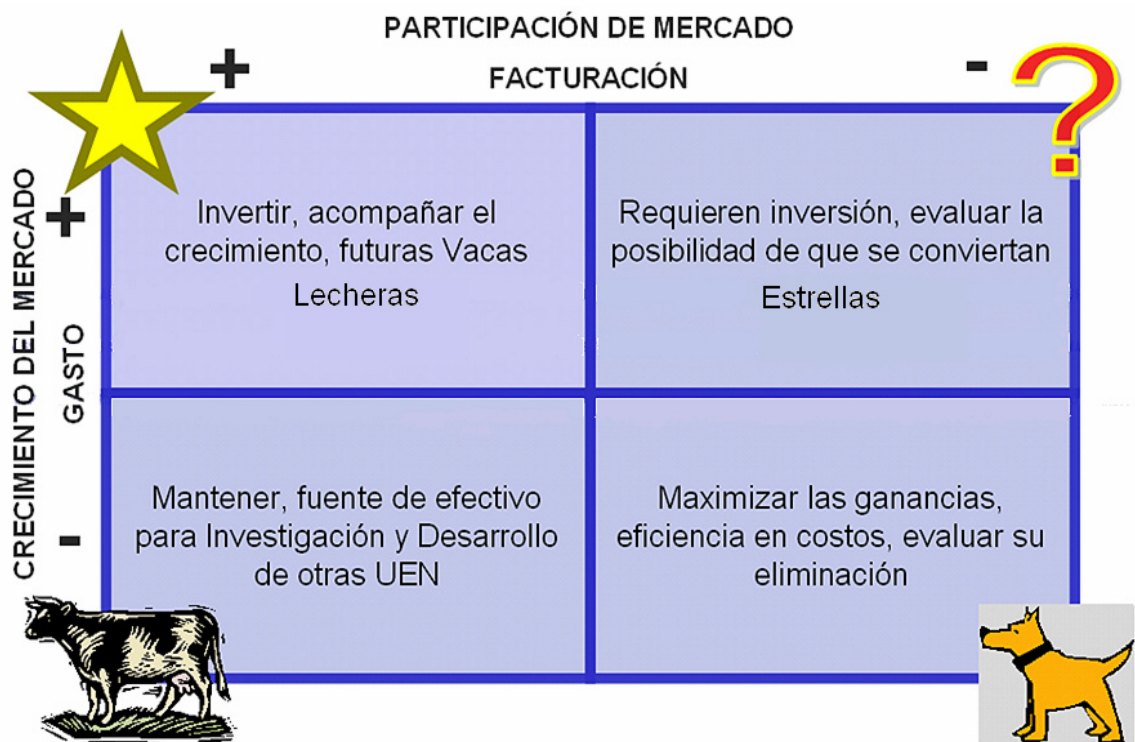


## CONCLUSIONES DE LA MATRIZ

<b>FALSAS FUERZAS</b>	<b>IMAGEN FUERTE</b>
<p><i>Atributos bien representados pero que son poco importantes para el comprador.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poligráfica se ubica en el segundo cuadrante en lo que respecta a reputación de la empresa, este aspecto no es considerado como un atributo importante.</li> </ul>	<p><i>Cualidades consideradas como importantes y bien desempeñadas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poligráfica posee IMAGEN FUERTE en Calidad y Tiempos de Entrega ubicándose por encima de la competencia.</li> <li>• Senefelder se ubica en el primer cuadrante en calidad, tiempos de entrega, precio y crédito sin embargo está por debajo de la competencia.</li> <li>• Offset Abad posee una IMAGEN FUERTE en cuanto a precio y crédito está en primer lugar, en calidad y tiempos de entrega se ubica debajo de la competencia.</li> </ul>
<b>FALSOS PROBLEMAS</b>	<b>DEBILIDAD</b>
<p><i>Criterios mal representados pero que son poco importantes para el comprador.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanto Poligráfica, Senefelder y Offset Abad tuvieron una valoración baja en el desempeño de los atributos: Innovación tecnológica, fuerza financiera y post venta. Sin embargo estos atributos no son importantes para los clientes es decir son FALSOS PROBLEMAS. Offset Abad y Senefelder se ubicaron en este cuadrante en Reputación.</li> </ul>	<p><i>Atributos importantes pero que se perciben mal en la marca.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En cuanto a calidad y precio Poligráfica posee una IMAGEN DÉBIL.</li> </ul>

### 3.7 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

GRÁFICO 3.- Matriz Boston Consulting Group



La matriz Boston Consulting Group se apoya en el ciclo de vida y la curva de experiencia y se la establece mediante dos criterios. Tasa de Crecimiento de Mercado en el que está el producto, valora el futuro de un producto. Participación Relativa es el cociente entre la participación del producto y la del principal competidor.

- El producto estrella de Maxigraf es la línea de formas contínuas, ya que tiene buena participación en el mercado, y la tasa de crecimiento es alta, se puede buscar nuevos mercados.
- La línea de ensobrado automático es una interrogante ya que es un mercado que está en crecimiento, pero en la actualidad no cuenta con una participación fuerte, Maxigraf está apostando a este nuevo servicio para que se convierta en una estrella, sería necesario invertir en publicidad para darlo a conocer.
- Como vacas de efectivo ubicamos a la línea litográfica, en este mercado existe una alta concentración de clientes, pero con niveles de compra alto y de gran volumen, esta línea está en una etapa de madurez.
- La línea de tarjetas PVC está teniendo baja participación en el mercado, pero su margen de rentabilidad es alto, todavía no lo consideramos como una incógnita que requiere inversión en publicidad.

### 3.8 ANALISIS DE LA DEMANDA

Se puede definir que la demanda potencial del nuevo sistema de ensobrado automático e información variable, está conformado por todas las empresas que utilizan un sistema de envío de estados de cuenta, como son los Bancos, Casas Comerciales etc.

En Guayaquil hay un sin número de clientes potenciales, aparte de los Bancos en la actualidad esta creciendo la demanda de tarjetas de afiliación que luego originan un estado de cuenta.

Para segmentar este tipo de mercados se suelen utilizar criterios objetivos, y también se suelen segmentar por beneficios, usos del producto.



Se distingue principalmente por ser una demanda **derivada** (depende de la demanda del consumidor final) es decir si aumenta el número de afiliados de nuestros clientes también aumentará la demanda de estados de cuenta, **volátil** (al depender de la demanda final, se producen mayores fluctuaciones), a veces, un incremento de tan sólo un 10% en la demanda del consumidor puede originar hasta un 200% de incremento en la demanda industrial para el siguiente período; y un 10% de caída en la demanda del consumidor puede originar un colapso completo en la demanda de bienes de inversión, **inelástica** (especialmente si se trata de componentes que no son

fácilmente sustituibles, los productores no pueden realizar cambios rápidos en sus métodos productivos), **concentrada** (el número de compradores suele ser reducido, lo que permite canales directos) y de **mayor volumen unitario** (suelen ser volúmenes mucho mayores que los de los particulares, lo que implica que tienen mayor poder de negociación).



Por otra parte los procesos de compra suelen ser más complejos, largos y duraderos debido al elevado valor monetario que suelen tener las compras, por lo que los criterios de evaluación que utiliza el comprador suelen ser más racionales.

En ocasiones es el mismo comprador el que inicia la relación de intercambio, cambiando los papeles, dando lugar al marketing inverso.

### 3.9 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

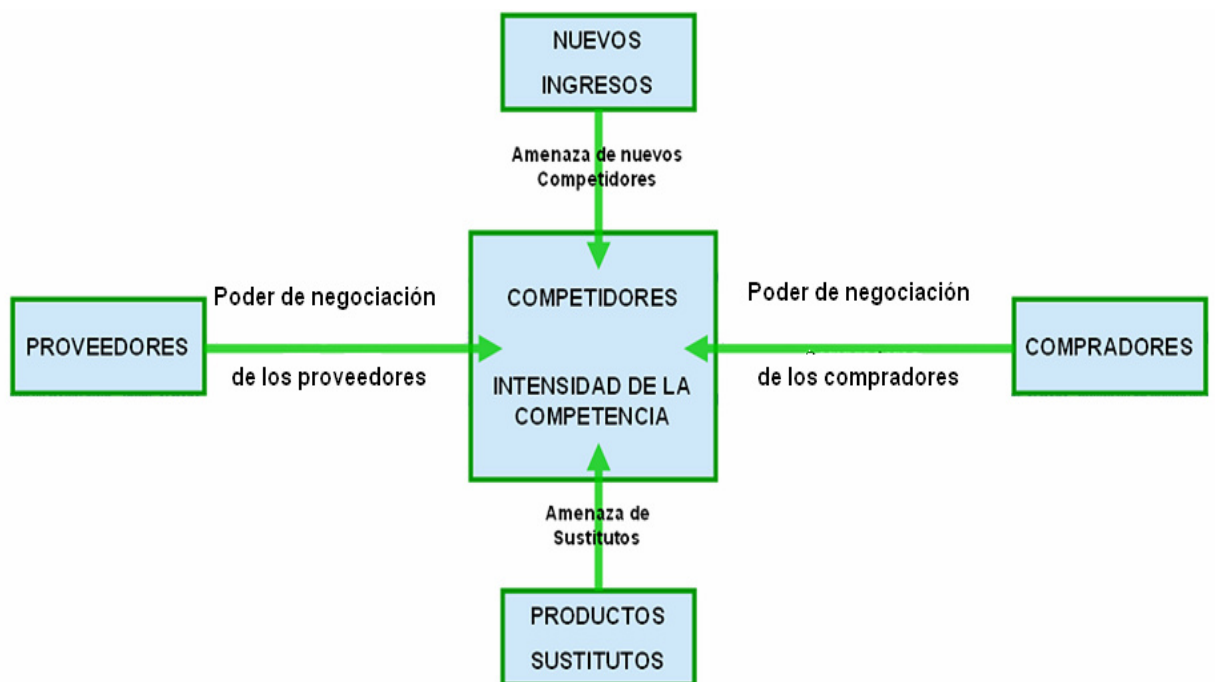
		
<b>PRODUCTO</b>	<p>Certificada como empresa que cumple los parámetros de calidad del ISO 9001.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Línea OFFSET</li> <li>2. Formas continuas</li> <li>3. Formas Venus</li> <li>4. Polilibros</li> <li>5. Poliplásticos</li> <li>6. Poliagendas</li> <li>7. Artículos Promocionales</li> <li>8. Valores y Seguridad</li> </ol> <p>Se especializa en la línea litográfica</p>	<p>Especializada en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cajas Plegadizas</li> <li>2. Etiquetas</li> <li>3. Formas Continuas</li> <li>4. Publicidad</li> <li>5. Valores</li> <li>6. Papeles de seguridad</li> </ol>
<b>PRECIO</b>	Precios altos	Precios competitivos a los que ofrece Maxigraf en todas sus líneas.
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	<p>Sus instalaciones se encuentran en Guayaquil. En 1988 amplió sus instalaciones a 3 edificios y organiza los departamentos de Administración, Ventas, Arte y Fotomecánica, en un solo edificio.</p> <p>En 1991 se construyeron 2 galpones adicionales. Uno para el almacenamiento de bobinas y materia prima.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas a través de vendedores</li> </ul>	<p>Sistema de distribución similar al de Maxigraf, cuenta con una excelente capacidad instalada, segunda después de Maxigraf.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas a través de vendedores</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN</b>	<p>Publicidad en vallas y televisiva. Slogan "Imprime la imagen de los líderes"</p>	Marketing relacional, y directo



	 <p>Impresores desde 1961 <b>OFFSET ABAD</b></p>	
PRODUCTO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Material POP</li> <li>2. Trípticos</li> <li>3. Dípticos</li> <li>4. Sobre</li> </ol>	<p>Nacen originalmente como distribuidores de Formularios Continuos</p> <p>En la actualidad realizan también:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Etiquetas</li> <li>2. Afiches</li> <li>3. Tarjetas de presentación.</li> <li>4. Folletos</li> <li>5. Rollos</li> </ol>
PRECIO	Precios Competitivos en la línea en que se especializa	Precios bajos en formas contínuas
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas a través de vendedores</li> </ul>	Fábrica ubicada en el Km. 10 1/2 de la Vía a Daule, en una extensión de 2.500 m <sup>2</sup> , donde funciona la planta de producción, bodegas y oficina matriz. Cuentan también con una sucursal en la ciudad de Quito.
COMUNICACIÓN	Marketing directo	Publicidad enfocada a clientes pequeños.

### 3.10 ANÁLISIS DE PORTER

Gráfico 4.- Cuatro fuerzas de Porter



**COMPETIDORES.-** La industria gráfica tiene bien identificadas cuales son las empresas con una fuerte presencia en este mercado, son pocas ya que

existen altas barreras de salida, esto se debe a la inversión inicial que se necesita para poder competir con las grandes industrias. Entre la competencia más destacada de MAXIGRAF tenemos a Poligráfica, Senefelder, Offset Abad, Offset Tec, Formas y Accesorios, Stingraf, Gráficas Unidas. En cuanto al ensobrado automático, Maxigraf es la única industria que tiene ese sistema en el mercado, esta es una ventaja competitiva, pero no es perdurable en el tiempo ya que otras empresas podrían adquirirla.

**AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.-** En el mercado industrial, sobre todo en la industria gráfica existen altas barreras de entrada de nuevos competidores, sobre todo por la alta inversión en capital, los altos costos de maquinaria, materia prima y activos. En este tipo de industrias se trabaja producciones masivas y se crean economías de escala.

**PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES.-** En este tipo de mercados los compradores determinan las especificaciones del producto, los límites de precios, los plazos y formas de entrega, los servicios adicionales, las formas de pago, las cantidades pedidas etc, es decir ellos establecen los proveedores aceptables y seleccionados, existe gran poder de negociación por parte de los compradores, ya que si compran volúmenes importantes exigen mayor descuento, de caso contrario, se elimina el negocio y compran a la competencia ya que el costo de cambiar de proveedor es bajo. Por lo general no existe peligro de integración vertical, sin embargo se ha dado el caso en la línea de Tarjetas PVC, clientes que personifican con mucha

frecuencia grandes volúmenes de tarjetas optan por comprar la máquina, que no es de un uso tan complejo.

**PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.-** Los proveedores juegan un papel importante dentro de una industria gráfica principalmente porque la mayoría de materia prima (como bobinas de papel, tintas, y repuestos de máquinas es importado), hay que tener un buen manejo de la logística en cuanto a importaciones porque podría caer toda la producción planificada y quedar mal con los clientes. No existe peligro de integración vertical ya que todos están especializados en su línea de trabajo, lo cual les resulta más rentable.

**SUSTITUTOS.-** El uso de tecnología podría afectar al mercado gráfico, un ejemplo importante es la impresión de libros, con la innovación del internet el número de usuarios crece ya que todo lo podemos encontrar en un sitio web, no siendo necesarias las bibliotecas. Siendo mas futuristas el uso de vallas inteligentes sin necesidad de impresión en cartulina o papel. Todos estos factores amenazan el mercado de la impresión.

### **3.11 POSICIONAMIENTO COMPETITIVO DE LA EMPRESA EN EL CICLO DE VIDA DEL SECTOR**

El análisis del posicionamiento competitivo que posee una empresa y su relación con el ciclo de vida del sector, ayuda a un correcto diagnóstico de la posición que ocupan en la unidad de negocios y sus competidores más relevantes dentro de la industria gráfica, se toma como referencia el análisis del manejo que realizan los participantes del mercado de los factores de competencia que reúne esta industria.

Estos factores tienen la característica de poder ser controlados por los administradores de las empresas participantes y además son percibidos por los consumidores, por lo que influyen en la toma de decisiones, esta herramienta se basa principalmente en un escrutinio interno del negocio.

En análisis se compone de tres partes:

- 1.- Se elaboró una lista de los factores del mercado, la misma que le fue entregada al Gerente Comercial de Maxigraf, el cual los ponderó, y posteriormente calificó a la unidad de negocios y sus competidores en una escala que refleja el apropiado, regular o deficiente manejo que realizan los mismos de los factores o bases de la competencia.

Los competidores mas relevantes que posee Maxigraf son Poligráfica, Senefelder, Offset Abad. **Encuesta realizada al Gerente Comercial (Anexo)** La figura 2.1 presenta un resumen de la primera parte

Figura # 2.1

<b>ANÁLISIS COMPETITIVO</b>					
<b>BASES DE COMPETENCIA</b>	<b>Pond.</b>	<b>MAXIGRAF</b>	<b>POLIGRÁFICA</b>	<b>SENEFELDER</b>	<b>OFFSET ABAD</b>
Fuerza de ventas	8	P	BM	MM	P
Cobertura y calidad del canal de distribución	3	MM	MM	P	MM
Servicio y atención al cliente	5	P	P	P	MM
Precio	8	BM	P	P	P
Imagen, marca, calidad	10	BM	BM	P	MM
Abastecimiento de materiales	5	BM	P	P	P
Estructura de costos	4	BM	BM	P	P
Relaciones o contactos	6	P	P	P	MM
Organización	2	MM	MM	P	MM
Acceso a financiamiento	3	P	MM	P	P
Promociones	2	MM	P	P	MM
Publicidad	1	MM	BM	MM	P
Localización de fuerza de venta	5	MM	MM	MM	MM
Diseño o amplitud de línea de producto	4	BM	P	P	P
Proceso de fabricación	8	BM	BM	BM	P
Productividad de mano de obra	5	P	P	BM	BM
Tecnología	7	BM	P	BM	P
Tiempos de entrega	9	MM	BM	BM	P
Plazos de Crédito	5	BM	MM	BM	BM
<b>TOTAL</b>					
BM: BUEN MANEJO (3)		153	120	102	30
P: MANEJO PROMEDIO (2)		54	84	104	114
MM: MAL MANEJO (1)		22	18	14	33
<b>CLASIFICACIÓN:</b>		<b>BM</b>	<b>BM</b>	<b>P</b>	<b>P</b>

2. Con los resultados anteriormente obtenidos, se clasificaron a los participantes del mercado en términos de la posición que realmente ocupan dentro del negocio. La figura 2.2 revela esta información:

Figura 2.2

<b>CLASIFICACIÓN DE POSICIÓN COMPETITIVA</b>				
<b>COMPETIDORES</b>	<b>DOMINANTE</b>	<b>FUERTE</b>	<b>SOSTENIBLE</b>	<b>DÉBIL</b>
MAXIGRAF	X			
POLIGRAFICA	X			
SENEFELDER		X		
OFFSET ABAD			X	

3. Luego se realizó un análisis en conjunto con el Gerente de Comercial de los principales factores que componen la industria gráfica para luego calificarlos y determinar la etapa en que se encuentra esta industria, los muestra la figura 2.3

<b>CICLO DE VIDA DEL SECTOR</b>					
<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>Ponder.</b>	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Declinación</b>
Crecimiento Potencial	1		x		
Número de competidores	3			x	
Línea de productos	6			x	
Distribución de participación de mercado	5			x	
Oportunidad de penetrar en el mercado	7		x		
Lealtad de clientes	9			x	
Enfoque tecnológico	15		x		
Manufactura	12			x	
Investigación y desarrollo	14		x		
Comercio Exterior	13	x			
Tipo de compradores	10			x	
Comercialización	4			x	
Competencia	2			x	
Riesgo	8		x		
Márgenes y utilidades	11			x	
<b>RESULTADOS</b>		<b>13</b>	<b>45</b>	<b>52</b>	

La industria gráfica se encuentra en la etapa de madurez, en esta etapa por lo general se estabilizan las ventas, y se frena el ritmo de crecimiento, la producción se estabiliza. La competencia por lo general es más fuerte, se compite por cuota de mercado.



En esta etapa se debe tratar de hacer ver al mercado único, se resaltan características diferenciadoras para la fidelización del mercado.

4. Para finalizar, se reunieron los datos obtenidos en los anteriores numerales para elaborar la Matriz Estratégica, la misma que nos indica la posición competitiva de la unidad de negocios dentro del ciclo de vida del sector.

Figura 2.4

<b>POSICIÓN COMPETITIVA DE MAXIGRAF EN EL CICLO DE VIDA DEL SECTOR</b>				
<b>Posición/Etapa</b>	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Declinación</b>
Dominante			X	
Fuerte				
Sostenible				
Débil				

La competencia también es ubicada en esta matriz

<b>POSICIÓN DE LA COMPETENCIA DE MAXIGRAF EN EL CICLO DE VIDA DEL SECTOR</b>				
<b>Posición/Etapa</b>	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Declinación</b>
Dominante			MAXIGRAF/POLIGRÁFICA	
Fuerte			SENEFELDER	
Sostenible			OFFSET ABAD	
Débil				

### **3.12 ANALISIS INTERNO**

#### **BENCHMARKING**

Maxigraf cuenta con diferentes áreas especializadas en cada proceso interno desde la venta hasta la distribución hacia el cliente, en el estudio de mercado realizado uno de las debilidades encontradas está en los tiempos de entrega. Para identificar en que procesos se producen demoras vamos a realizar un Benchmarking interno con ayuda de una encuesta realizada a los jefes departamentales y personas claves en cada área de ventas, pre prensa, producción y distribución.

Primera vamos a explicar los procesos de cada área.

#### **FLUJO DE PROCESOS DEPARTAMENTO DE VENTAS**

- ➔ Solicitud de cotización de ejecutivo de ventas
- ➔ Elaboración de cotización (papyrus)
- ➔ Negociación y aceptación
- ➔ Hojas de Datos generales (crédito)
- ➔ Solicitud de Autorización del SRI.
- ➔ Elaboración de artes (orden de trabajo).
- ➔ Hoja de especificaciones.
- ➔ Impresión de O/P y requisición de materiales
- ➔ Sobre de Orden de Producción (pasa a pre prensa)

## **FLUJO DE PROCESOS DEPARTAMENTO DE PREPrensa**

- ➔ Elaboración de artes (orden de trabajo) indicado por ejecutivo de ventas para aprobación de diseño por parte del cliente.
- ➔ Elaboración de ensamblés y planchas una vez abierta la orden de producción en el caso de formas contínuas. (pasa a producción).
- ➔ Elaboración de domis, líneas de troquel, ensamblés (litografías), pasa a producción.

## **FLUJO DE PROCESOS PRODUCCIÓN**

- ➔ Requisición de materiales a bodega de materia prima.
- ➔ Obtención de ensamblés y planchas.
- ➔ Mezcla de tintas
- ➔ Inicio de proceso productivo.

## FLUJO DE PROCESOS BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO

- ➔ Elaboración de guía de remisión.
- ➔ Despacho a cliente

Para explicar mejor los procesos vamos a definir que se hace en cada departamento:

**VENTAS:** Ejecutivo de ventas presenta una solicitud de cotización la misma que la realiza el gerente de ventas, el sistema de elaboración de cotizaciones se llama papyrus. Ejecutivo de ventas se encarga de la negociación, aceptación y obtención de documentos necesarios para abrir una orden de producción, así como elaborar el arte en el departamento de pre prensa para revisión y aprobación del cliente. Asistente del área recopila documentación para imprimir requisición de materia prima y llenar el sobre de Orden de Producción que pasa a pre prensa.

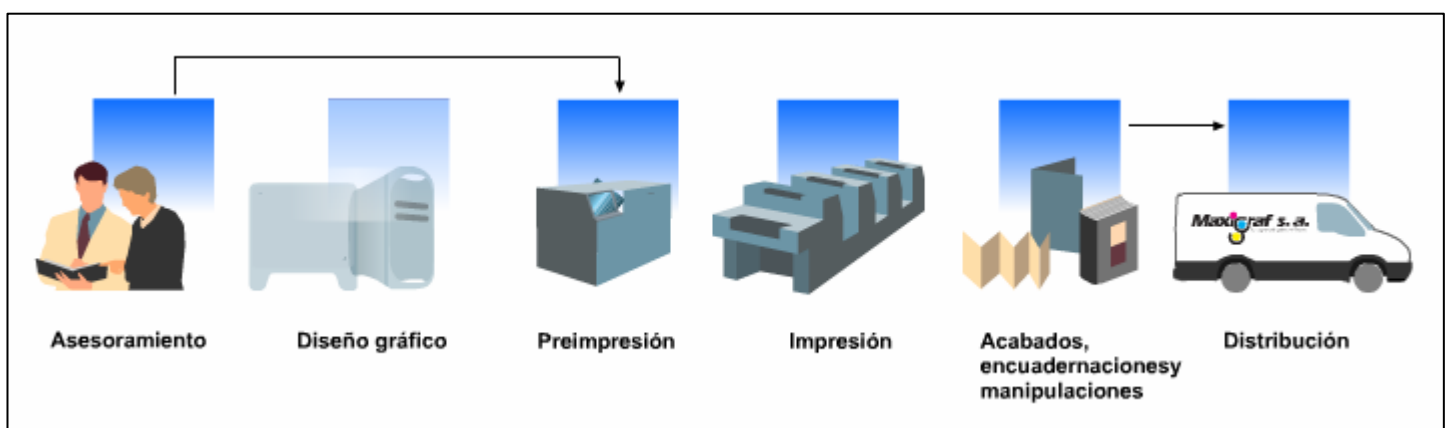
**PREPrensa:** Pre prensa Guayaquil elabora ensambles; para trabajos en formas continuas los ensambles se envían a pre prensa duran, donde se encargan de realizar las planchas necesarias para máquinas en producción.

En caso de trabajos de Litografía, tarjetas PVC y Valores la planta está en Guayaquil, por lo tanto todo el trabajo de pre prensa se realiza en Guayaquil.

**PRODUCCIÓN:** Bodega de materia prima envía requisición a planta de producción, así también el departamento de pre prensa entrega el sobre de orden de producción.

El personal de planta se encarga del corte de materiales, mezcla de tintas y demás procesos para la correcta impresión.

**DISTRIBUCIÓN:** Una vez terminado el proceso productivo el departamento de producción envía el producto al departamento de producto terminado el cual se encarga del respectivo embalaje, y su distribución.



### **3.12.1 CUESTIONARIO DEPARTAMENTO DE VENTAS**

#### **1.- ¿En que tiempo aproximadamente se entrega la cotización requerida por el cliente?**

Se la entrega por lo general al día siguiente, una vez que el gerente de ventas la revise y ponga el precio final, depende del número de cotizaciones que haya en el día.

#### **2.- Luego de la aceptación de la cotización por parte del cliente ¿cuál es el proceso que sigue?**

Luego de la aceptación en el caso de comprobantes de venta que requieren autorización del SRI, se pide llenar la solicitud de autorización, este proceso es un poco lento ya que debe ser firmado por el representante legal de la compañía solicitante y muchas veces no están disponibles, además si es un cliente nuevo se debe llenar una hoja de datos generales del cliente, esta hoja pasa al departamento de crédito quien la analiza y otorga el plazo de crédito solicitado en ciertas ocasiones por el cliente.

#### **3.- ¿Qué tiempo demora la aprobación del crédito solicitado?**

El análisis del cliente demora aproximadamente dos días, depende también la cantidad de hojas de crédito que el departamento de crédito y cobranzas tenga que analizar.

**4.- Una vez aprobado el crédito del cliente ¿que proceso se debe seguir?**

Una vez aprobado el crédito y la obtención de la autorización del SRI en el caso de los comprobantes de ventas se elabora el arte en el departamento de pre prensa, si no es un comprobante de venta se omite el proceso de obtención de la autorización del SRI, al igual que en litografías, tarjetas PVC y valores.

**5.- ¿Qué documentación se necesita para la apertura de una orden de producción?**

Para la apertura de una orden de producción y armado de sobre se debe adjuntar la cotización aprobada por el cliente, el arte o diseño aprobado por el cliente, una muestra en el caso de un trabajo de repetición, la autorización del SRI en el caso de comprobantes de ventas, una hoja de especificaciones técnicas donde se indica la materia prima a utilizarse, el tamaño del formulario, el color de impresión y observaciones, esta hoja la llena el ejecutivo de ventas.

**6.- ¿Quién se encarga de la apertura de la orden de producción?**

La orden de producción la apertura la asistente de ventas quien imprime del sistema UNIX la Orden, este sistema está relacionado con el sistema Papyrus en el cual se elabora la cotización.

**7.- ¿Cuál es el tiempo de entrega establecido por la empresa?**

El tiempo de entrega establecido es de 7 días en el caso de Formas continuas esto es a partir de la aprobación del arte, y en el caso de litografías se llega a un acuerdo con el cliente, pero depende del departamento de producción y de los trabajos en cola.

**8.- ¿Cuál es el proceso dentro del área de ventas que requiere más tiempo?**

El proceso de obtención de cotización suele demorar ya que debe ser el gerente del área quien firme y ponga un precio, este a su vez tiene otras actividades durante el día, lo cual muchas veces no le permite realizar este proceso de manera ágil, el gerente de área también debe firmar el sobre de orden de producción aquí suele ocurrir lo mismo que en la obtención de la cotización, existe demora también en la obtención del pedido de autorización pero este proceso depende del cliente.

**9.- ¿Se cumple con el tiempo de entrega prometido al cliente?**

Muchas veces no se cumple con el plazo estipulado de 7 días, esto se da sobretodo cuando existen muchos trabajos en las plantas de producción, además hay demoras ya que una vez abierta la orden de producción esta se va hasta duran, esta llega al día siguiente, en pre prensa duran se demoran en elaborar las planchas otro día, lo mismo sucede en la entrega.



### **3.12.2 CUESTIONARIO PREPrensa**

#### **1.- ¿Cuál es el trabajo del departamento de preprensa?**

El trabajo del departamento de presenta es la elaboración del arte o diseño gráfico que el cliente desea y además los ensambles y planchas para producción.

#### **2.- ¿Qué tiempo promedio se demora el diseñador para la elaboración de un arte?**

Se demora aproximadamente 1 hora en el caso de Formas Contínuas, y el litografías depende del tipo de trabajo por lo general el cliente trae el diseño máximo se puede demorar 1 día, por la cantidad de trabajo.

#### **3.- ¿Qué trabajo se realiza en Preprensa duran?**

En preprensa Durán se realizan los trabajos de formas contínuas, se elaboran las planchas y se revisa la orden de producción para que no haya errores.

#### **4.- ¿Una vez entregada la orden de producción a preprensa en cuanto tiempo le entregan los ensambles a producción?**

Los ensambles llegan a producción luego de 2 días aproximadamente.

### **3.12.3 CUESTIONARIO PRODUCCIÓN**

**1.- ¿Qué proceso de línea de producto requiere más tiempos en los procesos de producción?**

La línea litográfica por las cantidades de producción y por los estándares de calidad que deben tener, si hay un error se imprime todo el trabajo nuevamente de ser necesario.

**2.- ¿Se tiene algún sistema de planificación de la producción?**

No se cuenta con un sistema de planificación.

**3.- ¿Se tiene contacto con el departamento de ventas?**

No por lo general llega el sobre de la orden de producción, con las especificaciones del departamento de ventas, pero no se tiene contacto directo con el ejecutivo de ventas ni con el cliente, salvo requerimientos especiales en cuanto a tiempos de entrega.

**4.- ¿Qué tiempo se demora un trabajo en producción?**

El tiempo promedio es de una semana, una vez recibido el sobre de producción en el caso de formularios continuos y dos semanas dependiendo la cantidad en la línea litográfica.

### **5.- ¿Se tiene prioridad en la producción de ciertos clientes?**

En el caso de la línea litográfica se tiene prioridad en algunos casos con las cajas de camarón que se exportan, ya que demora más el tiempo de entrega hasta el destino final. Y en el caso de formularios continuos contamos con 4 máquinas de diferentes formatos 17, 22 y 24, si estamos utilizando por ejemplo el formato 22 en ese momento aprovechamos a realizar todas las producciones con ese mismo formato para aprovechar los tiempos de máquina.

### **3.12.4 CUESTIONARIO BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO**

#### **1.- ¿Cuál es el proceso de entrega final hacia el cliente?**

El departamento de fabricación lleva a bodega de producto terminado la producción lista para entregar al cliente, el departamento emite una guía de remisión para que facturación emita una factura y se le entregue junto a la producción, luego se realiza el respectivo embalaje y sale el camión con la programación de entregas.

**2.- ¿Existe algún tipo de retraso en la entrega de producción para el cliente?**

Siempre y cuando el cliente no tenga ningún impedimento en cuanto a plazos de crédito se envía la mercadería al cliente, depende también si hay disponibilidad de camiones para la entrega en ese momento, las entregas por lo general se entregan hasta las 4 de la tarde.

**3.- ¿De cuántos camiones dispone el departamento de bodega de producto terminado?**

El departamento cuenta con un camión en Guayaquil y un camión e Durán.

**3.13 CONCLUSIONES**

- En el departamento de ventas existen demoras en la entrega de cotizaciones, por falta de delegación de actividades.
- Existen demoras por distancia de planta Guayaquil y Durán, con demoras significativas que repercuten en el tiempo de entrega.
- Departamento de pre prensa realiza diseños de manera ágil.
- No existe comunicación directa entre el área de ventas y producción.
- Prioridades en cuanto a producción de clientes TOP.

- El número de camiones resulta insuficiente para atender todos los despachos diarios.

## **4. PLAN DE MARKETING**

### **4.1 MERCADO META**

El mercado meta de Maxigraf S.A. esta compuesto fundamentalmente por las empresas que requieren cualquier tipo de producto impreso en papel y cartulina, es decir se aplican los principios generales del marketing de empresa a empresa: Bussines to Bussines. En este tipo de mercados tiene especial aplicación el marketing de relaciones, que se fundamenta en el mantenimiento de unas relaciones estables y durables con los clientes.

## **4.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

### **4.2.1 Estrategias Competitivas**

MAXIGRAF es una empresa líder en el mercado gráfico ya que posee casi el 40% de participación de mercado, sólo las empresas líderes tienen la opción de jugar a la defensiva, la mejor estrategia defensiva es el de atacarse a uno mismo, es decir introduciendo nuevos productos o servicios que hagan obsoletos a los existentes, un ejemplo claro de esto es que Maxigraf ha estado renovando su tecnología constantemente comprando nueva maquinaria y adquiriendo nuevos sistemas que le permiten estar primero que la competencia y dejando atrás sus antiguos sistemas de producción. En la actualidad Poligráfica es el retador y como tal esta atacando constantemente a la empresa líder ya que cuenta con suficiente fuerza para montar una ofensiva sostenida a Maxigraf, un sistema de ataque es la constante publicidad en televisión y vallas publicitarias en la ciudad.

Todos los análisis previos hechos hasta ahora, la misión, el análisis interno para identificar fortalezas competitivas nos llevan hacia la formulación de una estrategia que permita mantener a Maxigraf como una empresa líder en el mercado.

La base de la estrategia se basa desde en un mejoramiento interno para reducir las debilidades de la empresa y los posibles factores presentados como mal desempeñados dentro de la compañía, por otra parte aumentar el

rubro de publicidad ya que como empresa líder estamos fallando en este aspecto y mejorar el sistema de comunicación con el cliente que nos ayudará a mantener relaciones duraderas que es la base del marketing en Business to Business.

## **4.3 MARKETING MIX**

### **4.3.1.1 PRODUCTO**

La oferta del producto de marketing industrial pone mayor énfasis en los servicios complementarios, tanto antes como después de la venta. En ocasiones es el propio comprador el que desarrolla las ideas de nuevos productos.

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.

#### **4.3.1.1 Posicionamiento**

Al igual que sucede en Consumer Marketing, el posicionamiento en Business Marketing puede ser descrito también como el lugar que el producto o servicio ocupa en la mente del consumidor.

Las diferencias empiezan a darse en el hecho de cómo se define este lugar, en función de que atributos, y también en quién es el que percibe este posicionamiento ya que estamos hablando del comprador o usuario.

Otra diferencia está en cómo lograr este posicionamiento, en el caso de Marketing de consumo la publicidad puede claramente dirigirse al usuario, en cambio la utilización indirecta que puede darse en Business Marketing a los productos y servicios hará que la comunicación no sea tan eficaz en este

sentido, y se apoye en otros tipos de herramienta como demostraciones, ferias y venta personal.

#### **4.3.1.2 Mapa Perceptual Calidad-Precio**

Los mapas perceptuales ayudan a evaluar situaciones competitivas en lo relacionado al posicionamiento, en este mapa ubicamos a Maxigraf junto a sus principales competidores en un sistema de ejes donde están representados los atributos de calidad y precio.

La forma de lograr precios competitivos es:

- Economía de escala importante
- Eficiencias productivas y de compra
- Foco en producción, sin publicidad

Conociendo estos aspectos Senefelder y Offset Abad están percibidos como empresas con excelente precio, mientras que Poligráfica y Maxigraf se consideran productos caros.

En cuanto a calidad tenemos:

- Se apoya en la relevancia de las certificaciones
- Clientes sofisticados
- Justificación de precios

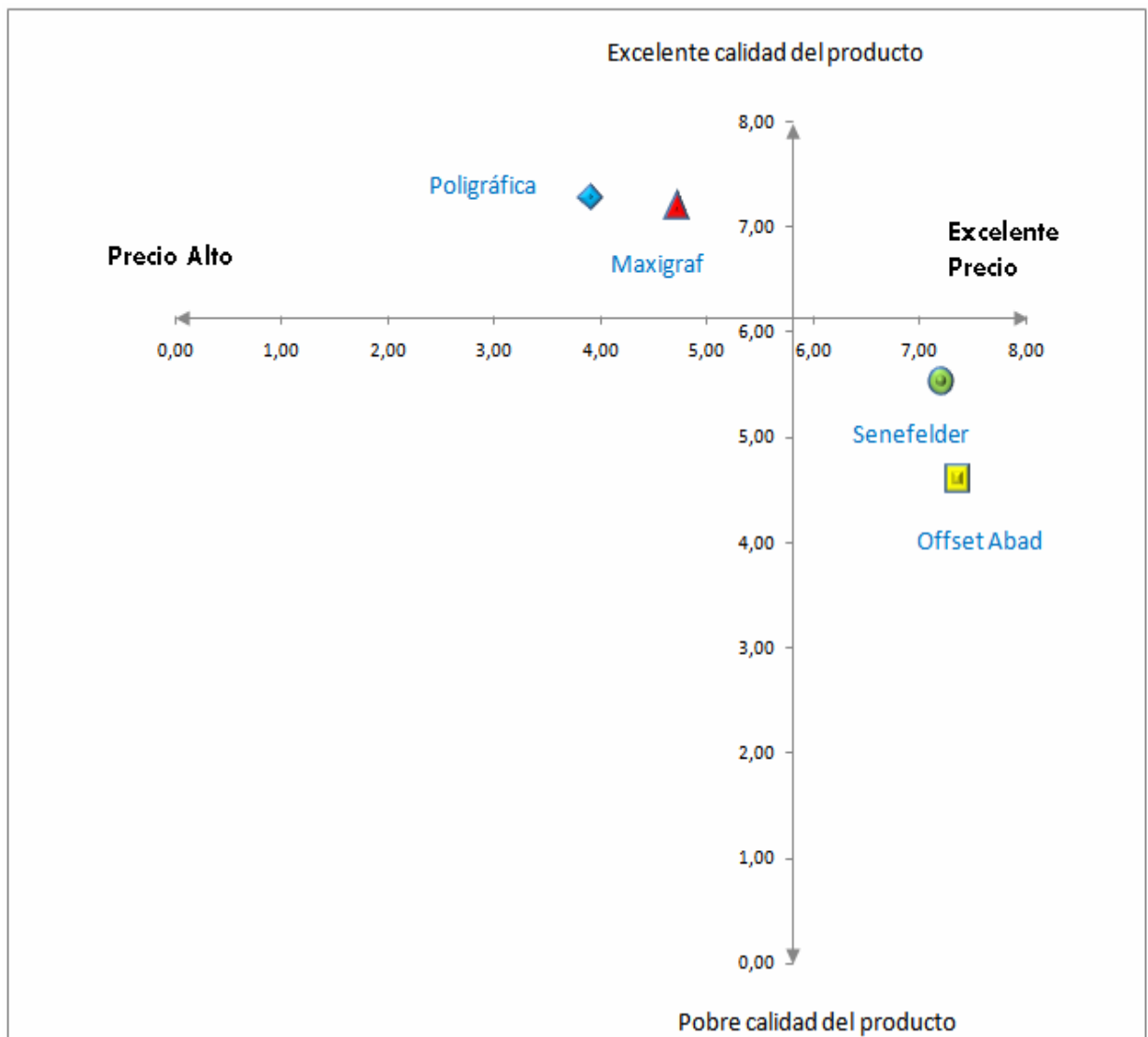
De acuerdo con la encuesta realizada sobre los factores más importantes en una industria gráfica, consideramos las preguntas 10 y 13 del cuestionario ponderando del 1 al 8 obteniendo el siguiente cuadro de resumen.

	<b>CALIFICACION MEDIA DE IMPORTANCIA</b>	<b>POLIGRAFICA</b>	<b>SENEFELDER</b>	<b>OFFSET ABAD</b>
<b>ATRIBUTOS</b>				
<i>Fuerza Financiera</i>	2,87	3,89	2,28	2,40
<i>Reputación</i>	1,94	5,79	1,72	3,28
<i>Calidad</i>	6,69	7,28	5,53	4,60
<i>Innovación Tecnológica</i>	4,29	4,06	4,47	4,08
<i>Precio</i>	5,81	3,91	7,21	7,36
<i>Tiempos de Entrega</i>	6,46	6,34	6,09	5,68
<i>Post venta</i>	2,27	2,11	2,66	1,44
<i>Crédito</i>	5,66	3,87	5,74	7,16
<b>SUMATORIA</b>	36,00	37,25	35,70	36,00
		4,66	4,46	4,50
<b>PROMEDIO</b>	4,5		4,54	

En cuanto a calidad y precio tenemos los siguientes promedios

	PRECIO	CALIDAD
<b>POLIGRAFICA</b>	3,91	7,28
<b>MAXIGRAF</b>	4,72	7,20
<b>SENEFELDER</b>	7,21	5,53
<b>OFFSET ABAD</b>	7,36	4,60

**Gráfico 5.- Matriz Precio-Calidad**



Maxigraf se encuentra certificada por la norma ISO 90012000, por esta razón debe cumplir con un sinnúmero de procesos acorde a lo establecido por la Norma, este aspecto ayuda a que Maxigraf se encuentre en un cuadrante positivo en lo que respecta a la percepción de calidad por parte de los clientes, de la misma manera ubican a Poligráfica, no así ocurre con Senefelder y Offset Abad que tiene una percepción de calidad mas débil.

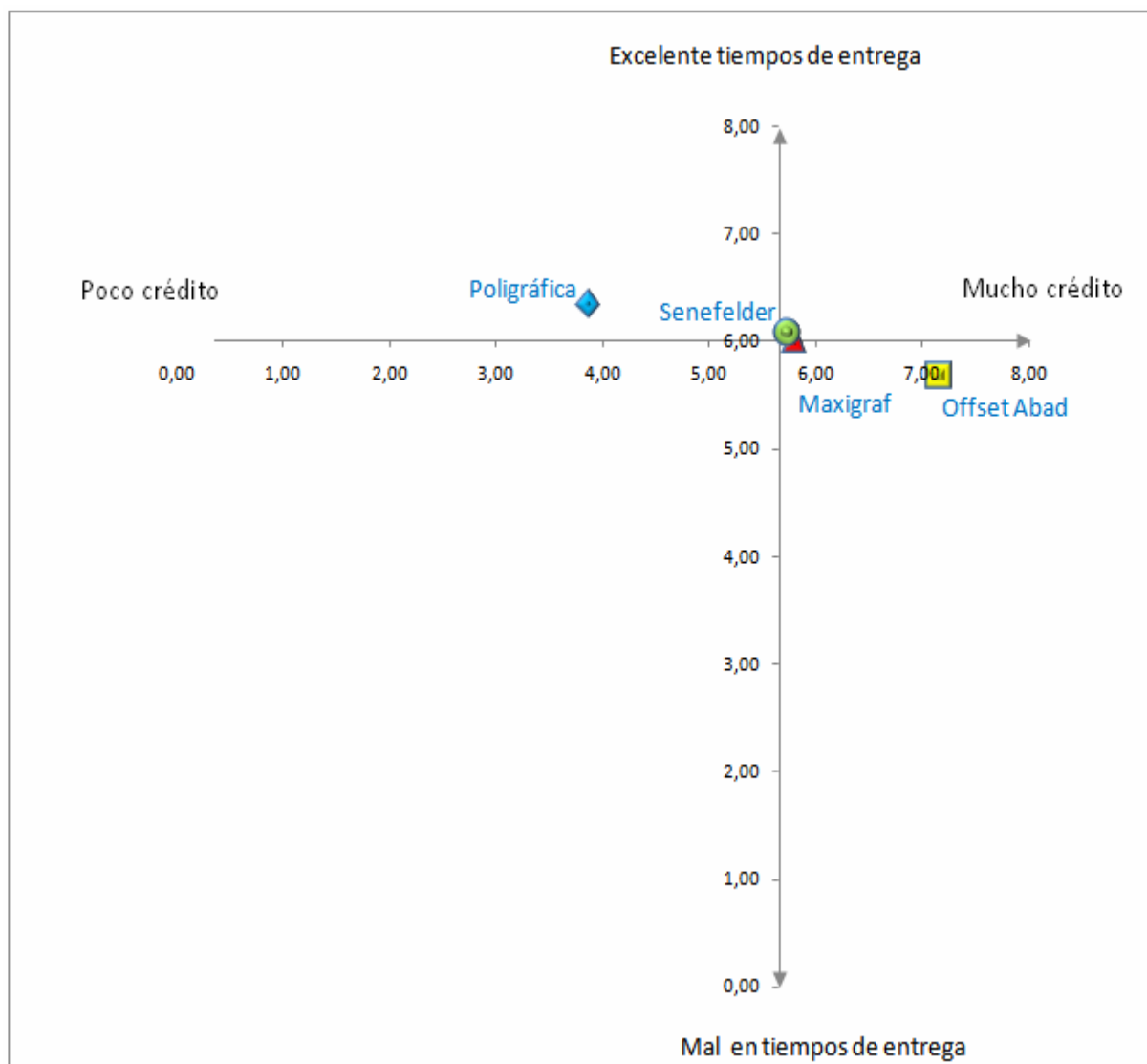
#### 4.3.1.3 Mapa Perceptual Tiempos de Entrega-Crédito

ATRIBUTOS	CALIFICACION MEDIA DE IMPORTANCIA	POLIGRAFICA	SENEFELDER	OFFSET ABAD
<i>Fuerza Financiera</i>	2,87	3,89	2,28	2,40
<i>Reputación</i>	1,94	5,79	1,72	3,28
<i>Calidad</i>	6,69	7,28	5,53	4,60
<i>Innovación Tecnológica</i>	4,29	4,06	4,47	4,08
<i>Precio</i>	5,81	3,91	7,21	7,36
<i>Tiempos de Entrega</i>	6,46	6,34	6,09	5,68
<i>Post venta</i>	2,27	2,11	2,66	1,44
<i>Crédito</i>	5,66	3,87	5,74	7,16
<b>SUMATORIA</b>	36,00	37,25	35,70	36,00
		4,66	4,46	4,50
<b>PROMEDIO</b>	4,5		4,54	

En cuanto a crédito y tiempos de entrega tenemos los siguientes promedios:

	CREDITO	TIEMPOS DE ENTREGA
<b>POLIGRAFICA</b>	3,87	6,34
<b>MAXIGRAF</b>	5,8	6,01
<b>SENEFELDER</b>	5,74	6,09
<b>OFFSET ABAD</b>	7,16	5,68

**GRAFICO 6.- Matriz Crédito-Tiempos de Entrega**



Este mapa de percepción nos muestra que Poligráfica otorga poco crédito a sus clientes, mientras que Maxigraf y Senefelder se encuentran en una posición media en comparación de su competencia. En cuanto a tiempos de entrega Poligráfica es percibido como muy bueno, Maxigraf y Senefelder no están percibidas como empresas que cumplan con buenos tiempos de entrega, y este es un aspecto considerado como muy importante por parte de los clientes.

Una vez evaluados todos estos aspectos, sabemos que debemos mejorar y destacar, en cualquiera de los casos las diferencias a promocionar deben ser:

- Importantes para el comprador.
- Distintiva respecto de la oferta de los competidores.
- Superior respecto de la oferta de los competidores.
- Comunicable y fácilmente percibida.
- Exclusiva en el sentido de ser difícil de imitar.
- Asequible, debe estar al alcance del comprador.
- Rentable, factible para la empresa y con retorno adecuado.

#### 4.3.1.4 Estrategia de Posicionamiento

El resultado final del proceso de Posicionamiento es la generación de una propuesta de valor, que comprende un Mix de beneficios ofrecidos al cliente, y que se ubique convenientemente en una grilla del tipo:





Podemos decir que Maxigraf va a enfocar su estrategia de comunicación en dar más por lo mismo, es decir mantiene precios competitivos pero ofrece mayor calidad en sus productos y servicios.

#### **4.3.2 PRECIO**

Maxigraf posee un sistema de fijación de precios basado en añadir un margen sobre el costo para obtener así el costo de venta. Sin embargo hay factores que no se toman en cuenta en este tipo de fijación pueden haber problemas derivados de la actuación de la demanda y de los precios generados en el mercado.

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.

## Precio

	ALTO	MEDIO	BAJO
A L T O	<b>1.</b> Estrategia de Recompensa Línea Litográfica Cheques	<b>2.</b> <b>Estrategia de alto valor</b> <b>Línea Formas Contínuas</b> <b>Tarjetas PVC</b>	<b>3.</b> Estrategia de supervalor
M E D I O	<b>4.</b> Estrategia de margen excesivo	<b>5.</b> Estrategia de valor medio	<b>6.</b> Estrategia de buen valor
B A J O	<b>7.</b> Estrategia de Robo	<b>8.</b> Estrategia de falsa economía	<b>9.</b> Estrategia de economía

En la diagonal figuran las estrategias 1,5 y 9 que pueden existir en el mismo mercado; esto es, se ofrece un producto de alta calidad a un precio alto, otra ofrece un producto de calidad media a un precio medio y otra, finalmente,

ofrece un producto de baja calidad a un precio bajo. Estos tres competidores pueden existir en el mercado mientras existan los siguientes tres grupos de compradores:

- Aquellos que prefieran calidad
- Los interesados en precio
- Aquellos que buscan una relación equilibrada entre estas dos características

Las estrategias de posicionamiento 2,3y 6 representan formas de atacar a las posiciones de la diagonal, afirma lo siguiente:

Nuestro producto tiene la misma alta calidad que el producto 1, pero nosotros cobramos menos. La estrategia 3 dice lo mismo y ofrece incluso mayor ahorro. Si los clientes sensibles ala calidad creen a estos competidores, les comprarán y ahorrarán dinero (a menos que los productos de la empresa 1 hayan adquirido un atractivo especial).

Las estrategias de posicionamiento 4,7 y 8 suponen un sobreprecio del producto con relación a su calidad. Los consumidores se sentirán defraudados y seguramente se quejarán o hablarán mal de la empresa. Estas estrategias deberán por tanto ser evitadas.

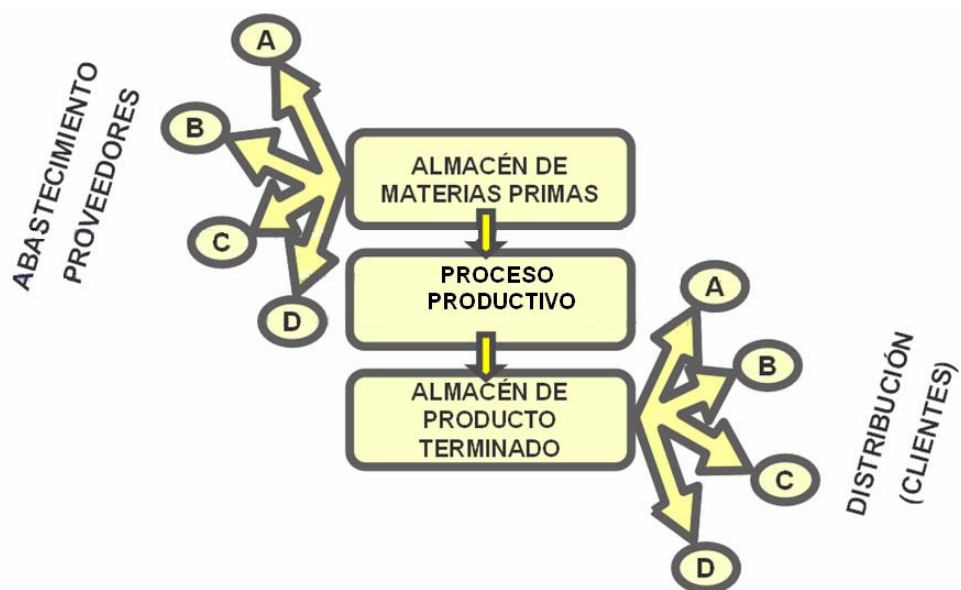
**La estrategia 1 es la aplicada en la Línea Litográfica, nuestra estrategia de fijación de precios para la línea de Formas Continuas se basará en la estrategia número 2, es decir estrategia de alto valor, ya que nuestro producto tendrá la misma alta calidad que el producto de la**

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.

#### 4.3.3 DISTRIBUCIÓN

En Maxigraf los canales de distribución son más cortos, normalmente directos que es especialmente indicado si se trata de productos caros.

Un procedimiento muy eficaz de distribución industrial es just in time.



## **CARACTERISTICA DE CANALES DIRECTOS**

- Fuerte Especificación técnica
- Negociaciones de gran volumen
- Negociación con alta gerencia
- Manejo de cuentas claves
- Contacto directo con el usuario/consumidor. Control y aprendizaje
- Ventas por correo mailing Venta telefónica
- Fuerza de ventas propia

## **LOGISTICA DE LA DISTRIBUCIÓN ACTIVIDADES**

- Servicio al cliente
- Transporte
- Gestión de Inventarios
- Procesamiento de pedidos
- Almacenamiento
- Manejo de mercaderías
- Política de compras
- Adecuación de las mercaderías
- Planificación de la producción
- Gestión de la información

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.

<b>Ciudad</b>	<b>Número de Ejecutivos de Venta</b>
Cuenca	3
Manta	2
Machala	1
Loja	1

#### **4.3.4 COMUNICACIÓN**

La venta personal es el instrumento mas utilizado debido al reducido tamaño de los mercados, el elevado precio o volumen de compras y la complejidad técnica de los productos. Dado que se trata de una demanda derivada, los vendedores son los encargados dar a conocer los productos de sus clientes, pero de cualquier manera se trata de una publicidad más racional, menos persuasiva. Las actividades de promoción de ventas serán especialmente importantes en cuanto a la asistencia a ferias, exposiciones, descuentos y primas, se basa en relaciones públicas tanto externas como internas.

Sin embargo debemos crear una imagen corporativa a la empresa a través de la publicidad y de las presentaciones de venta personal a través de los ejecutivos de ventas, ya que la reputación de las empresas mejora la probabilidad de escucha y de una compra más rápida.

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).

Establecer también cuanto invertir en publicidad como un tanto por ciento del presupuesto de marketing, podemos definir que Maxigraf no se ha preocupado de la publicidad ya que nos encontramos en la etapa de madurez dentro del ciclo de vida del producto y a medida que avanzamos en el ciclo el ratio marketing/ventas disminuye.

Debemos tener en cuenta cuatro variables que influyen el reparto de presupuesto de publicidad estas son: ciclo de vida, concentración de ventas y número de consumidores.

- Cuando mayor es el volumen de ventas, mayor es el uso de las imágenes y la promoción de ventas y menor el de los espacios escritos y marketing directo.
- Los productos en la última fase del CVP, gastan más en publicidad directa y menos en promoción en ventas.
- Cuando mayor es la concentración de los consumidores, mayor es el uso de la promoción de ventas y menos el de las imágenes.



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 AUTOMATICO**

### **5.1 ANALISIS DE POSIBILIDADES DE ACCION**

En el caso de la comercialización del nuevo sistema de ensobrado automático, utilizaremos el análisis de posibilidades de acción que nos permitirá concretar una estrategia en el plan de marketing.

Debemos analizar dos aspectos el primero es la atraktividad del mercado al cual queremos entrar y el segundo es la competitividad de la empresa.

En este caso establecemos un rango de importancia de 0 a 4.

#### **5.1.1 ATRACTIVIDAD DE MERCADO DE ENSOBRADO AUTOMÁTICO**

	IMPORTANCIA	NIVEL PRESENCIA REAL
CRECIMIENTO	4	3
ACCESIBILIDAD	3	3
CONCENTRACION DE CLIENTES	4	3
MANEJO DEL CVP	2	1
	13	10

- Características de mercado ideal para negocio

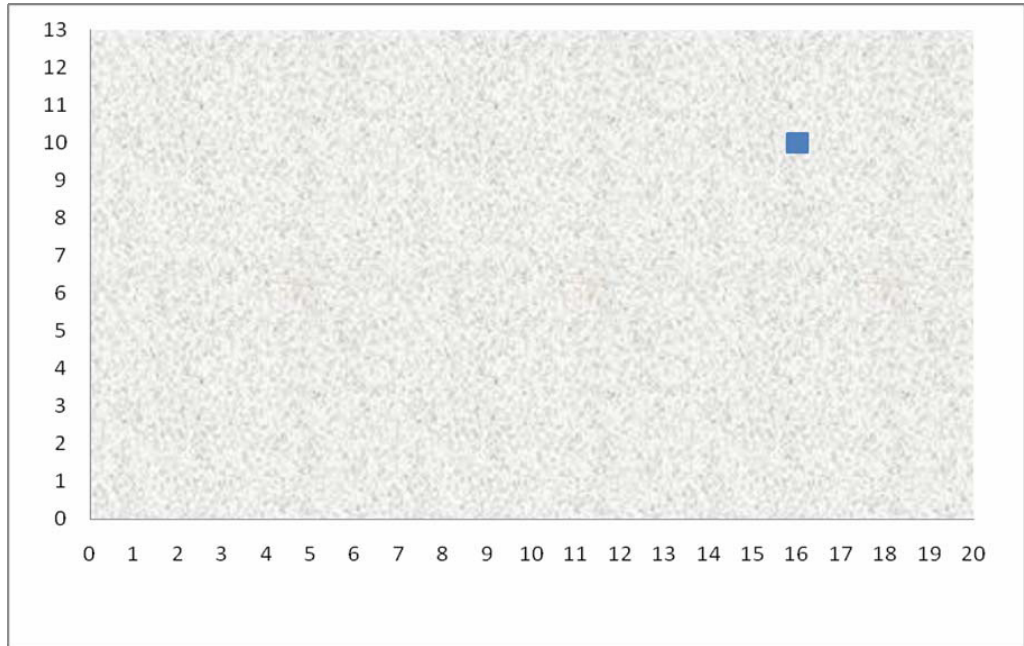
### 5.1.2 COMPETITIVIDAD DE EMPRESA

	IMPORTANCIA	NIVEL PRESENCIA REAL
Calidad	4	4
Tiempos de Entrega	4	2
Precio	3	2
Crédito	3	2
Innovación Tecnológica	3	3
Fuerza Financiera	2	2
Post venta	1	1
	20	16

- Los Requisitos de éxito se refieren a las habilidades y recursos que una empresa debe tener para lograr rentabilidad en un mercado particular.
- Son características específicas de cada mercado

En el eje vertical tenemos la atractividad de mercado de ensobrado automático, y en el eje horizontal encontramos la competitividad de la empresa. Este resultado nos permite ubicarnos dentro de una posibilidad de acción.

A  
T  
R  
A  
C  
T  
I  
V  
I  
D  
A  
D



COMPETITIVIDAD DE LA FIRMA

Tenemos cuatro alternativas a desarrollar en base al resultado obtenido, dependiendo de los dos factores estudiados, la atraktividad de mercado y la competitividad de la firma. Las estrategias a seguir son:

Desarrollo Selectivo, Crecimiento Ofensivo, Desinversión, Perfil Bajo.

<b>A T R A C T I V I D A D</b>	<b>ALTA</b>	<b>B</b> <b>DESARROLLO SELECTIVO</b>		<b>C</b> <b>CRECIMIENTO OFENSIVO</b>
	<b>MEDIA</b>	<b>POSIBILIDADES DE ACCIÓN</b>		
	<b>BAJA</b>	<b>A</b> <b>DESINVERSION</b>		<b>D</b> <b>PERFIL BAJO</b>
	<b>0</b>	<b>DEBIL</b>	<b>MEDIA</b>	<b>FUERTE</b>
<b>COMPETITIVIDAD DE LA FIRMA</b>				

EL análisis realizado nos permite concluir que la estrategia más adecuada es la de **CRECIMIENTO OFENSIVO**, la estrategia de crecimiento ofensivo persigue el crecimiento de las ventas, cuota de participación o de beneficios, mediante la actuación y concentración en los mercados y productos con los que la empresa opera, ya que la atractividad del mercado de ensobrado automático es alta, y la competitividad de la firma es fuerte dentro de la industria gráfica.

Vamos a utilizar un movimiento de flanqueo adecuado. Se debe de segmentar el mercado y dirigir a un nicho o segmento bien específico, para poder ganar primero que nadie a ése mercado.

#### **5.4 MERCADO META**

El mercado meta esta comprendido por empresas del sector público y privado que envían a sus clientes estados de cuenta mensualmente.

#### **5.5 ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Maxigraf ha innovado su tecnología, haciendo obsoleto el ensobrado manual, que llevaba consigo mano de obra y tiempos de entrega largos, se puede decir que se ha aplicado una estrategia de defensiva por ser una empresa líder, la estrategia que se pretende realizar con el ensobrado automático es la de flanqueo, segmentando el mercado y dirigiéndolo a un nicho o segmento bien específico que son empresas con grandes volúmenes de compra que a su vez poseen una base de clientes a quienes debe ofrecer un servicio de información a tiempo y sin errores.

Se quiere ofrecer una ventaja competitiva sostenible considerando los siguientes factores:

El producto: Nivel más bajo de imitar

El servicio: Nivel intermedio para imitar

La relación: Nivel Complejo de imitar

## **5.6 MARKETING MIX**

### **5.6.1 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 número 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.

Dependiendo de las tareas programadas, se puede procesar hasta 8.000 sobres por hora. La innovadora tecnología de plegado, le permite plegar simultáneamente hasta 12 documentos.

La seguridad del proceso es óptima ya que está provista de sensores que detectan documentos dobles y miden el ancho del documento insertado. Estas características de seguridad se complementan con la función “desviar



y listo” que desvía el conjunto de documentos donde se detecta un error, sin parar la máquina.

## **VENTAJAS DEL SISTEMA AUTOMATICO**

- Reducción de Tiempos de entrega
- Reducción de Costos
- Confiabilidad del Proceso
- Flexibilidad en ensobrado
- Cero errores en ensobrado (Control óptico)
- Confidencialidad en la información

### **5.6.2 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 .

### PROPUESTA ECONOMICA PROMEDIO

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

### PROPUESTA ECONOMICA DE PYCCA

VOLUMEN	HOJA A4	IMPRESIÓN	SOBRE	ENSOBRADO	PUBLICIDAD	COSTO PROMEDIO
30000	0,02	0,055	0,06	0,025	0,015	0,175
50000	0,02	0,055	0,06	0,025	0,015	0,175
75000	0,018	0,052	0,055	0,025	0,015	0,165
100000	0,017	0,048	0,05	0,025	0,015	0,155
150000	0,016	0,044	0,045	0,025	0,015	0,145
200000	0,015	0,04	0,045	0,025	0,015	0,140

### PROPUESTA ECONOMICA JUAN ELJURI

VOLUMEN	HOJAS A4	IMPRESIÓN	SOBRES	ENSOBRADO	PUBLICIDAD	COSTO PROMEDIO
36000	0,02666	0,0277	0,0277	0,0277	0,0277	0,13746

### **5.6.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

Maxigraf espera establecer relaciones perdurables con los clientes de su base de datos y clientes actuales durante el primer año, luego en los años posteriores seguir incrementando tanto las cantidades producidas así como el aumento de la demanda de clientes.

Cada año se estima un incremento de la demanda de clientes en un 7% con una compra promedio de entre 50.000 y 300.000 estados de cuenta dependiendo del cliente y su base de datos.

#### **➤ BANCO DE GUAYAQUIL**

Estados de Cuenta American Express

Demanda Estimada: 300.000 estados de cuenta mensuales

Proveedor: Poligráfica

Crédito: 30 días

#### **➤ ALMACENES JUAN ELJURI**

Estados de Cuenta Directa

Demanda Estimada: 6000 estados de cuenta mensuales

Proveedor: Poligráfica

Crédito: 30 días

➤ **BANCO BOLIVARIANO**

Estados de Cuenta Bankcard

Demanda Estimada: 110.000 estados de cuenta mensuales

Proveedor: Maxigraf S.A.

Crédito: 30 días

➤ **BANCO DEL AUSTRO**

Estados de Cuenta Visa Banco del Austro

Demanda Estimada: 60.000 estados de cuenta mensuales

Proveedor: Maxigraf S.A.

Crédito: 30 días

➤ **CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES**

Estados de Cuenta Porta

Demanda Estimada: 200.000 estados de cuenta mensuales

Proveedor: Maxigraf S.A. / Poligráfica

Crédito: 45 días

➤ **UNIBANCO**

Estados de Cuenta

Demanda Estimada: 120.000 estados de cuenta mensuales

Proveedor: Poligráfica

Crédito: 30 días

➤ **URBANO EXPRESS**

Estados de Cuenta Urbano Express

Demanda Estimada: 300.000 estados de cuenta mensuales

Proveedor: Maxigraf S.A.

Crédito: 30 días

➤ **SEPRI**

Estados de Cuenta Sepri

Demanda Estimada: 300.000 estados de cuenta mensuales

Proveedor: Maxigraf S.A.

Crédito: 30 días

➤ **DINERS CLUB**

Estados de Cuenta Diners Club

Demanda Estimada: 100.000 estados de cuenta mensuales

Proveedor: Poligráfica

Crédito: 30 días

➤ **BANCO DEL PACIFICO**

Estados de Cuenta Pacificard

Demanda Estimada: 100.000 estados de cuenta mensuales

Proveedor: Poligráfica

Crédito: 30 días

➤ **BANCO DE MACHALA**

Estados de Cuenta Visa Banco de Machala

Demanda Estimada: 10.000 estados de cuenta mensuales

Proveedor: Poligráfica

Crédito: 30 días

➤ **PYCCA**

Estados de Cuenta Pycca

Demanda Estimada: 36.000 estados de cuenta Mensuales

Proveedor: Maxigraf S.A.

Crédito: 45 días

### **5.6.3.1 CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

Es una estrategia de negocio enfocada a optimizar la facturación, la rentabilidad y la satisfacción de los clientes, mediante la asignación de los recursos de la empresa a las actividades con un mayor impacto en la relación con los mismos.

CRM es un modelo de negocios cuya estrategia esta destinada a lograr identificar y administrar las relaciones en aquellas cuentas más valiosas para

una empresa, trabajando diferentemente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad sobre los clientes.

Para llevar acabo esta estrategia, las empresas deben implantar procesos y tecnologías que permitan la realización de interacciones con los clientes, coordinadas e integradas a través de todos los canales de contacto. En la actualidad Maxigraf cuenta con sistemas de información Oracle UNIX que permite recoger y tratar la información operativa necesaria de los clientes con el objetivo de que la empresa desarrolle actuaciones de marketing. La información se organiza de forma histórica y se diseña para facilitar los procesos de consulta en cuanto a órdenes de producción por clientes, facturación mensual, compras por líneas de productos, estatus de órdenes de producción, todo esto sirve para integrar los departamentos de ventas, producción, servicio al cliente etc.

Unos de los objetivos del CRM es crear valor al cliente y construir relaciones duraderas para añadir valor tanto a la empresa como al cliente. Nuestro proyecto propone adquirir además de la máquina ensobradora la máquina Xerox DP65-DP90 ya que en la actualidad los clientes quieren automatización de procesos y esto significa control de soluciones efectivas y simples de usar. Maxigraf por medio de la base de datos proporcionada por sus clientes se encargaría de la impresión de manera personalizada de estados de cuenta, cartas en las cuales se puede personalizar los encabezados, las firmas o personalizar información de marketing en una correspondencia específica, y con la máquina ensobradora el insertando de



publicidad de manera personalizada es decir utilizar marketing uno a uno, enfocado hacia el cliente y los clientes del cliente.

Hoy en día con el avance de la tecnología de impresión y software sofisticados hacen posible que las compañías mejoren su servicio al cliente y establezcan relaciones perdurables.

Un término nuevo es “TransPromo” es de reciente aparición en el entorno del marketing. La definición de TransPromo es la combinación de documentos transaccionales con mensajes de marketing proactivo, es decir, aprovechar los espacios en blanco que existen en los documentos de transacción como facturas, estados de cuentas, recibos, cheques, para hacer llegar al receptor, comunicados comerciales que puedan ser de su especial interés.

Esto es de mucha utilidad como herramienta de marketing para las empresas, primero el mercado de la impresión transaccional es ilimitado y, segundo, porque está demostrado que cada consumidor emplea algo más de 40 segundos en revisar una factura, tiempo más que suficiente para llamar la atención sobre una oferta diseñada con el adecuado atractivo.

Maxigraf entonces podría ofrecer un correo transaccional al incluir gráficos y textos, algo de personalización ya no solo partir de materiales pre impresos a los que, posteriormente, se añadían, en negro, los datos correspondientes a cada receptor, esto obligaba a tener almacenada una determinada cantidad de documentos pre impresos a los que se debía añadir otra operación de impresión, todo lo cual aumentaba los costes.

Hoy, la tecnología permite almacenar en un centro de datos donde se guardan todos los elementos de información para confeccionar el documento (diseño, logos, tipografía, color, datos variables personalizados y mensajes de marketing versionados).

### **5.6.3.2 PROCESOS QUE IMPLICAN PERSONALIZACION DE INFORMACIÓN Y ENSOBRADO AUTOMÁTICO**

#### **DATA VARIABLE**

Es aquella información que un cliente quiere imprimir sobre un formulario pre impreso, que cambia constantemente entre formularios. En otras palabras es una información específica que un cliente quiere transmitir a terceros, que contiene ciertos campos variables.

#### **TIPOS DE INFORMACION VARIABLE**

Números secuenciales

Numeración de facturas y puntos de emisión

Personificación de documentos

Información de Planillas y Estados de cuenta

Gráficos e Histogramas

#### **TIPOS DE PRODUCTOS CON INFORMACION VARIABLE**

Hojas numeradas o boletos

Pasajes, rifas, tablas de bingo

Comprobantes de venta

Planillas de servicio básicos

Estados de Cuenta (Celulares, farmacias, tiendas, pensiones colegios)

### **TIPOS DE IMPRESIÓN VARIABLE**

Impresión Alfanumérica por impacto

Impresión de caracteres MIRC-CMC7

Inkject-Alfanumérica y gráficos

Laser Alfanuméricas y gráficos

### **ELEMENTOS NECESARIOS PARA INFORMACION VARIABLE**

Data

Archivos de texto

Imágenes (PDF-Postcript)

### **MAQUINA NECESARIA PARA IMPRIMIR INFORMACION VARIABLE**

Xerox DP65-DP90

Caracteres alfanuméricos, logos, imágenes e histogramas

250 Hojas A4/minuto

Hojas A4 y A3

Finalizado en hojas sueltas, dobladas o ensobradas

## **MAQUINA NECESARIA PARA ENSOBRADO**

Bell Howell 500

Utiliza Hojas A4 y A5

Sobres de tipo carta o bolsa (medio oficio)

8.000 sobres hora

Sobres con/sin ventana y goma seca

Doblado hasta 6 hojas

## **CONTROLES DE SEGURIDAD MAQUINA ENSOBRADORA**

El Lector Óptico es capaz de leer documentos y agruparlos perfectamente antes de plegarlos todos juntos e introducirlos en el sobre. El Lector Óptico permite mailings selectivos y poder introducir un número variable de hojas en cada sobre.

1. Controla el inicio de la lectura de la marcas en cada hoja
2. Indica fin de hojas para una misma factura
3. Control de secuencia valor de marca 1
4. Control de secuencia valor de marca 2
5. Control de secuencia valor de marca 4
6. Control de secuencia valor de marca 8
7. Porta New

8. Círculo Porta
9. Carta
10. ID de hojas de una misma factura
11. ID de hojas de una misma factura
12. ID de hojas de una misma factura

## **COMODIDAD DEL CLIENTE**

La distribución que se plantea está orientada a:

- Ofrecer el rango más completo de soluciones logísticas, con tiempos de entrega adecuados.
- Asesoramiento a la medida del cliente.
- Ofrecer el transporte más confiable.

### **5.6.4 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.

La comunicación se debe enfocar en un paquete completo que incluye impresión de información variable, mas ensobrado automático personalizado.



**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

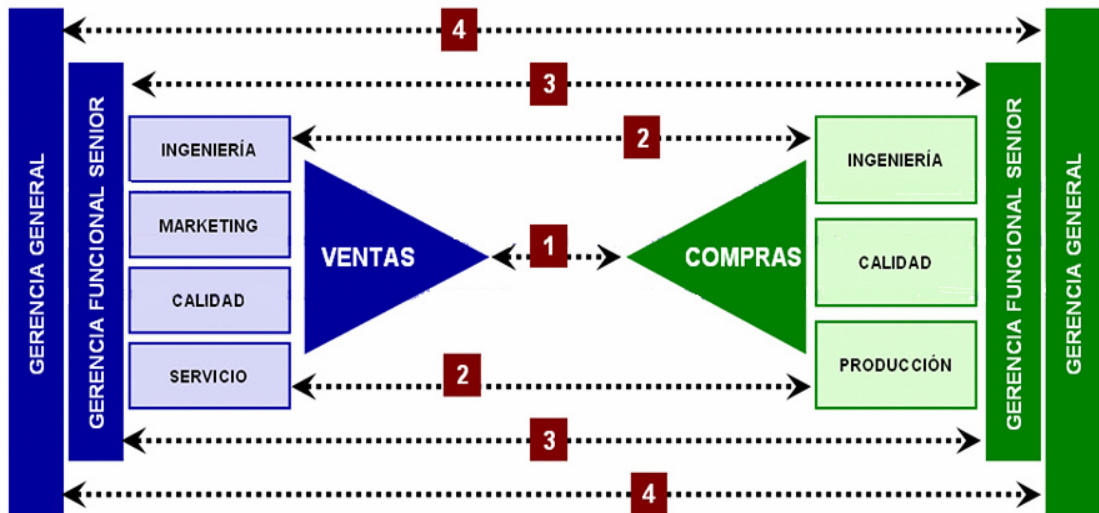
información, preguntar y solucionar problemas, se puede incentivar a los ejecutivos de venta por venta obtenida.

**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.

### 5.6.5 NIVELES DE INTERACCIÓN ENTRE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS DEL PROVEEDOR Y EL CLIENTE





## **6. ESTUDIO ECONOMICO**

Después de haber realizado las propuestas para el Marketing Mix, en este capítulo se cualificará en términos monetarios el costo de las propuestas. Al final se demostrará si el proyecto es viable o no.

### **6.1 PRESUPUESTO DE INGRESO, COSTOS Y GASTOS**

Los ingresos por ventas corresponden a lo presupuestos de ventas proyectados de acuerdo a la demanda estimada en cada año por parte de los directivos comerciales de Maxigraf. Con nuestro proyecto se ha calculado que las ventas incrementarán en un 2% cada año. **(VEASE ANEXO 2).**

Los costos de venta corresponden a la materia prima empleada, más los costos de impresión **(VEASE ANEXO 3).**

El plan de Maxigraf tiene el objetivo de fortalecer los puntos débiles de la empresa, además de invertir en publicidad para ganar nuevos mercados.

## **VENEDORES**

Se contrataran 7 vendedores como fuerza de ventas en provincia, debido a que con las nuevas propuestas se espera incrementar el número de distribuidores. Todos los vendedores tendrán el objetivo de buscar nuevos clientes, en la cual cada uno tendrá su propio territorio de ventas.

Sueldo a los vendedores durante dos meses: \$350

Comisiones del 2.5% a los vendedores.

## **PUBLICIDAD**

Maxigraf S.A. no se ha preocupado por incentivar a sus clientes por medio de la publicidad. Al realizar la encuesta nos enteramos que en el mercado gráfico la competencia si realiza campañas publicitarias y de comunicación.

Dado aquello se va a invertir en publicidad \$ 22, 260

La cual será distribuida de la siguiente manera:

- 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%)

**Espacios escritos:**

- Diarios la información es actual, fugaz. La pauta en diarios se realiza por centímetro y módulos, serán en páginas impares ya que son las que el lector ve primero.
- Revistas: La información es más específica ya que es más estable que en los diarios y se comprara por cortes de página.
- Vía pública: se utilizaran gigantografías de tipo pulivallas pero de un tamaño mayor (7 x3,20) se contratan por circuitos cada 15 días.

**Marketing directo:**

- Envío de catálogos, obsequios para los distintos departamentos de las empresas, estos obsequios tendrá información concreta y muestras de nuestros diseños. Se designará un 35%.

**Imágenes:** Utilizaremos películas industriales, con los procesos de fabricación. Se designara un 5%.

**Promoción:** Puntos de venta – demostraciones. Se designara un 20%.

<b>Total Publicidad</b>		<b>22260,00</b>
Espacios Escritos		8904,00
		<hr/>
	Diarios	2900,00
	Revistas	2500,00
	Vía pública	3500,00
Marketing Directo		7791,00
Imágenes		1113,00
Promoción		4452,00

## **CAPACITACION**

En cuanto a sistemas de calidad y capacitación al personal de valores se pretenden realizar seminarios internos a todo el personal involucrado en la producción.

## **6.2 INVERSION INICIAL**

La inversión inicial será de 680.673,50 que incluye un terreno en duran, la edificación del mismo, equipos nuevos de impresión por equipos obsoletos, vehículos para la distribución y demás muebles y equipos para las nuevas instalaciones.

<b>MAXIGRAF S. A.</b>	
<b>INVERSION INICIAL</b>	
<b>Concepto</b>	<b>2007</b>
<b>Terrenos</b>	
	220.673,50
<b>Total</b>	<b>220.673,50</b>
<b>Edificios e instalaciones</b>	
	250.000,00
<b>Total</b>	<b>250.000,00</b>
<b>Equipos y maquinarias</b>	
Equipos de computación	20.000,00
Maquinarias y equipo	50.000,00
<b>Total</b>	<b>70.000,00</b>
<b>Vehículos &amp; otros</b>	
Muebles y enseres	15.000,00
Vehículos, equipo transporte	60.000,00
Otros activos fijos	15.000,00
<b>Total</b>	<b>90.000,00</b>
<b>Capital de trabajo</b>	
<b>Total</b>	<b>50.000,00</b>
<b>Total</b>	<b>680.673,50</b>

Se utilizo el método de depreciación lineal (VEASE ANEXO 5).

El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos. El capital de trabajo corresponde a (50.000), con este monto se garantiza la disponibilidad de recursos que financian los egresos de operación no cubiertos por los ingresos.

### **6.3 FINANCIAMIENTO**

Nuestra forma de financiamiento no será a través del préstamo bancario. MAXIGRAF S.A. cuenta con una reserva de capital que nos permitirá cubrir el activo de la Inversión Inicial requerida.

### **6.4. Flujo de caja**

**VEASE ANEXO 6**

## 7. EVALUACION ECONOMICA FINANCIERA

### 7.1 COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO

Tomando en cuenta que nuestro proyecto lo estamos realizando como una inversión privada.

$$K_e = R_f + B (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

<b>Rf (Bono de los tesoros EEUU)</b>	<b>4.75%</b>
<b>Riesgo Mercado</b>	<b>9.50%</b>
<b>Riesgo País</b>	<b>6.14% al 27/09/2007</b>
<b>Beta</b>	<b>0.7</b>
<b>Nivel de Deuda</b>	<b>35%</b>
<b>T</b>	<b>20%</b>
<b>Beta A</b>	<b>1.0015</b>

$$B = (1-L) B / 1 - T * L$$

TASA COSTO CAPITAL KE 15.65%

## 7.2 VALOR ACTUAL NETO

El cálculo del valor presente neto sirve para analizar si un proyecto es atractivo o no. Para calcular el VPN hay que llevar al presente todos los valores futuros proyectados. Para hacer este ajuste en el tiempo se toma una tasa mínima.

Si el VAN es cero o positivo, el proyecto será rentable, si es negativo no lo será. Con la tasa de descuento del 15.65% se obtuvo un VAN de \$955.356,60

## 7.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

El rendimiento esperado de un proyecto de inversión recibe el nombre de tasa interna de rendimiento **TIR**, y es aquella tasa con la que el VAN resulta cero. La tasa obtenida en el proyecto es del 24% valor que es mayor a la tasa de descuento del 15.65% lo que indica que el negocio es rentable.



## **8. ESTUDIO ECONOMICO CON SOBADO AUTOMATICO**

Luego de realizar el Marketing Mix sobre la comercialización del sistema de ensobrado automático y la creación de valor a través de las impresoras de data variable Xerox DP65-DP90, vamos a establecer en términos monetarios si la implementación de este sistema es viable o no.

### **8.1 PRESUPUESTO DE INGRESO, COSTOS Y GASTOS**

Es este caso los ingresos por ventas corresponden a los ingresos por ventas incluyendo el nuevo proyecto. **(VEASE ANEXO 7)**. Se ha calculado que los ingresos por ventas incrementarán en un 7% cada año.

Los costos de venta corresponden a la materia prima empleada, más los costos de impresión, estos costos fueron proporcionados por la empresa. **(VEASE ANEXO 8)**.

## 8.2 INVERSION INICIAL

La inversión inicial será de 790.673,50 que ahora incluye la impresora de data variable Xerox DP65-DP90 y un aumento en el capital de trabajo.

<b>MAXIGRAF S.A.</b>	
<b>INVERSION INICIAL</b>	
<b>Concepto</b>	<b>2007</b>
<b>Terrenos</b>	
	220.673,50
<b>Total</b>	<b>220.673,50</b>
<b>Edificios e instalaciones</b>	
	250.000,00
<b>Total</b>	<b>250.000,00</b>
<b>Equipos y maquinarias</b>	
Equipos de computación	20.000,00
Maquinarias y equipo	50.000,00
Maquina de Xerox DP65-DP90	60.000,00
<b>Total</b>	<b>130.000,00</b>
<b>Vehículos &amp; otros</b>	
Muebles y enseres	15.000,00
Vehículos, equipo transporte	60.000,00
Otros activos fijos	15.000,00
<b>Total</b>	<b>90.000,00</b>
<b>Capital de trabajo</b>	
<b>Total</b>	<b>100.000,00</b>
<b>Total</b>	

790.673,50
------------

Se utilizo el método de depreciación lineal (VEASE ANEXO 10).

### **8.3 FINANCIAMIENTO**

Se va a financiar el costo de la máquina Xerox DP65-DP90 cuyo valor es de \$60,000, a 5 años plazo, a una tasa del 15.5%. Se anexa tabla de amortización (VEASE ANEXO 11)

### **8.4. Flujo de caja**

(VEASE ANEXO 12)

## **9. EVALUACION ECONOMICA FINANCIERA**

### **9.1 COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO**

Tomando en cuenta que nuestro proyecto lo estamos realizando como una inversión privada.

$$K_e = R_f + B (R_m - R_f) + \text{Riesgo País}$$

<b>Rf (Bono de los tesoros EEUU) 4.75%</b>	
<b>Riesgo Mercado</b>	<b>9.50%</b>
<b>Riesgo País</b>	<b>6.14% al 27/09/2007</b>
<b>Beta</b>	<b>0.7</b>
<b>Nivel de Deuda</b>	<b>45%</b>
<b>T</b>	<b>20%</b>
<b>Beta A</b>	<b>0.7</b>

$$B = (1-L) B / (1-T*L)$$

**TASA COSTO CAPITAL KE 16.57%**

## **9.2 VALOR ACTUAL NETO**

Con la implementación del proyecto, y con una tasa de descuento del 16.57% se obtuvo un VAN de \$1.444.267,83, esto nos indica que el proyecto si es rentable.

### **9.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

La tasa obtenida con el proyecto es del 32% valor que es mayor a la tasa de descuento del 16.57%, esto nos indica que el proyecto es viable y rentable.

## **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.

Desde el punto de vista financiero el proyecto que plantea el fortalecimiento de los puntos débiles de la empresa evidenciados en el estudio de mercado

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 y la implementación de un sistema de impresión de data variable que incluía como principal inversión inicial la adquisición de una impresora Xerox DP65-DP90 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.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBRO CON EDICIÓN**

1. 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).

2. Investigación de Mercados, un enfoque aplicado, EDITORIAL Prentice Hall, Autores Naresh K. Malhotra.
3. Administración Financiera Corporativa, Administración del Efectivo y del Capital de Trabajo (1era edición, New Jersey, U.S.A. Prentice Hall)
4. Marketing Edición adaptada a Latinoamérica, octava edición EDITORIAL Prentice Hall, Autores Kotler y Armstrong
5. Ingeniería Económica, Evaluación del valor Presente y del costo capitalizado (Cuarta Edición, Santafé de Bogotá, Colombia, MC Graw Hill) pp. 152-163

#### **DISERTACION DOCTORAL**

6. Jaime Rivera Camino, "Dirección de Marketing" (Disertación Doctoral, Facultad de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Politécnica del Litoral, 2006)

#### **REFERENCIAS DE INTERNET**

7. [http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_industrial](http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing_industrial)
8. [http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/marketing\\_relacional.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/marketing_relacional.msp)
9. [http://www.italianbusinessguide.com/marketing\\_internacional\\_europa\\_publicidad\\_industrial\\_comercio\\_espanol.htm](http://www.italianbusinessguide.com/marketing_internacional_europa_publicidad_industrial_comercio_espanol.htm)

## ANEXOS

### ANEXO 1 MODELO DE ENCUESTA



## **ENCUESTA PARA CLIENTES POTENCIALES**

Esta encuesta tiene fines académicos que nos permitirá con su colaboración analizar la industria gráfica. Muchas gracias por su colaboración.

**Nombre de la Empresa:**

**Persona Entrevistada:**

**Cargo que desempeña:**

**1 ¿Qué factores considera importantes a la hora de elegir un proveedor de productos impresos? (Enumere del 1 al 8, siendo 1 la puntuación mas baja)**

- Fuerza financiera
- Reputación y categoría dentro del sector gráfico
- Efectividad en el sistema de control de calidad.
- Capacidad técnica del personal e innovación tecnológica.
- Condiciones de venta ofrecidas dentro del sector y descuentos especiales.
- Puntualidad en tiempos de entrega.
- Servicio Post-Venta
- Facilidad de crédito

**2 ¿Qué tipo de fuentes de información influyeron para seleccionar a Maxigraf como proveedor?**

- Información Interna (Registros de compra otros departamentos)
- Directorios Comerciales
- Publicidad en revistas, folletos, volantes.
- Regalos Publicitarios.
- Internet.
- Recomendación de otras empresas.

**3 El cargo en el que se encuentra usted, ¿que decisiones le permite tomar?**

- Sólo realiza el requerimiento del insumo
- Selecciona Proveedores

- Evalúa presupuestos
- Aprobador
- Todo el proceso de compra

**4 ¿Cuál o cuáles son los proveedores actuales de productos impresos de su compañía?**

- \_\_\_\_\_ Poligráfica
- \_\_\_\_\_ Maxigraf
- \_\_\_\_\_ Senefelder
- \_\_\_\_\_ Offset Abad
- \_\_\_\_\_ Formas y Accesorios
- \_\_\_\_\_ Otro

**5 ¿Cuál es la línea de productos que adquiere su empresa en Maxigraf?**

- Línea Litográfica
- Formas Contínuas
- Cheques (Valores)
- Tarjetas (PVC)

**6 ¿Cómo calificaría en términos de calidad la línea de productos seleccionada anteriormente?**

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular

**7 ¿Cada que tiempo realiza su pedido de compra?**

- Cada quince días
- Cada mes
- Cada 6 meses
- 1 vez al año
- Contrato
- Otra

**8 ¿Qué forma de pago mantiene con la compañía?**

- Efectivo
- Crédito a 15 días
- Crédito a 30 días

**9 ¿Cómo realizan sus pedidos?**

- A través de un ejecutivo de venta
- Llamada directa a Maxigraf
- Contacto directo con directivo de la empresa
- \_\_\_\_\_ Mail

**10 Su pedido de compra oscila entre:**

- Menos de \$1,000
- Entre \$1,000 y \$5,000
- Entre \$5,000 y \$ 10,000
- Más de \$10,000

**11 ¿Cómo calificaría de manera general a Maxigraf de acuerdo a los factores puestos a continuación?**

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Calidad				
Innovación Tecnológica				
Precio				
Tiempos de entrega				
Servicio al Cliente				
Servicio Post-Venta				
Facilidad de Crédito				

**12 ¿Ha comprado a otro proveedor de productos impresos?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**13 ¿A que otro proveedor usted le ha comprado? Seleccione al que más compra**

- Poligráfica
- Senefelder
- Offset Abad
- Formas y Accesorios
- Otra

**14 ¿Cómo calificaría a la empresa escogida anteriormente de acuerdo a los siguientes factores?**

- Fuerza financiera
- Reputación y categoría dentro del sector gráfico
- Capacidad técnica del personal e innovación tecnológica
- Condiciones de venta ofrecidas dentro del sector y descuentos especiales.
- Puntualidad en tiempos de entrega
- Capacidad de negociación y personalidad del ejecutivo de venta
- Servicio Post-venta
- Facilidad de crédito

**15 ¿Su compañía requiere algún tipo de producto con información variable?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, sino de por finalizada la encuesta.

**16 ¿Qué tipo de información variable utiliza?**

- Numeración de factura y puntos de emisión
- Información personalizada de planillas y estados de cuenta (Celulares, farmacias, pensiones)
- Pasajes, Rifas, Tablas de Bingo

**17 ¿Cómo entrega el producto final a sus clientes?**

- Hoja suelta
- Hoja doblada
- Embocado
- Formas Contínuas
- Planas
- Ensobrado

**18 ¿Conoce usted que existe un sistema de ensobrado automático, que reduce costos y tiempo de entrega?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**ENCUESTA REALIZADA AL GERENTE COMERCIAL DE MAXIGRAF**

1.- De una calificación a cada unidad de negocios del 1 al 10 según el grado de importancia que usted considere dar a cada uno de los siguientes factores. Siendo 1 la puntuación mas baja y 10 la puntuación mas alta

BASE UNIDAD DE NEGOCIOS	MAXIGRAF	POLIGRÁFICA	BONDERBON	OFFSET	ABAD
Fuerza de ventas					
Cobertura y calidad del canal de distribución					
Servicio y atención al cliente					
Precio					
Imagen, Marca Calidad					
Abastecimiento de materiales					
Estructura de Costos					
Relaciones o contactos					
Organización					
Acceso a financiamiento					
Promociones					
Publicidad					
Localización de fuerza de ventas					
Diseño o amplitud de línea de producto					
Proceso de fabricación					
Productividad de mano de obra					
Tecnología					
Tiempos de entrega					
Plazos de Crédito					

2.- Califique a Maxigraf y a sus principales competidores de acuerdo a los factores considerados anteriormente en las iniciales BM (Buen Manejo), P (Manejo Promedio), MM (Mal Manejo)



Fuerza de ventas				
Cobertura y calidad del canal de distribución				
Servicio y atención al cliente				
Precio				
Imagen, marca, calidad				
Abastecimiento de materiales				
Estructura de costos				
Relaciones o contactos				
Organización				
Acceso a financiamiento				
Promociones				
Publicidad				
Localización de fuerza de venta				
Diseño o amplitud de línea de producto				
Proceso de fabricación				
Productividad de mano de obra				
Tecnología				
Tiempos de entrega				
Plazos de Crédito				

3.- Dé una calificación a cada uno de los factores que componen una industria gráfica según el grado de importancia que usted considere Siendo 1 la puntuación más baja y 10 la puntuación más alta

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>PONDERACION</b>
Crecimiento Potencial	
Número de competidores	
Línea de productos	
Distribución de participación de mercado	
Oportunidad de penetrar en el mercado	
Lealtad de clientes	
Enfoque tecnológico	
Manufactura	
Investigación y desarrollo	
Comercio Exterior	
Tipo de compradores	
Comercialización	
Competencia	
Riesgo	
Márgenes y utilidades	

4.- Determine en que etapa del ciclo de vida se encuentra cada uno de los factores mencionados anteriormente.

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Declinación</b>
Crecimiento Potencial				
Número de competidores				
Línea de productos				
Distribución de participación de mercado				
Oportunidad de penetrar en el mercado				
Lealtad de clientes				
Enfoque tecnológico				
Manufactura				
Investigación y desarrollo				
Comercio Exterior				
Tipo de compradores				
Comercialización				
Competencia				
Riesgo				
Márgenes y utilidades				

## ANEXO 2 INGRESOS POR VENTAS

INGRESOS					
AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012
Ingresos (En US\$) Miles de dólares	12.914.918,74	13.173.217,11	13.436.681,46	13.705.415,09	13.979.523,39
<b>Total</b>	<b>12.914.918,74</b>	<b>13.173.217,11</b>	<b>13.436.681,46</b>	<b>13.705.415,09</b>	<b>13.979.523,39</b>
<b>Variación</b>		<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>

### ANEXO 3 COSTOS DE VENTAS

COSTOS					
AÑOS	2007	2008	2009	2010	2011
Costos (En US\$) en miles de dólares	7.952.165,32	8.111.208,63	8.273.432,80	8.438.901,46	8.607.679,48
<b>Total</b>	<b>7.952.165,32</b>	<b>8.111.208,63</b>	<b>8.273.432,80</b>	<b>8.438.901,46</b>	<b>8.607.679,48</b>
<b>Variación</b>		<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>

## ANEXO 4 GASTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS &amp; FINANCIEROS</b>					
<b>Descripción</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Mano de obra	1.650.331,35	1.678.663,43	1.707.647,15	1.737.297,50	1.767.629,80
Sueldos	1.231.829,62	1.260.161,70	1.289.145,42	1.318.795,77	1.349.128,07
Capacitación	418.501,73	418.501,73	418.501,73	418.501,73	418.501,73
Agua, energía, telecomunicaciones	311.336,31	318.497,04	325.822,47	333.316,39	340.982,67
Mantenimiento y Reparaciones	856.297,40	875.992,25	896.140,07	916.751,29	937.836,57
Arriendo bienes inmuebles	62.046,29	63.473,35	64.933,24	66.426,70	67.954,52
Promoción	22.259,90	22.771,88	23.295,63	23.831,43	24.379,56
Impuestos	87.428,32	87.428,32	87.428,32	87.428,32	87.428,32
Otros Gastos Locales	932.048,29	932.048,29	932.048,29	932.048,29	932.048,29
Depreciación	37.500,00	37.500,00	37.500,00	37.500,00	37.500,00
Gastos Financieros	825.527,51	825.527,51	825.527,51	825.527,51	825.527,51
<b>Total Gastos administrativos &amp; Financieros</b>	<b>4.784.775,37</b>	<b>4.841.902,07</b>	<b>4.900.342,68</b>	<b>4.960.127,43</b>	<b>5.021.287,23</b>

## ANEXO 5 TABLA DE DEPRECIACIÓN

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS					
AÑOS	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Activos Fijos</b>					
Terrenos	220.673,50				
Edificios e instalaciones	250.000				
Equipos y maquinarias	70.000				
Vehículos & otros	90.000				
<b>Método de Depreciación: Lineal</b>					
Terreno	0%	0	-	-	-
Edificios e instalaciones	5%	12.500	12.500,00	12.500,00	12.500,00
Equipos y maquinarias	10%	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Vehículos & otros	20%	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
<b>Total gastos depreciación</b>		<b>37.500,00</b>	<b>37.500,00</b>	<b>37.500,00</b>	<b>37.500,00</b>

## ANEXO 6 FLUJO FINANCIERO

		FLUJO FINANCIERO				
Productos		2008	2009	2010	2011	2012
<b>Ingresos (US\$)</b>						
		12.914.918,74	13.173.217,11	13.436.681,46	13.705.415,09	13.979.523,39
<b>Total</b>		<b>12.914.918,74</b>	<b>13.173.217,11</b>	<b>13.436.681,46</b>	<b>13.705.415,09</b>	<b>13.979.523,39</b>
<b>Costos (US\$)</b>						
		7.952.165,32	8.111.208,63	8.273.432,80	8.438.901,46	8.607.679,48
<b>Total</b>		<b>7.952.165,32</b>	<b>8.111.208,63</b>	<b>8.273.432,80</b>	<b>8.438.901,46</b>	<b>8.607.679,48</b>
<b>Margen (US\$)</b>						
		4.962.753,42	5.062.008,49	5.163.248,66	5.266.513,63	5.371.843,90
<b>Total</b>		<b>4.962.753,42</b>	<b>5.062.008,49</b>	<b>5.163.248,66</b>	<b>5.266.513,63</b>	<b>5.371.843,90</b>



<b>Flujo Financiero</b>						
Ingresos (US\$)		12.914.918,74	13.173.217,11	13.436.681,46	13.705.415,09	13.979.523,39
Costos (US\$)		7.952.165,32	8.111.208,63	8.273.432,80	8.438.901,46	8.607.679,48
Gastos Administrativos		4.784.775,37	4.841.902,07	4.900.342,68	4.960.127,43	5.021.287,23
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
Depreciación		37.500,00	37.500,00	37.500,00	37.500,00	37.500,00
Inversión	-	680.673,50				
<b>Flujo Operacional</b>		<b>140.478,05</b>	<b>182.606,42</b>	<b>225.405,98</b>	<b>268.886,20</b>	<b>313.056,68</b>
Depreciación		37.500,00	37.500,00	37.500,00	37.500,00	37.500,00
	-					
<b>Flujo neto</b>	<b>680.673,50</b>	<b>177.978,05</b>	<b>220.106,42</b>	<b>262.905,98</b>	<b>306.386,20</b>	<b>350.556,68</b>

**Valuación**

<b>Valor Actual Neto</b>		<b>\$955.356,60</b>
<b>Tasa Interna de Retorno</b>		<b>24%</b>
<b>Tasa de descuento</b>		<b>15,86%</b>

**ANEXO 7 INGRESOS POR VENTAS INCLUYE COMERCIALIZACION DE SOBRADO AUTOMATICO Y DATA VARIABLE**

<b>INGRESOS</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Ingresos (En US\$) Miles de dólares</b>	13.548.002,99	14.496.363,20	15.511.108,63	16.596.886,23	17.758.668,27
<b>Total</b>	<b>13.548.002,99</b>	<b>14.496.363,20</b>	<b>15.511.108,63</b>	<b>16.596.886,23</b>	<b>17.758.668,27</b>
<b>Variación</b>		<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>

**ANEXO 8 COSTOS DE VENTAS INCLUYE COMERCIALIZACION DE SOBADO AUTOMATICO Y DATA VARIABLE**

COSTOS					
AÑOS	2007	2008	2009	2010	2011
Costos (En US\$) en miles de dólares	8.341.977,35	8.925.915,76	9.550.729,86	10.219.280,95	10.934.630,62
<b>Total</b>	<b>8.341.977,35</b>	<b>8.925.915,76</b>	<b>9.550.729,86</b>	<b>10.219.280,95</b>	<b>10.934.630,62</b>
<b>Variación</b>		<b>7,0%</b>	<b>7,0%</b>	<b>7,0%</b>	<b>7,0%</b>

**ANEXO 9 GASTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS INCLUYE COMERCIALIZACION DE SOBRADO AUTOMATICO Y DATA VARIABLE**

GASTOS ADMINISTRATIVOS & FINANCIEROS					
Descripción	2008	2009	2010	2011	2012
Mano de obra	1.788.231,35	1.850.883,52	1.915.403,33	1.971.866,57	2.040.352,41

Sueldos	1.301.829,62	1.340.161,70	1.379.145,42	1.408.795,77	1.449.128,07
Capacitación	486.401,73	510.721,82	536.257,91	563.070,80	591.224,34
Agua, energía, telecomunicaciones	361.336,31	368.497,04	375.822,47	383.316,39	390.982,67
Mantenimiento y Reparaciones	866.297,40	885.992,25	906.140,07	926.751,29	947.836,57
Arriendo bienes inmuebles	62.046,29	63.473,35	64.933,24	66.426,70	67.954,52
Promoción	87.259,90	91.021,88	94.958,13	99.077,06	103.387,47
Publicidad	100.000,00	106.000,00	112.360,00	119.101,60	126.247,70
Impuestos	91.799,74	92.717,73	93.644,91	94.581,36	95.527,17
Otros Gastos Locales	932.048,29	978.650,70	1.027.583,23	1.078.962,40	1.132.910,52
Depreciación	43.500,00	43.500,00	43.500,00	43.500,00	43.500,00
Gastos Financieros	825.527,51	866.803,89	910.144,08	955.651,28	1.003.433,85

<b>Total Gastos administrativos &amp; Financieros</b>	<b>5.158.046,79</b>	<b>5.347.540,36</b>	<b>5.544.489,47</b>	<b>5.739.234,65</b>	<b>5.952.132,87</b>
---	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

**ANEXO 10 TABLA DE DEPRECIACION INCLUYE IMPRESORA XEROX SP65-DP90**

<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Activos Fijos</b>					

Terrenos	220.673,50
Edificios e instalaciones	250.000
Equipos y maquinarias	130.000
Vehículos & otros	90.000

**Método de Depreciación: Lineal**

Terreno	0%	0	-	-	-	-
Edificios e instalaciones	5%	12.500	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00
Equipos y maquinarias	10%	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00	13.000,00
Vehículos & otros	20%	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
<b>Total gastos depreciación</b>		<b>43.500,00</b>	<b>43.500,00</b>	<b>43.500,00</b>	<b>43.500,00</b>	<b>43.500,00</b>

<b>Tabla de Amortización</b>	
<b>CAPITAL</b>	60.000,00

	<b>Tasa Total</b>	15,50%			
	<b>Plazo</b>	5		Años	
	<b>Amortización</b>				
	<b>Capital</b>	10		Semestres	
	<b>Período de Gracia</b>	-		Año	
	<b>Número de</b>				
	<b>cupones</b>	10		Cupones	
	<b>Dividendo normal</b>	S/. 10.278,50		Semestral	
<b>Semestre</b>	<b>INTERES</b>	<b>Amortización</b>	<b>Valor del</b>	<b>suma</b>	<b>Saldo</b>
		<b>Capital</b>	<b>Dividendo</b>	<b>interés</b>	<b>Capital</b>
					60.000
1	4.650	6.000	10.650	8.835	54.000
2	4.185	6.000	10.185		48.000
3	3.720	6.000	9.720	6.975	42.000
4	3.255	6.000	9.255		36.000
5	2.790	6.000	8.790	5.115	30.000
6	2.325	6.000	8.325		24.000
7	1.860	6.000	7.860	3.255	18.000
8	1.395	6.000	7.395		12.000
9	930	6.000	6.930	1.395	6.000
10	465	6.000	6.465		0

**ANEXO 11 TABLA DE AMORTIZACION**

**ANEXO 12 FLUJO FINANCIERO INCLUYE COMERCIALIZACION DE SOBADO AUTOMATICO Y DATA VARIABLE**

**FLUJO**



	FINANCIERO				
Productos	2008	2009	2010	2011	2012

Ingresos (US\$)					
	13.548.002,99	14.496.363,20	15.511.108,63	16.596.886,23	17.758.668,27
<b>Total</b>	<b>13.548.002,99</b>	<b>14.496.363,20</b>	<b>15.511.108,63</b>	<b>16.596.886,23</b>	<b>17.758.668,27</b>

Costos (US\$)					
	8.341.977,35	8.925.915,76	9.550.729,86	10.219.280,95	10.934.630,62
<b>Total</b>	<b>8.341.977,35</b>	<b>8.925.915,76</b>	<b>9.550.729,86</b>	<b>10.219.280,95</b>	<b>10.934.630,62</b>

Margen (US\$)					
	5.206.025,65	5.570.447,44	5.960.378,76	6.377.605,28	6.824.037,65
<b>Total</b>	<b>5.206.025,65</b>	<b>5.570.447,44</b>	<b>5.960.378,76</b>	<b>6.377.605,28</b>	<b>6.824.037,65</b>

**Flujo Financiero**

Ingresos (US\$)	13.548.002,99	14.496.363,20	15.511.108,63	16.596.886,23	17.758.668,27
Costos (US\$)					

		8.341.977,35	8.925.915,76	9.550.729,86	10.219.280,95	10.934.630,62
Gastos Administrativos		5.158.046,79	5.347.540,36	5.544.489,47	5.739.234,65	5.952.132,87
Gastos Financieros		8.835,00	6.975,00	5.115,00	3.255,00	1.395,00
Depreciación Inversión +Deuda x Maquina	- 790.673,50	43.500,00	43.500,00	43.500,00	43.500,00	43.500,00
Amortización		12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
<b>Flujo Operacional</b>		<b>7.643,86</b>	<b>184.432,08</b>	<b>379.274,29</b>	<b>603.615,63</b>	<b>839.009,78</b>
Depreciación		<b>43.500,00</b>	<b>43.500,00</b>	<b>43.500,00</b>	<b>43.500,00</b>	<b>43.500,00</b>
<b>Flujo neto</b>	<b>- 790.673,50</b>	<b>51.143,86</b>	<b>227.932,08</b>	<b>422.774,29</b>	<b>647.115,63</b>	<b>882.509,78</b>

### Valuación

<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$1.444.267,83</b>
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>32%</b>
<b>Tasa de descuento</b>	<b>16,57%</b>

## ANEXO 13 IMÁGENES ENSOBRADO AUTOMÁTICO

