



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE VENTAS PARA LA IMPRENTA Z-VARVO EN MÉXICO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**PARA OBTENER EL TÍTULO POR OPCIÓN
CURRICULAR DE:**

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

**ERNESTO ANGELLO BÁEZ VILLEGAS
ANA KAREN MARMOLEJO MARTÍNEZ
ANAYANTZI MENDOZA SÁNCHEZ
LUCERO MONROY GUTIÉRREZ
KARINA RAMÍREZ GONZÁLEZ**

ASESORES:

**MTRA. GABRIELA UBERETAGYENA PIMENTEL
DR. (C) JESÚS GÓMEZ LEÓN**



MÉXICO, D.F.

MAYO 2012



CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F, el día 25 de Mayo de 2012, los que suscriben:

ERNESTO ANGELLO BÁEZ VILLEGAS
ANA KAREN MARMOLEJO MARTÍNEZ
ANAYANTZI MENDOZA SÁNCHEZ
LUCERO MONROY GUTIÉRREZ
KARINA RAMÍREZ GONZÁLEZ

Pasantes de la Licenciatura en Relaciones Comerciales.

Manifiestan ser autores intelectuales del presente proyecto de investigación para titulación por opción curricular, bajo la dirección de la Mtra. Gabriela Uberetagoiyena Pimentel y el Dr. (C) Jesús Gómez León ceden los derechos totales del trabajo final “PLANEACIÓN ESTRATGICA DE VENTAS, PARA LA IMPRENTA Z-VARVO EN MÉXICO”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catálogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin permiso del autor y/o Director del trabajo.

Si el permiso se otorga el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Ernesto Angello Báez Villegas

Ana Karen Marmolejo Martínez

Anayantzi Mendoza Sánchez

Lucero Monroy Gutiérrez

Karina Ramírez González

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A ti Padre.

A quien le debo todo en la vida y el apoyo que me brindó para culminar mi carrera profesional.

A mi madre.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mis Hermanos

Porque siempre he contado con ellos para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad.

A mi esposa.

Que ha sido mi apoyo constante e incondicional en esta nueva etapa de mi vida y a mi hija Regina que es mi razón para luchar día a día.

A mis amigos.

Que gracias al equipo que formamos logramos llegar hasta el final del camino y que hasta el momento, seguimos siendo amigos.

A mis maestros.

Gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial: al Dr (C). Jesús Gómez León y la Mtra. Gabriela Uberetagoyna Pimentel por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

Al Instituto Politécnico Nacional y en especial a la Escuela Superior de Comercio y Administración por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.

Gracias a todos.

ERNESTO ANGELLO BÁEZ VILLEGAS.

A mi familia por ser el motor que me motiva a alcanzar mis metas

A mi mamá, por apoyarme en cada momento de mi vida, por enseñarme que con esfuerzo, amor y dedicación las metas se alcanzan, te agradezco por las palabras de aliento que siempre recibí cuando me sentía vencida, por darme las fuerzas para salir adelante y por ser el ejemplo de mujer que tanto admiro y que algún día espero ser. Te amo mami

A mis hermanos Ángel, Anaid y Aldo, por su apoyo y enseñanzas. Ángel, por enseñarme a defender mis ideales, Anaid, por ser mi amiga y confidente y Aldo, por enseñarme que con disciplina se llega a los objetivos.

A mis sobrinos, Ian y Sebastián, por inyectarme esa chispa de alegría y demostrarme con su carisma e inteligencia que no se necesita ser grande para lograr grandes cosas.

Agradezco a mis compañeros Karen, Karina, Lucero y Angello, que trabajando en conjunto hicimos posible este proyecto de investigación y a mis profesores, el Dr. (C). Jesús Gómez León y la Mtra. Gabriela Uberetagoiyena Pimentel por el apoyo, orientación y dirección brindada para la realización de este proyecto.

A todos ellos gracias.

ANAYANTZI MENDOZA SÁNCHEZ

Esta tesis ha sido posible por el esfuerzo compartido de mis compañeros que pusieron todo su empeño y dedicación inmensa, muchas gracias por todo el cariño y respeto que me demostraron día a día.

Al Dr. (C). Jesús Gómez León y la Mtra. Gabriela Uberetagoyna Pimentel por su incansable capacidad de trabajo, por sus correcciones precisas, por su aliento permanente y por su magnífico papel como profesor y como persona.

A nivel institucional es fundamental destacar el apoyo recibido por la escuela superior de comercio y administración, unidad santo tomas, tanto a nivel material como personal.

También gracias a la empresa Z-varvo por darnos la oportunidad de llevar a cabo la tesis, apoyándonos con toda la información y disposición posible.

Por último, en especial a mi familia le agradezco por apoyarme en todo momento, por respetar mis decisiones, confianza incondicional y por todos los valores y mi formación en general que me brindaron que ha sido el aliciente para la culminación de esta etapa.

A todos ellos, GRACIAS.

ANA KAREN MARMOLEJO MARTÍNEZ

Quiero agradecer a todas aquellas personas que sin esperar nada a cambio compartieron pláticas, conocimientos y diversión. A todos aquellos que durante los cuatro años que duro este sueño lograron convertirlo en una realidad.

A mi padre Jaime, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el esfuerzo que hizo para ayudarme a concluir la carrera, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi madre Yolanda, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien y sobre todo por tu amor.

A mi hermana Yesica, por el apoyo, paciencia y la gran sonrisa que siempre me ofrece y que me da aliento en los momentos difíciles.

A mi novio Daniel porque siempre estuvo apoyándome y motivándome a continuar para cumplir mis metas, que con su ejemplo aprendí que la vida está llena de satisfacciones no materiales.

A mi familia por que siempre han sido un ejemplo, un estímulo a querer vivir y sacarle todo el jugo a la vida

A mis amigos, porque su amistad va mas allá de un simple apoyo y compañía, porque cada uno de ustedes son la palabra de aliento y alegría que he necesitado.

A mis profesores el Dr. (C). Jesús Gómez León y la Mtra. Gabriela Uberetagoyna Pimentel, porque muchas de estas páginas estarían vacías si no hubiera sido por su constante dedicación a ayudarme a concluir esta meta tan importante, gracias.

A Karina, Ana Karen, Anayanzi y Angello, gracias por cada una de esas sesiones en que compartimos opiniones e interés en cada una de las palabras escritas en este documento, nuestra tesis. Por la confianza que tuvimos para lograr esta meta.

A todos ellos, GRACIAS.

LUCERO MONROY GUTIÉRREZ

El optimismo y el esfuerzo dedicado a lo largo de los años de estudio, son el fruto de la gente que creyó en mi persona, apoyándome en todo sentido, dándome ánimos en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Este trabajo está dedicado a las personas que a lo largo de mi vida me han otorgado un apoyo incondicional.

Con mucho cariño a mis padres que me acompañaron y apoyaron de forma incondicional en esta etapa de mi vida; comprendieron mis malos momentos, me escucharon, me aconsejaron y me consolaron en los momentos difíciles. A ti Juan, por estar mi lado y darme el apoyo y felicidad en mis logros y fracasos.

Agradezco a mis profesores el Dr. (C). Jesús Gómez León y la Mtra. Gabriela Uberetagoiyena Pimentel por la paciencia y dirección de este trabajo, la atenta lectura, los comentarios en todo el proceso de elaboración y atinadas correcciones.

Gracias a mis queridos compañeros, por la confianza, el apoyo y por permitirme entrar en su vida. Ana Karen, Anayantzi, Lucero y Angello, gracias.

Gracias a todos.

KARINA RAMÍREZ GONZÁLEZ

ÍNDICE

Resumen y Abstract.....	4
Introducción.....	10
 Capítulo 1: El método de la investigación	
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Preguntas de investigación.....	15
1.3 Objetivo General y específico.....	15
1.3.1 Justificación de la investigación.....	16
1.4 Hipótesis.....	17
1.5 Tipo de investigación.....	17
1.6 Variables y/o líneas de investigación.....	17
1.7 Referencias teóricas.....	24
1.8 Universo, muestra, fórmula de la muestra y cuestionario.....	26
1.9 Horizonte temporal y espacial.....	31
1.10 Matriz metodológica.....	32
 Capítulo 2: Marco referencial	
2.1 Contexto mundial.....	34
2.2 Contexto nacional.....	38
2.3 Conceptos básicos.....	45

Capítulo 3: El trabajo de campo

3.1 Mystery Shopper.....	54
3.2 Presentación y Análisis de datos.....	56
3.3 Plan estratégico de ventas.....	72
3.3.1 Análisis Interno.....	74
3.3.2 Análisis Externo.....	75
3.3.3 Estrategias.....	77
3.3.4 Evaluación de las Estrategias.....	99

Capitulo 4: Análisis de los resultados

4.1 Propuestas	103
4.2 Conclusiones.....	103

Bibliografía.....	113
--------------------------	------------

RESUMEN Y ABSTRACT

The design of a proposed sales of small business design and print Z-varvo is performed to determine the levels of competitiveness, service quality, customer perception and satisfaction that over the past 3 years, from 2009 to 2011 have decreased.

Strategic planning, determine indicators of competitiveness and weaknesses, to develop a breeding program.

Companies focus on activities such as managing financial, human and material exclusive customer service and competitive promotional strategies aimed at fidelity.

Offers and provide quality service, manages to stay competitive and identifies the difference and avoid losing face and credibility.

To analyze the quality of service in direct competition design and print Z-varvo, identifies shortcomings and proposes points of improvement in quality, satisfaction and corporate image enhancement with competitors.

The companies design strategic plans for achieving objectives and goals can be short, medium and long term, depending on the extent and magnitude. The budget reflects the result of the implementation of the strategic plan is essential to understand and properly execute the objectives to achieve goals. It should be specified with precision to the mission that will govern the company, the mission is critical operational functions is going to run on the market and is going to provide to consumers.

INTRODUCCIÓN

El diseño de una propuesta para las ventas de la pequeña empresa diseño e impresión Z-varvo se realiza para establecer los niveles de competitividad, calidad del servicio, percepción y satisfacción de clientes, que durante los últimos 3 años, del 2009 al 2011 han disminuido.

La planeación estratégica, permite determinar indicadores de competitividad y puntos débiles, para elaborar un programa de mejoramiento.

Las empresas se enfocan en actividades como la administración de recursos económicos, humanos y materiales, excluyendo el servicio al cliente y la competencia en estrategias promocionales orientadas a la fidelidad.

Brindar ofertas y calidad en el servicio, logra permanencia e identifica la diferencia competitiva, evitando perder imagen y credibilidad.

Analizar la calidad del servicio en la competencia directa de diseño e impresión Z-varvo, identifica las falencias y propone puntos de mejoramiento en calidad, satisfacción y mejoramiento de imagen empresarial frente a competidores.

Las empresas diseñan planes estratégicos para el logro de objetivos y metas, pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud. El presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación del plan estratégico, es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas. Se debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

CAPÍTULO 1. EL MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El capítulo tiene el objetivo de establecer el método de la investigación, a través del planteamiento del problema, los objetivos, las preguntas que guiarán el desarrollo del proyecto, así como las hipótesis, variables y demás elementos del estudio.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La imprenta diseño e impresión Z- varvo es una empresa orientada desde el año de 1991, a satisfacer las expectativas de sus clientes así como, cubrir las necesidades en cuanto a diseño e impresión, mediante las mejores técnicas, costos competitivos y la capacidad de respuesta que el cliente espera, adaptando sus necesidades para brindar un mejor servicio y una orientación profesional y personalizada.

La Imprenta primero fue llamada GRUPO XYZ, surge cuando sus fundadores ansiosos de una mejor vida y en busca de independizarse, incursionan en la rama de las Artes Gráficas en el año de 1991. Posteriormente cambio de dueño, se realizo una reestructuración en la imagen llamándose Z- varvo. El señor José González Ortega fue la persona que tomó el mando, quien desde un inicio trabajó para Grupo XYZ ahora es dueño y Director General. El negocio ha crecido y adquirió más equipo e incursionó en el Offset y ha contratado más personal.

Consciente de las necesidades, que impone la modernidad, Imprenta Z-varvo se actualiza constantemente para seguir brindando un Servicio de Calidad, lleva 20 años en el mercado obteniendo gran reconocimiento y posicionamiento dentro de la delegación Benito Juárez, se ha caracterizado por la calidad, puntualidad y precio que ofrece dentro de su sector.

Z-varvo ha considerado lo siguiente: “Para producir un cambio hay que estar cien por ciento seguro de lo que es; ¿por qué elegirlo? Quizás sea por un sueño, por la necesidad de sentir y ver satisfecho al cliente o por el afán del crecimiento organizacional”.

Las instalaciones se encuentran en Av. 1 de Mayo 258, Col. San Pedro de los Pinos, México, D.F. C.P. 03800.

La empresa carece de promociones, relaciones públicas externas y una buena organización interna, se han reflejado estos problemas en las ventas, ya que comparando con los últimos tres años, en 2011 no facturó las metas establecidas. Se requiere conocer las estrategias adecuadas para lograr las metas establecidas para facturación en el 2012.

MISIÓN

Estar actualizados brindando siempre un servicio eficiente, de calidad y competente a nivel nacional. Realizando todo trabajo con excelencia, dando un buen trato a los clientes, considerando que el fin de la empresa es el servicio al cliente.

VISIÓN

Ser líderes reconocidos en la producción de las artes graficas, agregando valor a nuestros productos y servicios otorgando un servicio que sobrepase las expectativas de nuestros clientes y de la innovación en nuestros procesos y productos.

PRODUCTOS

Papelería corporativa

- Tarjetas de presentación
- Sobres membretados
- Hojas membretadas
- Agendas

Papelería personalizada:

- Cuadernos
- Agendas
- Invitaciones

Papelería temporal:

- Calendarios de escritorio
- Calendarios de bolsillo
- Agendas

Papelería social:

- Tarjetas
- Lonas
- Espectaculares
- Comprobantes fiscales
- Catálogos
- Diseño

Folletero:

- Trípticos
- Dípticos
- Volantes
- Flyers

PROCESO DE PRODUCCIÓN

“Impresos Z-varvo S.A de C.V” realiza trabajos que se le solicitan con base a pedidos. El registro de los costos de inventario y de productos terminados no es realizado periódicamente, la empresa utiliza el estado de resultados para analizar los costos erogados durante cierto periodo.



La guillotina, facilita los cortes de carteles, volantes, folletería, etc., tiene instalado un sistema que detecta si se pasa la línea límite, para evitar accidentes.

La impresora de cuatro tintas, realiza trabajos grandes (carteles, lonas, etc.). Utiliza colores pasteles, si requieren tonos especiales se cambia la tinta para lograrlos.



La máquina que da folios a las facturas, marca las líneas de cortes para las cuponeras.

En el contenedor, se guardan desperdicios de papel para llevarlos a reciclar.



CLIENTES

Impresos Z-varvo tiene dos tipos de clientes:

- Maquila: ingresos diarios, son personas que piden servicio de impresión.
- Clientes directos: Personas que se les ofrece el servicio completo como: diseño, impresión, terminado y distribución. (Ofrecen un margen de ganancia elevado)

ORGANIGRAMA



HISTÓRICO DE VENTAS

La tabla muestra el total de ventas durante 3 años, en la cual podemos analizar que las cifras aumentaron del 2009 al 2011 el 1.8 % así que se puede determinar que las ventas no han incrementado lo suficiente como se esperaba.

Manufatura de Z-varvo diseño e impresión S.A. de C.V. Resultado del filtro ventas / periodo / sel'03200920102011/

Ventas netas consolidadas de Enero a Diciembre del año 2009			Ventas netas consolidadas de Enero a Diciembre del año 2010			Ventas netas consolidadas de Enero a Diciembre del año 2011		
1	Enero	\$960,000	1	Enero	\$960,000	1	Enero	\$910,000
2	Febrero	\$890,000	2	Febrero	\$920,000	2	Febrero	\$820,000
3	Marzo	\$860,000	3	Marzo	\$900,000	3	Marzo	\$870,000
4	Abril	\$900,000	4	Abril	\$890,000	4	Abril	\$820,000
5	Mayo	\$940,000	5	Mayo	\$940,000	5	Mayo	\$800,000
6	Junio	\$910,000	6	Junio	\$910,000	6	Junio	\$840,000
7	Julio	\$920,000	7	Julio	\$920,000	7	Julio	\$900,000
8	Agosto	\$850,000	8	Agosto	\$890,000	8	Agosto	\$850,000
9	Septiembre	\$830,000	9	Septiembre	\$900,000	9	Septiembre	\$810,000
10	Octubre	\$850,000	10	Octubre	\$880,000	10	Octubre	\$810,000
11	Noviembre	\$900,000	11	Noviembre	\$910,000	11	Noviembre	\$890,000
12	Diciembre	\$960,000	12	Diciembre	\$960,000	12	Diciembre	\$920,000
\$ 10.770.000			\$10.980.000			\$10.240.000		

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Cómo se desarrollan las pequeñas empresas en el sector de las artes gráficas en México?
- 2) ¿Cómo funcionan las pequeñas empresas dedicadas a las artes gráficas en México?
- 3) ¿Cuáles son los factores internos y externos que impiden a Z-varvo aumentar sus ventas?
- 4) ¿Por qué es importante implementar un plan estratégico de ventas?
- 5) ¿Cuál es la estrategia de ventas adecuada para Z-varvo?

1.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

Proponer un plan estratégico de ventas para incrementar la facturación de la imprenta Z-varvo en la delegación Benito Juárez del Distrito Federal para el 2012.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el desarrollo de las pequeñas empresas en las artes gráficas en México y en el mundo.
- Analizar el funcionamiento de la imprenta.
- Identificar los factores internos y externos que ayudarán a incrementar las ventas de Z-varvo.
- Planear las estrategias que incrementarán las ventas en la imprenta.

1.3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se analiza el histórico de ventas de una Pequeña empresa mexicana dedicada a la industria de las artes gráficas para proponer alternativas que incrementen las ventas y aportar información valiosa para empresas que a futuro pretendan aplicar la siguiente propuesta buscando mejorar el nivel de ventas y proporcionar una experiencia de una pequeña empresa mexicana.

El Licenciado en Relaciones Comerciales tiene como función realizar actividades productivas, en el área de comercialización, con las competencias que les permitan administrar, brindar soluciones y encontrar oportunidades de desarrollo con ética, responsabilidad y colaboración, para integrarse al sector productivo y servir a la sociedad, contribuyendo al desarrollo económico y social del país con el fin de mantener su producto o servicio dentro del mercado y satisfacer sus necesidades respectivamente. Por esta razón como licenciados en relaciones comerciales decidimos encontrar y dar solución a los problemas que afectan la productividad de diseño e impresión Z-varvo.

1.4 HIPÓTESIS

H1: Si Z-varvo implementa un plan estratégico, generará un excelente funcionamiento interno, y logrará la meta establecida para la facturación de ventas en el 2012.

H2: Si Z-varvo establece un plan estratégico entonces generará una mayor participación en el mercado.

1.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevará a cabo será de tipo cualitativa y descriptiva, el estudio es “Mystery shopper” consiste en analizar cómo venden y qué promociones aplican los competidores de Z-varvo, lo cual se logrará simulando ser un cliente de la competencia

La información que se requiere:

- Cómo vende la competencia
- Que promociones maneja
- Percepción de las promociones con que cuenta
- En donde publica las promociones
- Duración de las promociones
- Cómo argumenta sus productos
- Cómo presenta sus propuestas o presupuestos
- Cuáles son sus plazos de respuesta

1.6 VARIABLES Y/O LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

a) Variables de estructura

Ayudarán a describir los aspectos internos de la imprenta Z-varvo, su importancia radica que mediante ellas se diferencia a las organizaciones. Estas variables son:

1. Diferenciación horizontal

Tiene que ver con la agrupación de las actividades y tareas afines que realizan los miembros de la organización en áreas. Las tareas se encuentran divididas en 4 departamentos:

- Pre-producción: diseño y pre prensa
- Producción: impresión, offset, serigrafía
- Post-producción: acabados, entrega
- Administración: contabilidad, administración de caja chica

2. Diferenciación vertical

La empresa no cuenta con una diferenciación vertical, no existen subordinados en ninguno de los cuatro departamentos que pertenecen a la empresa. La jerarquía no es profunda, se concentra la autoridad en el nivel más alto, quienes están en posiciones menores se dedican a tareas más rutinarias.

3. Dispersión espacial

Es la medida que la empresa ocupa espacios diferentes para el desarrollo de su actividad. Los departamentos se ubican dentro de las mismas instalaciones, y no existen otras subsidiarias.

4. Centralización

El término centralización se refiere al grado el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Aquí las decisiones claves son tomadas por el dueño de la imprenta, sólo los tiempos de entrega son delegados a cada uno de los departamentos.

5. Estandarización

En Z-varvo, las actividades son realizadas de manera uniforme, pero los procedimientos de trabajo no son descritos con alto grado de detalle debido a que

las personas que laboran, ya tienen conocimiento del sector y conocen el funcionamiento de la maquinaria.

6. Formalización

No hay un grado de normatividad en la empresa, no existen procedimientos de análisis de puestos, normas y manuales de organización, o alguna documentación escrita que ayude a orientar el trabajo de la gente.

7. Interdependencia y coordinación

Proceso que integra las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento.

La imprenta cuenta con poco personal y por tal motivo un empleado desempeña más de un área funcional.

b) Tipo de productos y servicios y detalle de ventas

La existencia de diferentes productos en la empresa y la interrelación entre ellos obligan a realizar una dirección que implique una asignación óptima de recursos. Los productos están claramente interrelacionados en los órdenes productivo, financiero, comercial o directivo, entre otros. Cualquier decisión sobre un producto o servicio, incluso a nivel de una marca específica, implicará a todos los demás. La gestión de un producto en una empresa se sustentará en el juicio sobre el conjunto de ellos, en el juicio sobre la cartera de productos o servicios. (Manuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007)

Para apoyar la fase de diagnóstico, la dirección cuenta con una serie de instrumentos o modelos de cartera de una gran utilidad para formular la estrategia y asignar los recursos disponibles.

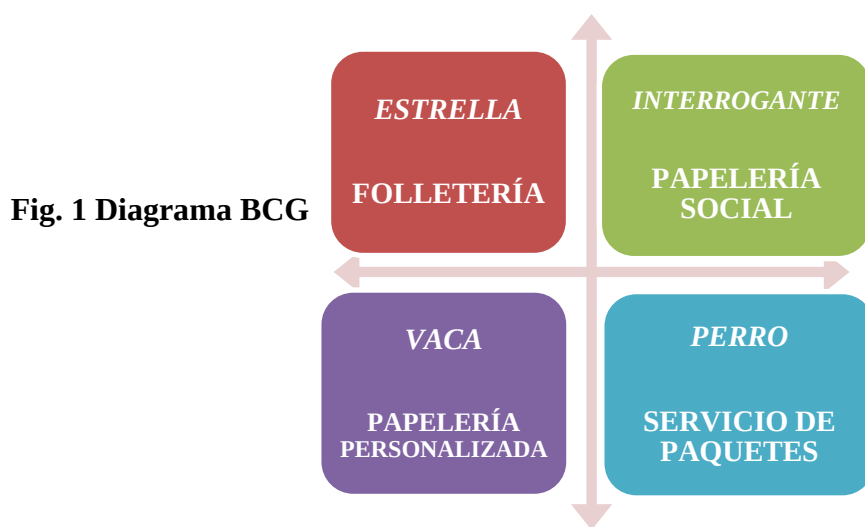
La matriz crecimiento-cuota de mercado, concebida por la firma de consultoría norteamericana Boston Consulting Group (BCG), es uno de los primeros instrumentos

creados para el análisis estratégico de los distintos productos que constituyen la cartera de una empresa, el más simple y conocido. El objetivo principal de la matriz es desarrollar un esquema gráfico, sin perder la individualidad de cada producto, se consigue vislumbrar el efecto conjunto de todos los que constituyen la cartera de una empresa, a fin de ayudar a la distribución de los recursos entre los diferentes productos-mercados en los que compete la empresa.

De acuerdo con esta clasificación, existen cuatro tipos de productos o servicios según la organización:

- 1) Vacas: Productos de alta posición competitiva aunque ya maduros. La papelería personalizada es representante porque las empresas acuden a solicitar estos productos constantemente pero la frecuencia con que se piden no es la esperada, lo que no representa un gran volumen de venta en la empresa.
- 2) Estrella: Donde se tiene una muy buena posición competitiva y alto crecimiento. La folletería es un producto recurrente que genera la venta de muchas unidades.
- 3) Dilema: Hay buenas expectativas de crecimiento, pero la empresa no está posicionada en el aspecto competitivo. La papelería social se convierte en producto con muchas posibilidades de encontrar nuevos mercados, consiguiendo rentabilidad.
- 4) Perro: La empresa no está posicionada y se ubica en un sector maduro con pocas posibilidades de crecimiento. Como estrategia, la imprenta intento ofrecer servicios de paquetes para aumentar las ventas, pero el servicio no funcionó, no tiene demanda, no representa utilidad para la empresa.

Lo anterior, aplicado a Z-varvo queda de la siguiente manera:



c) Variables de contexto

Las siguientes variables describen de forma global a la organización, incluidas su medio ambiente.

1. Tamaño

Clasificada como una microempresa, la cantidad total de personal son 6 trabajadores y las ventas mensuales son de \$960,000.⁰⁰

2. Tecnologías

El proceso de impresión comprende los departamentos de diseño, pre prensa, impresión y acabado. Existen interdependencias tecnológicas, cada una de las fases incorpora tecnologías específicas que siguen su propia trayectoria y tienen distintos niveles de importancia en el desempeño de la empresa.

La fig. 2 presenta una clasificación de las tecnologías de acuerdo al impacto que tienen sobre competitividad de la empresa. Las tecnologías buscan tecnologías estándar,

ampliamente difundidas, que garantizan la producción, pero que no producen diferencia entre las empresas, es decir, no hacen la diferencia competitiva. Las tecnologías clave son aquellas que diferencian a una empresa de otra y le proporcionan ventaja competitiva. Las tecnologías de punta son aquellas que están en fase experimental y cuyo impacto competitivo en el futuro puede ser muy alto. Las firmas líderes generalmente hacen un esfuerzo importante en desarrollar esta clase de tecnologías, pues les garantizan su permanencia en la frontera tecnológica y su liderazgo en el mercado. Las tecnologías emergentes son aquellas que aún se encuentran en fase de investigación, no se sabe que viabilidad tengan, ni su impacto competitivo.

Fig. 2 Clasificación de tecnologías

TIPO DE TECNOLOGÍAS	DESCRIPCIÓN	Z-VARVO CUENTA CON:
Tecnologías base	• Tecnologías esenciales para estar en el negocio • Tecnologías ampliamente explotadas por la mayoría de los competidores • Tecnologías que no generan impacto competitivo	✓ ✓ ✓
Tecnologías clave	• Tecnologías que proporcionan ventaja competitiva • Tecnologías que permite diferenciar el negocio	
Tecnologías de punta	• Tecnologías en fase experimental con importante impacto futuro • Tecnologías con capacidad para cambiar completamente las bases de la competencia existente	
Tecnologías emergentes	• Tecnologías en fase de investigación y desarrollo	

	• Todavía no se conoce su impacto competitivo	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

3. Cultura y Medio ambiente

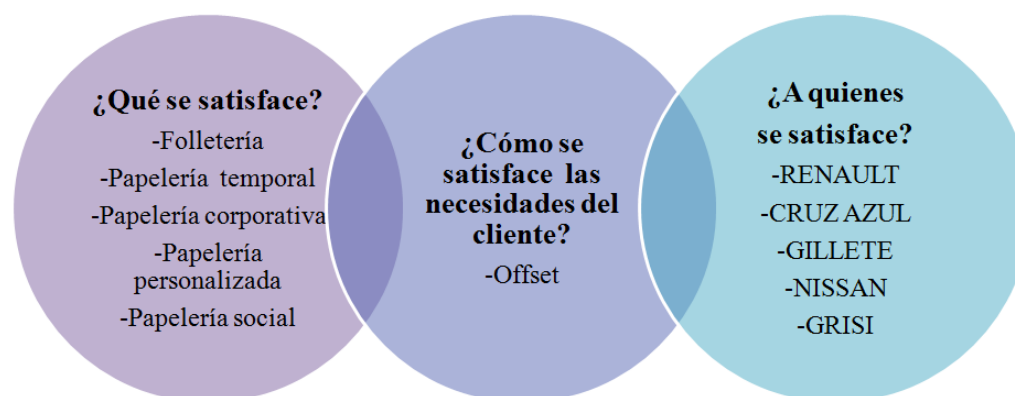
Los indicadores que determinan los límites externos de la empresa son: los proveedores, los clientes como: Scotiabank, Gillete, Domino`s Pizza, Nissan, Grisi, Renault, Universidad Latinoamericana, Universidad Nacional Autónoma de México, Gobierno del Estado de México, etc. la estructura del sector industrial, donde la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP), utilizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), incluye la Industria de la Imprenta y las Artes Gráficas en el Subsector 34: Papel, Pr Productos de Papel, Imprentas y Editoriales. Aparece bajo el nombre de Imprenta, Editoriales, Artes Gráficas e Industrias Conexas, con la clasificación 3420. Esta actividad industrial comprende la elaboración de periódicos y revistas, edición de libros, su impresión y encuadernación, impresión de billetes, folletos, cheques, carteles, cartas de felicitación, impresión comercial, etc.

d) *Diagrama de Abell*

Z-varvo debe definir su imprenta en términos de tres dimensiones:

- 1) ¿A quién se satisface? qué personas, usuarios o población objetivo.
- 2) ¿Qué se satisface? qué necesidades específicas de los usuarios.
- 3) ¿Cómo se satisfacen las necesidades? qué destrezas o habilidades que satisfacen las necesidades de la población objetivo

Fig. 3 Diagrama de Abell



Fuente: Elaboración propia

1.7 REFERENCIAS TEÓRICAS

El tema central es Plan estratégico de ventas y la búsqueda se realizará con las siguientes palabras clave: definición de plan estratégico, dimensión del plan estratégico de ventas, modelos de planes estratégicos de ventas.

- **PyMES :**

1. CANAGRAF (2012). Revista oficial numero 12 (versión electrónica). Recuperado en 27-02-12 de <http://www.canagrafgrafico.com/revista.html>.
2. EMPRENDARIA. Todo para emprender. Todo para PyMES. http://www.emprendaria.com/nota.php?id_not=460
3. Creación y dirección de Pymes de Joan Ramón Sanchís Palacio, Domingo Ribeiro Soriano - 1999 - 273 páginas
http://books.google.com.mx/books?id=c75EkND6JncC&printsec=frontcover&dq=pymes&hl=es&sa=X&ei=_FRpT97dBPGCsgKn-7GyDw&ved=0CD4Q6AEwAA#v=onepage&q=pymes&f=false
4. LAS PYMES ANTE EL DESAFÍO DEL SIGLO XXI : LOS NUEVOS MERCADOS GLOBALES de Eduardo Soto Pineda, Eduardo Soto, Soto - 2004 - 448 páginas
http://books.google.com.mx/books?id=zHtq4xDXBMgC&printsec=frontcover&dq=pymes&hl=es&sa=X&ei=_FRpT97dBPGCsgKn-7GyDw&ved=0CFwQ6AEwBQ#v=onepage&q=pymes&f=false
5. Pymes: Un Reto a la Competitividad de Alejandro Beltrán, Elsa Torres, Carlos Bello - 2004 - 180 páginas
http://books.google.com.mx/books?id=_CAGPAAACAAJ&dq=pymes&hl=es&sa=X&ei=_FRpT97dBPGCsgKn-7GyDw&ved=0CHcQ6AEwCQ

- **Ventas:**

1. Ronald, A. G. (1988). Introducción a la administración de ventas “Costa Rica: Euned

2. Raúl Gutiérrez García (1999) Ventas y mercadotecnia para la pequeña y mediana empresa.
3. Mpc – (1990) Cómo aumentar las ventas con los clientes actuales

- **Estrategias:**

1. William J. Stanton, Bruce J Walker, Michael J Etzel (2007); Fundamentos del Marketing
2. Tissen, Andriessen y Lekanne (2000) Gestión estratégica del conocimiento
3. Ohmae, Kenichi. (1989) La mente del estratega, México: Mc.Graw-Hill/Interamericana
4. Lamb, Hair y McDaniel (2002); Fundamentos de Marketing; Edición Thomson

- **Marketing:**

1. Frederick E ; Webster (1977); Cursos de mercadotecnia, Editorial Harla
2. Philip Kotler, Gary Armstrong (2003) Fundamentos de Marketing
3. John O'Shaughnessy (1991) Marketing competitivo
4. David Parmerlee, Ana Silvia Mazia (1999) Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing

- **Liderazgo y Recursos**

1. Carrión, J., y Ortiz, M. (2000). La Teoría de Recursos y Capacidades y la gestión del Conocimiento
<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/archivodocs>
2. Robert N. Lussier, Christopher F. Achua (2006). Liderazgo. Mexico: Thompson
3. David Casares Arrangoiz (1995) Liderazgo: Capacidades Para Dirigir
4. Rudolph W. Giuliani, Ken Kurson (2002) Liderazgo; Plaza & Janes Editoriales, S.A.
5. John C. Maxwell (2007) El ABC del liderazgo

1.8 UNIVERSO, MUESTRA, FÓRMULA DE LA MUESTRA Y CUESTIONARIO

Para desarrollar la evaluación de calidad del servicio que ofrece la competencia a los clientes, se desea saber cuántas imprentas hay en la delegación Miguel Hidalgo, se utilizó un método que consistirá en crear una lista con los nombres de la competencia ubicadas en el sector deseado, posteriormente se colocan en una tómbola para elegir las al azar. Se desarrollan las siguientes etapas:

UNIVERSO

La delegación Benito Juárez, donde existen 98 imprentas

FÓRMULA DE LA MUESTRA

se buscará determinar el tamaño de la muestra utilizando la fórmula de poblaciones finitas, se conoce el universo de clientes de la empresa, es de 100 imprentas con un nivel de confianza del 95% que es igual al área bajo la curva normal de z que le da un valor de 1.96 con un error muestral del 5% con un valor de probabilidad de que si se lleve a cabo el cuestionario del 100% y un valor de probabilidad de que no se logre completar el cuestionario del 0 %.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

n = Número de elementos de la muestra

N = Número de elementos del universo

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno

Z^2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego $Z = 2$

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio)

$$n = x$$

$$N = 98$$

$$P/Q = 0.60 / 0.40$$

$$Z^2 = 2$$

$$E = 4$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.100 \times 100}{(1.96)^2 (100 - 1) + (1.96)^2 \times 0.100} = 20.36$$

SELECCIÓN DE LA MUESTRA

El resultado de la fórmula es de 20 encuestas a realizar de Mystery Shopper pertenecientes al 20 % del universo.

FORMATO DEL CUESTIONARIO

El cuestionario formado por 30 preguntas, ayuda a evaluar los factores positivos y negativos de la competencia en los servicios que ofrece diseño e impresión Z-varvo.

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL MYSTERY SHOPPER EVALUACIÓN POR SERVICIO Y PRODUCTO - CALIDAD

Objetivo: Obtener información precisa de cómo la competencia aplica estrategias promocionales y cómo brinda su servicio a modo que las observaciones nos permitan tomar estrategias que vayan enfocadas a permanecer en la mente del consumidor en el momento de decisión de compra.

NOMBRE DEL MYSTERY SHOPPER: _____

FECHA: _____

IMPRESA EVALUADA _____

SERVICIO Y CALIDAD

1: Cuando llegue al establecimiento fui atendido después de:

- A) Inmediatamente
- B) 5 – 10 min
- C) 10- 15 min
- D) Más de 15 min
- E) Otro, Especifique: _____

2: Sexo de la persona que me atendió

- A) Hombre
- B) Mujer

3: El empleado saludo antes de comenzar a atenderte

- A) Si
- B) No

4: Producto por el que se preguntó

- A) Impreso
- B) Diseño
- C) Otro, Especifique: _____

4: Manera exacta en la que se preguntó por el producto

5: La información brindada por el empleado fue:

- A) Clara y detallada
- B) Clara pero sin detalles
- C) Básica
- D) Insuficiente

6: El empleado realizó demostración de producto

- A) Si, ¿Cuántas? _____
- B) No

7: El empleado realizó demostración de color de producto

- A) Si
- B) No

8: El empleado utilizó PANTONE para la demostración

- A) Si (Pasar al rubro 9)
- B) No (Pasar al rubro 10)

9: ¿Además de mostrar el PANTONE dio una explicación detallada?

- A) Si
- B) No

10: ¿El empleado ofreció asesoramiento extra para poder aplicar en su organización mejor el producto?

- A) Si. Especifique _____
- B) No

11: ¿El empleado se mostró amable y cortes durante su estancia en el establecimiento?

- A) Si
- B) No

12: Usted percibió las instalaciones del establecimiento:

- A) Agradables y Optimas
- B) Optimas
- C) Suficientes o necesarias
- D) Deficientes y poco agradables

PROMOCIONES

13: ¿Se acercó a preguntar por una promoción en específico?

- A) Si. Especifique cual _____
(Pasar al rubro 14)
- B) No (pasar al rubro 15)

14: ¿Durante la estancia el empleado ofreció alguna promoción?

- A) Si. Especifique _____ (Pasar al rubro 14)
- B) No (pasar al rubro 15)

15: ¿El empleado conocía a fondo las bases de la promoción?

- A) Si
- B) No

16: ¿Las promociones del establecimiento están impresas y colocadas a simple vista por el público en general?

- A) Si. Especifique cuales: _____
- B) No

17: A través de qué medios impresos se detectan las promociones

- A) Lonas
- B) Banners
- C) Folletos
- D) Trípticos
- E) Catálogos
- F) Revistas
- G) Volantes
- H) Otro. Especifique _____

18: ¿Las promociones son congruentes al tipo de producto, es decir, en cuanto a precio y calidad son creíbles?

- A) Si
- B) No, Porque _____

19: ¿El establecimiento tiene desarrolladas promociones específicas para cada tipo de cliente?

- A) Si. Especifique cuales: _____
- B) No
- C) No se presentó la oportunidad de detectar el rubro

20: Si el empleado realizo algún ofrecimiento de promoción, lo hizo:

- A) Al inicio de la venta
- B) Durante la venta
- C) Al final de la venta

21: ¿Según su criterio como consumidor la promoción que se le presento fue atractiva?

- A) Si
- B) No

22: ¿Qué sentimiento le produjo escuchar esa promoción?

- A) Deseos de comprar el producto
- B) Deseos de conocer más sobre el producto
- C) No produjo ningún sentimiento
- D) Otro, Especifique_____

23: ¿Considera que Influiría la promoción en la decisión de compra del consumidor?

- A) Si
- B) No, Porque:_____

24: ¿El empleado menciono la vigencia de la promoción a fin de propiciar su regreso antes del término de la vigencia?

- A) Si
- B) No

CONCLUSIÓN DEL SERVICIO

25: ¿El empleado mostró énfasis por que usted regresara en otro momento por cualquier otro servicio?

- A) Si
- B) No, ¿Cómo?: _____

26: ¿El empleado se mostró deseoso de que se concluyera la venta o únicamente realizo su labor de oferta?

- A) Se mostro deseoso por concluir la venta
- B) Presiono la decisión de compra
- C) Únicamente realizo la oferta
- D) Se mostro desinteresado por la venta

27: ¿Cómo calificaría su experiencia durante su estancia en el establecimiento?

- A) Completamente satisfactoria
- B) Agradable
- C) Sin relevancia
- D) Desagradable

28: ¿El empleado concluyó su atención despidiéndose de usted?

- A) Si
- B) No

29: ¿Cómo consumidor recomendaría el servicio que le fue brindado?

- A) Si
- B) No

29: ¿Cuál considera que es la fortaleza de la empresa?

- A) El servicio
- B) La calidad de los productos
- C) La variedad de los productos
- D) La eficiencia en tiempos de entrega
- E) Las promociones
- F) Otros: Especifique_____

30: Realice un comentario en general se si visita al establecimiento.



FIRMA DEL MS.

Bajo los términos legales de mi empleo me comprometo a registrar información fidedigna y confidencial para la empresa que laboro, a modo de que ella la utilice con fines que mejor le convengan.

1.9 HORIZONTE TEMPORAL Y ESPACIAL

HORIZONTE TEMPORAL

La medición en la calidad y servicio de Z-varvo, se realiza con el análisis de la competencia de febrero a junio del año 2012.

HORIZONTE ESPACIAL

Se ha seleccionado a la pequeña empresa diseño e impresión Z-varvo, S.A de C.V. que ha incursionado en el mercado de las artes graficas de la delegación Miguel Hidalgo, México, Distrito Federal, con gran aceptación.

1.10 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 3. Matriz metodológica

Título	Propuesta de un plan estratégico con el propósito de incrementar las ventas de la imprenta Z-varvo de la zona sur del Distrito Federal para el año 2012
Objetivo General	Implantar un plan estratégico de ventas para incrementar la facturación
Objetivos específicos	1) Conocer el desarrollo de las PyMES en el sector de artes gráficas en México y en el mundo. 2) Analizar el funcionamiento de la imprenta. 3) Identificar los factores internos y externos que ayudarán a incrementar las ventas de la empresa. 4) Planear las estrategias de ventas para la imprenta.
Preguntas de investigación	1) ¿Cómo es el desarrollo de las pymes del sector de las artes graficas en México? 2) ¿Qué es una estrategia de ventas? 3) ¿Cómo funciona una pyme dedicada las artes graficas en México? 4) ¿Qué factores influyen en el crecimiento de una pyme? 5) ¿Por qué es importante implementar un plan estratégico de ventas en una pyme?

El capítulo hace referencia a los elementos que ayudan a planificar la investigación para captar la información y lograr los objetivos propuestos, es preciso recordar que la investigación es un método riguroso que se obtiene una serie de objetivos antes propuestos y de manera técnica. Se delimita el tema, objetivos, hipótesis y la investigación.

CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL

El siguiente capítulo tiene el objetivo de dar a conocer los conceptos y temas que enriquecerán y guiarán el desarrollo del proyecto, a través del contexto mundial y nacional que engloban las artes gráficas.

2.1 CONTEXTO MUNDIAL

No se tiene fecha y/o lugar exacto de la creación de la imprenta, muchos de los países donde apareció simultáneamente se discuten el lugar de origen los holandeses mantienen que su inventor fue Coster, en la ciudad de Haarlem, mientras los franceses aseguraron durante años que la imprenta era un invento de los orfebres de Estrasburgo, de lo que se tienen certeza, es de su primera aparición en algún país de Europa. El creador de la imprenta, reconocido a nivel mundial como el primer impresor es Gutenberg; no excluye que con anterioridad se hubieran llevado a cabo experimentos en este campo, en efecto, todo parece indicar que así fue y probablemente, Gutenberg supo aprovecharse de estas experiencias en las que también participó activamente.

En año de 1450 aproximadamente apareció el proceso de la imprenta, debido al aumento a la demanda del libro gracias a una mayor alfabetización de la población, al papel de las universidades y centros de estudios, a las inquietudes religiosas de la época y a la curiosidad e interés por la investigación del hombre renacentista. El Incremento del poder adquisitivo de los europeos, que se beneficiaban de las rutas comerciales abiertas. La imprenta también se beneficiaría de las rutas comerciales europeas para su difusión por todo el continente. Los nuevos avances en los conocimientos sobre metales, que permitieron encontrar las fórmulas adecuadas para la fabricación de punzones y matrices, así como las tintas capaces de imprimir sin engrasar el papel o traspasarlo. Aparición de la industria del papel, que comienza a vencer al pergamino desde 1350. El pergamino era muy grueso para poder ser utilizado con facilidad por las prensas y no era lo suficientemente plano para que la impresión se hiciera bien. Cambio en la mentalidad del hombre, en el concepto de ciencia, que se hace más amplio y experimental y en los métodos de trabajo

que ahora permiten el ensayo y la experimentación en busca de nuevas metas. (López de Prado, 2012)

En la antigüedad China estaba en posesión de todos esos elementos, en esos tiempos se utilizaron pilares de mármol sobre los que se habían esculpido textos budistas en relieve. Después de entintados, los peregrinos aplicaban sobre ellos hojas de papel en las que se reproducían aquellos textos.

En el siglo XI de la era cristiana, el alquimista chino Bi Sheng usó por primera vez tipos móviles, cubos de madera cuyos extremos habían sido tallados. Bi Sheng los pegaba sobre una plancha de hierro, entintaba y procedía a la impresión. El pegamento que usaba permitía retirar aquellos primeros tipos y volver a utilizarlos. El gran número de ideogramas del alfabeto chino impidió, la divulgación y desarrollo de aquel invento fundamental.

La primera vez que se pudo utilizar el concepto de artes gráficas fue luego de la invención de la imprenta por Johannes Gutenberg, en 1450, consistía en agrupar los oficios relacionados con la impresión tipográfica, como la impresión, la encuadernación, la acomodación de los tipos, el terminado, etc.

Tiempo después aparece la litografía, un sistema de impresión desarrollado por Aloys Senefelder, utilizando una piedra caliza y una barra de cera para realizar una impresión, llegando a revolucionar las artes gráficas. Apareció la denominada preprensa (o fotomecánica), como nueva parte del proceso de impresión en la que se usaban grandes maquinas, como cámaras especiales que dividían el color de las imágenes. La impresión offset, que mejoraba drásticamente la calidad de la impresión al utilizar un sistema indirecto de tres cilindros, aparecieron otros sistemas de impresión, como la flexografía, la serigrafía, o el huecogrado, entre otros.

La tecnología pasó de lo manual a lo mecánico y a lo automático, de un mercado limitado a uno masivo. Creció la demanda del material impreso y el desarrollo de la publicidad fomentó el crecimiento de las ventas.

La gran revolución de las artes gráficas llegó a finales del siglo XX con los avances tecnológicos y computarizados que dieron paso a la evolución del diseño gráfico. El ordenador proporcionó herramientas para la creación de diseños innovadores y de gran originalidad. Cabe destacar el uso de programas como Photoshop, Corel Draw, Phox-pro, Free Hand, Adobe Illustrator, Macromedia Flash, Page Maker, entre otros. (Carrion Arias, 2000)

El impacto de la imprenta sobre el mundo y la cultura moderna en Europa es enorme y sobre el tema se han publicado trabajos de estudios de historia de la cultura moderna. Un ejemplo es la obra de Elisabeth Einsenstein, quien argumenta “el papel de la imprenta fue determinante, y una condición necesaria para que existiera lo que hoy entendemos como ciencia moderna” Eisenstein mostraría la importancia de la imprenta en procesos de estandarización, preservación y acumulación del conocimiento, que en formas de comunicación oral o manuscrita resultan mucho más fluidos, e inestables. Para entender la imprenta es necesario examinar qué se imprime, quien lo hace, y cuál es su público. (Eisenstein, 2005)

Para entender la imprenta es necesario examinar qué se imprime, quien lo hace, y cuál es su público. Con esto podemos indagar sobre su papel en las transformaciones sociales, en la política y en la historia del conocimiento.

De Alemania la imprenta se difundiría rápidamente por Europa y para el año 1500 ya habría más de 250 imprentas funcionando en Europa. En Rusia y en el mundo cristiano ortodoxo, la penetración de la imprenta fue notoriamente lenta, nos muestra que la revolución de la imprenta no se puede reducir a un problema de innovación tecnológica. Para expandirse, la imprenta necesitó de condiciones sociales y culturales específicas. La imprenta y el crecimiento de la información facilitó la aparición de formas gráficas para la organización de la información, como son diagramas, cuadros sinópticos, gráficas, etc.

Una cultura visual es una contribución a transformar una tradición oral a una visual. La imprenta y el crecimiento de la información facilitarán la aparición de formas gráficas para

la organización de la información, como son diagramas, cuadros sinópticos, gráficas, etc. (MEGGS, 2002)

Las condiciones relacionadas con la creación de las empresas, su organización, su administración y la naturaleza de la rivalidad, dan la pauta para el factor estrategia y estructura de la industria, que incluye las características de administración, formas de organización y estrategias empresariales.

Las naciones sostienen con éxito aquellas industrias cuyas estrategias y estructuras se ajustan a su entorno. La rivalidad entre empresas locales estimula la innovación y la actualización de las capacidades de las empresas.

Estos determinantes, individuales y como sistema, crean el contexto por el cual las empresas nacen y compiten: la disponibilidad de recursos y habilidades necesarias para competir ventajosamente en una industria.

En el caso del sector gráfico, las empresas se caracterizan por ser, micro y pequeñas, con las limitaciones que esto representa en cuanto a su organización y definición estratégica. La falta de definiciones en materia de comercialización ha permitido empresas de otros países, ganar participación en el mercado nacional.

La maquila surge como solución ante carencias tecnológicas en etapas de los procesos productivos. El sector no ha logrado actividades asociativas en esta materia que faciliten la adquisición de productos por concepto de volúmenes y reducción de costos.

Las estrategias de posicionamiento en el mercado internacional, son esporádicas. Una baja expectativa de exportación debido a que los niveles tecnológicos son inferiores respecto a otros países: Chile y Brasil, y más aún, los de Europa y Asia.

El sector gráfico se caracteriza por su rivalidad. Se puede diferenciar un segmento de empresas con mayor nivel tecnológico, que compiten por un grupo de clientes más

sofisticados. En otro segmento, la competencia es más destructiva, basada en el nivel de precios; la diferenciación en los productos es escasa. (DORFLES, 1986)

Aspectos que influyen positiva o negativamente que son considerados los principales indicadores de este factor de competitividad:

- Las empresas de la industria son micro y pequeñas (familiares).
- Enfoque exclusivo al mercado nacional.
- Elevada competencia.
- Escasa Visión Estratégica.
- Falta de asociación e integración.

2.2 CONTEXTO NACIONAL

La presencia del sector de las artes gráficas en México, tiene la cualidad de convertirse en el medio de difusión de la cultura, del conocimiento y de la comunicación en general a través de la gran diversidad de impresos en distintos materiales y dimensiones. Ha mostrado en los últimos años lograr mantener una tendencia positiva, conservando empleos y su participación en los mercados.

Se ha logrado tener presencia en todo el país y contribuye con más de 100 mil empleos, predominando como principal sector empleador las micro y pequeñas empresas (95% del total de los establecimientos) y tiene un efecto multiplicador al emplear insumos como el papel, tintas, químicos, productos fotográficos, entre muchos otros (CANAGRAF, 2005). A su vez, tiene una participación en cualquier actividad productiva, desde los empaques para productos agrícolas, como para productos manufactureros y de servicios, como los más demandantes.

Dentro del sector se registra un total de 273 mil establecimientos productivos (INEGI, 2009). La mayor parte de los establecimientos se localizan en el Distrito Federal, Estado de México, Jalisco y Nuevo León, con poco más del 50% del total (CANAGRAF, 2005), lo

cual deja en claro que la oferta y demanda de los productos de artes gráficas se localiza en los grandes centros urbanos y concentraciones industriales y de servicios.

El gran problema para el sector es que el país no ha desarrollado fabricantes de maquinaria especializados, los grandes proveedores internacionales de maquinaria y equipo para imprimir dominan el mercado mexicano de las artes gráficas. En la República Mexicana prácticamente no existen proveedores de máquinas y equipos, todas se importan de los Estados Unidos o de Europa.

La ausencia de proveedores locales, no se limita solamente a maquinaria y equipo, algunos insumos de la industria como películas a color, barnices, láminas, mantillas y un porcentaje importante de tintas también son importados. Los escasos proveedores de equipos e insumos se reducen a equipos de baja complejidad tecnológica, como algunas máquinas utilizadas en la encuadernación de libros y cosedoras, máquinas componedoras y cámaras fotográficas. En insumos se producen localmente láminas, algunas clases de papel y ciertos químicos como adhesivos, solventes y fijadores. Sin embargo, la apertura comercial ha venido desplazando a los proveedores nacionales que no pueden competir en precio y calidad.

Las principales materias primas utilizadas por la industria gráfica son el papel, cartón y las tintas. Otras materias primas usadas incluyen películas, placas, químicos, soluciones fuente, fijadores, solventes, paños de limpieza, etc. La presencia o ausencia en el país de proveedores e industrias relacionadas, permiten la integración de los segmentos industriales. Se constituye por las actividades que comparten etapas en la cadena productiva de valor; como ejemplo, la distribución y el desarrollo tecnológico.

En México, no existen suficientes fabricantes de materias primas e insumos para la industria gráfica. Los proveedores locales son distribuidores; en el caso del papel lo son tanto de empresas nacionales como extranjeras, mientras que en el caso del resto de los insumos se trata de distribuidores de firmas extranjeras. Este factor representa una limitación en el desarrollo competitivo del sector gráfico.

Existe buena predisposición de los principales proveedores del sector para colaborar en la implementación de acciones que contribuyan con el desarrollo de las empresas gráficas locales, aún no se han consolidado dichos vínculos de colaboración.

En la industria existe un comportamiento anticompetitivo y desleal por parte de empresas extranjeras a través de prácticas dumping, que afectan a la totalidad de la cadena productiva, ya que ni los proveedores ni las imprentas pueden competir contra precios tan bajos de estas empresas.

Los distribuidores de papel poseen elevado poder de negociación; son quienes fijan las condiciones del mercado, como precio y plazos de pago, que por lo general son de contado. México tiene en la producción de papel un sector potencialmente competitivo y en crecimiento, debido a que el país posee una gran cantidad de ventajas comparativas entre las que se destaca la disponibilidad de materias primas.

Por lo que la escasez de proveedores locales, la importante cantidad de materia prima e insumos importados, la existencia de prácticas de dumping por empresas extranjeras, la falta de integración de industrias altamente consumidoras de productos gráficos y las dificultades para la adquisición de refacciones de maquinaria se convierten en indicadores que determinan el factor competitivo. El sector gráfico contribuye significativamente a la agregación de valor con la mayoría de la actividades industriales, de servicios, comerciales y turísticas, a los que provee de material impreso para la promoción de bienes y servicios. Las posibilidades futuras de expansión de oportunidades comerciales se encuentran condicionadas a las mejoras tecnológicas.

Este sector ha enfrentado en los últimos años una situación crítica respecto de su actualización tecnológica. El tipo de cambio actual limita las posibilidades de incorporación de tecnología en virtud de que ésta, en su mayoría, es de origen importado. (IDITS, 2004) Para afrontar la situación de desventaja, el sector opta por enfocarse a resaltar sus fortalezas como la calidad de los productos, ya que las empresas se adaptan a las necesidades de los

clientes, dado que la naturaleza de los trabajos que realizan exige mantener elevados niveles de calidad.

El conocimiento del proceso productivo representa una de las principales fortalezas del sector. En relación con el proceso se adhiere la flexibilidad del proceso productivo, que permite adaptarse rápidamente a los condicionamientos de la demanda y a los cambios de los productos. Los recursos humanos ocupados por las empresas que, después de costosos procesos de capacitación y selección (en el trabajo diario), el personal se adecua a la empresa y se caracteriza por responder a los intereses de la organización. También el desarrollo de la industria del país ofrece al sector de las artes gráficas una gran oportunidad, existen grandes expectativas hacia el crecimiento de sus mercados, hablando de manera nacional como internacional, la industria se ha mostrado competente ante los avances tecnológicos.

El Gobierno Federal ha otorgado diferentes tipos de apoyo económico a las pymes para lograr el desarrollo de las mismas, lo que beneficiado al sector de las artes graficas. Este tipo de apoyos son de tipo de capacitación, consultoría, estudios, etc. (Contacto PYME, 2011).Y en cuanto a exportación el sector gráfico mexicano muestra grandes expectativas de acrecentar la exportación de productos gráficos hacia:

- Zonas con altos niveles de población mexicana en Estados Unidos.
- Competencia directa en países centro americanos y sudamericanos.

Aunque la comercialización constituye una debilidad de las empresas sustentado por el déficit comercial del país en relación a productos impresos, se ha demostrado que la industria gráfica nacional cuenta con las condiciones productivas para abastecer al mercado nacional en condiciones similares a las ofertadas por empresas extranjeras.

Pero el sector gráfico enfrenta un reto grande, por el surgimiento de productos sustitutos como la factura digital, edición de libros en medios multimedia (CD), publicidad a través de medios electrónicos (CD y la Web. El surgimiento de la factura digital, afecta

aproximadamente a 40% de las empresas del sector gráfico, además de reducir ingresos de estas empresas, impactará en la pérdida de más de medio millón de empleos en el país.

La comercialización de los clientes a través de medios electrónicos, actualmente esta es utilizada por empresas y clientes (páginas web y presentaciones multimedia) para promocionar sus productos o servicios.

En México, 15.2% de los hogares cuenta con computadoras personales, y más de 40% de estas, cuentan con acceso a Internet. El costo de la edición de libros en medios electrónicos es menos costoso comparado con el impreso. (CONACULTA)

Análisis de la cadena productiva

Se plantean estrategias y líneas de acción concretas que eleve la competitividad del sector , el sector gráfico contribuye significativamente a la agregación de valor con la mayoría de la actividades industriales, de servicios, comerciales y turísticas, que provee de material impreso para la promoción de bienes y servicios.

Las posibilidades futuras de expansión de oportunidades comerciales se encuentran condicionadas a las mejoras tecnológicas. Este sector ha enfrentado en los últimos años una situación crítica respecto de su actualización tecnológica. El tipo de cambio actual limita las posibilidades de incorporación de tecnología que en su mayoría es de origen importado.

A continuación se detallan los principales resultados de la matriz FODA entorno al sector de las artes graficas:

Fortalezas

- Calidad de los productos

Las empresas gráficas consideran que la calidad de los productos representa una fortaleza del sector y que se adaptan a las necesidades de los clientes, dado que la naturaleza de los trabajos que realizan exige mantener elevados niveles de calidad.

- Conocimiento del proceso productivo

Se detectan fortalezas como la flexibilidad del proceso productivo, permite adaptarse rápidamente a condicionamientos de la demanda y a cambios de los productos. El conocimiento de costos asociados a la producción, esta fortaleza es inferior en empresas pequeñas y se aprecia el interés en asesoramiento para implementar sistemas de costos.

- Recursos Humanos

Después de costosos procesos de capacitación y selección (en el trabajo diario), el personal se adecua a la empresa y se caracteriza por responder a intereses de la organización.

Oportunidades

- Crecimiento del Mercado.

El desarrollo de la industria del país, ofrece al sector gráfico una gran oportunidad.

- Apoyos otorgados por el Gobierno Federal.

El Gobierno Federal otorga apoyos económicos por diferentes conceptos (capacitación, consultoría, estudios, etc).}

- Nuevos mercados (exportación).

El sector gráfico mexicano tiene grandes expectativas de aumentar la exportación de productos gráficos hacia:

- Zonas con altos niveles de población mexicana en Estados Unidos.
- Competencia directa en países centro americanos y sudamericanos.

Debilidades

- Alto grado de desactualización tecnológica

El estado de la tecnología productiva representa una debilidad para la micro, pequeña y mediana empresa, poseen tecnología desactualizada y con bajo nivel de sofisticación, limitando la posibilidad de producción de productos con mayor valor agregado. Las empresas cuentan con maquinaria antigua superior a 10 años, provocando una baja

productividad comparada con aquellas que cuentan con tecnología de punta, quedando fuera de toda posibilidad para competir.

La innovación tecnológica es fundamental para la competitividad de la industria se basa en equipos, maquinaria y software nuevos. Permite aumentar la productividad y enfrentar dificultades, tanto financieras como de competitividad. La viabilidad de las empresas tiene que ser sustentada en una reconversión tecnológica basada en un programa de modernización.

- Piratería de personal

Algunas empresas consiguen su personal pagando mejor salario a personal preparado formado en otras empresas. Esto genera desmotivación en las empresas formadoras de personal capacitado.

- Falta de sistemas de calidad de la industria

Se ha detectado cierta conciencia en los empresarios respecto de la importancia de la aplicación de sistemas de gestión de calidad y la necesidad de asesoramiento o capacitación para su implementación.

- Alto costo de insumos

El abastecimiento de insumos, de origen nacional e importado, se encarece debido a que el sector no ha logrado asociarse para adquirir productos en altos volúmenes y costos reducidos.

- Escasez de proveedores nacionales.

Los proveedores locales son distribuidores; en el caso del papel lo son tanto de empresas nacionales como extranjeras, mientras que en el resto de los insumos se trata de distribuidores de firmas extranjeras. Los distribuidores de papel poseen elevado poder de negociación; son ellos quienes fijan las condiciones del mercado, como precio y plazos de pago, que son de contado.

- Elevada competencia

El sector gráfico se caracteriza por su rivalidad, se diferencia un segmento de empresas con mayor nivel tecnológico, que compiten sanamente por un grupo de clientes sofisticados. La competencia es destructiva, basada solamente en el nivel de precios.

Amenazas

- Acelerado cambio tecnológico

Las limitaciones al acceso de tecnología representan una amenaza para el crecimiento del sector. Las nuevas tendencias tecnológicas obligan al sector la incorporación de nuevos equipamientos que no se concretan. Esto ocasiona la pérdida de importantes segmentos de la demanda que se provean en otras plazas nacionales mejor provistas tecnológicamente.

- Productos sustitutos.

Debido al surgimiento de productos sustitutos tales como la factura digital, edición de libros en medios multimedia (CD), publicidad a través de medios electrónicos (CD y la Web. El surgimiento de la factura digital, afecta aproximadamente a 40% de las empresas del sector gráfico, además de reducir ingresos de estas empresas, impactará en la pérdida de más de medio millón de empleos en el país. La comercialización de los clientes a través de medios electrónicos, es utilizada por empresas y clientes (páginas web y presentaciones multimedia) para promocionar sus productos o servicios.

- Altos impuestos y excesivos trámites

Los altos costo de impuestos (ISR, IVA, Cuotas obrero patronales, etc) amenazan la viabilidad de las empresas, además de tiempo-costos que invierten las empresas en la aclaración cobros indebidos.

2.3 CONCEPTOS BÁSICOS

El concepto de **Artes Gráficas** hace referencia a la elaboración de elementos visuales a partir de técnicas de dibujo y grabado, que tienden a restringirse en especial a técnicas relacionadas con la imprenta. Consisten en un proceso artístico de la creación y elaboración

de un diseño utilizando un medio y la transferencia de imagen a un sustrato, creando una expresión artística.

El arte de imprimir exige tres supuestos básicos.

- 1) Para imprimir un texto o una imagen es necesario disponer de papel, un elemento que, por su bajo costo y su lisura, es el que mejor se presta a esos fines.
- 2) La existencia de tintas y colorantes apropiados
- 3) Una superficie que contenga la imagen que se deseaba imprimir, tallada en piedra o madera, fundida en un metal, o realizada siguiendo otros procedimientos.

La **competitividad empresarial** es la capacidad por parte de las empresas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. (Reig Martínez & Mas Ivars, 2007)

Investigación descriptiva

Cuando el propósito del cliente es el de ampliar el área geográfica de distribución de sus productos/ servicios, manteniendo su catalogo (sin modificar su oferta), por ejemplo abrir un establecimiento nuevo. (Báez & Tudela, 2007)

La **promoción de ventas** es un elemento clave en campañas de marketing, consiste en un conjunto de instrumentos incentivos, diseñado para estimular la compra de productos o servicios. Las herramientas que componen la promoción de ventas son:

- Muestras gratuitas: ofrece gratis cantidad de producto o servicio que se entrega de cada en casa.
- Cupones: el consumidor se hace acreedor a un descuento en la compra de un producto en específico.
- Reembolsos: obtienen una reducción en el precio después de haber realizado una compra.
- Descuentos: es un descuento en el precio en la compra o durante un determinado tiempo.

- Premios: se gana dinero en efectivo, viajes o mercancías como resultado de comprar algún producto.
- Pruebas gratuitas del producto: se invita a los posibles consumidores a probar el producto sin ningún costo.
- Garantías: son promesas explícitas o implícitas de un vendedor de que devolverá al cliente dinero en un lapso si no queda satisfecho.
- Promociones vinculadas: dos o más marcas se unen para repartir cupones, hacer reembolsos u organizar concursos para atraer más clientes.
- Promociones cruzadas: utiliza una marca para anunciar otra que no sea de la competencia.
- Exhibición de los productos en el punto de venta y demostraciones: el producto se exhibe o se hace una demostración en el punto de venta. (Kotler & Lane Keller, Direccion de Marketing, 2006)

El estudio que se utilizara es el **Mystery Shopper** o cliente misterioso, consiste en enviar a lugares, personal capacitado y calificado para detectar fallas en el servicio, proponiendo mejoras que ayuden a su empresa para prevenirlas o corregirlas.

¿Cómo funciona en la práctica?

El comprador Secreto o Mystery Shopping, se pone en contacto con la empresa que va a evaluar en cuanto al pago y la misión que va realizar, posteriormente sale a sumisión acordada sale hace su misión y envía el reporte a esta empresa contestando las preguntas que la empresa le cuestiona y enviándola por teléfono vía email o por correo todo depende de las políticas de la empresa. (Giri, 2009)

La implementación de una **Planeación estratégica** es el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y poder tener acceso, ganar y mantenerse en los nuevos mercados.

Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado.

La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

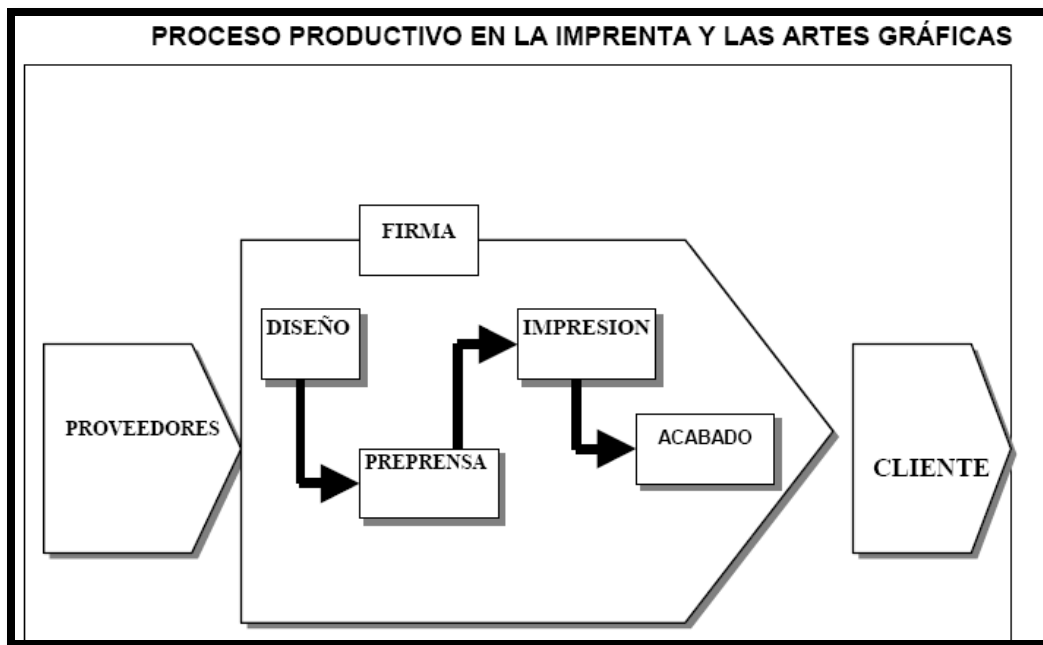
Actualmente nos encontramos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de ideas son parte fundamental de la planeación estratégica. (Geostipolis)

El **proceso productivo** de las empresas dedicadas a actividades de impresión y a las artes gráficas divide su proceso productivo en cuatro fases.

- 1) Diseño
- 2) Pre prensa
- 3) Impresión
- 4) Acabado.

La tecnología impacta en cada fase, las variables de eficiencia y competitividad son el resultado de las tecnologías de proceso, producto, información, organización, las estrategias de empresas y habilidades de la fuerza de trabajo que se encuentran funcionando.

El diseño: incluye el diseño editorial y diseño gráfico. El diseño es un proceso creativo que utiliza arte y tecnología para comunicar ideas. Empieza con un mensaje, puede ser escrito o gráfico. El diseñador tiene la función de transformarlo en comunicación visual que impacte los sentidos del cliente. Por medio del color, los tipos, los símbolos, la composición, la fotografía y la forma, el diseñador crea y maneja la producción de imágenes para informar y persuadir al consumidor potencial. (Durán, Medina y López, 1995).



El diseño editorial comprende tareas como la corrección de estilo, la formación y corrección de galeras, actividades asociadas a la industria editorial. Las empresas de imprenta y artes gráficas reciben de sus clientes archivos digitales formados y corregidos, así que el diseño editorial no es una actividad muy relevante para las imprentas, sin embargo, ocasionalmente reciben esta clase de pedidos o se ven obligados a introducir cambios en los archivos.

El diseño gráfico es una actividad central. Se crean y editan los diseños gráficos; eligen los colores, efectúan pruebas de color en impresoras láser, definen el orden y forma en que aparecerán los diseños en la impresión. Incluye el estampado y la forma de los productos: cajas de fondo automático, cajas con cortes especiales, presentadores, empaques tridimensionales, etc.

La fase de diseño ha tenido más transformaciones siendo la parte más informatizada a mediados de los años setenta poner un diseño en papel requería un diseñador publicitario con habilidades para el dibujo, un fotógrafo y un tipógrafo.

La introducción de la computadora simplificó el trabajo y eliminó puestos; los diseños se trabajan en computadoras, el dibujante de lápiz y paleta de colores ha sido sustituido por diseñadores técnicos adiestrados en el uso de las Mac y PC.

En ninguna de las empresas visitadas había diseñadores haciendo uso de un caballete, con sus reglas y escuadras. Aun en las empresas más pequeñas esta tarea era realizada con un *software* especializado.

Pre prensa: conjunto de tareas que preceden a la impresión, incluyendo la parte de diseño. Comprende los procesos localizados entre el diseño y la impresión.

El proceso de impresión tradicional, cuenta con un diseño, debe pasar a un negativo; el negativo se preparara cubriendo aquello que no se desea, para que no aparezca en la impresión. Cuando está listo, se traslada a las mesas de formado, se corta y organiza para que su contenido aparezca en orden.

Lo siguiente es pasar el negativo a placa metálica, el diseño contenido en el negativo se revela a una lámina de aluminio pre sensibilizada. El proceso recibe el nombre de transporte y la máquina encargada de hacerlo, transportadora o insoladora.

El sistema tradicional de pre prensa también conocido como fotomecánica, ha sufrido cambios importantes; el cuarto oscuro para el revelado está desapareciendo.

Existe una tendencia a desaparecer toda esta parte. Las empresas cuentan con un sistema RIP (*Master ImageProcessors*) permite obtener negativos directamente desde la computadora; se elimina la cámara fotográfica y el cuarto de revelado. La computadora envía un archivo digital a una máquina especializada que en lugar de imprimir en una hoja produce un negativo. El revelado y control de color de calidad en este sistema supera ampliamente en calidad el método tradicional.

El *scanner* es un equipo utilizado por las empresas mexicanas para reproducir y componer imágenes, en los países avanzados su uso está declinando por la introducción de la

fotografía digital cuya tecnología mejora continuamente, reduciendo sus costos y evita el uso de negativos.

El Sistema *ComputertoPlate*(CtP), hace posible pasar de computadora a placa metálica, elimina la necesidad del revelado. La fase completa de pre prensa podría desaparecer. Existen dos sistemas que hacen que esto sea posible. El sistema de impresión digital y el sistema computarizado de impresión en *offset*.

MAQUINARIA UTILIZADA EN CADA FASE DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN			
Diseño	Preprensa	Prensa	Acabado
Computadoras Scanner de cama plano Scanner de cilindro Impresoras láser B&N Impresoras láser de Color Internet. Software especializado	Cuarto de revelado Filmadoras Insoladoras (transporte) Mesas de vacío Procesadoras(reveladora) Mesas de formación Computer to Plate	Prensa offset 1 estación Prensa offset 2 estaciones Prensa offset 4 estaciones Prensa offset 5 estaciones Prensa automatizada Prensa digital	Hornos de secado Barnizadoras Alzadoras. Pegadoras Cosedoras Engrapadoras Suajadoras Perforadoras Guillotinas Túnel de retractilado

Prensa: representa la parte medular de las firmas dedicadas a la impresión y las artes gráficas, es lo que las hace empresa y lo que las define como industria. El objetivo de esta fase es multiplicar un original tantas veces como sea requerido por un cliente.

En este eslabón del proceso, el conocimiento productivo está concentrado en el maestro impresor y la máquina que domina el departamento de impresión es la *offset*.

El principio *offset* en el que se basa la réplica de un original es sencillo: la placa de aluminio que ha salido del departamento de pre prensa con el revelado del texto, dibujo o diseño gráfico que se desea reproducir, se instala en un rodillo de la máquina. La máquina hace girar el rodillo poniéndolo en contacto con otro, el cual registra (graba) el contenido de la placa. Después se pasa el papel, en el que queda impreso el registro del último rodillo. La máquina tiene un sistema de rodillos movidos por una máquina rotora que alternadamente transporta el registro de la placa a un rodillo, entinta, imprime en papel, limpia y así alternadamente. Algunas máquinas *offset* pueden hacer hasta 15 mil tiros en una hora, es decir, 15 mil copias por hora.

Una máquina de este tipo puede tener un costo que oscila entre los 250 mil y los 800 mil dólares dependiendo del número de cabezas impresoras que tenga, es decir, dependiendo del número de colores que simultáneamente imprima. Hay máquinas de una a cinco cabezas. Cada cabeza imprime un color. Dado los altos costos de estas máquinas, ellas constituyen la mayor inversión para los impresores.

Los impresores deben atender criterios de capacidad (volumen y rapidez de impresión); confiabilidad (número de fallas por volumen producido); servicio oportuno y eficiente de los proveedores, disponibilidad de refacciones; versatilidad (capacidad para imprimir en distintos tipos de papel y facilidad para cambiar los colores); adaptabilidad y facilidad de mantenimiento. El conocimiento que poseen los impresores sobre estos criterios no siempre es óptimo incurriendo en la adquisición de equipos que no se ajustan a sus requerimientos.

Acabado: es la parte final del proceso. Aquí tiene lugar el refinado, con cortes precisos por medio de guillotinas para dar un terminado fino e igual a las impresiones; el suajado, cortes que permiten hacer los dobleces, sobre todo a cajas y empaques de todo tipo; el alzado o encuadernado de revistas, folletos y libros. En acabado tiene lugar el cosido de los lomos de los libros, el pegado de las versiones rústicas y de empaques y bolsas, el engrapado de revistas, etc. Las máquinas más comunes pueden verse en la tabla que hemos presentado más arriba.

Existen máquinas automatizadas que hacen en un solo tren, el alzado, el pegado y el engrapado, esta fase del proceso sigue siendo la más intensiva en el uso de mano de obra. Las tecnologías utilizadas por una empresa no son homogéneas, una empresa integra un conjunto de tecnologías variadas que difieren por su estado de modernidad, no sólo en la empresa tomada como un todo, sino también al interior de cada una de las fases del proceso productivo.

Una empresa puede tener la maquinaria y el equipo más moderno conviviendo con sistemas de gestión y organización arcaicos. También existe la posibilidad de tener las tecnologías

de frontera en la fase de diseño coexistiendo con tecnologías obsoletas en la fase de acabado. (Tobar, 2004)

En este capítulo se hace referencia al panorama de las empresas dedicadas al sector de las artes gráficas de manera general para captar la información y para lograr los objetivos propuestos.

CAPÍTULO 3. EL TRABAJO DE CAMPO

En el capítulo se plantean los resultados del Mystery Shopper, elemento de un plan estratégico de ventas, permitirá tener una visión amplia y clara de los objetivos y cómo se llevará a cabo la planeación.

3.1 MYSTERY SHOPPER

El término "Mystery Shopper" fue acuñado por WilMark, la primera empresa que implementó el concepto en 1940. En 1900 se utilizó el principio por Investigadores Privados encubiertos en misiones de investigación en Bancos de USA con el fin de determinar la presencia de valores éticos y aspectos de integridad en sus trabajadores. A esta herramienta de auditoría se la conoce con varias nomenclaturas: "Cliente Fantasma", "Cliente Incógnito", "Cliente Invisible", "Cliente Encubierto", "Cliente Misterioso", "Cliente Ficticio o "Comprador. (LATINOAMÉRICA, 2012)

Es una metodología de investigación cuyos resultados conforman un conjunto de herramientas de evaluación y estrategia. Personas capacitadas experimentan y miden procesos de la competencia como: servicio al cliente, calidad del producto, precios, orden de productos, etc. Actuando como clientes potenciales, informan a la empresa Z-varvo sus experiencias de forma detallada y objetiva por medio del cuestionario mostrado anteriormente, el cual contestan después de su visita a la competencia.

Objetivos

- Recopilar información fidedigna del servicio y calidad que se está otorgando a la clientela del establecimiento.
- La interpretación del comprador misterioso, comportamiento en el tiempo que estuvo en el establecimiento.

Visualizar el comportamiento de las necesidades del cliente (cambios en la ponderación de los elementos del servicio) y de los competidores permitirá delimitar en la estrategia, las

acciones para mantener la competitividad. Cuando no se analiza este factor puede lograrse un éxito competitivo hoy, pero que podría diluirse utilizando la misma política que dio el éxito. Todo empresario debe estar consciente que trabajar en un mercado competitivo exige como condición de supervivencia lograr un determinado nivel de servicio. De su capacidad estratégica depende que pueda identificar qué nivel mínimo de servicio debe lograr para mantenerse en el mercado y cuál es el nivel de servicio que le permite lograr la ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado. El empresario debe considerar que no basta identificar estrategia de servicio exitosa, sino que requiere para su íntegra aplicación la solución de los múltiples conflictos interdepartamentales que surgen, tales como:

- a)** Lucha de cada departamento por conseguir la mayor asignación financiera.
- b)** Objetivos de costos y servicios para un departamento resultan incompatibles para otros.
- c)** La empresa establece estándares de rendimiento para cada departamento, en consecuencia éste lucha por alcanzarlos, lo que contradice la estrategia seleccionada.
- d)** Cada departamento tiene una percepción diferente de cuál es el servicio más eficiente para la empresa.

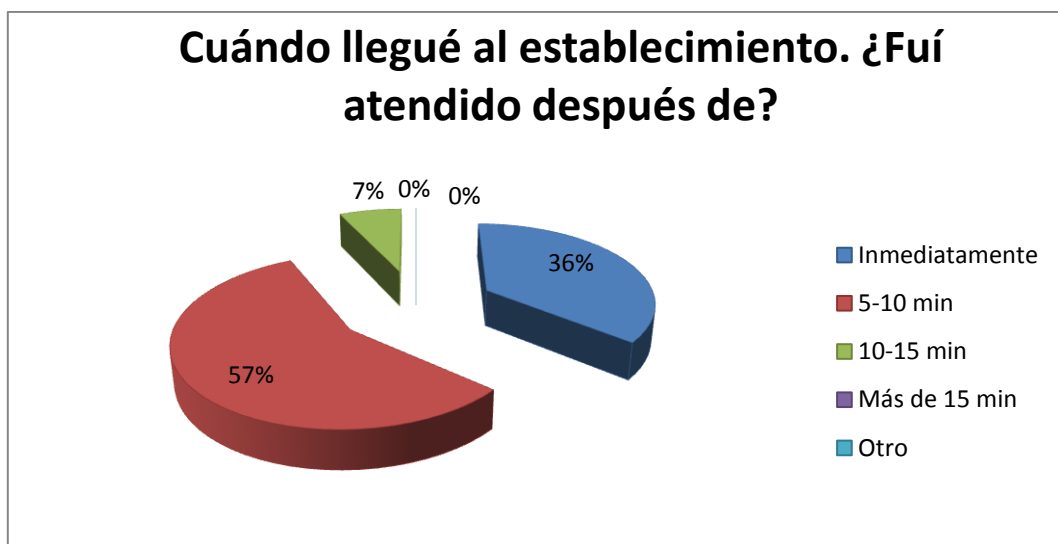
MYSTERY SHOPPER PARA Z-VARVO

El análisis tiene como objetivo conocer el tipo de servicio y productos que tiene la competencia, el tipo de estrategias implementadas y permita a Z-varvo desarrollar nuevas estrategias promocionales y de servicio que ayuden a clientes potenciales tenerlos presentes en el momento de adquirir algún servicio o compra de diseño e impresión.

3.2 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

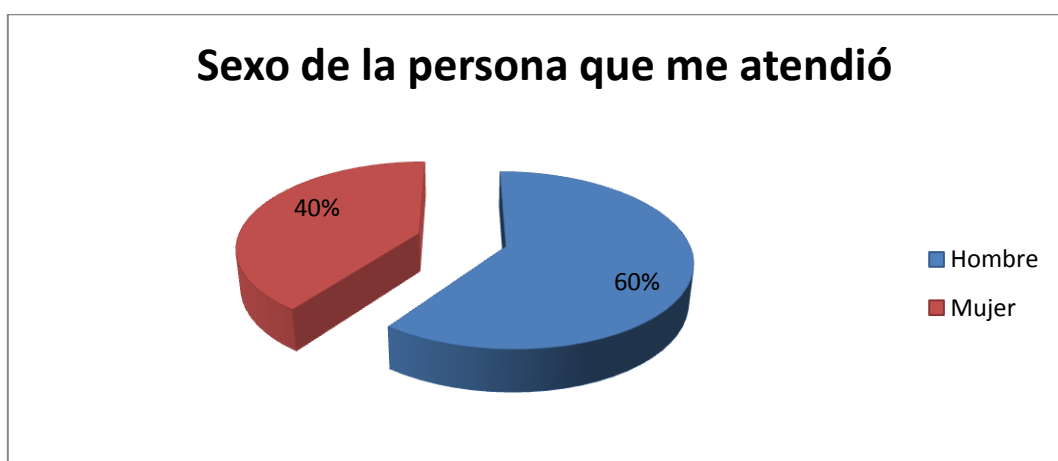
a) SERVICIO Y CALIDAD

Gráfico 1



El tiempo de espera para atender a los clientes es importante, Z-varvo atiende inmediatamente, la competencia los atiende en un tiempo aproximado de 5 a 10 minutos tiempo razonable evitando que se desesperen y perciban una mala imagen de la imprenta.

Gráfico 2



El 60% del personal de la competencia son hombres, el área en donde se ubica Z-varvo brindan mayor confianza a sus clientes.

Gráfico 3



Es importante la educación con la que se trata a los clientes, se observa que el 93% del personal de la competencia es cordial y amable al momento de atender, ventaja que permite que las personas regresen por un trato amable o atento.

Gráfico 4



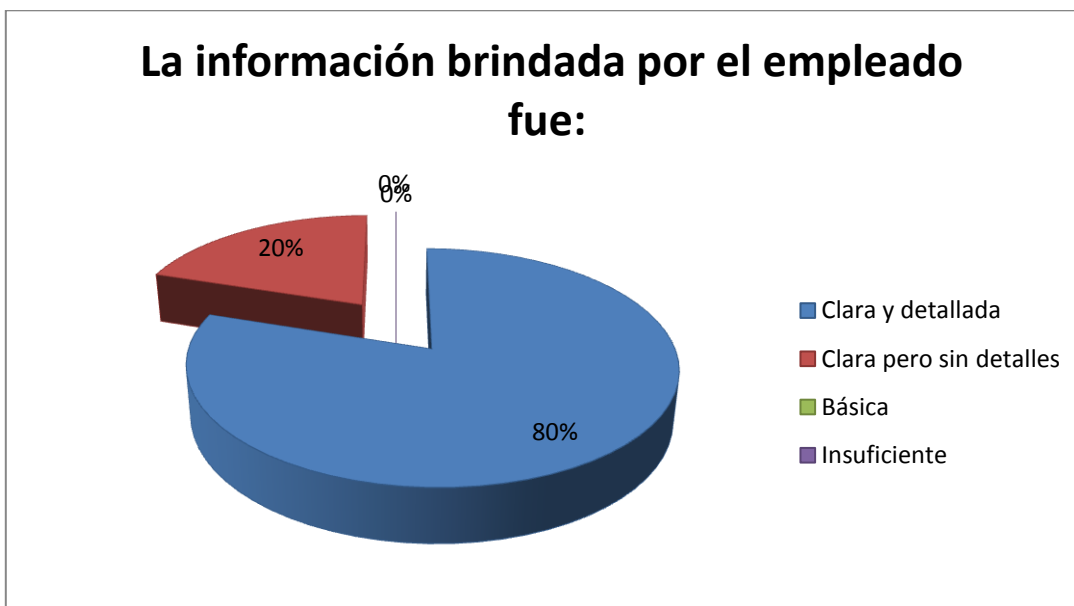
Los productos por los que se pregunto en los establecimientos fueron un 53% referentes a diseño y un 47% referentes a impresión.

Gráfico 5



La variación se detecta en el tipo de producto referente a impresos o diseño, siendo un 50% para ambos casos incluyendo en los que se preguntó por ambos.

Gráfico 6



El 80% del personal de la competencia proporciona información completa y detallada de los productos que se pregunta.

Gráfico 7



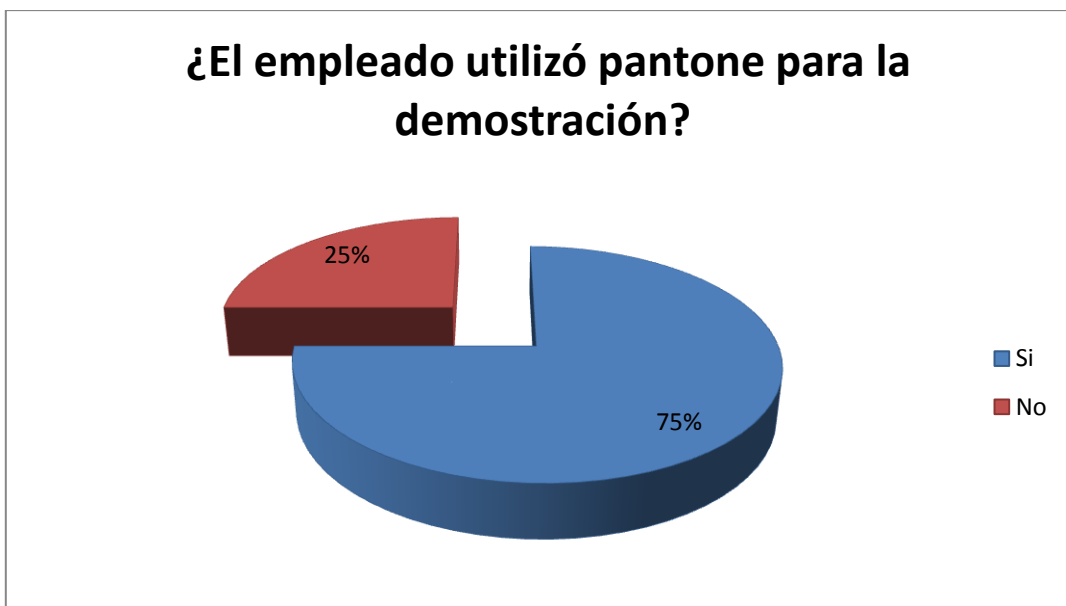
Realizar demostración de productos es un factor que atrae la atención de clientes, los resultados muestran que el 80% de la competencia utiliza este recurso para atraer clientes y realizar con facilidad la labor de venta.

Gráfico 8



En la demostración física de los productos, el 67% de los casos implica una demostración de color, lo que propicia interés de los clientes para adquirir el producto.

Gráfico 9



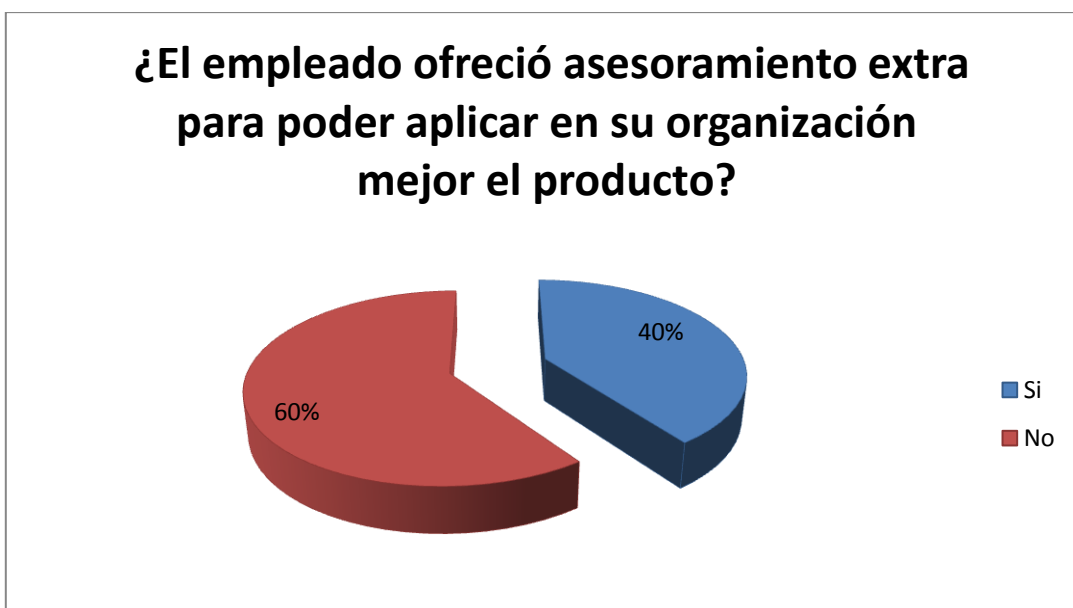
La variación de colores en productos es un factor que los clientes buscan al diseñar o imprimir un trabajo, en el 60% de los casos la competencia muestra una herramienta del trabajo de impresión el PANTONE, con el muestrario de colores el cliente tiene oportunidad de identificar los colores de su marca u otro que le agrade, La grafica muestra que la competencia hace demostraciones.

Gráfico 10



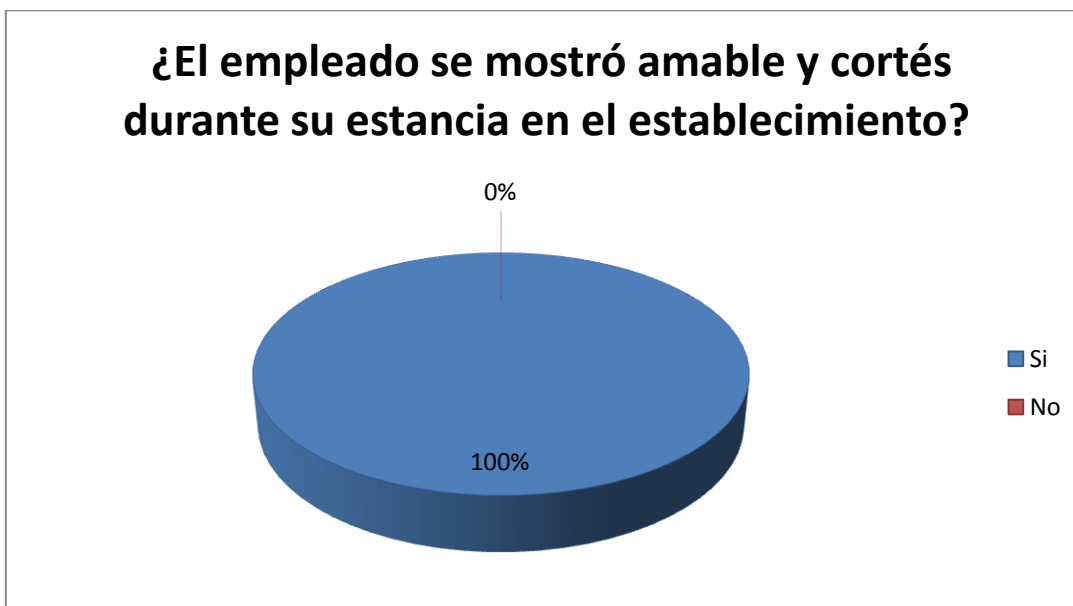
Los clientes no conocen completamente la funcionalidad del PANTONE y se observa que 56% del personal explica el funcionamiento de esta herramienta.

Gráfico 11



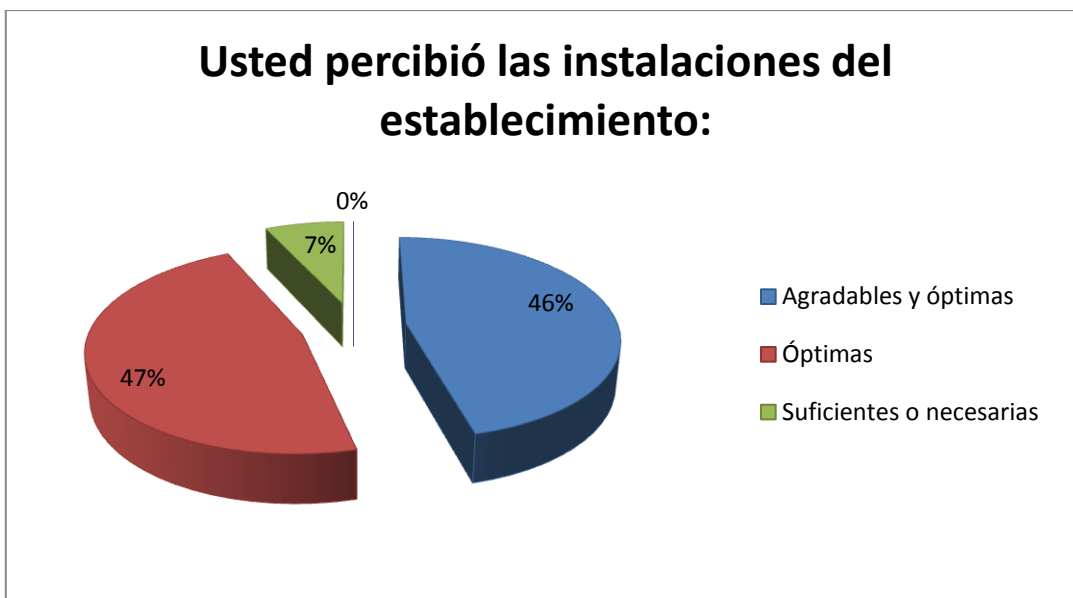
Los casos reflejan la falta de compromiso del personal de la competencia para mejorar la aplicación de los productos en asesorar a sus clientes. Solo el 40% ofrece asesoramiento.

Gráfico 12



La gráfica expresa que el 100% de los empleados es amable o cordial con los clientes, la amabilidad es un rubro importante para nuestra competencia.

Gráfico 13



La gráfica muestra que el 46% de los casos las instalaciones de la competencia son agradables, el 47% óptimas y 7%, lo que puede propiciar un regreso del cliente por la comodidad del establecimiento

b) PROMOCIONES

Gráfico 14



El 53% se acerca por una promoción en específico y 47% por una promoción proporcionada por el personal relacionado a la venta.

Gráfico 15



En los casos en que no se preguntó por una promoción en específico se detectó si el empleado ofrecía alguna relacionada con productos, o si se proporcionaba una nueva o más acorde al producto, el 62% utilizó esta herramienta para atraer al cliente.

Gráfico 16



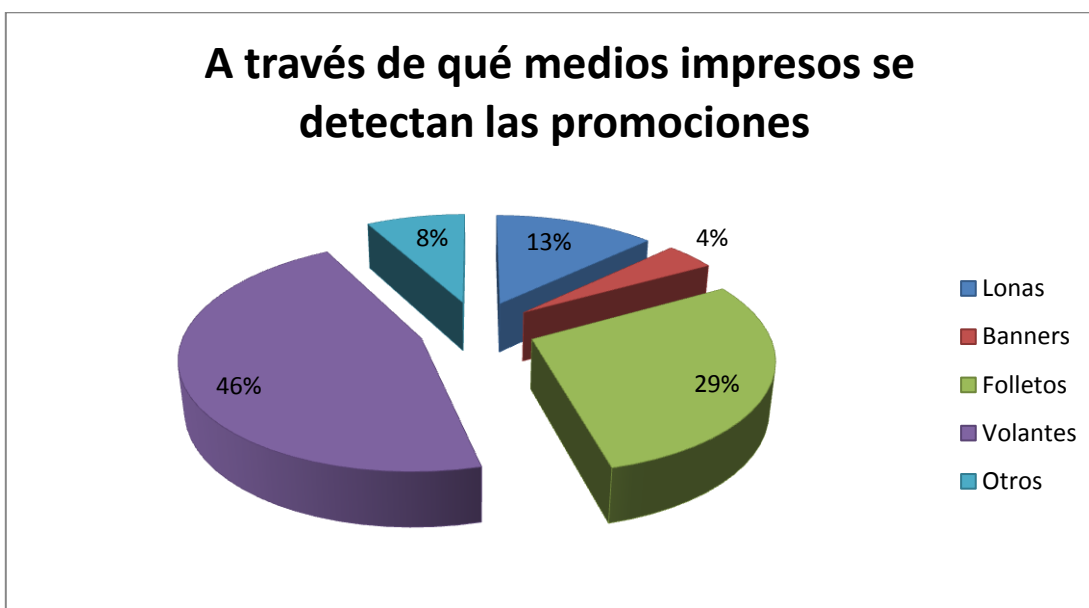
El 38% de los empleados de la competencia conocen las bases de las promociones que se les preguntó o que ofrecieron

Gráfico 17



El 53% de los casos, la competencia tiene promociones visibles, que las promociones con estén visibles es una herramienta para llamar la atención de los clientes.

Gráfico 18



Los medios con los que la competencia hace llegar sus promociones a los clientes son volantes con 46%, folletos 29% repartidos fuera y dentro de los establecimientos, siendo los medios menos comunes los banners con 4%, otros como catálogos, revistas o trípticos con 8%.

Gráfico 19



El 80% maneja promociones congruentes al tipo de producto que menciona, un 20% es incongruente, no menciona la calidad de los materiales o impresión.

Gráfico 20



El 54% desarrollan promociones para cada tipo de clientes, tratándose de clientes de maquila o minoristas, el 33% no se tuvo la oportunidad de analizar el rubro para evitar desconfianza y el 13% no realiza segmentación de promociones.

Gráfico 21



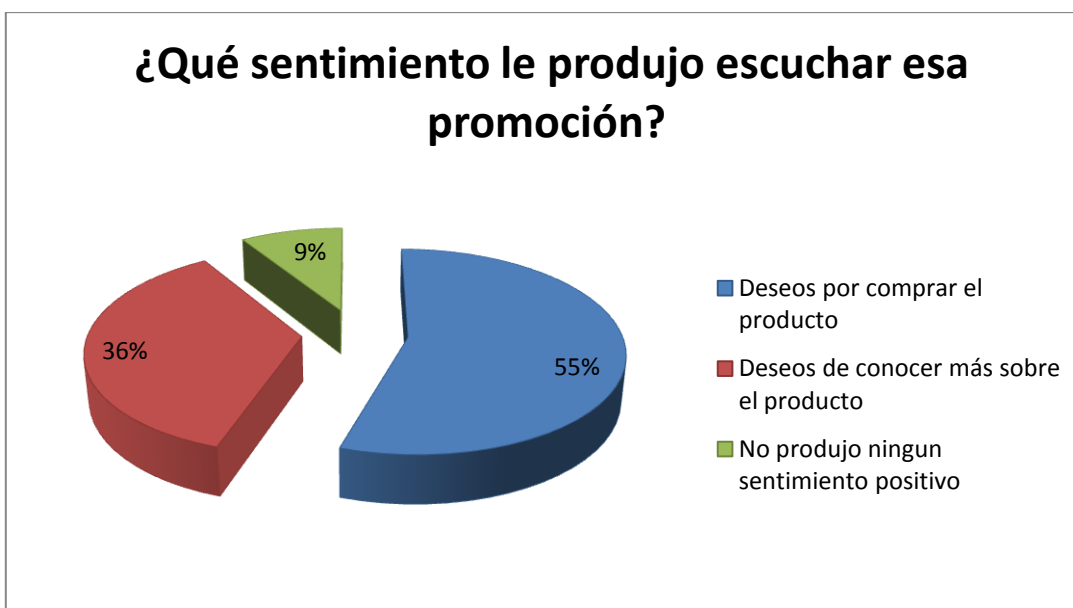
En un 70% de casos, el personal realizar labor ofreciendo promociones durante la venta, el 20 durante y 10% al final, que influye en la decisión de compra.

Gráfico 22



El 82% de Mystery Shopper detectaron la promoción atractiva o interesante para realizar la compra

Gráfico 23



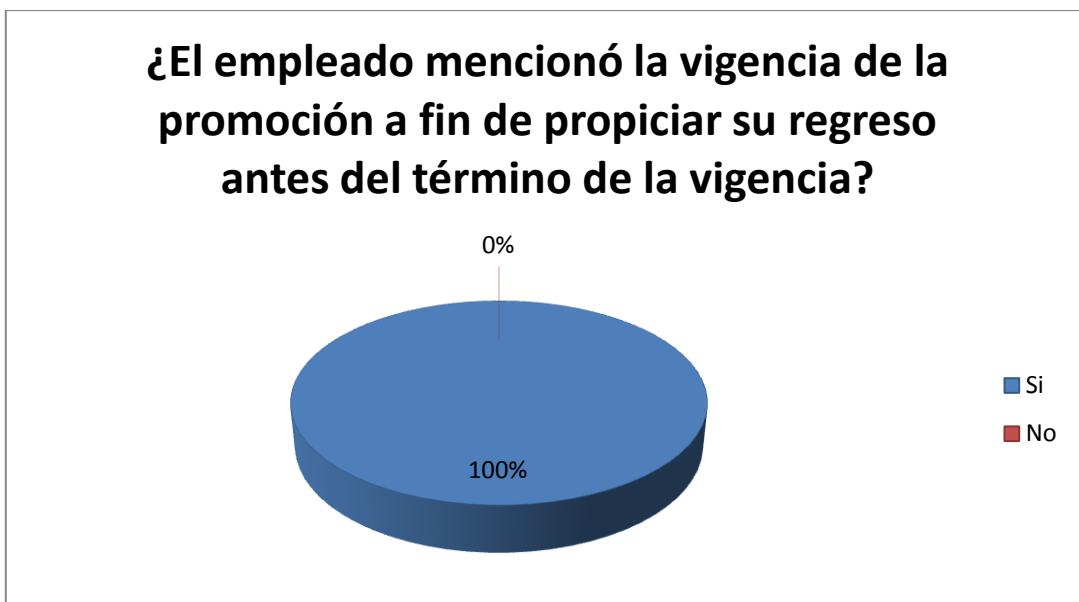
El 55% sintió deseos por comprar el producto y en un 36% un deseo por conocer más sobre el producto y 9% que no se produjo ningún sentimiento positivo. Escuchar una promoción no causa emoción o impresión, lo atribuimos a las capacidades de venta del personal.

Gráfico 24



El 91% considera que influirá la promoción en la decisión de compra y el 9% considera que no.

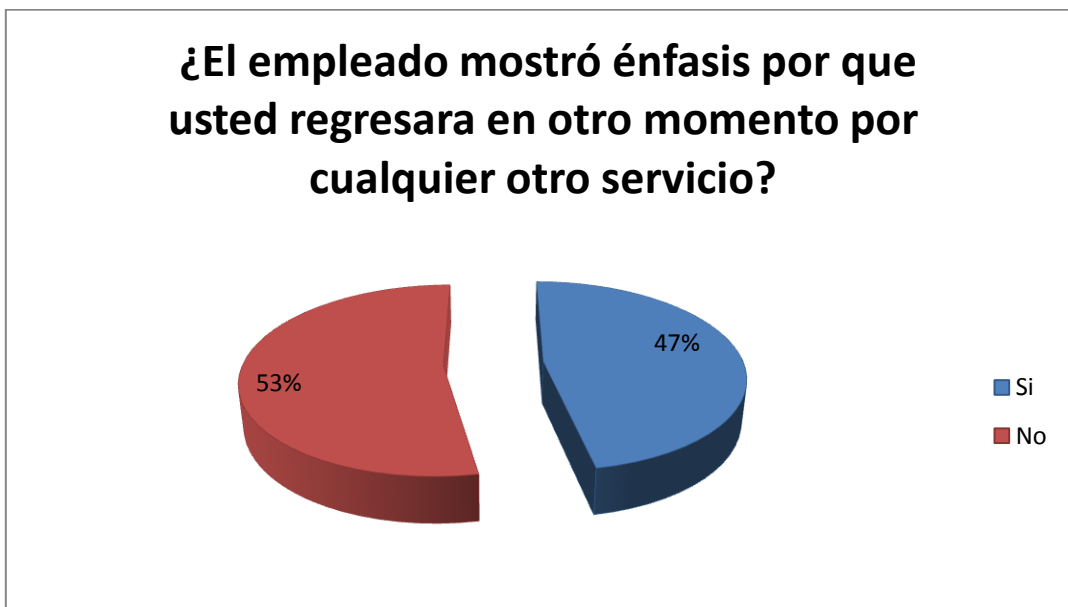
Gráfico 25



Se analiza el rubro si los empleados mencionaron la vigencia de promociones propiciado el regreso del cliente en futuro, en todos los casos los empleados realizaron invitación.

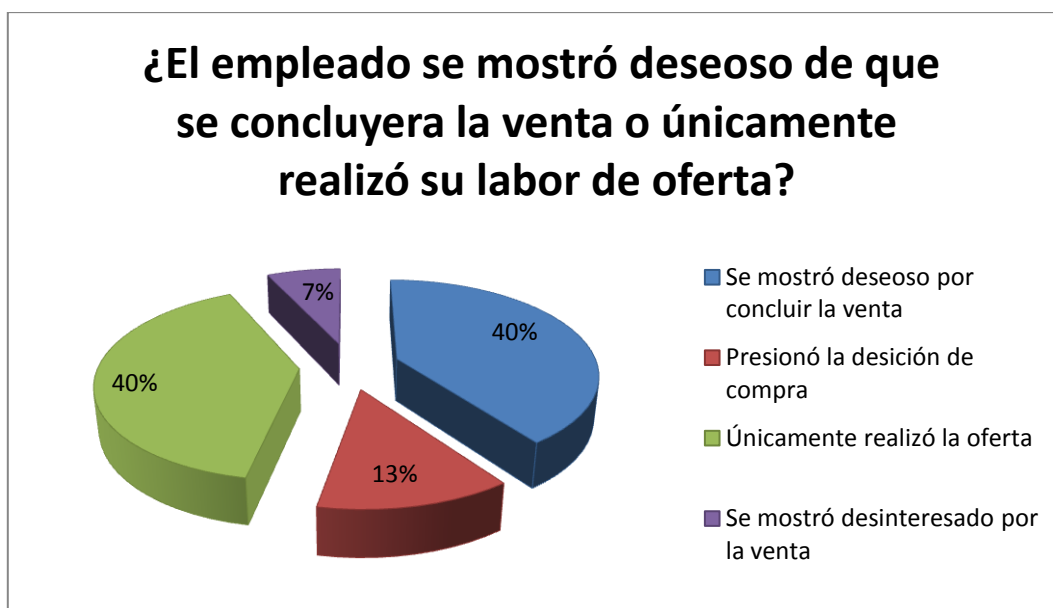
c) TÉRMINO DEL SERVICIO

Gráfico 26



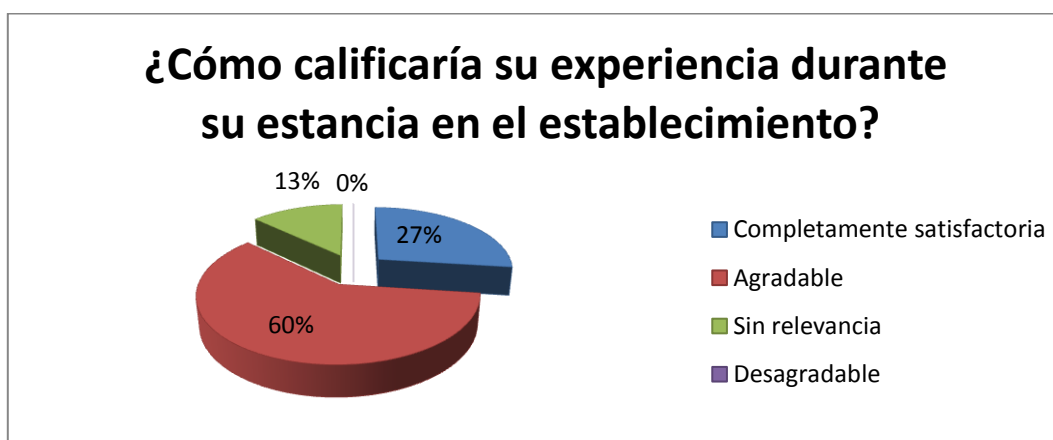
El 47% de los casos realiza la invitación al cliente de regresar por otro servicio al establecimiento, el 53% no lo hace, dejando a un lado la oportunidad de cautivar al cliente.

Gráfico 27



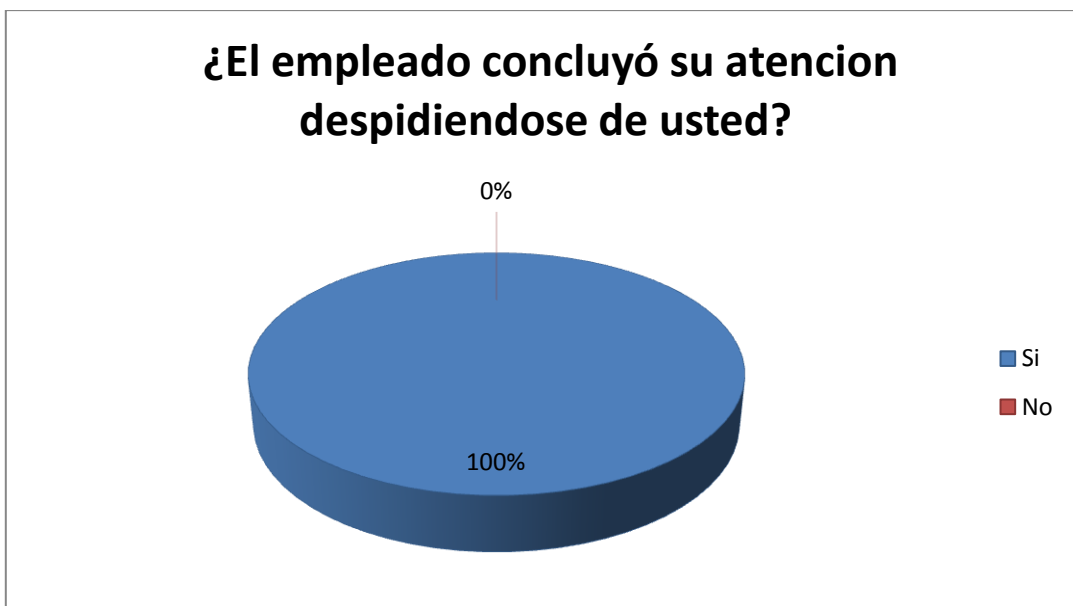
El 40% de casos el empleado muestra deseo por concluir la venta y en el mismo porcentaje realizó la oferta de la venta, se tuvo la oportunidad de analizar un 13% que presionó la venta y en un 7% el empleado se mostró desinteresado por la venta.

Gráfico 28



La competencia refleja 27% de completa satisfacción, 60% ofrecen una estancia agradable, 13% sin relevancia y 0% una estancia desagradable o sin relevancia, El nivel de satisfacción del cliente es factor que determina si regresan.

Gráfico 29



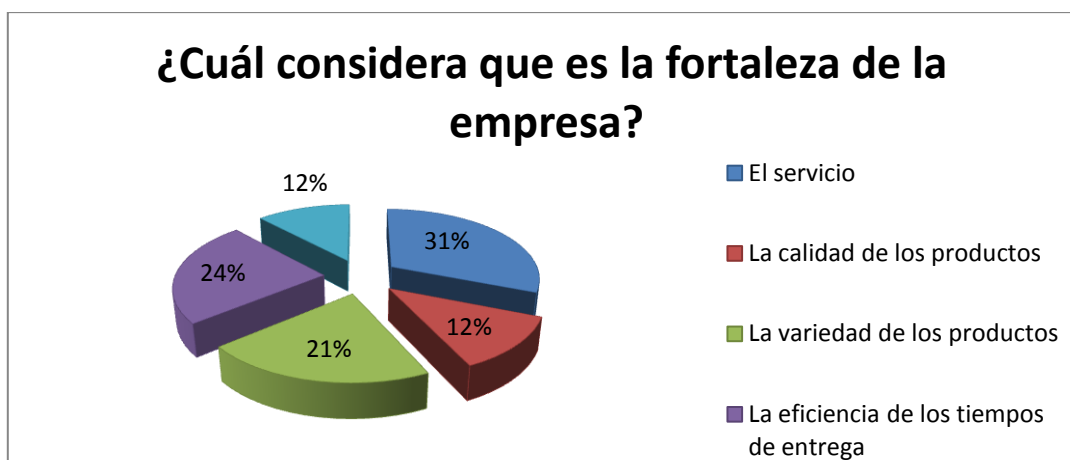
El 100% de casos, el personal se mostró atento despidiéndose, es un detalle de cordialidad que propicia el regreso al establecimiento.

Gráfico 30



El 87% de Mystery Shopper recomendarían el servicio de imprenta a la que asistió, sin realizar una compra, mientras que el 13% no lo haría. Publicity es un factor que las imprentas tienen para ampliar su cartera de clientes, y se basa en la atención o calidad del servicio o productos de los establecimientos

Gráfico 31



Las fortalezas de la competencia son el servicio que ofrecen y la eficiencia en tiempos de entrega en un 31% y 24% respectivamente, variedad de productos en un 21% y por último calidad y promociones que manejan, resaltando que las promociones no son el rubro fuerte de la empresa Z-varvo.

Los resultados obtenidos de la evaluación Mystery Shopper son puntos o aspectos importantes en que la competencia es fuerte o débil. El resultado se desarrollo de las siguientes conclusiones:

- En tiempos de atención y servicio que proveen a clientes tiene un nivel semejante al de la competencia, Z- varvo tiene un nivel de organización que permite atender a clientes de manera inmediata o personalizada o incluso en oficinas, se detecta como una fortaleza.
- Realizar demostraciones de producto y de colores, abundando en el tema, ser explícitos con los clientes, y amplia explicación del producto
- Las instalaciones, se percató durante la investigación que influye en clientes para regresar al establecimiento, por haberse sentido cómodo o bien atendido.
- Capacitación del personal, son quienes dan la cara a clientes y brindan servicio y asesoría referente a productos que, el realizar demostración de producto y material,

como se ha realizado, implementar un catálogo de materiales, y ofrecer mejor servicio.

- Las promociones son aspectos importantes para clientes, se muestra un interés al conocimiento de estas e influencia para la decisión de compra. Se recomienda implementar:
 - Descuentos económicos por diseño
 - Descuentos económicos por cantidad
 - Cupones
 - Impresiones de regalo
 - Diseños gratis

Identificar las necesidades de cada tipo de cliente (maquila o minoritas), las promociones variará en proporción a cantidad de producto o características de servicio.

- Es necesario cerrar ventas, mostrar interés en las necesidades del cliente, ser reiterativos con el personal, ya que afecta la experiencia de clientes durante la visita a Z-varvo.

3.3 PLAN ESTRATÉGICO DE VENTAS

OBJETIVO GENERAL

- Implantar un plan estratégico de ventas para incrementar la facturación de la imprenta Z-varvo en la delegación Benito Juárez del Distrito Federal para el 2012.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer el producto de menor demanda dentro de Z- varvo, implementando promoción de ventas para obtener los resultados esperados.
- Motivar e incentivar al comprador a adquirir los servicios y productos que tiene menor demanda dentro de Z- varvo.

PÚBLICO OBJETIVO

PERSONAS FÍSICAS:

- **GENERO:** Masculino y femenino
- **EDAD:** 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49
- **ETAPA DEL CICLO VITAL:** jóvenes, estudiantes, adultos y empresarios
- **EPOCA DE NACIMIENTO:** generacion X (1970-1981) y generacion Y (1982-1992)
- **TAMAÑO DE FAMILIA:** 1 ó 2
- **TENDENCIA DEL SITIO DE RESIDENCIA:** vivienda propia y rentada

DEMOGRÁFICAS

- **NSE:** A, B, C+
- **GRADO DE ESCOLARIDAD:** bachillerato finalizado, licenciatura parcial, licenciatura finalizada
- **OCUPACION:** profesionales y autoempleos

SOCIOECONÓMICAS

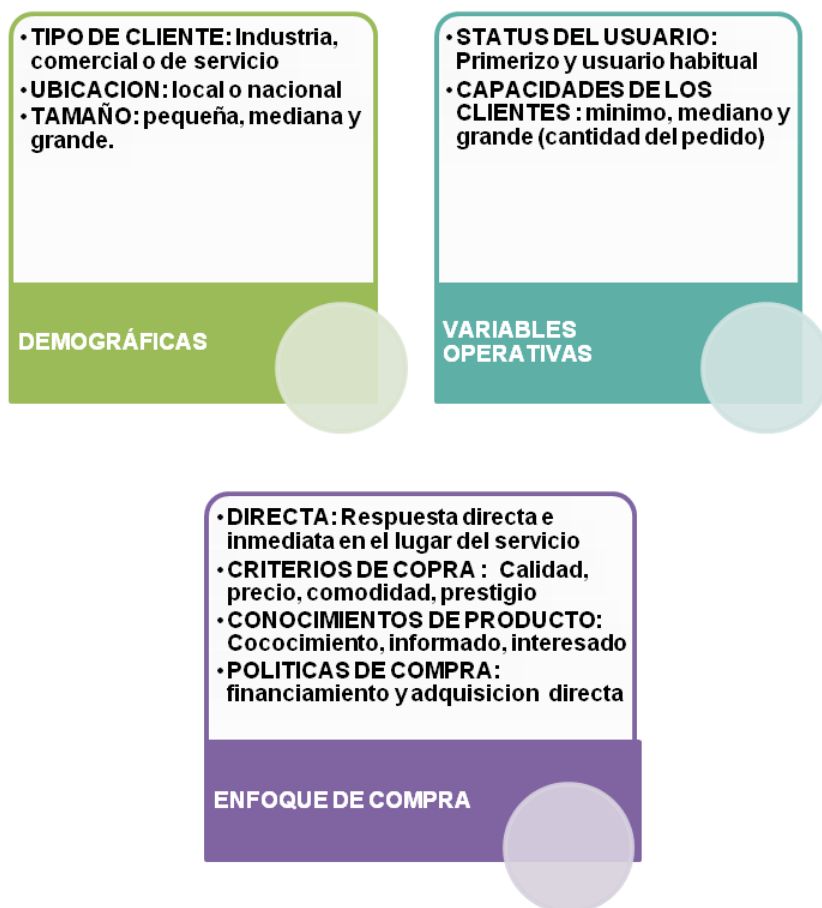
- **PERSONALIDAD:** personas profesionales, imágenes ejecutivas, amables, educadas, con facilidad de palabra y dinámicas
- **VALORES:** Responsabilidad, amabilidad, atención, profesionalidad

PICTOGRÁFICAS

- **DIRECTA:** Respuesta directa e inmediata en el lugar del servicio
- **NECESIDADES:** Calidad, precio, comodidad, prestigio
- **STATUS DEL USUARIO:** Primerizo y usuario habitual
- **CONOCIMIENTOS DE PRODUCTO:** Cocimiento, informado, interesado
- **PARTICIPACION:** esfuerzo mínimo, esfuerzo normal.

SITUACIONES DE COMPRA O USO

PERSONAS MORALES



3.3.1 ANÁLISIS INTERNO

Es una empresa de manejo intuitivo, reflejándose en una administración deficiente, por no existir definición de actividades con la capacitación específica requerida, unido a la falta de personal para efectuar los trabajos en tiempo y forma, imposibilitan una mayor manufactura, también intervenida por la tecnología media u obsoleta con la que cuentan.

La escasa aplicación de estrategias que orienten el desarrollo de la marca y la imagen, impiden un posicionamiento en el mercado. Para la introducción de la empresa en el medio gráfico, inicialmente se debe ubicar y segmentar el mercado al que quieren dirigirse, para posteriormente realizar actividades publicitarias difundiendo promociones atractivas en

medios directos, que no requieran de un alto porcentaje de inversión y se concentren en llamar la atención del segmento al que se enfocan.

Las oportunidades de crecimiento para Z-varvo están orientadas a la ampliación del portafolio de productos o en líneas específicas de productos, ofreciendo servicios como diseños de páginas web, manejo de materiales ecológicos para las empresas socialmente responsables, etc. Es posible realizarlo invirtiendo en nueva tecnología que permita cubrir la demanda de necesidades insatisfechas basadas en la innovación y tendencias en el sector de las artes graficas. Encauzándose en actividades publicitarias que destaquen la experiencia que tiene y la calidad que ofrece en todo los aspectos.

3.3.2 ANÁLISIS EXTERNO

Realiza la comparación de imprentas localizadas en la misma delegación donde se encuentran las instalaciones de Z- varvo, respecto al trato de empleados hacia clientes.

Amenazas

La competencia cuenta con puntos fuertes que Z- varvo también maneja, debe trabajar para hacer énfasis y marcar diferencia entre demás imprentas.

Servicio y calidad

En el rubro de atención, los empleados demuestran cortesía y educación hacia los clientes ofreciendo un saludo, brindan información basta, clara y detallada con una demostración de productos solicitados, aclaran dudas amablemente. Las instalaciones son consideradas por los clientes como amables y optimas, recurren a ellas nuevamente.

- Realizan demostraciones de color de producto en todas las imprentas.
- Realizan demostraciones de color con pantone.
- Ofrecen asesoramiento extra para poder aplicar mejor el producto.

Promociones

Las instalaciones de imprentas competidoras cuentan con promociones exhibidas en folletos o volantes, el material POP se caracteriza por que puede ser llevado y visto varias veces.

- Influyen generando deseos de comprar, logrando su misión con el cierre de venta.
- Credibilidad con relación precio y calidad.
- Específicas para cada tipo de cliente

Cierre y después de la venta

- Muestran deseos por concluir la venta, presionando, ofreciendo promociones y comparando precios.
- Despedida con trato amigable, haciendo conocer al cliente la espera de su regreso.
- Los clientes recomendarían el lugar a amigos o conocidos.

Oportunidades

Las oportunidades de Z- varvo son las debilidades de la competencia y se analizan para encontrar una ventaja competitiva

Servicio y calidad

- Las imprentas tardan un lapso entre 10 y 15 minutos para atender a sus clientes,
- El cliente siente confianza al ser atendido por hombres, la competencia emplea mujeres, en Z- varvo son hombres quienes ofrecen los productos y promociones.
- El cliente solicita servicio tanto de diseño como impresos, la competencia ofrece ambos, sin embargo no todas las imprentas ofrecen ambos.
- La demostración de color de producto solo se lleva a cabo si el cliente lo solicita.
- Demostración de color con pantone sin explicación.

Promociones

- El 38% de imprentas competidoras ofrecen promociones, porcentaje bajo ante Z-varvo, en todas las ventas se ofrecen promociones.

- Los empleados desconocen las bases.
- Se ofrecen durante la venta, el cliente se atrae con promociones desde el inicio de la venta.
- No mencionan vigencia
- Falta exhibir las promociones más llamativas

Cierre

La estancia del cliente no es completamente satisfactoria.

3.3.3 ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA NO. 1 DISEÑO DE UN MODELOS DE SERVICIO AL CLIENTE

Debe cumplir con una serie de actividades encaminadas a diseñarlo e implementarlo, como por ejemplo:

Crear una base de datos de los clientes actuales de la empresa, determinando sus características, necesidades y volúmenes de compra. Se reconoce la participación de cada cliente en los ingresos de la empresa y se enfocan las políticas de servicio priorizándolos. La calidad del servicio no debe enfocarse solo a aquellos clientes que compran más, sino que los esfuerzos pueden ser equiparados a cada necesidad.

Diseño de base de datos relacional

OBJETIVO: El objetivo de una base de datos relacional es generar un conjunto de esquemas de relaciones que permitan almacenar la información con un mínimo de redundancia. Una técnica para lograrlo consiste en diseñar esquemas que tengan una forma normal adecuada. Para determinar si un esquema de relaciones tiene una de las formas normales se requiere información sobre la empresa. La información adicional proporciona una serie de limitantes que se denominan dependencias de datos.

Característica de la base de datos

- *Versatilidad para representar la información:* Ofrecer diferentes visiones de la información que se almacena en la Base de Datos.
- *Desempeño:* Debe dar respuesta en un tiempo adecuado, permitiendo el acceso simultáneo al mismo o diferente datos.
- *Mínima redundancia.*
- *Capacidad de acceso:* Debe responder en tiempo adecuado a consultas previstas e imprevistas.
- *Simplicidad:* Cambios en los requerimientos no deben suponer grandes cambios en el modelo de datos.
- *Seguridad:* Capacidad para proteger los datos contra pérdida totales y/o parciales,
 - Contra destrucción causada por el entorno
 - Contra destrucción causada por fallos del sistema
 - Contra accesos no autorizados a la Base de Datos
 - Contra accesos indebidos a los datos
- *Privacidad:* Debe reservar la información de accesos de personas no autorizadas.
- *Afinación:* Organización de datos afines para obtener buenos tiempos de respuesta.
- *Integridad:* Que los datos sean correctos y se correspondan a los requerimientos del dominio.
 - Integridad frente a fallos Hardware o Software o de acceso concurrente
 - Integridad asegurando que los datos se ajustan a los requerimientos del problema.

Componentes del sistema de base de datos

Un sistema de base de datos es un conjunto de información en combinación con unos programas de gestión. Un sistema de base de datos está formado por los siguientes componentes:

- **Datos**

La característica importante de la información va a estar integrada y compartida.

Integrada: La Base de datos puede considerarse como una unificación de varios ficheros de información, que son tratados como uno solo, y se han eliminado totalmente, o en parte, la redundancia de datos.

Compartida: Los datos pueden compartirse entre varios usuarios. Es posible que accedan al mismo tiempo al mismo elemento de información (acceso concurrente).

- **Equipo (Hardware)**

Conjunto de dispositivos físicos utilizados para almacenar y procesar los datos.

Ordenador, utilizado para procesar los datos de la Base de datos

Volúmenes de almacenamiento. Generalmente son unidades de disco que constituyen el mecanismo de almacenamiento principal para las bases de datos.

Otros dispositivos, como terminales, impresoras, etc.

- **Programas (Software)**

Un sistema de base de datos incluye dos tipos de programas:

El *software de propósito general*, para la gestión de la base de datos, comúnmente llamado *Sistema Gestor de Bases de Datos (S. G.B.D)*. El S.G.B.D maneja todas las solicitudes de acceso a la base de datos formuladas por los usuarios y los programas de aplicación.

El *software de aplicación*, que usa las facilidades del S.G.B.D para manipular la base de datos con el fin de llevar a cabo una función específica en la gestión de la empresa.

- **Personal**

En un sistema de base de datos intervienen un número importante de usuarios, que podemos clasificar en tres grupos:

Administrador de la base de datos. Es el encargado de diseñar la estructura de la base de datos y el responsable de que el sistema funcione correctamente. Se encarga de autorizar el acceso a la base de datos, de coordinar y vigilar su utilización y de adquirir los recursos necesarios de software y hardware. Es el responsable cuando surgen problemas como violaciones de seguridad o una respuesta lenta del sistema. Tiene, entre otras, las siguientes funciones:

- Definición del esquema: Decidir el contenido de la base de datos, eligiendo cuales son los datos que interesa tener almacenados y organizarlos de la mejor forma posible, creando el esquema conceptual, que se escribirá mediante un lenguaje de definición de datos.
- Definición de las estructuras de almacenamiento y método de acceso: Debe decidir sobre la forma en que se van a almacenar los datos sobre los soportes físicos en los que se grabará la base de datos y la correspondencia entre esta estructura de almacenamiento y el esquema conceptual.
- Modificación del esquema y de la organización física si los requerimientos cambian.
- Decidir los controles de autorizaciones para el acceso a los datos: Concede diferentes tipos de autorizaciones al resto de los usuarios de la base de datos.
- Especificar las restricciones de integridad: Debe definir los procedimientos de validación que habrán de ejecutarse cada vez que se actualiza la base de datos. Estas restricciones son consultadas por el SGBD cada vez que se realiza una actualización de los datos.

Programadores de aplicaciones, se encarga de desarrollar las aplicaciones que manejan datos de la base de datos. Estas aplicaciones contendrán solicitudes de datos al S.G.B.D que serán procesados por los programas de la aplicación que tendrán como finalidad resolver problemas específicos de la empresa.

Usuarios finales, son personas que no tienen conocimientos informáticos y que pueden manipular los datos (examinarlos y actualizarlos) con la ayuda de las aplicaciones, o de lenguajes de consulta no procedimentales, mediante herramientas basadas en sistemas de menús.

Fases del diseño de bases de datos

Recolección y análisis de requerimientos: Los diseñadores entrevistan a los clientes de la base de datos para recoger y documentar sus necesidades de información. En paralelo, conviene definir los requerimientos funcionales que consisten en operaciones (transacciones) que se aplicarán a la base de datos, e incluyen la obtención de datos y la actualización.

Diseño conceptual: Una vez recogidos todos los requerimientos, el siguiente paso es crear un esquema conceptual para la base de datos mediante un modelo de datos conceptual de alto nivel. El esquema conceptual contiene una descripción detallada de los requerimientos de información de los usuarios, y contiene descripciones de los tipos de datos, relaciones entre ellos y restricciones. Nosotros utilizaremos para el diseño de esquemas conceptuales el *modelo E-R* (entidad-relación), que describe los datos como entidades, vínculos (relaciones) y atributos.

Diseño lógico de la base de datos (transformación de modelo de datos): El siguiente paso en el proceso de diseño consiste en implementar de hecho la base de datos con un Sistema gestor comercial, transformando el modelo conceptual al modelo de datos empleados por el Sistema gestor de base de datos. (Jerárquico, red o relacional). Se realiza la implementación con un Sistema Gestor relacional, por ser el modelo más utilizado por las empresas en la actualidad.

Diseño físico de la base de datos: En este paso se especifican las estructuras de almacenamiento internas y la organización de los archivos de la base de datos. (Norick, 2003)

ESTRATEGIA No. 2 CREAR ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN

Se sugiere incrementar las actividades de promoción, utilizando como estrategia el servicio al cliente para ganar ventaja competitiva. Al implementar esta estrategia es necesario divulgar la política de servicio y atención al cliente. Para estas actividades deben estar encaminadas a “informar” al cliente sobre la importancia de este para la empresa.

CONCEPTO DE MARCA Z-VARVO

La marca va dirigida a un mercado empresarial sin importar el tipo de productos y servicios que brinden. Lo que busca la marca Z- varvo es impactar, vender y posicionar a sus clientes ante la competencia y su propia clientela, con un concepto vanguardista e innovador que permite diseñar e imprimir publicidad de calidad que llene las expectativas de quienes hacen uso de sus servicios.

Para impulsar la rentabilidad por parte de los clientes de la gama de productos de la papelería social se implementaran diversas estrategias apoyadas de herramientas como publicidad exterior e impresa y medios electrónicos, los cuales se describen a continuación.

- **CUPONES**

ESTILO	• VANGUARDISTA
TIPO DE TEXTO	• ARIAL, 12 • SNAP ITC, 14 • COLOR: TURQUESA, FUCSIA, PÙRPURA Y AMARILLO
TAMAÑO	• 9 cm DE LARGO Y 5 cm DE ANCHO.
REASON WHY	• SON UTILIZADOS COMO HERRAMIENTA DE PROMOCION ECONOMICA, PARA IMPULSAR E INCENTIVAR AL COMPRADOR A ADQUIRIR LA PAPELERÍA SOCIAL Y CONSTRUIR FIDELIDAD HACIA Z-VARVO.

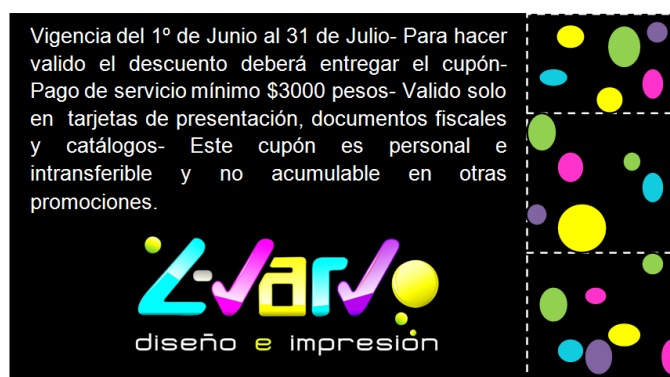
Boceto

9 CM.

5 CM.



Anverso



Reglamento Sobre Promociones y Ofertas

Capítulo II De las Promociones

Artículo 4o.- Se consideran promociones las prácticas comerciales consistentes en el ofrecimiento al público de:

- I.- Bienes o servicios con el incentivo de proporcionar adicionalmente otro bien o servicio de cualquier naturaleza en forma gratuita o a precio reducido;
- II.- Un contenido adicional en la presentación usual de un bien, en forma gratuita o a precio reducido;
- III.- Dos o más bienes o servicios iguales o diversos por un solo precio;
- IV.- Bienes o servicios con el incentivo de participar en sorteos, concursos y otros eventos similares y

V.- Figuras o leyendas impresas en las tapas, etiquetas o envases de los productos o incluidas dentro de aquéllos, distintas a las que obligatoriamente deben usarse o se tenga derecho a su uso, siempre que sean coleccionables.

Artículo 5o.- En las promociones a que se refieren las fracciones I a III del artículo anterior, se deberá proporcionar al público la siguiente información:

I.- Nombre y domicilio de la persona física o moral que realiza la promoción:

II.- La identificación del bien o servicio promocionado y la explicación sobre el incentivo que se ofrece;

III.- El día en que inicien y aquél en que terminen. Cuando la promoción se haga en relación con un volumen de mercancías, sólo se informará el día en que inicie y el ofrecimiento no podrá ser inferior al que en condiciones normales venda el establecimiento comercial en un día;

IV.- Los establecimientos en donde se realizará la promoción cuando ésta no se lleve a cabo en todos aquéllos que tengan la misma razón social, denominación o nombre comercial, y

V.- La cantidad de bienes o servicios promocionados que cada consumidor podrá adquirir o contratar. De no precisarse, se entenderá que la cantidad es ilimitada.

Artículo 7o.- Para los efectos de este Reglamento se consideran promociones coleccionables:

I.- Aquéllas cuyo incentivo consista en la integración de colecciones o series de etiquetas, envolturas, empaques, cupones, tapas, estampas, juguetes o cualesquiera otra similar, y

II.- Aquéllas en que el derecho al incentivo se condicione a la integración de colecciones o series de etiquetas, envolturas, tapas, empaques, cupones o cualquier otra similar.

Artículo 9o.- En las promociones a que se refiere la fracción I del artículo 70, de este Reglamento, se deberá cumplir con lo siguiente:

I.- Proporcionar al público la información prevista en el artículo 5o. de este Reglamento;

II.- Informar al consumidor el número de incentivos que integran la colección, y

III.- Incluir en todos los productos promocionados los incentivos.

Artículo 10o.- En las promociones a que se refiere la fracción II del Artículo 7o. de este Reglamento, se deberá cumplir con lo siguiente:

I.- Proporcionar al público la información prevista en el artículo 5o. de este Reglamento;

II.- Informar al consumidor sobre:

- a) La forma y en que podrá hacerse válido el canje por el incentivo, y
- b) El número de premios o incentivos a otorgarse en relación con el total de estampas, etiquetas, tapas o similares en el caso de series coleccionables.

III.- Incluir en todos los bienes o paquetes objeto de la promoción, cuyo número deberá determinarse, las estampas, vales, cupones, contraseñas o similares, y

IV.- Expresar en los vales, cupones, contraseñas, envolturas o empaques, en su caso:

- a) Cuál es el bien o servicio adicional;
- b) Si se otorga en forma gratuita o a qué precio;
- c) El término durante el cual podrá ejercerse el derecho, y
- d) Los establecimientos en que se hará efectivo

• TARJETAS DE PRESENTACIÓN

Diseño gratis de las tarjetas de presentación

Consiste que al comprar un volumen de 1000 tarjetas de presentación el diseño de la misma va gratis, dándole a escoger al cliente los que ya se tienen.



Bocetos

Nota: los colores de los diseños puede variar dependiendo del requerimiento de cada uno de los clientes y existen más modelos a grandes rasgos estos son algunos



• MEDIOS ELECTRÓNICOS

La promoción dentro de medios electrónicos, las redes sociales de facebook y twitter, son gratuitas y con una concurrencia masiva, el target al que se dirigen utilizan estos medios es una ventaja, hay miles de usuarios y hará que muchas personas observen nuestros anuncios en la internet.



Términos Legales para las Redes Sociales

FACEBOOK TÉRMINOS DEL SERVICIO

1. Aceptación de Estos Términos

Los servicios ofrecidos por Facebook ("Facebook") y accesibles desde facebook.corank.com ("Sitio") se proveen a usuarios registrados o no registrados ("Tú", "Usted", "Usuario" o "Usuarios") acuerdo con los Términos del Servicio de (el "Servicio" o los "Servicios") redactados en esta página.

El término "usuario registrado" queda definido como cualquier persona que haya creado una cuenta en el Sitio o en sitios bajo la plataforma de coRank, y que haya hecho uso de dicha cuenta en el Sitio.

El término "usuario no registrado" queda definido como cualquier persona que visite el Sitio o a la que se le presenta cualquier contenido generado o almacenado en el Sitio.

El uso, directo o indirecto de los servicios gratuitos ofrecidos desde Facebook implica la aceptación de estos términos. Este contrato permanecerá en efecto en tanto que el usuario continúe utilizando el servicio o sea un usuario registrado.

Cualquier servicio comercial no gratuito ofrecido por Facebook se regirá por los Términos del Servicio acordados durante la contratación del Servicio. Caso de que los mencionados Términos no se hayan estipulado, cobran vigencia los Términos del Servicio aquí redactados.

Correo No Solicitado

- Está terminantemente prohibido utilizar los Servicios ofrecidos por Facebook para el envío de correo no solicitado de cualquier tipo. A este efecto se entiende por correo no solicitado cualquier acción en el Sitio que resulte en el envío de un mensaje a una persona que no haya expresado un deseo previo de recibirlo o que no mantiene una relación previa con el emisor. Cualquier acción que resulte en la violación de esta cláusula se considerará acceso no autorizado a nuestros sistemas y recursos.

- Está igualmente prohibida la promoción de cualquier contenido alojado en el Site mediante el envío de mensajes no solicitados, excepto en el caso en que el comunicante y el destinatario posean ya una relación previa de amistad o conocimiento mutuo.

- Está terminantemente prohibido el utilizar técnicas o tretas para evadir sistemas técnicos y sociales de protección anti-spam incluyendo pero no limitándolo al acto de crear varias cuentas para circunvalar cualquier medida preventiva impuesta por el Sitio, o el envío masivo de mensajes a una o más cuentas.

- **CAN-SPAM Act.** - Cuando alguien envía un mensaje o invitación a otra persona utilizando Facebook, dicho mensaje se asume como distribuido al destinatario por parte del emisor. Es decir, los servidores de Facebook actúan como servidores puente de retransmisión de mensajes, no como servidores de correo de cuentas individuales.

Dado que, según estos términos del servicio, el envío de correo no solicitado no está autorizado - según queda definido en las cláusulas de la 2.1 a la 2.3 de estos términos - cualquier mensaje no solicitado enviado a cualquier grupo alojado en Facebook viola directamente las secciones 104(a)(2) y 105(b)(3) del S.877 CAN-SPAM Act de 2003, y Facebook podrá iniciar cargos civiles contra el iniciador

original del mensaje, y exigir pago por daños y perjuicios tal y como se especifica en las secciones 107(f)(1), 107(f)(2) y 107(f)(3) del mencionado S.877 CAN-SPAM Act de 2003.

- Está terminantemente prohibido el utilizar los servicios de Facebook con el propósito de retaliación, venganza, represalia, desquite, revancha o castigo.
- Está terminantemente prohibido el utilizar el nombre, marcas, direcciones, títulos o cargos de Facebook en publicaciones no gestionadas directamente por Facebook si dicho uso pudiera interpretarse como que Facebook es el autor original de dicha publicación. Si la distribución del contenido es llevada a cabo por una entidad otra que Facebook, está igualmente prohibido el utilizar el nombre, marcas, direcciones, títulos o cargos de Facebook si estos pudieran interpretarse como que Facebook está realizando dicha distribución.

Responsabilidades Generales

- Las opiniones expresadas por los usuarios a través de los servicios ofrecidos por Facebook no han de coincidir con las opiniones de Facebook. Ar networks no es responsable del contenido publicado por los usuarios.
- Ar networks no se hace responsable, directo o indirecto, sobre quejas, disputas o problemas, legales, morales o de otra índole, surgidos como consecuencia del uso de los servicios ofrecidos por Facebook o de los contenidos publicados por los usuarios del servicio.
- El usuario utiliza los servicios proporcionados por Facebook bajo su responsabilidad. Facebook no se responsabiliza de los contenidos, materiales o datos conseguidos mediante la utilización de los servicios ofrecidos por Facebook, ni de los daños que se puedan ocasionar al usuario como consecuencia de la utilización de los servicios proporcionados por Facebook.
- El usuario es responsable exclusivo de su uso del servicio y de su relación con otros miembros de Facebook. Facebook se reserva el derecho, sin obligación, de observar disputas surgidas entre miembros del servicio.
- Facebook no es responsable de ninguna manera de cualquier contenido, cierto o falso, publicado en egroups, o en conexión con el servicio. Facebook no es responsable de la conducta de cualquier usuario de Facebook, sin estar limitada dicha conducta a acciones realizadas dentro de los servicios ofrecidos por Facebook. Este servicio se proporciona "tal

cual", y Facebook declina cualquier garantía o función del servicio para cualquier propósito.

- El usuario se obliga a identificar y mantener indemnes a Facebook, sus subsidiarios, afiliados, agentes, oficiales, socios y empleados por cualquier pérdida, responsabilidad, queja o demanda, incluyendo costes legales, realizados por cualquier persona o entidad como resultado del uso del servicio por el usuario. si el usuario es residente en california, el usuario renuncia a la sección 1542 del código civil de california.

Utilización del Servicio

- El usuario debe tener trece (13) años de edad o más para poder registrarse en Facebook o utilizar cualquiera de los servicios ofrecidos por Facebook. El uso del servicio o membresía no es permitido en aquellas áreas o jurisprudencias donde esté prohibido. Al utilizar cualquiera de los servicios de Facebook, el usuario representa y garantiza que dispone del derecho, autoridad y capacidad de aceptar este acuerdo y de atenerse a todas las cláusulas y términos de este acuerdo.

- El usuario se obliga a no transmitir, difundir, publicar, distribuir, intercambiar, vender o poner a disposición de terceros a través de Facebook contenidos, elementos, imágenes, textos, anuncios, mensajes, o cualquier otro producto que de cualquier forma pueda ser considerado (I) ilegal, ofensivo, abusivo, o en cualquier caso cuestionable, (II) contenido racista, profano o difamador, o que promueva el terrorismo, daño físico, moral o material a uno mismo o a otros individuos o grupos, (III) que proporcione o divulgue información sobre actividades ilegales o clandestinas, (IV) que contravenga o atente contra los derechos fundamentales y libertades públicas, (V) que induzca, incite o promueva actuaciones delictivas, denigratorias, difamatorias, infamantes, violentas, actuaciones, actitudes o ideas discriminatorias por razón de sexo, raza, religión, creencias, edad o condición (vi) servicios delictivos o en general, contrarios a la ley o al orden público, y en particular aquéllos que pudieran atentar contra los derechos de los menores, (vii) que se encuentren protegidos por derechos de propiedad intelectual o industrial pertenecientes a terceros, sin que el usuario haya obtenido previamente de sus titulares la autorización necesaria para llevar a cabo el uso efectuado o que se pretende efectuar. (viii) suplantando la personalidad o información del remitente, tanto si esta se realiza para circunvalar un bloqueo, para hacer llegar

mensajes a un grupo o usuario que de otra manera no llegarían, o por cualquier otro motivo. En el caso de que el usuario sea expuesto a cualquier contenido prohibido especificado en esta cláusula, el usuario rechazar su derecho de indemnización relacionado o causado por dicha exposición.

- El usuario se obliga a no cifrar o encriptar contenidos distribuidos a través de Facebook mediante algoritmos o fórmulas que no puedan ser descifradas por Facebook o por fuerzas del orden público, especialmente si dicho cifrado se realiza con la intención de ocultar una o varias violaciones de estos términos.

- El usuario se obliga a no utilizar los servicios ofrecidos por Facebook para la compra, venta o intercambio de artículos cuestionables o cuyo comercio pudiera estar legislado, incluyendo entre otros la compra, venta o intercambio de alcohol, animales vivos, armas de fuego, bienes embargados, decodificadores de TV, drogas ilegales e utensilios para su uso, sellos o monedas falsos, tarjetas de crédito, órganos humanos, plantas, artículos robados o tabaco. Sí está permitido el ofrecer animales domésticos para su adopción siempre y cuando dicho ofrecimiento se realice sin fines lucrativos y por razones humanitarias.

Facebook no será en ningún caso responsable, ni en términos de responsabilidad civil ni penal, ni principal ni subsidiariamente, por los daños y perjuicios de cualquier tipo que se derivaren directa o indirectamente del incumplimiento por el usuario de las obligaciones anteriormente descritas.

- El usuario se obliga a actuar siempre de buena fe en su uso del Servicio. El usuario se obliga a describir de forma verídica cualquier contenido publicado por el usuario.

- El usuario se obliga a introducir información verídica en su perfil, y a no suplantar su personalidad e información por cualquier otra, sea representando a un animal, objeto inanimado, o un carácter ficticio o real, otro que el del propio usuario. El incumplimiento de esta cláusula, especialmente cuando se representa a otra persona existente, podría resultar en la denuncia por suplantación o robo de identidad.

Publicidad

- No se permite que los usuarios incluyan ningún tipo de publicidad en su uso del servicio, incluyendo pero no limitándolo a la inclusión de publicidad en noticias o comentarios. La

única área donde el usuario puede realizar publicidad es incluyendo la URL de un sitio externo a Facebook en el campo de "blog" del perfil del usuario.

Venta del Servicio

- La reventa de este Servicio o partes del mismo está terminantemente prohibida sin previa autorización. Si está interesado en revender este Servicio o en cobrar a sus suscriptores o visitantes por utilizar todos o parte de los Servicios ofrecidos por Facebook, envíenos un mensaje desde <http://facebook.corank.com/contacta.html>.

- Se aconseja que el usuario no cobre un cargo por el envío de noticias al Sitio. Sin embargo, dicha actividad no está explícitamente prohibida, siempre y cuando este hecho quede claramente descrito al principio de la descripción de la noticia.

Recuerda, en Facebook, cada usuario selecciona cuales son sus fuentes. En el caso de que un usuario cobre por el envío de noticias a Facebook, aquellos que lo seleccionaron como fuente podrían no ver con buenos ojos esta lucrativa actividad y dejar de tener a dicho usuario como fuente, reduciendo notablemente la posibilidad de que las noticias enviadas por dicho usuario lleguen a otros usuarios.

En cualquier caso, Facebook se reserva el derecho de prohibir el envío lucrativo de noticias a Facebook en cualquier momento de forma discriminada contra cualquier usuario que Facebook considere apropiado, por cualquier motivo.

Derechos de Autor y Propiedad Intelectual

- El contenido, pasado, presente o futuro generado a través de los servicios ofrecidos por Facebook queda definido como trabajo colectivo, propiedad del usuario que publica y origina dicho contenido. Este usuario podrá, si lo desea, declarar dicho contenido de dominio público o asignarle otros privilegios.

- La persona natural o jurídica con derechos sobre el contenido, cede a Facebook el derecho no exclusivo de divulgación y publicación de la obra. En cualquier caso, Facebook respetará este derecho siempre y cuando dicho usuario acepte las formas de distribución y divulgación propias e implícitas del Servicio..

- El usuario cede a Facebook los derechos no exclusivos, gratuitos, permanentes e irrevocables de reproducción, distribución y comunicación pública para usar, distribuir,

copiar, reproducir y mostrar cualquier material, completo o parcial, enviado a través de Facebook, y exime a Facebook y sus sucesores de cualquier tipo de responsabilidad por ello. En caso contrario, Facebook no tendría derechos legales de publicar o distribuir o publicar los mensajes o artículos remitidos a un grupo o blog, entre otras cosas.

- No obstante esta cesión de derechos, el usuario podrá contratar o utilizar a terceros, sin necesidad de autorización expresa de Facebook, servicios similares o las habituales prácticas comerciales a que es normalmente sometido las creaciones objeto de estos términos, o cesar su uso de los Servicios ofrecidos por Facebook, con o sin razón, y con o sin previo aviso.

- El usuario se obliga a no publicar, distribuir o reproducir de ninguna manera cualquier contenido protegido por derechos de autor o contra copia (copyright), marcas registradas o cualquier otra información propietaria, sin obtener el permiso previo del dueño de los derechos de autor del contenido protegido.

- **CORREOS PROMOCIONALES**

El uso de las cuentas de correo será otra estrategia que implementará Z- varvo para acercarse a su público objetivo y generar mayor número de ventas en la empresa, como en las redes sociales, los correos promocionales tienen beneficios, es gratuita y puede utilizar cuentas de correo como Hotmail, Gmail, Yahoo, etc. Existirá un boceto, para los correos de promociones, facilitando el uso de la estrategia.

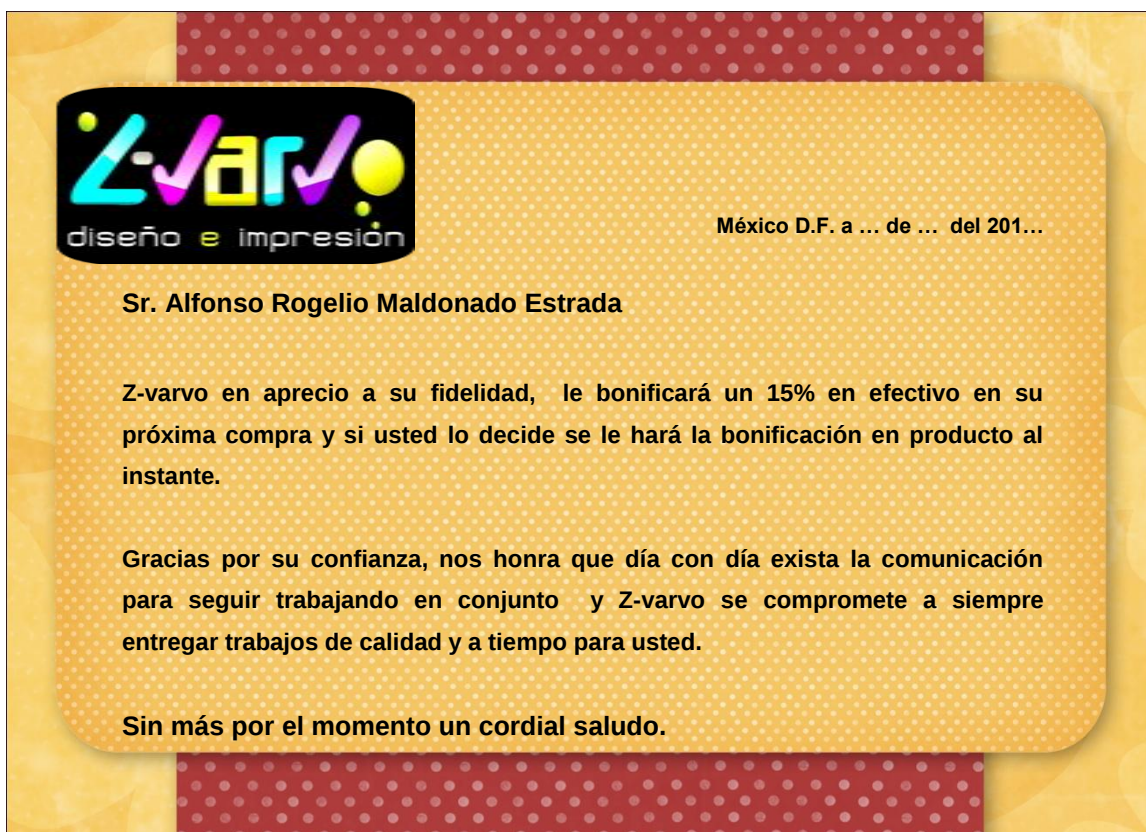


Tabla 4. Presupuesto y evaluación

MEDIO	COSTO	JUSTIFICACIÓN
CUPONES	El costo por los 50 cupones que se realizaran para los clientes es \$14 pesos.	Z-varvo no genera gasto en realizar los cupones, cuenta con el material, la tecnología y la mano de obra para realizarlo.
TARJETAS DE PRESENTACIÓN	No tiene ningún costo (0.00 pesos)	A Z-varvo le conviene la estrategia, no tiene ningún costo, los diseños ya están establecidos.
REDES SOCIALES	Ningún costo	Este tipo de medios generan beneficios a las empresas,

CORREO ELECTRÓNICO		en nuestro caso no habrá ningún costo para este tipo de medio, la audiencia es masiva, además de la oportunidad de generar base de datos para la empresa
	Ningún costo	No hay ningún costo para la inscripción a este tipo de medio, es posible acercarse de manera directa a sus clientes, y generar la fidelidad a Z-varvo.

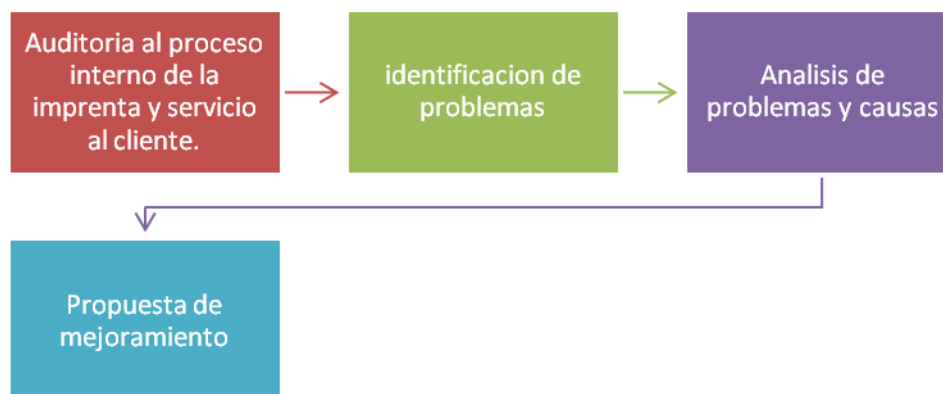
ESTRATEGIA No. 3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Para implementar las estrategias anteriores es necesario que la empresa conozca su situación actual frente a las actividades que realiza la competencia, se debe de efectuar una auditoria que determine las necesidades tanto del cliente como de la empresa.

- Análisis de problemas y causas para determinar la solución más pertinente.
- Hallazgo de tres problemas principales:
 - 1) No existe recordación del nombre de la empresa y/o de su imagen en el mercado.
 - 2) Deficiente atención al cliente, no hay un seguimiento para la solución de inquietudes.
 - 3) Administración inadecuada por el personal de la imprenta.
- Causa de los problemas.
 - 1) Deficiente o baja gestión de mercadeo
 - 2) Falta de políticas de servicio al cliente y falta de capacitación en temas de servicio.

La propuesta de mejoramiento implica el diseño de un modelo de gestión interna y servicio al cliente adaptado a la empresa.

Figura 4. Modelo de gestión



Fuente propia

Establecer indicadores de medición del servicio

- Duración del ciclo del pedido – entrega
- Variación de la duración del ciclo de pedido – entrega
- Disponibilidad del producto
- Información sobre la situación del pedido durante la cadena logística
- Flexibilidad ante situaciones inusuales
- Retornos de productos sobrantes y defectuosos
- Respuesta a las emergencias
- Tiempo de entrega
- Trato y relaciones con el cliente
- Termino (cantidad y surtido) de los pedidos
- Tiempo de atención a reclamaciones

Identificar necesidades y capacidades del personal

Evaluar la situación del personal para conocer el grado de capacitación, actitud, disponibilidad y conocimiento de la empresa para atender a los clientes con calidad, incluyendo la valoración de los procesos y procedimientos para decretar los que creen inconvenientes en la prestación del servicio. Establecer costos de mejoramiento de los procesos y los recursos en los que incurre la empresa para corregir las debilidades.

Diseñar la organización para brindar un mejor servicio al cliente

La empresa debe plantearse los siguientes cuestionamientos:

Tabla 5: Contenido de la organización para brindar el servicio al cliente

Interrogante	Definiciones a lograr
1. ¿Estamos preparados?	Características de la cultura de la organización para enfrentar un servicio al cliente superior. Necesidades de capacitación
2. ¿Para quién?	· Características de los grupos de clientes · Características de la atención a dar a cada grupo · Sistema de información y orientación al cliente
3. ¿Qué?	· Contenido del servicio que se brinda · Características
4. ¿Cómo?	· Procedimientos para el cliente, solicitar el servicio · Procedimientos (tecnología) para brindar el servicio
5. ¿Quién?	· Personal que se encarga de brindar el servicio: cantidad, funciones, características, estética, ética y calificación.
6. ¿Cuánto?	· Estructura organizativa · Magnitud de los parámetros relevantes del servicio
7. ¿Cuándo?	· Duración de los ciclos de respuesta y de ejecución del servicio

8. ¿Con qué?	· Relación de medios a utilizar (equipos, utensilios, mobiliario, dispositivos, instalaciones, medios técnicos y otros).
9. ¿Dónde?	· Lugar para brindar el servicio. Su localización y disposición en planta.
10. ¿Por qué?	· Definir sólo tareas y acciones que agreguen valor al servicio al cliente. · Objetivos y metas del servicio al cliente.

Fuente: Gómez Acosta, María. Acevedo Suárez, José y González González, Roberto.
Diseño del servicio al cliente

Teniendo el contenido de la organización es beneficioso elaborar un manual de servicio al cliente, es útil como guía para los supervisores, sirve de herramienta para la evaluación sistemática y capacitar al personal.

Determinar los requisitos de los empleados

Es importante destacar que la calidad en la atención y el servicio al cliente es vendida por los empleados de la empresa. En la tabla siguiente se presenta una guía que permitirá clasificar el grado de contacto entre el cliente y el empleado, y las habilidades que este último debe tener según el nivel de contacto con el cliente.

Tabla 6. Características de una administración con calidad

Bajo	Grado de contacto entre cliente y servidor					Alto
Requisitos de los Trabajadores	Habilidades de oficina	Habilidades de ayuda	Habilidades verbales	Habilidades de procedimiento	Habilidades de oficio	Habilidades de diagnóstico

Enfoque de las operaciones	Manejo de papeles	Gestión de la demanda	Elaboración de guiones para las llamadas	Control de flujo	Gestión de la capacidad	Mezcla de clientes
Innovaciones Tecnológicas	Automatiza de oficina.	Métodos de ruta	Bases de datos en el ordenador	Ayudas electrónicas	Auto servicio	Equipo cliente - trabajador

3.3.4 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Satisfacción del cliente

1. Ayúdenos a mejorar

Dedique unos minutos a completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos. Esta encuesta dura aproximadamente cinco minutos.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de Z-varvo?

- ☐ Menos de un mes
- ☐ De uno a tres meses
- ☐ De tres a seis meses
- ☐ Entre seis meses y un año
- ☐ Entre uno y tres años
- ☐ Más de tres años

- ☐ Nunca los he utilizado

2. ¿Cómo conoció Z-varvo?

- ☒ TV
- ☐ Radio
- ☐ Internet
- ☐ Prensa o revistas
- ☐ Amigos, colegas o contactos
- ☐ No la conozco
- ☐ Otro

3. ¿Con qué frecuencia utiliza servicio de imprenta?

- ☒ Una o más veces a la semana
- ☐ Dos o tres veces al mes
- ☐ Una vez al mes
- ☐ Menos de una vez al mes
- ☐ Nunca lo he utilizado
- ☐ Otro

Control de eficiencia

El control de rentabilidad puede revelar que una empresa está obteniendo pocos beneficios con determinados productos, zonas geográficas, mercados o canales. La falta de rentabilidad puede deberse a circunstancias no controlables por la empresa (recesión económica, crisis, etc.), o a causas imputables a la falta de eficiencia del departamento de marketing. En ese caso, los directivos de marketing deben de buscar la forma más eficiente de dirigir y manejar la fuerza de ventas, la publicidad, la promoción de ventas y la distribución. Para ello es útil la aplicación de un control de eficiencia.

Eficiencia de la promoción de ventas: Con objeto de incrementar la eficiencia de la promoción de ventas, la dirección debería llevar un control sobre cada campaña de promoción de ventas, sus costes y su impacto sobre las ventas. Para ello, al menos, deberían calcularse los siguientes:

- Porcentaje de ventas conseguidas con la campaña de promoción de ventas sobre el total de ventas.
- Costo de la campaña como porcentaje de ventas conseguidas.
- Porcentaje de cupones.
- Número de consultas resultantes de una demostración.

Eficiencia de la publicidad: Muchos ejecutivos piensan que es casi imposible medir la relación que existe entre el nivel de ventas y el dinero invertido en las campañas de publicidad, sobre todo teniendo en cuenta lo que ya se ha comentado acerca de la influencia de los aspectos cualitativos de la publicidad.

CONTROL

Este formato nos ayudara a tener un control sobre el plan y verificar que se cumplan con los objetivos establecidos, en caso de existir fallas, corregir y volver a realizar el trabajo con más eficacia

	Si	No	Observaciones
Objetivo general			
Objetivo específicos			
Publico objetivo			
Personas físicas			
Personas morales			
Análisis interno			
Análisis externo			
Amenazas			
Oportunidades			
Estrategia 1			
Estrategia 2			
Estrategia 3			
Cuestionario para la evaluación de las estrategias			

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se exponen los aspectos relacionados con la propuesta de un plan estratégico de ventas. Se plantean los beneficios de implementar actividades de servicio al cliente y posteriormente las estrategias pertinentes para lograr establecer una cultura o modelo de servicio al cliente en la empresa.

4.1 PROPUESTAS

De acuerdo a las estrategias planteadas para Z-varvo en el capítulo anterior, se le propone:

1. Crear una base de datos de los clientes actuales de la empresa para diseñar un modelo que proporcione un servicio de calidad al cliente.
2. Crear actividades promocionales enfocándose al servicio al cliente, utilizando tarjetas de presentación, medios electrónicos como las redes sociales, correos promocionales, etc.
3. Analizar las necesidades de su situación actual ante la competencia, para generar un mejoramiento en el diseño de un modelo de gestión interno adaptado a la empresa.

4.2 CONCLUSIONES

Z-varvo tiene 20 años en el mercado de las artes gráficas en México, posee un grupo de clientes importantes, pero no realiza una evaluación del servicio ni existen políticas orientadas a la atención del cliente que estimulen la fidelización y preferencia del cliente.

Los productos ofrecidos, requieren de calidad y puntualidad, porque la competencia es agresiva.

Se diseña y propone un plan estratégico para evaluar a la competencia y la percepción del cliente: atención, calidad en el trato, comunicación, presentación de los productos, imagen de la empresa y actitud de los empleados. Se analizan los indicadores de evaluación relacionados con las actitudes de los empleados a nivel general dentro de la empresa. La ejecución de las mejoras a lo largo de un año para mejoras posteriores, recopilando datos, integrando al personal y actualizando información.

El Mystery Shopper analizó el servicio y calidad de la empresa Z-varvo ante su competencia y se destacan puntos de las respuesta obtenidas sobre el servicio al cliente: Los competidores proporcionaron un tiempo eficiente y eficaz, pero Z-varvo mostró una mejora en su ventaja competitiva: el servicio al cliente, sirvió para evitarse que los clientes se desesperen y perciban una mala imagen de la imprenta.

El valor de Z-varvo radica en el servicio y ese servicio se refleja a medida que se agiliza la aplicación de cotizaciones, adquisiciones, reimpresión, pruebas, monitoreo de los trabajos, relaciones cordiales con sus clientes actuales y potenciales, etc.

El servicio de la competencia es brindado mayoritariamente por hombres, el sexo en las respuestas del Mystery Shopper es indistinto al hablar de atención a los consumidores, el único objetivo de Z-varvo es que las personas a cargo, sean las que tengan actitud y aptitudes adecuadas, buscando cubrir el perfil ideal, el conocimiento y habilidades de persuasión superiores a la competencia, para que los clientes no solo busquen aclarar dudas de sus trabajos, también que se les muestren alternativas para sus necesidades.

En Z-varvo el servicio y calidad en el trabajo no es lo único importante, para lograr una filosofía empresarial, es imprescindible una buena educación de manera interna y externa; en los gráficos se muestra que los empleados en mostrador deben de saludar antes de recibir y atender a un cliente, para la competencia y para Z-varvo ya forma parte de una filosofía: “el cliente es primero” logrando una conexión de respeto y comunicación profesional y humana adecuada.

No por ser una imprenta, en Z-varvo y en su competencia directa, los clientes solo buscan el servicio de impresos, el target con mayor participación en la presentación del servicio, es el referente al diseño, por ello la parte creativa y de producción se convierten en puntos a satisfacer para la empresa dándole ventaja competitiva de especialización en el mercado de imprentas. De lo contrario para la competencia indirecta representaría un target a satisfacer.

La manera para satisfacer a los consumidores dar información clara y detallada de los servicios con los que cuenta la imprenta y que el empleado este siempre en capacitación continua y con la motivación adecuada para lograr una entidad con la empresa enfocada en los clientes y por consecuencia la idealización del mismo.

La mayor parte de la competencia se ayuda de la demostración de los productos/ servicios, para lograr el convencimiento de los clientes al contratar, por lo anterior es necesario en Z-varvo utilizar la demostración como práctica constante a cada uno de los clientes para ofrecer un servicio integral explicado de una forma sencilla, con la finalidad de ayudar al cliente a través de las sugerencias del trabajo para empezar con las actividades del presupuesto, la realización del trabajo , el pago y entrega del producto.

Al realizar la demostración no se compromete a los clientes a la adquisición del servicio, pero se incita a la aceptación cuando se explican los beneficios y características del trabajo, por ejemplo el color del diseño es un factor importante de decisión para el cliente, y es por eso que la competencia de manera física muestra una gama de colores para motivar y cautivar al cliente a través de un psicología de colores, logrando la adquisición y convencimiento del producto/servicio.

Hay una diferencia con la competencia en cuanto al servicio, principalmente en el asesoramiento a los clientes, Z-varvo debe seguir capacitando a los empleados para que la calidad de servicio al cliente se mantenga y aumente constantemente con talleres como elaboración de cotizaciones, para habilitar a los empleados en el manejo de aspectos metodológicos y herramientas prácticas para determinar precios de venta y la elaboración

de cotizaciones para la realización comercial, convirtiéndose un elemento clave para la correcta gestión empresarial, contribuyendo a mejorar la rentabilidad de la imprenta. Acciones como la capacitación a los empleados permiten que ofrezcan soluciones a la medida de las necesidades de cada cliente.

Otro servicio es el uso de Pantone como sistema de identificación, comparación, y comunicación del color, que se debe implementar en Z-varvo, al ser una herramienta que los clientes buscan, porque el color está ligado a la identidad de las empresas, y si existe alguna diferencia de color en una misma marca puede provocar pérdida de confianza en el consumidor y un descenso en las ventas. Las definiciones, la precisión y uniformidad del color de las marcas son importantes en la creación de productos o envases, al igual que los estándares de color uniformes a escala internacional son esenciales para la identidad de las marcas, como las cadenas de suministro que están formadas por cientos de ubicaciones repartidas por todo el mundo, controlar y mantener la uniformidad cromática es todo un reto, de ahí la importancia de su utilización en la imprenta, al adquirir un sistema de Pantone digital funcionará como una gama de aplicaciones informáticas, que contiene datos cromáticos reales para cientos de miles de colores, y que es compatible con las últimas tecnologías de medición cromática. Este proceso, aumenta la diferenciación de Z-varvo con su competencia por tener paletas cromáticas digitalizadas para crear estándares independientes que permiten reproducir los colores con precisión, equivalente a un muestrario de color, que se almacena en un portal, aportando mayores beneficios a sus clientes al explicar con detalle cada una de las utilidades que se le puede dar.

Es importante tener comunicación con el cliente, se tendrá una percepción real de sus inquietudes para desarrollar e identificar acciones específicas, como la aplicación de promociones, que son estrategias que atraen a clientes o generan ventas adicionales al ser mencionadas por algún miembro de la imprenta.

La promoción de ventas exige que se fijen objetivos, se seleccionen las herramientas adecuadas, se desarrollen y se evalúen los resultados.

Las instalaciones del establecimiento, es otro aspecto que los clientes toman en cuenta, ya que reflejan si la imagen que comunica la imprenta es cierta. Z-varvo es una empresa de artes graficas que garantiza la entrega eficiente y eficaz de cada uno de los pedidos por lo que su distribución se planeo para aumentar la rentabilidad de la imprenta. Se pensó en acomodar a los diferentes departamentos con el fin de que exista una integración de todos los procesos que conduce a flujos de trabajo de producción más eficientes, que ofrece una mayor transparencia, y acelera el flujo de trabajo.

Al poner los departamentos de administración, pre-producción, producción y post-producción de forma separada pero que tengan comunicación entre ellos, se crea un flujo de trabajo que integra y administra el proceso de producción de impresión. Se abarca todo, desde la gestión o administración de la imprenta, la conexión al cliente, la pre-producción, producción y post-producción para la optimización del color, la calidad, el funcionamiento de la maquinaria y ofrecer una completa gama de servicios.

La excelencia operativa que se da por la adecuada distribución genera:

Mayor Rendimiento: que es la velocidad o tiempo que le toma al sistema elaborar un producto y generar ventas. El plazo de ejecución empieza cuando se gasta dinero en comprar materias primas y termina cuando el cliente paga el trabajo. El rendimiento se debe acelerar y el plazo de ejecución se debe acortar.

Mejor distribución del Inventario: Es el costo de las materias primas, trabajo en proceso y producto final. Estos materiales se cuentan sin que hayan sido pagados por el cliente. Los inventarios de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado deben disminuirse.

Reducción de Costos operativos del día a día: Son todos los costos de operación de la administración, el equipo y los procesos, el edificio, la propiedad y los costos de los impuestos menos los materiales y los suministros.

Satisfacción del cliente: Los primeros indicadores que determinan si un impresor está satisfaciendo o excediendo las expectativas de sus clientes son la frecuencia de las quejas

de los clientes, la cantidad de devoluciones y la tasa de entregas a tiempo, tanto internas como a los clientes.

Tener y utilizar promociones en las imprentas no es suficiente, es necesario dar a conocerlas a los clientes en el momento indicado, para lograr mantenerlos, al inicio, durante o al final de la venta, dependiendo de la actitud que se refleje durante la venta.

Las formas de apoyo para dar a conocer las promociones, puede ser por lonas, volantes, banners o folletos, sin embargo las imprentas optan por usar los volantes, lo que proponer algo novedoso para las promociones logrará la atracción de más público y aumentará el nivel de ventas.

Una clasificación de clientes ayudará a la imprenta a identificar el tipo de promociones que ofrecer, para que sea realmente atractiva, se logre generar la venta, y genere un nivel de credibilidad en cada una de ellas, es decir, ofrecer promociones que concuerden con la relación entre calidad y precio.

La capacitación de los vendedores, es una inversión que genera una ventaja competitiva para la meta final de las empresas, vender. Si los vendedores saben identificar y utilizar estrategias de venta ayuda a persuadir la decisión de los clientes.

El contar y manejar con diversas promociones en las imprentas no es suficiente, es necesario dar a conocerlas a los clientes en el momento indicado, para lograr mantenerlos, ya sea al inicio, durante o al final de la venta, esto dependiendo de la actitud que vaya presentado el cliente durante la venta.

Existen diversas formas de apoyo para dar a conocer las promociones, esto puede ser a través de lonas, volantes, banners o folletos, sin embargo las imprentas optan por usar los volantes, por lo que proponer algo novedoso para las promociones logrará la atracción de más clientes y aumentar el nivel de ventas.

El contar con una clasificación de clientes ayudara a la imprenta identificar el tipo de promociones que ofrecer, para que este suene realmente atractiva, y se logre generar la venta, y recordando no rebasar el nivel de credibilidad en cada una de ellas, es decir, ofrecer promociones que concuerden con la relación entre calidad y precio.

El considerar la capacitación de los vendedores, es una inversión que genera una ventaja competitiva que guía a la meta final de las empresas, vender. Que los vendedores sepan identificar y utilizar estrategias de venta que les ayuden a persuadir a los clientes.

La implementación de una estrategia de CRM, no garantiza que inmediatamente ó a largo plazo empiece a obtener mayores réditos de sus clientes, para que suceda, el CRM requiere ser parte de la cultura organizacional y por supuesto se necesita de la aceptación de los clientes involucrados en el proceso.

El concepto de CRM comprende la metodología, disciplina y tecnología que tiene por objeto automatizar y mejorar los procesos de negocio asociados a la gestión de la relación de la empresa con el cliente, principalmente en las áreas de venta, marketing, servicios de atención al cliente y soporte para incrementar los beneficios de la empresa mediante la optimización, personalización y diferenciación de la relación con el cliente.

La empresa debe comprender la importancia de capturar toda la información posible de sus clientes como, datos personales, nivel socioeconómico, necesidades, quejas y consultas, los datos debidamente manejados constituyen una ventaja competitiva determinante para consolidar el segmento de mercado.

La tecnología inherente a las soluciones CRM se centra en tres aspectos básicos:

- La interacción con el cliente conocida como “CRM Operacional”
- El conocimiento del cliente llamado también “CRM Analítico”
- La difusión del conocimiento del cliente ó “CRM Colaborativo”

En la perspectiva tecnológica, los componentes esenciales de una solución de CRM son los siguientes:

- Un motor de base de datos eficiente que pueda manejar y procesar grandes volúmenes de información.
- Un conjunto de herramientas y procesos que permitan explotar adecuadamente datos como distribución e integración con todos los procesos del negocio.
- Un conjunto de aplicativos que permitan entregar, visualizar y analizar la información que necesita el usuario del CRM.

Un CRM Analítico, carga datos externos provenientes de la información de ventas y clientes de la organización.

“ Segmentación geográfica de clientes: El usuario de CRM podrá contar con información acerca de la densidad poblacional y distribución de los clientes en las diferentes ciudades donde opera la organización.

“ Conformación de la pirámide de clientes: El CRM podrá emplear la información de ventas para segmentar a los clientes en función del volumen de compras realizado por cada uno de ellos en un período determinado.

“ Medición de promociones: El CRM permitirá determinar cuáles de todas las promociones de productos obtuvieron ingresos mayores a los generados por los gastos de publicidad y difusión de las mismas.

“ Reporte de hábitos de consumo: El CRM permitirá conocer cuál fue el comportamiento de un cliente, con respecto a sus consumos, en un período determinado.

El CRM Analítico es el verdadero núcleo de la aplicación de CRM, porque que recibiría y analizaría la información de ventas, productos, clientes, promociones, etc. por medio de un análisis cruzado de estos datos podría elaborar estadísticas referentes a: Segmentación de clientes, Éxito de Promociones, Estándares de atención, Hábitos de Consumo de clientes, etc.

Las entidades externas con las que interactúa CRM son:

- ¨ Departamento de Administración: los encargados de la imprenta, se conectan a la aplicación para obtener informes relativos al éxito o fracaso de las promociones, así como todos los reportes generados por el CRM Analítico.
- ¨ Ventas: se necesita acceder a todos los detalles de las ventas realizadas a los clientes.
- ¨ Empleados: Eventualmente diferentes empleados de la imprenta podrían conectarse para solicitar o actualizar la información de los clientes.
- ¨ Administrador del sistema: Será el encargado de mantener actualizados los catálogos y datos generales.
- ¨ Clientes: La aplicación necesita alimentarse con los datos de los clientes de la imprenta para poder generar los reportes requeridos por los encargados.
- ¨ Productos: son los datos del catálogo de servicios de Z-varvo para contar con la información necesaria para elaborar algunos de los reportes que genera, como por ejemplo el reporte de hábitos de consumos de clientes.
- ¨ Promociones: La información de las diferentes campañas promocionales de marketing deberá estar disponible para que la aplicación pueda medir el resultado de cada una ellas en un período determinado.

La utilidad del prototipo de CRM Analítico implementado como parte del presente Proyecto de Titulación está centrada en constituirse en una herramienta para soporte a la toma de decisiones a nivel gerencial.

Para el prototipo desarrollado no se contó con una empresa donde se pudiese implementar y probar el funcionamiento de la herramienta, sin embargo esto no descalifica la validez del trabajo debido a que en su construcción se empleó un conjunto de técnicas básicas de estadística, las mismas que ya han sido probadas y por ende se puede confiar en los resultados que proporcionan.

Con la implementación del plan estratégico Z-varvo brindará a sus clientes facilidades y niveles de servicio que no se conocen en el medio, logrará registrar resultados satisfactorios, generando utilidades al mismo tiempo que serán capaces de ampliar sus capacidades y su alcance dentro del mercado.

Las recomendaciones a futuro que del trabajo se desprenden son:

- Fortalecer el vínculo con el cliente y con esto hacer que este prefiera a la empresa.
- Establecer relaciones de largo plazo con los clientes. permite que la empresa mantenga clientes fieles y rubros de ingresos de cierta forma permanente.
- Conocer lo que es importante para el cliente en particular y atender necesidades en favor del desarrollo económico de la empresa.
- Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa para poder cumplir los requerimientos del cliente.
- Las políticas de calidad en el servicio al cliente pueden ser una estrategia de promoción de ventas tan efectiva como la publicidad.
- Promover la calidad del trabajo y el compromiso de los empleados.
- Generar ventajas competitivas frente a la competencia de la empresa.

Cabe señalar que se podrían presentar diversas dificultades en la implantación del plan estratégico de ventas. Es conveniente identificarlas con el fin de prevenirlas:

- Objetivos mal definidos o desmesurados
- Falta de medios técnicos, humanos o financieros
- No prever la posible reacción de la competencia
- No disponer de planes alternativos
- Poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones
- Falta de implicación por parte de la Dirección
- No establecer controles adecuados
- Personal poco motivado o formado
- Target inadecuado
- Falta de previsión en cuanto a planes de contingencia
- Escasa información del mercado
- Análisis de la información poco preciso

BIBLIOGRAFÍA

- Báez, Juan; Tudela, Pérez de; Tipos de investigación cualitativa; Editorial ESIC
- Báez, J., & Tudela, P. d. (2007). Tipos de investigación cualitativa. En *Investigación cualitativa* (pág. 74). España: ESIC.
- BARLOW, JENELLE. Valor emocional en el servicio. Estrategias para crear, conservar y fortalecer las relaciones con el cliente. México: grupo patria cultural. 2003, 345 p.
- Carrión Arias, José Manuel; Impresión de las Artes Gráficas; ANELE
- Carrion Arias, J. M. (1995). *Impresión en artes gráficas*. España: Nueva imprenta, SA.
- *Definición Mystery Shopper* . (s.f.). Obtenido de:
<http://www.shoppingjob.info/DefinicionMysteryShopping.pdf>
- DORFIKES, G. (1986). *ULTIMAS TENDENCIAS DEL ARTE HOY*. MADRID: ALINZA.
- Dorfles, Guillo; Últimas tendencias del arte hoy; ALINZA
- Eisenstein, E. (1990.). *The Printing Revolution in Early Modern Europe*. . Cambridge University Press,.
- Eisenstein, Elizabeth; the Printing Revolution in Early Modern Europe
- Evans, R James y Lindsay, William. Administración y control de la calidad 4ta edición, pág. total 786. Editorial Thomson, 2000
- *Geostipolis*. (s.f.). Obtenido de
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/46/planestrateg.m>
- *Geostipolis*. (s.f.). Recuperado el 7 de marzo de 2012, de
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/46/planestrateg>
- Giri, G. (2009). *Mystery Shopper*. Recuperado el 7 de marzo de 2012, de
<http://www.mc24hrs.com/concepto.php>
- Giri, Gabriel; Mystery Shopper; <http://www.mc24hrs.com/concepto.php>
- Kotler, Philip; Lane Keller, Kevin; Dirección de Marketing; duodécima edición.
- Kotler, P. (duodécima edición). *Dirección de Marketing* . PEARSON.

- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (duodécima ed.). PEARSON.
- LATINOAMÉRICA, E. Y. (07 de mayo de 2012). *programa de auditorias de servicio*. Obtenido de <http://www.yturalde.com/mystery.htm>
- López de Prado, Rosario; http://www.portalplanetasedna.com.ar/la_imprenta.htm
- Manuera Alemán, José Luis; Rodríguez Escudero, Ana Isabel; Estrategias del Marketing; 2007
- Matías Tobar; Oficinas y talleres de una imprenta grafica; 2004
- Meggs, Philip; Historia del Diseño Gráfico; TRILLAS
- MEGGS, P. (1991). *HISTORIA DEL DISEÑO GRÁFICO*. MEXICO: TRILLAS.
- Méndez, Garios E. Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill. Tercera edición, 2001
- *Mystery Shopper* . (s.f.). Obtenido de <http://www.mc24hrs.com/concepto.php>
- Norick, R. y. (2003). *MULTIMANIA*. Recuperado el 20 de Marzo de 2012, de <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CD4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fusuarios.multimania.es%2Fcursosgbd%2FUD4.htm&ei=MitpT6OcEMWwsgKEjlyKCQ&usg=AFQjCNEB47dmZlK3w3jeN6BRBhwtIqvlMQ>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/emp/46/planestrateg.htm>
- Prado, R. L. (s.f.). *Portal planeta*. Recuperado el 23 de Marzo de 2012, de historia de la imprenta: http://www.portalplanetasedna.com.ar/la_imprenta.htm
- Reig Martínez, Ernest; Mas Ivars, Matilde; Concepto de competitividad; Editorial Fundación BBVA
- Reig Martínez, E., & Mas Ivars, M. (2007). concepto de competitividad. En *Competitividad, crecimiento y capitalizacion de las regiones Españolas* (pág. 19). España: Fundacio BBVA.
- Serna Gómez Humberto. Servicio al cliente. Métodos de auditoría y medición, Bogotá, 3R editores. 2003. 221 p.
http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/diagramadepareto
- Tobar, M. (2004). *Oficinas y talleres de una imprenta gráfica*. Recuperado el 2 de marzo de 2012, de http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2004/tobar_m/sources/tobar_m.pdf