



Facultad de Ciencia y Tecnología

Escuela de Producción y Operaciones

**Desarrollo de un plan de Marketing Estratégico para la imprenta
Gráficas RC**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

INGENIERO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Autor:

ALBERTO ALEJANDRO CONTRERAS AGUILAR

Director:

PAÚL ESTEBAN CRESPO MARTÍNEZ

CUENCA, ECUADOR

2015

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres Myriam y Omar, mi hermana, mis tíos Juan y Diego y a mi amada esposa Verónica. Quienes han sido un apoyo y motivación en todos mis años de estudio.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad del Azuay, a la escuela de Ingeniería de Producción y Operaciones y al Ingeniero Esteban Crespo por su guía y ayuda en este trabajo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1	2
MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Marketing de Servicios.....	2
1.2 Características de los Servicios.....	2
1.3 Actualización de las 4 Ps a las 11 Ps	4
1.4 ¿Qué es Servucción?.....	7
1.5 Cadena de Valor	10
1.7 7 s de Mckinsey	13
1.7 Checklist de Preguntas para Modelo 7S	15
1.8 Plan Estratégico de Marketing.....	18
1.9 Proceso de planeación estratégica.....	18
1.10 Elementos de la misión	20
1.11 Metas y objetivos funcionales	20
1.12 El plan de marketing	20
1.13 Estructura del plan de marketing	21
 CAPITULO 2.....	 26
SITUACIÓN ACTUAL IMPRENTA GRÁFICAS RC.....	26
2.1 Situación Actual Gráficas RC	26
2.2 Ubicación de la Imprenta.....	26
2.3 Marketing Mix Gráficas RC	26
2.4 Investigación de Mercado Cuencano.....	28
2.5 Análisis Servqual	37
2.6 Análisis FODA	48
2.7 Análisis Financiero	51
2.8 Análisis de Pérdidas y Ganancias (PYG) 2014	54
2.9 Benchmarking Competitivo.....	56
2.10 Análisis PEEA (Posición estratégica y Evaluación).....	57

2.11 Conclusiones:.....	59
CAPITULO 3.....	61
PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING.....	61
3.1 Determinación de objetivos	61
3.2 Elaboración de Estrategias	61
3.3 Establecimiento de Presupuestos	65
3.4 Sistemas de Control y plan de contingencias	65
3.5 Conclusiones:.....	67
CONCLUSIONES:	68
RECOMENDACIÓN:	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Características de los Servicios	3
Figura 2 4 PS Marketing	4
Figura 3 8Ps del Marketing	5
Figura 4 Modelo de Servucción	8
Figura 5 Cadena de Valor Michael Porter.....	11
Figura 6 Modelo 7S Mckinsey	14
Figura 7 7s Mckinsey Explicativo	15
Figura 8 Modelo 3s-4s	17
Figura 9 Modelo 2s-5s	17
Figura 10 Proceso de Planeación Estratégica.....	19
Figura 11 Estructura del Plan de Marketing	22
Figura 12 Respuesta Pregunta 1	29
Figura 13 Respuesta Pregunta 2	30
Figura 14 Respuesta Pregunta 3	31
Figura 15 Respuesta 4	32
Figura 16 Respuesta Pregunta 5	32
Figura 17 Respuesta Pregunta 6	33
Figura 18 Respuesta Pregunta	35
Figura 19 Respuesta Pregunta 8	36
Figura 20 Respuesta Pregunta 9	37
Figura 21 Respuesta Pregunta 1 Servqual.....	39
Figura 22 Respuesta Pregunta 2 Servqual.....	40
Figura 23 Respuesta Pregunta 3 Servqual.....	41
Figura 24 Respuesta Pregunta 4 Servqual.....	42
Figura 25 Respuesta Pregunta 5 Servqual.....	43
Figura 26 Respuesta Pregunta 6 Servqual.....	44
Figura 27 Respuesta Pregunta 7 Servqual.....	45
Figura 28 Respuesta Pregunta 8 Servqual.....	46
Figura 29 Respuesta 9 Pregunta Servqual.....	47
Figura 30 Respuesta Pregunta 9 Servqual.....	48

Figura 31 Matriz PEEA.....	57
Figura 32 Factores PEEA Gráficas RC.....	58
Figura 33 Conclusión PEEA Gráficas RC	58
Figura 34 Vector PEEA Gráficas RC.....	59
Figura 35 Facebook Gráficas RC.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Pregunta 1 Encuesta	29
Tabla 2 Pregunta 4	31
Tabla 3 Pregunta 5	32
Tabla 4 Pregunta 6	33
Tabla 5 Referencia de Precios Comparativos Imprentas Cuenca	34
Tabla 6 Respuesta Pregunta 7	34
Tabla 7 Respuesta Pregunta 8	35
Tabla 8 Respuesta Pregunta 9	36
Tabla 9 Pregunta 1 Servqual	39
Tabla 10 Respuesta Pregunta 2 Servqual	40
Tabla 11 Respuesta Pregunta 3	40
Tabla 12 Respuesta 4 Pregunta Servqual	41
Tabla 13 Respuesta Pregunta 5 Servqual	42
Tabla 14 Respuesta Pregunta 6 Servqual	43
Tabla 15 Respuesta Pregunta 7 Servqual	44
Tabla 16 Respuesta Pregunta 8 Servqual	45
Tabla 17 Respuesta Pregunta 9 Servqual	46
Tabla 18 Respuesta Pregunta 10 Servqual	47
Tabla 19 Matriz FODA	49
Tabla 20 Debilidades/Amenazas	50
Tabla 21 Fortalezas/Oportunidades	51
Tabla 22 Balance General 2014	52
Tabla 23 PyG Gráficas RC 2014	54
Tabla 24 Presupuestos Estrategias	65
Tabla 25 Control de Ventas 2015	65
Tabla 26 Control Gastos Operativos 2015	66

Development of a Strategic Marketing Plan for *Gráficas RC* Printing Company

ABSTRACT

In recent years, in the city of Cuenca, it has been observed a substantial growth in the graphic sector, which has generated greater competitiveness. For this reason, *Gráficas RC*, a printing company, has not grown significantly as the industrial sector has had; therefore, we have developed a Strategic Marketing Plan for *Gráficas RC* through offset printing field research so as to satisfy the customer's needs in a better way, and in turn be profitable and sustainable in Cuenca's market. This Strategic Marketing Plan consists of a market study, a situational analysis of the company, and an analysis of customer perception based on the SERVQUAL model. Finally, the plan objectives, strategies and methods of implementation and enforcement are proposed, with which we expect to obtain results within a year.

Keywords: Plan, Marketing, Strategic, Printing, *Gráficas RC*



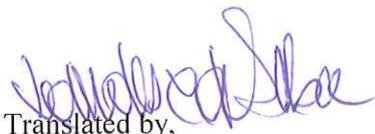
Paul Esteban Crespo Martínez
THESIS DIRECTOR



Pedro José Crespo Vintimilla
SCHOOL DIRECTOR



Alberto Alejandro Contreras Aguilar
AUTHOR



Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Desarrollo de un plan de Marketing Estratégico para la imprenta Gráficas RC

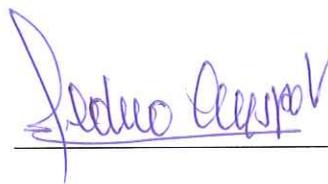
Resumen

En los últimos años, en la ciudad de Cuenca, se ha podido observar un gran crecimiento del sector gráfico, el cual ha generado mayor competitividad. Por esta razón, la imprenta Gráficas RC no ha tenido un crecimiento significativo acorde al sector de industrial; por lo tanto, a través de una investigación de campo de impresión offset, se ha elaborado un Plan de Marketing Estratégico para la Imprenta Gráficas RC con el fin de satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes; y a su vez ser rentable y sostenible en el mercado cuencano. Este Plan de Marketing Estratégico consiste en un estudio de mercado, un análisis situacional de la empresa y un análisis de percepción de los clientes basado en el modelo Servqual y finalmente se plantea los objetivos, estrategias y métodos de aplicación y de control del cumplimiento del plan, con el cual se espera obtener resultados en un año plazo.

Palabras Clave: Plan, Marketing, estratégico, imprenta, Gráficas RC



Paúl Esteban Crespo Martínez
Director de Tesis



Pedro José Crespo Vintimilla
Director de Escuela



Alberto Alejandro Contreras Aguilar

Autor

Contreras Aguilar Alberto Alejandro
Trabajo de Graduación
Ing. Paul Esteban Crespo Martínez MA
Junio, 2015

DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA IMPRESA GRÁFICAS RC

INTRODUCCIÓN

Las empresas para llegar a sus objetivos, es necesario que tengan un camino trazado, para trazar este camino es importante tener un conocimiento del sector industrial, de las necesidades de los clientes de su mercado al cual apunta sus servicios, y una ventaja competitiva para poder atacar ese mercado.

El marketing es la herramienta para determinar necesidades del consumidor, investigación de mercado, creación de nuevos servicios o productos y generar relaciones ganar-ganar entre el consumidor y las empresas.

Para saber las estrategias y tácticas para lograr los objetivos deseados en el mercado, se debe desarrollar un plan de marketing estratégico, que es la clave para tener aciertos en el mercado y ser competitivos.

Por estas razones es necesario desarrollar un plan de marketing estratégico para la imprenta Gráficas RC, la cual actualmente tiene ventas reducidas, y que desea tener un crecimiento y resaltar su ventaja competitiva en el mercado Cuencano.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

Marketing de Servicios

El servicio según Lovelock, Clark es “una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad” (PESANED, 2011). Según esto se puede decir que el servicio genera valor, un valor que depende de la percepción de la persona que recibe el servicio, catalogándolo este valor según su percepción.

El servicio es único para cada persona que lo recibe, ya que al ser catalogado por el cliente, se hace subjetivo y no absoluto. El servicio puede ser excelente en calidad, eficiencia y precio para una persona, y para otra puede ser totalmente diferente, debido a su característica de heterogeneidad. Los servicios han crecido en los últimos años en el planeta, “mientras que los puestos de trabajo en el sector servicios representaban el 55 por ciento de todos los empleos en 1970, ahora representan el 82 por ciento del empleo total” (BATESON, 2012).

Características de los Servicios

Los servicios son provistos como las empresas gubernamentales como salud, policía, bomberos, como también por empresas privadas de transporte, entretenimiento, limpieza y demás. Estas son las características de los servicios:

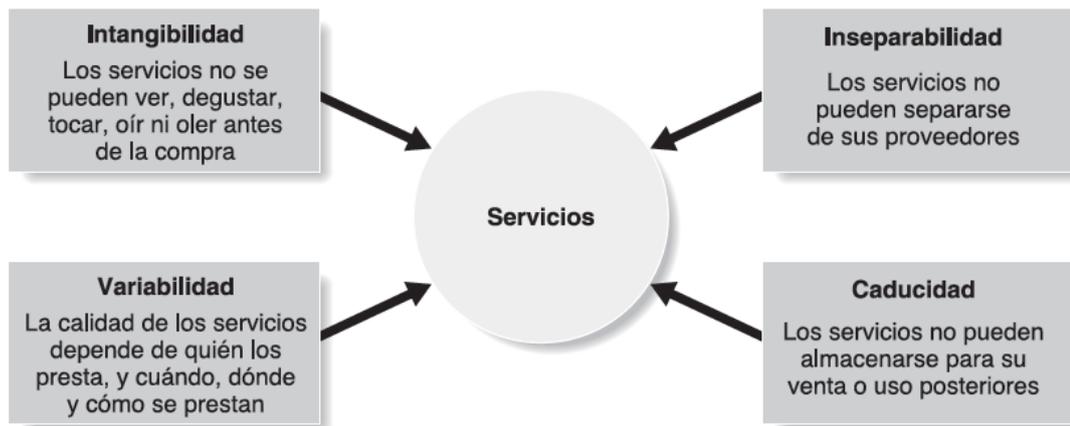


Figura 1 Características de los Servicios

Fuente: (KOTLER & AMSTRONG, 2007)

La intangibilidad del servicio se refiere a que el servicio no se lo puede apreciar hasta haberlo obtenido, es por esta razón se tiene que dar señales de calidad del servicio para que sea satisfactorio al cliente. Por ejemplo, cuando una persona desea 500 tarjetas de presentación con un tipo de papel, tamaño específico, obtendrá el resultado luego de obtener su pedido de tarjetas, y en ese momento tendrá la calidad de impresión, papel, tiempo y precio brindado por la imprenta, y si sus necesidades están satisfechas o no.

La inseparabilidad del servicio se refiere a la conexión que tiene el cliente y el proveedor, proveedor que es el personal como las maquinas que ayudan a brindar el servicio, y el cliente que expresa su necesidad o requerimiento. No se puede realizar un servicio sin cliente y proveedor, sin embargo el producto se lo puede fabricar sin que exista todavía un cliente. En la imprenta se pueden hacer trabajos bajo pedido como trabajos sin que exista un cliente.

La variabilidad del servicio se refiere a diferencia del mismo servicio brindado de acuerdo a quien lo proporciona, que lugar y en qué momento lo proporciona. Por ejemplo, la atención que puede tener un asesor de venta en imprenta frente a otro puede hacer que la percepción del cliente sea diferente ya que el uno puede mostrar interés en satisfacer las necesidades y superarlas, mientras que otro no, lo mismo puede pasar en el momento que el cliente requiere el servicio y como estén de trabajo.

La caducidad indica que un servicio brindado es para la persona que lo requiere, no puede almacenarse para otra persona. Por ejemplo, si un cliente manda a realizar facturas para su empresa, y luego no lo retira por alguna razón, este trabajo no se lo puede vender a otra persona.

Actualización de las 4 Ps a las 11 Ps

“McCarthy clasificó varias actividades de marketing en herramientas de la mezcla de marketing de cuatro amplios tipos diferentes, a las que llamó las cuatro Ps de marketing: producto, precio, plaza y promoción.” (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2012)



Figura 2 4 PS Marketing

Fuente: (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2012)

El Producto se refiere a un servicio o un bien e indica ciclo de vida del producto, el estado del producto desde su inicio hasta su comercialización, la calidad y el valor agregado que este brinda al cliente.

El Precio se lo utiliza para segmentar o según la oferta y la demanda, también según el margen que se desea obtener del mismo, pero se tiene que tener cuidado ya que es sensible en la decisión de compra.

La Plaza indica cómo se desea comercializar el producto en el mercado, de una manera directa: Imprenta-Consumidor Final, o de forma indirecta: Imprenta-Minorista-Consumidor Final.

La Promoción se trata de cómo se comunica el producto, con publicad, promoción, eventos y ferias, activaciones para que el mercado objetivo conozca y adquiera el producto.

Sin embargo, estas 4 Ps del marketing limitan la complejidad que se tiene cuando se crea un servicio o un bien, es por eso que analizando el marketing holísticamente se pueden ver otros aspectos muy importantes unidos a Precio, Plaza, Producto y Promoción que son: Personas, Procesos, Programas y Performance (desempeño).



Figura 3 8Ps del Marketing

Fuente: (KOTLER & KELLER, *Dirección de Marketing*, 2012)

Las Personas, en las 4P de la dirección de marketing moderno, hace referencia al marketing interno que lo desempeñan los empleados, para que la empresa salga adelante se requiere que su personal sea capacitado y comprometido con la empresa.

Los Procesos se refieren a las distintas actividades se manejen bajo los procesos adecuados para tener una empresa sostenida en el tiempo. Además estos procesos deben velar por crear nuevas ideas y productos de acuerdo al mercado que está en constante movimiento y cambio.

Los Programas es todo lo que se refiera dirigirse al consumidor, sean actividades tradicionales o no, deben generar sinergia para así lograr los objetivos de la empresa.

El Performance es el desempeño tanto de forma financiera como responsabilidades de la empresa en el ámbito social, ético, legal que se pueden medir y están alineados con los objetivos de la empresa.

Estas 4 últimas Ps, miran la empresa de forma interna para poder proyectarse al mercado y generar los resultados esperados en la empresa desde su inicio.

Según Antonio Jiménez nos muestra otras 7 Ps adicionales a las primeras 4 muy útiles e interesantes:

6. Proveedores: Las alianzas, comarketing, fusiones, acuerdos y Joint Venture, nos permiten maximizar recursos a nivel comercial.

7. Preventa: Conocido hace muchos años como prospectación. Actualmente, es toda una especialización, que involucra el tema de ruteo y el mejor orden para planificar nuestras ventas.

8. Posventa: Aparte del seguimiento esperado a nuestros clientes, el alter marketing , mediante programas de lealtad, millas, puntos, extensiones de servicios y hasta soluciones de conflictos, debe estar presente en un plan de marketing .

9. Punto de venta: Esta P está separada de Plaza, porque en nuestros días existe el especialista en merchandising (para todo lo que tiene que ver con el tema interno) y el especialista en trade marketing (para todo lo que ocurra de la puerta hacia fuera del punto de venta).

10. Protección legal: Ningún mercadólogo o responsable de negocio está exento a conocer las leyes que involucran, impactan y pueden ser sujeto de alguna pena en el mercado, si no se cumple. Por ejemplo, etiquetas en español, peso, garantía y permisos de Ministerio de Salud, entre otros

11. Evidencia física y procesos: La evidencia física crea el “clima” y la “atmósfera” para influir en las percepciones del servicio que tengan los consumidores. (JIMENEZ, 2013)

Es conveniente hablar sobre las 4Cs de marketing, las cuales tratan de lo siguiente:

1. El Producto por el Consumidor. Lauterborn propone cambiar el enfoque del producto hacia el consumidor, buscar a los consumidores y descubrir sus necesidades; y es entonces cuando se debe fabricar el producto a comercializar.

2. El Precio por el Coste-beneficio. La mejor relación en este binomio es una prioridad, por delante de la preocupación obsesiva por

el precio, ya que el dinero –dice Lauternborn- es solo una parte del costo.

3. La Plaza por la Conveniencia. En estos tiempos de marketing online o a través del móvil, hay que estudiar atentamente la conveniencia del consumidor en su traslado para adquirir bienes o servicios más que en los canales más fáciles o convenientes para la empresa.

4. La Promoción por la Comunicación. Cuando la publicidad y el marketing pierden efectividad ante el bombardeo masivo, la respuesta es la comunicación. Se debe establecer una relación bi-direccional con el cliente, que debe ser un individuo con una necesidad que debe ser satisfecha, al tiempo que se cumplen los objetivos de la organización. (Marketing Directo, 2015)

¿Qué es Servucción?

En cada empresa sea de viene o servicio se tiene actividades para la generación de su producto, la actividad de producir en servicios se la llama servir, el producto es el servicio, el productor el en servicios el Servidor-Prestador del servicio y la producción del servicio se llama servucción (LANUQUE, 2014).

El modelo servucción nos indica que cuando el consumidor adquiere un servicio, está realmente adquiriendo una experiencia. “Todos los productos, no importa si son bienes o servicios, proporcionan un conjunto de beneficios al consumidor. El concepto del beneficio es encapsular esos beneficios tangibles e intangibles en la mente del consumidor.” (HOFFMAN & BATES, 2012). Por ejemplo, en el caso de la impresión de tarjetas de presentación, lo más importante es que las tarjetas tengan los datos de la persona y como comunicarse con ella. Sin embargo, para otras personas también puede ser el tipo de papel que usa, diseño de las tarjetas, colores claros en la impresión y sobre todo que esa tarjeta refleja la persona.

Los clientes de una imprenta interactúan con el personal de ventas con quien manifiestan su necesidad, con los diseñadores para aprobación de artes, personal de

planta para aprobación de color y otros clientes que deseen un servicio de impresión. Este modelo es el modelo de servucción:

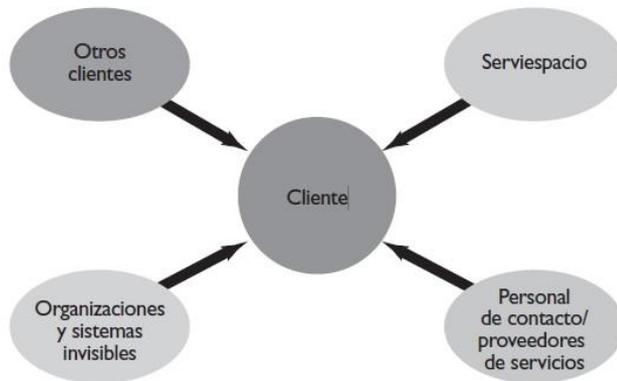


Figura 4 Modelo de Servucción

Fuente: (Hoffman & Bates, 2012)

El modelo de servucción está compuesto por cuatro aspectos que influyen directamente en la experiencia de servicio de los clientes:

1. El serviespacio (visible)
2. Personal de contacto/proveedores de servicio (visibles)
3. Otros clientes (visibles)
4. Organizaciones y sistemas (invisibles)

Los tres primeros factores del modelo servucción son claramente visibles para los clientes. En contraste, las organizaciones y los sistemas, aun cuando causan un profundo impacto en la experiencia del consumidor, son invisibles para el cliente. (HOFFMAN & BATES, 2012)

El serviespacio se refiere al entorno físico usado para prestar el servicio. Como los servicios son intangibles, los consumidores no pueden evaluar el servicio de forma objetiva normalmente, por lo cual necesitan del entorno físico para evaluar el servicio prestado.

En otras palabras, el serviespacio es todo lo que está dentro del ambiente para prestar el servicio, como mobiliario, equipos necesarios para el servicio, limpieza del lugar,

música del ambiente, iluminación, personal uniformado y demás objetos útiles para brindar seguridad y calidad de servicio.

El Personal de contacto/proveedores es uno de los aspectos más importantes del modelo de servucción, este involucra a todo el personal de contacto que interactúa con el consumidor. Por ejemplo en una imprenta el personal de contacto es la recepcionista que recibe al cliente, y el proveedor de servicio es el vendedor que asesora al cliente y entrega información sobre tiempos de entrega y valores del servicio. Este personal que interactúa con el cliente tiene que tener empatía, atención por las necesidades del cliente, tener un servicio personalizado y solución inmediata a cualquier requerimiento.

Otros clientes se refiere a la eficacia de la empresa administra a sus clientes. Muchas empresas atienden simultáneamente a varios clientes a la vez. La empresa debe buscar la forma que el volumen de clientes no afecte a los mismos, con tiempos de espera exagerados, exceso de ruido y demás factores que no controla la empresa, pero los puede prever para no tener una mala experiencia de ningún consumidor antes y durante el servicio es prestado.

Las organizaciones y sistemas invisibles son el respaldo de los 3 aspectos anteriores, ya que relaciona a la empresa con sus procesos que el consumidor casi nunca puede observar pero están ahí para generar el servicio. Por ejemplo en la imprenta, es muy poco probable que el cliente sepa procesos de impresión, corte de materiales, variación de color, acabados y empaquetados del producto para la entrega del trabajo, pero sin estas organizaciones y sistemas invisibles, el producto no llegaría en el momento indicado a las manos del cliente. A este aspecto interfiere normas y reglamentos internos de la empresa, capacidad de respuesta y número de empleados de la empresa, personal calificado, planificación las operaciones y servicios para que la experiencia sea placentera para el cliente.

Finalmente este modelo integra los 4 aspectos para crear una experiencia positiva y beneficios para el consumidor.

Por último, la implicación más profunda del modelo de servucción es que demuestra que los clientes son una parte integral del proceso de servicio. Su participación puede ser activa o pasiva, pero siempre están involucrados en el proceso de entrega del servicio. Esto tiene una influencia significativa sobre la naturaleza de las tareas del marketing de servicios y proporciona varios retos a los que por lo general no se enfrentan los fabricantes de bienes. (HOFFMAN & BATES, 2012)

Medición de la Calidad de Servicio

Todo ente fabricante y prestador de servicios, de acuerdo a sus características, debe crear una metodología propia, operativa, sencilla y fiable para evaluar el servicio, considerando sus propios requerimientos, en lo cual debe prevalecer la consideración a los aspectos medibles en relación al cliente. (BRICEÑO DE GOMEZ & GARCIA DE BERRIÑOS, 2008) .Para evaluar el servicio se tiene que ver indicadores cuantitativos como el tiempo de entrega del servicio, cuantas visitas se realiza en la imprenta para aprobar el trabajo, y demás. Segundo se tienen que ver indicadores cualitativos los que son relativos a la calidad como imagen en impresión, embalaje del producto, estética del producto. Pero también se trata de características propias de la prestación del servicio como la atención del pernal de contacto, agilidad y empatía de la persona que interactúa con el cliente, o si se cumplió con el tiempo de entrega del producto en el tiempo esperado.

Para medir la satisfacción de los clientes, se utilizan herramientas estadísticas para saber niveles de ocurrencia y tendencias, y reconocer variaciones en el comportamiento durante el servicio y tomar correctivos par tener una mejor valoración en la siguiente muestra.

Cadena de Valor

Este modelo se genera luego de la aparición del “marketing de la demanda”: la necesidad de diferenciarse de la competencia en pos de ofrecer satisfactores de mayor valor, para así ganar la preferencia del mercado. (ALONSO, 2008)

Michael Porter propone la herramienta cadena de valor para poder identificar como crear valor para los consumidores. Este modelo hace que la empresa se diferencie de la competencia generando características únicas del producto o servicio que generen mayor satisfacción al cliente creando una fidelidad con la marca-producto o servicio.



Figura 5 Cadena de Valor Michael Porter

Fuente: (ALONSO, 2008)

Según este modelo, cada empresa tiene actividades básicas, las cuales tiene que considerar costos y productividad de cada tarea que genera “valor” para el cliente y mejorarla. Sabiendo que el valor es subjetivo tiene que tener en cuenta la búsqueda del valor como la satisfacción de las necesidades del consumidor.

La cadena de valor identifica nueve actividades, las que están comprendidas en dos grupos. Las actividades primarias son: (1) logística de entrada, o traer materiales al negocio, en servicios son los requerimientos de los clientes; (2) procesos, o transformar los materiales en productos terminados, en servicios generar soluciones a las necesidades de los clientes; (3) logística de salida, o envío de los productos terminados, brindar el servicio de forma holística al cliente; (4) marketing y ventas, publicidad, fuerza de ventas, promoción etcétera y (5) posventa en servicios generar sugerencias y retroalimentación del cliente, garantías. Y las actividades de apoyo: (1) compras y abastecimiento, adquisición de materias primas, insumos y otros; (2) desarrollo de tecnología, diseño de productos y servicios, investigación de mercado; (3) administración de recursos humanos, capacitación, compensaciones motivación; e (4) infraestructura de la empresa. (La infraestructura incluye los costos de gestión

general, planificación, finanzas, contabilidad, y asuntos legales y de gobierno). (ALONSO, 2008) (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2012)

Todas estas actividades de la empresa juntas generan mayor valor para el cliente, y se tiene que analizar su operatividad y su costo de acuerdo al beneficio de valor que entrega al cliente. Para esto se genera el siguiente proceso:

- 1. Exploración del valor.** La manera como la empresa identifica nuevas oportunidades de valor.
- 2. Generación de valor.** La manera como la empresa genera eficazmente nuevas ofertas de valor más prometedoras.
- 3. Entrega de valor.** La manera como la empresa utiliza sus capacidades e infraestructura para entregar las nuevas ofertas de valor con mayor eficiencia. (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2012)

Existen tres tipos de actividad que afectan la ventaja competitiva:

1. **Actividades Directas.** Intervienen directamente en la creación de valor para el cliente, a saber: materiales, calidades, fuerza de ventas, publicidad y acabados en lo que corresponde a imprenta.
2. **Actividades indirectas.** Permiten efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones administración.
3. **Aseguramiento de Calidad.** Garantiza la calidad de las otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, ajuste y re trabajo. (PORTER, 2010, p. 39)

Para saber cómo generar nuevas oportunidades de valor, se debe conocer bien las necesidades del tipo de cliente que queremos llegar. En la imprenta existen clientes que nos les importa el precio sino la calidad y tiempos de respuesta, como también existen clientes que solo les importa precios bajos y calidad estándar. Para la generación de valor se analizan las operaciones y nuevas formas de crear productos y servicios plus al consumidor, y finalmente la entrega de valor es como hacer conocer a los clientes el servicio adicional que nos caracteriza de los demás.

Para poder tener una ventaja competitiva y comprenderla, se tiene que observar a la empresa no como un todo, sino cada una de sus operaciones, para ver sus costos y generar diferenciación. Para tener una ventaja competitiva una empresa tiene que analizar el mercado y también a la competencia, para poder brindar algo atractivo a los clientes y mejor que lo que ofrece la competencia.

7 s de Mckinsey

Mckinsey and Co, firma de consultoría estratégica en el año de 1979 desarrolló una herramienta llamada “las 7 S de la Estructura Corporativa”. Este modelo permite la implantación de una estrategia en función de siete factores claves de la organización. (CDi Consulting, 2014)

Este modelo ha sido utilizado por distintas empresas de diferentes sectores, siendo una herramienta útil de forma teórica como práctica. Mckinsey sostiene que los cambios deseados en las organizaciones dependen de la interacción de múltiples factores, factores claves que tienen todas las empresas.

El modelo asume tres ideas clave:

- La existencia múltiples factores que influyen en el correcto desarrollo de la empresa y se dividen en “soft skills” o elementos suaves y “hard skills” o elementos duros.
- No es suficiente el reconocer estos factores, lo más importante es su combinación para optimizar resultados.
- La estructura del modelo, más que una forma piramidal, indica una red de relaciones, el cual indica que ningún factor es primordial ante los demás. (INNOCONSULTING, 2011)

Elementos Suaves:

1. Estrategia
2. Estructura
3. Sistemas

Elementos Duros:

1. Valores Comparados
2. Habilidades
3. Estilo
4. Las Personas

- Los elementos “Duros” son fáciles de definir e nivel gerencial y pueden influenciar sobre ellos.
- Los elementos “Blandos”, por otra parte, pueden ser más difíciles de describir y más influenciados por la cultura. (INNOCONSULTING, 2011)

Como utilizar el Modelo

Este modelo se basa en la alineación de los siete elementos para que la organización funcione correctamente, los elementos se pueden realinear para mejorar su desempeño o para mantenerlos alineados durante otros tipos de cambios. Sea cual sea el cambio, el modelo se puede utilizar para comprender la interrelación de los 7 elementos y el impacto de cambios realizados en cada una de sus áreas.

Este modelo también se puede utilizar para ayudar a analizar la situación actual (punto A), una propuesta de situación futura (punto B) y para identificar omisiones, desajustes o incoherencias entre ellas.

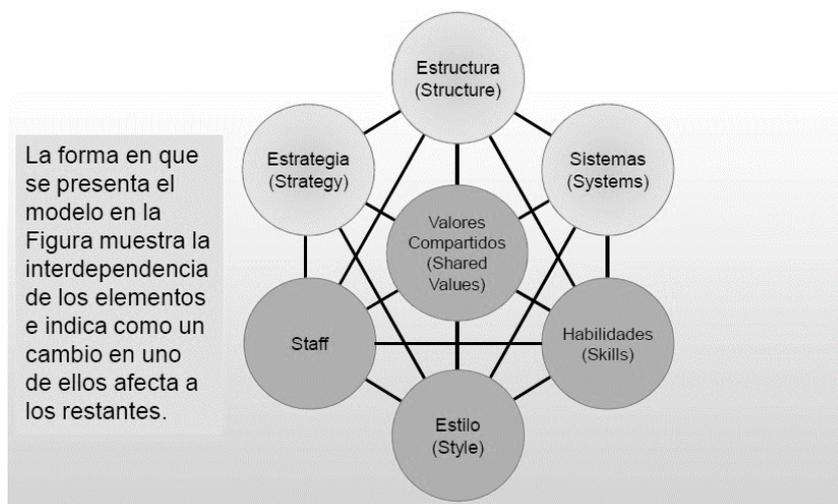


Figura 6 Modelo 7S Mckinsey

Fuente: (INNOCONSULTING, 2011)

Explicación del modelo de 7S Mckinsey



Figura 7 7s Mckinsey Explicativo

Fuente: (INNOCONSULTING, 2011)

Checklist de Preguntas para Modelo 7S

- Estrategia:

- ¿Cuál es nuestra estrategia?
- ¿Cómo vamos a lograr nuestros objetivos?
- ¿Cómo son los cambios en las demandas de los clientes?
- ¿Cómo se ajusta la estrategia al medio ambiente?

- Estructura:

- ¿Cómo está dividida la compañía/grupos?
- ¿Cuáles son las jerarquías?
- ¿Cómo coordinan sus actividades los distintos departamentos?
- ¿Cómo se organizan y alinean entre ellos los diversos miembros de la organización?
- ¿El control y la toma de decisiones son centralizadas o descentralizadas?
- ¿Cómo son las líneas de comunicación? ¿Explícitas o implícitas?

- Sistemas:

- ¿Cuáles son los principales sistemas que se ejecutan en la organización? .Se deben considerar los sistemas de recursos humanos y financieros, así como los de comunicaciones y almacenamiento de documentos.
- ¿Dónde están los controles y como se supervisara y evaluara?

-¿Qué normas internas y procesos utiliza el equipo para mantener todo bajo control?

- Valores Compartidos:

-¿Cuáles son los valores centrales de la empresa?

-¿Cuál es la cultura corporativa del grupo?

- Estilo:

-¿Cuan participativo es el estilo de liderazgo del Management?

-¿Cuán efectivo es el liderazgo?

-¿los empleados/miembros tienden a ser competitivos y cooperativos?

-¿existen realmente equipos funcionando dentro de la organización o son solo grupos nominales?

- Staff:

-¿Qué posiciones o especializaciones están representadas dentro del equipo?

-¿Qué posiciones necesitan ser cubiertas?

-¿Existen falencias en las competencias requeridas?

- Habilidades:

-¿Cuáles son las competencias más importantes representadas en la empresa/equipo?

-¿Existe alguna carencia de habilidades?

-¿Qué es lo que la compañía / equipos conocen para hacer las cosas bien?

-¿Tienen los actuales empleados / grupos las habilidades para hacer el trabajo?

-¿Cómo se controlan y evalúan las competencias?

Usando la información recolectada examine donde están las debilidades e inconsistencias entre los elementos. Recuerde que el modelo es válido tanto para la organización actual como para la deseada.

- Se comienza con los Valores Compartidos: ¿Son consistentes con la estructura, estrategia y sistemas? ¿Si no lo son, que necesita cambiar?
- Luego mire los elementos duros. Cuán bien soporta cada uno de ellos a los otros e identifique donde se necesita realizar cambios.
- A continuación evalúe los elementos blandos si soportan a los elementos duros deseados, si soportan a algún otro. En caso contrario, ¿Que necesita cambiar?

- Al ajustar y adaptar los elementos es necesario utilizar un proceso interactivo (y que a menudo lleva mucho tiempo); a continuación, se debe volver a analizar la forma en que afecta a otros elementos y su nuevo alineamiento. El resultado final es la obtención de una mejor performance. (INNOCONSULTING, 2011)

Ejemplos:

El Modelo 3S-4S

- Es una variante del Modelo de las 7S, donde el análisis se centra en los empleados y sus capacidades (el staff) y su interacción con el resto de las variables.

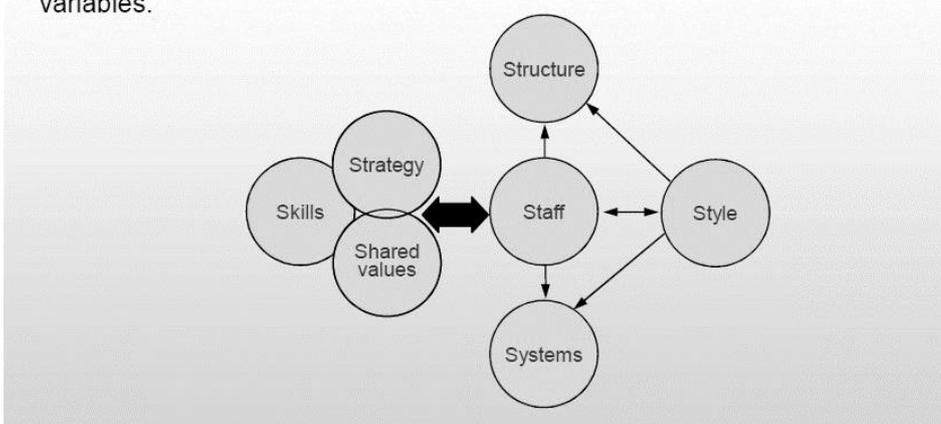


Figura 8 Modelo 3s-4s

Fuente: Ejemplo (INNOCONSULTING, 2011)

El Modelo 2S-5S

- Es una variante del Modelo de las 7S, donde el análisis se centra en la Estrategia y las Habilidades requeridas y su interacción con el resto de las variables.

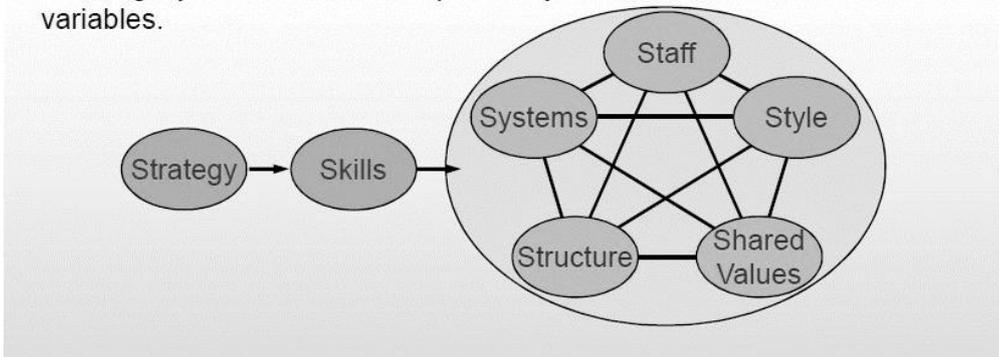


Figura 9 Modelo 2s-5s

Fuente: Ejemplo (INNOCONSULTING, 2011)

Plan Estratégico de Marketing

Para que se pueda realizar un plan un plan estratégico de marketing, se tiene que saber que se hace para satisfacer las necesidades de los clientes, mientras se satisfacen las necesidades de la empresa en negocios y marketing. La planeación más específica y la toma de decisiones ocurren en la parte baja de la organización. Ahí es donde las empresas implementan las decisiones tácticas relacionadas con la estrategia del marketing (mercados meta y la mezcla de marketing), así como los planes de marketing. (FERRELL & HARTLINE, 2012)

Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación empieza por un análisis a profundidad de los entornos interno y externo de la organización, llamada análisis de situacional. Este análisis enfoca los recursos, las fortalezas y las capacidades frente a frente de la empresa en los aspectos de competitividad, de clientes y del entorno. De acuerdo a estos resultados, la empresa establece su misión, metas y objetivos; su estrategia y planes funcionales. (FERRELL & HARTLINE, 2012)

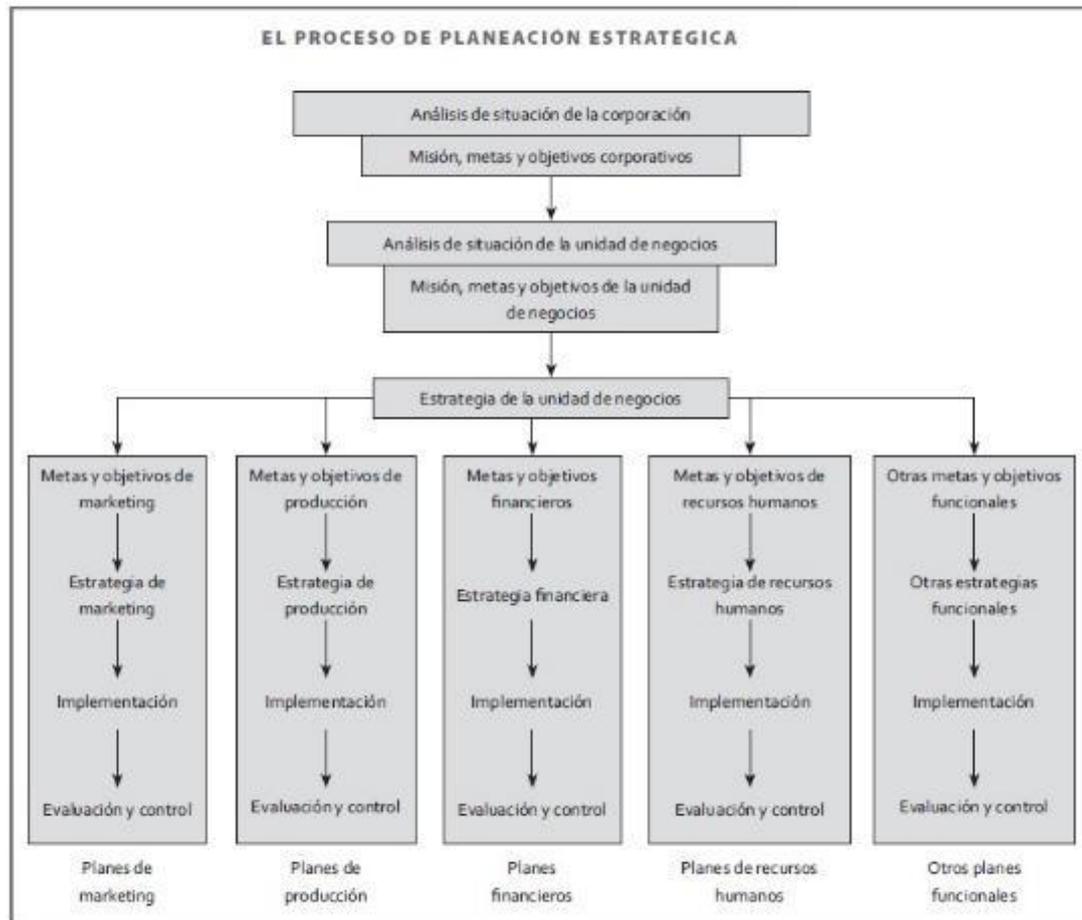


Figura 10 Proceso de Planeación Estratégica

Fuente: (FERRELL & HARTLINE, 2012)

En el grafico anterior podemos observar que este procesos de planeación estratégica se utiliza para todas las áreas de la empresa, y todas en conjunto se basan en de la misión y objetivos del negocio, los cuales rigen a la organización. El plan de marketing estratégico es lo que vamos a tratar en este documento, este plan explica la ruta a seguir para llegar a las metas y objetivos propuestos de la imprenta Gráficas RC, instruye a los miembros de la empresa sobre sus roles y a tener objetivos específicos para cumplir las metas de la empresa, como también sincroniza distintas actividades de la empresa a corto y largo plazo.

El plan de marketing estratégico necesita tener base en la misión de la empresa para poder definir la ruta para llegar a los objetivos, es por eso que es necesario elaborar la misión y visión de la imprenta Gráficas RC.

Elementos de la misión

Una declaración de misión bien articulada para cualquier organización, unidad dentro de una organización o empresa de propiedad individual debe responder las mismas cinco preguntas básicas, las cuales proporcionan información pertinente a los grupos de interés de la empresa, en especial a los empleados:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Quiénes son nuestros clientes?
3. ¿Cuál es nuestra filosofía operativa (creencias básicas, valores, ética, etcétera)?
4. ¿Cuáles son nuestras competencias centrales o ventajas competitivas?
5. ¿Cuáles son nuestras responsabilidades en relación con ser un buen administrador de nuestros recursos humanos, financieros y ambientales? (FERRELL & HARTLINE, 2012)

Realizando un enfoque de estas preguntas, podemos decir que la visión de Gráficas RC es: “Brindar un servicio de calidad en impresión gráfica a nuestros clientes, sobrepasando sus expectativas con asesoramiento integral, rigiéndose por cuidar el medio ambiente mediante el reciclaje de desperdicio de papel.”

Metas y objetivos funcionales

Las metas y objetivos medibles funcionales tienen que ser traducidas en metas y objetivos medibles, es decir, por ejemplo una meta corporativa es incrementar el rendimiento sobre la inversión, se podría convertir en un objetivo de marketing el incremento de las ventas. Los objetivos funcionales deben considerarse para cada periodo de la planeación, y su debida revisión para seguir siendo consientes con el plan de marketing. (FERRELL & HARTLINE, 2012)

El plan de marketing

El plan de Marketing es la elaboración detallada de acciones necesarias para realizar el programa de marketing necesario para llegar a nuestras metas propuestas, este plan es un documento de acción, implementación, evaluación y control de marketing. Un buen plan de marketing requiere una visión holística de la empresa y su entorno. (FERRELL & HARTLINE, 2012)

Estructura del plan de marketing

El plan de marketing debe estar organizado y con la información necesaria para que sea factible su implementación y sus resultados. Un plan de marketing se caracteriza por ser:

- **Completa:** Tener una descripción completa para asegurar que no se omita información importante.
- **Flexible:** cual descripción debe ser suficientemente flexible a efecto de ser modificada si las necesidades de la situación lo ameritan.
- **Consistente:** debe ser consistente con los objetivos y metas de la empresa, como con las otras áreas, para fusionarse y así seguir el rumbo de la organización.
- **Lógica:** Como el plan de marketing debe venderse a los directivos de la empresa, su descripción debe ser de manera lógica, para ser aprobada y asignar los fondos necesarios al plan.

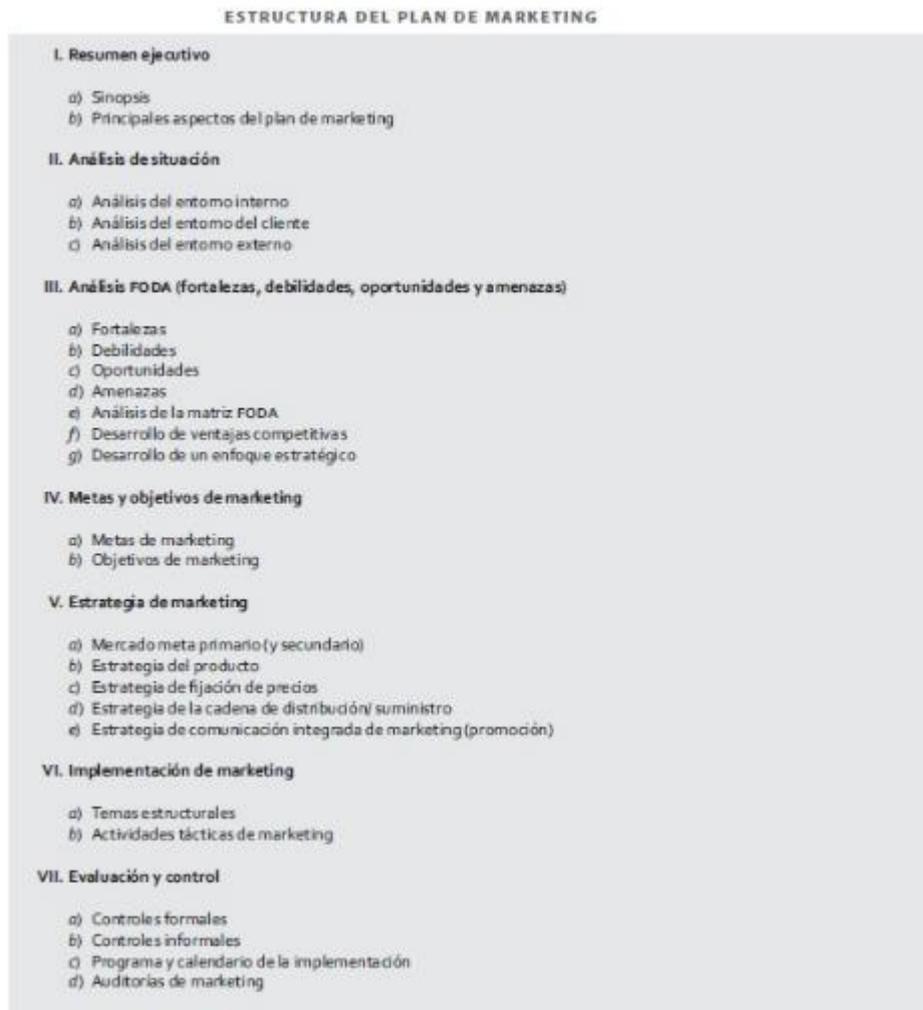


Figura 11 Estructura del Plan de Marketing

Fuente:(FERRELL & HARTLINE, 2012)

Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es un abstrac del plan de marketing, que describe el impulso principal, describe de forma muy general muy general el plan de marketing. El resumen ejecutivo siempre debe ser redactado al final, y representar con precisión el plan de marketing completo. (FERRELL & HARTLINE, 2012)

Análisis de Situación

El análisis de situación del plan de marketing resume toda la información obtenida de tres aspectos clave: el entorno interno, entorno del cliente y entorno externo de la empresa. El entorno interno considera recursos humanos, tecnología instalada en la empresa, los recursos financieros y estructura organizacional. Además esta sección resume objetivos de marketing actuales. El análisis del entorno de cliente investiga la

actual relación con las necesidades de los clientes del mercado objetivo, cambios anticipados en las necesidades y que también satisfacen esas necesidades en la actualidad. Y por último el análisis externo de la empresa incluye factores como (competitivos, económicos, sociales, político /legales y tecnológicos que pueden ejercer presiones directas e indirectas sobre las actividades de marketing de la empresa. (FERRELL & HARTLINE, 2012)

Un análisis situacional es un de las partes más importante del plan de marketing, para el cual se debe tener una información fiable para tener un panorama claro de donde estamos formando el plan de marketing.

Análisis FODA

El análisis FODA se enfoca en factores internos (fortalezas y debilidades) y en los factores externos (oportunidades y amenazas) que dan a la empresa ventajas o desventajas en la satisfacción de las necesidades del cliente del mercado objetivo.

El análisis FODA es un marco simple de referencia para evaluar la posición estratégica de la empresa y poder desarrollar un plan de marketing. Se debe tener cuidado en identificar correctamente las variables, ya que podrían afectar el desempeño de la empresa. El fin crear una razón para tener de la herramienta es unir las fortalezas de la empresa con sus oportunidades para crear mayor entrega de valor a los clientes, y así tener preferencia en relación con su competencia. (FERRELL & HARTLINE, 2012)

Metas y Objetivos de Marketing

Las metas y objetivos de marketing son las declaraciones de los resultados deseados y esperados en el plan de marketing. Las metas son las declaraciones amplias y simples de lo que se lograra por medio de la estrategia de marketing. Su principal función es guiar el desarrollo de los objetivos y proporcionar dirección para las decisiones de asignación de recursos. Los objetivos de marketing son más específicos y esenciales para la planeación y deben expresarse en términos cuantitativos para poder ser medidos. Esta parte busca establecer las metas que la empresa desea alcanzar mediante el marketing estratégico y también define los

parámetros con los cuales se medirá el desempeño real en la fase de evaluación y control del plan de marketing. (FERRELL & HARTLINE, 2012)

Estrategia de Marketing

La estrategia de marketing define la forma en que la empresa lograra sus objetivos de marketing, definiendo el mercado objetivo y creando un programa de marketing adecuado (producto, precio, plaza, promoción y distribución) para satisfacer las necesidades del mercado, a este nivel la empresa detalla como obtendrá una ventaja competitiva, sus precios deben ser consistentes con nivel de calidad, sus promociones deben ser eficaces para comunicarse con los clientes meta. (FERRELL & HARTLINE, 2012)

Implementación de Marketing

La implementación describe la forma de cómo se va a ejecutar el programa de marketing, y se basa en las siguientes preguntas:

1. ¿Qué actividades de marketing específicas se realizarán?
2. ¿Cómo se realizarán estas actividades?
3. ¿Cuándo se efectuarán?
4. ¿Quién es responsable de su realización?
5. ¿Cómo se monitoreará la aplicación de las actividades planeadas?
6. ¿Cuánto costarán estas actividades?

Si no se tiene un correcto plan de implementación la estrategia de marketing podría fracasar. Para la implementación se requiere el apoyo de los empleados de la empresa, la capacitación, el liderazgo y la motivación son temas fundamentales para la correcta implementación y el éxito de la empresa. (FERRELL & HARTLINE, 2012)

Evaluación y Control

Esta parte del plan de marketing incluye establecer estándares de desempeño, evaluar el desempeño real comparado con los estándares, y en caso de necesitar ajustes, realizar acciones correctivas para evitar diferencias entre lo deseado y lo real. Estos

estándares se pueden basar en el incremento del volumen de ventas, participación del mercado, o la rentabilidad o incluso en estándares publicitarios como reconocimiento o recuerdo de marca.

La parte financiera también es un componente importante en la evaluación y control, los costos, ventas, ingresos y egresos determinan estrategias alternas. La parte financiera se tiene que monitorear en todo momento para realizar ajustes o mantener el curso de lo planeado. (FERRELL & HARTLINE, 2012)

CAPITULO 2

SITUACIÓN ACTUAL IMPRENTA GRÁFICAS RC

Situación Actual Gráficas RC

Gráficas RC es una imprenta dedicada a la Impresión Offset, ubicada en la ciudad de Cuenca desde el año 2005. La variedad de productos es muy amplia, se puede realizar revistas, agendas, carpetas, tarjetas, facturas etcétera., para lo cual se ocupa diferentes tipos de materiales como papel, tinta y demás. Cuenta con 2 máquinas de impresión offset, una numeradora, una guillotina, una troqueladora.

Ubicación de la Imprenta

La imprenta se encuentra ubicada en una zona comercial de la ciudad de Cuenca, en la calle Guayas 4-31 y Remigio Crespo. Teléfonos son: 072 812245/072811465 y su correo electrónico es Gráficasrc@hotmail.com

Marketing Mix Gráficas RC

La Imprenta ha desempeñado sus actividades bajo la dirección y control de su gerente propietario, Omar Rodríguez, que su base para el manejo y dirección de la empresa es su experiencia y conocimiento adquirido en el medio gráfico. A continuación se hará referencia a como se ha venido dirigiendo la empresa.

Precio.- el precio ha sido determinado por los costos de producción, al cual se añade un porcentaje de rentabilidad, y que mantiene relación a los precios de la competencia en el mercado.

Producto.- los productos son bajo pedido del cliente, se cuenta con el departamento de diseño para realizar artes únicos, cuentan con embalaje para su entrega y un adhesivo que indica su contenido, su principal producto son hojas volantes (flyers), y documentos tributarios.

Plaza.- la imprenta trata directamente el consumidor final, no tiene intermediarios ni canales de distribución, tampoco existen sucursales en otra ciudad.

Promoción.- en la actualidad no se tiene ningún tipo de promoción, ni por volumen ni promociones estacionales, se hace conocer por el boca a boca y recomendación de los clientes.

Personal.- el personal de Gráficas RC tiene una excelente predisposición para servir y atender las necesidades de los clientes.

Proveedores.- los proveedores de la imprenta son calificados con estándares de calidad iso 9001.

Preventa.- la imprenta no tiene una planificación de las ventas como un ruteo o conocimiento de stock de los clientes.

Posventa.- la imprenta no tiene un programa de fidelización con descuentos o puntos.

Punto de Venta.- se tendría que hacer un manejo de imagen del punto de venta de forma interna.

Protección legal.- se tiene que conocer en todo el personal cualquier disposición jurídica que contemple al negocio de la imprenta, sea esto patentes, documentos SRI entre otros.

Evidencia física y Procesos.- se tiene que crear una imagen nítida y calidad del trabajo esperado es la base para influir en las percepciones del cliente.

Al hablar de las 4c del marketing, la imprenta Gráficas RC tiene lo siguiente:

Consumidor.- la imprenta trata de conocer bien las necesidades del cliente para poder satisfacerlas, sean estas de precio, calidad, tiempos de entrega o todas juntas.

Costo.- al hablar de costo, se tiene que buscar en la imprenta entregar un beneficio mayor al costo generado en recibir el servicio.

Conveniencia.- es necesario que la imprenta pueda brindar un lugar más conveniente donde se pueda adquirir el servicio, sea este físico o virtual para generar conveniencia al cliente en su traslado. La imprenta Gráficas RC está ubicada en un lugar céntrico de la ciudad de Cuenca, pero no dispone de una página web para cotizar y requerir el servicio de impresión.

Comunicación.- la imprenta no tiene ni mensaje para comunicar, ni tampoco utiliza medios de comunicación. Esto se espera tener con el plan de marketing.

Investigación de Mercado Cuencano

Para realizar la investigación en el mercado cuencano se aplicó una encuesta de enviada a 161 empresas y clientes del mercado, con una muestra poblacional de 330 entre empresas y clientes que utilizan los servicios de imprenta en la ciudad, con un rango de error de 5.54%, un 95% de confianza. (Departamento de Sistemas Informáticos Integrales de la Facultad de Medicina - Universidad Nacional del Nordeste Argentina, 2015) La encuesta fue desarrollada utilizando Qualtrics y enviada por correo electrónico.

La encuesta tiene nueve preguntas que describen lo siguiente:

1. Si el encuestado es usuario o cliente de una imprenta en Cuenca.
2. El nombre de la imprenta de la que es usuario.
3. Las imprentas más conocidas por los consumidores.
4. Los aspectos priorizados por los clientes al momento de elegir una imprenta.
5. Si considera como una ventaja competitiva, al asesoramiento en materiales y diseño de impresión.
6. Los tipos de servicios más demandados en una imprenta.

Desde la pregunta siete, nos preocupamos del posicionamiento de Gráficas RC y su calidad de servicio brindado.

7. Si el encuestado conoce o ha escuchado sobre la imprenta Gráficas RC
8. Si el encuestado conoce la imprenta o la ha escuchado, porqué medio lo hizo.

9. Indica si la calidad de servicio brindado por la imprenta.

La encuesta de mercado se encuentra en el anexo 1.

A continuación se analiza los datos brindados de la encuesta:

1. ¿Es usuario o cliente de alguna imprenta en la ciudad de Cuenca?

Tabla 1 Pregunta 1 Encuesta

Respuesta	Respuesta	%
Sí	119	59%
No	84	41%
Total	203	100%

Fuente: Autor

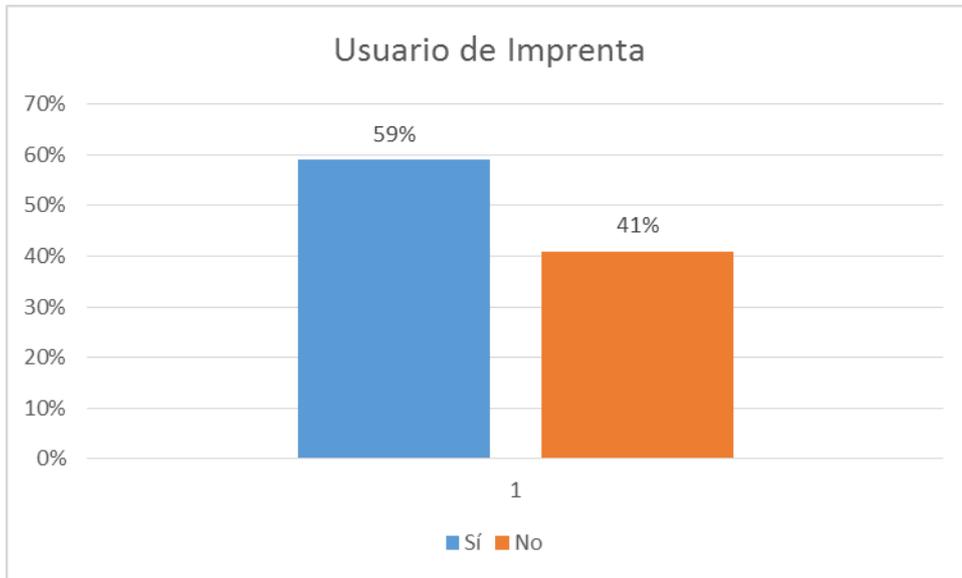


Figura 12 Respuesta Pregunta 1

De 203 personas que contestaron la primera pregunta, 119 personas si son usuarios de una imprenta en la actualidad. Lo que indica que el 59% de los encuestados ya tienen experiencia en el servicio grafico de la ciudad de Cuenca, por lo tanto se puede tener una excelente perspectiva de calidad de servicio como de requerimientos.

2. ¿De qué imprenta es cliente?

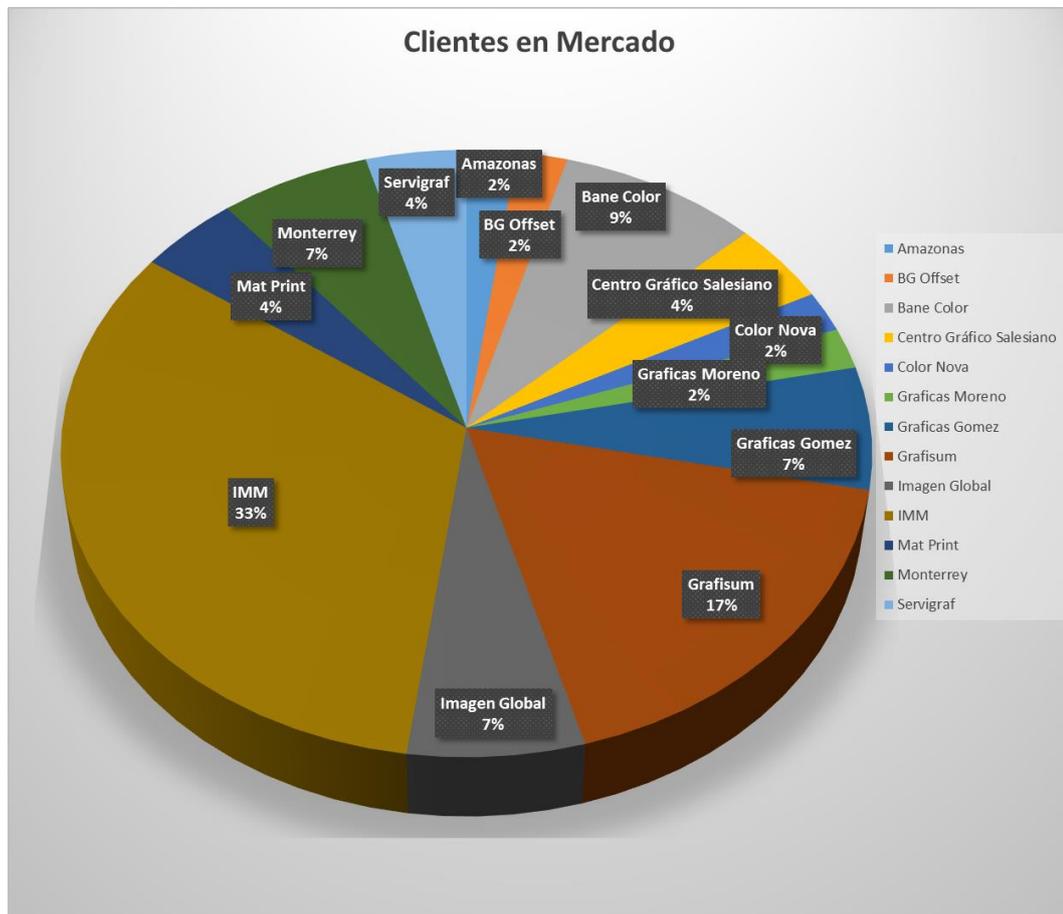


Figura 13 Respuesta Pregunta 2

Fuente: Autor

Esto indica que el 50% del mercado cuencano está en 2 imprentas de la ciudad, Imprenta Monsalve Moreno y Grafisum, se debe realizar una comparación con Gráficas RC, y hacer un benchmarking para el desarrollo de mercado, manteniéndolo y obteniendo nuevos clientes.

3. Enumere 5 imprentas que conozca en la ciudad de Cuenca.

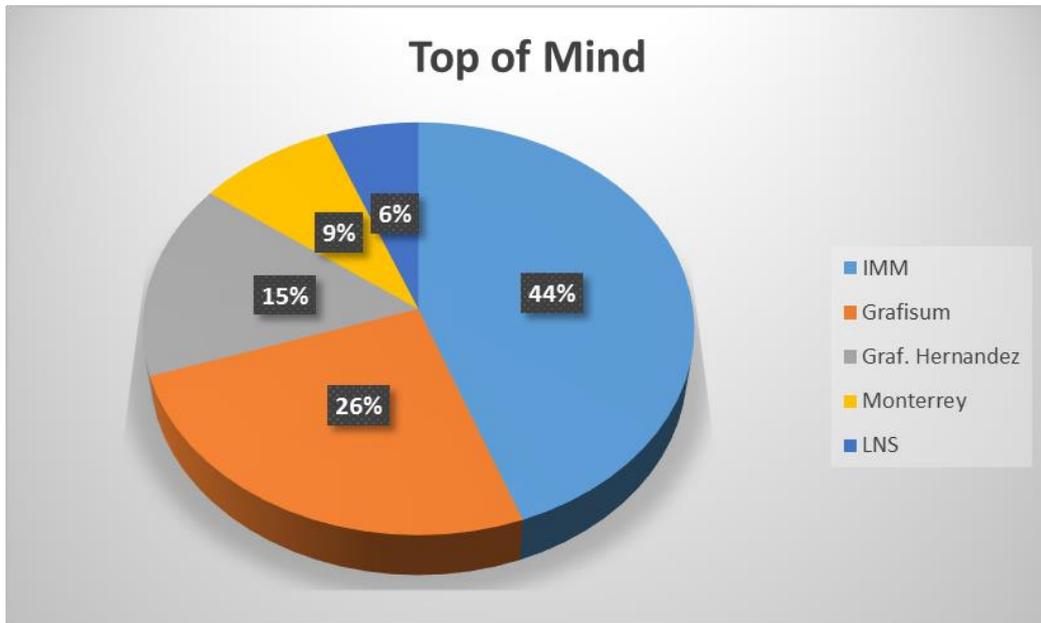


Figura 14 Respuesta Pregunta 3

Fuente: Autor

Entre las imprentas más nombradas (top of mind) en la ciudad de Cuenca, tenemos a:

- Imprenta Monsalve Moreno
- Grafisum
- Gráficas Hernandez
- Monterrey
- LNS

4. ¿A qué da prioridad al momento de elegir una Imprenta? (Elija máximo 2 opciones)

Tabla 2 Pregunta 4

Respuesta	Respuesta	%
Calidad	98	62%
Precio	104	65%
Tiempo de Entrega	41	26%
Ubicación de la Imprenta	18	11%
Servicio	30	19%
Otro	5	3%

Fuente: Autor

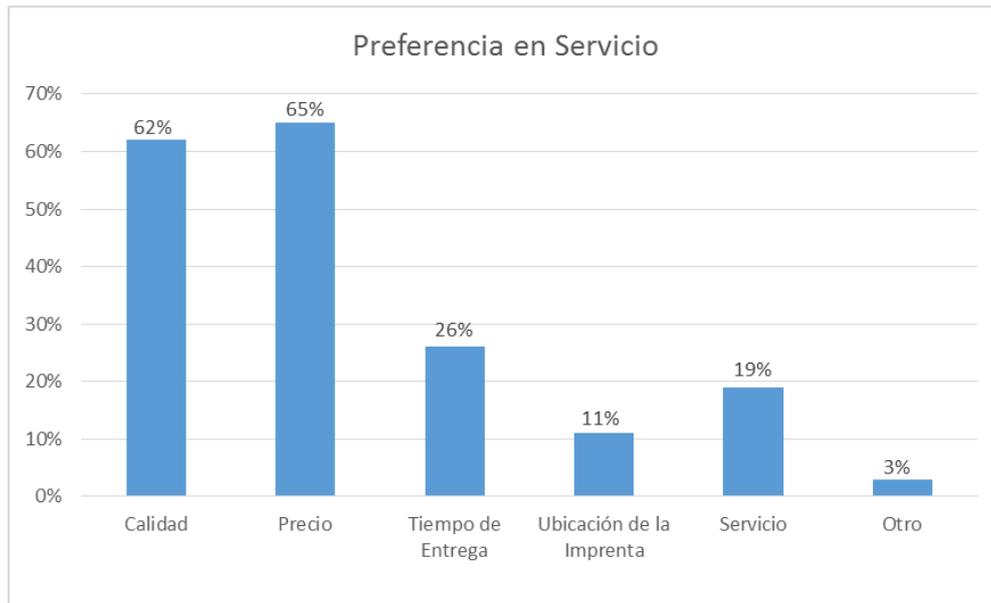


Figura 15 Respuesta 4

Fuente: Autor

Se tiene que enfocar en el precio y la calidad de servicio, ya que esto es lo más importante para el mercado.

5. ¿Considera necesario que una imprenta brinde asesoramiento de diseño y materiales de impresión al momento de realizar su pedido?

Tabla 3 Pregunta 5

Respuesta	Respuesta	%
Sí	151	96%
No	6	4%
Total	157	100%

Fuente: Autor

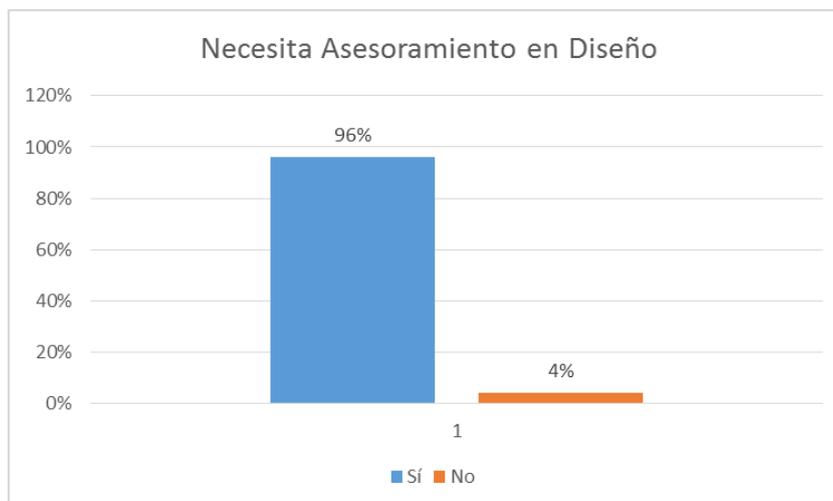


Figura 16 Respuesta Pregunta 5

Fuente: Autor

El 96% de encuestados necesita un asesoramiento en diseño al momento de requerir un servicio de impresión, por lo cual es necesario dar a conocer y agilizar este servicio que brinda la imprenta Gráficas RC en el departamento de diseño a sus clientes.

6. ¿Qué productos es el que usted más demanda de una imprenta? (Elija máximo 2 opciones)

Tabla 4 Pregunta 6

Respuesta	Respuesta	%
Flyers	46	29%
Tarjetas de presentación	59	37%
Trípticos	32	20%
Facturas o documentos SRI	80	50%
Hojas Membretadas	37	23%
Otro	21	13%

Fuente: Autor

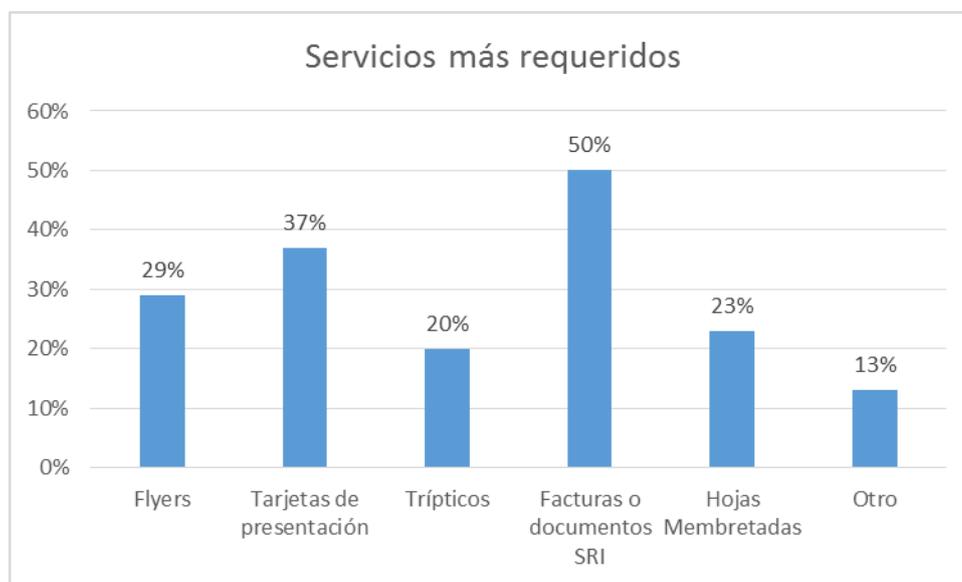


Figura 17 Respuesta Pregunta 6

Fuente: Autor

Los servicios de impresión más requeridos son los documentos del SRI, tarjetas de presentación y flyers, lo cual indica que se pueden tener en su mayoría personas o empresas con documentos del SRI, y empresas para realizar materiales publicitarios

impresión corporativa. Al realizar una tabla de precios competitivos para este tipo de impresión, se tiene lo siguiente:

Tabla 5 Referencia de Precios Comparativos Imprentas Cuenca

Imprenta	Trabajo	Valor
Centro Grafico Salesiano	1000 tarjetas full color 8x5 cm	\$ 107.50
	2000 flyers tamaño Impresión full color un lado en papel couché brillante de 115 gr.	\$ 115.40
Gráficas Hernandez	1000 tarjetas full color 8x5 cm	\$ 98.00
	2000 flyers tamaño Impresión full color un lado en papel couché brillante de 115 gr.	\$ 113.00
IMM	1000 tarjetas full color 8x5 cm	\$ 155.00
	2000 flyers tamaño Impresión full color un lado en papel couché brillante de 115 gr.	\$ 178.00
Grafisum	1000 tarjetas full color 8x5 cm	\$ 127.80
	2000 flyers tamaño Impresión full color un lado en papel couché brillante de 115 gr.	\$ 114.20
Gráficas RC	1000 tarjetas full color 8x5 cm	\$ 95.50
	2000 flyers tamaño Impresión full color un lado en papel couché brillante de 115 gr.	\$ 110.50

Fuente: Autor

Se puede observar que en un mismo producto, la imprenta Gráficas RC tiene un precio más conveniente en el mercado Cuencano, entregando el mismo servicio.

7. ¿Ha escuchado de la imprenta Gráficas RC?

Tabla 6 Respuesta Pregunta 7

Respuesta	Respuesta	%
Sí	64	41%
No	94	59%
Total	158	100%

Fuente: Autor

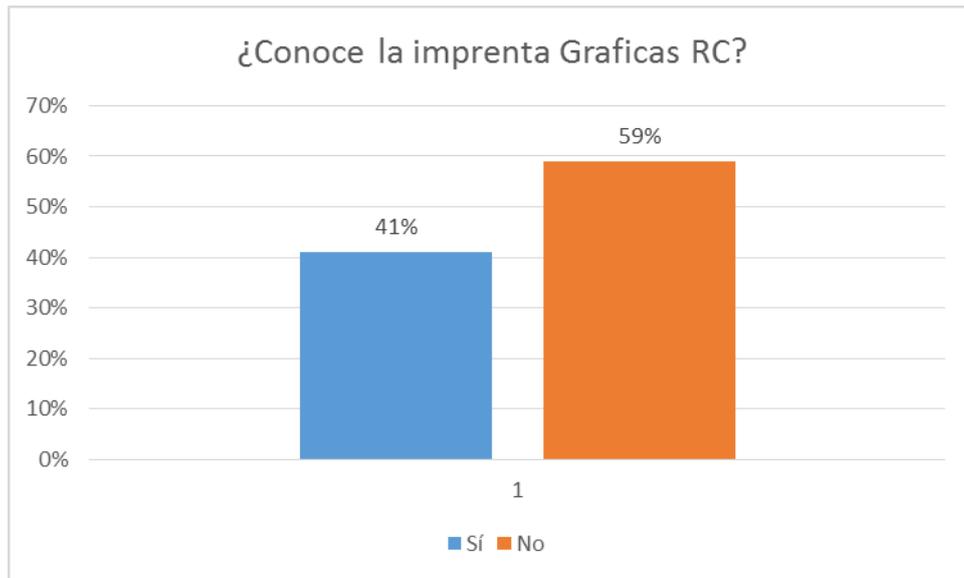


Figura 18 Respuesta Pregunta

Fuente: Autor

De las encuestas realizadas, el 41% de los encuestados sí ha escuchado de la imprenta Gráficas RC. De acuerdo a la tercera pregunta se observa que Gráficas RC no está en el top of mind.

8 ¿Si es que sí ha escuchado, cómo se enteró de la existencia de la Imprenta Gráficas RC?

Tabla 7 Respuesta Pregunta 8

Respuesta	Respuesta	%
De boca a boca	35	56%
Medios publicitarios	1	2%
Trabajos realizados en dicha imprenta	27	43%
Total	63	100%

Fuente: Autor

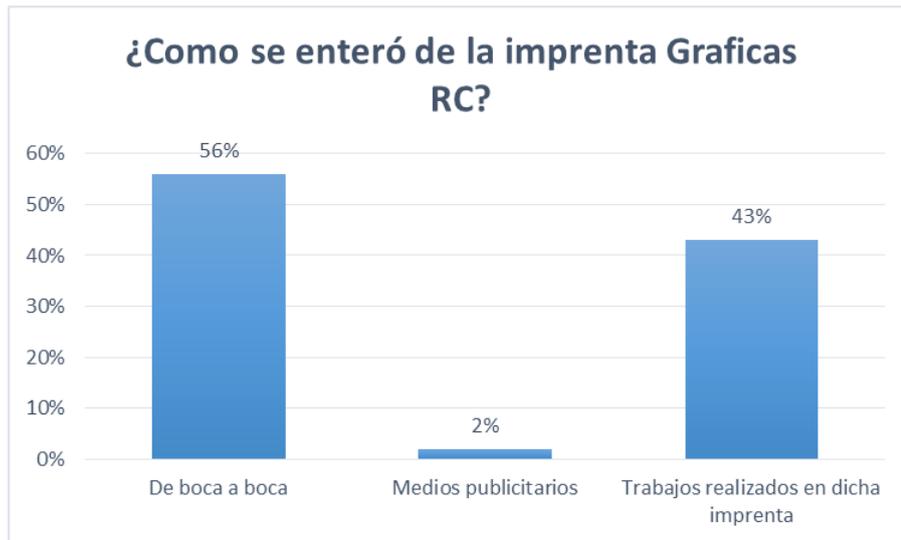


Figura 19 Respuesta Pregunta 8

Fuente: Autor

La imprenta Gráficas RC no ha realizado publicidad en medio, solo es conocida de boca a boca y trabajos realizados, por lo que se analizará que tan conveniente sería realizar publicidad por este medio. También una retroalimentación del servicio brindado a los clientes.

9 ¿Si ha realizado trabajos en la imprenta, qué opina sobre el servicio otorgado por la misma?

Tabla 8 Respuesta Pregunta 9

Respuesta	Respuesta	%
Excelente	7	26%
Muy Bueno	14	52%
Bueno	3	11%
Regular	3	11%
Malo	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Autor

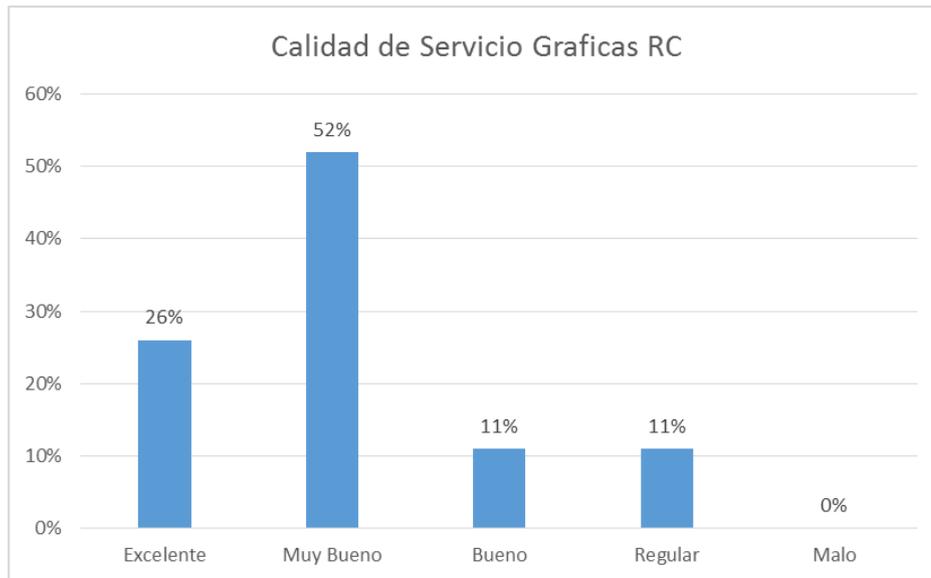


Figura 20 Respuesta Pregunta 9

Fuente: Autor

El 52% de las personas que recibieron el servicio de impresión de Gráficas RC, lo califica como muy bueno, pero el 22% lo califica como malo y regular, esto lleva a realizar un análisis de SERVQUAL a estas 27 personas y ver cómo mejorar el servicio brindado.

Análisis Servqual

Según el modelo SERVQUAL se basa en las expectativas generadas por los clientes, estas expectativas se basan en algunas fuentes. “En general, los clientes comparan el servicio percibido con el servicio esperado” (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2012). Los estudios realizados determinaron 5 factores importantes de la calidad de servicio, con el siguiente orden de importancia:

- 1. Fiabilidad.** La capacidad de llevar a cabo el servicio prometido de manera confiable y precisa.
- 2. Capacidad de respuesta.** La disposición a ayudar a los clientes y proveerles un servicio puntual.
- 3. Seguridad.** El conocimiento y la cortesía de los empleados, y su capacidad de transmitir confianza y seguridad.

4. Empatía. La disposición de atender a los clientes de manera cuidadosa e individual.

5. Elementos tangibles. La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. (KOTLER & KELLER, Dirección de Marketing, 2012)

En base a estos elementos decidimos hacer una encuesta a los clientes de Gráficas RC que respondieron a la última pregunta de la encuesta de mercado, que son en total 27 personas, que son la muestra para nuestra encuesta Servqual, ya que estos interactuaron y percibieron un servicio por parte de Gráficas RC.

Para medir la percepción de los clientes de Gráficas RC en cuanto al servicio obtenido frente a los servicios esperados se realizó la encuesta basada en los 5 factores de calidad de servicio para conocer que se puede mejorar y brindar un servicio de calidad a la mayoría de los clientes la empresa.

La encuesta Servqual consta de 10 preguntas que contiene los factores de calidad de servicio que nos describe:

1. Servicio brindado desde un inicio.(Fiabilidad)
2. Cumplimiento del servicio en tiempo establecido.(Fiabilidad)
3. Existe atención personalizada.(Empatía)
4. Personal que comprenda necesidades.(Confianza)
5. Seguridad de tiempos de entrega desde el momento del requerimiento del servicio. (Seguridad)
6. Personal dispuesto a servir y ayudar.(Empatía)
7. Instalaciones visualmente agradables. (Elementos tangibles)
8. Personal con apariencia pulcra y profesional. (Elementos tangibles)
9. Empleados que inspiren confianza. (Elementos tangibles)
10. Ambiente seguro en sus instalaciones. (Elementos tangibles)

La encuesta de Servqual se encuentra en el anexo 2.

A continuación se analizará los datos brindados por la encuesta y se obtendrá información relevante para mejorar la percepción del cliente en cuanto al servicio de Gráficas RC.

1. ¿El servicio brindado por Gráficas RC fue lo ofrecido en un inicio?

Tabla 9 Pregunta 1 Servqual

Respuesta	Respuesta	%
Excelente	15	56%
Buena	9	30%
Regular	3	11%
Mala	0	0%
Pésima	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Autor

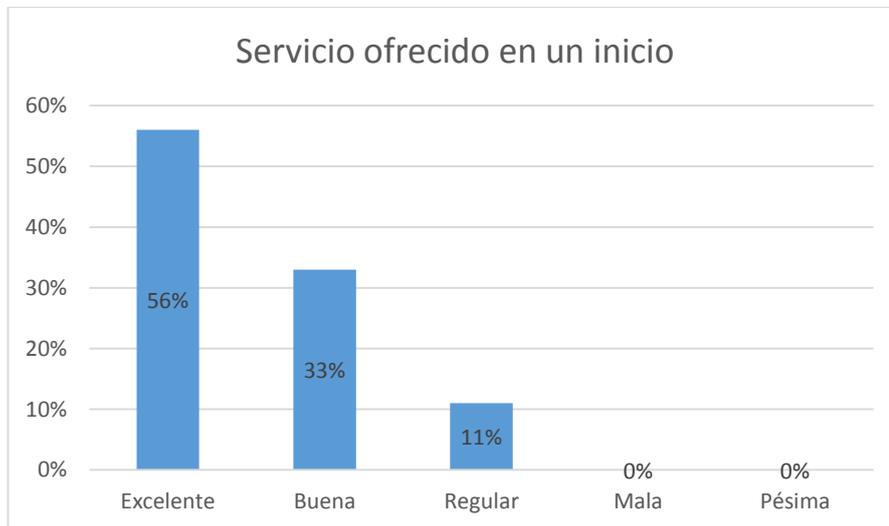


Figura 21 Respuesta Pregunta 1 Servqual

Fuente: Autor

El 11% de los clientes encuestados califican como regular al servicio brindado de lo ofrecido a lo entregado al cliente. Partiendo de esta calificación, se ve la necesidad de crear un formato de pedido en el cual quede establecido de forma clara y concreta el pedido de cada cliente.

2. ¿Se cumplió con el trabajo en el tiempo previamente establecido?

Tabla 10 Respuesta Pregunta 2 Servqual

Respuesta	Respuesta	%
Excelente	15	44%
Buena	7	26%
Regular	6	22%
Mala	2	7%
Pésima	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Autor

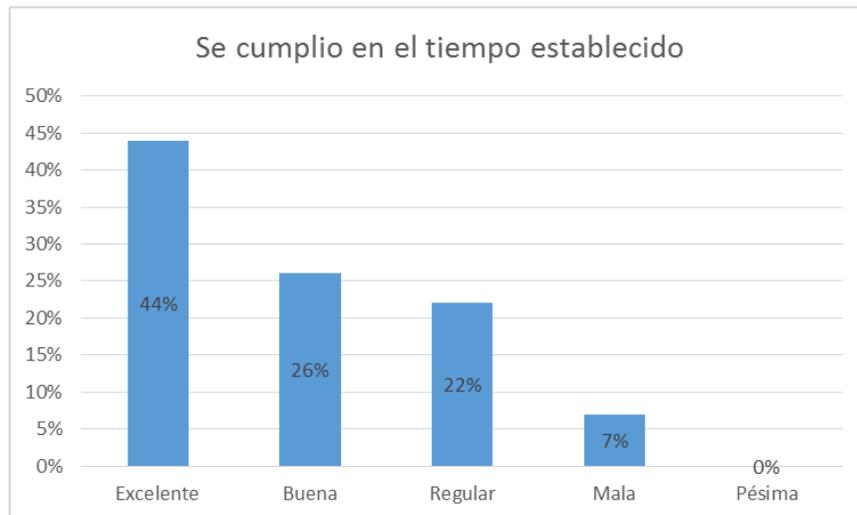


Figura 22 Respuesta Pregunta 2 Servqual

Fuente: Autor

En el cumplimiento del servicio en el tiempo establecido la empresa falla en un 29% es la experiencia de los clientes, 22% de forma regular y 7% de forma mala. Se tiene fallas en tiempos de entrega y esto se podría remediar con una mejor planificación en base a la experiencia y a un cronograma de trabajos.

3. ¿Recibió atención personalizada de la imprenta Gráficas RC?

Tabla 11 Respuesta Pregunta 3

Respuesta	Respuesta	%
Excelente	19	70%
Buena	6	22%
Regular	2	7%
Mala	0	0%
Pésima	0	0%
Total	27	100%

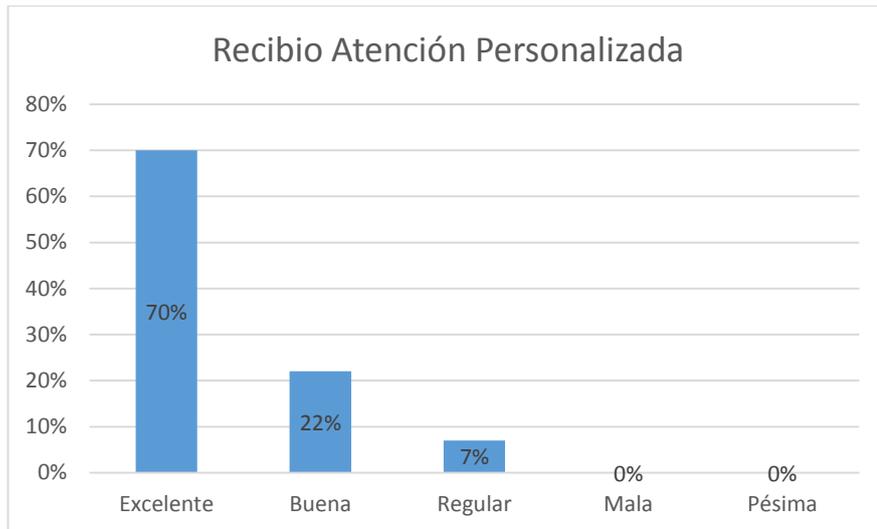


Figura 23 Respuesta Pregunta 3 Servqual

Fuente: Autor

El 7% de los encuestados indica que la atención personalizada fue regular, sería necesario el precautelar que todos los clientes se sientan importantes sea cual sea su requerimiento. La atención personalizada se podría mejorar pero no es un aspecto fundamental ya que el 92% está por encima de bueno y excelente.

4. ¿Considera que la imprenta Gráficas RC tiene empleados que comprenden las necesidades sus clientes?

Tabla 12 Respuesta 4 Pregunta Servqual

Respuesta	Respuesta	%
Excelente	15	56%
Buena	9	33%
Regular	3	11%
Mala	0	0%
Pésima	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Autor

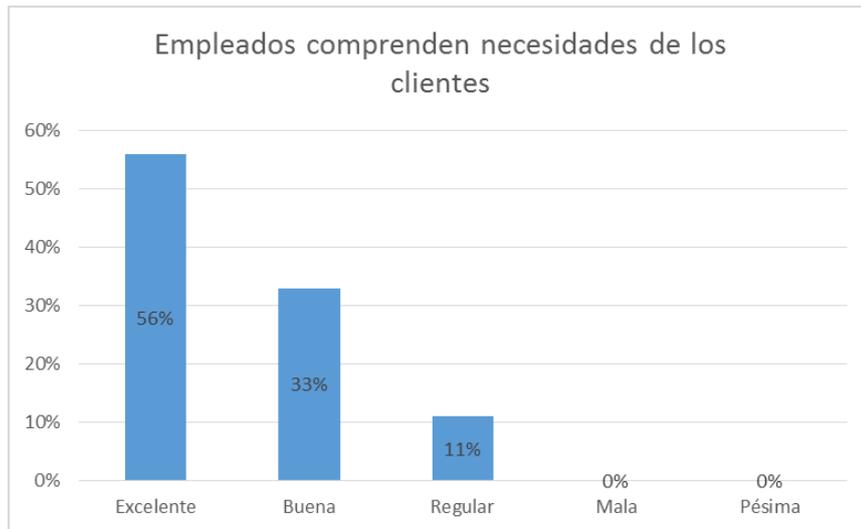


Figura 24 Respuesta Pregunta 4 Servqual

Fuente: Autor

El 11% de los encuestados indican que el personal entiende sus necesidades de forma regular, se podría solucionar esto con capacitación de servicio al cliente al personal que interactúa con el mismo para mejorar la indagación de las necesidades y peticiones.

5. ¿Se fijaron tiempos de entrega en el momento de su pedido?

Tabla 13 Respuesta Pregunta 5 Servqual

Respuesta	Respuesta	%
Excelente	15	56%
Buena	8	30%
Regular	4	15%
Mala	0	0%
Pésima	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Autor

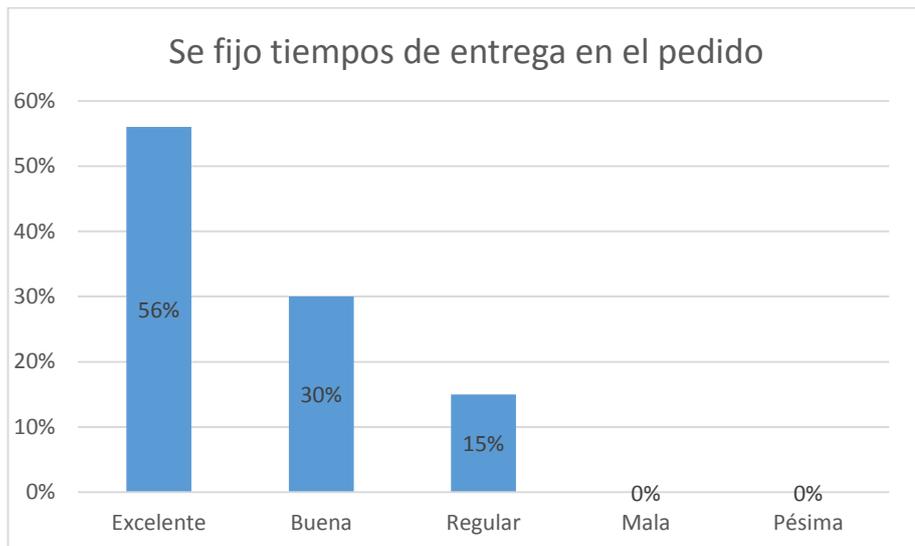


Figura 25 Respuesta Pregunta 5 Servqual

Fuente: Autor

El 15% de los encuestados indican que no se plantearon al inicio tiempos de entrega del servicio, o si plantearon se cumplieron estos tiempos de forma regular, para lo cual, con la planificación de la producción de trabajos este error del 15% se suspendería por lo menos a un 5%.

6. ¿El personal de la imprenta Gráficas RC estuvo dispuesto a servir y ayudar en sus requerimientos?

Tabla 14 Respuesta Pregunta 6 Servqual

Respuesta	Respuesta	%
Excelente	14	52%
Buena	11	41%
Regular	2	7%
Mala	0	0%
Pésima	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Autor

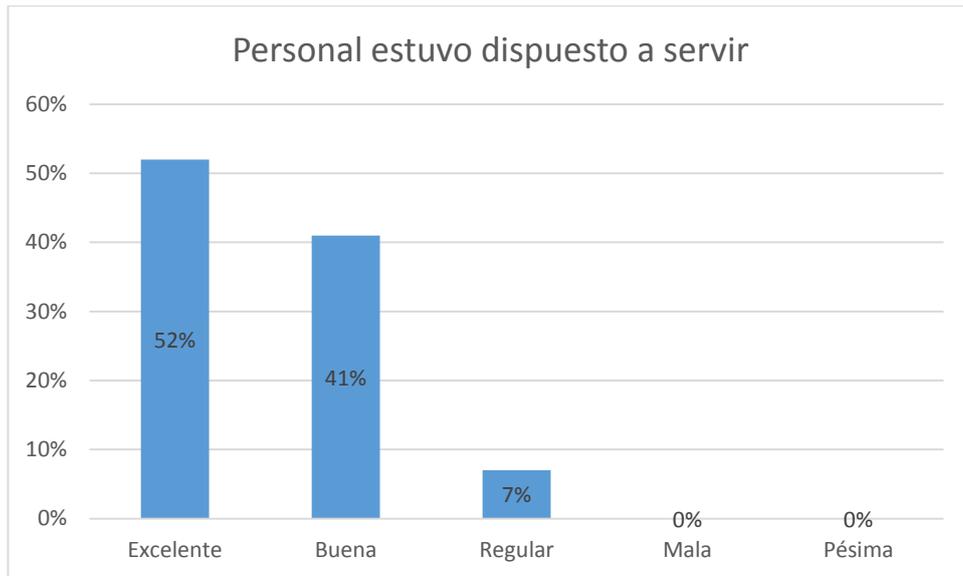


Figura 26 Respuesta Pregunta 6 Servqual

Fuente: Autor

El 7% de los encuestados indican que el personal estaba de forma regular dispuesto a servir y ayudar a los clientes. Con el curso de servicio al cliente del personal que interactúa con los mismos mejoraran la atención y empatía con los clientes.

7. ¿Considera usted que Gráficas RC tiene instalaciones visualmente agradables?

Tabla 15 Respuesta Pregunta 7 Servqual

Respuesta	Respuesta	%
Excelente	3	11%
Buena	12	44%
Regular	9	33%
Mala	3	11%
Pésima	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Autor

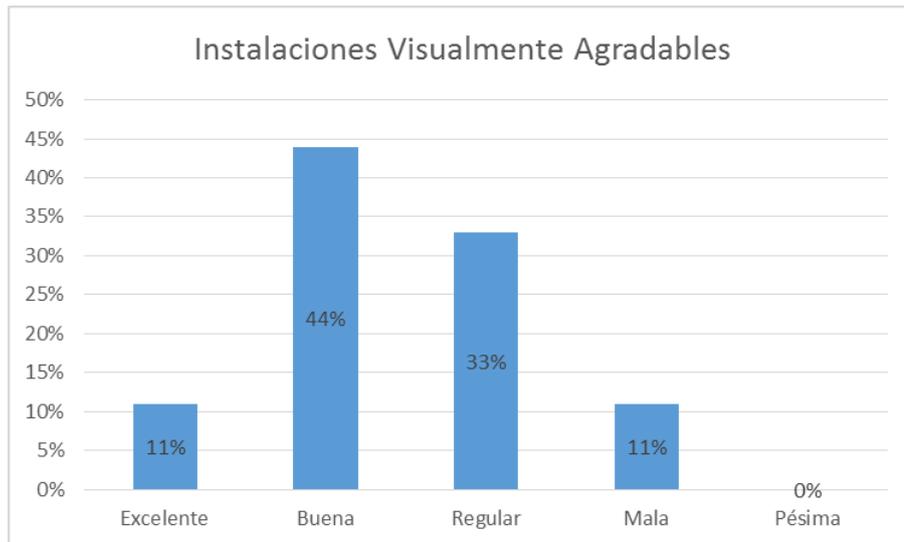


Figura 27 Respuesta Pregunta 7 Servqual

Fuente: Autor

El 33% de los encuestados indica que las instalaciones son visualmente agradables de forma regular y el 11% son malas, es preocupante ya que se entiende que los clientes observan que son atendidos en una planta y no en una oficina. Para esto tendría que separar de alguna manera el área de producción con la oficina de ventas y atención al cliente, adicionalmente mejorar el ambiente de esta si existen los recursos financieros y de espacio para poder realizarlo.

8. ¿Considera usted que Gráficas RC tiene empleados con apariencia pulcra y profesional?

Tabla 16 Respuesta Pregunta 8 Servqual

Respuesta	Respuesta	%
Excelente	12	44%
Buena	10	37%
Regular	5	19%
Mala	0	0%
Pésima	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Autor

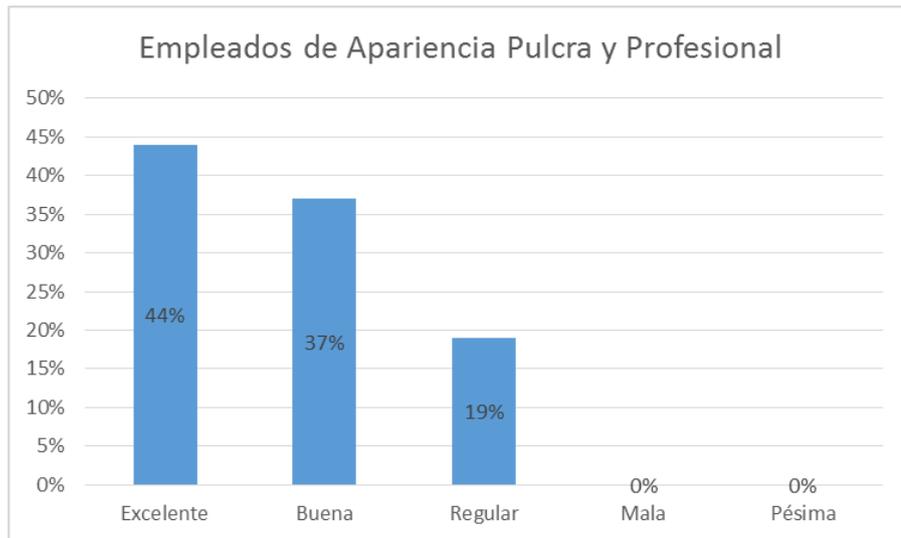


Figura 28 Respuesta Pregunta 8 Servqual

Fuente: Autor

La apariencia de los empleados según los encuestados es del 19% regular. Para esto se tiene que tener un manual de presentación personal y uso del uniforme, así no se tendría una mala imagen a los clientes.

9. ¿Cree usted que Gráficas RC tiene empleados que inspiren confianza?

Tabla 17 Respuesta Pregunta 9 Servqual

Respuesta	Respuesta	%
Excelente	12	44%
Buena	14	52%
Regular	1	4%
Mala	0	0%
Pésima	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Autor

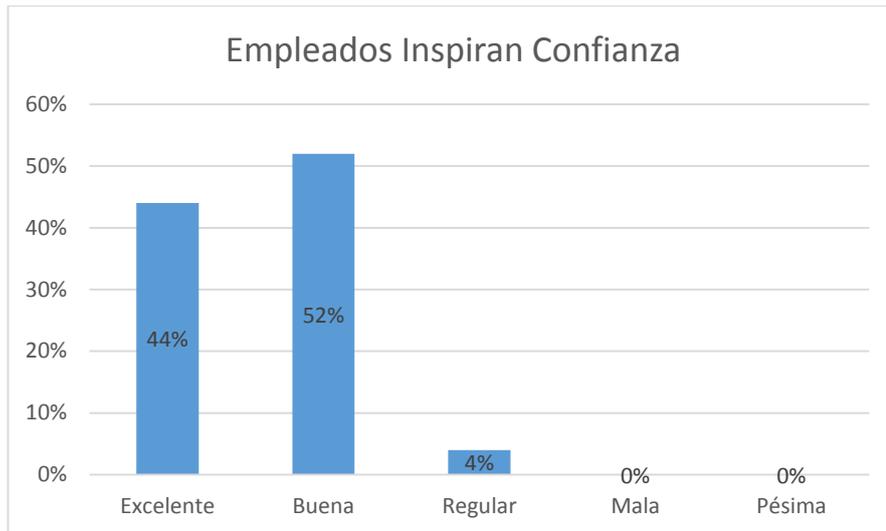


Figura 29 Respuesta 9 Pregunta Servqual

Fuente: Autor

La actitud de los empleados de Gráficas RC inspira confianza para el 96%, solo un 4% cree que la confianza que inspiran los empleados es regular. Esta no es una acción a tomar de inmediato.

10. ¿Considera que la imprenta Gráficas RC brinda un ambiente seguro en sus instalaciones?

Tabla 18 Respuesta Pregunta 10 Servqual

Respuesta	Respuesta	%
Excelente	4	15%
Buena	15	56%
Regular	7	26%
Mala	1	4%
Pésima	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Autor

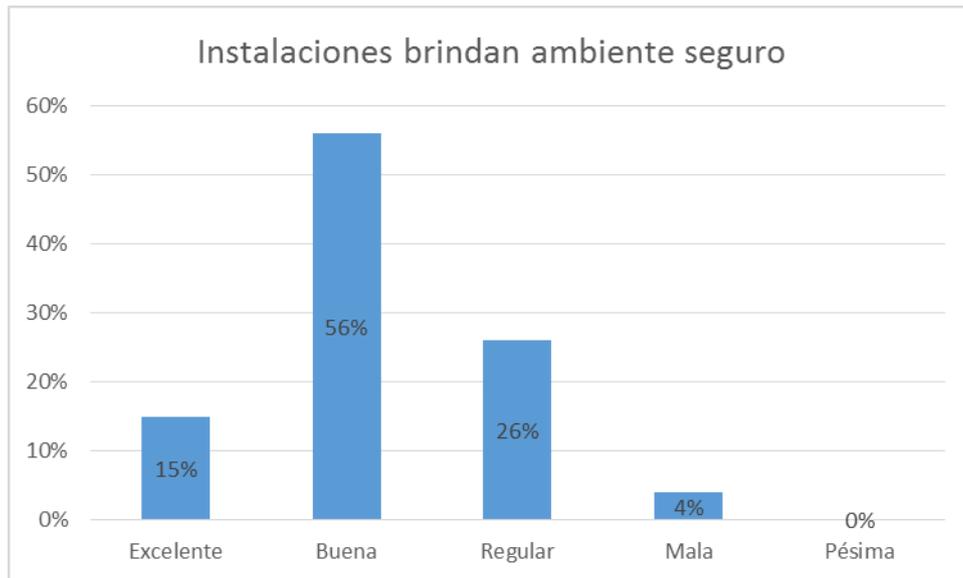


Figura 30 Respuesta Pregunta 9 Servqual

Fuente: Autor

Según el 30% de los encuestados las instalaciones generan una sensación de inseguridad para los clientes, por tanto es parte del cambio de ambiente tenemos que dar a las oficinas separados de la planta de producción.

Este análisis nos muestra los cambios de personal, instalaciones, respuesta y planificación que tiene que realizar Gráficas RC para mejorar la percepción de los clientes en sus oficinas, y así generar valor para los clientes en el servicio prestado de forma eficiente y eficaz, en un ambiente seguro y generando confianza en la empresa.

Las conclusiones generadas por la encuesta Servqual llevan a tener otra perspectiva en lo que los clientes se llevan del servicio y ambiente donde se presta el servicio, como también de la calidad del servicio brindado por el personal y la empresa. Teniendo esto en cuenta se pueden analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Gráficas RC.

Análisis FODA

Se realizó un análisis FODA de Gráficas RC, el cual nos indica las fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas que puede tener la imprenta Gráficas RC.

En el análisis interno y externo de la empresa y el sector grafico se encontraron los siguientes aspectos:

Tabla 19 Matriz FODA

Prioridad	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1	Servicio Personalizado	No Existen Aranceles de 45%	Capacidad de Respuesta	Protección medio ambiente (Menos Papel)
2	Precio Bajo	Asesoramiento	Repetición de trabajos	Más Documentos Electrónicos del SRI
3	Autorizados por SRI	Eficiencia	Sistema de Cobranzas	Marketing Digital en auge
4	Servicio de Diseño	Cero Defectos	Área de acabados	Tiempos de entrega
5	Ubicación	Servicio Postventa	Falta de Estándares de Calidad establecidos	Sector industrial competitivo

Fuente: (E.I.R.L., 2015)

Los datos de la Tabla 1 son los datos con los que se arma la matriz FODA para relacionar los aspectos y llegar a cuales se deben potenciar, y cuales se debe corregir. Realizamos un análisis entre las fortalezas /Oportunidades y las Debilidades/Amenazas para saber cuál es nuestra mayor fortaleza, la cual tenemos que hacer conocer al mercado para cautivarlo, y nuestra debilidad más crítica para tomar acciones inmediatas. (E.I.R.L., 2015)

Se compararan estas Debilidades con las Amenazas para ver si tienen relación, y de la misma manera las Fortalezas con las Oportunidades. Esta comparación se realiza con la siguiente escala de nivel de relación:

Nada = 0; Poco = 1; Algo = 2; Regular = 3; Mucho = 4

Tabla 20 Debilidades/Amenazas

		Amenazas					RESULTADO
		Protección medio ambiente (Menos Papel)	Documentos Electrónicos del SRI	Marketing Digital en auge	Tiempos de entrega	Sector industrial competitivo	
Debilidades	Capacidad de Respuesta	0	0	0	0	3	3
	Repetición de trabajos	2	0	0	3	4	9
	Sistema de Cobranzas	0	0	2	2	2	6
	Área de acabados	2	2	2	4	4	14
	Estándares de Calidad	1	1	2	3	3	10

Fuente: (E.I.R.L., 2015)

El resultado de esta matriz indica que la debilidad más crítica y que necesita acciones urgentes es el área de acabados, seguido de esta se tendría que realizar un sistema de estándares de calidad para no tener que repetir trabajos. Con estos ajustes quedarían resueltas casi todas las debilidades, para así ser una empresa más fuerte en el mercado.

A continuación se analizará las Fortalezas/Oportunidades para saber que fortaleza es la que puede ayudar a crear una ventaja competitiva, y dar a conocer al mercado para captar y retener clientes.

Tabla 21 Fortalezas/Oportunidades

		Oportunidades					RESULTADO
		Servicio Postventa	Cero Defectos	Eficiencia	Asesoramiento	No Existen Aranceles de 45%	
Fortalezas	Ubicación	2	0	2	2	1	7
	Servicio de Diseño	1	2	2	3	3	11
	Somos Autorizados por SRI	0	2	1	3	3	9
	Precio	2	2	2	3	1	10
	Servicio Personalizado	4	2	3	3	3	15

Fuente: (E.I.R.L., 2015)

Revisando los resultados, tenemos que la mayor fortaleza es el servicio personalizado, seguida del servicio de diseño y el precio atractivo para los clientes. Por tanto con estas tres fortalezas se puede armar algunas ventajas competitivas y aprovecharlas para actuales y futuros clientes.

Análisis Financiero

En el análisis financiero se revisó el estado de pérdidas y ganancias del 2014 y el balance general del 2014 de forma vertical, lo que indicará la situación actual de la empresa para tomar acciones para el siguiente año y saber con cuántos recursos se cuenta.

Balance General 2014

Tabla 22 Balance General 2014

GRÁFICAS R.C.**BALANCE GENERAL AL 31 DICIEMBRE 2014**

ACTIVO			PASIVO	\$33,946.56
CORRIENTE		\$716.49	CORRIENTE	\$32,696.56
Caja	\$11.25		Proveedores	\$13,819.01
Bancos	\$705.24		Impuestos retenidos por	
			Pagar SRI	\$605.21
EXIGIBLE		\$7,401.07	Obligaciones con instituciones finan.	\$11,016.21
Cuentas por cobrar Clientes	\$7,401.07		Cuentas por cobrar	
Provisión cuentas incobrables	\$0.00		trabajadores	\$4,057.42
Crédito tributario IR	\$0.00		Obligaciones con el IESS	\$3,198.71
			NO	
REALIZABLE		\$8,199.20	CORRIENTES	\$1,250.00
Inventario de Materia Prima	\$8,199.20			
			Préstamos socios	\$1,250.00
FIJO		\$25,757.86		
Equipos de computación y software	\$1,505.65		PATRIMONIO	\$13,076.01
Maquinaria				
Equipo	\$22,645.04		Aumento de Capital	\$2,751.36
Otras			Capital y reservas	\$400.00
Propiedades planta y equipo	\$1,607.17		Pérdidas acumuladas	\$165.59
.- Depreciación	\$0.00		Utilidad neta 2013	\$608.15
			Pérdida	\$9,482.09
DIFERIDO		\$0.00	SUMA EL	
			PATRIMONIO	
			SUMA	
SUMA EL			PASIVO Y	
ACTIVO		\$42,074.62	PATRIMONIO	\$47,022.57

Fuente: Gráficas RC

Es posible constatar que la falta de liquidez en caja y bancos, esto es perjudicial para el flujo de caja de la empresa, ya que en Cuentas por Cobrar existe un valor alto para la operación de la empresa, lo que indica que no se hace una buena gestión de cobro o un análisis a los clientes para tener una cartera saneada. Por lo cual se debería tener una política de anticipo en trabajos mayores de \$300 para no tener estos inconvenientes.

Se tiene un pasivo corriente preocupante para la operación de la empresa, porque Gráficas RC tiene deudas con los bancos y con los proveedores. Para solucionar esto se tendría que buscar mayor plazo con los proveedores de papel y tintas, así también se podría refinanciar la deuda, y así reducir los pasivos corrientes.

Gráficas RC puede recuperarse teniendo política de anticipos, pidiendo mayor plazo a sus proveedores por un tiempo de 6 meses y finalmente refinanciando la deuda con las instituciones financieras.

Análisis de Pérdidas y Ganancias (PYG) 2014

Tabla 23PyG Gráficas RC 2014

GRÁFICAS R.C.**ESTADO DE RESULTADO PERIODO: 1 ENERO - 31 DICIEMBRE 2014**

	\$	
VENTAS	111,836.77	
. + OTROS INGRESOS	\$ 2,751.36	
		\$
INGRESOS TOTALES		114,588.13
	\$	
. - COSTO DE VENTAS	36,780.00	
UTILIDAD BRUTA		\$ 77,808.13
	\$	
. - GASTOS OPERACIONALES	68,406.44	
Sueldos y salarios	\$ 46,708.75	
Aporte Patronal IESS	\$ 9,100.42	
Beneficios Sociales	\$ 6,612.40	
Honorarios Profesionales	\$ 750.00	
Arriendos	\$ 3,900.00	
Promoción y publicidad	\$ 0.00	
Provisión cuentas incobrables	\$ 0.00	
Transporte	\$ 112.36	
Intereses financieros	\$ 1,222.51	
Depreciación	\$ 0.00	
Otros servicios	\$ 0.00	
		\$ 9,401.69
UTILIDAD GRAVABLE		\$ 0.00
. -15% Participación trabajadores		\$ 0
Impuesto a la renta		\$ 9401.69
UTILIDAD LIQUIDA		

Fuente: Gráficas RC

El costo de ventas es del 32% en el 2014, y en el 2013 el costo de ventas 30%. Lo que indica que en el 2014 se incrementó el costo de ventas, para lo cual se tendría que analizar porque motivo subió el costo de ventas.

El costo de operación es del 60% en el 2014, y en el 2013 fue del 69% lo que indica que la empresa fue más eficiente dando así en el 2014 una utilidad del 8%, la cual es baja pero mejora comparada con la del 2013 que fue del 1%.

Punto de Equilibrio y Rentabilidad

Gráficas RC para llegar al punto de equilibrio tiene que facturar anualmente \$105,106.04, en el 2014 facturó \$111,836.77 y obtuvo otros ingresos por el valor de \$2,751.36, dando utilidad de \$ 9,482.09. Pero esto no es suficiente para generar ganancias para los accionistas, la empresa tendría que facturar en el 2015 alrededor de \$148,000.00 para tener una utilidad del 25%, y así llegar a ser rentable.

Flujo de Caja

“El Flujo de Caja o Cash Flow, como comúnmente se lo denomina -aún en países de habla hispana-, se puede calcular para cualquier rango temporal: diario, semanal, mensual, anual... Denominaremos “período” a este lapso de tiempo fijo.” (COHEN, 2007)

El flujo de caja es el dinero neto que ingresa a la empresa en un periodo determinado. Para lo cual se analizó el año 2014, los valores de flujo de caja anual son:

Flujo de Caja Anual= Ingresos Totales 2014 – Costos de Ventas - Gastos Operacionales 2014.

El dinero neto que ingresa a la empresa Gráficas RC en el año 2014 es de \$ 9,482.09. Lo que para la operación de la empresa es muy poco.

El retorno sobre los activos (ROA) de Gráficas RC en el año 2014 es de:

ROA= Utilidad Neta/Total Activo. Es de 22.34% lo que indica que Gráficas RC utiliza el 22.34% de sus activos en la generación de sus utilidades.

El retorno sobre el capital propio (ROE) de Gráficas RC en el año 2014 es de:

ROE=Utilidad Neta/Total Patrimonio. Es de 71.9% lo que indica que Gráficas RC utiliza el 71.9% de su patrimonio para la generación de sus utilidades.

Rentabilidad Sobre las Ventas: (Utilidad Neta / Ventas)*100 lo que representa el 8.40% del total de las ventas.

Benchmarking Competitivo

“A veces, para encontrar ideas que mejoren sus posiciones competitivas las empresas tienen que observar fuera de su sector” (BEST, 2007, p. 189) .Por esta razón se realizó un análisis de que es lo que hacen otras empresas Gráficas líderes en el sector de otros países que sean factibles poder aplicar en la imprenta Gráficas RC, y así tener una ventaja competitiva en su sector del mercado.

Existen imprentas que ofrecen creatividad y diseño a sus clientes, como también empresas o agencias de publicidad que buscan dar un servicio, conociendo el negocio del cliente, es decir, conocer el mercado del cliente para saber cuál es el mensaje que se puede comunicar, y como comunicarlo. Existen agencias que conocen bien el medio impreso, agencias especializadas en internet, pero no agencias especializadas en mercados, por lo que se tendría una posible oportunidad realizando estudios de sector industrial, consumo masivo que nos permitan dar un asesoramiento de mercado al cliente y tener una ventaja competitiva. (MONGE, 2007)

Esta ventaja competitiva se realizaría a clientes de mediana empresa, conjunto a su equipo de comunicación y marketing, realizando un convenio a corto plazo en los sectores antes mencionados, y así tener clientes nuevos y de tamaño medio que nos proporcionen trabajo frecuente.

Una práctica que se presenta en grandes empresas del sector grafico es la logística de la entrega de pedidos para su distribución, es decir, si el pedido tiene que ser utilizado en algunos lugares del país en cierta fecha, la imprenta se encarga de la distribución del material. Esto no se realiza en el sector de mercado que compite Gráficas RC, por lo tanto sería una ventaja el tener este servicio. (Gama Impresores, 2015)

Otra opción es realizar un convenio a largo plazo con agencias de publicidad y diseñadores gráficos, para ser proveedores exclusivos de imprenta, a cambio de un precio y servicio privilegiado, como es el entrega mínima 3 días, y máxima 8 días laborables, como un descuento del 15% en todos los trabajos, y plazo de 60 días. Teniendo en cuenta volumen en facturación mensual.

Análisis PEEA (Posición estratégica y Evaluación)

La ilustración 30 muestra la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), el esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]). Estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa. (DAVID, 2003, p. 204)

La matrix PEEA

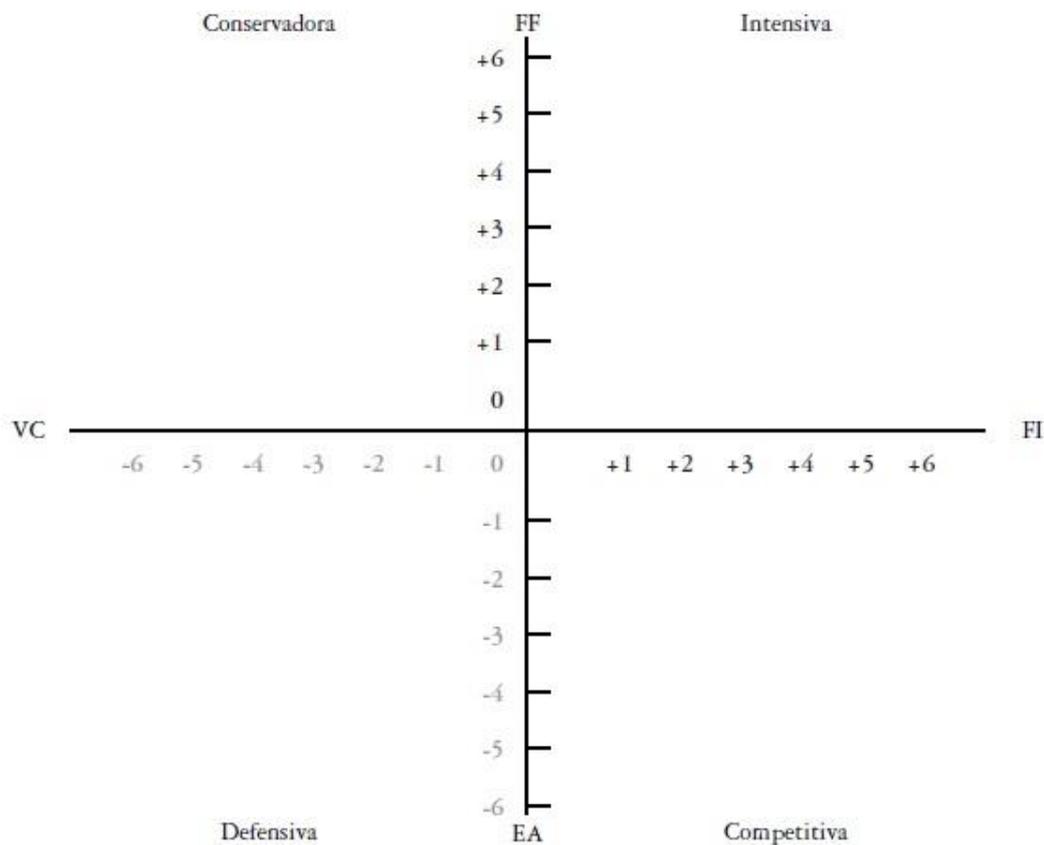


Figura 31 Matriz PEEA

Fuente:(David, 2003, p. 204)

Se ingresó las variables para cada uno de los cuadrantes según análisis FODA, de mercado y financiero. Y se obtuvo lo siguiente:

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
Fortaleza financiera (FF)	Estabilidad ambiental (EA)
El costo de Operacion bajo en 9% al del año anterior	Cambios Tecnologicos
Utilidad del 8% en el 2014	Rango de precios de la competencia
Retorno Sobre Capital Propio es del 72% en el 2014	
Ventaja competitiva (VC)	Fortaleza industrial (FI)
Diseño Personalizado	Crecimiento del Sector del 5% anual
Precios Bajos	Alta competencia en el Sector en Precio y Calidad
Atencion Personalizada	

Figura 32 Factores PEEA Gráficas RC

Fuente: Autor

Al asignar un valor numérico que varíe de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI, y un valor numérico que varíe de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC. Se obtuvo lo siguiente:

Fortaleza financiera (FF)	Calificaciones
El costo de Operacion bajo en 9% al del año anterior	3
Utilidad del 8% en el 2014	3
Retorno Sobre Capital Propio es del 72% en el 2014	2
Total	8
Ventaja competitiva (VC)	
Diseño Personalizado	-2
Precios Bajos	-3
Atencion Personalizada	-2
Total	-7
Estabilidad ambiental (EA)	
Cambios Tecnologicos	-3
Rango de precios de la competencia	-4
Total	-7
Fortaleza industrial (FI)	
Crecimiento del Sector del 5% anual	3
Alta competencia en el Sector en Precio y Calidad	2
Total	5

Figura 33 Conclusión PEEA Gráficas RC

Fuente: Autor

Conclusión: El promedio **EA** es de $-7 \div 2 = -3.5$. El promedio **FI** es de $5 \div 2 = 2.5$

El promedio **VC** es de $-7 \div 3 = -2.3$ El promedio **FF** es de $8 \div 3 = 2.67$

Realizando una suma en el eje de las X, **VC** y **FI** se tiene **0.17**. Y en el eje Y, **EA** y **FF** se tiene **-0.83**. Estas son las coordenadas del vector direccional.

Ubicando el nuevo punto de la intersección de los ejes xy y uniéndolo con el origen, se obtiene el vector que revela que tipo de estrategia es recomendada para la empresa.

La matrix PEEA

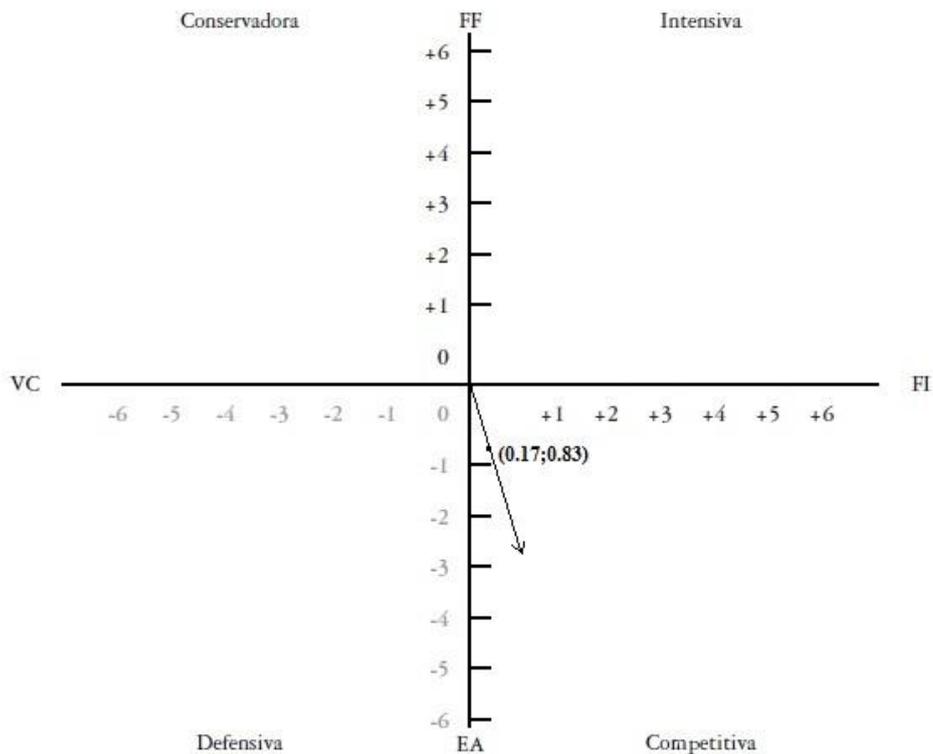


Figura 34 Vector PEEA Gráficas RC

Fuente: Autor

Según la teoría de (DAVID, 2003) indica que es “una empresa que compite bastante bien en una “industria inestable”.

Conclusiones:

- Se puede observar que la imprenta Gráficas RC, no tiene publicidad en medios, sino solo se le conoce por el boca a boca y trabajos realizados en ella.

- El 11% de los 27 encuestados indica que la calidad de servicio brindado es regular y otro 11% dice que es mala. Es decir el 22% de los encuestados no lo califica de bueno o excelente, lo que es preocupante. Para esto se realizó otra encuesta basada en el modelo Servqual que proyecta los siguientes puntos a ser corregidos:
 - El 33% de los encuestados califica las instalaciones visualmente agradables de forma **regular**, por tanto se tendría que cambiar el aspecto visual de las instalaciones.
 - El 19% de los encuestados califica que la apariencia de los empleados es **regular**, por lo cual se debería generar el manual de presentación personal y uso de uniforme.

- En el análisis financiero se puede observar que la empresa genera muy poca utilidad con relación a las ventas anuales, es solo el 8.40%. adicional a esto la empresa tiene problemas en cuentas por cobrar y deudas con proveedores e instituciones financieras.

- Para cubrir estos valores y generar una utilidad atractiva para los accionistas, Gráficas RC para tener una utilidad del 18%-22% tendría que facturar anualmente \$143000.00, lo que es una facturación mensual promedio de \$11916.00

- En una industria inestable, se tiene que generar una ventaja competitiva para crear un mercado atractivo, buscando fidelización de los clientes y comunicando los precios bajos que dispone la imprenta Gráficas RC.

CAPITULO 3

PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING

Determinación de objetivos

En este capítulo se determinará objetivos viables y alcanzables en un corto y mediano plazo. Según el análisis situacional de la imprenta Gráficas RC y el mercado del sector industrial, se plantean los siguientes objetivos:

- Aumentar el volumen de las ventas anuales en un 28% con respecto al año anterior.
- Conseguir la calificación más alta en cuanto al aspecto físico de las oficinas y la apariencia del personal de la imprenta Gráficas RC.
- Establecer un sistema de fidelización con clientes mayoristas y minoristas para generar un mecanismo de postventa efectivo.
- Establecer políticas de anticipo y cobranzas efectivas y adecuadas, y difundir las mismas entre empleados, clientes y proveedores.

Elaboración de Estrategias

Para poder cumplir con los objetivos planteados, es necesario tener estrategias. Estas estrategias se realizan en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector industrial en el mercado cuencano.

Para aumentar las ventas anuales en un 28% con respecto al año anterior se tiene las siguientes estrategias:

- Aumento de Comunicación en el mercado de los precios y servicio que brinda la imprenta Gráficas RC.

- Creación de la Página web.
 - Contratar un dominio propio con una inversión de \$200 anuales aproximadamente.
 - Correo electrónico para cotizaciones.
- Manejo de la página de Facebook de la imprenta Gráficas RC.



Figura 35 Facebook Gráficas RC

Fuente: Autor

- Comunicar servicios como invitaciones de matrimonio el cual genera bastante rentabilidad para la imprenta.
- Comunicar promociones mensuales en Facebook y por correo electrónico a la base de clientes. Estas promociones se realizan cada 3 meses, realizando énfasis en los servicios estacionarios.
- Subir fotografías de ejemplos de trabajos realizados.
- Comunicar servicio personalizado.
- Gestión por parte de ventas para conseguir nuevos clientes para la imprenta.
 - Implementar una comisión del 10% del valor de la factura por cada cliente nuevo gestionado por el área de ventas.
 - Trabajar con la base de la cámara de comercio para tener empresas que tiene una necesidad mayor de imprenta.

- Crear a cada vendedor como ejecutivo de cuenta de sus clientes nuevos y actuales.
- Alianzas Estratégicas con otras empresas.
 - Buscar alianzas con empresas de publicidad a largo plazo.
 - Buscar alianzas con empresas de medios.
 - Buscar alianzas con empresas de ropa para imprimir sus etiquetas aprovechando el incremento de la industria nacional textil por los aranceles impuestos por el gobierno nacional por 15 meses.
- Conseguir la calificación más alta en cuanto al aspecto físico de las oficinas y la apariencia del personal de la imprenta Gráficas RC.
 - Realizar cambio físico de las oficinas de Gráficas RC.
 - Pintar las oficinas con un presupuesto de \$120 dólares.
 - Corrección de muebles e imagen de las oficinas, se cuenta con un presupuesto de \$200 dólares.
 - Separar la entrada de las oficinas con la planta de producción.
 - Apariencia del personal de Gráficas RC.
 - Creación de Políticas y procedimientos para el uso de uniforme y presentación personal interno de Gráficas RC.
 - Capacitación de curso de atención al cliente en línea gratuito.
 - Realizar una evaluación para calidad de servicio mediante la herramienta utilizando Servqual luego de los cambios realizados, para medir la satisfacción de aspecto físico de las oficinas como de los empleados.
- Establecer un sistema de fidelización con clientes mayoristas y minoristas para generar un mecanismo de postventa efectivo.
 - Precautelar los intereses de los clientes.
 - Los ejecutivos de cuentas tienen que estar pendientes de las necesidades de sus clientes y adelantarse a estas, por ejemplo llamarlo y recordarle que sus tarjetas o flyers que están por agotarse, para que no se quede sin stock precautelar hacer un pedido del servicio con anticipación.

- Sistema de Fidelización.
 - Crear una tarjeta de puntos, en los cuales por ser buenos clientes tiene descuento en servicios futuros, enviar por correo electrónico promociones y descuentos.
 - Crear sistema de referidos, si un cliente nos envía o entrega los datos de un referido y esta persona contrata los servicios de Gráficas RC, puede tener un descuento especial del 10% en su siguiente factura.
- Establecer políticas de anticipo y cobranzas efectivas y adecuadas, y difundir las mismas entre empleados, clientes y proveedores.
 - Tener una política de anticipo para los clientes nuevos.
 - Cliente nuevo tiene que entregar el 40% de anticipo al momento de generar su pedido, este anticipo puede ser en cheque, efectivo o transferencia, el 60% restante lo cancela contra entrega.
 - Cobranzas a clientes con crédito.
 - A los clientes que se les da crédito, se les puede dar un crédito máximo de 45 días teniendo un buffer de 15 días, ya que nuestros proveedores nos dan como plazo máximo 60 días. Para realizar un cobro efectivo se generarán llamadas telefónica indicando que el plazo para la cancelación del servicio está por vencer a los 35 días de entregado el servicio.
 - Política de entrega de trabajos.
 - El área de producción y ventas no entregarán trabajos que no presenten la factura de cancelado, caso contrario se puede realizar la entrega previa autorización de Contabilidad.

Establecimiento de Presupuestos

El establecimiento de presupuestos destina recursos para las distintas estrategias que se desea implementar para la obtención de los objetivos planteados.

Tabla 24 Presupuestos Estrategias

Presupuestos

Estrategias	Fecha de Inicio	Fecha de Culminación	Presupuesto	Porcentaje	Departamento
Creación de la Página web	2/7/2015	31/08/2015	\$ 350.00	0%	Marketing
Gestión por parte de ventas para conseguir nuevos clientes para la imprenta.	2/6/2015	2/6/2016	\$ 1,200.00	0%	Ventas
Alianzas Estratégicas con otras empresas	2/6/2015	2/6/2016	\$ 1,000.00	10%	Ventas
Realizar cambio físico de las oficinas de Gráficas RC	2/6/2015	10/6/2015	\$ 850.00	0%	Marketing
Sistema de Fidelización.	2/6/2015	2/6/2015	\$ 250.00	10%	Ventas
TOTAL			\$ 3,650.00		

Fuente: Autor

Sistemas de Control y plan de contingencias

Para poder medir el avance de los objetivos planteados es necesario tener un sistema de control mensual que ayude a cumplir el objetivo planteado. Las siguientes áreas serán controladas para medir su desempeño:

- Ingresos Mensuales (facturación mensual)
 - Estos ingresos es todo lo facturado en el mes el cual debe ser alrededor de \$11.930 dólares. Si es menos de este valor se arrastraría el faltante para los meses siguientes.
 - Realizar cambios en metas de ventas y promociones si es necesario.

Tabla 25 Control de Ventas 2015

Pronóstico de Ventas		
Ventas	2014	2015
Ventas Totales	\$ 111,836.77	\$ 143,151.07
Costo de Ventas	2014	2015
Costo de Ventas	\$ 36,780.00	\$ 41,780.00

Utilidad Bruta	\$ 75,056.77	\$ 101,371.07
-----------------------	---------------------	----------------------

Fuente: Autor

- Gastos Mensuales (Los costos fijos y variables)
 - Es necesario mantener los costos fijos y si se puede reducirlos. Es lógico que los costos variables crecerán a medida que crecen las ventas.
 - Realizar cambios en los gastos mensuales si es necesario.

Tabla 26 Control Gastos Operativos 2015

Gastos Operacionales	2014	2015
Sueldos y salarios	\$ 46,708.75	\$ 46,708.75
Aporte Patronal IESS	\$ 9,100.42	\$ 9,100.42
Beneficios Sociales	\$ 6,612.40	\$ 6,612.40
Honorarios Profesionales	\$ 750.00	\$ 1,000.00
Arriendos	\$ 3,900.00	\$ 4,320.00
Promoción y publicidad	\$ -	\$ 910.00
Provisión cuentas incobrables	\$ -	\$ 500.00
Transporte	\$ 112.36	\$ 350.00
Intereses financieros	\$ 1,222.51	\$ 1,222.51
Depreciación	\$ -	\$ -
Otros servicios	\$ -	\$ -
Total	\$ 68,406.44	\$ 70,724.08

Fuente: Autor

- Implementar cambio de apariencia en las oficinas y en los empleados.
 - Realizar una evaluación de calidad de servicio haciendo uso de la herramienta Servqual luego de los cambios realizados y medir la percepción de los clientes. Si la calificación es la esperada no se realizan cambios, y si la calificación mejora pero no es la esperada, realizar cambios respectivos de acuerdo al resultado de la encuesta de Servqual.
- Implementar el sistema de Fidelización.
 - Revisar con encuestas si el modelo de fidelización es atractivo para los clientes.
 - Si el sistema de fidelización no es atractivo para los clientes, mejorarlo de acuerdo a las sugerencias de la encuesta anterior si las sugerencias son realizables.
 - Medir el incremento de clientes que utilizan el sistema de fidelización.
 - Realizar cambios en el modelo de fidelización si es necesario.

- Implementar políticas de anticipo y cobranzas.
 - Medir la efectividad de la cartera vencida, comparando índices de cartera vencida de años anteriores con índices actuales.
 - Medir la cantidad de trabajos no retirados, por la falta de un anticipo en trabajos pequeños, existía gente que no retiraba sus facturas. Con las nuevas políticas de anticipo se espera tener menos trabajos no retirados.
 - Medir el capital de trabajo de la empresa. Para esto se realiza la prueba de razón corriente, en la cual dividimos el activo corriente para el pasivo corriente y nos tiene que dar valor mayor a 1, y comparando este valor con lo de los meses anteriores.
 - Medir la opinión de los clientes referente a estas políticas, con la encuesta del modelo Servqual podemos ver la aceptación de los clientes y revisar si tiene puntos en contra.
 - Realizar cambios en la política si es necesario.

Conclusiones:

- Para que estos objetivos, estrategias y tácticas sean realizables por la imprenta Gráficas RC, es necesario que se socialice a todas las áreas de la empresa. Por lo cual se tiene que reunir a todo el personal y explicar los cambios que se van a realizar para poder trabajar en equipo para el bien de la estabilidad de la imprenta Gráficas RC.
- Con el fin de seguimiento y ejecución, tiene que hacerse una comisión formada por un representante de todas las áreas, y bajo la dirección de la gerencia general, para delegar a cada área su respectiva tarea para el cumplimiento de las estrategias, y así tener una reunión semanal del trabajo realizado y una planificación de las actividades consecutivas.

CONCLUSIONES:

- En la investigación de mercado se pudo concluir que la calidad y el precio son los factores decisivos para elegir una imprenta.
- En la encuesta de Servqual sirvió para conocer la percepción de los clientes con respecto al servicio brindado por la imprenta Gráficas RC, con estos resultados se toman medidas pertinentes para lograr la excelencia.
- El análisis PEEA, determina la estrategia a seguir de acuerdo al mercado y sector industrial, correspondiente al análisis FODA.
- La propuesta del plan de marketing para la imprenta Gráficas RC, se debe basar en el estudio de mercado de la ciudad de Cuenca, análisis situacional, análisis FODA de la imprenta Gráficas RC para poder llegar a los objetivos propuestos en el corto plazo.
- La imprenta Gráficas RC es conocida solo por el boca a boca o por trabajos realizados en ella, por lo que sería conveniente comunicar sus precios bajos y promociones en redes sociales.
- El 33% de los encuestados que es cliente de la imprenta Gráficas RC, califica al aspecto de las instalaciones y los empleados como regular. Por lo cual se debe realizar mejoras en el aspecto de las oficinas y en la presentación.
- La utilidad del año 2014 fue del 8.4%, lo cual es bajo para el sector industrial. Para mejorar la utilidad se debería mantener en su mayoría los costos fijos y aumentar las ventas anuales.

- Se debe tener en cuenta el aumento de las ventas mensualmente, para lo cual realizar las alianzas estratégicas con empresas de medios publicitarios, incentivo a los vendedores, y un plan de fidelización para los clientes actuales.

RECOMENDACIÓN:

- La gerencia de la imprenta Gráficas RC, se recomienda un seguimiento y ejecución al plan de marketing, conformando una comisión con un representante de todas las áreas, y bajo la dirección de la gerencia general, planificar mensualmente para controlar las estrategias y los objetivos que se han impuesto, y si es necesario tomar correcciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 83-96.
- BATESON, K. D. (2012). *Marketing de servicios*. Mexico: Cengage Learning™.
- BEST, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación.
- BRICEÑO DE GOMEZ, M. Y., & GARCIA DE BERRIÑOS, O. (16 de Febrero de 2008). Visión Gerencial. *La servucción y la calidad en la fabricación del servicio*. Trujillo, Venezuela.
- CDi Consulting. (26 de Mayo de 2014). *CDi Consulting*. Obtenido de <http://cdiconsultoria.com/2014/05/26/una-nueva-vision-de-la-estructura-organizativa-traves-del-enfoque-de-las-7s-de-mckinsey/>
- COHEN, I. R. (19 de Marzo de 2007). *Facultad de ingeniería Universidad de Buenos Aires*. Obtenido de <http://materias.fi.uba.ar/7626/>
- CONTRERAS, A. (16 de 02 de 2015). *Qualtrics*. Obtenido de https://az1.qualtrics.com/ControlPanel/?ClientAction=setActiveReport&Section=RP_6EHtDV4doDx5iD3&SubSection=&SubSubSection=&PageActionOptions=&TransactionID=1&Repeatable=0&T=4V2LZTRuNJiLuNmKXaH2ab
- DAVID, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- Departamento de Sistemas Informáticos Integrales de la Facultad de Medicina - Universidad Nacional del Nordeste Argentina. (16 de 02 de 2015). *Biblioteca Universitaria*. Obtenido de <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>
- E.I.R.L., P. I. (28 de Febrero de 2015). *Iso9001calidadparatodos.com*. Obtenido de <http://iso9001calidadparatodos.com/como-hacer-un-analisis-foda.html>
- Editorial Don Bosco. (7 de Diciembre de 2014). *Editorial Don Bosco*. Obtenido de <http://www.edibosco.com/edibosco/>
- EDUCAWEB. (29 de Marzo de 2015). *Educaweb*. Obtenido de (<http://www.educaweb.com/curso/curso-gratuito-excelencia-atencion-cliente-madrid-semi-presencial-114503/>)
- FERRELL, O. C., & HARTLINE, M. D. (2012). *Estrategia de marketing* (5ta edición ed.). Mexico D.F: Cengage Learning Editores, S.A.

- Gama Impresores. (26 de Febrero de 2015). *Grupo Gama Impresores*. Obtenido de <http://www.gamaimpresores.com/quienes-somos.shtml>
- Grafisum 2011 © Todos los derechos reservados. (07 de Diciembre de 2014). *Grafisum* . Obtenido de <http://www.grafisum.com/QuienesSomos.aspx>
- HOFFMAN, K. D., & BATES, J. E. (2012). *Marketing de servicios*. Mexico: Cengage Learning™.
- INNOCONSULTING. (28 de 10 de 2011). *Innoconsulting*. Obtenido de http://www.innoconsulting.com.ar/pdf/soluciones/problem_solving_7s.pdf
- JIMENEZ, A. (03 de Marzo de 2013). *El FinancieroCR*. Obtenido de http://www.elfinancierocr.com/negocios/Gerencia-Antonio_Jimenez-Mercadeo-empresas-11_P_0_254974512.html
- KOTLER, P., & AMSTRONG, G. (2007). *Marketing. Version para Latinoamerica*. México: Pearson Educación.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN,.
- KOTLER, P., & KELLER, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN,.
- LANUQUE, L. A. (25 de 08 de 2014). <http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/>. Obtenido de <http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/3311>
- Ley de Compañías-Ecuador (20 de Octubre de 1999).
- Logan Cia. Ltda. © CopyRight 2003. (7 de Diciembre de 2014). *Imprenta Monsalve*. Obtenido de <http://www.imprentamonsalve.com/default.htm>
- Marketing Directo. (20 de Marzo de 2015). *Marketing Directo*. Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/las-cuatro-p-del-marketing-ahora-son-las-cuatro-c/>
- MONGE, S. (16 de Marzo de 2007). *Taller D3*. Obtenido de <http://www.tallerd3.com/archives/336>
- PESANED. (10 de Febrero de 2011). *marketing.com*. Obtenido de <http://mejormarketing.blogspot.com/2011/02/definicion-de-servicio.html>
- PORTER, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. México: Piramide.

ANEXOS

ANEXO 1

SERVICIO DE IMPRENTA EN CUENCA

El objetivo de esta encuesta es conocer sobre el servicio de imprenta en la ciudad de Cuenca; la información recolectada servirá para un trabajo de investigación que realizo como estudiante de la Universidad del Azuay.

1. ¿Es usuario o cliente de alguna imprenta en la ciudad de Cuenca?

- Sí
- No

2. ¿De qué imprenta es cliente?

- _____

3. Enumere 5 imprentas que conozca en la ciudad de Cuenca.

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

4. ¿A qué da prioridad al momento de elegir una Imprenta? (Elija máximo 2 opciones)

- Calidad
- Precio
- Tiempo de Entrega
- Ubicación de la Imprenta
- Servicio
- Otro _____

5. ¿Considera necesario que una imprenta brinde asesoramiento de diseño y materiales de impresión al momento de realizar su pedido?

- Sí
- No

6. ¿Qué productos es el que usted más demanda de una imprenta? (Elija máximo 2 opciones)

- Flyers
- Tarjetas de presentación
- Trípticos
- Facturas o documentos SRI
- Hojas Membretadas
- Otro _____

7. ¿Ha escuchado de la imprenta Gráficas RC?

- Sí
- No

7.1 ¿Si es que sí ha escuchado, cómo se enteró de la existencia de la Imprenta Gráficas RC?

- De boca a boca
- Medios publicitarios
- Trabajos realizados en dicha imprenta

7.2 ¿Si ha realizado trabajos en la imprenta, qué opina sobre el servicio otorgado por la misma?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Agradezco su gentileza

ANEXO 2

ENCUESTA DE SERVQUAL GRÁFICAS RC

1. ¿El servicio brindado por Gráficas RC fue lo ofrecido en un inicio?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

2. ¿Se cumplió con el trabajo en el tiempo previamente establecido?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

3. ¿Recibió atención personalizada de la imprenta Gráficas RC?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

4. ¿Considera que la imprenta Gráficas RC tiene empleados que comprenden las necesidades sus clientes?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

5. ¿Se fijaron tiempos de entrega en el momento de su pedido?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

6. ¿El personal de la imprenta Gráficas RC estuvo dispuesto a servir y ayudar en sus requerimientos?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

7. ¿Considera usted que Gráficas RC tiene instalaciones visualmente agradables?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

8. ¿Considera usted que Gráficas RC tiene empleados con apariencia pulcra y profesional?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

9. ¿Cree usted que Gráficas RC tiene empleados que inspiren confianza?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima

10. ¿Considera que la imprenta Gráficas RC brinda un ambiente seguro en sus instalaciones?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima