



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE INGENIERIA EN MARKETING

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA TAUROS PAPELERIA EN AL CIUDAD
DE CUENCA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO
DE INGENIERAS EN MARKETING**

AUTORAS:

MARIA JOSE CORONEL MORALES

MARIA BELEN JIMENEZ GUILLERMO

DIRECTOR:

ECON. MANUEL FREIRE CRUZ

CUENCA – ECUADOR

2016

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico a Dios que me fortalece y permite despertar cada día, a mi madre, hermano, familiares y a Patricio que son el pilar de mi vida y mi motivación para llegar más lejos, por inspirarme a ser mejor, pendientes de cada paso que doy en el camino de la vida, los amo.

María José Coronel.

A Dios por permitirme lograr mis objetivos y por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido mi soporte durante todo el periodo de estudio. A mis padres por su ayuda, a mis abuelitos por estar siempre a mi lado apoyándome en cada paso de mi vida, a mi esposo por compartir buenos y malos momentos en la ejecución de este proyecto, a mi hermano por estar siempre pendiente de mí y a mis demás familiares y amigos muchas gracias por todo.

María Belén Jiménez

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento a la Universidad del Azuay, a la Facultad de Ciencias de la Administración, a la Escuela de Ingeniería en Marketing (docentes) y a la Empresa Tauros Papelería.

Además el reconocimiento a nuestro director Econ. Manuel Freire Cruz, por el apoyo en la dirección del presente trabajo de graduación.

Finalmente agradecemos a nuestras familias por el apoyo incondicional y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron para la culminación de este trabajo.

Las Autoras.

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Todo el contenido y criterios del presente trabajo de investigación son responsabilidad de las autoras.

María José Coronel Morales

María Belén Jiménez Guillermo

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----------|
| DEDICATORIA | II |
| AGRADECIMIENTO | III |
| FIRMAS DE RESPONSABILIDAD..... | IV |
| ÍNDICE DE CONTENIDO | V |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | IX |
| ÍNDICE DE TABLAS | X |
| RESUMEN EJECUTIVO | XI |
| ABSTRACT..... | XII |
| INTRODUCCIÓN | 13 |
| CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA “TAUROS PAPELERIA” EN LA CIUDAD DE CUENCA. | 14 |
| 1.1. Giro del Negocio | 14 |
| 1.2. Reseña Histórica | 15 |
| 1.3. Visión, Misión y Objetivos de la Empresa..... | 16 |
| 1.3.1. Visión:..... | 16 |
| 1.3.2. Misión: | 16 |
| 1.3.3. Objetivos Empresariales: | 16 |
| 1.3.4. Valores | 17 |
| 1.5. Categorías de Productos..... | 20 |
| CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEORICOS MARKETING | 23 |
| 2.1. Definición de Marketing | 23 |
| 2.2. Importancia del Marketing..... | 23 |
| 2.3. Definición de Investigación de Mercados..... | 23 |
| 2.4. Segmentación..... | 24 |
| 2.4.1. Tipos de Segmentación | 24 |
| 2.5. Importancia de la segmentación..... | 25 |
| 2.6. Definición de FODA..... | 25 |
| 2.6.1. Definición de Fortaleza..... | 26 |
| 2.6.2. Definición de Oportunidades | 27 |
| 2.6.3. Definición de Debilidades..... | 27 |
| 2.6.4. Definición de Amenazas | 27 |
| 2.7. Importancia del desarrollo de un FODA cruzado | 28 |
| 2.8. Mix de Marketing | 30 |

| | |
|---|----|
| 2.8.1. Producto | 30 |
| 2.8.1.1. Clasificación de producto..... | 31 |
| 2.8.1.2. Ciclo de Vida de Producto | 31 |
| 2.8.1.3. Matriz BCG..... | 33 |
| 2.8.1.4. Valor Agregado..... | 35 |
| 2.8.2. Precio | 35 |
| 2.8.2.1. Métodos para la fijación de precios | 36 |
| 2.8.2.2. Estrategias de precios según el ciclo de vida del producto. | 37 |
| 2.8.3. Plaza o Distribución..... | 37 |
| 2.8.3.1. Estructura de Canales de Distribución | 38 |
| 2.8.3.2. Clasificación | 38 |
| 2.8.4. Promoción o Comunicación..... | 40 |
| 2.8.4.1. Elementos de la Comunicación de Marketing | 40 |
| 2.8.4.2. Roles de los Individuos en el proceso de compra | 42 |
| 2.8.4.3. Estrategias de Promoción..... | 43 |
| Plan de Marketing | 44 |
| 2.9. Definición del plan de marketing..... | 44 |
| 2.10. Objetivos del Plan de Marketing..... | 44 |
| 2.10.1 Participación de Mercado..... | 44 |
| 2.10.1.1. Estrategias de Participación de Mercado | 45 |
| 2.10.2. Incremento de Ventas..... | 45 |
| 2.10.2.1 Estrategias de Incremento de Ventas | 45 |
| 2.10.3. Rentabilidad | 46 |
| 2.10.3.1. Estrategias para incrementar la Rentabilidad | 46 |
| 2.10.4. Crecimiento..... | 46 |
| 2.10.4.1. Estrategias de Crecimiento..... | 47 |
| 2.10.5. Ventaja Competitiva. | 47 |
| 2.10.5.1. Estrategia de Ventaja Competitiva..... | 47 |
| 2.10.6 Posicionamiento | 48 |
| 2.10.6.1. Estrategias de Posicionamiento..... | 48 |
| 2.10.7 Imagen Corporativa..... | 49 |
| 2.10.7.1. Estrategia de Imagen Corporativa..... | 49 |
| 2.10.8. Desarrollo de Marca..... | 50 |
| 2.10.8.1. Estrategia de Desarrollo de Marca | 50 |
| 2.10.9. Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios | 52 |

| | |
|--|-----------|
| 2.10.9.1. Estrategia de desarrollo de nuevos productos y servicios | 52 |
| 2.10.10. Crear Valor..... | 53 |
| 2.10.10.1. Estrategia de Crear Valor | 53 |
| CAPÍTULO III: DESARROLLO PRÁCTICO DEL PLAN DE MARKETING | 55 |
| 3.1. Análisis de Mercado | 55 |
| 3.1.1. Segmento de Mercado..... | 56 |
| 3.1.1.1. Identificación de variables de segmentación..... | 56 |
| 3.1.1.2. Delimitación del Grupo Objetivo a Encuestar, según las distintas variables de segmentación..... | 56 |
| Resultados de la Investigación..... | 57 |
| 3.2. Elaboración del FODA de la Empresa..... | 83 |
| 3.2.1. Elaboración del FODA de la competencia más fuerte. | 84 |
| 3.2.2. Elaboración del FODA cruzado. | 84 |
| 3.2.2.1. Creación de estrategias para maximizar las fortalezas y Oportunidades de la Empresa..... | 84 |
| 3.2.2.2. Elaboración del FODA Ponderado..... | 86 |
| 3.3. Mix de Marketing | 86 |
| 3.3.1. Producto. | 86 |
| 3.3.1.1. Inventario de productos..... | 87 |
| 3.3.2. Precio | 87 |
| 3.3.2.1. Establecer Políticas de fijación de precio por medio de estrategias de diferenciación..... | 87 |
| 3.3.3. Plaza o Distribución..... | 88 |
| 3.3.3.1. Identificación del Canal de Distribución para la Empresa. | 88 |
| 3.3.4. Promoción y Comunicación..... | 89 |
| 3.3.4.1. Creación de tácticas basadas en estrategias de Enfoque. | 89 |
| 3.3.4.2. Desarrollo de estrategias para el posicionamiento de la Empresa. | 90 |
| 3.4. Plan de Marketing..... | 90 |
| 3.4.1. Participación de Mercado..... | 90 |
| 3.4.1.1. Estrategias de Participación de Mercado | 90 |
| 3.4.2. Incremento de Ventas..... | 93 |
| 3.4.2.1. Estrategias de Incremento de Ventas. | 93 |
| 3.4.3. Rentabilidad | 94 |
| 3.4.3.1. Estrategias para incrementar la Rentabilidad. | 94 |
| 3.4.4. Crecimiento..... | 95 |
| 3.4.4.1. Estrategias de Crecimiento..... | 96 |

| | |
|---|-----|
| 3.4.5. Ventaja Competitiva | 97 |
| 3.4.5.1. Estrategia de Ventaja Competitiva..... | 97 |
| 3.4.6. Posicionamiento | 99 |
| 3.4.6.1. Estrategias de Posicionamiento..... | 100 |
| 3.4.7. Imagen Corporativa..... | 101 |
| 3.4.7.1. Estrategia de Imagen Corporativa..... | 102 |
| 3.4.8. Desarrollo de Marca..... | 104 |
| 3.4.8.1. Estrategia de Desarrollo de Marca. | 104 |
| 3.4.9. Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios. | 106 |
| 3.4.9.1. Estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios. | 106 |
| 3.4.10. Crear Valor..... | 108 |
| 3.4.10.1. Estrategia de Crear Valor. | 109 |
| 3.5. Aplicación del Balance Scorecard | 109 |
| 3.5.1. Objetivos estratégicos | 111 |
| 3.5.2. Mapa Estratégico..... | 112 |
| 3.5.3. Catálogo de Objetivo | 113 |
| 4.1. Conclusiones | 114 |
| 4.2. Recomendaciones | 116 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1 Canal Tradicional..... | 15 |
| Gráfico 2 Logotipos de la Empresa..... | 16 |
| Gráfico 3 Estructura Organizacional..... | 18 |
| Gráfico 4 FODA | 26 |
| Gráfico 5 Estrategias Foda..... | 30 |
| Gráfico 6 Ciclo de Vida del Producto..... | 32 |
| Gráfico 7 Matriz Crecimiento - Participación..... | 34 |
| Gráfico 8 Procesos de la Comunicación | 42 |
| Gráfico 9 Proceso de compra | 42 |
| Gráfico 10 Problemas de Abastecimiento..... | 58 |
| Gráfico 11 Respuesta ante la solicitud de Productos | 60 |
| Gráfico 12 Preferencias de Tipo de Pago..... | 61 |
| Gráfico 13 Crédito que otorga la empresa a sus Clientes | 63 |
| Gráfico 14 Preferencias de tiempo de crédito | 64 |
| Gráfico 15 Preferencias de Pago..... | 66 |
| Gráfico 16 Cumplimiento de descuentos y promociones | 67 |
| Gráfico 17 Precios en relación a la competencia | 69 |
| Gráfico 18 Estado general de los productos..... | 71 |
| Gráfico 19 Percepción sobre el tiempo de entrega de los productos | 73 |
| Gráfico 20 Preferencia de los clientes en intervalos de tiempo para visita de los vendedores | 75 |
| Gráfico 21 Medios utilizados para realizar pedidos a la empresa..... | 77 |
| Gráfico 22 Razón por la que los clientes prefieren Tauros Papelería | 78 |
| Gráfico 23 Medios por los cuales los clientes conocieron la empresa..... | 80 |
| Gráfico 24 Otros Medios | 81 |
| Gráfico 25 Calificación de la atención recibida por los clientes..... | 82 |
| Gráfico 26 Definición de los actores del mercado..... | 88 |
| Gráfico 27 Logotipo de Tauros Papelería..... | 102 |
| Gráfico 28 Propuesta de Imagen..... | 104 |
| Gráfico 29 Tipos de valores | 108 |
| Gráfico 30 Balance Scorecard..... | 109 |
| Gráfico 31 Mapa Estratégico | 112 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1 Categorías | 20 |
| Tabla 2 Matriz Foda..... | 28 |
| Tabla 3 Estrategias de Precio según ciclo de vida del Producto | 37 |
| Tabla 4 Problemas de Abastecimiento..... | 58 |
| Tabla 5 Respuesta ante la solicitud de Productos | 59 |
| Tabla 6 Preferencias de tipo de Pago | 61 |
| Tabla 7 Crédito que otorga la empresa a sus Clientes | 62 |
| Tabla 8 Preferencias de tiempo de crédito | 64 |
| Tabla 9 Preferencias de Pago | 65 |
| Tabla 10 Cumplimiento de descuentos y promociones..... | 67 |
| Tabla 11 Precios en relación a la competencia | 69 |
| Tabla 12 Estado general de los productos..... | 71 |
| Tabla 13 Percepción sobre el tiempo de entrega de los productos | 72 |
| Tabla 14 Preferencia de los clientes en intervalos de tiempo para visita de los vendedores . | 74 |
| Tabla 15 Medios utilizados para realizar pedidos a la empresa | 76 |
| Tabla 16 Razón por la que los clientes prefieren Tauros Papelería | 78 |
| Tabla 17 Medios por los cuales los clientes conocieron la empresa..... | 80 |
| Tabla 18 Otros Medios..... | 81 |
| Tabla 19 Calificación de la atención recibida por los clientes..... | 82 |
| Tabla 20 Foda de la Empresa | 83 |
| Tabla 21 Foda de la Competencia..... | 84 |
| Tabla 22 Estrategias de Crecimiento | 91 |
| Tabla 23 Estrategias de Diversificación..... | 92 |
| Tabla 24 Objetivos Estratégicos | 111 |
| Tabla 25 Catálogo de Objetivos..... | 113 |

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis, constituye la elaboración de un Plan de Marketing para mejorar el Desarrollo Empresarial de la empresa Tauros Papelería, en la ciudad de Cuenca, por medio de estrategias y acciones que permitan una mayor participación en el mercado.

Esta contiene aspectos generales de la empresa, un breve marco teórico que permite conocer diferentes conceptos de la estructura de un plan de marketing, la realización de entrevistas y encuestas a los clientes, la aplicación del cuadro de mando integral, mapa estratégico y objetivos.

El resultado de la investigación cualitativa, cuantitativa, la elaboración del FODA de la empresa y la competencia, nos permitieron realizar un análisis interno y externo, así como el establecimiento de conclusiones y recomendaciones emitidas con el propósito que se implementen acciones correctivas las cuales contribuyan al cumplimiento de metas y objetivos planteados.

ABSTRACT

This research paper is about a Marketing Plan to improve the business development of Taurus Stationery Company in the city of Cuenca, through strategies and actions to promote greater participation in the market.

The paper contains general aspects of the company, a brief theoretical framework to become acquainted with the different concepts of a marketing plan structure, the interviews and surveys to customers carried out, the implementation of the balanced scorecard, a strategy map and the objectives.

The result of the qualitative and quantitative research, and the development of the SWOT of the company and of the competition, allowed us to perform an internal and external analysis, as well as the presentation of conclusions and recommendations in order to implement corrective actions aimed at achieving their goals and objectives.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto de tesis será elaborar un Plan de Marketing con estrategias y acciones que permitan una mayor participación en el mercado y mejor desempeño empresarial de la empresa "Tauros Papelería" en la ciudad de Cuenca. Con la finalidad de recibir el título de Ingenieras en Marketing en la Universidad del Azuay.

En la actualidad la empresa "Tauros" no cuenta con una estructura organizacional definida mucho menos con un plan de Marketing, es por esto que nuestro proyecto de investigación está encaminado a desarrollar estrategias que ayuden al negocio a incrementar niveles de venta y mejorar su utilidad.

En el primer capítulo se realiza un análisis sobre la descripción actual de la empresa cual es un actividad económica etc. así podremos determinar con claridad el estado del negocio estableciendo parámetros claros con los objetivos de estudio tanto el general como los específicos, sus alcances y limitaciones.

En el segundo capítulo se presentan fundamentos teóricos de la investigación el cual se basa en conceptos y definiciones sobre los temas utilizados; para posteriormente poder realizar la investigación con ilustraciones clara. Este capítulo describe cada segmento de manera explícita detallando los puntos claves que se deben utilizar en el proceso de indagación.

Posteriormente se ejecuta el tercer capítulo sobre el tema estableciendo en el que se presenta el diseño de la metodológico de investigación; determinando el tipo de estudio, la técnica de muestreo y la metodología para la recopilación de información para lo cual se hace uso de técnicas estadística como gráficos y tablas.

En este capítulo se hace el análisis del mercado y el plan de Marketing para la empresa brindando propuestas que ayuden a la empresa para mejorar sus niveles de venta e incrementar su utilidad.

Finalmente se realiza las conclusiones y recomendaciones del proyecto y se establecerá una propuesta de mejora para que la empresa pueda aplicar las estrategias de mejora.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA “TAUROS PAPELERIA” EN LA CIUDAD DE CUENCA.

1.1. Giro del Negocio

El objetivo de la Unidad de Negocio de "Tauros Papelería", es distribuir productos al por mayor y menor, por medio de un servicio efectivo, en útiles escolares y de oficina para la ciudad de Cuenca.

Para esto la empresa ha logrado contactos importantes con proveedores de diferentes partes del Ecuador, que distribuyen los artículos necesarios, de las marcas más conocidas en la ciudad, con el objetivo de satisfacer la demanda del mercado existente.

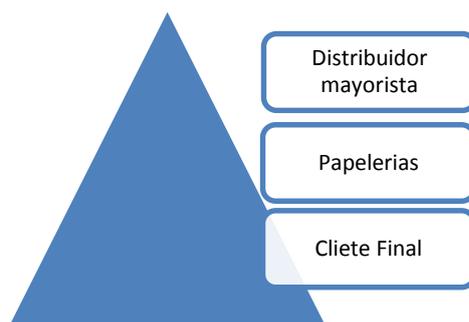
"Tauros Papelería" inicio su actividad económica en el año 2007, desde la fecha se ha desempeñado en el sector industrial de útiles escolares, con lo que ha logrado características importantes en cuanto a conocimientos, experiencias, preferencias, cualidades y expectativas comerciales.

Con el tiempo se estableció vínculos de trabajo con atención a clientes de pequeñas, medianas y grandes empresas que requieren útiles de oficina, para esto la empresa amplió su portafolio de productos en esta categoría.

Una ventaja competitiva es que sus propietarios se han desempeñado desde hace varios años en el sector industrial de útiles escolares, conociendo bien sobre las ventas y manejo de clientes; A pesar de contar con tan solo cuatro personas para todo este manejo la empresa se encuentra años en el mercado, manejando todo de forma empírica y buscando crecer, mediante un canal tradicional. (Ver gráfico 1.1)

En este tiempo ha logrado convenios en cuanto a créditos y despacho de productos con sus proveedores, estos han sido de gran utilidad en lo que se conoce como la temporada escolar de la sierra, donde las ventas incrementan notablemente y es la época en donde se realiza el mayor esfuerzo del año para mantener la empresa.

Gráfico 1 Canal Tradicional



Elaboración: Grupo de Tesis

1.2. Reseña Histórica

"Tauros Papelería", inicio su participación en el mercado en el año 2007 en la ciudad de Cuenca, con el nombre de DISERVI, una empresa formada por dos hermanos, la Sra. Mariana Morales y Sr. Rodrigo Morales.

Con la idea principal de proveer productos escolares a papelerías de la ciudad, ya que contaban con proveedores de marcas conocidas en el mercado, con los que fijaron convenios a precios competitivos.

La papelería funcionó con este nombre en dos lugares de la ciudad, en la calle República y Huayna Cápac, donde se mantuvo por dos años.

Con la idea de lograr mayores ventas traslado su local al centro de la ciudad en la calle Pio Bravo, en el cual se desempeñó mejor la parte del merchandasing de la empresa, sin embargo no rindió los resultados esperados.

Un año después se trasladó a un local comercial en la calle Paseo de los Cañarís en el que se logró mejores ventas al por mayor, además de establecer contactos con más proveedores a nivel nacional, incrementando el número de categorías y marcas para la venta.

En el año 20013 sus socios se separaron, quedando la Sra. Mariana Morales como propietaria, por lo que se cambió el nombre de la Empresa al actual que es TAUROS PAPELERIA, que se encuentra ubicado en la calle Gabriela Mistral y Carlos

Mariátegui, con atención al público y ventas al por mayor y menor de útiles de oficina y escolares.

Gráfico 2 Logotipos de la Empresa



Fuente: Tauros Papelería

1.3. Visión, Misión y Objetivos de la Empresa

1.3.1. Visión:

"Tauros Papelería" busca mejorar su desempeño empresarial, para convertirse en la principal papelería de la ciudad, ofreciendo productos de calidad con estrategias que permitan su posicionamiento en el mercado en los próximos tres años.

1.3.2. Misión:

La meta de "Tauros Papelería" es proveer útiles escolares y de oficina al por mayor y menor, a empresas y papelerías, brindando un servicio al cliente de forma oportuna con productos de calidad, a precios competitivos en el mercado, con la capacitación continua de nuestro personal, contando siempre con los artículos requeridos por nuestros clientes.

1.3.3. Objetivos Empresariales:

OBJETIVO GENERAL:

Incrementar la utilidad neta de la empresa en términos porcentuales un 10 % para el siguiente periodo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Incrementar las ventas brutas en un 20% el siguiente periodo.

2. Tener un 50% los activos corrientes líquidos para el siguiente periodo.
3. Incrementar el promedio de ventas por vendedor en un 10% para el siguiente periodo.
4. Disminuir el costo de inventarios en un 10% el siguiente periodo.
5. Incrementar el apalancamiento financiero con proveedores a 30 días el siguiente periodo.

1.3.4. Valores

Dentro de toda organización los valores empresariales son la guía a seguir para poder llegar a cumplir los objetivos que se han trazado, los valores que nos hemos perfilado dentro de la compañía tiene un valor moral y ético en correlación a la sociedad es por esto que para llegar a cumplir lo que nos hemos planteado establecimos los siguientes valores institucionales.

Honestidad: Creemos en la honestidad como uno de los pilares fundamentales que rigen todas las actividades de la empresa. Nos expresamos con coherencia y sinceridad de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

Responsabilidad social: como empresa responsable con la sociedad en general, buscamos contribuciones activas y voluntarias al mejoramiento económico y ambiental, más allá de buscar sus propios beneficios, lo que establecemos como empresa es cumplir con la responsabilidad ética con cada una de las acciones que se realicen.

Ética empresarial: para toda organización que busca el progreso en su entorno es fundamental contar con un conjunto de valores, normas y principios que direccionen las actividades de la empresa.

Compromiso: Destacamos el valor del compromiso de cada integrante de la empresa con sus responsabilidades asumidas.

Innovación: Apuntamos a un proceso constante de desarrollo de nuevas ideas en productos o servicios que encajen con el ideal de la empresa.

1.4. Organigrama funcional de la Empresa

La empresa "Tauros Papelería" no cuenta con un organigrama definido en el que consten las jerarquías que existen.

Es por esto, que para la ejecución de sus actividades ha distribuido a su personal en departamentos, identificando las distintas actividades que se realizan en la empresa, las cuales en diferentes ocasiones son ejecutadas según las necesidades de la organización.

Cada empleado, incluyendo su propietaria cumple con más de una función dentro del negocio. La falta de presupuesto y empírico manejo de la empresa, han hecho que se maneje sin una estructura definida, además de la falta de personal para su óptimo funcionamiento.

Gráfico 3 Estructura Organizacional



Fuente: Tauros Papelería

Los departamentos que maneja la empresa podrán detallarse según sus actividades y son los siguientes:

Compras: En este departamento la persona encargada, trabaja directamente con los proveedores. Manteniéndose al tanto de nuevos productos cambios de precios y ofertas.

Actividades que se realizan:

- Controla stock de bodega
- Cambia listas de precios
- Realiza compras a proveedores

Vendedor: Persona encarga de la venta y comercialización de la empresa. Es importante tener un vendedor capacitado que maneje bien su portafolio de productos y establezca lazos a corto y largo plazo con los clientes, para realizar una venta efectiva.

Actividades que se realizan:

- Clasifica los productos
- Verifica listas de precios
- Visita a clientes
- Realiza la venta

Cobranza: Para la empresa este departamento es importante, puesto que en este recuperamos el capital que se otorgó a los clientes con créditos.

Actividades que se realizan:

- Determina normas de crédito
- Evalúa capacidad de pago
- Efectúa el cobro
- Controla movimientos de cuenta

Contador: La persona encarga de llevar la contabilidad no forma parte directa del negocio, realiza sus actividades de forma mensual, para cumplir con las normas y disposiciones del Servicio de Rentas Internas (SRI).

Actividades que se realizan:

- Reportes y declaraciones del Impuesto al Valor agregado (IVA) mensual
- Declaraciones de Impuesto a la Renta anual
- Genera estados financieros
- Pagos de Patente anual en el Municipio

1.5. Categorías de Productos

"Tauros Papelería" cuenta con una amplia gama de productos los cuales cumplen con las necesidades del mercado, según el giro del negocio.

Internamente los productos que maneja la empresa son alrededor de dos mil ítems, los mismos que los hemos dividido en 34 categorías, que se detallan a continuación:

Tabla 1 Categorías

| NUMERO | PRODUCTO | PROVEEDOR | CIUDAD |
|--------|-------------|--|-------------------|
| 1 | MARCADORES | Pino Aristata S.A. | Guayaquil-Ecuador |
| 2 | PAPEL | Importadora Regalado | Guayaquil-Ecuador |
| 3 | CARPETAS | Formplastic | Cuenca-Ecuador |
| 4 | LAPICES | Comercial e Industrial Sucre S.A. Comsucre | Guayaquil-Ecuador |
| 5 | OFICINA | Ledakon S.C.C | Quito-Ecuador |
| | | Oficompusa | Guayaquil-Ecuador |
| 6 | ESFEROS | Importadora Fenix | Quito-Ecuador |
| 7 | CORRECTOR | Quifatex | Quito-Ecuador |
| 8 | FOAMIX | Mega Micro | Durán-Ecuador |
| 9 | PLASTILINAS | Comercial Lepax Cia. Ltda | Cuenca-Ecuador |
| | | Quifatex | Quito-Ecuador |

| | | | |
|----|---------------|--|-------------------|
| 10 | TEMPERAS | Formplastic | Cuenca-Ecuador |
| | | Comercial e Industrial Sucre S.A. Comsucre | Guayaquil-Ecuador |
| 11 | CARTUCHERA | Globecuador S.A. | Cuenca-Ecuador |
| 12 | TIJERAS | Metales y Afines | Guayaquil-Ecuador |
| 13 | RESALTADO | Globecuador S.A. | Cuenca-Ecuador |
| 14 | MOCHILA | Papelería Chávez Cia. Ltda | Guayaquil-Ecuador |
| 15 | CINTAS SOBRES | Importadora Regalado | Guayaquil-Ecuador |
| | | Quifatex | Quito-Ecuador |
| 16 | MINAS | R. Mercantiles S.C.C | Quito-Ecuador |
| 17 | ABACOS | Expocsa S.A. | Guayaquil-Ecuador |
| 18 | ACUARELAS | Super Paco | Quito-Ecuador |
| 19 | CLIPS | Olmedo Álvarez C.A | Guayaquil-Ecuador |
| 20 | ESCALIMETROS | Impandi de Importaciones S.A. | Riobamba-Ecuador |
| 21 | FORROS | Adheplast | Guayaquil-Ecuador |
| 22 | CUADERNOS | Adheplast | Guayaquil-Ecuador |
| 23 | CARTULINAS | Importadora Regalado | Guayaquil-Ecuador |
| 24 | GOMAS | Realmoral Cia. Ltda. | Cuenca-Ecuador |
| | | Comercial e Industrial Sucre S.A. Comsucre | Guayaquil-Ecuador |
| 25 | COMPAS | Olmedo Álvarez S.A. | Guayaquil-Ecuador |
| 26 | BORRADORES | R. Mercantiles S.C.C | Quito-Ecuador |
| 27 | CALCULADORA | Super Paco | Quito-Ecuador |
| 28 | CRAYONES | Importadora Regalado | Guayaquil-Ecuador |
| 29 | SILICON | Quifatex | Quito-Ecuador |

| | | | |
|----|------------|---|-------------------|
| | | | |
| 30 | VINCHAS | R. Mercantiles S.C.C | Quito-Ecuador |
| | | Metales y Afines | Guayaquil-Ecuador |
| 31 | DIDACTICO | Comercial e Industrial Sucre S.A. Comsucre | Guayaquil-Ecuador |
| 32 | CARTUCHOS | Ledakon S.C.C | Quito-Ecuador |
| 33 | COMPUTADOR | Oficompusa | Guayaquil-Ecuador |
| 34 | PINTURAS | Adheplast | Guayaquil-Ecuador |

Elaboración: Grupo de Tesis

Los proveedores con los que trabaja "Tauros Papelería" son de diferentes partes del país, estos realizan visitas al local de forma periódica para abastecer de mercadería y ofrecer productos nuevos e innovadores que generen ventas.

Con el paso del tiempo la lista de proveedores se ha incrementado gracias a la gran acogida que tiene la empresa, obteniendo así convenios importantes, ampliando los beneficios para la empresa al contar con mejores precios y variedad de productos.

CAPITULO II: FUNDAMENTOS TEORICOS MARKETING

2.1. Definición de Marketing

Existen varios conceptos que sobresalen con respecto al Marketing, con el paso del tiempo estos han ido cambiando y se ha reconocido a este como uno de los pilares fundamentales para el crecimiento de una institución, entre los diferentes significados de Marketing el que mejor se adapta a nuestra perspectiva señala lo siguiente: “El marketing es un mecanismo económico y social a través del cual los individuos y los grupos satisfacen sus necesidades y deseos por medio de la creación de intercambio entre sí de productos y otras entidades de valor” (Kotler & Keller, 2009).

Es por esto que las empresas se deben preocupar por desarrollar estrategias de marketing que permitan su crecimiento tanto económico como de posicionamiento.

2.2. Importancia del Marketing

El marketing dentro de una organización es muy importante, ya que facilita que una empresa se diferencie de otras y cree ventajas en el mercado. Para muchas entidades el Marketing ha sido entendido como sinónimo de publicidad, cuando más bien habría que considerarlo como un conjunto de actividades que permiten realzar las actividades de la empresa y crear alianzas con clientes a mediano y largo plazo. Buck (1962), citado en Vigaray y Atienzar (2009), entiende al Marketing como la planificación y ejecución de cada uno de los aspectos y actividades relacionadas a un producto o servicio, siempre con la finalidad de incidir sobre los individuos, clientes y consumidores para que estos adquieran el producto o servicio el mayor número de veces posible, significando ello una maximización del beneficio de la empresa.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.3. Definición de Investigación de Mercados

Se define la investigación de mercado como: "La función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; generar y evaluar las actividades de marketing; supervisar el desempeño del marketing y acrecentar la comprensión del marketing como un proceso" (Malhotra, 2004, pág. 7). A través de ella se cumplen ciertos objetivos: determinar la información requerida para

abordar ciertos temas, diseñar el método adecuado para reunir la información, poner en práctica el proceso de acopio de los datos recopilados y, finalmente, analizar los resultados y comunicar los hallazgos encontrados.

2.4. Segmentación

La segmentación de clientes es fundamental en todo estudio de mercado, ya que ésta da la pauta para saber hacia dónde enfocar los esfuerzos de marketing; con una buena segmentación se ahorran recursos importantes para la empresa como son: esfuerzo, tiempo y dinero. Santesmases, cap.5 define a la segmentación como “El proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa” (Santesmases, 2009, pág. 1).

2.4.1. Tipos de Segmentación

Se conocen dos tipos de segmentación, los cuales facilitan las acciones de las empresas. Se podría decir que para lograr el éxito necesitamos una segmentación efectiva y adecuada. Paguay Félix, (Septiembre 2010) señala:

- **Macro-Segmentación:** Precisa el campo de actividad, determina los factores importantes, controlando y estableciendo el mercado de referencia, los varios grupos de interesados que pueden adquirir el producto o servicio, así como los diversos modos de satisfacer sus necesidades. Si se pretende realizar una excelente macro-segmentación se considerarán las siguientes preguntas:
 - ✓ ¿Qué necesidades se busca satisfacer?
 - ✓ ¿Quiénes son los varios grupos de consumidores interesados en comprar el producto o adquirir el servicio?
 - ✓ ¿Cuáles son las tecnologías existentes que pueden satisfacer tales necesidades?
- **Micro-Segmentación:** En razón de que no hay una forma única de segmentación, se hará uso de una o varias de las existentes, puede ser solas o combinándolas, siempre con el objetivo de estructurar adecuadamente el segmento. Existen diferentes variables de micro-segmentación:

- ✓ Segmentación demográfica: La cual considera características socio-demográficas de los consumidores, como son: sexo, edad, ingresos, ciclos de vida familiar, profesión.
- ✓ Segmentación geográfica: Realizada en función de la región, país, ciudad y localidad.
- ✓ Segmentación socioeconómica: La que considera los beneficios tangibles buscados en el producto: beneficios funcionales, emocionales y expresivos.
- ✓ Segmentación pictográfica: Considera el estilo de vida enfocándose en actividades, intereses, opiniones y clases sociales¹.

2.5. Importancia de la segmentación

En el mundo en el que nos desarrollamos, cada una de las personas busca satisfacer necesidades y deseos diferentes, es por esto que la segmentación de mercado permite diferenciar a las personas con expectativas similares y, a su vez, agruparlas en segmentos lo más homogéneos posibles para llegar al nivel más alto de bienestar. Lo que hace diferente a una empresa de otra es la capacidad de segmentación y de cubrir las perspectivas del grupo de clientes, según los productos o servicios que se ofrezcan.

2.6. Definición de FODA

El análisis FODA es utilizado por personas, empresas, organizaciones, entre otros, como una herramienta para determinar la situación actual, permitiéndoles tomar decisiones a futuro. El FODA se divide en dos dimensiones: a) Internas: Fortalezas y Debilidades; y las B) Externas: Oportunidades y Amenazas. A su vez, podrían analizarse también en un FODA cruzado, el cual nos brindará estrategias claves.

Thompson y Strickland (1985), al respecto señalan: “FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” (pág. 4). Los mismos autores agregan que, a través de su implementación se puede analizar la interacción que existe entre las

¹ Adaptacion: Ing. PAGUAY Félix , docente de la UPEC, Septiembre 2010, <http://felixpaguay.wikispaces.com/file/view/SEGMENTACI%C3%93N.pdf>.

características propias de la entidad, empresa o negocio y el contexto o entorno empresarial en que éste se desenvuelve o compete. A su vez, puede ser aplicado a aspectos puntuales como producto o servicio, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Sus conclusiones serán de utilidad en el análisis y estrategias de mercado que la empresa desarrolle al interior del plan de negocio.

Gráfico 4 FODA

| | | |
|--------------------|-------------------|-------------------|
| FODA | Factores Internos | Factores Externos |
| Aspectos Positivos | Fortalezas | Oportunidades |
| Aspectos Negativos | Debilidades | Amenazas |

Fuente: <https://bulonestornillos.wordpress.com/author/enripress4824/>

2.6.1. Definición de Fortaleza

Como apunta Porter, citado en Ponce (2006): “Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias” (pág. 2). Así mismo, serán consideradas fortalezas aquellos recursos valiosos, así como la propia capacidad competitiva de la propia organización. A continuación se presentan algunos aspectos que son considerados como fortalezas:

- Calidad total del producto.
- Economías de escala.
- Recursos humanos bien capacitados.
- Innovación en tecnología.
- Visión, misión, objetivos y metas bien definidos.
- Servicio al cliente.
- Liquidez.

2.6.2. Definición de Oportunidades

Las oportunidades, por su parte, se consideran “aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños” (Neciosup, 2009, pág. 7). Oportunidades son:

- Nuevos mercados.
- Fusiones, empresas a riesgos
- Posibilidad de exportación.
- Mercado liderado por un competidor débil
- Mercado en crecimiento

2.6.3. Definición de Debilidades

Se definen a las debilidades como los factores que podrían estar generando un posicionamiento desfavorable de la empresa frente a sus competidores y que en algunos casos se reduce a “recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente”(Neciosup, 2009, pág. 9). Se enlista a continuación ciertos factores que contribuyen a las debilidades de la organización:

- Altos costos de producción
- Alta resistencia al cambio
- Retraso en la entrega de la mercadería
- Falta de planeación
- Recursos humanos sin capacitación
- Falta de Control Interno
- Tecnología Obsoleta
- Falta de Misión y Objetivos

2.6.4. Definición de Amenazas

Definidos como “aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización” (Neciosup, 2009, pág. 10). Amenazas pueden ser consideradas las siguientes:

- Ingreso de nuevos competidores al sector
- Barreras comerciales crecientes
- Productos o Servicios Sustitutos
- Guerra de los precios
- Ingreso de productos importados.

Tabla 2 Matriz Foda

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| • Capacidades fundamentales en áreas claves. | • No hay una dirección estratégica clara. |
| • Recursos financieros adecuados. | • Instalaciones obsoletas. |
| • Buena imagen de compradores. | • Rentabilidad inferior al promedio. |
| • Un reconocido líder en el mercado. | • Falta de oportunidad y talento gerencial. |
| • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. | • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. |
| • Acceso a economías de escala. | • Abundancia de problemas operativos internos. |
| competitivas. | • Atraso en investigación y desarrollo. |
| • Propiedad de la tecnología. | • Línea de productos demasiado limitada. |
| • Ventajas en costos. | • Débil imagen en el mercado. |
| • Mejores campañas de publicidad. | • Débil red de distribución. |
| • Habilidades para la innovación de productos. | • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. |
| • Dirección capaz. | estrategia. |
| • Posición ventajosa en la curva de experiencia. | • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave. |
| • Mejor capacidad de fabricación. | |
| • Habilidades tecnológicas superiores. | |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| • Atender a grupos adicionales de clientes. | • Entrada de competidores foráneos con costos menores. |
| • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. | • Incremento en las ventas y productos sustitutos. |
| • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama | • Crecimiento más lento en el mercado. |
| • Diversificarse en productos relacionados. | • Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas |
| • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). | • Requisitos reglamentarios costosos. |
| • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos | • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. |
| • Complacencia entre las compañías rivales. | • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. |
| • Crecimiento en el mercado más rápido. | • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. |
| | • Cambios demográficos adversos. |

Fuente: (Thompson A. , 1998)

2.7. Importancia del desarrollo de un FODA cruzado

Elaborar un FODA cruzado es clave para las organizaciones puesto que al hacer esto se obtienen estrategias que permitirán tener resultados claros. Básicamente consiste en juntar una fortaleza con una oportunidad (FO), una fortaleza con una amenaza (FA), debilidades con oportunidades (DO) y debilidades con amenazas (DA).

Se lo define como: “un diagnóstico que permite comparar y proyectar una estrategia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para las empresas, a través de la comparación de fortalezas con oportunidades, debilidades y oportunidades, etc.” (López & Naranjo, 2013).

En tal caso, para los propósitos de discusión, el enfoque se hará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

1. La Estrategia DA (Mini-Mini)

El objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades vs. Amenazas), es minimizar las *debilidades* y las *amenazas*. Una institución enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria.

2. La Estrategia DO (Mini-Maxi)

La segunda estrategia, **DO** (Debilidades vs. Oportunidades), busca minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le evitan aprovechar las ventajas del mercado.

3. La Estrategia FA (Maxi-Mini)

La estrategia **FA** (Fortalezas vs. Amenazas), se basa en las *fortalezas* de la institución que pueden copar con las *amenazas* del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las fortalezas al mismo tiempo que se reducen las amenazas. Esto no implica que una organización con cierta fuerza deba preocuparse en identificar amenazas en el medio ambiente externo con el fin de confrontarlas. Más bien, las fortalezas organizacionales deberán ser empleadas con absoluta cautela y discreción.

4. La Estrategia FO (Maxi-Maxi)

Las organizaciones están muy interesadas en maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*. Esto significa poder aplicar la **FO** (Fortalezas vs. Oportunidades), es decir, emplear sus fortalezas con el fin de aprovechar la oportunidad que ofrece el mercado para sus productos y servicios (Instituto Politécnico Nacional, 2002).

Gráfico 5 Estrategias Foda

| | | | | | | | |
|--------------------|--|---|--|---|---|---|---|
| MATRIZ FODA | | 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. | FORTALEZAS (F) Hacer lista de fortalezas | 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. | DEBILIDADES (D) Hacer lista de debilidades | | |
| | | 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. | OPORTUNIDADES (O) Hacer lista de oportunidades | 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. | ESTRATEGIAS (FO) Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades | 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. | ESTRATEGIAS (DO) Minimizar debilidades aprovechando oportunidades |
| | | 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. | AMENAZAS (A) Hacer lista de amenazas | 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. | ESTRATEGIAS (FA) Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas | 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. | ESTRATEGIAS (DA) Minimizar las debilidades y evitar amenazas |

Fuente:<http://futuristaspositivos.blogspot.com/2013/09/segunda-clase-proyecto-de-vida-y.html?view=mosaic>

2.8. Mix de Marketing

El mix de marketing es una herramienta útil que permite a la empresa actuar de manera acertada para compensar las necesidades de los compradores y ofrecer beneficios para la empresa. Philip Kotler y Gary Armstrong(2012), definirían al marketing mix como una serie de herramientas y tácticas de mercadotecnia que las organizaciones combinan entre sí con el fin de obtener el resultado planeado en el mercado objetivo. En tal sentido, el mix de marketing comprende todo lo que la empresa puede hacer para incidir en el nivel de demanda que tiene su servicio o producto.

2.8.1. Producto

Stanton, Etzel y Walker (2007), definen el producto como “un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea”.

2.8.1.1. Clasificación de producto

Para el presente estudio es importante clasificar los productos con los que se trabajarán, pues ello ayudará a tener mayor control en las actividades de la entidad. Existen diferentes clasificaciones de productos; a continuación se detallan los que serán empleados en el presente trabajo:

- **Bienes no duraderos:** productos tangibles que se consumen con el uso (bebidas, jabón, sal, etc.);
- **Bienes duraderos:** productos tangibles que, si bien sufren un desgaste, no tienen un tiempo de vida limitado (refrigeradores, herramientas y ropa);
- **Bienes de consumo:** los adquiridos por los consumidores finales para el consumo particular;
- **Bienes básicos:** productos que los consumidores compran regularmente;
- **Bienes industriales:** adquiridos para ser empleados en el manejo de una empresa. La diferencia entre éstos y los bienes de consumo está en la finalidad por la se adquiere cada uno; en tal razón, un mismo producto puede convertirse en un bien industrial o de consumo; por ejemplo, una refrigeradora que se compra para usarla en el hogar es un bien de consumo, mientras que si se la emplea en una cadena de restaurantes o para el comedor de una fábrica sería un bien industrial (Definición.de, 2008).

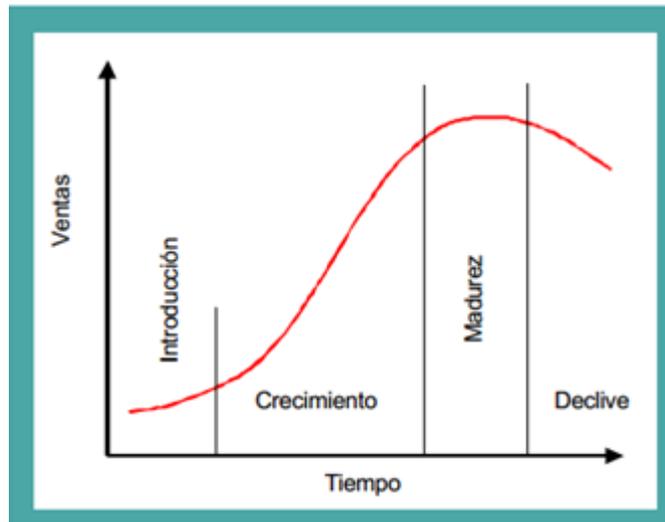
2.8.1.2. Ciclo de Vida de Producto

El análisis del ciclo de vida del producto en una empresa es elemental porque ayuda a identificar los productos que están estancando el crecimiento de la empresa y conocer qué productos están brindando los mejores niveles de ventas; ello permite la toma de decisiones que faciliten las actividades de una organización.

A su vez, dicho concepto se relaciona a las técnicas de marketing, así como a las condiciones bajo las cuales un producto se venderá, o si éstas van a cambiar a lo largo del tiempo. La gestión del ciclo de vida de un producto sirve para establecer los diversos estados o fases por los que atravesará durante toda su existencia.

El ciclo de vida del producto tiene cuatro etapas en las que se puede clasificar a los diferentes productos de la empresa estas son: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declive.

Gráfico 6 Ciclo de Vida del Producto



Fuente: <http://fijacionprecioexportacion.wikispaces.com/file/view>

- **Etapas de Introducción**

Esta etapa se desarrolla desde el instante cuando el producto es colocado a la venta. Etapa muy difícil para las organizaciones encargadas de efectuar la introducción de los productos y servicios en el mercado, en razón que resultan poco conocidos por el público o porque pueden estar respondiendo a necesidades no lo suficientemente desarrolladas en el mercado.

- **Etapas de Crecimiento**

La cual se da al momento en que se produce un significativo crecimiento de las ventas y finaliza cuando dicho crecimiento se ralentiza. En el transcurso de la etapa de crecimiento, la presencia del producto en los establecimientos comercializadores aumenta. A su vez, el producto comienza a ser identificado por los consumidores, pues se genera una importante transmisión de información entre los consumidores a través del “boca - oreja”.

- **Etapa de Madurez**

Comienza cuando las ventas del producto crecen más lentamente, lo que significa que el producto ha sido aceptado por una significativa parte del mercado que lo acepta. La etapa finaliza al momento en que ocurre un decrecimiento pronunciado de las ventas. Esta etapa podría caracterizarse por la saturación del mercado, situación que deja paso a un periodo de estabilidad difícil de mantener en razón de competidores. Existen cuatro objetivos en la etapa de madurez:

- Generar flujo de efectivo.
 - Conservar la participación en el mercado.
 - Robar participación en el mercado.
 - Aumentar la participación del cliente. (Herazo, 2008)
- **Etapa de Declive**

Caracterizado por un descenso continuado y muy pronunciado. Podría terminar con la desaparición del producto o con la presencia de una demanda residual en razón que todavía habría clientes fieles que requieren o solicitan el producto. Los cambios en las preferencias y en las necesidades de consumidores y clientes están detrás de esta disminución de las ventas.

A las empresas les quedan dos opciones durante la etapa del declive. Por una parte, posponer el declive o aceptar que es inevitable. En tal razón, si la organización opta por lo primero, deberá buscar que la demanda del producto se renueve por medio del reposicionamiento, para lo cual deben desarrollarse usos nuevos para el producto o, a su vez, se deberá emplear tecnologías actualizadas. En tal caso, posponer el declive exige demasiado tiempo y una alta inversión, lo que impide que muchas entidades no puedan enfrentarlo y tengan que eliminar el producto. “En estos casos, la empresa puede cosechar las utilidades del producto mientras baja la demanda o deshacerse de él, emprendiendo acciones para abandonarlo o venderlo a otra empresa” (Pérez & Pérez, 2006, pág. 21)

2.8.1.3. Matriz BCG

Dentro de toda organización es primordial ejecutar el análisis de la matriz BCG de los productos, para así poder identificar cuáles son las etapas en las que se encuentran y poder tomar medidas en base al período de los diferentes productos. Sandino *et al*

señala que la matriz BCG enseña gráficamente las discrepancias que hay entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. A través de la aplicación de la matriz BCG las organizaciones de tipo pluri-divisional estarán en la capacidad de administrar su cartera de negocios estudiando el segmento relativo del mercado que ocupa dicha cartera, así como la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización (Universidad Nacional de Ingeniería, 2005)

Gráfico 7 Matriz Crecimiento - Participación



Fuente: <http://es.slideshare.net/rojs/matriz-bcg-8760771>

- **Las estrellas**

Este tipo de negocios van colocados en la esquina superior izquierda de la matriz. Se les considera negocios muy atractivos, es decir, con un elevado crecimiento en el mercado, generan las más grandes cantidades de efectivo y la palabra éxito denota su condición, según lo señalado por Salvador Andrade (2005, pág. 9).

- **Las vacas lecheras**

El mismo autor define como las vacas lecheras a aquellos negocios que producen para toda la organización el mayor volumen de dinero en efectivo. A su vez, agrega que muestran una “vigorosa fortaleza competitiva en un mercado en declinación” (Andrade, 2005, pág. 9).

- **Los dilemas**

Se les denomina “dilemas” a aquellos negocios que significan oportunidades reales, esto es, aquellas que se manifiestan en los indicadores de un mercado en crecimiento, pero así mismo, son aquellas que no han alcanzado una presencia importante en el mercado correspondiente.

- **Los perritos**

Como apunta Andrade (2005), son aquellos negocios que “aparecen como los grandes perdedores: sin atracción del mercado y débiles por su misma condición” (pág. 9).

2.8.1.4. Valor Agregado

Para que una empresa se diferencie de otra es necesario que ésta ofrezca a sus consumidores productos y servicios con un cierto valor agregado. El valor agregado es definido como:

Valor agregado o valor añadido, en términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores, y que le da al negocio o empresa cierta diferenciación. (Rojas, 2013, pág. 2)

2.8.2. Precio

El precio es una de las herramientas pertenecientes a las cuatro P's del marketing, siendo la que aporta ingresos para la empresa. No funciona únicamente como medio de establecer un valor, sino que va acompañado de un sinnúmero de evaluaciones tanto de índole psicológica, comercial o de posicionamiento. El precio puede ser mal interpretado en razón que comprende tres conceptos que pueden tener ciertas similitudes entre sí. Estos son: costo, valor, precio.

El costo se determina a partir de los recursos que una organización tiene que aportar para que un producto o servicio sea ofrecido en el mercado. Es un concepto total y exclusivamente vinculado con la organización.

Valor es lo que el demandante de un producto o servicio está dispuesto a ceder con el fin de satisfacer una necesidad.

Por su parte, precio es el monto por el cual la transacción se realiza. Normalmente el precio se situará entre el costo y el valor. Desde el punto de vista del precio, la preocupación del marketing es conocer el valor que el demandante asigna a sus necesidades, para que el precio por el cual se intercambia el producto sea el más alto posible, según lo apuntado por Dvoskin (2004).

2.8.2.1. Métodos para la fijación de precios

Para toda empresa es fundamental establecer métodos de fijación de precios para los productos o servicios del negocio y que este método vaya en función de lo que se espera alcanzar con respecto a los beneficios de la misma. Para poder establecer estos métodos la empresa debe tomar decisiones cruciales que pueden contribuir o no a sus objetivos. Los métodos a definir son:

a) Métodos basados en el coste

Para Pérez y Pérez (2006) este método es considerado como el más objetivo. Radica en “la fijación de un margen sobre el coste del producto o en el establecimiento de un precio objetivo que proporcione un nivel de rendimiento establecido” (pág. 25). Método de gran simpleza que no considera otros aspectos que permitirían un cambio en el precio, aunque éste tuviese más recorrido. Se realiza el cálculo posterior al análisis de los costes variables que fueron necesarios en la elaboración del producto y se le agrega la parte proporcional de gastos fijos de la organización.

b) Métodos basados en la competencia

Se intenta fijar los precios considerando los precios establecidos por los competidores. Varían de acuerdo a la posición que tenga la organización, es decir, depende si es una empresa líder o seguidora; así mismo están supeditados a la calidad del producto o servicio prestado y la forma contractual de la compraventa, según lo apuntado por Pérez y Pérez (2006, pág. 26).

c) Métodos basados en el valor percibido

Los cuales se fundamentan en el comportamiento del consumidor y su percepción sobre el producto y el mercado. Al momento de ser superado el precio mínimo establecido por el coste del producto, el fabricante puede emplear el concepto de valor percibido por el cliente y a partir de ahí fijar el precio de su producto, según lo apuntado por Pérez y Pérez (2006, pág. 26).

2.8.2.2. Estrategias de precios según el ciclo de vida del producto.

Para toda organización es fundamental establecer estrategias que permitan la diferenciación en los mercados competitivos en los que se desenvuelve. Para una empresa pequeña es mucho más complejo desarrollar estrategias de precio que la diferencien en cada etapa del ciclo de vida del producto.

Tabla 3 Estrategias de Precio según ciclo de vida del Producto

| | INTRODUCCIÓN | CRECIMIENTO | MADUREZ | DECLIVE |
|------------------------------|---|--|--|---|
| Estrategias de Precio | Precios de penetración para establecer una presencia en el mercado, o descremado de precios para recuperar los costos de Desarrollo | Los precios bajan debido a la competencia; establecimiento de precios para igualar o superar a la competencia. | Los precios siguen bajando, establecimiento de precios para vencer a la competencia. | Los precios se estabilizan en un nivel bajo |

Fuente: Lamb. Ch. (2004), citado en Herazo (2008, pág. 9)

2.8.3. Plaza o Distribución

Según Jack Fleitman (2004), citado en Thomson (2007), “la distribución comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta” (pág. 5).

La distribución es un instrumento al servicio de la mercadotecnia que comprende una serie de estrategias, procesos y actividades útiles para encaminar los productos hasta el espacio o lugar en el que estarán disponibles para el cliente o consumidor final, estableciéndose siempre cantidades precisas, en condiciones adecuadas de consumo y

“en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y desean” (Thompson, 2007, pág. 7).

2.8.3.1. Estructura de Canales de Distribución

Entre las organizaciones que intervienen en el proceso de distribución comercial dentro del canal de distribución, unas lo hacen como intermediarios comerciales, mientras que otros agentes actúan como elementos de apoyo. Así podemos distinguir dos tipos de estructura dentro del canal de distribución, según lo establecen Martínez y Maraver (2009):

- **Estructura básica:** constituida por todas aquellas empresas que alcanzan a tener la posesión y/o propiedad del producto. Estructura que asume el riesgo del sector. Los agentes de esta estructura son: el fabricante o productor, el mayorista en origen, mayorista en destino y el comercio minorista.
- **Estructura superficial:** es la que apoya el desarrollo del canal de distribución, pero en ningún momento posee la propiedad del producto o servicio. No asume ningún riesgo. Está compuesta por la empresa de transporte, los almacenes de mercancía, las agencias de publicidad, empresas de investigación de mercados, las entidades financieras y las de seguros. (pág. 15)

2.8.3.2. Clasificación

Debido a la complejidad de ciertos canales de distribución, se clasificarán en función de su longitud y atendiendo al grado de vinculación entre los miembros del canal. Nos basamos en los aportes de Trespalacios y Álvarez (2006).

- **Según la longitud del canal de distribución:**

Canal directo: Donde no interviene intermediario alguno, es decir, el fabricante comercializa directamente su producto o servicio al consumidor o usuario finales. En este tipo de canal se establece una relación directa fabricante-consumidor. Implica una gran inversión en el aparato distributivo y al mismo tiempo una falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios de los mercados que puedan darse repentinamente.

Canal indirecto: en el que se involucran intermediarios en la distribución del producto o servicio entre el fabricante y el consumidor final. Dependiendo del número de intermediarios se puede realizar la clasificación entre canales cortos (único intermediario) y canales largos (más de un intermediario). A diferencia de los canales directos, estos se destacan por su flexibilidad y porque los intermediarios contribuyen con la especialización y reparto de funciones. Como inconveniente se puede indicar que algunas veces si el canal es excesivamente largo podría descuidarse el control del producto comercializado.

▪ **Según el grado de vinculación existente entre los miembros del canal que forman parte de la estructura básica:**

Canal convencional o canal independiente: donde los agentes de distribución se vinculan muy poco entre ellos, limitándose a acciones de compraventa y asumiendo las normas y prácticas positivas de los mercados. Los agentes de distribución buscan maximizar su utilidad y actúan con una visión a corto plazo, ello permite que se dé una gran flexibilidad de adaptación frente a las transformaciones del mercado.

Sistema vertical de distribución: En el cual existe una coordinación mayor entre los agentes de distribución. Los acuerdos contractuales facultan que exista una visión a largo plazo, minimizando las incertidumbres frente a situaciones futuras. A su vez, estos sistemas se clasifican en:

✓ **Sistema vertical corporativo:** Una propiedad única coordinando todo el sistema. El control y la vinculación entre los miembros es mayor. Sistema demasiado rígido.

✓ **Sistema vertical administrado:** Basado en la acción de liderazgo de un miembro del canal, quien fija las pautas de actuación al resto. No existen acuerdos contractuales.

✓ **Sistema vertical contractual:** Vinculación de manera contractual, estableciéndose periodos de relación comercial, condiciones asumidas por los integrantes, normas relacionales y sanciones en caso de incumplimiento.

✓ **Sistema horizontal de distribución:** Asociación de agentes pertenecientes al mismo nivel dentro del canal. Se busca alcanzar mayor

poder de negociación desarrollando acciones conjuntas. (Trespalcios & Álvarez, 2006, págs. 33-42)

Finalmente, vale señalar que la meta perseguida por todo canal de distribución es alcanzar el mejoramiento del servicio y la optimización de la cadena de valor, así como otros objetivos específicos como: Buscar la coherencia y control con las demás variables del marketing y minimizar el coste de distribución, según lo apuntan Trespalcios y Álvarez (2006).

2.8.4. Promoción o Comunicación

Kotler y Keller (2009) no utilizan el término promoción para referirse a ésta herramienta o elemento de la mezcla de marketing, sino que la denominan “Comunicaciones de Marketing” y la definen como:

El medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público. En cierto modo, se podría decir que las comunicaciones de marketing representan la voz de la marca, y posibilitan el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores. (pág. 536)

La comunicación busca difundir un mensaje y que éste obtenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:

- Comunicar las características del producto.
- Comunicar los beneficios del producto.
- Que se recuerde o se compre la marca/producto.

2.8.4.1. Elementos de la Comunicación de Marketing

Es siempre necesario conocer las necesidades de clientes y usuarios, pues sólo así se podrá responder a las objeciones que éste pueda tener. Nuestros objetivos comerciales sólo podrán alcanzarse si el cliente ha captado adecuadamente nuestro mensaje y si nuestro mensaje ha sido bien transmitido. En base a lo expuesto, en el proceso de venta debe existir una comunicación, la cual implicará los siguientes elementos, según lo apuntado por Muñiz (2011):

- **Emisor:** Quien abre el proceso, contando con una gran fuente de información. Coincidiría con la figura del vendedor. Debe tener en cuenta lo siguiente:

1. Que su contenido sea comunicable.
2. Que pueda interesar al receptor.
3. Que el lenguaje se adapte al tipo de receptor.
4. Que la ocasión sea la más propicia.

- **Receptor:** O destinatario del mensaje. En las ventas, consistiría en el cliente. La actitud de receptividad es necesaria para que la comunicación se desarrolle eficazmente.

- **Contenido.** Mensaje que se quiere transmitir, coincidiría con los argumentos de venta del producto o servicio.

- **Código.** Las variadas formas y estilos con que el vendedor transmite el mensaje.

- **Canal de transmisión:** Medio a través del cual se canaliza el mensaje codificado.

- **Feedback:** Variable que medirá la efectividad de proceso de comunicación. Si el receptor responde la comunicación ha sido eficaz. Momento en que el emisor pasa a receptor y viceversa.

Entre las interferencias más habituales están las siguientes:

- **La percepción.** Relacionada a una serie de factores psicológicos por parte del receptor como (valores, opiniones, personalidad, necesidades, etc.)

- **El rol y el estatus.** Según estas dos variables, el receptor actuará de una u otra manera.

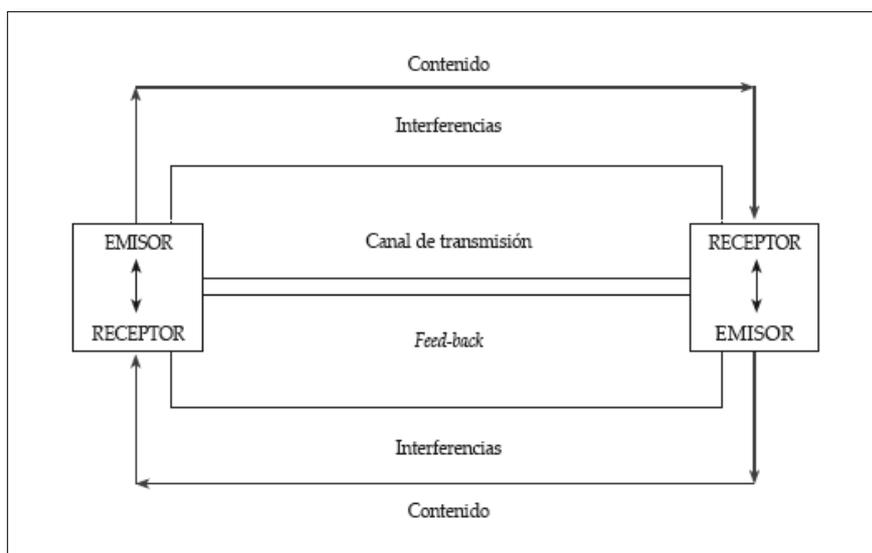
- **Los sentimientos.** Estado emocional del receptor.

- **Los rasgos de la personalidad.** Conocer estos rasgos facilitará al vendedor su tarea, pues podrá dar al receptor un trato más personalizado.

- **El conocimiento.** La formación y experiencia del individuo inciden en el proceso de comunicación.

- **El negativismo.** Palabras, gestos o situaciones que provocan en el receptor un efecto contrario al que busca producir el emisor.

Gráfico 8 Procesos de la Comunicación

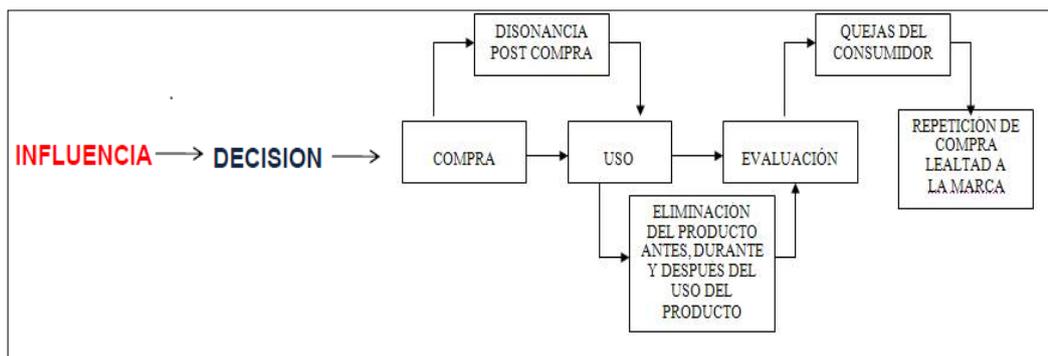


Fuente: (Muñiz, 2011)

En cualquier caso, para llevar a buen término la comunicación en una gestión comercial, debemos estar conscientes que existe un conjunto de habilidades sociales y pautas de comportamiento que resultan fundamentales para una buena negociación comercial.

2.8.4.2. Roles de los Individuos en el proceso de compra

Gráfico 9 Proceso de compra



Fuente: <http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-de-venta-100.htm>

Los roles que intervienen en la compra, según apunta Amorós (2008), son:

- **Iniciador:** Responsable de decidir que alguna necesidad no está satisfecha y, por ende, inicia proceso de compra.

- **Influenciador:** Con poder para orientar o modificar la compra del producto.
- **Decidor:** Quien autoriza la compra.
- **Comprador:** Encargado de realizar la negociación y compra.
- **Usuario:** A quien está destinando el producto.

2.8.4.3. Estrategias de Promoción

Kotler y Armstrong, (2012) explican que la promoción es un elemento clave en el plan o la estrategia de comunicación y mercadotecnia, ya que se ocupa de todos los problemas relativos a la comunicación entre la empresa y sus compradores, sean estos intermediarios, consumidores o usuarios finales.

Las actividades promocionales desarrolladas por una empresa constituyen el soporte sobre el cual se llevan a cabo las operaciones de venta en el mercado considerado. Los programas profesionales son desarrollados a partir de la información básica relacionada al producto o servicio, los mercados en los cuales será comercializado y la situación particular bajo las que se desarrolla las acciones. No obstante, “esto genera resultados restringidos, ya que los alcances de la publicidad se ven muy limitados si no se cuenta con actividades que permitan un contacto más cercano o más directo entre quien hace la oferta y el consumidor final” (Catarina, 2005).

En resumen, la promoción puede dirigirse a la consecución de metas como:

- Estimular las ventas de productos o servicios consolidados.
 - Atraer mercados.
 - Ayudar en la etapa de lanzamiento de un producto o servicio.
 - Dar a conocer los cambios en los productos o servicios existentes
 - Aumentar y acelerar las ventas en época crítica
 - Ayudar a los detallistas atrayendo más consumidores.
- (Thompson, 2007)

Plan de Marketing

2.9. Definición del plan de marketing

Para toda empresa que desea instaurar sus acciones en una sociedad es elemental realizar un plan, este plan debe permitir alcanzar los objetivos y metas implantadas por la empresa: El no contar con un plan para ser ejecutado puede destinarla al fracaso. Con el fin de evitar esto, el marketing ha elaborado una serie de herramientas que la empresa puede utilizar para lograr sus metas. Una de estas herramientas es la elaboración del Plan de Marketing; Un plan de marketing es “el documento por el que se rige la política de marketing de la empresa moderna” (Torres & Córdova, 1993, pág. 245).

2.10. Objetivos del Plan de Marketing

El plan de Marketing es una herramienta de gran importancia para las organizaciones que buscan ser competitivas en el mercado y alcanzar los objetivos planteados.

La recopilación y elaboración de los datos requeridos para la elaboración de un plan de marketing permiten calcular el tiempo que durará cada etapa, así como los recursos económicos y humanos con los que se cuenta para su desarrollo (Bic Galicia, 2011, pág. 8).

Los Objetivos del Plan de marketing son: incrementar la participación en el mercado, incrementar las ventas, mejorar la rentabilidad, crecer en diferentes sectores, implementar ventajas competitivas, posicionamiento de marca con la finalidad de vender y cumplir con lo establecido.

2.10.1 Participación de Mercado

Uno de los objetivos del marketing. En tal sentido es importante que la empresa cuente con un análisis de cómo ganar cuota de mercado, pues la capacidad de penetración en el mismo determinará si esta tuvo o no éxito. Para López (2009), la participación en el mercado consiste en aquel porcentaje que un producto o servicio tiene al interior de un mercado. Se calcula dividiendo el valor de sus ventas absolutas para las ventas totales del mercado o segmento.

2.10.1.1. Estrategias de Participación de Mercado

Alcanzar un beneficio de la participación de mercado implica conocer la capacidad que tiene el negocio para obtener mercado en relación al sector industrial. Esta estrategia busca ampliar las opciones de venta para el producto o servicio que puedan cautivar otros segmentos de mercado distintos a los actuales. Se pueden utilizar canales de distribución suplementarios que permitan dar a conocer el producto en otras áreas geográficas. La capacidad que tenga el producto dentro del mercado para crecer determinará si sus estrategias son o no las correctas.

2.10.2. Incremento de Ventas

Incrementar los niveles de venta y ser más rentables es uno de los más importantes objetivos del Plan de Marketing. Las ventas son definidas como el proceso en el que se intercambia la satisfacción de las necesidades del consumidor, por el sacrificio económico que debe realizar el comprador (Zamora, 2010).

Ricardo Romero, citado en Thomson (2006), define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido, pudiendo ser al contado, a crédito y a plazos" (pág. 7).

2.10.2.1 Estrategias de Incremento de Ventas

Cuando la generación de resultados de ventas empezó a depender de lo que los clientes demandan, y no de lo que las empresas producen y ofrecen, empezaron a usarse las herramientas de medición. "Cuando se puede medir aquello de que se habla y expresarlo en cifras, se sabe algo de ello; pero cuando no se puede medir, cuando no se puede expresar numéricamente, el conocimiento que se tiene es de calidad débil y poco confiable" (Cao, 2009, pág. 1). Como señala Zamora (2010) es en números como debe ser precisada cualquier opinión económica o comercial, y es a través de volúmenes de ventas y cantidades que la gestión de los vendedores es analizada por las empresas. Cada uno de los pobladores de un territorio resulta un cliente potencial. A su vez, la gestión de ventas se define con estadísticas sobre los clientes actuales que se tienen.

2.10.3. Rentabilidad

Para todo negocio que desea crecer en el mercado es fundamental que la rentabilidad promedio de la empresa sea mayor o igual a la rentabilidad del sector industrial. En tal sentido, si la empresa no es rentable no es buena, Siguiendo a Gitman (1992), citado en Helguero (2007), desde el punto de vista de la Administración Financiera, “la rentabilidad es una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con las ventas, los activos o el capital. Esta medida permite evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños” (Helguero, 2007)”. A su vez, si una organización pretende incrementar su rentabilidad debe, así mismo, incrementar el riesgo, o viceversa.

2.10.3.1. Estrategias para incrementar la Rentabilidad

El concepto de rentabilidad conlleva a relacionar los resultados obtenidos con los recursos invertidos requeridos para alcanzarlos. La rentabilidad resulta una medida de eficiencia de naturaleza económica ligada a la competitividad (Cabanelas, Trinidad, & Lorenzo, 2009).

Es necesario constatar que la rentabilidad es un camino de extraordinaria relevancia para impulsar el valor de una organización en los mercados. De hecho, la rentabilidad marca la senda del camino más adecuado para la creación de valor. El valor de mercado de una empresa está fuertemente ligado a la rentabilidad.

Por otra parte, la calidad está bastante ligada a la rentabilidad y ésta, a su vez, con el valor de mercado. En conclusión, uno de los caminos más sólidos para alcanzar el valor de mercado es la eficiencia económica, cuya variable de medición más sobresaliente es la rentabilidad.

2.10.4. Crecimiento

Cuervo (1997) señala que el crecimiento de la organización alude a cambios y aumentos de tamaño que llevan a que ésta se diferencie de su estado anterior. Se originan transformaciones en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa) y en variables como las siguientes: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc.

Se deduce de lo anterior que la característica esencial de las empresas es ser siempre cambiante, esto como resultado de la oferta de los productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e, incluso, del tipo de actividades que realiza por sí misma. Así, las decisiones de estrategia corporativa suponen la determinación del ámbito de la empresa y la asignación de recursos entre los distintos negocios en los que está presente. (Cuervo, 1997).

2.10.4.1. Estrategias de Crecimiento

El crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas cuando crecen dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro. En las economías dinámicas e involucradas con un entorno muy competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas (Cuervo, 1997).

Una estrategia de crecimiento puede ser la especialización, lo que se logra a través de intensificar el esfuerzo en el campo de actividad habitual o, a su vez, ampliando dicho campo de acción. En sentido restringido se diferencia entre: diversificación, penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto (Cuervo, 1997).

2.10.5. Ventaja Competitiva.

La estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter, citado en Canta (2014): “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible” (pág. 20).

2.10.5.1. Estrategia de Ventaja Competitiva

Para Mario Curatolo (2012), las empresas deben mejorar su grado de desempeño si buscan sobrevivir a la competencia. Y ello se consigue a través de optimizar de modo constante los procesos de negocio en la organización, con el fin de crear valor para inversores y clientes. La generación de valor añadido de la gestión por procesos, radica en su capacidad para convertir las tareas de la empresa en flujos de trabajo. En tal sentido, la Gestión de Procesos de Negocio (GPN) se constituye en una herramienta

necesaria, ya que produce un cambio operacional en la organización, la cual pasa de operaciones funcionales a la administración por procesos. El autor agrega:

A través del modelado de los procesos de negocio, puede lograrse, en particular en el caso de las PYMES, un mejor entendimiento del funcionamiento de la empresa, y conseguir transformar debilidades en fortalezas y las amenazas competitivas, en oportunidades para mejorar el desempeño empresarial. (Curatolo, 2012)

2.10.6 Posicionamiento

Stanton *et al* (2007), definen al posicionamiento como la concepción que se tiene del producto, al momento de compararse con los productos de la competencia. Este factor es empleado para determinar las diferencias entre los productos y asociarlos con los atributos deseados por el consumidor (Stanton, Walker, & Etzel, 2007). Es necesario poseer información real sobre lo que opinan los clientes de lo ofrecido por la empresa, para lo cual se requiere ejecutar investigaciones formales de marketing. La posición de los productos está sujeta a los atributos que son más importantes para el consumidor objetivo.

2.10.6.1. Estrategias de Posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento son procesos gracias a los cuales se busca conducir la marca, producto o servicio desde su imagen actual hacia la imagen óptima que se busca alcanzar.

Cuando llevamos a cabo una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta factores como:

- La diferenciación es un factor fundamental dentro del posicionamiento.
- El más adecuado posicionamiento es aquel inimitable.
- El posicionamiento de nuestra marca tiene que proporcionar beneficios que sean relevantes para el consumidor.
- Es importante posibilitar la integración de la estrategia de posicionamiento dentro de la comunicación de la compañía.
- La posición que deseamos alcanzar debe ser rentable.

- El posicionamiento se entenderá como un proceso de perfeccionamiento de la marca, incremento del valor añadido y búsqueda de ventajas competitivas. (Moraño, 2010)

2.10.7 Imagen Corporativa

La imagen corporativa está relacionada con la percepción que los públicos tienen de una empresa. Paul Capriotti, la define como la serie de "atributos que los públicos asocian a una empresa" (Wikiversidad, 2014). El departamento de imagen corporativa sería responsable de gestionar la identidad de la empresa y la manera en que esta imagen es transmitida al público, recordando que "por medio de la imagen corporativa la organización existe para los públicos" (Wikiversidad, 2014).

2.10.7.1. Estrategia de Imagen Corporativa

Como apunta Duarte (2012), previo a iniciar el desarrollo de una imagen corporativa se debe reflexionar sobre cuáles son los valores que caracterizan a la empresa. A partir de esa serie de identificaciones se va constituyendo la imagen corporativa de la empresa, la cual debe ser coherente y no cambiar continuamente, sino que debe ser presentada de una misma forma, respetando las características que la constituyen y a través de las cuales el público identifica nuestra organización. A su vez, la imagen corporativa debe ser diferenciadora, es decir, no permitir que la organización se parezca a otras. Al respecto:

En una empresa se puede ir desviando la imagen corporativa (...) hacia un público objetivo que no es de futuro para la empresa. Hay que hacer un manual para mejorarla, anunciando las prácticas buenas que pueden hacer sus empleados porque ellos mismos transmiten esa imagen a diario, se podría hacer un libro en el que en una parte se mostrara lo que hay por desechar. La imagen corporativa es algo que día a día debemos seguir continuamente para tener bien definido el presente y el futuro hacia dónde queremos ir. (Duarte, 2012)

En tal sentido, mejorar la imagen corporativa es perfeccionar la apreciación que tiene el público sobre la organización, y aunque ella no implique resultados económicos inmediatos, trae consecuencias positivas a mediano y largo plazo, pues permite la fidelización por parte de los clientes.

Para mejorar la imagen corporativa se pueden emplear varias herramientas relacionadas a los medios de comunicación: aprendizaje de técnicas para que se realicen publicaciones sobre la empresa, ruedas de prensa, entrevistas a los medios, consolidación de una comunicación fluida con los jefes de redacción, son algunas de las recomendaciones dadas por Duarte (2014).

2.10.8. Desarrollo de Marca

Lom(2008) plantea una serie de recomendaciones para el desarrollo de una marca. Inicia señalando que una imagen de marca se desarrolla ejecutando una estrategia eficaz, la cual debe prever y establecer las necesidades de los posibles consumidores. Entre el productor o proveedor del servicio, apunta Lom (2008), debe originarse una especie de simbiosis, para lo cual se debe:

(...) llevar a cabo un estudio adecuado sobre el consumidor. Aunque es indudable que las estadísticas, los sondeos y los gráficos son indicadores valiosos, también lo son el conocimiento que se obtiene mediante el contacto personal con los clientes y las experiencias que se adquiere dirigiendo una empresa. (Lom, 2008)

Por dicha razón, consolidar una estrategia de marca no está en manos exclusivas de los expertos en mercadotecnia, sino que se requerirá de la ayuda de dos elementos adicionales: “la gestión de la empresa, y (...) la labor de todos los empleados de todas las categorías y sectores de la empresa” (Lom, 2008).

2.10.8.1. Estrategia de Desarrollo de Marca

El branding se constituye por cinco elementos:

1. Creación de un nombre.
2. Identidad corporativa.
3. Posicionamiento.
4. Lealtad de marca, desarrollo de marcas.
5. Arquitectura de marca. (Wikipedia, 2014)

A su vez, previo a lanzar un producto al mercado, es fundamental establecer el grupo objetivo al que se quiere llegar, la necesidad a satisfacer y el nombre comunicativo. En tal sentido se debe considerar los siguientes aspectos:

1. **Transparencia en la comunicación:** el diseño debe transmitir claridad de lo que la marca representa.
2. **Sencillez:** muchos elementos gráficos pueden saturar la identidad visual.
3. **Personalidad:** el diseño debe ser único, relevante y de buen impacto visual.
4. **Consistencia:** los elementos visuales deben poseer flexibilidad de aplicación en diferentes elementos o superficies, de tal manera que nunca pierdan su esencia primaria. (Wikipedia, 2014)

ELEMENTOS VISUALES DE LA MARCA

Representaciones gráficas de una organización, que se muestran a las personas por medio de un símbolo o un diseño tipográfico particular. La mezcla de los elementos visuales constituye la apariencia general de la organización, y se convierte en una expresión de gran importancia al interior de los mercados en los que participa. Actualmente no se destinan muchos recursos a los diseñadores para que desarrollen una identidad visual fácil de recordar, pues la mayoría de los empresarios y público en general no los consideran necesarios, excepto en pocos casos. En tal caso, los elementos visuales de una marca son:

- **Símbolo:** La identidad de una empresa expresada por medio un grafismo que la representa. Elemento visual que reemplaza a la cosa ausente, representándola por convención.
- **Logotipo:** Nombre de la organización constituido por letras, abreviaturas, cifras, acrónimos, etc. Junto con el símbolo representan la identidad de la organización y su personalidad física.
- **Nombre Comunicativo:** Denominación breve por la que es reconocida una empresa, en muchos casos, diferente del nombre jurídico o razón social. Suele aparecer con la creación del logotipo, pero, con el transcurrir del tiempo se suele olvidar la forma tipográfica del logo, quedando sólo el nombre en la memoria del consumidor. Representa un importante activo para la empresa.
- **El Color:** Es importante seleccionar el color más representativo de la categoría del producto, pues el color es un factor que interviene cuando recordamos una marca. Sus beneficios son: muestra el producto de manera más

atractiva, atrae la atención del consumidor, da personalidad al producto, y posiciona la marca en clases socioeconómicas específicas.

- **Tipografía:** A tipográficos que funcionan como elementos de identificación visual. Cualquier empresa con ambición corporativa podría diseñar su alfabeto particular, pero existen miles de familias tipográficas listas para ser usadas.

2.10.9. Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios

Siguiendo los aportes de Miranda (2000) se puede señalar que para responder a las exigencias del mercado exige ser un maestro en el aprovechamiento del tiempo. A ello también se le llama “turbomarketing”. Los beneficios que conllevan la reducción del tiempo son los siguientes: a) Incremento en la productividad, b) Incremento en los precios, c) reducción del riesgo, d) Incrementos en la cuota de mercado.

Esto lleva a la conclusión que desarrollar nuevos productos en corto tiempo, y así permitir que estén listos para ser introducidos en el mercado, debe ser una de las principales preocupaciones de las empresas.

2.10.9.1. Estrategia de desarrollo de nuevos productos y servicios

Para el desarrollo de este capítulo se siguen los aportes de González (2011), quien establece que para el desarrollo y producción de un nuevo producto o servicio se deben considerar las siguientes etapas: de proyecto, de producción y de venta. Por otra parte, y en razón que los distintos pasos pueden darse al mismo tiempo, es importante que se dé una coordinación desde la dirección de la empresa. A continuación se detallan cada uno de los pasos necesarios para el lanzamiento de un producto:

Creación de ideas

Puesto que los productos nuevos son resultantes de una idea, habrá que postular muchas para escoger la mejor y más conveniente. No hay que esperar que las ideas nazcan exclusivamente de los propios clientes o consumidores, o de los agentes vendedores y distribuidores, sino que es necesario que se establezcan procedimientos sistemáticos para recopilar todas las ideas que aparezcan en el entorno. Debe existir una persona responsable de esta recolección de ideas, quien se encargaría de:

- Empezar una búsqueda activa en el medio para descubrir ideas útiles acerca del producto o línea de productos.
 - Animar al personal de la empresa para que desarrolle ideas y las transmita a su superior.
 - Mandar las ideas recolectadas a miembros de otros departamentos de la empresa para informarles y recibir de ellos confirmación y más ideas.
- (González, 2011)

2.10.10. Crear Valor

Porter y Kramer (2006), citados en Vidal (2011), señalan que existen tres diferentes maneras de proporcionar valor para la empresa y valor para la sociedad. Estas tres formas que se complementan son: 1) estableciendo nuevos mercados y productos, 2) redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y 3) creando grupos locales de apoyo a la empresa lo que también se conoce con la palabra clúster. Se constituye así un círculo virtuoso de valor compartido, pues el contribuir cada una en un segmento específico, permite que se originen nuevas oportunidades en otros segmentos. En relación a lo anterior se agrega:

La habilidad del directivo de empresa para crear valor compartido es aplicable tanto a las economías avanzadas como a los países en desarrollo aunque las oportunidades específicas y los modelos de negocio diferirán. Las oportunidades van a ser distintas para cada industria y para cada empresa pero cada empresa tiene posibilidades. (Vidal, 2011, pág. 2)

2.10.10.1. Estrategia de Crear Valor

Las organizaciones ya no se deben enfocar únicamente en ser las mejores, sino, dentro de lo posible, tratarán de ser únicas. Habrá que destacarse por aquellos aspectos que hacen únicas a las organizaciones y dejar a un lado la pretensión de seguir o imitar a las existentes. Para ello hay que diseñar estrategias efectivas a través de las cuales cautivar nuevos mercados y fidelizar a los existentes. Se trata de crear valor, para lo cual se plantean ciertos pasos:

- Preguntar a los clientes sobre aquello que consideran valioso, así como cuál es el valor que ellos consideran que posee tu oferta y la relación costo-beneficio que perciben en ella.

- Innovar no únicamente en los productos o servicios, sino además, en la manera cómo la organización se comunica con los clientes, cómo trata a sus colaboradores y cómo se presenta al público.
- Ofrecer la mejor atención a clientes y consumidores, tratando de cumplir y sobrepasar las expectativas que estos tienen con respecto a la organización.
- Apoyarse en el marketing con el fin de comunicar el valor a los consumidores, para ello habrá que hacer énfasis en los aspectos que diferencian al producto de los otros existentes en el mercado.
- Encontrar aquello que no es realizado por el mercado a través del benchmarking. (Soyentrepeneur, 2012, págs. 1-5)

CAPÍTULO III: DESARROLLO PRÁCTICO DEL PLAN DE MARKETING

3.1. Análisis de Mercado

El mercado correspondiente a papelería y oficina es de alta fluidez en la ciudad, debido a la demanda existente por la totalidad de la población respecto a este tipo de productos. Y no solamente se requieren estos suministros a nivel profesional, sino también son solicitados en todos los hogares: desde bolígrafos, lápices, borradores, marcadores, pinturas, hasta accesorios de tecnología, y en general herramientas y suministros para el uso en profesiones que se dan lugar propiamente en oficinas.

De esta manera, existe una amplia demanda por cumplir, pero también existe una gran cantidad de oferta (revistar el apartado correspondiente a competencia para profundizar al respecto). Por lo tanto, la empresa se ha visto en la necesidad de encontrar proveedores que ofrezcan productos con calidad y a precios con los cuales se pueda ofrecer promociones y descuentos a los clientes. Así mismo, esta se ha preocupado por hacer crecer su imagen corporativa para tener mayor alcance. Solo aplicando estructuralmente un plan de precios es posible manejar volúmenes de venta y ganancias a conveniencia tanto del cliente (por la competencia en precios) como de la empresa (que puede tener un margen de ganancias de hasta el 30 % de las ventas).

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Elaborar un Plan de Marketing con estrategias y acciones que permitan una mayor participación en el mercado y mejor desempeño empresarial.

Objetivos Específicos:

- Determinar el estado actual de la empresa “Tauros Papelería”.
- Identificar los factores claves del éxito de esta empresa.
- Plantear estrategias de marketing para el posicionamiento de la empresa.

Metodología

Para el desarrollo del Plan de Marketing de la empresa ha sido necesario utilizar dos técnicas de recolección de datos: la encuesta y la entrevista.

- La encuesta: esta técnica sirve para obtener los datos más relevantes en cuanto a preferencias y satisfacción de los clientes para con la empresa. La muestra tomada fue de 180 clientes en un sondeo no probabilístico por conveniencia.
- La entrevista: esta técnica nos permite recopilar información con respecto a la opinión general de 5 clientes, divididos en 3 propietarios de papelerías y 2 personas encargadas de las compras de suministros de oficina en sus empresas, con diferentes temas como servicio, comunicación, precios, publicidad, entre otros para realizar correctamente la estructura de la encuesta.

3.1.1. Segmento de Mercado

3.1.1.1. Identificación de variables de segmentación.

Para la Empresa "Tauros Papelería" es importante identificar el tipo de segmento al que está enfocado, lo que nos ayudara a determinando así la acciones que ayuden a la fidelización de los clientes actuales y la captación de nuevos clientes.

Para esto haremos uso de las diferentes variables de segmentación: Demográficas, Geográficas, Socioeconómicas y Psicológicas.

3.1.1.2. Delimitación del Grupo Objetivo a Encuestar, según las distintas variables de segmentación.

Hombres y mujeres entre 28 y 50 años

Estilo de vida: Empresarial

Personalidad: Clientes de Tauros Papelería

Nivel económico: medio y alto.

Ocupación: Propietarios de papelerías y encargados de compras de las empresas.

Mercado local: Ciudad de Cuenca.

Ubicación: Zona Urbana

Los clientes de la empresa "Tauros Papelería" van desde los compradores al por mayor y menor, y se componen básicamente de los siguientes segmentos:

- Papelerías, tiendas de tecnología, bazares, etc.
- Oficinas
- Consumidores finales

Procesamiento de la información

Una vez realizada la toma de la muestra de la encuesta, se ha procedido a la organización de las variables que han sido dispuestas en un baremo realizado en la aplicación informática IBM SPSS Statistics, en Editor de datos > Vista de Variables.

De esta manera se han ingresado las variables, y entonces se procede a tabular dato por dato en la variable correspondiente en Editor de Variables > Vista de datos. Ya realizada esta parte, en Visor de la misma aplicación, se procedió a realizarlas tablas de contingencia mediante cruce de variables y creación de cuadros de contingencia.

Aquí es donde se exportan los cuadros a la aplicación Microsoft Excel para crear los gráficos como pasteles y barras para la presentación en el apartado de resultados. A nuestro criterio esta aplicación permite generar gráficos mejor presentables que los que se permite realizar en SPSS.

Una vez determinados estos datos, se ha procedido a desarrollar el Plan de Marketing con una base sólida en las necesidades de los clientes, quienes han manifestado su punto de vista frente a la percepción de productos y servicio de la empresa.

Resultados de la Investigación

P1. ¿En el último año cuando ha solicitada mercadería a la empresa Tauros ha tenido problemas de abastecimiento?

| | |
|---|---------|
| 1 | Si |
| 2 | No |
| 3 | No sabe |

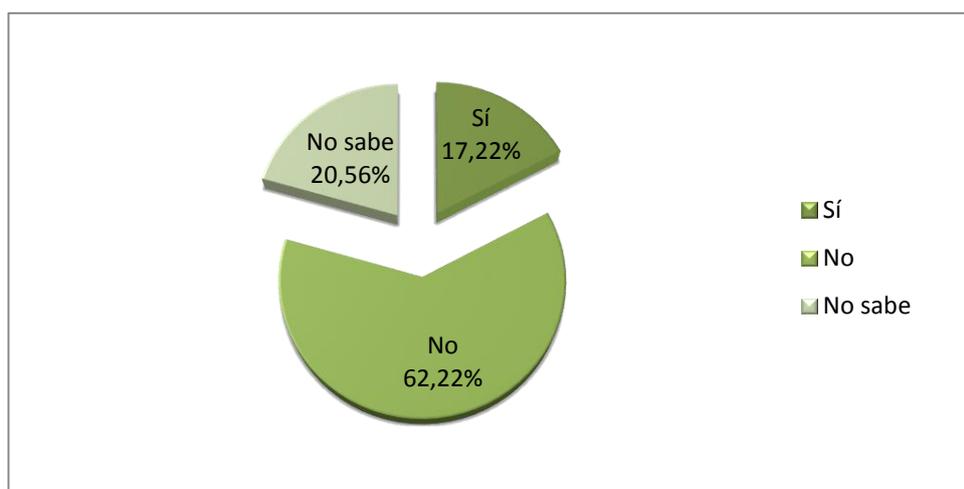
Tabla 4 Problemas de Abastecimiento

| PROBLEMAS DE ABASTECIMIENTO | | | | |
|-----------------------------|---------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Sí | 31 | 17,2 | 17,2 |
| | No | 112 | 62,2 | 79,4 |
| | No sabe | 37 | 20,6 | 100 |
| | Total | 180 | 100 | 100 |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 10 Problemas de Abastecimiento



El 62.22 % de los encuestados, cifra de la muestra que representa a la mayoría agrupada por sus respuestas, afirma que no ha tenido ningún tipo de problema o inconveniente en las etapas de solicitud de mercadería o suministros a la empresa en relación con el abastecimiento. Por el contrario, el 17.22 % de la muestra sostuvo que se presentó alguna contrariedad en el proceso, ubicándose a este porcentaje en el tercer lugar, mientras que el 20 % de los encuestados respondió que “no sabía”.

Para efectos de la realización de un análisis interpretativo de los anteriores resultados, en vinculación con un diagnóstico de la calidad en cuanto a la atención a los clientes y a la capacidad de la empresa de satisfacer de las necesidades de los mismos, se puede notar que resulta satisfactorio el hecho de que el tercer lugar en los resultados lo ocupe la respuesta que denota falencias en los procesos de entrega de mercadería en relación con el abastecimiento, pero no por esta razón se ha de desmerecer el conjunto de experiencias que se manifestaron en las respuestas de dicho porcentaje de encuestados, debido a que la meta de toda empresa ha de ser la eficiencia y la calidad en los servicios tanto como en la mercadería ofertada. El abastecimiento adecuado de los suministros requeridos garantiza que los clientes mantengan una constante demanda de productos ya que conocen con seguridad que sus necesidades van a ser cubiertas; esto a su vez se traduciría en un fortalecimiento del capital de la empresa, por lo que resulta importante detectar las falencias, por mínimas que estas sean, y trabajar por la mejora en la cantidad de la oferta y abastecimiento de mercadería.

P2. ¿Cómo le ha parecido la respuesta del personal de la empresa al momento de solicitar algún producto o de responder a alguna inquietud?

| | |
|---|----------|
| 1 | Rápida |
| 2 | Regular |
| 3 | Demorada |
| 4 | No sabe |

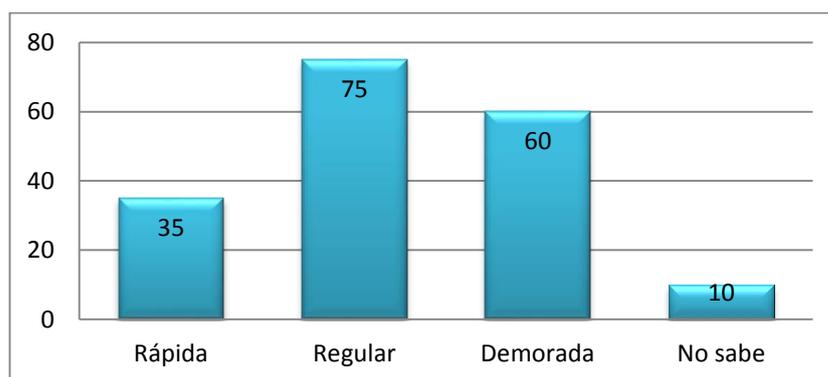
Tabla 5 Respuesta ante la solicitud de Productos

| RESPUESTA ANTE LA SOLICITUD DE PRODUCTOS | | | | |
|---|----------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Rápida | 35 | 19,4 | 19,4 |
| | Regular | 75 | 41,7 | 61,1 |
| | Demorada | 60 | 33,3 | 94,4 |
| | No sabe | 10 | 5,6 | 100,0 |
| | Total | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 11 Respuesta ante la solicitud de Productos



Se indagó en la encuesta sobre el factor de atención al cliente y el grado de eficacia y rapidez con el cual el personal respondía las inquietudes o las solicitudes de los clientes de la empresa y se obtuvo los siguientes resultados: el 41.7 %, porcentaje mayoritario dentro de las respuestas tabuladas, sostuvo que la respuesta del personal de servicio al cliente de la empresa, al momento de solicitar algún producto o responder alguna inquietud fue “regular”. El 33.3 % de los encuestados sostuvo que la respuesta del personal en este aspecto fue “demorada”. El 19.4 %, ocupando el tercer lugar de los resultados de la encuesta, juzgó como “rápida” la respuesta del personal de la empresa a sus inquietudes y necesidades. En un cuarto lugar, con el 5.6 % de la muestra, se encuentran las respuestas que corresponden a la elección de la opción “no sabe”, presente en el cuestionario aplicado.

El objetivo de plantear una pregunta para indagar la opinión y satisfacción de los consumidores con el servicio al cliente es el de detectar posibles falencias en cuanto a la atención que se encuentra brindando el personal encargado de esta función, por lo que los resultados obtenidos son muy decidores de una realidad en la cual se requiere una profunda capacitación y sensibilización del personal sobre el adecuado contacto y atención a las necesidades de los clientes. El personal de servicio está en contacto directo con los compradores y recae en este grupo de los recursos humanos de una empresa la responsabilidad sobre la efectividad en la satisfacción de la demanda. El hecho de que un porcentaje minoritario de respuestas a la encuesta juzguen como rápida la atención de las necesidades del cliente revela una posible falta de capacitación del personal sobre la manera en la cual se debe desarrollar el contacto con el consumidor y sobre la importancia de ofrecerle alternativas que dejen satisfechas sus necesidades. El porcentaje mayoritario de encuestados juzgó solamente como

“regular” la rapidez en la atención al cliente, lo cual resulta un tanto preocupante. Pero además se debe tomar en cuenta, como dato principal de diagnóstico, las respuestas correspondientes al 33.3 % de los encuestados que juzgaron como “demorada” la atención a sus requerimientos; esta dato informa sobre la urgente necesidad de realizar las modificaciones necesarias en cuanto a la oferta de calidad en el servicio al cliente de la empresa ya que de este factor depende directamente el crecimiento y mantenimiento de la rentabilidad.

P3. ¿Qué tipo de pago prefiere usted como cliente de la empresa?

| | | |
|---|---------|--|
| 1 | Contado | (Si escogió la opción “contado” salte a la pregunta 6) |
| 2 | Crédito | |

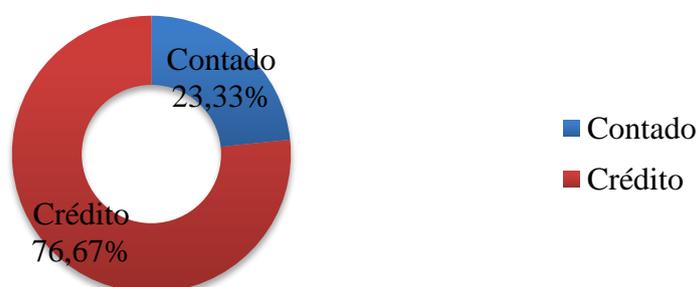
Tabla 6 Preferencias de tipo de Pago

| PREFERENCIA DE TIPO DE PAGO | | | | |
|-----------------------------|---------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Contado | 42 | 23,3 | 23,3 |
| | Crédito | 138 | 76,7 | 100,0 |
| | Total | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 12 Preferencias de Tipo de Pago



En las respuestas sobre las preferencias de la muestra de encuestados en cuanto a las formas de pago de sus adquisiciones se obtuvo que un 76.7 % de los clientes optarían por la compra de su mercadería bajo la modalidad de crédito, mientras que,

por el contrario, solamente el 23.3 % de la clientela optaría por la modalidad de pago al contado.

Resulta importante para la empresa y para su clientela contar con distintas modalidades de pago, esto con la finalidad de brindar las facilidades posibles para que la adquisición de mercadería se incremente y se pueda, de esta manera, brindar un servicio adaptado a las necesidades de los compradores. El crédito es, sin duda, la opción favorita en los encuestados debido a la posibilidad de diferir los pagos de sus adquisiciones en varias cuotas que, en consecuencia, beneficiará el presupuesto personal de la clientela. Sin embargo resulta importante también el realizar un estudio sobre las posibles afectaciones para la empresa del diferir los pagos de su clientela ya que se debe mantener una cantidad adecuada de ingreso de capital para poder mantener la empresa y sus servicios en funcionamiento.

P4. Al momento de realizar sus compras ¿Cuál es el crédito que usualmente le otorga la empresa?

| | |
|---|---------|
| 1 | 15 días |
| 2 | 1 mes |
| 3 | 2 meses |
| 4 | Otros |
| 5 | No sabe |

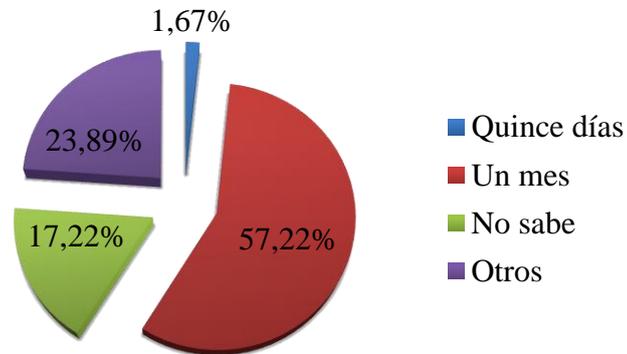
Tabla 7 Crédito que otorga la empresa a sus Clientes

| CRÉDITO QUE OTORGA LA EMPRESA A SUS CLIENTES | | | | |
|---|-------------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Quince días | 3 | 1,7 | 2,2 |
| | Un mes | 103 | 57,2 | 77,4 |
| | No sabe | 31 | 17,2 | 100,0 |
| | Otros | 43 | 23,9 | |
| Total | | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 13 Crédito que otorga la empresa a sus Clientes



Se preguntó a los encuestados sobre las facilidades crediticias que se les ha otorgado por parte de la empresa, específicamente en lo referente al lapso de tiempo que se les da para abonar la totalidad del pago de sus adquisiciones y la mayoría de la muestra de encuestados sostuvo que se les otorga un mes de crédito, lo que corresponde al 57.2 % de los encuestados. Por otro lado, quienes respondieron que usualmente se les otorgaba un crédito de quince días para cancelar sus compras están agrupados en el 1.67 % de la muestra; quienes respondieron a la pregunta con un “otros” corresponden al 23.89 % de los encuestados, mientras que quienes escogieron la opción de “no sabe” se agrupan en el 17.22 % de la muestra tabulada.

Visiblemente se puede notar que a la mayoría de los clientes encuestados se les ha otorgado un crédito a cumplir en el lapso de un mes para realizar sus respectivas cancelaciones, lo cual es un muy buen indicador de las facilidades de las que se ha visto beneficiada la clientela. El crédito de quince días, como se interpreta en la tabla, corresponde a un porcentaje poco significativo en relación con la muestra encuestada. Por otro lado, el porcentaje de respuestas que se inclinan por la opción “otro” puede hacer referencia a plazos mayores al mes de crédito otorgado a la mayoría de los encuestados, lo cual refuerza el hecho de que, efectivamente, la empresa se ha ocupado de brindar las facilidades de pago correspondientes a sus clientes.

P5. ¿Qué plazo le resulta más conveniente para su pago a crédito de los productos que la empresa le ofrece?

| | |
|---|---------|
| 1 | 1 mes |
| 2 | 2 meses |
| 3 | Otros |

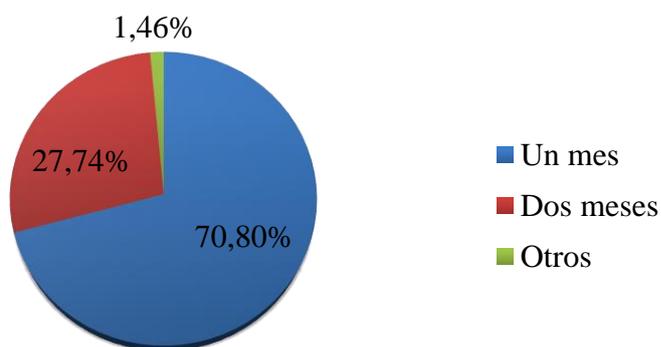
Tabla 8 Preferencias de tiempo de crédito

| PREFERENCIAS DE TIEMPO DE CRÉDITO | | | | |
|-----------------------------------|-----------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Un mes | 97 | 53,9 | 70,8 |
| | Dos meses | 38 | 21,1 | 98,5 |
| | Otros | 2 | 1,1 | 100,0 |
| | Total | 137 | 76,1 | |
| Perdidos | Sistema | 43 | 23,9 | |
| Total | | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 14 Preferencias de tiempo de crédito



Se investigó también acerca de los plazos crediticios que les resultaría más conveniente a juicio de los clientes de la empresa encuestados, obteniendo los siguientes resultados: la mayoría de los encuestados que corresponde al 70.80 % de la muestra sostuvo que el lapso de un mes de crédito les resultaría beneficioso para poder cancelar sus responsabilidades con la empresa. En segundo lugar, con un porcentaje

del 27.74 % de la muestra, se ubicaron las respuestas que sugerían que el lapso de dos meses de crédito era el ideal para poder cubrir sus pagos a la empresa. En tercer lugar y con un resultado minoritario se ubica el grupo de encuestados que se manifestó a favor de otras opciones en cuanto al lapso de tiempo para beneficiarse de un crédito con la empresa, lo que corresponde al 1.46 % de la muestra de encuestados.

Con estos resultados se puede notar que, en promedio, un mes de crédito resulta ser un lapso ideal para cumplir con sus responsabilidades comerciales, a juicio de los propios clientes. Así mismo, pueden ser parte de casos especiales los clientes que se manifiestan a favor del otorgamiento de un crédito mayor o menor a este periodo de tiempo, casos que pueden ser analizados por los directivos de la empresa para indagar sobre la necesidad de clientes específicos de contar con más facilidades para hacer sus compras. Obviamente estas decisiones dependerán también de otros factores como el volumen de compra, las relaciones comerciales con el cliente, su historial de cumplimientos, sus necesidades específicas, etc.

P6. ¿De qué forma prefiere realizar su pago?

| | |
|---|-------------------|
| 1 | En efectivo |
| 2 | Con cheque |
| 3 | Por transferencia |
| 4 | Por depósito |

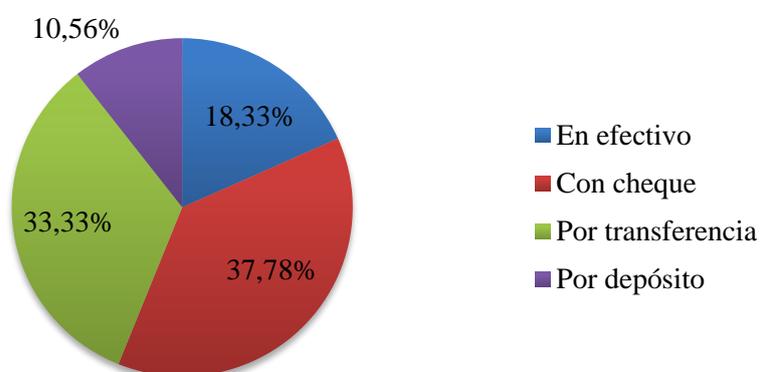
Tabla 9 Preferencias de Pago

| PREFERENCIAS DE PAGO | | | | |
|----------------------|-------------------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | En efectivo | 33 | 18,3 | 18,3 |
| | Con cheque | 68 | 37,8 | 56,1 |
| | Por transferencia | 60 | 33,3 | 89,4 |
| | Por depósito | 19 | 10,6 | 100,0 |
| | Total | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 15 Preferencias de Pago



Se indagó en la encuesta sobre las formas de pago que los clientes de la empresa prefieren a la hora de realizar las cancelaciones de sus adquisiciones de mercadería, obteniéndose los siguientes resultados: el 37.8 % de la clientela manifestó que prefieren utilizar cheques, representando este grupo a la mayoría de respuestas obtenidas. En segundo lugar se ubica el grupo de clientes que en sus respuestas manifestaron su preferencia por las transferencias interbancarias, correspondiéndole a este segmento el 33.3 % de la muestra. En un tercer lugar y con una significativa diferencia de las dos primeras opciones de respuesta se encuentra el grupo de clientes que manifestaron preferir el pago en efectivo de sus compras, con un puntaje del 18.3 % de la muestra de los encuestados. Por último, la cuarta opción o la menos elegida en la encuesta es la de los depósitos directos, con un 10.6 % de las respuestas indagadas.

Las preferencias en la manera de realizar la cancelación de una cuenta con la empresa obedecerán siempre a motivos personales sobre el manejo del presupuesto de los clientes, lo cual es un factor bajo el cual no ejerce influencia la empresa. Se puede entonces notar que la utilización de cheques como la opción mayoritariamente elegida en la encuesta puede responder a varias motivaciones entre las que se considera el manejo seguro de las divisas a través de la intermediación bancaria o el hecho de que el pago se efectiviza posteriormente a la realización de la compra. Por otro lado y en un segundo lugar se ubica el manejo de valores a través de la modalidad de transferencia, circunstancia dentro de la cual se detecta la influencia del factor digital y tecnológico con el cual la ciudadanía en general se está familiarizando en los últimos

tiempos y que reemplaza la obligatoriedad de la presencia de los propietarios de las cuentas en las entidades bancarias para realizar y efectivizar transacciones, factor que brinda mayor comodidad y ahorro de tiempo.

P7. ¿La empresa cumple con sus políticas de descuentos y promociones?

| | |
|---|---------|
| 1 | Siempre |
| 2 | A veces |
| 3 | Nunca |
| 4 | No sabe |

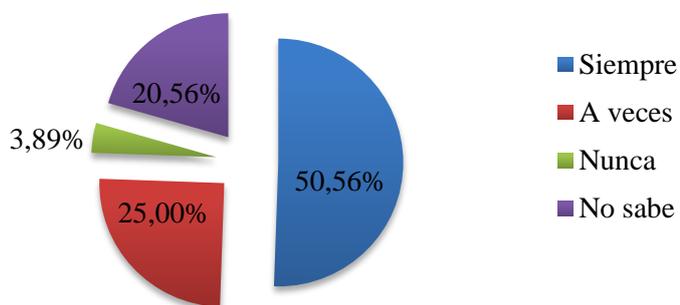
Tabla 10 Cumplimiento de descuentos y promociones

| CUMPLIMIENTO DE DESCUENTOS Y PROMOCIONES | | | | |
|--|---------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Siempre | 91 | 50,6 | 50,6 |
| | A veces | 45 | 25,0 | 75,6 |
| | Nunca | 7 | 3,9 | 79,4 |
| | No sabe | 37 | 20,6 | 100,0 |
| | Total | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 16 Cumplimiento de descuentos y promociones



La empresa ofrece eventualmente, a más de las facilidades de pago para sus clientes, la posibilidad de contar con promociones, descuentos y ofertas variadas, a manera de motivación para la clientela en cuanto a la adquisición de la mercadería. Se preguntó,

así, la manera en la que los clientes encuestados juzgaban el cumplimiento de este tipo de ofrecimientos por parte de la empresa, obteniendo los siguientes resultados: el 50.6 % manifestó que la empresa siempre cumple con las políticas de descuentos y promociones. En un segundo lugar de ubicación, con el siguiente porcentaje más alto se encuentra el grupo de respuestas en el que los clientes manifestaron que la empresa “a veces” cumple con este aspecto, correspondiendo al 25 % de la muestra encuestada. En tercer lugar se encuentra agrupado el segmento de clientes que optó por la opción “no sabe” con un 20.6 % de la muestra. Así, entonces, en último puesto se ubicó el conjunto de respuestas manifestadas por los clientes encuestados que declararon que la empresa nunca cumplía con sus políticas de descuentos y promociones, sumando esta opción un porcentaje del 3.9 % de la totalidad de encuestados.

El estudio del presente factor está relacionado con varios aspectos de las relaciones comerciales con los clientes tales como la confianza de los mismos en las políticas y planteamientos de la empresa como entidad comercial, la credibilidad de los ofrecimientos que se ponen a consideración del público consumidor, las motivaciones que se brindan a la clientela para probar la mercancía que se oferta y adquirir el stock disponible, entre otras. De acuerdo a los resultados aproximadamente la mitad de los encuestados manifestaron estar contentos con el cumplimiento de las ofertas, descuentos y promociones que realiza la empresa, lo cual si bien significa contar con el porcentaje mayoritario con una opinión favorable, por otro lado resulta relativamente preocupante debido a que la credibilidad en cuanto a este aspecto de casi la mitad de los clientes de la empresa no es la óptima o es simplemente negativa. Resultaría necesario indagar en cuanto a las razones por las cuales se ha reflejado este resultado en la encuesta con la finalidad de conocer si se debe a casos de incumplimiento verdadero de las políticas de descuentos y promociones o si tal vez estas políticas han sido malentendidas por algunos de los clientes.

P8. En comparación con la competencia, ¿qué opina sobre los precios de la empresa?

| | |
|---|-----------|
| 1 | Altos |
| 2 | Similares |
| 3 | Bajos |
| 4 | No sabe |

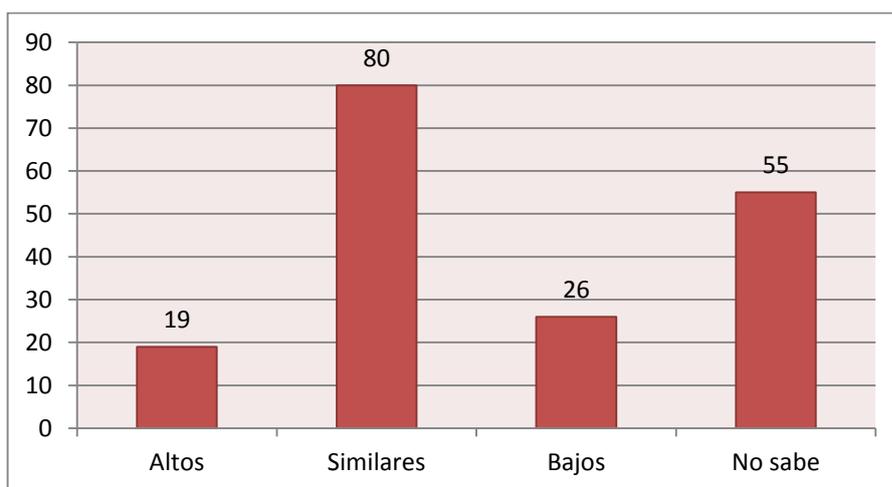
Tabla 11 Precios en relación a la competencia

| PRECIOS EN RELACIÓN A LA COMPETENCIA | | | | |
|---|-----------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Altos | 19 | 10,6 | 10,6 |
| | Similares | 80 | 44,4 | 55,0 |
| | Bajos | 26 | 14,4 | 69,4 |
| | No sabe | 55 | 30,6 | 100,0 |
| | Total | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 17 Precios en relación a la competencia



Se investigó en la encuesta sobre las apreciaciones de la clientela acerca de los precios que la empresa maneja para comercializar sus productor y mercancía en general, sugiriendo una comparación con la oferta de empresas competidoras en el mercado, pregunta ante la cual se obtuvo los siguientes resultados: la mayoría de los encuestados correspondiente al 44.4 % de la muestra manifestó que los precios a comparación con los que se maneja en la competencia les resulta similares. El 30.6 % de los clientes encuestados, ubicándose este grupo en un segundo lugar, escogió la opción “no sabe”. En tercer lugar, con un puntaje del 14.4 % de la totalidad de la muestra, se ubicó la agrupación de clientes que sostuvieron que los precios, a

comparación con los que maneja la competencia en el mercado, les resultaban más bajos. Por último, con el porcentaje total más bajo, se ubicó el grupo de encuestados que manifestaron que los precios de la empresa eran más altos que los de la competencia, con un 10.6 % de la muestra total de encuestados.

La competitividad de una compañía o empresa depende básicamente de los precios que esta maneje para la mercancía que se pone a consideración de los consumidores ya que si un cliente encuentra mercadería similar en dos tiendas, pero encuentra que los precios de venta al público son menores en una de ellas, seguramente optará por adquirir los productos que requiere de aquel lugar que le signifique al final del día un beneficio para su presupuesto o un ahorro monetario. De acuerdo con los resultados de la encuesta, la mayoría de los clientes percibe como similares los precios de venta al público de la mercancía que se oferta tanto en la empresa cuanto en los almacenes de la competencia, lo cual puede resultar beneficioso si se cuenta con que la diferencia en la elección de los clientes la puede marcar otras potencialidades como una mejor atención al cliente, las facilidades de pago, la ubicación de la empresa, la preocupación por la satisfacción de necesidades, etc., aspectos en los que es necesario, en consecuencia, trabajar por un fortalecimiento. Los dos últimos porcentajes sobre las apreciaciones de los clientes encuestados se dividen entre aquellos que juzgan que la empresa maneja, por un lado, precios más bajos, y por otros más altos, lo cual resulta un tanto contradictorio y dependerá de las experiencias particulares que los clientes hayan tenido y por diversas razones.

P9. ¿Cómo calificaría el estado general de los productos al momento de recibirlos de la empresa?

| | |
|---|-----------------------|
| 1 | En buenas condiciones |
| 2 | Defectuosos |
| 3 | Incompletos |
| 4 | No sabe |

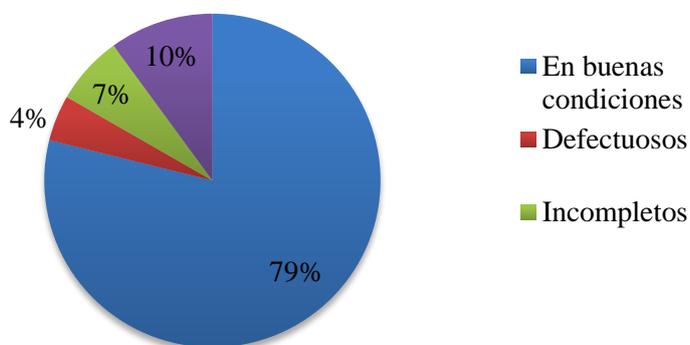
Tabla 12 Estado general de los productos

| ESTADO GENERAL DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS | | | | |
|--|-----------------------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | En buenas condiciones | 142 | 78,9 | 78,9 |
| | Defectuosos | 8 | 4,4 | 83,3 |
| | Incompletos | 12 | 6,7 | 90,0 |
| | No sabe | 18 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 18 Estado general de los productos



En cuanto al estado en el cual la clientela recibía la mercadería adquirida en la empresa, se obtuvo los siguientes resultados: en primer lugar, con un 78.9 % de la muestra total de encuestados, se agruparon las respuestas de los clientes que manifestaron recibir su mercadería en buenas condiciones, inmediatamente luego de haberla adquirido. En segundo lugar, con un porcentaje de la muestra correspondiente al 10 %, se ubicaron a las respuestas de la opción “no sabe”. A continuación, en un tercer lugar, se agruparon las respuestas de los clientes que escogieron la opción “incompletas”, refiriéndose a que la mercadería que ellos adquieren les es entregada

en este particular estado; a este segmento de encuestados les corresponde en total el 6.7 %. En último lugar con el menor número de respuestas elegidas se encuentran los clientes que manifestaron que el estado de los productos que ellos adquieren de la empresa inmediatamente luego de efectivizar la compra, es defectuoso, alcanzando esta opción el 4.4 % de la muestra total.

El presente factor investigado a través de la encuesta aplicada guarda relación con el grado de calidad de los productos que la empresa se encuentra ofertando a sus clientes. Positivamente, la gran mayoría de la clientela encuestada estuvo de acuerdo con que la calidad de la mercadería al momento de recibirla es óptima, lo cual habla muy bien de la empresa y marca la potencialidad de crecimiento de la misma. Hay que recalcar que los demás porcentajes obtenidos en relación a las demás respuestas de la encuesta son totalmente minoritarios y guardan una gran diferencia con el primer rubro que indica una satisfacción de los consumidores con la calidad de la mercadería.

P10. ¿Cómo valoraría el tiempo de entrega de los productos solicitados?

| | |
|---|----------|
| 1 | Rápido |
| 2 | Regular |
| 3 | Demorado |
| 4 | No sabe |

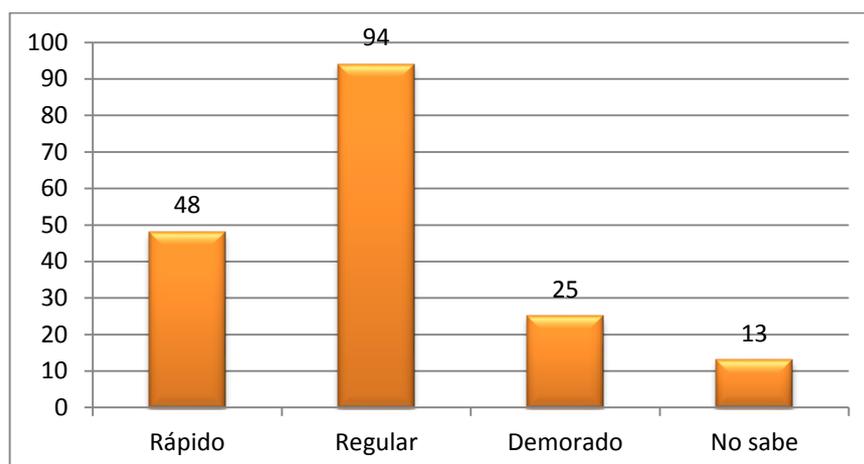
Tabla 13 Percepción sobre el tiempo de entrega de los productos

| PERCEPCIÓN SOBRE EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS | | | | |
|---|----------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Rápido | 48 | 26,7 | 26,7 |
| | Regular | 94 | 52,2 | 78,9 |
| | Demorado | 25 | 13,9 | 92,8 |
| | No sabe | 13 | 7,2 | 100,0 |
| | Total | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 19 Percepción sobre el tiempo de entrega de los productos



En la presente pregunta que guarda relación con la calidad en cuanto al factor del servicio al cliente que brinda la empresa, se obtuvo los siguientes resultados: en primer lugar con el porcentaje más alto, se ubica el segmento de respuestas que corresponden a la opción “regular”, juzgando con este calificativo al tiempo de entrega de la mercadería a los clientes y sumando un 52.2 % de la muestra total, advirtiendo que este porcentaje corresponde a un poco más de la mitad de los clientes encuestados. En segundo lugar se ubica el porcentaje que agrupa a las respuestas que juzgan que el tiempo de entrega de la mercadería a la clientela es rápido, con un 26.7 % de los clientes encuestados. En un tercer lugar, con un porcentaje del 13.9 % se ha agrupado a los clientes que juzgan como “demorado” el tiempo de entrega en el cual se realiza el despacho de los productos, y por último con un 7.2 %, porcentaje minoritario, se agrupan las respuestas correspondientes a la opción “no sabe”.

Para juzgar la calidad en la atención al cliente de una empresa es necesario tomar en cuenta la eficacia con la cual se lleva a cabo el proceso de comercialización de la mercadería. Parte esencial de este proceso es el tiempo de entrega de los productos adquiridos por los clientes, lo que se traducirá en un buen grado de satisfacción con la compañía y los servicios brindados por la misma. En el presente caso de estudio los resultados de la encuesta aplicada indican que el tiempo de espera de los clientes por su mercadería es juzgado mayoritariamente como regular, calificativo que si bien no representa una falencia categórica de los procesos de comercialización de la empresa, implicaría también que es posible tomar medidas para que este factor mejore y se cubran las necesidades de los clientes con una mayor agilidad. Una muestra de que es potencialmente factible realizar estas mejoras es el hecho que el segundo porcentaje

de clientes encuestados juzga como rápidas las entregas de la mercadería requerida, lo cual significaría un aliciente para que el personal mejore los tiempos de despacho.

P11. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría ser visitado por los vendedores?

| | |
|---|------------|
| 1 | semana |
| 2 | por semana |
| 3 | mes |
| 4 | tres meses |
| 5 | Otros |

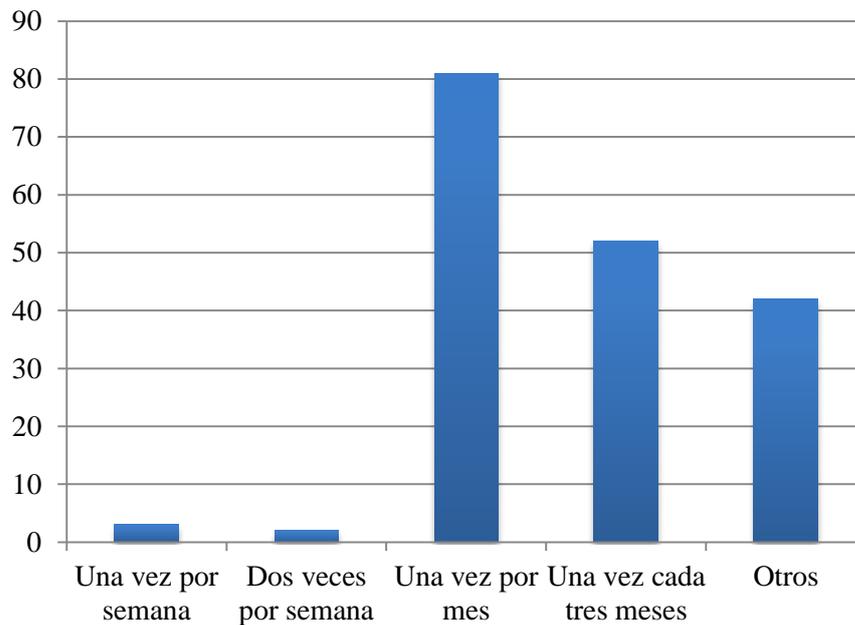
Tabla 14 Preferencia de los clientes en intervalos de tiempo para visita de los vendedores

| PREFERENCIA DE LOS CLIENTES DE INTERVALOS DE TIEMPO DE VISITA DE LOS VENDEDORES | | | | |
|--|-------------------------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Una vez por semana | 3 | 1,7 | 1,7 |
| | Dos veces por semana | 2 | 1,1 | 2,8 |
| | Una vez por mes | 81 | 45,0 | 47,8 |
| | Una vez cada tres meses | 52 | 28,9 | 76,7 |
| | Otros | 42 | 23,3 | 100,0 |
| | Total | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 20 Preferencia de los clientes en intervalos de tiempo para visita de los vendedores



Se investigó en la encuesta sobre la posibilidad de aplicación de la modalidad de oferta “puerta a puerta” tomando como referencia la frecuencia de las visitas de los vendedores a sus clientes, pregunta ante la cual se obtuvo los siguientes resultados: en primer lugar con el porcentaje más alto de respuestas elegidas por los clientes se ubicó la opción “una vez por mes” como la frecuencia que los encuestados juzgaron como la más adecuada para la realización de visitas comerciales, obteniendo un 45 % de las respuestas. En segundo lugar se ubicó el porcentaje de respuestas de clientes que manifestaron que la frecuencia ideal para recibir visitas de vendedores de la empresa era una vez cada tres meses, lo cual corresponde a un 28.9 % de la muestra total. En cuarto lugar y sin diferir grandemente del segundo, se encuentran agrupadas las respuestas que se manifestaron a favor de las visitas con una frecuencia no determinada, con un porcentaje del 23.3 % que corresponde a la opción “otros”. En quinto lugar, con un porcentaje de 1.7 % que está entre los dos más bajos obtenidos se encuentra ubicada la opción “una vez por semana”. En quinto y último lugar con un 1.1 % de la muestra encuestada se agrupan los clientes que se manifestaron a favor de una visita dos veces por semana, siendo este porcentaje el que tuvo menor acogida en los clientes.

La utilización de los servicios de los vendedores puede significar un beneficio para la empresa y para la satisfacción de las necesidades de los consumidores ya que de esta manera se personaliza la atención al cliente. Sin embargo para algunos de los compradores la visita periódica de un vendedor a su lugar de residencia o trabajo puede resultar inoportuno en ciertas ocasiones y pueden preferir acudir al lugar de suministro en lugar de ser visitados. Con la finalidad de indagar sobre cuán satisfactorio resulta para los clientes la oferta del servicio de vendedores puerta a puerta se aplicó la presente pregunta en la encuesta, concluyendo que la frecuencia de visitas no debe ser muy alta de acuerdo a la preferencia de los clientes, siendo ideal hacerlo una vez al mes.

P12. ¿Por qué medio realiza sus pedidos o solicitudes a la empresa Tauros?

| | |
|---|--------------|
| 1 | convencional |
| 2 | celular |
| 3 | electrónico |
| 4 | sociales |

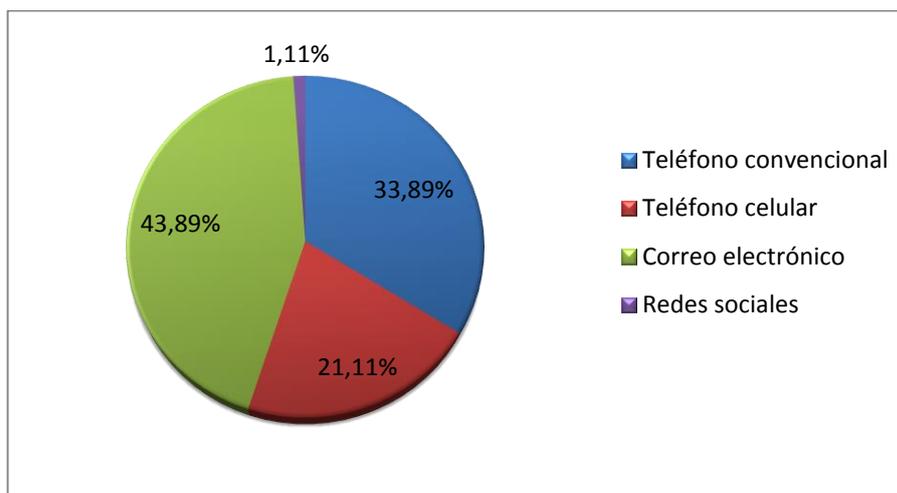
Tabla 15 Medios utilizados para realizar pedidos a la empresa

| MEDIOS UTILIZADOS PARA REALIZAR PEDIDOS A LA EMPRESA | | | | |
|---|-----------------------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Teléfono convencional | 61 | 33,9 | 33,9 |
| | Teléfono celular | 38 | 21,1 | 55,0 |
| | Correo electrónico | 79 | 43,9 | 98,9 |
| | Redes sociales | 2 | 1,1 | 100,0 |
| | Total | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 21 Medios utilizados para realizar pedidos a la empresa



En cuando a los medios favoritos a través de los cuales la clientela prefiere hacer sus pedidos a la empresa se obtuvo los siguientes datos: el 43.9 % de los clientes prefiere utilizar el correo electrónico para realizar sus pedidos, siendo este porcentaje el más alto obtenido. En segundo lugar, se ubicó el teléfono convencional como la herramienta de contacto con la empresa ideal para solicitar pedidos, obteniendo una preferencia del 33.9 % entre la clientela encuestada. En tercer lugar está el teléfono celular con los servicios que este dispositivo abarca como herramienta de solicitud de mercadería, con un porcentaje del 21.1 %. Se tomó en consideración también la existencia de medios masivos novedosos como las redes sociales que se encuentran tomando un impulso grande entre los medios de comunicación de la ciudadanía en general, sin embargo en la presente encuesta este medio obtuvo el puntaje más bajo de preferencia entre las demás opciones con un 1.1 % de elección entre los encuestados.

En este caso investigado resulta importante notar que un medio digital como lo es el correo electrónico tiene una gran acogida entre las opciones preferidas por los clientes y consumidores para hacer la solicitud de mercadería, opción que permite llevar a cabo una comunicación detallada sobre las particularidades o características específicas de los productos, la cantidad solicitada, y muchos otros factores que requieren ser especificados por los clientes. Por otro lado también se encuentra que los medios convencionales de comunicación como el teléfono convencional y el teléfono celular siguen siendo medios importantes para realizar este tipo de procesos

comerciales, siendo distinto el caso de las redes sociales con una función comercial que aún se encuentra en desarrollo.

P13. ¿Cuál es la razón PRINCIPAL por la que compra en Tauros Papelería?

| | |
|---|-----------|
| 1 | Precio |
| 2 | Calidad |
| 3 | Variedad |
| 4 | Ubicación |
| 5 | Atención |

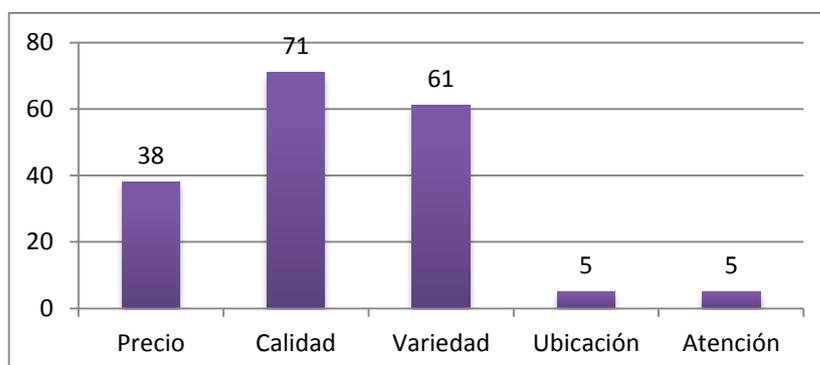
Tabla 16 Razón por la que los clientes prefieren Tauros Papelería

| RAZÓN POR LA QUE LOS CLIENTES PREFIEREN TAUROS PAPELERÍA | | | | |
|--|-----------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Precio | 38 | 21,1 | 21,1 |
| | Calidad | 71 | 39,4 | 60,6 |
| | Variedad | 61 | 33,9 | 94,4 |
| | Ubicación | 5 | 2,8 | 97,2 |
| | Atención | 5 | 2,8 | 100,0 |
| | Total | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 22 Razón por la que los clientes prefieren Tauros Papelería



Con esta pregunta de la encuesta se buscó indagar sobre las fortalezas que se pueden potencializar como los recursos más destacados de la empresa y de acuerdo a este

criterio se investigó sobre las razones de la clientela para escoger Tauros Papelería como su punto de suministro, obteniendo en consecuencia los siguientes resultados: el mayor porcentaje de la muestra que corresponde al 39.4 % en relación a esta pregunta manifestó que hacía sus compras en la empresa al tomar en cuenta como criterio el factor de la calidad de los productos. En un segundo lugar, con un porcentaje del 33.9 % de la totalidad de la muestra encuestada, se ubicó el criterio de “variedad” al ser tomado como determinante. En tercer lugar se ubicó el criterio de los precios que se ofertan en la empresa en comparación con los de la competencia, agrupándose bajo este segmento las respuestas del 21.1 % de la clientela encuestada. Con un 2.8 % respectivamente se agruparon los criterios de “ubicación” y “atención al cliente” como las razones por las cuales se elegía a la empresa.

Resulta muy significativo el análisis que se deriva de los anteriores resultados ya que se comprueba que las fortalezas de la empresa son principalmente la calidad de los productos que se ofertan en la misma así como la variedad que los clientes encuentran en la mercadería, lo cual puede ser interpretado como una gran potencialidad y como un eje desde el cual partir hacia la motivación de quienes conforman la compañía. Además se interpreta como un indicador positivo la apreciación de los precios convenientes en la percepción de los clientes ya que esto significará un aliciente para la demanda de productos. Por otro lado, si se pretende analizar las falencias en algunos aspectos de la empresa, se puede criticar el hecho de que uno de los puntos más débiles del diagnóstico que realizaron los clientes es precisamente uno de los ejes centrales del funcionamiento comercial de toda organización comercial que busque el éxito: la atención o servicio al cliente que debe tender hacia la eficacia y calidez con la finalidad de satisfacer las necesidades del consumidor, procurarle una experiencia de servicio agradable y generar la posibilidad de que regrese cuando así lo requiera.

P14. ¿Por qué medio llegó usted a conocer la empresa?

| | |
|---|---------------|
| 1 | Publicidad |
| 2 | Recomendación |
| 3 | Otro ¿Cuál? |

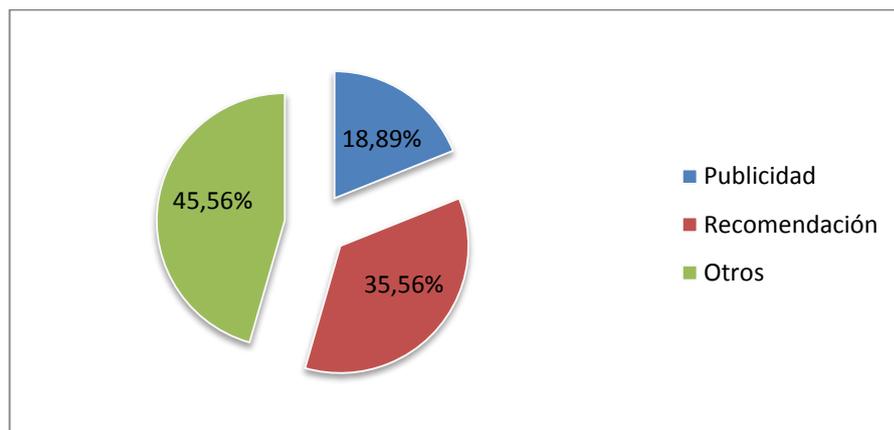
Tabla 17 Medios por los cuales los clientes conocieron la empresa

| MEDIOS POR LOS CUALES LOS CLIENTES CONOCIERON LA EMPRESA | | | | |
|--|---------------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Publicidad | 34 | 18,9 | 34,7 |
| | Recomendación | 64 | 35,6 | 100,0 |
| | Otros | 82 | 45,6 | |
| Perdidos | Sistema | | | |
| Total | | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 23 Medios por los cuales los clientes conocieron la empresa



Este gráfico presenta a los medios por los cuales los clientes de la empresa llegaron a conocerla. Es importante destacar que la opción “otros” es la que mayor porcentaje tiene (45,56 %) en este ítem, por lo cual esta respuesta va encadenada a la siguiente, siendo esta sumamente importante de analizar. Por otro lado, la opción “recomendación” alcanzó un importante 35,56 %, ubicándose más abajo la opción “publicidad” con un 18,89 %.

La importancia de la recomendación como medio de promoción comercial es sumamente importante, como se puede ver en los datos presentados. Y esta razón es la que motiva el satisfacer a los clientes, que son quienes dan a conocer “boca a boca”

la forma en que la empresa trabaja, y siempre que la recomendación sea positiva, la empresa atraerá potenciales clientes, caso contrario, adquiriría una mala reputación. Es un punto sumamente delicado del que nacerán algunas políticas de empresa.

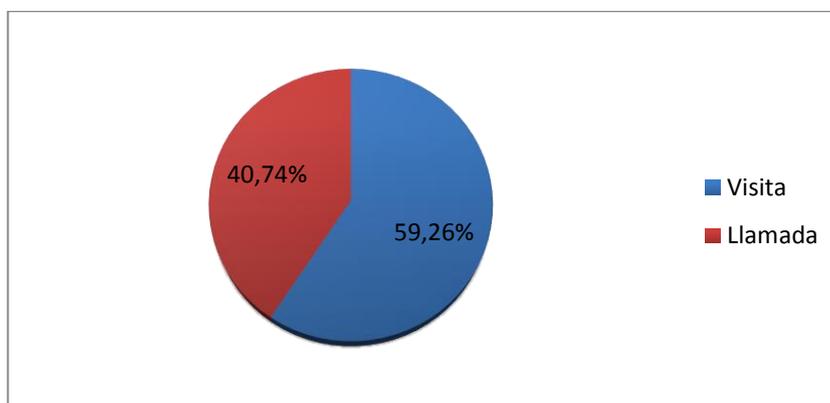
Tabla 18 Otros Medios

| OTROS MEDIOS | | | | |
|--------------|---------|------------|------------|----------------------|
| Variable | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Visita | 48 | 26,7 | 59,3 |
| | Llamada | 33 | 18,3 | 100,0 |
| | Total | 81 | 45,0 | |
| Perdidos | Sistema | 99 | 55,0 | |
| Total | | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 24 Otros Medios



Los datos de este gráfico están ligados a los del gráfico anterior, que tenía como opción “otros”. Y hay que recordar que esa opción representa el 45,56 % de su total, que son unos 81 encuestados. De estos 81, 48 (59,26 %) han respondido que se enteraron de la existencia de la empresa por una visita, mientras que 33 (40,74 %) han manifestado que llegaron a conocer a la empresa por una llamada.

P15. ¿Cómo calificaría, en general, la atención brindada por el personal de la empresa durante la negociación de los pedidos?

| | |
|---|-----------|
| 1 | Excelente |
| 2 | Buena |
| 3 | Regular |
| 4 | Mala |

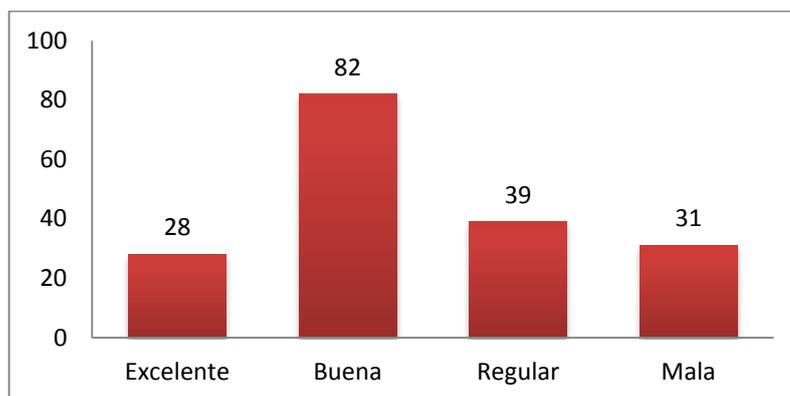
Tabla 19 Calificación de la atención recibida por los clientes

| CALIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN RECIBIDA POR LOS CLIENTES | | | | |
|---|-----------|------------|------------|----------------------|
| Variables | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Excelente | 28 | 15,56 | |
| | Buena | 82 | 45,60 | |
| | Regular | 39 | 21,67 | |
| | Mala | 31 | 17,22 | |
| | Total | 179 | 99,44 | |
| Total | | 180 | 100,0 | |

Elaboración: Grupo de Tesis

Fuente: Resultados de la Encuesta

Gráfico 25 Calificación de la atención recibida por los clientes



En este gráfico se puede ver que la mayoría de los encuestados valora como “buena” la atención recibida en la empresa, 82 personas que representan el 45,6 % de la muestra tomada. Por otra parte, un número que en relación a los otros datos resulta menor es el correspondiente a la calificación “mala”; esta fue escogida como respuesta de 31 encuestados, quienes representan un importante 17,22 %, ya que la empresa requiere estar atenta de satisfacer a la totalidad de los clientes. “Excelente” es la opción con

menor frecuencia entre los encuestados en este ítem, apenas tiene como porcentaje un 15,56 %, y dentro de la misma línea, debe plantearse como objetivo el superar el número de clientes en este nivel de la escala.

Estos datos representan la realidad sobre la satisfacción con la atención que reciben los clientes de “Tauros Papelería”, siendo la respuesta más fuerte “buena”. Si bien este es un dato a destacar en el presente trabajo, debe llamar la atención el bajo porcentaje que presenta “excelente”. La empresa deberá siempre trabajar evaluando eventualmente sus metas y objetivos en base al Plan de Marketing propuesto, buscando siempre reforzar esos resultados, ya que la satisfacción del cliente debe ser un puntal para el desarrollo de la empresa.

3.2. Elaboración del FODA de la Empresa

Tabla 20 Foda de la Empresa

| ANÁLISIS FODA DE "TAUROS PAPELERIA " | |
|---|---|
| FACTORES INTERNOS | |
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| 1. Buena relación con proveedores. | 1. Mala ubicación del local. |
| 2. Experiencia en el mercado. | 2. Sistemas deficientes de facturación e inventarios. |
| 3. Amplio portafolio de productos. | 3. Falta de personal y delegación de funciones. |
| 4. Precios competitivos. | 4. Falta de recursos financieros para competir. |
| 5. Cumple los tiempos de entrega. | 5. Imagen corporativa no desarrollada. |
| 6. Respeto créditos y descuentos otorgados. | 6. Innovación en tecnología. |
| FACTORES EXTERNOS | |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| 1. Participar en ferias a nivel nacional. | 1. Nuevos competidores |
| 2. Importar productos directamente. | 2. El nivel tecnológico. |
| 3. Conseguir mayores porcentajes de utilidad con proveedores. | 3. Los permisos y los impuestos que el gobierno impone. |
| 4. Expandirnos en el mercado Austral. | 4. Clientes no respeten formas de pagos. |
| 5. Alianzas con centros educativos de la ciudad. | 5. Proveedores no respeten acuerdos |
| 6. Proveernos de sistemas tecnológicos. | 6. Competencia con productos iguales a menor costo. |

Elaboración: Grupo de Tesis

3.2.1. Elaboración del FODA de la competencia más fuerte.

Tabla 21 Foda de la Competencia

| ANALISIS FODA DE "PAPELERIA AUSTRAL" | |
|--|---|
| FACTORES INTERNOS | |
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| 1.Posicionamiento de Mercado. | 1.Poca Publicidad. |
| 2.Diversificación de Productos. | 2.Innovación |
| 3.Tiempos óptimos al enviar la mercadería | 3.Ubicación del local |
| 4. Precios competitivos | 4.Espacios pequeños en el local para |
| 5.Capital de Trabajo | 5.Falta de Capacitación al personal. |
| 6.Descuentos por volumen de Compra | |
| FACTORES EXTERNOS | |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| 1.Adquisición de Nuevas Tecnologías | 1.Competencia. |
| 2.Nuevos Mercados. | 2.Saturación de Mercado. |
| 3.Alianzas Estratégicas | 3.Nuevos Impuestos |
| 4.Mejorar la atención al cliente (personalizada) | 4.Proveedores no comprometidos |
| 5.Abrir nuevos locales para mejor atención | 5.Clientes no cumplen con fecha de pago |
| 6.Realizar un servicio pos-venta | |

Elaboración: Grupo de Tesis

3.2.2. Elaboración del FODA cruzado.

3.2.2.1. Creación de estrategias para maximizar las fortalezas y Oportunidades de la Empresa.

Fortalezas/Amenazas (FA)

F2 A1: Experiencia en el mercado - Nuevos Competidores

Estrategia: Fidelizar a los clientes con calidad de productos y buen servicio para que la competencia tenga menos posibilidad de ingresar al mercado.

F1 A6: Buena relación con Proveedores - Competencia con Productos iguales a menor costo.

Estrategia: Llegar a acuerdos con proveedores por montos de compras logrando mantener los precios para competir en el mercado.

Fortalezas/Oportunidades (FO)

F3 O1: Amplio portafolio de productos - participar en ferias a nivel nacional.

Estrategia: formar parte de ferias de nuevos proveedores que nos permitan incrementar nuestro portafolio de productos.

F5 O5: Tiempos de Entrega - Alianzas con Centros Educativos de la Ciudad.

Estrategia: Cerrar acuerdos con centros educativos de la ciudad cumpliendo con la entrega de los productos en fechas establecidas.

Debilidades/Oportunidades (DO)

D5 O4: Imagen Corporativa no desarrollada - Expandirnos en el mercado Austral.

Estrategia: Buscar mercados en otras ciudades que nos permitan dar a conocer el nombre de la empresa.

D4 O2: Falta de recursos financieros - Importar productos directamente.

Estrategias: Importar una marca exclusiva que nos permita incrementar las ventas mejorando los recursos financieros.

Debilidades/Amenazas (DA)

D2 A2: Sistemas deficientes de facturación e Inventarios - El Nivel Tecnológico.

Estrategia: Actualizar periódicamente el sistema de facturación para estar a la par con la tecnología lo que nos permitirá ser cada vez más eficiente y productivos.

D4 A4: Falta de Recursos Financieros para Competir - Clientes no Respetan formas de Pago.

Estrategia: establecer parámetros de venta que nos aseguren el cobro de facturas en tiempos establecidos para recuperar la inversión y poder reinvertir en nuevos productos.

3.2.2.2 Elaboración del FODA Ponderado

| <i>FODA</i> | <i>Factor Crítico</i> | <i>Ponderación empresa / 10</i> | <i>Total</i> | <i>%</i> | |
|-------------------------------|---|---------------------------------|--------------|----------|--------|
| <i>Fortalezas</i> | 1. Buena relación con proveedores. | 0,1 | 6 | 0,6 | 0,0759 |
| | 2. Experiencia en el mercado. | 0,3 | 8 | 2,4 | 0,3038 |
| | 3. Amplio portafolio de productos. | 0,2 | 9 | 1,8 | 0,2278 |
| | 4. Productos de calidad | 0,1 | 7 | 0,7 | 0,0886 |
| | 5. Otorga créditos y descuentos beneficiosos para el cliente. | 0,3 | 8 | 2,4 | 0,3038 |
| | | 1 | | 7,9 | |
| <i>Oportunidades Externas</i> | 1. Participación en ferias a nivel nacional. | 0,1 | 5 | 0,5 | 0,1613 |
| | 2. Importamos productos | 0,2 | 0 | 0 | 0 |
| | 3. Aumento constante de la demanda de productos | 0,5 | 3 | 1,5 | 0,4839 |
| | 4. Mercados descuidados | 0,1 | 6 | 0,6 | 0,1935 |
| | 5. Alianzas con centros educativos de la ciudad. | 0,1 | 5 | 0,5 | 0,1613 |
| | | 1 | | 3,1 | |
| <i>Debilidades</i> | 1. Mala ubicación del local. | 0,05 | 7 | 0,35 | 0,0864 |
| | 2. Sistemas deficientes de facturación e inventarios. | 0,05 | 4 | 0,2 | 0,0494 |
| | 3. Falta de personal y delegación de funciones. | 0,2 | 3 | 0,6 | 0,1481 |
| | 4. Imagen corporativa no desarrollada. | 0,4 | 5 | 2 | 0,4938 |
| | 5. Innovación en tecnología. | 0,3 | 3 | 0,9 | 0,2222 |
| | | 1 | | 4,05 | |
| <i>Amenazas Externas</i> | menor costo. | 0,5 | 7 | 3,5 | 0,5385 |
| | 2. Cobertura de Mercado limitado | 0,2 | 5 | 1 | 0,1538 |
| | 3. Nuevos permisos e impuestos del gobierno. | 0,1 | 6 | 0,6 | 0,0923 |
| | 4. No existe reconocimiento de marca por parte de los clientes. | 0,2 | 7 | 1,4 | 0,2154 |
| | | 1 | | 6,5 | |

3.3. Mix de Marketing

3.3.1. Producto.

“Tauros Papelería” ofrece a su clientela el suministro de bienes tangibles de consumo que se traduce en la comercialización de una gama variada de productos y dotaciones de papelería, útiles escolares y suministros de oficina, los cuales cuentan con la garantía de calidad de sus respectivos fabricantes y de las diferentes marcas que se ofrecen al público. Cada producto cuenta con el soporte del convenio con un distribuidor que se encarga de suministrar periódicamente la mercancía para mantener un stock circulante de manera continua.

A continuación se ha tomado en cuenta algunos indicadores generales para realizar la caracterización comercial de los productos que se ofrecen en “Tauros Papelería”:

- **Composición:** Los productos comercializados, por la naturaleza de los mismos, comprenden una gama o variedad grande de procesos y elaboraciones distintas, todas con la finalidad de satisfacer la demanda del segmento de mercado específico que se maneja.
- **Tamaño:** Así mismo, el tamaño de los suministros comercializados en “Tauros Papelería” no obedece a un estándar específico sino que depende de la

función que cumpla cada producto, al tratarse del manejo de una gran variedad de mercancía comercializada.

- **Presentación:** Al manejarse dentro de la unidad de negocio, una actividad comercializadora cuyo fuerte está en la variedad de mercancía en stock, la presentación de cada uno de los productos dependerá específicamente de cada uno de sus fabricantes y del manejo que cada firma o marca estandarice para sus mercancías.

- **Marca:** “Tauros Papelería” ha abastecido su stock de mercancías a comercializar en el mercado con una amplia variedad de marcas fabricantes de suministros de oficina, papelería y útiles escolares, cada una de ellas pensadas para satisfacer las necesidades de calidad y para favorecer el presupuesto de la clientela.

- **Precio:** Los productos de “Tauros Papelería” buscan competir en el mercado con precios más convenientes ante los ofrecidos por otras empresas.

- **Valor añadido:** El valor añadido o extra de la actividad de comercialización que se lleva a cabo en “Tauros Papelería” pretende ser el servicio brindado por el personal calificado del almacén, servicio que busca satisfacer con eficiencia y eficacia las necesidades de los clientes.

3.3.1.1. Inventario de productos.

Tauros Papelería realiza un inventario anual el mes de diciembre de cada año, con el fin de identificar el valor en productos en stock que tiene en el local, para analizar las compras, el total de ventas y la rotación de productos, esto permite tener un control oportuno de la mercadería, para diciembre del año 2014 la empresa tenía un inventario de \$42.862,77 dólares.

3.3.2. Precio

3.3.2.1. Establecer Políticas de fijación de precio por medio de estrategias de diferenciación.

Para fijar precios, la empresa hace un cálculo bastante sencillo: del precio ofrecido por los proveedores, se procura aumentar hasta un 25 % de ganancia en la venta al por mayor, mientras que en ventas al por menor o de venta al público, se incrementa el valor hasta un 30 %. Para efectos de captación de nuevos clientes, la empresa puede

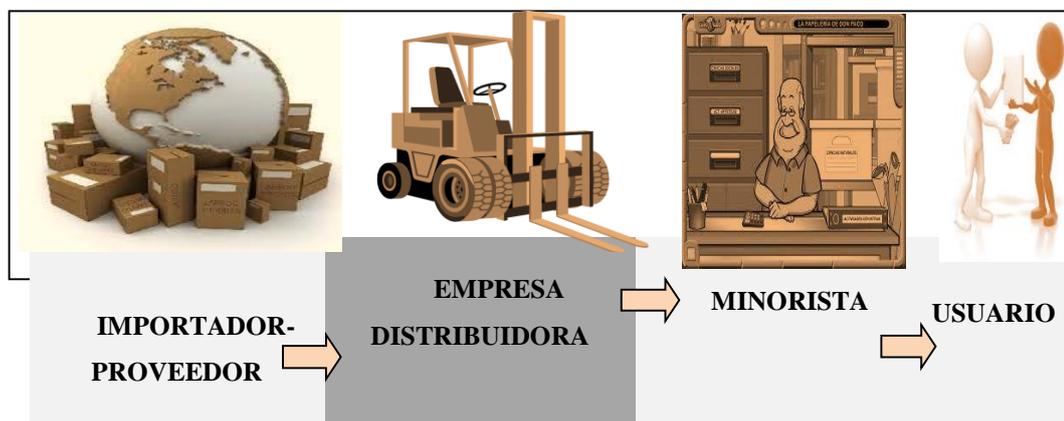
llegar a rebajar su margen de utilidad hasta en un 8 % menos de ser necesario, para de esta manera dinamizar su volumen de ventas de mejor manera. El tener una visión ordenada del margen de precios permite a la empresa manejar diferentes promociones para los clientes, siempre preocupados por la calidad del producto y del servicio. Así, es importante que el precio dado por los proveedores sea el conveniente para poder percibir este margen de ganancia, ya que de esta manera es posible competir en precios con la competencia.

3.3.3. Plaza o Distribución.

3.3.3.1. Identificación del Canal de Distribución para la Empresa.

La empresa Tauros trabaja por medio de proveedores importadores, los cuales proveen de los productos que la empresa necesita para su comercialización. Así, la empresa Tauros trabaja como una empresa de distribución a papelerías minoristas, por medio de las formas de pago que se describen en los apartados correspondientes. Si bien los clientes de la empresa son los minoristas, es muy importante tomar en cuenta en todas las instancias a los usuarios o clientes de las papelerías minoristas, quienes son los consumidores finales, quienes determinan su preferencia a tal o cual producto.

Gráfico 26 Definición de los actores del mercado



Elaboración: Grupo de Tesis

La empresa trabaja con sus clientes de una manera lineal, y una vez que los vendedores realizan los pedidos, la empresa tarda como máximo dos días el despacho de la mercadería al por mayor. En el caso de venta de mercadería al por menor o al

consumidor directamente, no existe distribución con transporte por el bajo volumen que representa este tipo de ventas.

3.3.4. Promoción y Comunicación

3.3.4.1. Creación de tácticas basadas en estrategias de Enfoque.

La empresa mantiene una comunicación constante con sus clientes, la cual incluye los siguientes aspectos:

- Visita de los vendedores a los clientes.
- Entrega de los productos en las fechas señaladas.
- Llamada telefónica para coordinación de los pagos.
- Llamada telefónica para la verificación de una correcta y oportuna entrega.

De igual manera, está habilitada la línea telefónica y el correo electrónico para preguntas, sugerencias y reclamos.

Con motivo de dar a conocer los descuentos y las promociones que ofrece Tauros Papelería, la empresa utiliza dos canales de comunicación: el teléfono local convencional y el correo electrónico. Por la naturaleza del negocio, no se consideran las alternativas electrónicas como publicidad, ya que el universo de clientes se reduce al casco urbano de la ciudad, que puede ser cubierto a través de canales tradicionales como los utilizados.

La empresa tiene algunos planes para descuentos y promociones que aplica en casos específicos, desarrollados a continuación:

- Para captar nueva clientela al por mayor, realiza un descuento del 8 % a aquellos clientes que realizan su primera compra.
- Para pagos en efectivo, la empresa da un 5 % de descuento.
- En créditos mayores a diez mil dólares estadounidenses (10000 USD), se otorga un descuento de hasta el 3 %.
- Cada año, la empresa remata mercadería que está algún tiempo en stock o que sufre algún deterioro.

3.3.4.2. Desarrollo de estrategias para el posicionamiento de la Empresa.

Dentro de las estrategias de ventas, la empresa utiliza a los vendedores para promocionarla. Así, si ellos consiguen ventas mayores a diez mil dólares (10000 USD) empiezan a percibir comisiones.

Las ventas de la empresa son su principal preocupación. Para tener un volumen sano de ventas, es necesario aplicar estrategias de manejo de precios y presentación de los productos de una manera adecuada a la realidad de los clientes que tienen su residencia en la ciudad de Cuenca.

Una de las herramientas de ventas es el descuento que se ofrece dependiendo del volumen de ventas. La empresa ofrece su mercadería para ser pagada tanto en efectivo como a crédito. El crédito otorgado es de máximo hasta un mes luego de despachada la mercadería, y depende del monto de la compra el manejo de un plan de pagos a corto plazo.

3.4. Plan de Marketing

Para la empresa “Tauros Papelería”, la elaboración de un Plan de Marketing es fundamental, el mismo ayudara a desarrollar estrategias orientadas al mercado que permitan la competitividad, posicionamiento y crecimiento económico, estableciendo una visión clara para cumplir con la meta de la empresa, por medio de objetivos claves de Marketing.

3.4.1. Participación de Mercado

3.4.1.1. Estrategias de Participación de Mercado

El crecimiento de una empresa se consigue invirtiendo sus recursos en la propia compañía. La finalidad es incrementar la capacidad productiva de la empresa (dimensión) o bien aumentar la variedad de productos y servicios (diversificación).

Tabla 22 Estrategias de Crecimiento

| PRODUCTO | | | |
|----------|--------|-------------|--------------|
| | | Actual | Nuevo |
| MERCADO | Actual | Penetración | Lanzamient |
| | Nuevo | Desarrollo | Diversificac |

Elaboración: Grupo de Tesis

Penetración de mercado: implica vender más productos a los clientes actuales o sacarlos de la competencia. Para ello se deberá incrementar el esfuerzo comercial mediante una intensificación de la publicidad directa entre los clientes actuales (envío de correos electrónicos informativo, descuentos por fidelidad, etc.)

Propuesta:

- Descuentos por volumen
- Aumento de la inversión publicitaria
- Tarjetas de fidelidad
- Mayor penetración en el canal de distribución

Lanzamiento de nuevos productos: Implica alcanzar un producto nuevo a un mercado existente para conseguir una mayor presencia de la empresa en el mercado. Las ventajas que conlleva es una mejor reputación de la empresa al tener una imagen innovadora y es una defensa contra los competidores.

Propuesta:

- Lanzamiento de gran variedad de productos para llenar los estantes de los puntos de venta e imposibilitar la colocación de los competidores.
- Explotar una nueva tecnología desarrollada por la empresa

Desarrollo del mercado: consiste en vender un producto existente en nuevos mercados. La empresa Tauros ya tiene una participación importante y tiene extendidos suficientes productos, pero aún puede expandirse como hemos observado en las participaciones en el mercado.

Diversificación: supone un cambio de estrategia de la empresa porque implica desarrollarse a partir de unos productos y mercados nuevos, ampliando de este modo

su cartera de negocio. Esta es la estrategia de crecimiento más arriesgada, puesto que exige nuevos conocimientos y estructura empresarial.

Tabla 23 Estrategias de Diversificación

| | | NUEVOS PRODUCTOS | |
|--------------------|--------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| | | RELACIONADOS TECNOLÓGICAMENTE | NO RELACIONADOS TECNOLÓGICAMENTE |
| NUEVOS MERCADOS | Del mismo tipo | Diversificación horizontal | |
| | La empresa es su | Diversificación vertical | |
| | De tipos parecidos | Diversificación concéntrica | Diversificación concéntrica |
| | Nuevos tipos | Diversificación concéntrica | Diversificación conglomerada |

Elaboración: Grupo de Tesis

Diversificación horizontal:

- Nuevos productos complementarios de los ya existentes
- Nuevos productos substitutivos o que pertenecen a la misma línea.

La finalidad será controlar o llegar a dominar a los competidores.

Integración vertical: La empresa se convierte en su propio proveedor o cliente.

- Hacia atrás: hacia las fuentes de aprovisionamiento.
- Hacia adelante: distribución y comercialización de los productos. La empresa deberá aproximarse a los clientes finales a través de prestación de servicios de logística externa (transporte y entrega a distancia).

Estrategia de diversificación concéntrica:

- La empresa produce nuevos productos relacionados o no tecnológicamente con los anteriores.
- Decidir nuevos mercados parecidos o diferentes de los tradicionales.

Estrategia de diversificación conglomerada: Los productos y mercados nuevos no tienen relación con los la trayectoria anterior.

3.4.2. Incremento de Ventas

El objetivo tiene que marcar cuál será la cuota de mercado (porcentaje que se tendrá del total del mercado disponible o del segmento del mercado al que suministra la empresa) y a la que queremos llegar.

La previsión de incremento de ventas sobre el mercado será del 10%

Los aspectos que favorecen el incremento de ventas previsto es un mercado desarrollado donde la demanda es constante y está afianzada por una necesidad de los productos de manera permanente; y es un sector en crecimiento, dado que el país está en fase de desarrollo y crecimiento, las empresas de servicios están en plena expansión, y el cliente escolar tiene una gran demanda y también en crecimiento.

La previsión está calculada en función de la cantidad general de los clientes de la empresa clasificando las ventas según los segmentos a los cuales se destinan los productos (marcadores, papel, carpetas, lápices, etc.)

3.4.2.1. Estrategias de Incremento de Ventas.

- Promoción de aquellas características que distinguen y que interesan más a los clientes
- Estrategias de posicionamiento
 - Consiste en decidir la imagen con la cual la empresa desea ser identificada por su público objetivo. (Imagen, precio, calidad)
- Objetivos de mercado
 - Cuota de mercado
 - Incremento de ventas: porcentuales, absolutas
 - Periodo de planificación: semestral
- Política de la fortaleza de ventas
 - Política de incentivos, remuneración y motivación de la red de vendedores de la empresa
- Técnicas de merchandising
 - Objetivo de dinamizar y facilitar las ventas, transmitir la imagen deseada al cliente y asegurar la satisfacción de éste.

3.4.3. Rentabilidad

3.4.3.1. Estrategias para incrementar la Rentabilidad.

La empresa debe utilizar las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que establecerá su rentabilidad:

- Intensidad de la inversión
- Participación de mercado
- Diferenciación de los competidores
- Valor añadido
- Costos distribución

Intensidad de la inversión, se deberán distinguir los canales de ventas observando los más complicados y difíciles de acceder y aplicando una campaña comercial extraordinaria sobre los canales más favorables y potencialmente expandibles.

Participación de mercado: sabemos que la porción de las ventas del sector de la empresa Tauros es del 2,32. A partir de este dato deberemos estructurar dos direcciones de ejecución:

- Observar las coincidencias con la competencia en cada punto de venta. La oferta deberá ser mejor sin perjudicar la rentabilidad, brindando mejor calidad u ofreciendo ofertar tentadoras como por ejemplo un 2x1, etc.
- Observar los puntos de venta donde no tiene acceso y crear una oferta para incidir en el punto.

Diferenciación de los competidores: se ha de tener una constante política de innovación. El cliente siempre está atento a los nuevos productos y a las nuevas formas. Para ello se deberá hacer un esfuerzo para innovar el producto, por ejemplo:

- Nuevos colores para los marcadores
- Ofertar papel para los estudiantes con márgenes dibujados con personajes de dibujos animados, plantas, flores, etc.
- Carpetas para los estudiantes con logotipos y fotografías de sus héroes

- Esferos con impresión de banderas de todo el mundo
- Tijeras para zurdos
- Gomas con olores que recuerdan los dulces

Valor añadido: es la suma de los valores adicionales que adquieren los bienes y servicios al transformarse durante el proceso de producción. Para ello se proponen sobre los productos y los servicios ofrecidos los siguientes ejemplos:

- Ofrecer productos para zurdos
- Ofrecer con los pedidos el transporte en horarios distintos (nocturnos, festivos, etc.)
- Ofrecer servicio de recogida de material desechable junto con las entregas
- Comercializar material con mayor duración

Costos de distribución: son todos los desembolsos en que incurre un productor para hacer llegar sus productos, desde la empresa Tauros hasta el lugar en que son adquiridos, constituyéndose así en un componente fundamental del costo total para la empresa y del precio que pagan los consumidores. Por tanto, el manejo y la entrega del producto es un elemento determinante de la rentabilidad, para ello se propone los siguientes objetivos.

- Análisis por clientes: observar cuánto cuesta para la empresa un cliente y determinar si es factible hacer el envío de sus productos o por el contrario ofrecer la venta en el punto de almacén o sobrecargar la factura con los costos adicionales del transporte.
- Rentabilidad en función del tamaño del pedido. Los costos que varían en proporción al número de pedidos procesados proporcionan una base lógica de aplicación para poder obtener las utilidades que genera el pedido.

3.4.4. Crecimiento

Debemos distinguir en el plan de marketing dos tipos de crecimiento:

- **Crecimiento interno**, se da cuando la empresa realiza un aumento de su dimensión por medio de inversiones en su propia estructura. Permite la adquisición de factores más recientes, personal con formación más actualizada,

novedades tecnológicas, maquinaria, diseños, etc. presenta la posibilidad de un crecimiento muy planificado, optimizando todo el proceso y de manera gradual, por tanto, permite que se vaya realizando los cambios necesarios de adaptación de la estructura organizativa a la nueva dimensión.

- **Crecimiento externo**, consiste en la ampliación de la capacidad y del volumen de operaciones por medio de la adquisición, la participación o el control de otras empresas ya existentes. Una de las ventajas es el ahorro de tiempo, es más rápido y permite aumentar la dimensión desde el mismo momento en que se cierra el negocio de integrar la nueva empresa. La cooperación de empresas son relaciones especiales entre empresas independientes que mediante acuerdos colaboran para compartir recursos e informaciones para conseguir objetivos comunes minimizando riesgos y costos.

3.4.4.1. Estrategias de Crecimiento.

Para el crecimiento interno se propone:

- Contratación de personal especializado en ventas. Hemos observado que la empresa dispone de maquinaria actualizada y suficiente, además, el almacenamiento de la empresa es el suficiente para los volúmenes actuales, así que se propone este objetivo el alcanzar mayores dimensiones sobre los pedidos y la promoción de la empresa y los puntos que aún no abarca.

Para el crecimiento externo se propone:

- La cooperación entre empresas. La compañía “Libresa” mantiene una cuota de ventas sobre el mercado inferior al de Tauros, aunar los esfuerzos de las dos serviría para acortar costos sobre las compras, en especial las de importación. Los costes arancelarios y de rapel de ventas a los que se enfrentan las dos empresas es importante, la mera cooperación puede alcanzar la unión de pedidos con el consecuente descuento por rapeles a los que están sujetas las compras. La cooperación entre empresas se puede definir como un acuerdo entre dos o más empresas independientes, que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de

incrementar sus ventajas competitivas. Las relaciones en una cooperación son más igualitarias que en una relación interna de tipo jerárquico, la búsqueda del consenso es más importante que la posición de superioridad en el mercado de cada una de las empresas. Los compromisos cubren sólo una parte del total de actividades que realizan las dos empresas, que continúan ejerciendo individualmente el resto de actividades.

3.4.5. Ventaja Competitiva

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa que le permite sostener los beneficios a largo plazo. Estos atributos pueden incluir el acceso en recursos naturales o la disposición de capital humano calificado.

Hay dos tipos de ventajas competitivas que una organización puede conseguir respecto a sus competidores: costes más bajos o diferenciación del producto. Esta última ventaja proviene de los atributos que permiten una organización superar sus competidores, como es a través de la posición en el mercado, mediante unas características particulares, o con los recursos de los que dispone

3.4.5.1. Estrategia de Ventaja Competitiva

Eficiencia de los costos de producción. El objetivo de esta estrategia es ofrecer un producto o servicio por debajo del coste global del resto de competidores dentro de la misma industria papelera. La dificultad de esta ventaja es que la empresa consiga mantener el ritmo de beneficios con el paso del tiempo.

Para ello se proponen los siguientes objetivos:

- Reducción de inventario
- Acortamiento del tiempo ocioso de la maquinaria y equipos
- Reducción del espacio utilizado

Reducción de inventario: El exceso de inventario ocupa espacio valioso, es caro de mantener y puede dañarse o transformarse en obsoleto. De manera inversa, un inventario escaso puede provocar pérdidas de venta e ineficacia en la entrega. Para ello se proponen las siguientes acciones:

- Verificación de stock, realizar una revisión del stock físico contrastando con lo observado en el sistema.
- Asegurar que todas las partidas de inventario estén incluidas en la contabilidad. El uso de varios almacenes propicia la aparición de agujeros negros de inventario.
- Eliminación de inventarios sin valor (material obsoleto, dañado, etc.)
- Equilibrar el stock excesivo. Observar las partidas que tienen un volumen excesivo y esperar a reemplazarlo cuando las ventas hayan disminuido ese volumen sobrante.
- Alternativas de stock, aquellas partidas que están estancadas porque no hay demanda y ocupan espacio o pueden caducar, realizar ofertas de venta atractivas aunque se reduzca el beneficio a 0, o no de beneficios.

Acortamiento del tiempo ocioso de la maquinaria y equipos: La inversión es considerable en maquinaria e instalaciones adecuadas. El grado de utilización de maquinaria y equipo es muy alto. Los productos son altamente estandarizados y se trabaja para stock de producto acabado. El tiempo ocioso de las máquinas implica en materia de costos un alto grado.

- Se propone la revisión de la maquinaria para hacer puestas a punto y evitar interrupciones en la cadena de producción.

Reducción del espacio utilizado: El uso excesivo de recursos produce un incremento de los costos y una reducción de los beneficios. Para ello proponemos una corrección de los espacios de manera racional:

- Acortamiento de las líneas de producción
- Reunificación de los espacios de trabajo, por ejemplo, acercar la zona administrativa, de los departamentos de ventas y compras
- Reducción del inventario

- Disminución de las necesidades de transporte

Activos intangibles: Patentes, licencias, derechos de autor son activos intangibles que dan a la empresa propietaria un estatus de monopolio sobre el servicio o el producto. Esto, a la vez, los permite seleccionar el precio, por encima del coste de equilibrio del mercado y con lo cual se genera una gran rentabilidad sobre el producto.

Para ello desarrollamos las siguientes líneas de actuación:

- Identificar aquellas marcas proveedoras que sean susceptibles de negociar una licencia geográfica para sus productos. Habrán muchas marcas que desearán posicionar sus productos en un mercado en crecimiento como el nuestro.
- Sostener a nivel gerencial un pacto de derechos de distribución sobre la zona geográfica.
- Expandir las ventas sobre ese producto a los clientes o clientes potenciales, sin descuidar a la competencia, dado que puede estar interesada en comprar así mismo el producto para el mercado

3.4.6. Posicionamiento

Cuando se buscan oportunidades de negocio hay que conocer la opinión que el público objetivo tiene de las diferentes marcas y productos que se le ofrecen. Con el estudio del posicionamiento de las marcas que se ofrecen al mercado, los responsables de marketing saben qué piensan los consumidores. Gracias a esta información, pueden decidir qué oferta de marketing se presentará al mercado, o si hay que hacer cambios sobre la oferta que hasta ahora se ha sido comercializando.

El posicionamiento, por lo tanto, lo definen los mismos consumidores cuando se forman opiniones sobre las marcas y los productos, y les atribuyen un lugar determinado en sus mentes. Pero al mismo tiempo las actuaciones de las empresas influyen en esta "posición" en que los ubican los consumidores.

La empresa “Tauros Papelería” debe diferenciar su marketing para ofrecer un valor especial y superior a los clientes potenciales. Si lo consiguen habrán obtenido una ventaja competitiva importante. Para conseguir esta diferenciación respecto de la competencia, hay que definir previamente cuál es la posición que se quiere conseguir

ante el público objetivo. De este modo se puede combinar con más eficacia el producto con el precio y el resto de instrumentos de marketing.

3.4.6.1. Estrategias de Posicionamiento.

Considerando el aumento propuesto para las ventas de un 10% en el periodo siguiente, se propone efectuar las siguientes estrategias de posicionamiento:

- A partir de los atributos del producto. Atendiendo a las necesidades del público objetivo, y a las diferencias que la empresa Tauros hayan detectado sobre los productos de la competencia, la empresa debe mantener esa diferencia que la mantiene en un posicionamiento del producto y de la marca. En este caso se resaltará alguna característica del producto, como la larga duración, un precio económico, un servicio de calidad, un diseño original, etc.
- Según los momentos o las ocasiones en que se consume un producto, se debe ofrecer como el más adecuado para un determinado uso u ocasión. Por ejemplo, las agendas anuales son compradas principalmente entre los meses de noviembre a enero de cada año, por tanto, el lanzamiento de la marca en esos meses previos al consumo concreto será importante y posicionará la empresa como líder en ese segmento.
- Destacando los tipos de personas que son los usuarios habituales. Se puede resaltar el grupo de usuarios del producto con la intención que el consumidor se identifique con sus estilos y comportamientos. Por ejemplo, la distribución de esferos con el nombre de los colegios, identificaría a su consumidor con el producto y lo posicionaría como un referente imprescindible.
- Por comparación con la competencia. Esta estrategia se puede basar en una comparación directa entre el producto de la empresa con una marca de la competencia, o por medio de una comparación genérica y más indirecta, en la cual no se citan marcas de la competencia. Por ejemplo, crear una comparación sobre un producto concreto acentuando las diferencias favorables con los de la competencia.
- Basándose en los beneficios que reporta o los problemas que soluciona. Un producto con mayor durabilidad o con mejor tecnología. También en la

entrega del producto puede estar este diferenciador, como por ejemplo, un embalaje impermeable que evita su deterioro tras la compra.

- Desmarcándose de los productos de la competencia y abriendo una nueva categoría de producto. Se ha de estar pendiente de las novedades que salen al mercado para poder hacerse con ellas y posicionarse el primero en el mercado.

- Posicionamiento en base al precio-calidad. Apoyarse en la cualidad y precio de un producto ayuda a las otras gamas de la marca a posicionarse. Es decir, escoger un producto concreto dentro de la gama ofertada y bajar el precio lo máximo sin perder la calidad. Esta estrategia favorecerá la visión de la marca sobre el cliente y favorecerá la compra inducida a otras gamas de la empresa.

- Respecto al uso. Consiste en ligar el producto a un determinado grupo consumidor. Por ejemplo, conseguir ser distribuidor de una agencia de un ministerio o de un colegio, o de un barrio. El posicionamiento de la marca ofrecería un efecto dominó sobre otros lugares paralelos profesionalmente.

- Posicionar una parte de la gama como número dos del liderazgo. Este nicho puede resultar una ventaja competitiva. Por un lado, la marca primera en su posicionamiento debe gastar muchos recursos en continuar en esa posición de liderazgo, que una segunda posición no tiene; por otro lado, una segunda posición permite colocar precios por debajo del primer competidor estableciéndose una competición entre precio y calidad.

3.4.7. Imagen Corporativa

La imagen corporativa es una construcción cultural realizada por una organización para dirigir la percepción que la sociedad tiene sobre esta. Es una “imagen” generalmente aceptada del que una compañía “significa”. La creación de esta imagen es un ejercicio en la dirección de la percepción de esta.

Gráfico 27 Logotipo de Tauros Papelería



Fuente: Tauros Papelería

La imagen corporativa define visualmente la institución y le transmite su carácter, su esencia y valores fundamentales. El logotipo es el sello de la empresa, aquello con que todo el mundo la identificará. Por eso se pueden ver logos desfasados, intrascendentes o que destacan en negativo. Cambiar un logo histórico puede generar resistencias, pero hacerlo acostumbra a tener reacciones positivas. “La identidad se construye desde la cultura organizacional a través del comportamiento, los símbolos y los mensajes comunicados, estos tres elementos constituyen la personalidad corporativa” (Fuentes, 2006, pág. 53)

3.4.7.1. Estrategia de Imagen Corporativa

El plan estratégico consiste en un programa de actuación que aspira aclarar lo que se pretende conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo.

Con la identidad corporativa se mejora la imagen hacia el exterior y también al interior, por ello se propone un plan estratégico sobre tres ejes conceptuales: comunicación, simbolismo y comportamiento:

Comunicación:

- Trazar un mapa de la organización empresarial, que señale los pasos para alcanzar la misión, visión y el objetivo. Estas declaraciones que ya existen son desconocidas para el público los empleados y los clientes. Es importante que esta imagen de los objetivos de la empresa sean compartidos para todo. Se deberá colocar un cartel en la entrada de la empresa que exponga claramente la misión y visión.

- Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados). Estos proyectos deberán ir enunciados en una página web. La empresa debe colocar sus metas, sus objetivos y los resultados que va obteniendo para que el público pueda ser partícipe y sea conocedor de la marca Tauros Papelería. Los resultados que se esperan de esta estrategia son:
 - Afirmación de la organización sobre los clientes y el público en general.
 - Orientación y recordatorio sobre el personal de los objetivos establecidos por la empresa.
 - Fomentar la vinculación entre la gerencia y los grupos de trabajo
 - Participación de las personas sobre la empresa, favoreciendo la identificación de problemas y oportunidades.

Simbolismo:

- Potenciar los elementos visuales de la empresa: logotipo en los membretes de las cartas; dibujo corporativo en los vehículos de la empresa; expedición de tarjetas para el personal comercial con la imagen corporativa.
- Uso de los colores corporativos en las instalaciones de la empresa, en el vestuario del personal, en los vehículos comerciales.
- Incorporación del logotipo en la página web y en los correos electrónicos que se expiden a nombre de la empresa.

Comportamiento:

- Conducta homogénea para el recibimiento de clientes tanto personales como telefónicos o de correo electrónico.
- Homologación del vestuario de los empleados
- Cuidar el estilo gerencial.

3.4.8. Desarrollo de Marca.

La marca es una denominación verbal, distintivo gráfico o una combinación de ambos elementos, cuyo objetivo es diferenciar a una empresa, producto o servicio del resto de la competencia en el mercado.

La empresa Tauros Papelería se ve expuesta a una gran cantidad de marcas que pertenecen a la competencia. A través de éstas se dan a conocer y establecen sus posicionamientos en el mercado. Es por esta razón, que se hace imprescindible para la empresa, la diferenciación sobre su competencia, para poder, de esta forma, generar un valor agregado que permita a la organización ser más competitiva e influir en las opciones de compra de sus clientes potenciales sobre sus productos. Para esto se ha desarrollado una propuesta de imagen nueva donde el color azul impone su fuerza, donde estudios psicológicos demuestran la relación de este color con la simpatía, la armonía y la confianza.

Gráfico 28 Propuesta de Imagen



Elaboración: Grupo de Tesis

3.4.8.1. Estrategia de Desarrollo de Marca.

A continuación se presentan una serie de estrategias para conseguir que la empresa Tauros Papelería potencie la construcción de sus marcas a través del mercado competitivo:

- **Personificación de la marca.** Se debe dar una personalidad propia y dinámica a las marcas ofertadas. Se deben aplicar características y atributos que la hagan cercana a los clientes. De esta forma se conseguirá

una personalidad diferente de la competencia y que destaque sobre ella. Para ello se imprimirá el logotipo en todos los productos donde se pueda hacer; también se aplicará el logo sobre los envoltorios y sobre los embalajes de transporte de la mercadería.

- **Elección de un buen nombre.** Proponer un nombre comercial corto que identifique la empresa sin más, tal como TAUROS. Constituirá un valioso activo para la organización, que con el logotipo quedará visualmente identificado. Es un nombre de marca identificativo, fácil de recordar, de pronunciar y de escribir. Tiene una buena impresión y evoca fuerza, firmeza y decisión.

- **Crear un logotipo que capte la atención.** El logotipo es la expresión física de la empresa que se manifiesta mediante la imagen. El logotipo expuesto anteriormente es ideal dado que es sencillo, atractivo, comprensible, memorable y consistente. Proponemos establecer el logotipo señalado y sustituir el ya existente menos adaptable y menos sustentable en el tiempo.

- **Creación de un eslogan adecuado.** El fin de esta frase es que sea contagiosa, fácil de recordar. El estado ideal sería que las personas al escuchar este eslogan pueda recordar la marca, sin necesidad de ver el logotipo o el nombre de la empresa. El eslogan es una herramienta que complementa la identidad de marca. Se debe, por tanto, crear un eslogan apropiado para la empresa Tauros Papelería.

- **Comunicación del factor diferencial.** En base a los principales atributos de la marca, se deben identificar todas aquellas particularidades o singularidades que hagan a la marca distinta de las demás. Se debe establecer una comunicación hacia el cliente con la finalidad de darlas a conocer y afianzarlas en la mente del consumidor. Para ello, se debe dar una clara y simple identificación en los envoltorios de los productos y en los embalajes.

- **Transmitir valores.** Los valores de la empresa deben estar asumidos y comprendidos por los empleados, dado que cada uno de sus miembros es un promotor de la marca importante. Los integrantes de la empresa deben vivir y convivir todos los días estos valores. Para ello se

creará un plan de comunicación interna que sea constante, informativo y bidireccional con la gerencia; que sea capaz de aglutinar ideas y de dar valor a las propuestas. La transmisión de valores, pues, no requiere un fuerte componente de adoctrinamiento (al menos visible) ni de reflexividad porque aprovecha la necesidad intrínseca e inconsciente de conformismo de todo ser social.

3.4.9. Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios.

Todas las empresas ofrecen “algo al mercado”: un bien físico, un servicio, una idea e, incluso, una persona o un lugar. Para esta oferta, denominada producto en sentido amplio, la empresa desarrolla una estrategia y políticas de marketing. Se establece un precio de venta, una comunicación dirigida principalmente a los consumidores finales y una red de distribución que permita la disposición del producto, en la forma, el lugar y la manera deseados por los clientes.

A menudo, la palabra producto hace referencia únicamente a bienes físicos o tangibles. Pero si atendemos a la definición de producto como conjunto de atributos que ofrecen beneficios a la persona que los consume, vemos que este término también es aplicable a intangibles como los servicios y las ideas. Por esta razón, en las estrategias desarrollaremos acciones que tienen que ver también con los intangibles.

3.4.9.1. Estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios.

La capacidad mostrada por los productos en la satisfacción de las diferentes necesidades y deseos de los consumidores ha traído las empresas a mostrar un interés creciente por el análisis de los diferentes componentes del producto. Estos pueden haber sido incorporados directamente en la elaboración del producto –componentes intrínsecos o ingredientes– o bien haber sido agregados posteriormente –componentes extrínsecos–. Pero, a pesar de estas diferencias, todos permiten que el producto cumpla todas sus funciones y, a la vez, favorecen la identificación y diferenciación respecto a los productos de la competencia. Por ello planteamos las siguientes innovaciones intrínsecas y extrínsecas de los productos:

- **Sobre la calidad.** La calidad del producto representa su capacidad para cumplir sus funciones. Incluye su durabilidad general, fiabilidad, precisión, su facilidad de operación y reparación, y otros

atributos de valor. Para ello, se deberá mejorar la calidad, no sólo significa la utilización de un mejor control de calidad, sino de aventajarse a los competidores ofreciendo productos que satisfagan las necesidades y las preferencias de calidad de los clientes.

- **Diseño del envase y la etiqueta.** Se deberá atender al envasado y etiquetado. Un concepto clave en la política de producto es el de la diferenciación. No todos los productos que pertenecen a la misma categoría son iguales. Es posible que proporcionen beneficios básicos muy similares, pero seguramente pueden diferir en algún aspecto formal o añadido, o bien ofrecer ciertos beneficios adicionales. El diseño de ciertos elementos del producto, como el envase y la etiqueta, pueden ser los elementos que marquen esta diferencia.

- El envase es, en primera instancia, el elemento utilizado para contener, envolver o proteger el producto.

- La función principal de la etiqueta es de carácter informativo, de tal manera que facilite datos sobre el fabricante y de las características –composición, lotes y fechas de fabricación y caducidad–, y también formas de uso y consumo del producto.

- **La marca.** Entre los diferentes elementos que utiliza la empresa para identificar, diferenciar y proteger sus productos, la marca puede ser considerado el más importante y antiguo. En una marca se pueden distinguir dos elementos fundamentales: el nombre y el logotipo. El eslogan, si hay cabida en el etiquetado también se deberá hacer uso. Por consiguiente, se tendrá que velar por que estos tres elementos estén presentes en la marca.

- **El servicio al cliente.** Cada vez más, las empresas fuerzan la investigación de estrategias competitivas capaces de incrementar el valor ofrecido. Con cuyo objeto, desarrollan acciones que buscan ofrecer al cliente mejores niveles de servicios y adaptación, precios más competitivos o la creación y la entrega de otros beneficios adicionales de naturaleza psicológica y social. Para ello se establecen dos formas de estrategias comunicativas:

- Enriquecer de una manera permanente el contenido de la oferta por medio de la entrega de un conjunto de bienes y servicios al cliente
- Desarrollar un clima de confianza y cooperación mutuas que favorezca el mantenimiento de una relación a largo plazo.

3.4.10. Crear Valor

La creación de valor se identifica con la generación de utilidad o riqueza por parte de la empresa en un ejercicio o período de tiempo. Actualmente, el fin fundamental de la mayoría de entidades se centra en la creación de valor, siendo la base de todas sus decisiones.

Las empresas tienen, por sí mismas, características que las hacen diferentes a sus competidores. Características tales como el tamaño, la gerencia, la imagen institucional, su erradicación geográfica, su organización y estructura, etc. Son elementos que diferencian unas empresas de otras, aún incluso dentro del mismo ramo. Dentro de los valores corporativos, nos referimos a características que se desarrollan como ventajas competitivas.

Gráfico 29 Tipos de valores



Elaboración: Grupo de Tesis

Los valores que se corresponden destacar deben estar referidos sobre tres tipos: sobre la empresa, sobre los integrantes de la empresa y sobre los productos que comercializa.

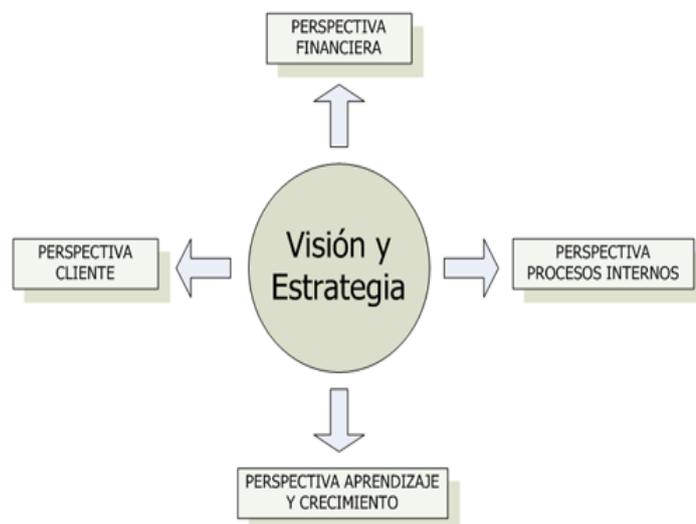
3.4.10.1. Estrategia de Crear Valor.

Es importante que los valores se correspondan con las estrategias establecidas, para ello se determinan los tipos corporativos que hay que destacar:

- **De la empresa.** Se deben destacar valores tales como: transparencia, solidez, liquidez, liderazgo en el mercado.
- **De sus empleados.** Se refieren a normas de conducta y maneras de actuación de los integrantes de la empresa. Se deben destacar: confidencialidad, lealtad, trabajo en equipo, la honestidad y la responsabilidad.
- **Del producto.** Se refiere a características intrínsecamente relacionadas con los productos. Se deberán destacar valores como: la marca, la tecnología empleada, la calidad, la oportunidad, el precio, el cumplimiento, los procesos certificados, el excelente servicio posventa, el respeto al medio ambiente, etc.

3.5. Aplicación del Balance Scorecard

Gráfico 30 Balance Scorecard



Fuente: <http://victorpascualh.blogspot.com/2011/05/balanced-scorecard.html>

Perspectiva Financiera: Dentro de esta perspectiva utilizaremos indicadores financieros que permitan a Tauros Papelería cumplir con las propuestas estratégicas planteadas.

Perspectiva del Cliente: Se enfoca en la satisfacción del cliente para el logro de la rentabilidad. Permittiéndonos conocer lo que el cliente espera de nuestros productos y servicios para la toma de decisiones.

Como programa de acción se generaran formularios de autoevaluación para poder tener un promedio de satisfacción en una escala del 1 al 10, lo que nos permitirá conocer si las expectativas del cliente se han alcanzado o superando; existen varios beneficios al tener clientes satisfechos como:

- El regreso del cliente satisfecho.
- Un cliente satisfecho comunica a otros su experiencia, lo que nos da nuevos clientes.
- Se olvidara de la competencia y tendremos un cliente fiel.

Perspectiva Interna: Está compuesta de objetivos e indicadores relacionados a los procesos de la empresa, puesto que de estos depende el cumplimiento de las expectativas de clientes internos y externos, buscando mejorar en procesos claves.

Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico: Asegura la eficiencia de los procesos por medio del desarrollo del personal e innovación tecnológica.

Realizando capacitaciones adecuadas dependiente el área de trabajo, por lo que la prioridad estaría en la actualización en el manejo del nuevo software de facturación para la persona encargada de esta función, organizar a los vendedores con la ayuda de la tecnología para coordinar las rutas semanales para las visitas a sus clientes y el envío instantáneo de sus pedidos mediante nuevos sistemas de comunicación.

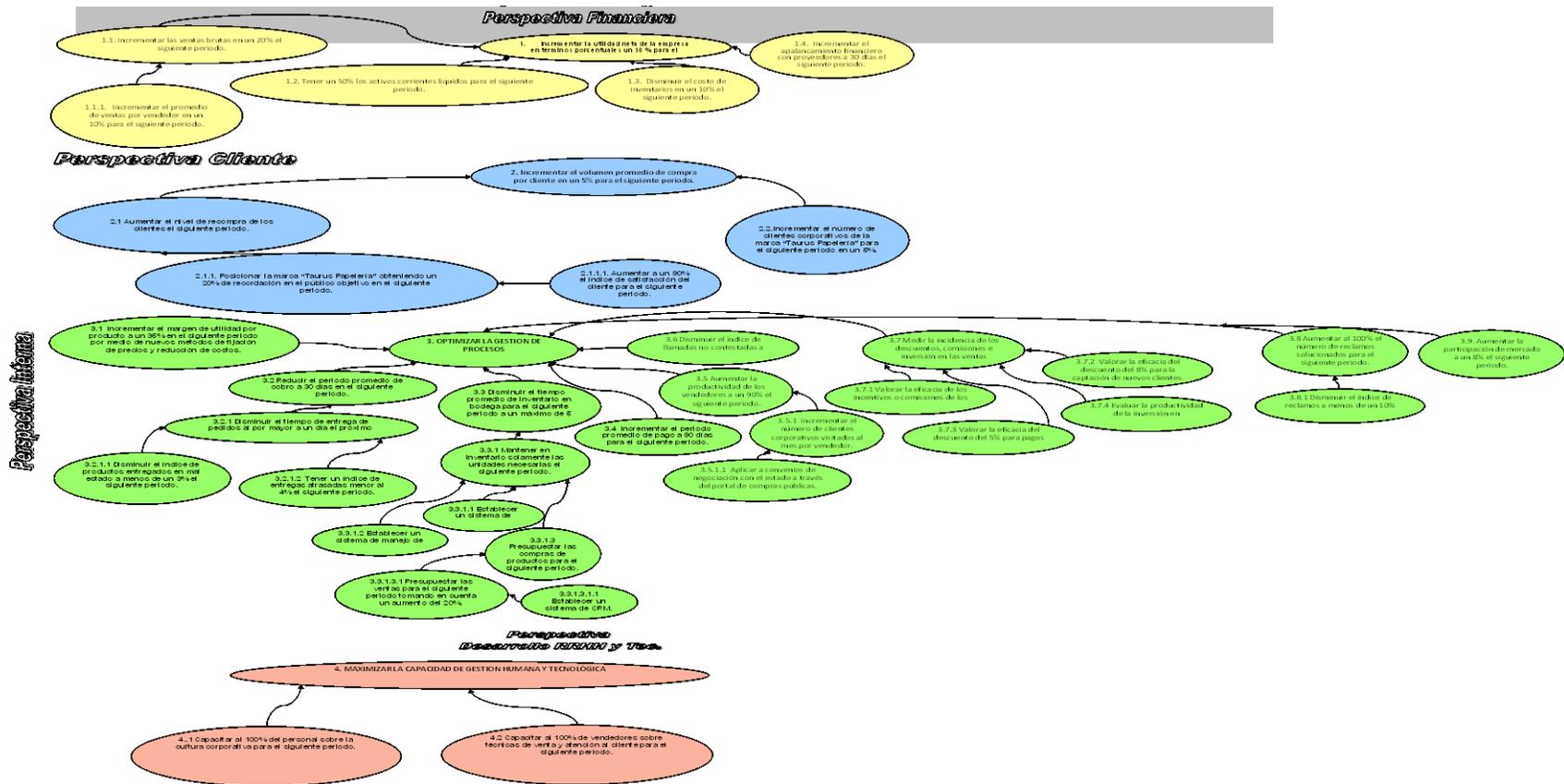
3.5.1. Objetivos estratégicos

Tabla 24 Objetivos Estratégicos

| TEMA / OBJETIVO ESTRATÉGICO | PERSPECTIVA | | | | |
|--|-------------|----------|----------|-----------------|-------|
| | FINANCIERA | CLIENTES | PROCESOS | RECURSO HUMANOS | |
| 1. Incrementar la utilidad neta de la empresa en términos porcentuales un 10 % para el siguiente periodo. | x | | | | |
| 5. Incrementar las ventas brutas en un 20% el siguiente periodo. | x | | | | |
| 7. Tener un 50% los activos corrientes líquidos para el siguiente periodo. | x | | | | |
| 8. Incrementar el promedio de ventas por vendedor en un 10% para el siguiente periodo. | x | | | | |
| 13. Disminuir el costo de inventarios en un 10% el siguiente periodo. | x | | | | |
| 22. Incrementar el apalancamiento financiero con proveedores a 30 días el siguiente periodo. | x | | | | |
| 2. Posicionar la marca "Taurus Papelería" obteniendo un 20% de recordación en el público objetivo en el siguiente periodo. | | x | | | |
| 3. Incrementar el volumen promedio de compra por cliente en un 5% para el siguiente periodo. | | x | | | |
| 18. Aumentar el nivel de recompra de los clientes el siguiente periodo. | | x | | | |
| 20. Incrementar el número de clientes corporativos de la marca "Taurus Papelería" para el siguiente periodo en un 5%. | | x | | | |
| 27. Aumentar a un 90% el índice de satisfacción del cliente para el siguiente periodo. | | x | | | |
| 4. Incrementar el margen de utilidad por producto a un 35% en el siguiente periodo por medio de nuevos métodos de fijación de precios y reducción de costos. | | | x | | |
| 6. Reducir el periodo promedio de cobro a 30 días en el siguiente periodo. | | | x | | |
| 9. Disminuir el tiempo de entrega de pedidos al por mayor a un día el próximo periodo. | | | x | | |
| 10. Tener un índice de entregas atrasadas menor al 4% el siguiente periodo. | | | x | | |
| 14. Mantener en inventario solamente las unidades necesarias el siguiente periodo. | | | x | | |
| 15. Disminuir el tiempo promedio de inventario en bodega para el siguiente periodo a un máximo de 5 días. | | | x | | |
| 16. Presupuestar las compras de productos para el siguiente periodo. | | | x | | |
| 17. Presupuestar las ventas para el siguiente periodo tomando en cuenta un aumento del 20%. | | | x | | |
| 19. Establecer un sistema de CRM. | | | x | | |
| 21. Incrementar el periodo promedio de pago a 90 días para el siguiente periodo. | | | x | | |
| 23. Disminuir el índice de productos entregados en mal estado a menos de un 3% el siguiente periodo. | | | x | | |
| 24. Incrementar el número de clientes corporativos visitados al mes por vendedor. | | | x | | |
| 25. Aumentar la productividad de los vendedores a un 90% el siguiente periodo. | | | x | | |
| 26. Disminuir el índice de llamadas no contestadas a menos de un 15%. | | | x | | |
| 28. Establecer un sistema de manejo de inventarios. | | | x | | |
| 29. Establecer un sistema de facturación. | | | x | | |
| 30. Aplicar a convenios de negociación con el estado a través del portal de compras públicas. | | | x | | |
| 31. Disminuir el índice de reclamos a menos de un 10% el siguiente periodo. | | | x | | |
| 32. Aumentar al 100% el número de reclamos solucionados para el siguiente periodo. | | | x | | |
| 38. Medir la incidencia de los descuentos, comisiones e inversión en las ventas | | | x | | |
| 33. Valorar la eficacia de los incentivos o comisiones de los vendedores. | | | x | | |
| 34. Valorar la eficacia del descuento del 8% para la captación de nuevos clientes. | | | x | | |
| 35. Valorar la eficacia del descuento del 5% para pagos en efectivo. | | | x | | |
| 36. Aumentar la participación de mercado a un 8% el siguiente periodo. | | | x | | |
| 37. Evaluar la productividad de la inversión en infraestructura. | | | x | | |
| 11. Capacitar al 100% del personal sobre la cultura corporativa para el siguiente periodo. | | | | x | |
| 12. Capacitar al 100% de vendedores sobre técnicas de venta y atención al cliente para el siguiente periodo. | | | | x | |

3.5.2. Mapa Estratégico

Gráfico 31 Mapa Estratégico



3.5.3. Catálogo de Objetivo

Tabla 25 Catálogo de Objetivos

| CATÁLOGO DE OBJETIVOS | | | | | | |
|--|--|--|---------|---------------|----------------|------|
| CATÁLOGO DE OBJETIVOS: PERSPECTIVA FINANCIERA | | | | | | |
| COD | OBJETIVOS | INDICADOR | SIGNO | CÁLCULO | | PESO |
| | | | | MISMO PERIODO | ENTRE PERIODOS | |
| 1. | INCREMENTAR UTILIDADES NETAS DE LA EMPRESA EN 10% | (utilidad neta periodo actual-utilidad neta periodo anterior)/ utilidad neta periodo anterior | (+) | | X | 100 |
| 1.1 | Incrementar las ventas brutas en un 20% | (ventas periodo actual-ventas periodo anterior)/ventas periodo anterior | (+) | | X | 50 |
| 1.1.1 | Incrementar el número de clientes corporativos visitados al mes por vendedor. | clientes visitados periodo actual-clientes visitados periodo anterior | | | X | 20 |
| 1.1.2 | Incrementar el promedio de ventas por vendedor | (promedio de ventas periodo actual-promedio ventas periodoanterior)/ promedio de ventas periodo anterior | (+) | | X | 20 |
| 1.1.3 | Personal capacitado en area de ventas | vendedores capacitados/ total de vendedores | (+) | X | | 20 |
| 1.1.4 | Personal motivado que pueda trabajar en el area de ventas | | (+) | X | | 20 |
| 1.1.5 | Aplicar a convenios de negociación con el estado (compras públicas) | | | X | | 20 |
| 1.2 | Disminuir el costo de inventarios en un 10% | (costo inventarios periodo actual - costo inventarios periodo anterior)/ costo inventario periodo anterior | (-) | | X | 30 |
| 1.2.1 | Aumentar el porcentaje de ventas de los productos por cliente | (promedio de compra actual -promediode compra anterior)/promedio de compra anterior | (+) | | X | 70 |
| 1.2.2 | Aumentar la rotación de productos | rotacion en días de inventario | (+) | | X | 30 |
| 1.3 | Contar con activos corrientes líquidos dentro de la empresa | efectivo+bancos/activo corriente | (+) | | X | 20 |
| 1.3.1 | Incrementar el apalancamiento financiero con proveedores. | periodo promedio de pago- (rotación en días de inventarios+periodo promedio de cobro) | (+) | | X | 100 |
| CATÁLOGO DE OBJETIVOS: PERSPECTIVA DE CLIENTE | | | | | | |
| COD | OBJETIVOS | INDICADOR | (+) (-) | CÁLCULO | | PESO |
| | | | | MISMO PERIODO | ENTRE PERIODOS | |
| 1. | Incrementar el volumen promedio de compra por cliente en un 5% para el siguiente periodo. | (promedio de compra actual -promediode compra anterior)/promedio de compra anterior | (+) | | X | 100 |
| 1.1 | Aumentar el nivel de recompra de los clientes el siguiente periodo. | numero de compras periodo actual - numero de compras periodo anterior | (+) | | X | 55 |
| 1.1.1 | Aumentar el numero de cliente. | clientes actuales- clientes anteriores | (+) | | X | 60 |
| 1.1.2 | Satisfacer demandas descuidadas | | (+) | X | | 40 |
| 1.1.2.1 | Constantes investigaciones a la demanda de productos. | | (+) | X | | 75 |
| 1.1.2.2 | Disminuir el índice de productos entregados en mal estado | productos entregados en mal estado/total de productos entregados | | | X | 25 |
| 1.2 | Aumentar la satisfacción del cliente para el siguiente periodo. | índice de satisfacción | (+) | | X | 30 |
| 1.2.1 | Cubrir las quejas y sugerencias por parte de los cliente | quejas solucionadas/total de quejas | (+) | | X | 30 |
| 1.2.2 | Tener constante relacion con los clientes mas importantes | numero de visitas por vendedor | (+) | X | | 20 |
| 1.2.3 | Crear relaciones a largo plazo | | (+) | | X | 50 |
| 1.2.3.1 | Aumentar al 100% el número de reclamos solucionados para el siguiente periodo. | quejas solucionadas/total de quejas | | | X | 45 |
| 1.2.3.2 | Disminuir el índice de llamadas no contestadas a menos de un 15%. | llamadas no contestadas/ total de llamadas | | | X | 15 |
| 1.2.3.3 | Establecer un sistema de CRM. | | | X | | 40 |
| 1.3 | Identificación de la imagen corporativa | índice de reconocimiento | (+) | X | | 15 |
| 1.3.1 | Posicionar la marca de la empresa | índice de posicionamiento | (+) | | X | 65 |
| 1.3.2 | Aumentar en nivel de recordación de la marca | índice de posicionamiento | (+) | | X | 35 |
| CATÁLOGO DE OBJETIVOS: PERSPECTIVA DE PROCESOS | | | | | | |
| COD | OBJETIVOS | INDICADOR | (+) (-) | CÁLCULO | | PESO |
| | | | | MISMO PERIODO | ENTRE PERIODOS | |
| 1. | OPTIMIZAR LA GESTION DE PROCESOS | | (-) | | X | 100 |
| 1.1 | Reducir el periodo promedio de cobro | periodo promedio de cobro | (-) | X | | 40 |
| 1.1.1 | Disminuir el tiempo de entrega de pedidos al por mayor | dias entre el pedido y la entrega | (-) | X | | 50 |
| 1.1.2 | Disminuir el índice de entregas atrasadas | entregas atrasadas/entregas totales | (-) | X | | 50 |
| 1.2 | Disminuir el tiempo promedio de inventario en bodega | rotacion en días de inventario | (-) | | X | 30 |
| 1.2.1 | Presupuestar las compras y ventas de productos para el siguiente periodo. | | (+) | | X | 60 |
| 1.2.2 | Mantener unidades necesarias en inventario | presupuesto de ventas y compras | (-) | | X | 40 |
| 1.2.2.1 | Establecer un sistema de manejo de inventarios. | | (+) | X | | 100 |
| 1.3 | Medir la incidencia de los descuentos, comisiones e inversion en las ventas | | (+) | | X | 30 |
| 1.3.1 | Calificar la eficacia de los incentivos o comisiones de los vendedores. | incremento porcentual comision comparado con incremento porcentual en las ventas | (+) | | X | 20 |
| 1.3.2 | Valorar la eficacia del descuento del 8% para la captación de nuevos clientes. | incremento porcentual del descuento comprado con elincremento porcentual del numero nuevos de clientes | (+) | | X | 20 |
| 1.3.3 | Valorar la eficacia del descuento del 5% para pagos en efectivo. | incremento porcentual del descuento comparado con incremento porcentual de pagos en efectivo | (+) | | X | 20 |
| 1.3.4 | Aumentar la participación de mercado a un 8% el siguiente periodo. | índice de participacion del mercado | (+) | | X | 10 |
| 1.3.5 | Incrementar el margen de utilidad por producto | (utilidad por producto nueva - utilidad por producto anterior)/ utilidad por producto anterior. | (+) | | X | 15 |
| 1.3.5 | Evaluar la productividad de la inversión en infraestructura. | infraestructuracomparado con incremento porcentual de ventas | (+) | | X | 15 |
| CATÁLOGO DE OBJETIVOS: PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS | | | | | | |
| COD | OBJETIVOS | INDICADOR | SIGNO | CÁLCULO | | PESO |
| | | | | MISMO PERIODO | ENTRE PERIODOS | |
| 1. | MAXIMIZAR LA CAPACIDAD DE GESTION HUMANA Y TECNOLÓGICA | | (+) | | X | 100 |
| 1.1 | Capacitar al personal sobre la cultura corporativa | personal capacitado/total de personal | (+) | X | | 50 |
| 1.1.1 | Dar a conocer al empleado el objetivo principal de la empresa | | (+) | X | | 50 |
| 1.1.2 | Hacer al empleado parte importante de la empresa | | (+) | X | | 30 |
| 1.1.3 | Pedir a los empleados que aporten con ideas para el desarrollo de la empresa | | (+) | | X | 20 |
| 1.2 | Dar reconocimientos por ventas realizadas | incremento porcentual comision comparado con incremento porcentual en las ventas | (+) | X | | 50 |
| 1.2.1 | Fomentar al desarrollo del empleado dentro de la empresa | | | | X | 60 |
| 1.2.2 | Dar capacitaciones a los vendedores sobre atención al cliente | vendedores capacitados/total vendedores | | X | | 20 |
| 1.2.3 | Dar capacitaciones a los vendedores sobre técnicas de venta | vendedores capacitados/total vendedores | | X | | 20 |

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Al concluir el proyecto de elaboración de Plan de Marketing de Tauros Papelería para desarrollar estrategias que permitan una mayor participación en el mercado y desarrollo empresarial en la ciudad de Cuenca, hemos podido establecer las diferentes conclusiones basándonos en los objetivos planteados al inicio de la tesis.

Con la información recaudada en fuentes de información para “Tauros” se establece que es un negocio rentable; sin embargo por la falta de control dentro de la empresa las ganancias que debería tener se han visto reducidas al no contar con un control adecuado de los insumos y costos de almacenamiento

La investigación para la empresa se realizó a 180 clientes en un sondeo no probabilístico por conveniencia, realizando encuestas a todos los clientes de la empresa para obtener mejores resultados e información confiable, de acuerdo al nivel de satisfacción que tienen los clientes sobre el servicio brindado por la empresa.

Podemos observar que los clientes tienen un grado de complacencia de 45,60% (Buena), lo que nos da una clara visión de los aspectos en los que la empresa debe mejorar, esto abarca la forma en la que la empresa responde a la solicitud de productos en donde tenemos un 33,3% (Demorada), esto se da por la falta de organización y sistemas de despacho de la mercadería, lo que se refleja en la calificación de 52,2% (Regular) en cuanto a tiempos de entrega de los productos.

Al analizar el tiempo de entrega de los productos con su propietaria, está claro que el principal problema es la falta de un sistema de facturación que permita realizar el trabajo de manera más eficiente en tiempos más cortos con la seguridad de que los precios sean los correctos.

Debido a los precios competitivos del mercado, constantemente la empresa analiza a su competencia lo que le da una ventaja ante sus clientes que prefieren los productos por precio, la variedad de marcas, descuentos y promociones que se brinda a los clientes para que prefieran el servicio y los productos de Tauros Papelería.

Una estrategia clave que se seguirá manejando es la venta de productos de temporadas anteriores a menor costo lo que motiva a los clientes a realizar más compras por las promociones y descuentos de estos productos ayudando a la empresa a despachar mercadería que se encuentra almacenada por mucho tiempo en la bodega y genera costos.

Para lograr un reconocimiento de marca para la empresa se ha realizado una reestructuración del logo cambiando sus colores y la forma del diseño con la finalidad de que sea representativo y que al momento que los clientes miren el logo reconozca que se trata de la empresa “Tauros Papelería”.

La empresa no cuenta con un posicionamiento muy favorable, tomando en cuenta la cantidad de competencia que existe con empresas que tienen las mismas marcas y se manejan en algunos productos con los mismos proveedores.

Para esto se propone valernos de lo que en la actualidad se maneja por un alto porcentaje de la población, las redes sociales, esto permitirá a la empresa darse a conocer con su nuevo logotipo, colocar horarios de atención, dirección, teléfonos, fotografías de los productos, promociones, descuentos e información que logre que el nombre de la empresa esté presente en el mercado y lo más importante se incrementen las ventas que se mantienen en un promedio de \$160.000 anuales para cumplir con los objetivos estratégicos planteados.

Otros de los puntos claves que se analizó para mejorar el desempeño de la empresa es la forma de trabajo de sus empleados y que tan motivados se encuentra dentro del negocio; lo que se ha rescatado es que el trato que reciben por parte de la propietaria es adecuado y se sienten bien en su puesto de trabajo, cabe indicar que como es un negocio pequeño las personas que trabajan en la empresa son pocas y son familiares de la dueña de la compañía.

Con relación al nivel de competencia que tiene la empresa y al realizar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA) tanto de la empresa como de la competencia más fuerte se ha considerado que al realizar las estrategias podemos minimizar nuestras debilidades y maximizarlas para convertirla en una fortaleza y así incrementar nuestros niveles de venta.

Con la realización del FODA se logró plantear estrategias que brinden a “Tauros Papelería” la fidelización de los clientes, mediante acuerdos con proveedores por montos de compra, buscar mercado en otras ciudades como son Loja, Machala en donde los vendedores de la empresa se han manejado en años anteriores, establecer parámetros de venta que aseguren el cobro de las facturas y lograr acuerdos con centros educativos de la ciudad donde la utilidad es superior al 20%.

“Tauros Papelería” es una empresa con visión que cuenta con el respaldo de personas comprometidas con el desarrollo de la empresa y que están dispuestas a realizar las modificaciones necesarios para alcanzar sus propósitos; adaptándose a los constantes cambios que presenta el entorno y brindando siempre la mejor atención al cliente.

Desde el momento que su propietario inicio con el negocio hace ya ocho años supo que estaba formando un negocio rentable capaz de establecerse en el mercado y con expectativas de crecimiento por su trabajo y esfuerzo constante.

4.2. Recomendaciones

Reinvertir en recursos para la ejecución de los proyectos que se están presentando para desarrollo de la empresa.

Dar a conocer al negocio por medio de publicidad, para que los consumidores tengan presente a la empresa al momento de adquirir los productos que ofrece.

Establecer alianzas con diferentes instituciones educativas y con empresas para que las comprar de los útiles escolares y de oficina se realicen en “Tauros Papelería”.

Implementar un sistema de facturación que permita mejorar tiempos de entrega de los pedidos y emita reportes para el conocimiento de ventas, compras, productos disponibles, entre otros.

Realizar un inventario al cierre del año 2015 para poder conocer la cantidad de productos en ítems y dinero con el que se cuenta en bodegas para empezar la implementación del plan estratégico para el año 2016.

Instaurar formas de pago con los clientes estableciendo fechas en las cuales serán cancelados los valores para asegurar el cobro de facturas, creando políticas de cobro con sanciones por no cumplir con fechas establecidas.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Ávila, Fernando. *COMO SE ESCRIBE*. Bogotá. Editorial Norma 2003.

Borello, Antonio. *EL PLAN DE NEGOCIOS*. 1era edición. Bogotá; Colombia, 2000.

Hernández, Cesáreo; Olmo, Ricardo; García, Jesús. *EL PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO*. Barcelona: Gestión 2000.

Stapleton, John. *CÓMO PREPARAR UN PLAN DE MARKETING*. Madrid; Barcelona; Bilbao. Ediciones Deusto.

PÁGINAS WEB

Amorós, E. (2008). *Comportamiento del consumidor: una visión del norte de Perú*. Recuperado el 5 de Junio de 2014, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/419/Roles%20que%20intervienen%20en%20la%20Compra.htm>

Andrade, S. (2005). *Estrategia y gestión*. Recuperado el 12 de Mayo de 2014, de facruz.files.wordpress.com/2008/06/analisis-estrategico-matriz-bcg.pdf: <http://facruz.files.wordpress.com/2008/06/analisis-estrategico-matriz-bcg.pdf>

Bic Galicia. (2011). *Cómo elaborar un Plan de Marketing*. Recuperado el 6 de Junio de 2014, de [ttp://www.bicgalicia.es](http://www.bicgalicia.es): http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/2ElaborarPlanMarketing_C.pdf

Cabanelas, P., Trinidad, A., & Lorenzo, J. (2009). *Bases, impulsores y sustentadores de las empresas de alta rentabilidad*. Recuperado el 12 de Junio de 2014, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-BasesImpulsoresYSustentadoresDeLasEmpresasDeAltaRe-2733595.pdf>

Canta, A. (2014). *Comercio Internacional en el siglo XXI*. Buenos Aires: Dunken.

Cao, J. (2009). *Estableciendo el rumbo de una SGSI*. Recuperado el 10 de Junio de 2014, de [inteco.es: http://www.inteco.es/blogs/post/Empresas/BlogSeguridad/Articulo_y_comentarios/Estableciendo_el_rumbo_de_un_SGSI](http://www.inteco.es/blogs/post/Empresas/BlogSeguridad/Articulo_y_comentarios/Estableciendo_el_rumbo_de_un_SGSI)

Catarina. (2005). *Capítulo 2: Promoción y publicidad*. Recuperado el 6 de Junio de 2014, de [catarina.udlap.mx: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/estrada_m_ea/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/estrada_m_ea/capitulo2.pdf)

Cuervo, A. (1997). *Crecimiento y formas de desarrollo de la empresa*. Recuperado el 13 de Junio de 2014, de [ujaen.es: http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-4.pdf](http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-4.pdf)

Curatolo, M. (6 de Abril de 2012). *La mejora del desempeño en la organización vía la Gestión de los Procesos de Negocio*. Recuperado el 14 de Junio de 2014, de <http://www.liderazgoyempresa.com/estrategias/la-mejora-del-desempeno-en-la-organizacion-via-la-gestion-de-los-procesos-de-negocio>

Definición.de. (2008). *Definición de producto*. Recuperado el 3 de Junio de 2014, de [definicion.de: http://definicion.de/producto/](http://definicion.de/producto/)

Duarte, C. (9 de Abril de 2012). *Gestión estratégica*. Recuperado el 16 de Junio de 2014, de [gerencie.com: http://www.gerencie.com/la-imagen-corporativa.html](http://www.gerencie.com/la-imagen-corporativa.html)

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Granica.

González, M. (2011). *Creación y diseño de nuevos productos*. Recuperado el 18 de Junio de 2014, de [monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos30/nuevos-productos/nuevos-productos.shtml](http://www.monografias.com/trabajos30/nuevos-productos/nuevos-productos.shtml)

Helguero, C. (2007). *Análisis de rentabilidad de un distribuidor de telefonía celular*. Recuperado el 11 de Junio de 2014, de cib.espol.edu.ec: http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-36455.pdf

Herazo, L. (2008). *Estrategias aplicadas en el ciclo de vida del producto en mercadeo agroindustrial*. Recuperado el 4 de Junio de 2014, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/ciclo-vida-producto-mercadeo-agroindustrial/ciclo-vida-producto-mercadeo-agroindustrial.pdf>

Instituto Politécnico Nacional. (2002). *Metodología para el análisis FODA*. Recuperado el 1 de Junio de 2014, de uventas.com: http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Dirección de Marketing* (Duodécima ed.). México: Pearson.

Lom, H. (2008). *Desarrollo de marcas: ¿Cómo utilizar la propiedad intelectual para aportar valor a su empresa?* Recuperado el 17 de Junio de 2014, de wipo.int: <http://www.wipo.int/sme/es/documents/branding.htm>

López, J. (2009). *Participación de mercado*. Recuperado el 7 de Junio de 2014, de scribd.com: <http://es.scribd.com/doc/174913285/Participacion-de-Mercado>

López, J., & Naranjo, R. (2013). *Plan de negocios para la empresa "Autos Juan Serrano"*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de dspace.uazuay.edu.ec: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/487/1/09411.pdf>

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. México: PEARSON educación.

Martínez, F., & Maraver, G. (2009). *Distribución comercial*. México: Delta publicaciones.

Miranda, F. (2000). *La gestión del proceso de diseño y desarrollo del producto*. Recuperado el 17 de Junio de 2014, de ciberconta.unizar.es: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/desapro/100.HTM>

Moraño, X. (4 de Octubre de 2010). *Estrategias de Posicionamiento*. Recuperado el 16 de Junio de 2014, de marketingyconsumo.com: <http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

Muñiz, R. (2011). *Elementos de la comunicación comercial aplicada*. Recuperado el 4 de Junio de 2014, de [marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com): <http://www.marketing-xxi.com/elementos-de-la-comunicacion-comercial-aplicada-98.htm>

Neciosup, A. (2009). *Objetivos y cómo implementar el análisis FODA*. Recuperado el 7 de Mayo de 2014, de dirfor2metic.wikispaces.com: <http://dirfor2metic.wikispaces.com/file/view/3462515-Analisis-FODA.pdf>

Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *El precio: tipos y estrategias de fijación*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de api.eoi.es: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:45110/componente45108.pdf

Ponce, H. (Septiembre de 2006). *Contribuciones a la economía*. Recuperado el 6 de Mayo de 2014, de edu.jccm.es: http://edu.jccm.es/cp/sanisidroalberche/attachments/066_FODA.pdf

Rojas, J. (Febrero de 2013). *Productos de valor agregado*. Recuperado el 25 de Mayo de 2014, de www.usapeec.org.mx: http://www.usapeec.org.mx/publicaciones/presentaciones/pdf/oportunidades_de_mercado_para_el_valor_agregado_febrero_2013.pdf

Santesmases. (3 de Junio de 2009). *La segmentación de mercados*. Recuperado el 10 de Mayo de 2014, de [uv.es](http://www.uv.es): http://www.uv.es/~frasquem/dci/DirCom1TEMA_8.pdf

Soyentrepreneur. (21 de Febrero de 2012). *Cómo crear valor en tu empresa*. Recuperado el 20 de Junio de 2014, de [soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com): <http://www.soyentrepreneur.com/como-crear-valor-en-tu-empresa.html>

Stanton, W., Walker, B., & Etzel, M. (2007). *Posicionamiento*. México: McGraw Hill. Obtenido de

http://www.deimon.com.ar/pdf/posicionamiento_de_mercado/posicionamiento_de_mercado_definicion.pdf

Thompson, & Strickland. (1985). *El proceso de dirección estratégica*. Recuperado el 5 de Mayo de 2014, de [agro.unc.edu.ar: http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFODA.pdf](http://www.agro.unc.edu.ar/~paginafacu/Catedras/Agroneg/Filminas/ProcDirecEstrateFODA.pdf)

Thompson, A. (1998). *Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas*. México: McGraw Hill.

Thompson, I. (Abril de 2007). *Definición de distribución*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de [promonegocios.net: http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html](http://www.promonegocios.net/distribucion/definicion-distribucion.html)

Thomson, I. (Julio de 2006). *Definición de venta*. Recuperado el 8 de Junio de 2014, de [promonegocios.net: http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm)

Torres, J., & Córdova, J. (1993). *Técnicas del Marketing*. Madrid: Ediciones Deusto.

Trespalacios, J., & Álvarez, B. (2006). *Estrategias de distribución comercial*. México: Thomson.

Universidad Nacional de Ingeniería. (2005). *La matriz del Boston Consulting Group*. Recuperado el 6 de Junio de 2014, de [share.pdfonline.com: http://share.pdfonline.com/ceb14328f2d745fd9c646bd07d02dfab/bcg%20\(1\).pdf](http://share.pdfonline.com/ceb14328f2d745fd9c646bd07d02dfab/bcg%20(1).pdf)

Vidal, I. (Septiembre de 2011). *El principio de valor compartido de Porter y Kramer*. Recuperado el 19 de Junio de 2014, de [grupcies.com: http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/articulo_i_edic_92.pdf](http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/articulo_i_edic_92.pdf)

Vigaray, J., & Atienzar, N. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Recuperado el 3 de Junio de 2014, de rua.ua.es: http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/20592/1/Tema1_marketing_STUD.pdf

Wikipedia. (27 de Junio de 2014). *Branding*. Recuperado el 2 de Julio de 2014, de wikipedia.org: <http://es.wikipedia.org/wiki/Branding>

Wikiversidad. (26 de Enero de 2014). *Imagen corporativa*. Recuperado el 2 de Julio de 2014, de wikiversity.org: http://es.wikiversity.org/wiki/Imagen_Corporativa

Zamora, E. (2010). *Planificación estratégica de marketing para mejorar las ventas en Comercial Zamora*. Recuperado el 8 de Junio de 2014, de repo.uta.edu.ec: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1575/128%20Ing.pdf?sequence=1>

ANEXOS

1. Modelo de Encuesta aplicada a los clientes

Encuesta de servicio de la empresa Tauros

La presente encuesta es parte de un Proyecto de Investigación Académica en la que se evalúan las actividades comerciales de servicio de la empresa. El objetivo de su aplicación es el determinar todos los procedimientos referentes a los servicios ofrecidos por Tauros Papelería en todo el proceso comercial que establece con sus clientes.

La información recogida en estas encuestas tiene fines exclusivamente académicos, y la identidad de los encuestados estará siempre protegida, por lo cual no se solicitarán datos personales.

1. ¿En el último año cuando ha solicitada mercadería a la empresa Tauros ha tenido problemas de abastecimiento?

- a. Si
- b. No
- c. No sabe

2. ¿Cómo le ha parecido la respuesta del personal de la empresa al momento de solicitar algún producto o de responder a alguna inquietud?

- a. Rápida
- b. Regular
- c. Demorada
- d. No sabe

3. ¿Qué tipo de pago prefiere usted como cliente de la empresa?

- a. Contado (Si escogió la opción “a” salte a la pregunta 6)
- b. Crédito

4. Al momento de realizar sus compras ¿Cuál es el crédito que usualmente le otorga la empresa?

- a. 15 días
- b. 1 mes
- c. 2 meses
- d. Otros
- e. No sabe

5. ¿Qué plazo le resulta más conveniente para su pago a crédito de los productos que la empresa le ofrece?

- a. 15 días
- b. 1 mes
- c. 2 meses
- d. Otros
- e. No sabe

6. ¿De qué forma prefiere realizar su pago?

- a. En efectivo
- b. Con cheque
- c. Por transferencia
- d. Por depósito
- e. Otra ¿Cuál?

7. ¿La empresa cumple con sus políticas de descuentos y promociones?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca
- d. No sabe

8. En comparación con la competencia, ¿qué opina sobre los precios de la empresa?

- a. Altos
- b. Similares
- c. Bajos
- d. No sabe

9. ¿Cómo calificaría el estado general de los productos al momento de recibirlos de la empresa?

- a. En buenas condiciones
.....
- b. Defectuosos
.....
- c. Incompletos
- d. No sabe

10. ¿Cómo valoraría el tiempo de entrega de los productos solicitados?

- a. Rápido
- b. Regular
- c. Demorado
- d. No sabe

11. ¿Cada cuánto tiempo le gustaría ser visitado por los vendedores?

- a. Una vez por semana
.....
- b. Dos veces por semana
.....
- c. Una vez por mes
.....
- d. Una vez cada tres meses
.....
- e. Otros

12. ¿Por qué medio realiza sus pedidos o solicitudes a la empresa Taurus?

- a. Teléfono convencional
.....
- b. Teléfono celular
.....
- c. Correo electrónico
.....
- d. Redes sociales
.....

13. ¿Cuál es la razón PRINCIPAL por la que compra en Tauros Papelería?(Escoger las dos respuesta más importantes)

- a. Precio
- b. Calidad

- c. Variedad
- d. Ubicación
- e. Atención
- f. Facilidad de pago

14. ¿Por qué medio llegó usted a conocer la empresa?

- a. Publicidad
- b. Recomendación
- c. Otro ¿Cuál?

15. ¿Cómo calificaría, en general, la atención brindada por el personal de la empresa durante la negociación de los pedidos?

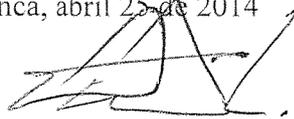
- a. Excelente
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala

DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración en sesión del 24 de abril de 2014, conoció la petición de las señoritas **MARIA JOSE CORONEL MORALES (47026)** y **MARIA BELEN JIMENEZ GUILLERMO (46260)**, que denuncian su trabajo de titulación denominado: **“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA TAURUS-PAPELERIA EN LA CIUDAD DE CUENCA”**, presentada como requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera en Marketing. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Director de dicho trabajo al economista Manuel Freire Cruz y como miembro del Tribunal Examinador a los ingenieros Marco Ríos Ponce y Gianni Salamea Alvear. De conformidad a las disposiciones reglamentarias las denunciantes deberán presentar su trabajo de graduación en un plazo no mayor a **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 24 de octubre de 2015.

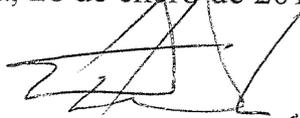
Cuenca, abril 25 de 2014



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de Ingeniería en Marketing, **CONVOCO** a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación denominado: **“PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA TAURUS-PAPELERIA EN LA CIUDAD DE CUENCA”** presentado por las estudiantes señoritas **MARIA JOSE CORONEL MORALES** y **MARIA BELEN JIMENEZ/GUILLERMO**, previa a la obtención del grado de Ingeniera en Marketing, para el día **VIERNES 31 DE ENERO DE 2014, a las 19h00**

Cuenca, 28 de enero de 2014



Dr. Romel Machado Clavijo
Secretario de la Facultad

Eco. Manuel Freire



Eco. Gianni Salamea Alvear



Ing. Marco Ríos Ponce





**ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

1.1 Nombre del estudiante: MARIA JOSE CORONEL MORALES y MARIA BELEN JIMENEZ GUILLERMO

1.1.1 Código 47026 y 46260, respectivamente

1.2 Director sugerido: Eco. Manuel Freire Cruz

1.3 Codirector (opcional): _____

1.4 Tribunal: Eco. Gianni Salamea Alvear e Ing. Marco Ríos Ponce

1.5 Título propuesto: PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA TAURUS-PAPELERIA EN LA CIUDAD DE CUENCA

1.6 Resolución:

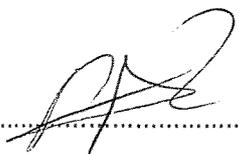
1.6.1 Aceptado sin modificaciones ✓

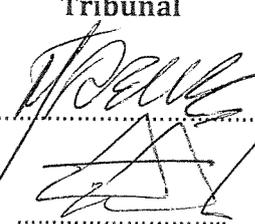
1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

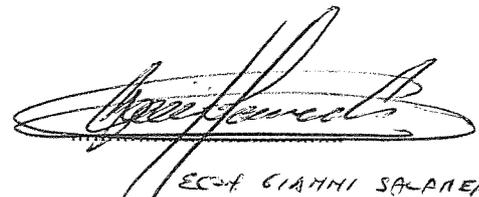
1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones (designado por la Junta Académica de entre los Miembros del Tribunal): Ing. Marco Ríos Ponce

1.6.4 No aceptado

• Justificación:


.....
MARCO ANTONIO RÍOS

Tribunal

.....
Secretario de Facultad


.....
ECO. GIANNI SALAMEA

Fecha de sustentación: 31 / ENERO / 2014

**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

1.1 Nombre del estudiante: MARIA JOSE CORONEL MORALES y MARIA BELEN JIMENEZ GUILLERMO

1.3 Director sugerido: Eco. Manuel Freire Cruz

1.3 Codirector (opcional):

1.4. Título propuesto: PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA TAURUS-PAPELERIA EN LA CIUDAD DE CUENCA

1.5 Revisores (tribunal): Eco. Gianni Salamea Alvear e Ing. Marco Ríos Ponce

1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

| | Cumple totalmente | Cumple parcialmente | No cumple | Observaciones (*) |
|--|-------------------|---------------------|-----------|-------------------|
| Línea de investigación | | | | |
| 1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada? | ✓ | | | |
| Título Propuesto | | | | |
| 2. ¿Es informativo? | | | | |
| 3. ¿Es conciso? | ✓ | | | |
| Estado del arte | | | | |
| 4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo? | ✓ | | | |
| 5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo | ✓ | | | |
| 6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes? | ✓ | | | |
| 7. ¿Utiliza citas bibliográficas? | ✓ | | | |
| Problemática y/o pregunta de investigación | | | | |
| 8. ¿Presenta una descripción precisa y clara? | ✓ | | | |
| 9. ¿Tiene relevancia profesional y social? | ✓ | | | |
| Hipótesis (opcional) | | | | |
| 10. ¿Se expresa de forma clara? | | | | |
| 11. ¿Es factible de verificación? | | | | |
| Objetivo general | | | | |
| 12. ¿Concuerda con el problema formulado? | ✓ | | | |
| 13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo? | ✓ | | | |
| Objetivos específicos | | | | |
| 14. ¿Concuerdan con el objetivo general? | ✓ | | | |
| 15. ¿Son comprobables | ✓ | | | |



| | | | | |
|---|---|---|--|--|
| cualitativa o cuantitativamente? | | | | |
| Metodología | | | | |
| 16. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados? | ✓ | | | |
| 17. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica? | ✓ | | | |
| 18. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados? | ✓ | | | |
| 19. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado? | ✓ | | | |
| Resultados esperados | | | | |
| 20. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado? | ✓ | | | |
| 21. ¿Concuerdan con los objetivos específicos? | ✓ | | | |
| 22. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados? | ✓ | | | |
| 23. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas? | ✓ | | | |
| Supuestos y riesgos | | | | |
| 24. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes? | ✓ | | | |
| 25. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados? | ✓ | | | |
| Presupuesto | | | | |
| 26. ¿El presupuesto es razonable? | ✓ | | | |
| 27. ¿Se consideran los rubros más relevantes? | ✓ | | | |
| Cronograma | | | | |
| 28. ¿Los plazos para las actividades son realistas? | | ✓ | | |
| Referencias | | | | |
| 29. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar? | ✓ | | | |
| Expresión escrita | | | | |
| 30. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible? | ✓ | | | |
| 31. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas? | | ✓ | | |



1.

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

.....

.....

.....

Cuenca 14 de Abril del 2014

Sr.

Ing. Xavier Ortega Vásquez

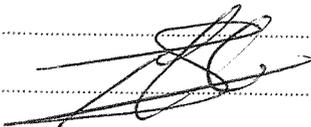
Decano de la Facultad de Administración de la Universidad del Azuay

De nuestras consideraciones

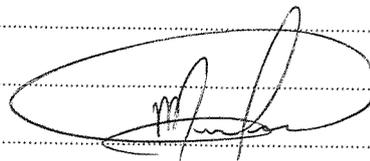
Nosotras MARÍA JOSÉ CORONEL MORALES código:47026 y MARIA BELEN JIMENEZ GUILLERMO con código: 46260 solicitamos a usted de la manera más comedida su aprobación para realizar el proyecto de graduación de "PLAN ESTRATEGICO DE MARKTING PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA TAUROS PAPELERIA EN LA CIUDAD DE CUENCA" con el fin de obtener el título de INGENIERIA EN MARKETIN

Seguras de contar con su ayuda agradecemos de antemano su gentileza

Atentamente



MARÍA JOSÉ CORONEL MORALES



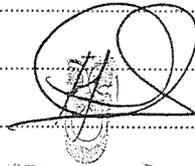
MARIA BELEN JIMENEZ GUILLERMO

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE
LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **María José Coronel Morales**, luego de cumplir con todas las asignaturas del
pensum de la Escuela de Ingeniería de Marketing y aprobar el examen de suficiencia de Inglés
el 25 de Julio de 2011, egresó de la Facultad el 20 de Julio de 2013.

Cuenca, 9 de Octubre de 2013



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

Derecho No. 44932

scv.-



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTOR ROMEL MACHADO C. SECRE-
TARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-
VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **María Belén Jiménez Guillermo**, una vez que aprobó todas las asignaturas del plan de estudios de la carrera de Ingeniería en Marketing; y luego de haber aprobado el examen de suficiencia de Inglés el 25 de Julio de 2011, egresó de la Facultad el 20 de Julio de 2013.

Cuenca, Enero 24 de 2014



UNIVERSIDAD DE
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 093589

rgp.-



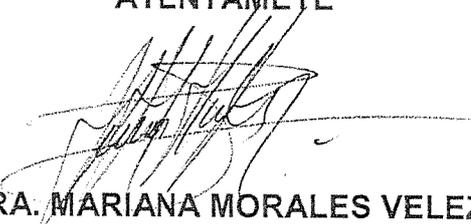
Yo, Mariana Morales Vélez en calidad de Gerente General de TAUROS PAPELERIA, a petición verbal de parte interesada.

CERTIFICO

Que las Señoritas. CORONEL MORALES MARIA JOSE y MARIA BELEN JIMENEZ GUILLERMO, se encuentra elaborando su tesis en temas relacionados con el área de Marketing.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando al portador de este certificado dar el uso que estimare conveniente.

ATENTAMENTE



SRA. MARIANA MORALES VELEZ

GERENTE GENERAL

TAUROS PAPELERIA

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN DE ESCUELA CARRERA DE INGENIERIA EN MARKETING

Oficio N° 008 – EIM – UDA
Cuenca, 28 de enero de 2014

Señor Ingeniero

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Su despacho.

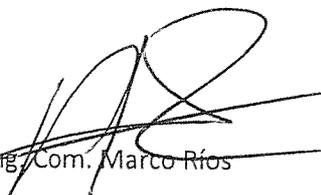
Señor Decano:

La Junta Académica de la Carrera de Ingeniería en Marketing reunida el día 28 de enero de 2014, conoció el Proyecto de Tesis titulado: **“Plan Estratégico de Marketing para mejorar el desempeño empresarial de la empresa Taurus-Papelería en la ciudad de Cuenca”**, presentado por las estudiantes María Belén Jiménez Guillermo con código 46260, y María José Coronel Morales con código 47026 de la Carrera de Ingeniería en Marketing, previo a la obtención del título de Ingeniera en Marketing.

La Junta Académica considera que el diseño de tesis presenta una estructura teórica metodológica, técnica objetiva y coherencia en su ordenamiento, sus contenidos están en concordancia con el perfil profesional establecido en los resultados de aprendizaje, y objetivos educacionales de la carrera.

Por lo expuesto y de conformidad con el Reglamento de Graduación de la Facultad, se resolvió recomendar como Director de Tesis al Econ. Manuel Freire y como miembros del Tribunal de Sustentación de Diseño al Ing. Marco Ríos y al Econ. Gianni Salamea.

Atentamente,


Ing. Com. Marco Ríos

Director de la Carrera de Ingeniería en Marketing (E)


Econ. Manuel Freire
Vocal Junta Académica


Econ. Gianni Salamea
Vocal Junta Académica



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA DE LA ADMINISTRACION

ESCUELA DE MARKETING

1. DATOS GENERALES

1.1. Nombres:

Coronel Morales María José

1.1.1. Código: 47026 Correo: majo_majito_16@hotmail.com

1.1.2. Contacto: 0984372401 / 2889265

Jiménez Guillermo María Belén

1.1.1. Código: 46260 Correo: jg.belén@hotmail.com

1.1.2. Contacto: 0998074253 / 2830097

1.2. Director Sugerido:

Eco. Manuel Freire Cruz

1.2.1. Contacto: 0987293932

Correo: mafreire@uazuay.edu.ec

1.3. Tribunal Designado:

1.4. Aprobación:

1.5. Línea de Investigación de la carrera:

| | |
|--|---------|
| 1.5.1. Económicas | 53 |
| 1.5.2. Organización y Dirección de Empresas | 5311 |
| 1.5.3. Estudio de Mercado | 5311.06 |
| 1.5.4. Análisis de las Estrategias de la Mezcla del Marketing. | |

1.6. Área de estudio:

Comprende los temas asociados a:

Marketing
Investigación de Mercados
Segmentación de Mercados
Política de Fijación de Precios
Canales de Comercialización

1.7. Título Propuesto: "Plan Estratégico de Marketing, para Mejorar el Desempeño Empresarial de la Empresa TAUROS Papelería, en la ciudad de Cuenca".

1.8. Estado del Proyecto: El presente trabajo es nuevo, puesto que la empresa Tauros papelería, a pesar de estar 5 años en el mercado, no cuenta con ningún trabajo parecido. Por la forma empírica en la que ha sido manejado, nuestra propuesta planteará estrategias de marketing innovadoras para la empresa.

2. CONTENIDO

2.1. Motivación de la Investigación: Elaborar un Plan de Marketing con estrategias y acciones, que permitan el desempeño empresarial, y la participación en el mercado.

2.2. Problemática: Papelería TAUROS en la actualidad no cuenta con un plan de Marketing, que le permita definir los objetivos comerciales a conseguir y la falta de una estructura funcional.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Además, la falta de un sistema de control de inventarios ha hecho que la empresa cuente con un nivel alto de productos en bodega que incrementan los costos indirectos de la empresa.

2.3. Preguntas de Investigación: ¿Cuál es el plan de marketing más adecuado, para mejorar el desempeño empresarial, de Tauros Papelería? ¿Cuáles son los factores claves de éxito? ¿Cuáles son las políticas y estrategias que debemos establecer dentro de la empresa para incrementar las ventas y mejorar los ingresos? ¿Cuál es la mejor estructura organizacional?

2.4. Resumen: La empresa TAUROS papelería, no cuenta con un plan de marketing, por lo que desconoce políticas, estrategias y factores claves de éxito que permitan posicionarse en el mercado.

Nuestro objetivo es optimizar las actividades dentro de la empresa y aportar destrezas para el funcionamiento adecuado de la organización, todo esto lo haremos por medio de la formulación de un plan de marketing.

Lo que buscamos es aportar a la empresa estrategias y acciones que faciliten las actividades y mejore sus posibilidades en el mercado.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:

2.5.1. Marketing: es la actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades y deseo de las personas mediante proceso de intercambio. dentro de la empresa, el marketing es el conjunto de técnicas destinadas a conocer el entorno de una empresa y a identificar las oportunidades que esta ofrece en la misma. Recuperado de ([http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_\(marketing\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_(marketing)))

2.5.2. Plan de Marketing: El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. Recuperado de (<http://educamarketing.unex.es/Docs/guias/qu%C3%ADa%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20plan%20de%20marketing.pdf>).

2.5.3. Marketing Mix: La mezcla de mercadotecnia se define como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto". (Philip Kotler y Gary Armstrong).

2.5.4. Producto: "Producto es todo aquello que la empresa o la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores". (Mg. Emigdio Alfaro).

2.5.5. Precio: "El precio es el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes o servicios". (Mg. Emigdio Alfaro)

2.5.6. Plaza: "También se le conoce con el nombre de distribución. Incluye los canales -intermediarios- que se usarán para que el producto llegue al consumidor final, que puede ser a través de mayoristas, minoristas, detallistas, agentes, distribuidores"; etc. (TivisayGalvanLafonth(2009))

2.5.7. Promoción: "El objetivo principal de la promoción es el aumento de las ventas, por medio de la comunicación, envío de información y persuasión de los stakeholders -accionistas, clientes actuales o reales y potenciales, proveedores, gobierno, sindicatos, empleados. La promoción también es un recurso útil para consolidar la imagen e identidad corporativa de la compañía". (TivisayGalvanLafonth(2009)).

2.5.8. FODA: El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Institución u Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas; que presenta la información que se ha recolectado. Se utiliza para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.(<http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>).

2.5.9. Fortalezas: "Son las características y capacidades internas de la organización que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y lo que le



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

distingue de la competencia (ventaja competitiva). La organización tiene control sobre ellas y son relevantes". (Dra. Jessie M. Orlich, MBA)

2.5.10. Oportunidades: "Son aquellos factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas. La organización no los controla y no dependen de esta, pero puede obtener ventajas de tales hechos relevantes". (Dra. Jessie M. Orlich, MBA)

2.5.11. Debilidades: "Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables". (Dra. Jessie M. Orlich, MBA)

2.5.12. Amenazas: "Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante". (Dra. Jessie M. Orlich, MBA)

2.5.13. Participación en el mercado: "La participación de mercado (SOM) se utiliza como el principal indicador del desempeño de una empresa/marca vs. su competencia. Este indicador analizado junto con la tendencia de ventas del mercado, permite a las empresas identificar si la estrategia para crecer en el mercado (ganar participación), es a través de quitarle consumidores a la competencia o de aprovechar una tendencia creciente del mercado. Visto en tendencia el SOM da indicios de posibles problemas de demanda o de oportunidades de mercado que requieren que la empresa realice ajustes a su estrategia competitiva.

La participación de mercado es sin duda el indicador de desempeño de mercadotecnia más usado, tal vez por ser relativamente fácil de comprender y de generar". (LatinPanel México)

2.5.14. Marketing como estrategia de incrementar la participación en el mercado: "El incremento de la participación de mercado constituye una propuesta costosa y arriesgada que exige algo más que un simple deseo por parte de las empresas que deseen seguirla. Una empresa debe adoptar una estrategia de incremento de la participación solo cuando las condiciones y situaciones sean las correctas". (Steven P. Schnaars)

2.5.15. Rentabilidad: "la rentabilidad mide la eficiencia general de la gerencia; demostrada a través de las utilidades obtenidas de las ventas y por el manejo adecuado de los recursos, es decir la inversión." (GULTINAN Joseph P., y Gordon W., Paul. Administración de Mercadeo. Estrategias y Programas. Editorial McGraw-Hill, México, 1984, p. 117)

2.5.16. Ventaja Competitiva: "La ventaja competitiva no existe, sino que se construye sustentándola en tres conceptos: 1.-El liderazgo en costos totales bajos 2.- La diferenciación 3.- El enfoque"(Porter)

2.5.17. Segmento de Mercado: "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing"(Philip Kotler y Gary Armstrong.)

2.5.18. Innovación: "La innovación tecnológica es el acto frecuentemente repetido de aplicar cambios técnicos nuevos a la empresa, para lograr beneficios mayores; crecimientos, sostenibilidad y competitividad". (Machado, F.)

2.5.19. Calidad: Este concepto es manejado con frecuencia en empresad de productos y servicios, pero es percibido de distintas maneras, una de ellas es "La composición total de las características de los productos y servicios de marketing; ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios es unos cumplirán las expectativas de los clientes"(Armand V. Feigenbaum)

2.5.20. Financiamiento: "La forma en la cual se financian los activos de una empresa, la estructura financiera está representada por el lado derecho del balance general, incluyendo las deudas a corto plazo y las deudas a largo plazo, así como el capital del dueño o accionistas." (Weston y Copeland, 1995)

2.5.21. Posicionamiento: "El posicionamiento consiste en diseñar la oferta de la empresa de modo que ocupe un lugar claro y apreciado en la mente de los consumidores meta" (Kotler)

2.5.22. Desarrollo de nuevos Productos: "Consiste en el desarrollo de productos originales, mejoras y modificaciones de los ya existentes y de nuevas marcas derivadas de la labor de investigación y desarrollo de una empresa" (Salas, Luis)



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.5.23. Situación Competitiva: "La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su entorno y el aspecto clave de su entorno es el sector industrial en el que compete la empresa. La estructura del sector industrial determina las reglas de juego y las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa" (Porter)

2.6. Objetivo General: "Elaborar un Plan de Marketing con estrategias y acciones que permitan la participación en el mercado, logrando mejorar el desempeño empresarial."

2.7. Objetivos Específicos:

- Analizar el estado actual de la empresa TAUROS Papelería.
- Identificar los factores claves de éxito.
- Diseñar estrategias de marketing para el posicionamiento de la empresa.

2.8. Metodología:

INVESTIGACION EXPLORATORIA

2.8.1 Investigación de Fuentes Secundarias: Son documentos con información publicada en fuentes primarias, que nos permiten obtener una síntesis de la información ya existente

2.8.1.1 Métodos cualitativos: En nuestro proyecto de investigación es importante utilizar este método, ya que nos proporcionara características específicas de investigación, como opiniones, sugerencias, dudas que pueden surgir en la investigación.

2.8.1.1.1 Entrevista no estructurada: La entrevista no estructurada deja mayor libertad a la iniciativa de la persona interrogada y del entrevistador, se trata, en general, de preguntas abiertas respondidas dentro de una conversación. (http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/101a200/ntp_107.pdf)

2.8.1.1.2 FocusGroup: "El grupo focal es una herramienta muy útil para la planificación de los programas y la evaluación de los mismos, consiste en que los

participantes puedan expresar libremente su opinión sobre diferentes aspectos de interés en un ambiente abierto para el libre intercambio de ideas". (JOSE M. HUERTA, PH.D.)

INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

2.8.2. Método cuantitativo: En nuestro proyecto de investigación utilizaremos esta técnica con el fin de obtener información numérica que permita la toma de decisiones, para la empresa.

2.8.2.1. Encuestas: la encuesta obtiene de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada.
(http://www.unavarra.es/personal/vidaldiaz/pdf/tipos_encuestas.PDF)

2.8.2.2. Análisis de Datos: en base a esto podemos tener valores realistas que permita emitir los resultados pertinentes a través de compras a proveedores y facturación de años anteriores.

2.9. Alcances y Resultados esperados:

- Elaborar un Plan de Marketing
- Elaborar un Plan Operativo para implementar

2.10. Supuestos y Riesgos:

- Que la empresa no facilite el desarrollo del trabajo.
- No brinde la información necesaria.
- Mantener a la empresa con identidad ficticia.

2.11. Presupuesto: El presupuesto para este proyecto será de 300.00 dólares los cuales estarán distribuidos en los procesos establecidos para la empresa, así como para gastos que eventualmente se puedan presentar en la elaboración del proyecto.

Recursos Humanos:

- Personal de la empresa Tauros
- Gerente Sra. Mariana Morales
- Director de Tesis



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

- Ejecutoras de Tesis

Recursos Materiales:

| Item | Descripción | Cantidad | Unidad | Valor Unitario | Precio Total |
|------|-------------------------------|----------|--------|----------------|---------------|
| 1 | Papel | 500 | Resma | 5.00 | 5.00 |
| 2 | Esferos | 2 | Unidad | 0.35 | 2.00 |
| 3 | Libros | 3 | Unidad | 35.00 | 112.00 |
| 4 | CD-s | 5 | Unidad | 0.50 | 3.00 |
| 5 | Cartucho de tinta de colores | 1 | Unidad | 35.00 | 40.00 |
| 6 | Cartucho de tinta color negro | 1 | Unidad | 30.00 | 38.00 |
| 7 | Cuaderno | 2 | Unidad | 5.00 | 10.00 |
| 8 | Internet | 150 | Horas | 0.60 | 90.00 |
| | | | | Total | 300,00 |

2.12. Esquema Tentativo:

Caratula

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen Ejecutivo

Índice General

CAPÍTULO I: LA EMPRESA: PAPELERIA TAUROS

1.1. Giro del Negocio

1.2. Reseña Histórica

1.3. Visión, Misión y Objetivos de la Empresa

1.4. Organigrama funcional de la Empresa

1.5. Categoría de Productos.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEORICOS

Marketing

2.1 Definición de Marketing.

2.2. Importancia del Marketing.

Investigación de Mercados

2.3. Definición de Investigación de Mercados

2.4. Segmentación

2.4.1. Tipos de Segmentación.

2.5. Importancia de la segmentación.

2.6. Definición de FODA.

2.6.1. Definición de Fortaleza

2.6.2. Definición de Oportunidades

2.6.3. Definición de Debilidades

2.6.4. Definición de Amenazas

2.7. Importancia del desarrollo de un FODA cruzado.

2.8. Mix de Marketing.

2.8.1. Producto.

2.8.1.1. Clasificación de producto.

2.8.1.2. Ciclo de Vida de Producto.

2.8.1.3. Matriz BCG.

2.8.1.4. Valor Agregado.

2.8.2. Precio.

2.8.2.1. Métodos para la fijación de precios.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.8.2.2. Estrategias de precios según el ciclo de vida del producto.

2.8.3. Plaza o Distribución.

2.8.3.1. Estructura de Canales de Distribución.

2.8.4. Promoción o Comunicación.

2.8.4.1. Elementos de la Comunicación de Marketing.

2.8.4.2. Roles de los Individuos en el proceso de compra.

2.8.4.3. Estrategias de Promoción.

Plan de Marketing

2.9. Definición del plan de marketing.

2.10. Objetivos del Plan de Marketing.

2.10.1. Participación de Mercado.

2.10.1.1. Estrategias de Participación de Mercado.

2.10.2. Incremento de Ventas

2.10.2.1 Estrategiasde Incremento de Ventas

2.10.3. Rentabilidad

2.10.3.1. Estrategias para incrementar la Rentabilidad.

2.10.4. Crecimiento

2.10.4.1. Estrategias de Crecimiento.

2.10.5. Ventaja Competitiva

2.10.5.1. Estrategia de Ventaja Competitiva

2.10.6 Posicionamiento

2.10.6.1. Estrategias de Posicionamiento.

2.10.7 Imagen Corporativa

2.10.7.1. Estrategia de Imagen Corporativa

2.10.8. Desarrollo de Marca.

2.10.8.1. Estrategia de Desarrollo de Marca.

2.10.9. Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios.

2.10.9.1. Estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios.

2.10.10. Crear Valor

2.10.10.1. Estrategia de Crear Valor.

CAPÍTULO III: DESARROLLO PRACTICO DEL PLAN DE MARKETING

3.1. Análisis del Mercado.

3.1.1. Segmento del mercado.

3.1.1.1. Delimitación del Área de Mercado por medio de encuestas.

3.1.1.2. Identificación y aplicación de variables de Segmentación.

3.1.1.2.1 Demográficos

3.1.1.2.2 Geográficos

3.1.1.2.3 Socioeconómicos

3.1.1.2.4 Psicológicos

3.2. Elaboración del FODA de la Empresa

3.2.1. Elaboración del FODA de la competencia más fuerte.

3.2.2. Elaboración del FODA cruzado

3.2.2.1. Creación de estrategias para maximizar las Fortalezas y Oportunidades de la empresa.

3.3. Mix Marketing

3.3.1. Producto

3.3.1.1. Elaborar un Inventario de productos.

3.3.1.2. Establecer el Ciclo de Vida de los Productos de la empresa.

3.3.1.3. Diseñar la Matriz BCG de los productos de la empresa.

3.3.1.4. Implementar Estrategias de Valor Agregado.

3.3.2. Precio

3.3.2.1 Analizar la rentabilidad de la empresa en base a la rentabilidad de la industria.

3.3.2.2. Establecer Política de Fijación de Precios, por medio de estrategias de diferenciación.

3.3.2.3. Desarrollar Estrategias de precios según el ciclo de vida del producto.

3.3.3. Plaza o Distribución.

3.3.3.1. Diagnostico de la participación de mercado actual de la empresa.

3.3.3.2. Identificación del canal de distribución para la empresa.

3.3.3.3. Ejecución de una canal de distribución en la empresa.

3.3.4. Promoción o Comunicación.

3.3.4.1. Creación tácticas basadas en estrategia de enfoque.

3.3.4.2. Establecer un posicionamiento de mercado por medio de la ubicación de los clientes.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

3.3.4.3. Desarrollo de estrategias de posicionamiento para la empresa.

3.4. Plan de Marketing

3.4.1. Participación de Mercado.

3.4.1.1. Estrategias de Participación de Mercado.

3.4.1.1.1. Análisis de la empresa en relación al sector industria.

3.4.1.1.2. Capacidad de penetración en el mercado por parte de la empresa.

3.5.1. Incremento de Ventas

3.5.1.1. Estrategias de Incremento de Ventas.

3.5.1.1.1. Buscar zonas de alto tráfico para la ubicación estratégica de la empresa.

3.5.1.1.2. Implementar la capacidad de la Gestión del talento Humano de la empresa

3.6.1. Rentabilidad

3.6.1.1. Estrategias para incrementar la Rentabilidad.

3.6.1.1.1. Establecer niveles de cobertura geográfica.

3.6.1.1.2. Reinvertir en nuevas tecnologías que mejoren la capacidad de la empresa.

3.7.1. Crecimiento

3.7.1.1. Estrategias de Crecimiento.

3.7.1.1.1. Generar habilidades de diversificación de productos.

3.7.1.1.2. Aumentar el nivel de negociación con proveedores y clientes.

3.7.1.3. Desarrollo de nuevos mercados para la empresa.

3.8.1. Ventaja Competitiva

3.8.1.1. Estrategia de Ventaja Competitiva

3.8.1.1.1. Establecer ventajas competitivas sostenibles en el tiempo mediante la eficiencia del personal.

3.8.1.1.2. Implantar estrategias de cambio a través de la innovación.

3.8.1.1.3. Enfocar el crecimiento por medio de liderazgo en costos.

3.9.1. Posicionamiento

3.9.1.1. Estrategias de Posicionamiento.

3.9.1.1.1. Habilidades para posicionar la empresa en relación a la competencia.

3.9.1.1.2. Enfoque de posicionamiento de la empresa en base a la diferenciación de productos.

3.9.1.1.3. Posicionar a la empresa por medio de la atención al cliente.

3.10.1. Imagen Corporativa

3.10.1.1. Estrategia de Imagen Corporativa

3.10.1.1.1. Mejorar la imagen corporativa que tiene la empresa.

3.10.1.1.2. Enfoque en la Reputación Corporativa

3.11.1. Desarrollo de Marca.

3.11.1.1. Estrategia de Desarrollo de Marca.

3.11.1.1.1. Mejorar la marca de la empresa nombre, logo, color etc.

3.12.1. Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios.

3.12.1.1. Estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios.

3.12.1.1.1. Extender los productos que comercializa la empresa.

3.12.1.1.2. Ofrecer nuevos servicios de la empresa.

3.13.1. Crear Valor

3.13.1.1. Estrategia de Crear Valor.

3.13.1.1.1. Como incrementar precio y mercado desde la óptica del marketing.

3.13.1.1.2. Que beneficios genera crear valor para los clientes y para la empresa.

3.13.1.1.3. Determinar el medio más eficiente de comunicar para el cliente

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA



4.1. Conclusiones

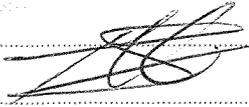
4.2. Plan Operativo de Mejora

Glosario de términos

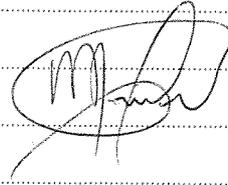
Bibliografía

Anexos

2.13. Firmas de Responsabilidad:



María José Coronel M.



María Belén Jiménez G.

2.14. Firma de Responsabilidad:



Eco. Manuel Freire Cruz.

2.15. Fecha de Entrega:

Cuenca, 14 de Abril 2014