UNIVERSIDAD FINIS TERRAE
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS
MAGISTER EN MARKETING APLICADO

# DESARROLLO DE MODELO PARA AUMENTO DE VENTAS EN ACTUALES Y NUEVOS CLIENTES DE FYRMA GRÁFICA

WALDO GUZMÁN VEGA
MARISOL MORALES CASTRO

Memoria presentada a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Finis Terrae, para optar al grado de Magister en Marketing Aplicado.

Profesora Guía: Verónica Acevedo Espinosa

Santiago, Chile
2017

**INDICE**


**INTRODUCCION** ..... **1**

**CAPITULO 1. EMPRESA**..... **3**

**1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA** ..... **3**

**1.2. ORGANIGRAMA** ..... **5**

**1.3. DEFINICION DEL NEGOCIO**..... **6**

**1.3.1. Departamento de Compras o Adquisiciones** ..... **7**

**1.3.2. Departamento de Marketing** ..... **7**

**1.3.3. Agencias de Publicidad y Diseño** ..... **8**

**1.3.4. Diseñadores Independientes**..... **8**

**1.4. MISIÓN Y VISIÓN**..... **9**

**1.4.1. Misión** ..... **9**

**1.4.2. Visión** ..... **9**

**CAPITULO 2. MERCADO**..... **9**

**2.1. ANÁLISIS DE MERCADO** ..... **9**

**2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA GRÁFICA** ..... **9**

**2.3. ANALISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.**..... **16**

**2.3.1. Análisis de la situación externa** ..... **16**

**2.3**.2.1. Político y Legales..... **16**

**2.3**.2.2. Económico..... **17**

2.3.2.3. Social..... **20**

2.3.2.4. Tecnológico..... **20**

**2.3.2**.5. Ecológico ..... **29**

2.3.2.6. Conclusión de Análisis Pestel ..... **31**

**2.4**. **Análisis del Microentorno**..... **32**

2.4.1. Amenazas de nuevos competidores (alta) ..... **33**

2.4.2. Negociación de los proveedores. (alta) ..... **33**

2.4.3. Poder de negociación con los clientes (alto) ..... **34**

2.4.4. Rivalidad entre empresas competidoras. (alta) ..... **35**

2.4.5. Amenazas de productos sustitutos. (alta)..... **36**

**CAPITULO 3. ANALISIS INTERNO**..... **37**

**3. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA** ..... **37**

**3.1. Cadena de valor**..... **37**

3.2. Actividades primarias. ..... **38**

3.3. Actividades de soporte. ..... **39**

**3.4. Conclusión de la Cadena de Valor** ..... **41**

**CAPITULO 4. FODA……..42**
**4.1. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES. ..... 42**
**4.1.1 Amenazas ..... 42**
**4.1.2. Oportunidades..... 43**
**4.2. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES. ..... 43**
**4.2.1. Fortalezas. ..... 43**
**4.2.2. Debilidades. ..... 44**
**CAPITULO 5. PLAN DE MARKETING……...46**
**5. PLAN DE MARKETING ..... 46**
**5.1. Objetivo General ..... 46**
**5.2. Objetivos Específicos ..... 46**
**5.3. Medición de Objetivos ..... 46**
**5.4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO ..... 49**
**5.5. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META ..... 53**
**5.6. POSICIONAMIENTO ..... 53**
**5.6.1. Declaración de posicionamiento..... 55**
**5.7. MARKETING MIX ..... 57**
**5.7.1** Justificación**..... 58**
**5.7.2. Producto ..... 58**
**5.7.3. Precio ..... 60**
**5.7.4. Plaza..... 62**
**5.7.5. Promoción ..... 63**
**CAPITULO 6. CONSUMIDOR……..65**
**6.1. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ..... 65**
**CAPITULO 7. COMO AUMENTAR VENTAS……66**
**7.1. ACCIONES A REALIZAR PARA AUMENTAR LAS VENTAS CON ACTUALES Y NUEVOS CLIENTES. ..... 66**
**CAPITULO 8. MARKETING DIGITAL……..……69**
**8.1. Marketing digital..... ……69**
**8.2. PRESUPUESTO DE MARKETING E INDICADORES DE CONTROL DE GESTION……..……..73**
**8.2.1. Publicidad…….……73**
**8.2.2. Análisis de Tendencias Actuales…….……...74**
**8.2.3. Diseño…….……74**
**8.2.4. Implementación…….……..74**
**8.3.5. Control de Segmento……74**

**8.3. Redes Sociales…….....……..75**

**8.3.1. Facebook……...75**

**8.3.2. LinkedIn…….…….....76**

**8.3.3. Venta Personalizada……..76**

**8.4. Marketing Directo…….....77**

**8.4.1. Comportamiento de las Personas……77**

**8.4.2. Procesos……..……..78**

**CAPITULO 9. NUEVA LINEA DE NEGOCIOS…….79**

**9.1. PRESENTACION DE NUEVA LINEA DE NEGOCIOS "IMPRESION DIGITAL"……...…….……79**

**9.2. IMPLEMENTACION Y PROYECCION FINANCIERA…….…….80**

**9.2.1. Programa de acciones detalladas necesarias para poner en marcha la nueva línea de negocios 'impresión Digital'…….…….....…….80**

**9.2.2. Proyecciones financieras…….....81**

**9.2.3. Gastos variables de la vida de productos 'impresión Digital'…….....83**

**9.2.4. Pronostico de ventas y gastos……..…….84**

**9.3. CONCLUSIONES DE IMPLEMENTACION DE PROYECTO FINANCIERO……...86**

**9.4. CONTROL DE RESULTADOS…….87**

**CONCLUSIONES……88**

**BIBLIOGRAFIA ..……93**

**ANEXOS……..96**

**TRABAJO FYRMA GRÁFICA**


**RESUMEN**

El objetivo principal de este trabajo es el diseño de un modelo que nos permita implementar un modelo para aumentar las ventas de actuales y nuevos clientes de clientes en Fyrma Gráfica, que nos lleve al aumentar la rentabilidad de esta la cual, no posee un plan formal para cumplir el propósito antes mencionado.

Para la realización de este modelo de negocios, se seguirán una serie de pasos consecutivos que permitían tener una visión global de la posible factibilidad del modelo. Se comenzará por una definición y contextualización de la empresa mediante su misión y visión. Posteriormente se realizará un análisis de mercado, en donde mediante el estudio de informaciones primarias y secundarias de éste, se logrará validar las características de los clientes objetivo, compuestos por grandes y medianas empresas consumidoras de impresos; así como también la oferta de servicios y productos más idónea de ofrecer.

Se diseñará un plan de operaciones, un plan comercial y un plan de recursos humanos que resultarán en un análisis y evaluación financiera final. Destaca dentro del plan comercial la participación en seminarios, auspicios, participación como socios colaboradores de ICARE, apuntando a captar la atención y atracción de los todos los clientes objetivos de la empresa.

**INTRODUCCION**

El presente trabajo da cuenta del desarrollo de un modelo de negocio para la empresa Fyrma Grafica, imprenta cuyo negocio principal es la fabricación de distintos tipos de productos, tales como: Libros de Artes, Memorias Institucionales, Reportes de sustentabilidad, Cuadernos Corporativos, Folletos publicitarios, etc.
El objetivo principal de este trabajo es demostrar la factibilidad de llevar a cabo el modelo de crecimiento de las ventas en actuales y nuevos clientes.

A continuación se detallan los pasos a desarrollar para llevar a cabo el presente proyecto:

2.1. Descripción de la Empresa: En el cual se presentará la empresa y se describirán datos generales, estado de desarrollo y los hitos claves del negocio.

2.2. Misión /Visión: En el cual se plantearán el presente y el futuro de la empresa, en términos del motivo de ser de la organización y los objetivos estratégicos de ella.

2.3. Análisis de Mercado: Donde se desarrollarán el análisis de la industria gráfica, así como la demanda de ella, mediante información secundaria y primaria, en base a encuestas a los clientes objetivos e investigación. Se describirán los Clientes Objetivos, las Características del Mercado, y se realizará un Análisis Interno y Externo, derivando en un análisis FODA del negocio.

2.4. Productos y Servicios: En el cual se detallarán los productos y servicios ofrecidos. Se describirán las ventajas competitivas y propuesta de valor de

los productos; se analizará además la posible existencia de sustitutos a los productos impresos y de los proveedores de ésta.

2.5. Marketing y Estrategia: En esta sección se desarrollarán las proyecciones de ventas, las estrategias de marketing y ventas promoción a desarrollar. Se analizarán aspectos como el proceso de ventas, costos y periodicidad de la estrategia a utilizar, y un análisis de la estrategia competitiva a desarrollar.

El objetivo de este trabajo lograr un documento que muestre una visión más amplia y objetiva del futuro funcionamiento de la imprenta Fyrma Grafica, rescatando diversos aspectos del entorno que influyen en el comportamiento de los flujos financieros de éste. Además, se espera que los resultados financieros que serán expuestos en el documento, sirvan para mostrar que el modelo es factible de implementar.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACION DEL PROYECTO

A nivel mundial la industria gráfica se ha visto afectada directamente por internet, redes sociales, tecnología en general, ya que este ha hecho que las empresas que antes consumían un alto volumen de impresos hoy han disminuido notoriamente, puesto que han reemplazado mucho material por mailling que envían a sus clientes por correo electrónico, ahora imprimen mucho menos ya que existe un sistema digital de impresión para cantidades pequeñas.

Es por este motivo que es necesario implementar un modelo de negocios que nos permita aumentar las utilidades de Fyrma Gráfica y sus ventas en un 25 % y fidelizar a los clientes, para Fyrma Gráfica esto radica en la mejora de nuestra Competitividad, dada por la alta competencia del Mercado Gráfico nacional, compuesto por más de 3.000 empresas en total, además la permanente

innovación tecnológica que ha experimentado el sector, permitiendo que disminuyan las diferencias o atributos antiguamente diferenciadores de la calidad de las empresas, nos obliga a reinventarnos con la finalidad de marcar la diferencia en el hoy y mañana, de nuestras ventajas y oportunidades de negocio.

El presente informe da cuenta de un Modelo de negocios el cual busca aumentar las ventas y fidelización de clientes para la empresa Fyrma Gráfica.

## CAPITULO 1. EMPRESA

### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Empresa del rubro Gráfico de tamaño mediano que fue fundada en 1982 por el Señor Ricardo Olave, quién es actual dueño y Gerente General, dedicada en un principio a la impresión de formularios corporativos, actualmente cuenta con distintas líneas de productos tales como:

- Libros de Arte, con 3,2 % de participación del total de las ventas anuales
- Libros Corporativos, con 6,09 % de participación del total de las ventas anuales
- Memorias Institucionales, con 6,68 % de participación del total de las ventas anuales
- Reportes de Sustentabilidad, con 1.68 % de participación del total de las ventas anuales

- Brochurs, con 3,48 % de participación del total de las ventas anuales

- Cuadernos Corporativos y libretas, con 23,46 % de participación del total de las ventas anuales

- Revistas, Catálogos y folletería publicitaria, con 55.41 % de participación del total de las ventas anuales

Las ventas anuales de Fyrma Gráfica se encuentran entre M$ 3.000 y M$ 4.000

Actualmente sus instalaciones se encuentran ubicadas en la Zona Poniente de Santiago de Chile, en el Parque Industrial ENEA de la comuna de Pudahuel, emplazada en una superficie total de 9.800 $m^2$ de terreno, cuenta con casi 4.000 $m^2$ construidos, los cuales se componen de un edificio corporativo y una planta industrial para los talleres de producción.

Los clientes de Fyrma Gráfica son Agencias de Publicidad y Diseño, Bancos e Instituciones Financieras, Empresas de Energía y Mineras, Instituciones Educacionales como colegios, universidades, institutos de educación superior, Tiendas Comerciales y Diseñadores independientes.

Como Imprenta Publicitaria, Fyrma Grafica abarca las Áreas de Administración y Ventas, Pre-impresión Electrónica, Encuadernación y Despacho.

Dentro de los procesos productivos se describen los siguientes:

- Pre-Impresión Electrónica, basados en archivos digitales

Una vez creado el Diseño de la forma u Original, es sometido a revisión, y posteriormente al montaje virtual de las imágenes y textos, las cuales se transfieren a una plancha o matriz offset.

- Impresión Offset.

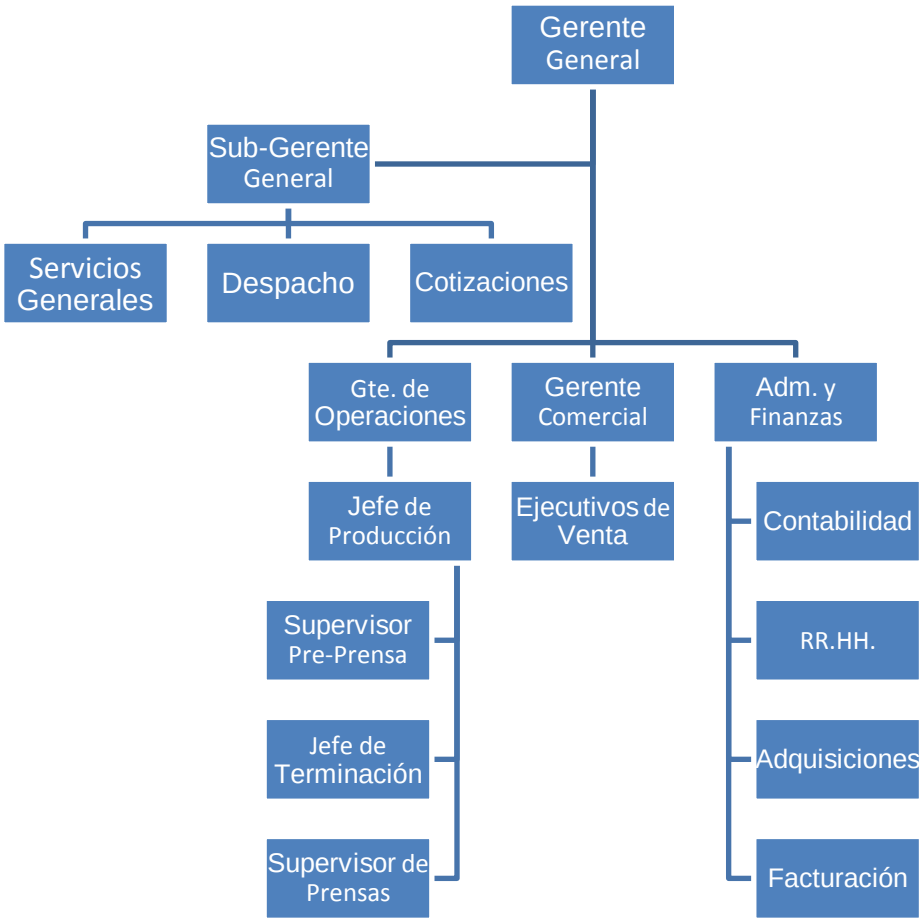
La matriz es insertada en la máquina offset, en donde se imprime a través de presión al papel, la tinta aplicada es materia prima al igual que el papel.

- Encuadernación y Despacho.

Una vez impresa la cantidad requerida, estos son derivados al área de acabados o encuadernación, en donde según las especificaciones son doblados, cosidos, cacheteados, anillados y finalmente entregados a los clientes.
Actualmente la Fyrma Grafica posee cerca de 120 trabajadores, compuesto por:

| | |
|---|---|
| **Ejecutivos Profesionales** | **20** |
| **Técnicos** | **30** |
| **Administrativos y Operadores** | **70** |

## 1.2. ORGANIGRAMA



El mercado en el que nos encontramos (Comunicación Impresa) es altamente competitivo debido a que la tecnología está al alcance de todos bajo estándares de calidad y método de trabajo similar dentro de la industria gráfica. En este mercado las imprentas se encuentran clasificadas en distintas niveles que son pequeñas, medianas y grandes este se determina de acuerdo a la cantidad de cuerpos impresores y de la tecnología que posee cada empresa.

Dentro de esta industria existe una categoría de impresión ofsset que es la tradicional y segunda que es la impresión digital que se realiza para volúmenes pequeños, esta última no la poseen todas las empresas del rubro ya que para hacer la producción de estos elementos se necesita hacer una inversión alta ya que es otro tipo de maquinaria especifica de muy alta tecnología para este tipo de trabajos.

## 1.3. DEFINICION DEL NEGOCIO

Fyrma Gráfica está inserta en el negocio de los impresos de alta calidad por lo que dentro del porfolio de clientes está compuesto por Grandes Empresas consumidoras de impresos e Instituciones del Estado, así como también Instituciones Educacionales ( Colegios, Universidades, Institutos profesionales): este tipo de clientes realizar trabajos en épocas de estacionalidad ya que sus compras las realizar con mayor volumen entre Octubre y Enero, los trabajos que ellos realizar en las imprentas son agendas , folletos referentes a las carreras que imparte cada una de estas instituciones, así como cuadernos, todo este material es el que ocupan para entregar a los futuros alumnos, tanto en la semana del postulante como cuando se matriculan en alguna entidad.

Empresas de Energía y Minería: este tipo de empresa realizan sus compras a través del departamento de compras calendarios revistas corporativas, que las entregan de manera interna

Tiendas comerciales: estas empresas realizan campañas de publicidad de acuerdo a las épocas del año, por lo que realizar volúmenes considerables de folletos publicitarios.

Dentro de estas existen distintos target que son los encargados de abastecer a sus empresas de los productos impresos que estas requieran, estos son:

### 1.3.1. Departamento de Compras o Adquisiciones

En este departamento se encuentran “Ejecutivos de Compras” que su labor es adquirir los productos que los distintos departamentos de una empresa les solicitan , estos pueden ser desde un lápiz hasta el mobiliario de la Empresa, para ello utilizan una base de datos en donde están inscritos los proveedores, los clasifican de acuerdo al rubro de cada uno de ellos, en el caso de las imprentas las tiene seleccionadas por tamaño de impresión, maquinaria, tecnología, calidad, entre otros, por lo que la calidad de impresión es igual entre todas. Normalmente estos departamentos buscan minimizar los costos al máximo dejando de lado o dan muy poco valor al servicio que las empresas le puedan darles como valor agregado.

### 1.3.2. Departamento de Marketing

En ellos encontramos ejecutivos de Marketing encargados acerca de la Gestión del Mercado, se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los consumidores, analizan la gestión comercial de la empresa con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades y Brand Manager, quien es el encargado de la Gestión de la Marca , tiene que ver con la gestión estratégica y creativa de la marca para aportarle valor al mercado, sus funciones son: Gestión estratégica de la marca, conocimiento del consumidor y diseño, además encontramos los Key Account Manager (KAM), quienes son los encargados de Gestionar las cuentas Claves de la organización y de las relaciones entre un cliente y una empresa a largo plazo, se puede decir

que un KAM es un consejero estratégico cuyo objetivo principal es asegurar el mantenimiento , por lo que para ellos es muy importante conocer la imprenta con la que trabajan buscan atención personalizada y especializada, además de lograr encontrar un socio estratégico que le ayude a gestionar y solucionar, lo más importante para ellos es la calidad del producto, la entrega a tiempo en el lugar correcto y a tiempo, para ellos el valor a pagar por un producto no es tan relevante si cumple con sus expectativas

### 1.3.3. Agencias de Publicidad y Diseño

Agencias de publicidad y Diseño: son empresas que se dedican a realizar las campañas de publicad y diseño a pequeñas y grandes empresas, las agencias se dedican a realizar los lanzamientos de productos, campañas internas, entre otros, los clientes de agencias hacen contratos anuales con estas en donde pactan un pago mensual, estas agencia de publicidad y diseño son capaces de manejar más de una cuenta de clientes se encargar de todo el trabajo desde el diseño hasta la impresión del material, esto es lo que hace que sea un segmento atractivo para las imprentas ya que son ellos los que envían trabajos a las imprenta, una agencia de publicidad de tamaño mediano puede llegar a tener más de 20 clientes

### 1.3.4. Diseñadores Independientes

Son personas naturales que trabajan solas, es decir, actúan de manera autónoma frente al cliente y no existen intermediarios entre en cliente y el diseñador, por lo tanto la relación con el cliente es directa, este tipo de diseñadores por lo general no tienen la capacidad de llegar amucho mucho clientes.

## 1.4. MISIÓN Y VISIÓN

### 1.4.1. Misión

"Fyrma Gráfica es una empresa moderna que provee Impresos Comerciales y corporativos de alta calidad, preocupados por dar un servicio y atención personalizada a nuestros clientes, contando para ello con Tecnología de última generación y Personal altamente capacitado, respetando las normativas legales y cuidando el medioambiente".

### 1.4.2. Visión

"Fyrma Gráfica será la mejor empresa de impresos y servicios corporativos, en mercados locales, ofreciendo soluciones integrales y sustentable en el tiempo".

# CAPITULO 2. MERCADO

## 2.1. ANÁLISIS DE MERCADO

A continuación describiremos "La Industria Gráfica" a fin de explicar en donde se inserta dentro de ella nuestro análisis

## 2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA GRÁFICA

En Chile existe un organismo que regula a las imprentas que se encuentran asociadas a ella, esta es "La Asociación de Industriales Gráficos de Chile" (ASIMPRES) es una organización empresarial, creada en 1930, que congrega a las imprentas en las distintas especialidades offset, digital, flexografía y huecograbado y a las empresas proveedoras de maquinarias e insumos para la industria gráfica. ASIMPRES presta servicios creando instancias de participación para sus Socios, información y representación de los intereses sectoriales ante

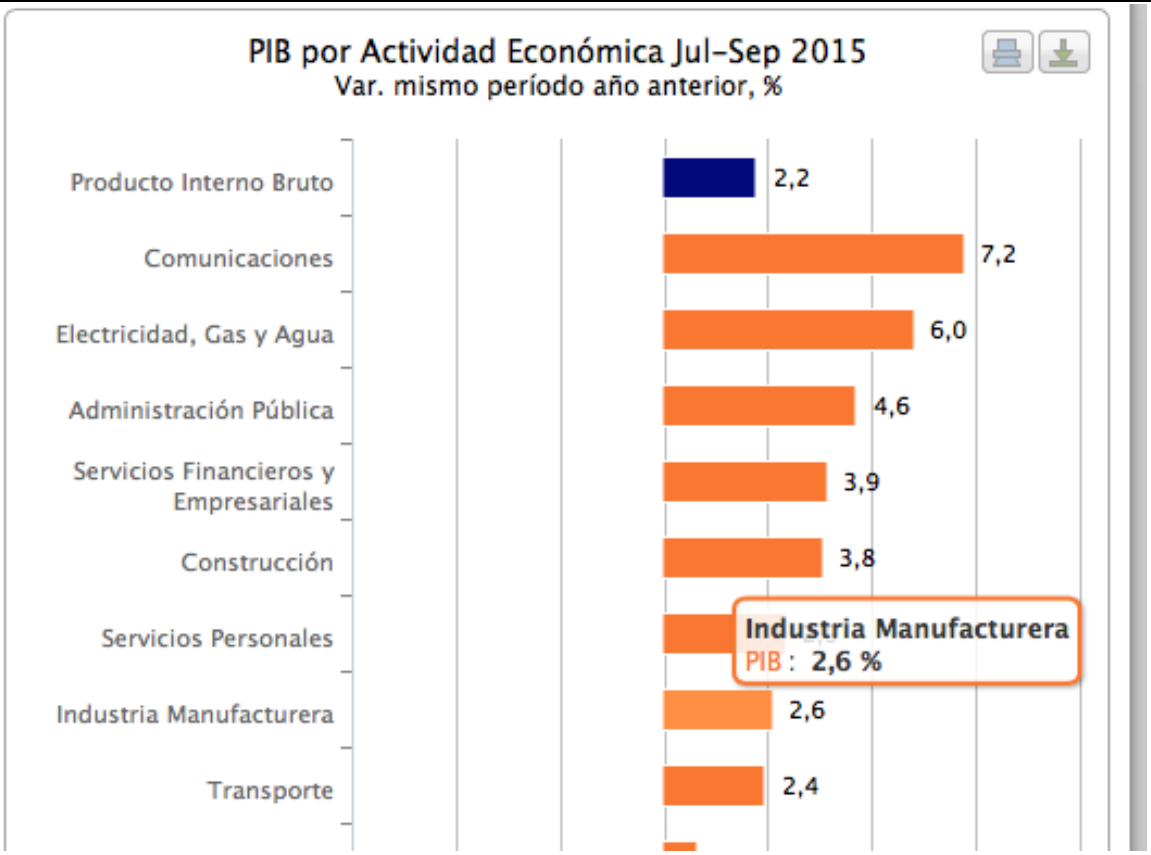
las autoridades públicas y privadas. Asimismo, lleva adelante programas de desarrollo empresarial para sus asociados y la Industria Gráfica en general

En el sector hay alrededor de 3000 empresas, 2600 micro y pequeñas, de las cuales la mayoría son microempresas. Existen alrededor de 10 grandes empresas. Sólo 300 emplean más de 50 personas. En total en el sector gráfico trabajan alrededor de 30.000 personas. Según la información obtenida la productividad del total de los trabajadores del sector es baja, lo que hace más significativo el análisis de las empresas más modernas que pudieron mejorar considerablemente esta situación.

De acuerdo a la realidad que se está viviendo actualmente dentro de la industria gráfica es que no podemos dejar de reconocer que vivimos tiempos de cambios, que demuestran que el poder de la economía se balancea de un lado a otro, tiempos en que es necesario innovar…."si, el que no innova se queda atrás…", es cierto, en un constante desarrollo de las tecnologías y las técnicas de administración nunca fue más necesario crear valor al interior de las organizaciones, ya no basta con adquirir nuevas maquinarias, ni contar con una gran infraestructura, la gran diferencia que distingue una organización de otra, es su alto desempeño, y la forma en que se posicionan, proyectan y ejecutan en un mercado tan amplio y dinámico. Mantener un alto desempeño a través del tiempo es un objetivo común para muchas organizaciones, estos son el resultado de un gerenciamiento eficiente, convencido de la importancia de lograr los resultados proyectados en función de un análisis estratégico.

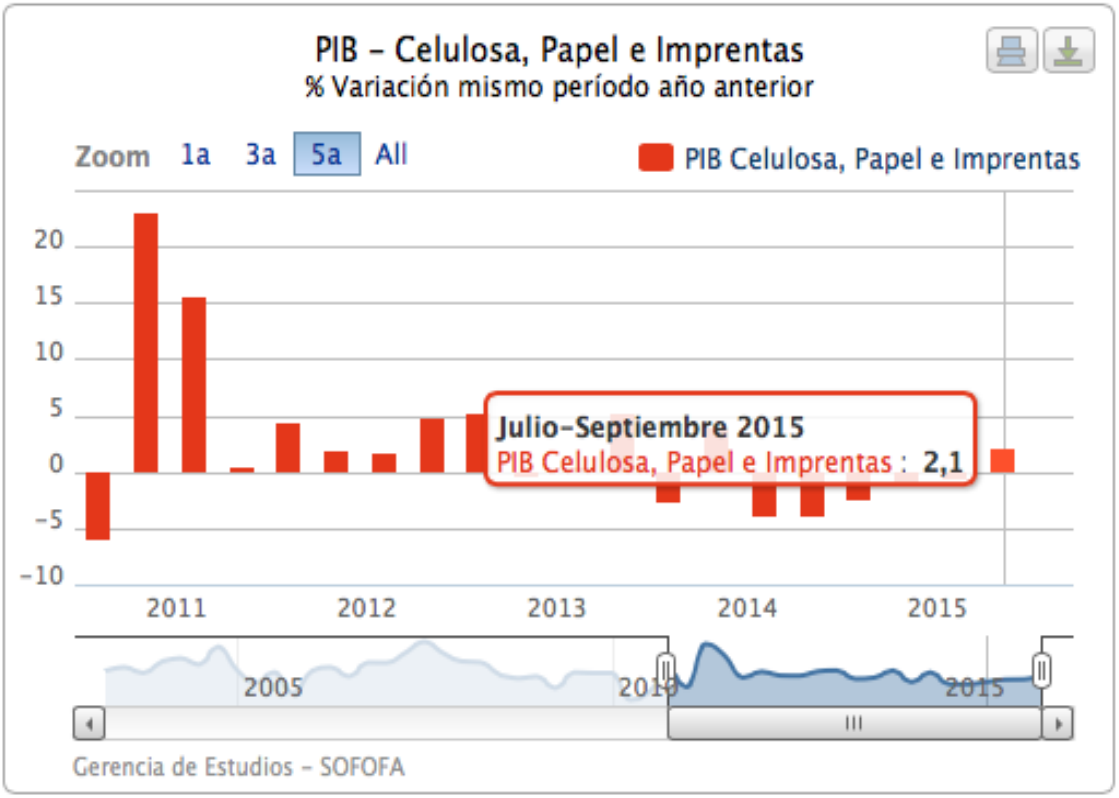
De acuerdo a información recogida desde la SOFOFA para tener una proyección del tamaño de este mercado con referencia al PIB:

CUADRO N° 1.




Gerencia de Estudios SOFOFA

**CUADRO N° 2**




Los subsectores más destacados, según el **tamaño de la empresa** son:

- ✓ 0,003% Grandes Empresas
  (con ventas sobre 10 Millones de US$).
- ✓ 5% Empresas Medianas
  (con ventas entre 1 y menos de 10 Millones de US$).
- ✓ 35% Empresas Pequeñas
  (con ventas entre 50.000 y menos de 1 Millón de US$).
- ✓ 60% Micro Empresas y Artesanales
  (con ventas inferiores a 50.000 US$).

Los subsectores más destacados, según **el origen del propietario** son:

- ✓ 30% Familiar II y III Generación
- ✓ 60% Ejecutivo, Técnico y Operario
- ✓ 5% Inversionista
- ✓ 5% Mixto

No es lícito hacer una taxonomía uniforme de este sector. Hay claras diferencias y contrastes muy acusados entre las empresas más modernas, que han logrado aumentar considerablemente la productividad del trabajo, realizado cambios tecnológicos y de gestión que las han colocado en el "estado del arte" de la industria y las empresas que están en fases inferiores de desarrollo, entre las que se encuentran establecimientos que no han pasado la fase artesanal y que siguen utilizando tecnologías elaboradas hace más de cinco décadas. Tampoco es lícito hacer una diferenciación taxativa entre las empresas modernas y las que no han hecho renovaciones importantes.

Algunas empresas modernas están también "contaminadas" por hábitos propios de empresas tradicionales, como se verá más adelante. Esto es así porque los procesos de modernización son extremadamente complejos y muchas veces resulta difícil cambiar hábitos que pertenecen al estilo de gestión y a la memoria institucional de las empresas.

La imprenta llega a Chile en 1811 como necesidad de comunicar distintas ideas literarias. Con el transcurso del tiempo ha ido evolucionando de acuerdo a los diferentes mercados y necesidades de comunicar.

Hasta hace unos cien años, los periódicos principalmente objeto de la imprenta, se imprimían sólo para la minoría de hombres cultos interesados en la política. Los libros también eran para gente culta y tenían un precio demasiado elevado como para que los pudieran adquirir las personas con pocos ingresos, que siempre en el mundo han sido la mayoría absoluta. Hoy en día, los avances tecnológicos, estos impresos están al alcance de toda la población, además que, a diferencia de los inicios de la imprenta que sus impresiones era unas docenas al por día, hoy vemos que grandes empresas publican cientos de miles de copias al día.

Actualmente la industria gráfica constituye un sector cuya actividad principal consiste en realizar servicios de impresión para terceros. Esta industria está integrada por más de 3.000 empresas, dentro de ellas se divide en: grandes, medianas y pequeñas empresas.

Para tener una aproximación del tamaño de esta industria recopilamos datos de distintas fuentes dado que en ASIMPRES, principal fuente de información, está con actualización de su página web, y no entregan la información por otro medio que no sea su portal.

En la caracterización que sigue se harán las distinciones correspondientes en la medida en que eso parezca necesario. Este es un sector en expansión desde fines de los setenta, aumentando sus ritmos de crecimiento en la década de los noventa. En la década de los ochenta y los noventa las empresas gráficas más grandes, pasaron por procesos de expansión y reorganización importante. Esta reorganización estuvo asociada con una creciente demanda por productos gráficos, generada por el crecimiento económico del país. Todas ellas hicieron inversiones en capital fijo y trataron de penetrar mercados extranjeros.

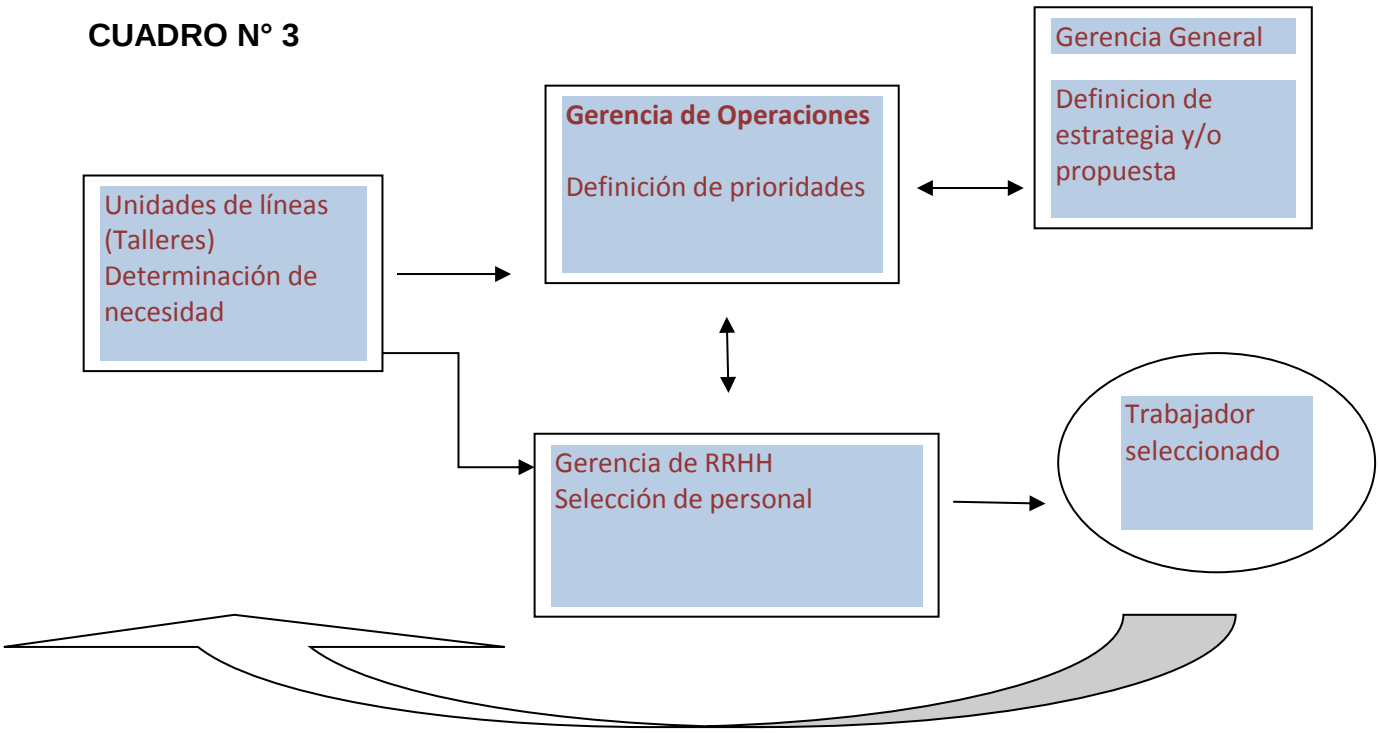
El manejo financiero durante esta expansión fue un factor importante para determinar las características de la reorganización y adaptación de cada empresa a las cambiantes circunstancias. En rasgos gruesos se puede identificar dos estilos, el primero es el de las que hicieron expansiones cuidadosas apoyadas por utilidades, que en algunos casos fueron considerables, y el otro es el de las que no fueron capaces de controlar todas las variables de un proceso de expansión muy complejo, teniendo sus propietarios finalmente que vender la empresa o, al menos, abandonar su dirección.

Quienes asumieron la dirección de los establecimientos industriales, con más capacidad empresarial y capital y sin las amarras de tradiciones de gestión disfuncionales con plantas más grandes y tecnologías más sofisticadas, pudieron colocarlas nuevamente en una posición competitiva. Las innovaciones tecnológicas que se introdujeron en todas las empresas generaron una estructura caracterizada por un aparato de gestión más complejo que en el período anterior, diversificado y con nuevas funciones.

Esta inversión, con mejoramiento tecnológico, generó también nuevas demandas por recursos humanos de alto nivel de formación, especialmente en las áreas de gestión y diseño; y mano de obra con un nivel equivalente a educación media en las áreas de producción.

**Procedimiento de variables del proceso de expansión**

**CUADRO N° 3**




Fuente: elaboración Propia

## 2.3. **ANALISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA.**

A continuación daremos a conocer como se encuentra la empresa respecto del entorno del mercado en que se encuentra.

### 2.3.1. **Análisis de la situación externa**

Para poder analizar la situación externa de la empresa nos basaremos en el análisis Pestel

**Análisis Pestel**

El análisis Pestel, nace originalmente como herramienta para el estudio del entorno de una empresa, en el marco de la planificación estratégica. Los elementos del modelo son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos, los cuales dan un enfoque del macro entorno de la empresa.

Es importante realizar este análisis, para identificar los factores que podrían afectar a un número importante de variables vitales que influyen en los niveles de oferta y demanda, así como en los costos de la empresa analizada.

#### **2.3.2.1. Político y Legales**

Dentro del análisis Pestel, el ámbito político se refiere a las normas legales (Leyes, Decretos, Ordenanzas y resoluciones) que estén en vigencia, o que estén en curso en el Congreso, Asambleas, Municipios, gobierno central o local y las Instituciones descentralizadas o Departamentos administrativos, los cuales podrían influir de manera positiva o negativa para el desarrollo de la empresa.

Es respecto del punto de la legalidad; las superintendencias de cada ramo solicitan anualmente a las empresas que se encuentran en la Bolsa de Valores que son Sociedades Anónimas abiertas un informe escrito “Memoria Anual”, en el cada Empresa tiene la obligación de entregar un documento en el cual muestra la

gestión pasada, mediante informes de actividades, informes financieros y auditorias, datos importantes para los accionistas, clientes, autoridades y posibles inversionistas.

Pues bien, este documento se entregaba impreso en formato de libro, pero ahora debido al avance tecnológico la Superintendencia solo exige la información en un Cd o enviados por correo electrónico. Otro organismo que exige un informe anual son los Ministerio del Estado, ellos piden un Informe de cuenta Pública, todo esto se ha visto reflejado directamente en las imprentas ya que el volumen de la impresión de estos informes financieros se ha visto mermado considerablemente; como ejemplo podemos decir que si una empresa mandaba a imprimir 7.000 ejemplares, ahora hace 500 ejemplares, estos son exclusivamente para la junta de accionistas, todo lo demás queda ingresado en un Cd o en la página web de cada institución.

Chile es un país democrático y representativo. Se encuentra dividido en tres poderes: el Poder Judicial, Poder Legislativo y Poder Ejecutivo, los cuales son independientes en la toma de decisiones según su área, evitando sobre influencias desde el Ejecutivo hacia los demás poderes.

Chile se ha convertido en un líder regional, debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios.

#### 2.3.2.2. Económico

*El Análisis económico se refiere a la situación financiera del mundo en general,* del país, y de los sectores empresariales, donde se desea invertir o establecer. El tipo de cambio afecta directamente a Fyrma Grafica ya que todos los insumos que se utilizan son importados.

A nivel mundial, la demanda de materias primas por economías emergentes como China, Pakistán e India, son fenómenos de los que hay que estar pendientes

porque o favorecen o juegan en contra de las posibilidades de éxito de una empresa.

Chile se encuentra en una situación económica favorable según el Banco Central con un crecimiento leve del 2,0% el primer trimestre del 2016[1] (Banco Central, 2016), más que lo proyectado para el primer trimestre, la tasa de desempleo en Chile está situado con 6,0% en el trimestre móvil Enero-abril, con un descenso de 0,13% respecto del trimestre anterior (enero-marzo), según el estatal Instituto Nacional de Estadísticas (INE)[2] ( El Mostrador, 2016). Por lo tanto, Chile es un país estable económicamente para el adecuado desarrollo de una empresa.

Durante los tres últimos meses de 2015, se ha preguntado a impresores y otras empresas del sector de las artes gráficas sobre sus actividades y perspectivas de futuro. Un total de 2.425 profesionales que ocupan puestos de responsabilidad participaron en la encuesta respondiendo un cuestionario extenso. En concreto, los encuestados fueron 1.419 impresores, 498 proveedores y 508 compradores de impresión. La encuesta cubre la industria a escala internacional, con una representación equilibrada de todas las regiones. Aquí algunas de las conclusiones:

- **Aumentan los ingresos y bajan los beneficios , pero el incremento de los costos perjudica la rentabilidad**

Conseguir subir los precios sigue siendo muy complicado, tanto como para los impresores como los proveedores como los compradores. Solo el 19% de los encuestados afirma haber podido subir los precios, mientras que el 35% se ha

[1] http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=SJNTE3151

[2] http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/05/18/pib-de-chile-crecio-un-2-en-el-primer-trimestre-y-supero-las-expectativas-del-mercado/

visto obligado a bajarlos. En los países desarrollados, las empresas se ven forzadas a absorber el aumento de los precios de las materias primas y, en consecuencia, de los costes fijos.

Las tendencias internacionales también evalúan las consecuencias que tienen las diversas medidas financieras de los países sobre el sector internacional de las artes gráficas. Para el 60% de las empresas de la cadena de suministro de la impresión, la disponibilidad del crédito no sufrió cambios en los últimos doce meses, mientras que el 17% afirma que las condiciones para obtener crédito se han endurecido. Por otro lado, el flujo de caja es un problema importante para todas las empresas, así que reducir al mínimo el plazo de cobro es fundamental.

Frente a la difícil situación económica y los cambios que se han producido a toda velocidad en el mercado en 2015, el panorama general del sector es medianamente favorable. La mayoría de empresas ha mantenido o disminuido o el volumen de impresión tradicional durante el último año (p. ej. el 11% señala un mayor volumen de la impresión offset plana, mientras que el 26% experimenta un descenso), lo que sí ha tenido un mayor aumento es la producción digital (p. ej. el 33% observa un mayor volumen de la impresión digital por hojas, mientras que únicamente el 3% afirma que este volumen ha disminuido). Como consecuencia de la situación económica y de los cambios de tendencia en los mercados, impresores de todo el mundo se enfrentan a cambios radicales en la combinación de la impresión tradicional y la digital. El 45% de las empresas asegura que sus tirajes de impresión se han reducido y que los plazos de entrega se han acortado.

.

#### 2.3.2.3. Social

El análisis se realiza principalmente para conocer el crecimiento de la población, la distribución por edades, el clima social, sus valores, para conocer el comportamiento del cliente potencial, así como también, para conocer las necesidades que se podrían suplir a la hora de desarrollar la empresa. Se realiza además el análisis, para enfrentarse a las actitudes frente al trabajo.

Actualmente la sociedad chilena experimenta una etapa marcada por las demandas sociales y una gran apertura para discutir temas valóricos y relacionados con la responsabilidad social empresarial y medio ambiente. Estos temas son tratados diariamente por los medios, y llegan a las personas las cuales cuentan con un gran nivel de acceso a información, en gran medida gracias a internet puntualmente las redes sociales.

#### 2.3.2.4. Tecnológico

Chile cuenta con mayor acceso tecnológico a diferencia de Latinoamérica, tiene gran conexión a internet por medio de celulares, además cuenta con 24 millones de celulares en el país, una gran cantidad de computadores 1,8 por cada hogar, con un 85% de penetración de computadores en chile de los cuales son 70% notebook[3] (Diario Pyme, 2014). Por lo tanto para una empresa en el país, si tiene difusión o mayor soporte tecnológico cuenta con grandes ventajas frente a otras que no lo poseen

[3] http://www.diariopyme.com/georgina-adobatto-chile-es-el-pais-con-mayor-tasa-de-penetracion-de-pc-de-america-latina/prontus_diariopyme/2014-08-17/161641.html

**Internet y Tecnología**

Las empresas realizan sus procesos generalmente vía internet, esto hace que disminuya el consumo de impresos y sus oferta; como ejemplo tenemos al SII con la facturación electrónica

- **Cambios en la combinación de tecnologías de impresión**

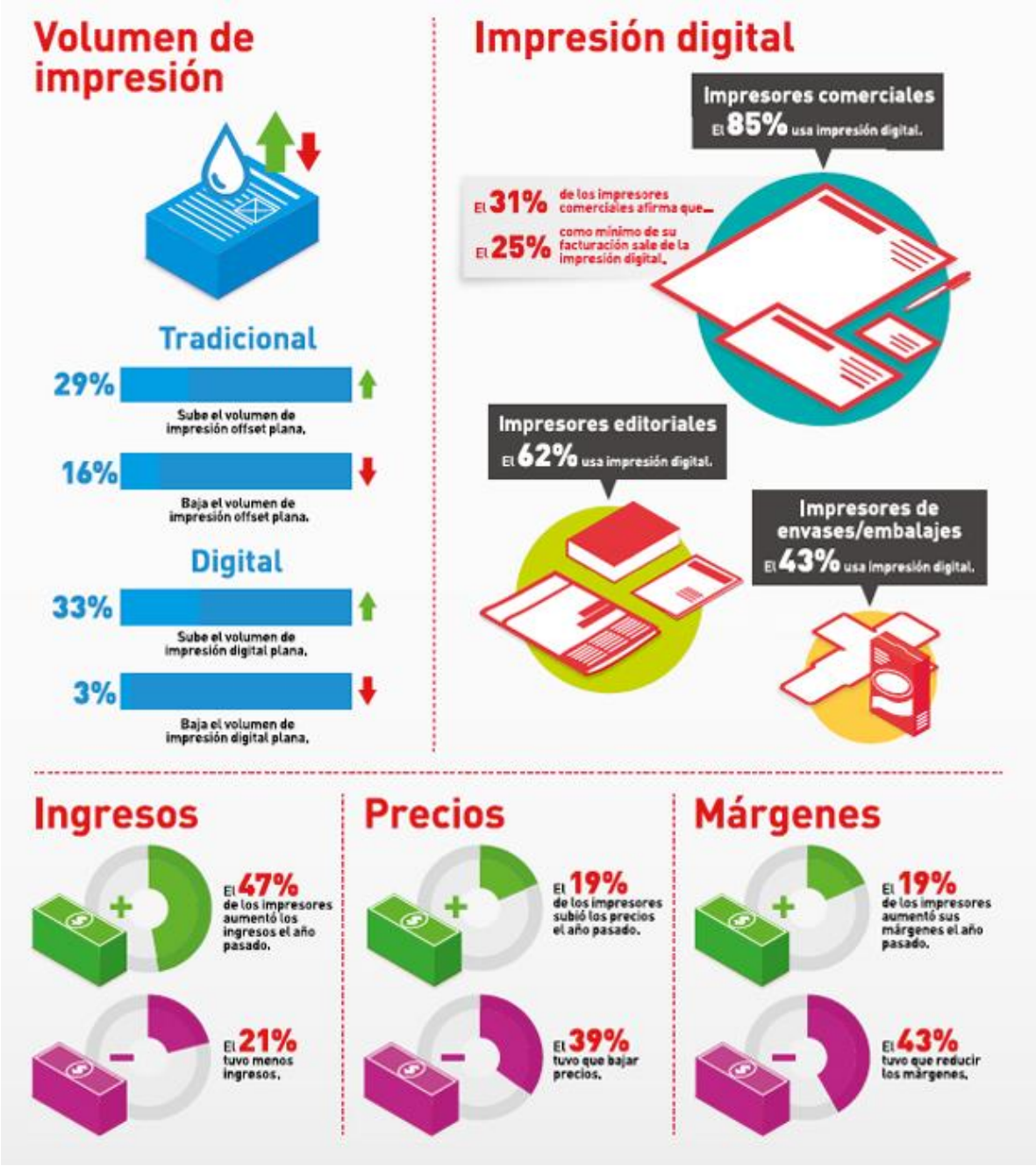
La impresión digital está cobrando cada vez más importancia: actualmente el 65% produce impresiones digitales y ofsset, mientras que solo un 5% trabaja únicamente con la impresión digital. El 85% de los impresores comerciales de todo el mundo usa la impresión digital, el 31% afirma que un mínimo del 25% de su facturación proviene de la producción digital. En cambio, el 38% de los impresores que trabajan para el sector editorial y el 57% de los impresores de envases y embalajes no usan sistemas digitales de impresión, ya que estos segmentos utilizan modelos de negocio más convencionales que requieren formatos de impresión tradicionales y tiradas más largas. La impresión digital todavía no ha penetrado de manera significativa en la producción de envases primarios, excepto en el segmento de las etiquetas, en el que su uso está mucho más extendido[4] (Contraseña Magazine, 2016).

Pese al efecto decisivo de la impresión digital en el mercado de la impresión comercial, para la mayoría de impresores puede resultar tranquilizador el hecho de que la mayor parte de este crecimiento no se produzca a costa de la impresión tradicional: el 57% de los impresores comerciales afirma que la producción digital a lo sumo se ha llevado el 10% de su facturación por impresión tradicional.

[4] http://contrasenamagazine.cl/drupa-expert-article-impresion-envases-digital-tradicional/

CUADRO N° 4

Cambios en los volúmenes de impresión de acuerdo al sistema utilizado[5] (Graffica.info, 2014)




[5] http://graffica.info/tendencias-artes-graficas/

La industria de impresión comercial en América Latina se prepara tecnológicamente para afrontar sus desafíos, e invierte en la actualización y modernización de sus equipos y maquinaria. Los índices de adquisición de nuevas tecnologías así lo reflejan y son, a la vez, una señal inequívoca de los esfuerzos de los impresores por consolidar su crecimiento[6] (Ceppe.cl, 2008).

Los indicadores de la rentabilidad de la industria está dada por la demanda de los consumidores y esta se ha visto disminuida en el último tiempo, es por esta razón que este plan propone esta nueva línea de negocios para ir sustituyendo, reemplazando y aumentado dentro de un periodo de dos años la rentabilidad.

La impresión digital para bajos volúmenes es un atractivo para la industria y para los clientes ya que va a cubrir y satisfacer los nuevos requerimientos de los actuales y nuevos clientes

De acuerdo a los indicadores de rentabilidad podemos ver que la impresión digital está en aumento con un margen de rentabilidad menor respecto de la impresión tradicional debido a los volúmenes de impresión, como esta explicado en el cuadro Nº4. Se debe dejar claro Fyrma Gráfica no busca dejar de imprimir de forma tradicional impresión tradicional, la idea principal es complementar los tipos de impresión de tal manera de brindar un servicio de excelencia los actuales y nuevos clientes

[6] http://www.ceppe.cl/images/stories/recursos/publicaciones/Ignacio%20Jara/Las-politicas-de-tecnologia-para-escuelas-en-America-Latina-y-el-mundo.-.pdf

CUADRO N° 5

| | |
|---|---|
| **Preprensa** | 47% |
| **Impresión convencional** | 57% |
| **Impresión digital** | 61% |
| **Terminados** | 26% |
| **Gestión de la producción** | 21% |
| **Gestión de la empresa** | 19% |
| **Otra** | 7% |

Fuente: Elaboración propia

**Desafíos de la industria de impresión comercial en América Latina.**

La industria latinoamericana productora de materiales comerciales impresos muestra un dinámico desempeño, con índices de ventas y utilidades que permiten buenos pronósticos de crecimiento en el corto plazo. Para atender un mercado conformado por clientes de múltiples industrias y por sectores mayoritariamente domésticos, los impresores comerciales están adecuando su estructura productiva a las exigencias del mercado por tirajes cortos, a la reducción en los precios y al mejoramiento de la calidad y los plazos de entrega. Los principales escollos que enfrenta la industria de impresión comercial se relacionan con factores económicos y de mercado., en primer lugar, la competencia de precios es para 67% de la muestra el principal motivo de preocupación, aunque esta variable afecta en mayor medida a las empresas medianas.

**CUADRO N° 6**

| Factores | % |
|---|---|
| Demanda del mercado por tirajes cortos | 34% |
| Reducción de costos | 37% |
| Márgenes de utilidad reducidos | 29% |
| Competencia de precios | 67% |
| Problemas de falta de calidad | 2% |
| Interés creciente por el uso de medios diferentes de los impreso | 10% |
| Reducción de la inversión en publicidad | 4% |
| Amenaza de sustitución por medios electrónicos | 11% |
| Regulaciones ambientales | 1% |
| Deficiente calidad de la estrategia empresarial | 2% |
| Falta de personal capacitado | 12% |
| Alto costo de la inversión en equipos | 28% |

**Fuente: elaboración propia**

**Variables del entorno nacional en relación con la empresa.**

**La industria Nacional**

La industria manufacturera registra una variación positiva de 0,3% durante el tercer trimestre. Las ramas que lideraron la expansión fueron Papel, imprenta y editoriales, Alimentos, bebidas y tabaco y Metálicos, maquinaria y equipos.

El mayor impulso provino de la rama Papel, imprenta y editoriales, que mostró un alto dinamismo en respuesta a la entrada en operación de dos nuevas plantas de

celulosa. La rama Alimentos, bebidas y tabaco fue impulsada por la mayor producción de la industria pesquera y de productos agroindustriales elaborados. Los indicadores de actividad del sector agrícola exhiben un interesante desempeño.

El índice de producción física de la industria agro procesadora y el de ventas, acumulan alzas superiores a 7% al tercer trimestre de 2015, en relación con igual período del año anterior. La principal responsable de ambos incrementos es la industria dedicada a la fabricación de papel y productos de papel, que registra crecimientos de 24,8% en la producción y 24,4% para sus ventas. Le siguen las empresas elaboradoras de bebidas, que expandieron en 10,7% su producción y en 9,4% sus ventas.

Los rubros forestales; Aserrado y cepilladura de maderas y Fabricación de productos de madera, anotaron caídas en el índice de producción física, de 7,8% y 3,6%, respectivamente. Estos rubros, sin embargo, no alcanzan a acumular el peso que tiene la industria de la celulosa.

Específicamente las actividades de Impresión y de actividades de tipo Servicio conexas, marcaron una variación positiva con respecto al año pasado, demostrado por el Índice de la Producción y Venta física de la Industria Manufacturera

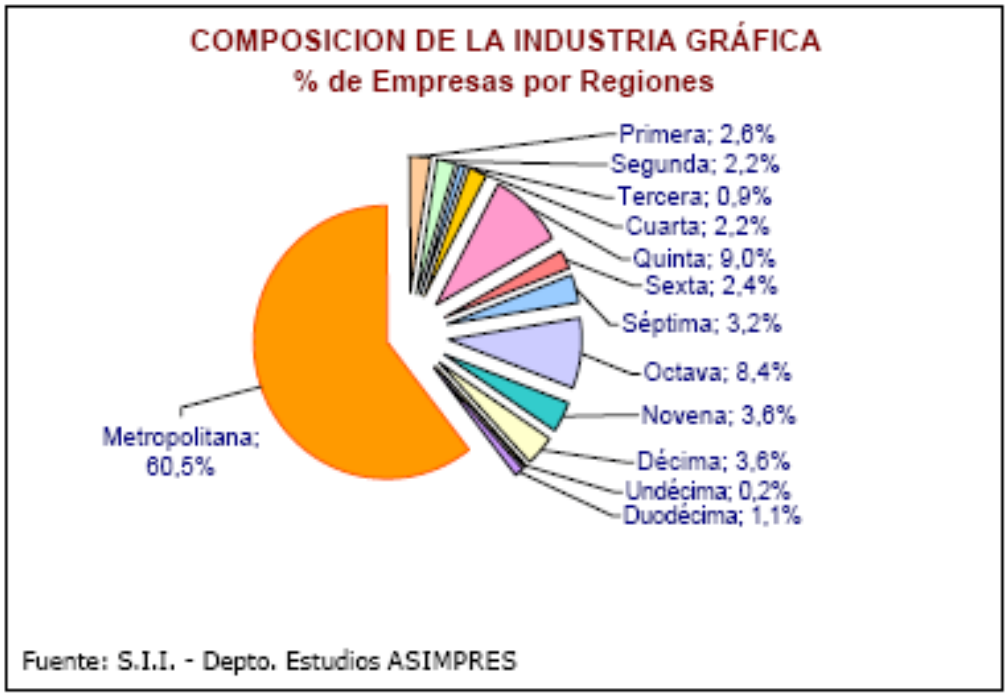
**CUADRO N° 7**

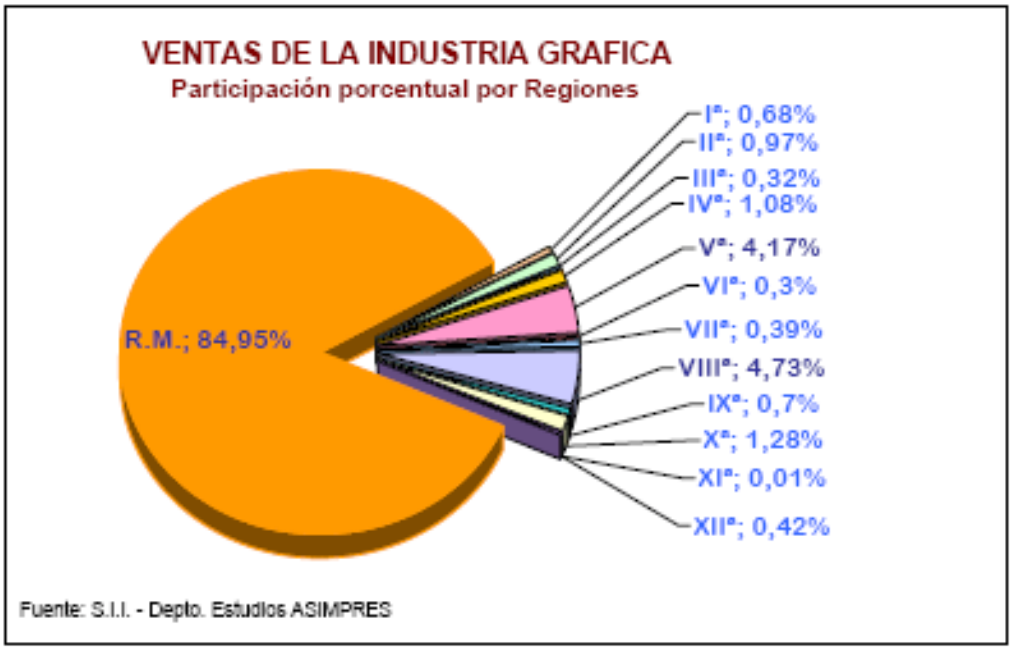
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Actividades de edición | 1,8 | 109,4 | 116,0 | -5,7 |
| Actividades de impresión y actividades de tipo servicio conexas | 0,4 | 98,3 | 96,9 | 1,4 |
| Fabricación de productos de la refinación del petróleo | 3,7 | 105,4 | 88,2 | 19,5 |
| Fabricación de sustancias químicas básicas | 8,7 | 120,6 | 119,2 | 1,2 |
| Fabricación de otros productos químicos | 7,4 | 118,7 | 144,1 | -17,6 |

**Variables del entorno cercano.**

La industria gráfica en Chile está integrada por más de 3000 imprentas y Encuadernadoras, entre las que se destacan las grandes empresas pertenecientes a grupos internacionales como lo son: A Impresores, Donnelly, también se incluyen en este grupo a los conglomerados periodísticos como: El Mercurio, Morgan Impresores y Copesa AMF Impresores, ByB Impresores, Imprenta Caballero, Imprenta Italiana, Impresos Lahosa, Larrea impresores, Salviat impresores, entre otros. Debemos señalar que el 65% se concentra en la Región Metropolitana y el nivel de ventas a nivel nacional alcanza a los US$ 680 millones equivalentes al 0.8% del PIB nacional con un porcentaje de ventas de 85% del total nacional.

**CUADRO N° 8**




El precio promedio de las principales materias Primas muestra un aumento el primer trimestre del año 2015, en relación a las Planchas Ofsset se observó un aumento del 13.7% con respecto a igual periodo de 2014, de igual forma las importaciones de planchas crecieron un 80,11% en igual periodo El papel couché

sufrió un alza del 7,4% con respecto al año 2013, en cambio las importaciones decrecieron un 1,1% con respecto al 2014.

#### 2.3.2.5. Ecológico

Es uno de los principales o más importantes desafíos, porque engloba el análisis desde el punto político, sociales, económicos y tecnológicos del macro entorno donde se desarrolla la empresa, ya que todos están relacionados en como el país da la mira hacia el medio ambiente. Desde el punto vista político las leyes que legislan la protección ambiental. Desde el punto de vista social se analizan que importancia le dan las personas al medio ambiente. En lo económico se analiza que impacto tiene para la empresa en lo económico. En lo tecnológico en que invierte la empresa en la disminución del daño del medio ambiente

De acuerdo a las normas medioambientales que existen en Chile es que Fyrma Grafica se ha preocupado y ocupado de incorporarlas dentro de su empresa es por eso que ha adquirido una serie de certificaciones tales como

- APL: Acuerdo de Producción Limpia, consta del manejo de todos los residuos que se producen dentro de la empresa tanto en producción como en la parte administrativa y casino.

- En el caso de producción las persona no trabajan con elementos tóxicos es así que los prensistas que operan las maquinas trabajan con tintas sin alcohol, en el caso de los papeles que van quedando como sobrantes son retirados por empresas certificadas que reclinan este insumo.

- Los líquidos que salen de las maquina tanto del taller de preprensa como los de del taller de prensa son depositados en piscinas subterráneas y se utilizan para el mantenimiento de los jardines (regadío)

- Los residuos orgánicos que salen desde el casino son depositados en estanques separados por lo que no se va nada al servicio de alcantarillado, estos también lo pasa a retirar empresas certificadas.

- Fyrma gráfica cuenta con certificación PEFC, que tiene directa relación con el papel que utiliza ya que proviene de los bosques sustentables, es decir esta es una cadena que no se puede cortar, la imprenta tiene la obligación de comprar los insumos de papel a empresas distribuidoras certificadas y así mismo ellas compara el papel a molinos que cuenten con esta misma certificación

- Fyrma Grafica está en proceso de certificación de ISSO 9001 y 14001

CUADRO N°9

| Políticos Legales | Económico | Socio Cultural | Tecnología | Ecología |
|---|---|---|---|---|
| Normas establecidas por la Superintendencia | Variación del tipo de cambio | Bajos volúmenes de impresión | Internet, Impresión digital | Normas medio ambientales |

Fuente: elaboración propia

### 2.3.2.6. Conclusión de Análisis Pestel

Actualmente el país vive una situación económica favorable para la implementación de un negocio o su expansión. Chile posee un alto crecimiento país, versus otros países de la región, además de un alto acceso a la información, con el incremento del uso de la tecnología, internet y equipos móviles que facilitan acceso a nuevos mundos y ámbitos empresariales por parte de la población. Esto aumenta las posibilidades de la empresa de llegar a nuevos mercados, expandir rápidamente su venta y agregar recursos y tecnologías que no eran fáciles de conseguir, que antes no era de fácil acceso o mantenían un costo elevado de inversión.

Hoy en día, las empresas deben dirigir sus análisis y miradas hacia el ámbito ecológico, no solo por necesidad global, sino también, por su inferencia en las políticas gubernamentales y los intereses dentro de la población objetivo. Una empresa que se preocupa de su medio ambiente, tiene mayor aceptación por parte de la población, lo que podría llevar a esta empresa a tener mayores utilidades a mediano y largo plazo.

Es necesario que la empresa esté atento, a lo que está ocurriendo, y de cuáles son las tendencias en los aspectos Pestel, para identificar oportunidades de negocios de ampliar posibilidades, así como de áreas en las que éstos podrían decrecer, para darle pertinencia a las empresas, hacer viable su crecimiento y

mantenimiento rentable, surgido de la demanda que tengan por satisfacer las necesidades de los principales clientes y clientes potenciales.

## 2.4. **Análisis del Microentorno**

A continuación explicaremos cómo se comportan las cinco fuerzas de Porter dentro de la empresa en sus distintos ámbitos.

**Atractivo de la Industria Análisis de Michael Porter**

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis del sector industrial el que se participa. Este modelo considera la existencia de cinco fuerzas dentro de la industria:

**CUADRO N° 10**

Fuente: matriz de las cinco fuerzas de Michael Porter

A continuación se detallará cómo influye el análisis de las cinco fuerzas de Porter en la industria grafica

### 2.4.1. **Amenazas de nuevos competidores (alta)**

Las barreras de entrada son altas y están dadas principalmente por la gran inversión se produce tanto al adquirir las maquinarias como la experiencia y los efectos de aprendizaje tanto profesional especializado como tecnológico. Todo esto va de la mano con: las economías de escala, requerimiento de capital, acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales .Por lo mismo es que las barreras de salida son altas debido a la especialización y costo de los activos.

El costo de instalar una imprenta con el tamaño de Fyrma Gráfica es muy alto y requiere una inversión a largo plazo, ya que los costos de las maquinarias necesarias para este tipo de empresa deben ser necesariamente financiadas por los bancos, muchas veces se requiere la participación de más de una institución financiera

### 2.4.2. **Negociación de los proveedores. (alta)**

El Poder de negociación de los Proveedores es alto, aun cuando existen pocos actores, existe gran competencia entre ellos, por la comoditización del papel y el costo del cambio. En Chile las empresas proveedoras están diversificadas por productos; por ejemplo, en el caso de las papeleras cada una de ellas se centra en productos específicos, es decir todas traen productos distintos y específicos, es por este motivo que cada distribuidora tiene la licencia de cada producto y no se repiten entre ellas.

Como empresas proveedoras de insumos están divididas en:

- Antalis GMS, con los papeles Couché, papeles gofrados, papeles adhesivos

Con una participación de 20 % en papeles hilados y gofrados

- Papeles industriales, con papeles Bond, Papeles Hilados, papeles kraf

Con una participación de 60 % de papeles couché

- Omega, comercializa solo papeles especiales que no son teñidos

Con una participación de 10 % de papeles especiales

- Suministros gráficos, papeles bond de tamaños especiales

Con una participación de 10 % de papeles especiales

- En los insumos gráficos que son planchas y tintas maquinas para imprimir se encuentra Hagraf

Con participación del 100% de la compra de los insumos, ya que son distribuidores exclusivos de este tipo de insumos

Esto lleva a poca diferenciación de insumos entre ellos, poca presencia de insumos sustitutos, concentración de proveedores, importancia en el volumen para el proveedor, costo relativo al total de las compras, impacto del consumo en los costos o en diferenciación, amenaza de integración hacia adelante, integración de las empresas hacia atrás.

Al estar los proveedores divididos por productos, por lo general no en muy fácil la negociación con cada uno de ellos, excepto que se pueda negociar un volumen interesante para ellos.

### 2.4.3. **Poder de negociación con los clientes (alto)**

Al analizar el poder de los consumidores se aprecia que es alto, el producto cada vez disminuye la cantidad del pedido, debido a los avances tecnológicos y la disminución de material impreso requerido por los clientes, los volúmenes también han disminuido debido a la impresión digital y han entrado a participar empresas más pequeñas que se dedican a realizar cantidades mínimas, por otra parte el cliente no está dispuesto a invertir mucho dinero en este tipo de productos, lo que hace que se vea afectada la relación precio y desempeño de parte de los sustitutos, propensión al comprador a sustituir, compras de bajo s volúmenes

### 2.4.4. **Rivalidad entre empresas competidoras. (alta)**

Al analizar la Competencia, se aprecia un alto grado de rivalidad, ya que dentro de la Industria Gráfica existen una gran cantidad de imprentas de tamaño de Fyrma Gráfica, las cuales poseen la misma tecnología, los mismos procesos de impresión y además cuentan con alta calidad de productos terminados al igual que Fyrma Gráfica

Los competidores directos de Fyrma Gráfica, se clasifican en empresas de tamaño mediano con más de 90 trabajadores, con máquinas de la misma calidad, del mismo tamaño de impresión, y con la misma cantidad de cuerpos impresores, poseen además la misma cantidad de talleres de producción que son: preprensa, prensa y encuadernación, el nivel de tecnología es muy similar entre ellas; dentro de los competidores directos encontramos:

**CUADRO N° 11**

| **Competidores actuales y directos** | **Participación de Mercado** |
|---|---|
| Ograma | **25%** |
| Morgan | **21%** |
| Printer | **10%** |
| A Impresores | **5%** |
| Donnely | **5%** |
| AMF | **5%** |
| ByB Impresores | **4%** |
| Impresos Lahosa | **22%** |
| Salviat | **2%** |
| Imprenta Italiana | **1%** |

Fuente: elaboración propia

### 2.4.5. **Amenazas de productos sustitutos. (alta)**

En cuanto a los productos sustitutos se observa una creciente demanda de impresión digital, limitada a bajos volúmenes, y a esto se suma el uso de Internet, como una herramienta de comunicación, disminuyendo la demanda por impresos.

Nos encontramos con empresas que se dedican a impresiones digitales en pequeñas cantidades, estas se pueden hacer desde una hasta 100 unidades dependiendo de las características del producto, cabe mencionar que en este tipo de impresión la calidad es muy distinta a la impresa en sistema ofsset, (que es el que utilizan las imprentas).

**RESUMEN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

**CUADRO N° 12**

| **5 FUERZAS DE PORTER** | **ATRACTIVO** |
|---|---|
| | |
| **Amenazas de nuevos competidores** | Alta |
| *** barreras de entrada** | Alta |
| *** barreras de salida** | Alta |
| **Poder de negociación de los proveedores** | Alta |
| **Poder de negociación de los clientes** | Alta |
| **Rivalidad entre empresas competidores** | Alta |
| **Amenazas de sustitutos** | Alta |

**CAPITULO 3. ANALISIS INTERNO**

# 3. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Para conocer cómo funcionan los procedimientos dentro de la empresa en que analizaremos la Cadena de valor de Fyrma Gráfica.

## 3.1. Cadena de valor

La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esas ventajas se logran, cuando la empresa desarrolla o integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que su competencia. La cadena de valor, está formada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas a portan.

Nuestros clientes necesitan

- Tener acceso las 24 hrs del día con sus productos de forma on line.
- Conseguir una gama más amplia de productos.
- Producir folletos de impresión digital en bajo volúmenes
- Contar con productos de mejor calidad y nuevos diseños
- Proceso de trabajo solicitado
- Gran soporte grafico de ayuda por parte de clientes
- Contar con un servicio de acuerdo a sus necesidades
- Poder obtener asesoría técnica de parte de los ejecutivos de la empresa

La propuesta de valor:

Será ver sus trabajos de impresión digital donde y cuando sea las 24 hrs del día y preservando los archivos con total seguridad.

## 3.2. Actividades primarias.

### Logística Interna

Podemos visualizar claramente que las actividades de Logística interna en Fyrma Gráfica comprenden las áreas de Bodega y Recepción de materiales e insumos, sección de vehículos motorizados, y sección de Servicios Generales y aseo, además podemos clasificarlas como actividades indirectas ya que permiten y ayudan a realizar las actividades primarias de forma continua.

### Operaciones

Denominadas como el motor de la empresa se encuentran las actividades de Operaciones, en donde el área de Producción compuesta por las secciones de Pre-Impresión electrónica, la sección de Impresión Ofsset , la sección de Encuadernación y la sección de Mantención mecánica, cumplen las actividades directas relacionadas con nuestros productos impresos.

### Marketing y Ventas.

Las actividades primarias de Ventas constituyen el contacto inicial con nuestros clientes, y están relacionadas en todo momento con las especificaciones y monitoreo del producto, lo conforman las áreas de Ventas, Marketing y Cotizaciones, responsables de la inducción de la venta y fácil adquisición de nuestros productos por nuestros clientes.

**Servicios Post-Ventas.**

Existe una unidad especializada de Servicio al cliente, la cual está en contacto permanente con nuestra cartera de clientes, a quienes se asesora en materias relacionadas con el producto entregado y consulta acerca del grado de satisfacción del producto, además el contacto directo y permanente de nuestros ejecutivos de ventas genera un servicio personalizado.

## 3.3. Actividades de soporte.

**Abastecimiento.**

Las actividades de Abastecimiento la componen las Secciones de Adquisiciones, unidad de Repuestos de Maquinas, Adquisición de Materias Primas y servicios generales, de manera indirecta estas dan soporte a las actividades primarias.

**Desarrollo tecnológico.**

Las actividades Tecnológicas están asociadas de forma directa con las actividades Primarias ya que permiten lograr el más alto estándar en materia de desarrollo tecnológico, el área de producción cuenta con tecnología de última generación, principalmente en las secciones de Pre-impresión electrónica, donde los equipos Macintosh G5 cumplen un rol primordial dentro de la cadena de producción.

**Administración de recursos humanos**.

El departamento de Personal está encargado de velar por el correcto funcionamiento y aplicación de los estatutos legales en materia de: contratación de personal, Remuneraciones, Asistencia social, Cotizaciones Previsionales, Convenios asistenciales, Seguros laborales, así como también es responsable de la administraciones de los beneficios laborales que otorga la empresa hacia sus trabajadores, como por ejemplo actividades recreativas de aniversario, regalo de cumpleaños del personal, compra de útiles escolares, prestamos internos.

**Infraestructura de la empresa.**

Esta actividades la conforman claramente las Áreas de Gerencia General, Sub-gerencia, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Operaciones y Unidad de Proyectos, encargadas de dar soporte y dirección a todas las actividades de la cadena de valor.

**CUADRO N° 13**

## 3.4. Conclusión de la Cadena de Valor

De lo expuesto anteriormente podemos decir que la cadena de valor de Fyrma Gráfica está constituida por todos los distintos departamentos que en ella existen. Podemos identificar como actividad primaria a los ejecutivos comerciales los cuales son los responsables de captar clientes y hacer que estos realicen su primera compra para que luego se transformen el clientes, para esto Fyrma Gráfica cuenta con personal capacitado y especializado ya que dentro de la industria gráfica la venta es muy técnica y necesita siempre asesorar al cliente, para que el producto que este quiere sea de alta calidad.

Para lograr esto es que cuenta con un departamento de abastecimiento o compras que se dedica a comprar los insumos necesarios para cada producto, esto se realiza a través de una orden de trabajo por cada producto, de manera que se puedan identificar los trabajos por cada cliente.

Para la realización de los productos cuenta con una infraestructura adecuada, así mismo las maquinas impresoras, de procedencia alemana, son máquinas de alta

calidad y precisión, al igual que las máquinas de terminación, existe una bodega en donde se guardan y protegen los insumos como papel, tintas, anillos, entre otros, cuentan con camiones de despacho propio por lo que les permite un manejo adecuado de la logística para la entrega de los productos.

Así mismo cuentan con departamento de recursos humanos, contabilidad y finanzas que le s permite llevar a cabo las funciones de selección de personal idóneo y llevar los asuntos contable del personal de buena manera.

# CAPITULO 4. FODA

## 4.1. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.

Respecto a las amenazas y oportunidades debemos mencionar que las oportunidades y amenazas están dadas por los sistemas externos a la empresa, dentro de la industria en la que se encuentra.

### 4.1.1. Amenazas

- Desarrollo de procesos de integración de otras empresas, lo que se traduce en mayor competencia y desventaja.
- Disminución de cantidades de impresos solicitados por los clientes.
- Uso creciente de Internet u otros medios de comunicación digital que acotan el uso del papel impreso.
- Sobrecapacidad instalada.
- Creciente demanda de impresión variable y digital.
- Gran rivalidad entre competidores

### 4.1.2. Oportunidades

- Ampliar la gama de servicios a nuestros clientes.
- Introducirse en nichos específicos de mercado que busquen productos con valor agregado.
- Crear nuevas líneas de negocios que busquen satisfacer las nuevas necesidades de los clientes.
- Aumentar las ventas de clientes hacia una impresión digital que Fyrma Gráfica no tiene.
- Desarrollo de productos responsablemente ecológicos.
- Entrar en la creciente demanda de impresión digital de nuevos clientes.
- Gran capacidad de negociación con proveedores.
- Inversiones altas de maquinarias y capacitación de nuevos competidores.

## 4.2. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Respecto a las fortalezas y debilidades estas se encuentran dentro de la empresa y de acuerdo a nuestro estudio podemos identificar las siguientes:

### 4.2.1. Fortalezas.

- Flexibilidad y disposición a los cambios.
- Atención de clientes personalizada y especializada.
- Personal capacitado y altamente comprometido.
- Moderna infraestructura y localización privilegiada.
- Tecnología de última generación.
- Situación financiera estable.

### 4.2.2. Debilidades.

- No existe una política comercial definida.
- Poca capacitación de los ejecutivos de venta.
- Necesidad de servicios externos para ciertos trabajos.
- Dependencia de ciertas agencias de publicidad como clientes.
- Inexistencia de alianzas estratégicas con clientes y proveedores.
- escasez de control en la ejecución de tareas.

CUADRO N° 14

| ANÁLISIS INTERNO | |
|---|---|
| **FORTALEZAS** | **DEBILIDADES** |
| - Flexibilidad y disposición a los cambios.<br><br>- Atención de clientes personalizada<br>Personal capacitado y altamente Comprometido<br>-Moderna infraestructura y localización privilegiada.<br><br>-Tecnología de última generación.<br>-Situación financiera estable.<br>-Marca consolidada | -Necesidad de servicios externos para ciertos trabajos.<br>-Dependencia de ciertas agencias de publicidad como clientes.<br>-Falta de alianzas estratégicas con clientes y proveedores.<br>- Inexistencia de alianzas estratégicas con clientes y proveedores.<br>-Escasez de control en la ejecución de tareas.<br>-No existe una política comercial definida. |
| **ANÁLISIS EXTERNO** | |
| **OPORTUNIDADES** | **AMENAZAS** |
| -Ampliar la gama de servicios a nuestros clientes.<br><br>-Introducirse en nichos específicos de mercado que busquen productos con valor agregado<br>-Unidad estratégica de negocios.<br><br>-Aumentar cartera de clientes.<br><br>-Desarrollo de productos responsablemente ecológicos.<br><br>Crear nuevas líneas de negocios que busquen satisfacer las nuevas necesidades de los clientes<br>.Entrar en la creciente demanda de impresión variable y digital. | -Desarrollo de procesos de integración<br>de otras empresas, lo que se traducen<br>mayor competencia<br>-Bajos precios de los productos ofertados<br>por la industria.<br><br>-Creciente demanda de impresión variable<br>y digital.<br><br>-Disminución de cantidades<br>impresas solicitadas por los clientes.<br>-Uso creciente de Internet u otros medios<br>de comunicación digital que acotan el uso del papel impreso.<br><br>-Sobrecapacidad instalada.<br>-Creciente demanda de impresión variable<br>Y digital. |

**CAPITULO 5. PLAN DE MARKETING**

## 5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing tendrá como objetivo aumentar las ventas y fidelizar a los clientes de Fyrma Gráfica, así mismo aumentar la rentabilidad en un 40%, mediante la optimización de los procesos productivos, reducción de costos, creación de nuevas líneas de productos.

Todo lo anterior sin dejar de lado la misión y visión de la empresa.

Gracias al FODA podemos identificar grandes oportunidades, para mejorar y trabajar de forma más eficiente el marketing y las ventas

El plan se enmarca dentro de un contexto estratégico, con una nueva implementación de lineamientos de acuerdo a las políticas de la empresa

### 5.1. Objetivo General

- Desarrollar un modelo para aumentar las ventas en actuales y nuevos clientes de Fyrma Gráfica

### 5.2. Objetivos Específicos

- Generar nuevas líneas de negocio
- Implementar estrategias a corto y largo plazo
- Aumentar la rentabilidad sobre el negocio
- Mejorar el desempeño de las unidades estratégicas

### 5.3. Medición de Objetivos

La medición de nuestros esfuerzos en marketing, es uno de los aspectos más importantes para las futuras negociaciones que realicen los ejecutivos de ventas

ya que influirán directamente en nuestro plan, por lo cual es importante realizar un seguimiento constante así como también una evaluación o monitoreo

La medición de objetivos se refiere a cómo vamos a medir que lo que se propone se cumpla y se lleve a cabo, es por este motivo que deben existir personas que se responsabilicen de que las tareas se cumplan y que ayuden y apoyen a los ejecutivos de ventas a que estas se cumplan

Primero hay que clasificar a los clientes de acuerdo a su comportamiento de compra, en monto y periodicidad para así poder identificar a cada uno de ellos y poder entregar una estrategia de acuerdo a lo que requieran distinta uno de otro

Los ejecutivos encargados de ofrecer esta nueva línea de negocios son personas que se van a dedicar exclusivamente a realizar negocios relacionados con la impresión digital y serán capacitados técnicamente para que realicen esta labor

Las metas se establecerán mensualmente y se deben medir regularmente dentro de cada mes, de acuerdo a la meta que se establezca y el comportamiento de los ejecutivos es que se podrán poner distintos tipos de incentivo, así como también se medirá el comportamiento de los ejecutivos respecto de la cantidad de clientes nuevos que puedan incorporar a la empresa

**Metas de Ventas y Marketing.**

- Aumentar un 40% las visitas a probables clientes nuevos.

**Establecer los objetivos, metas y responsables de llevar a cabo el modelo de Aumentar las ventas y fidelización de clientes**

Objetivos del Modelo de crecimiento.

Empezaremos por decir que para el autor Phillip Kotler, existe tres tipos de estrategias de crecimiento y mediante el análisis de costos y diferenciación se puede elegir la más adecuada para el servicio o marca.

Así tenemos las estrategias de **crecimiento intensivo** aquellas que buscamos crecer dentro de los negocios actuales de la empresa.

Podemos discriminar en **Penetración en el mercado**: busca un aumento en la participación en el mercado, con los productos actuales para los mercados actuales**.**

**Estrategia de desarrollo del mercado**: Incrementar la participación en el mercado con productos actuales en mercados nuevos.

**Estrategia de desarrollo del producto**: Incrementar la participación en el mercado con productos nuevos (innovación, nuevo para la empresa, nueva marca, reformulación...) en mercados actuales.

Para nuestro proyecto utilizaremos la estrategia de **DIFERENCIACIÓN**, la cual nos permitirá realizar diversas actividades para poder llegar a nuestros clientes potenciales además de fidelizar a los actuales, de manera que estos últimos no se sientan desatendidos por los ejecutivos comerciales.
En primer lugar, analizaremos la cartera de clientes de cada ejecutivo comercial de manera de poder clasificar a sus clientes en:

- Clientes claves: son los que compran recurrentemente y llevan más de 5 años trabajando con Fyrma Grafica

- Clientes potenciales: son los que compran parte de sus productos a Fyrma Gráfica y también a empresas de la competencia

- Clientes de mantención: son los que normalmente compran de acuerdo a la estacionalidad o a específicamente en una fecha determinada del año.

Crearemos una nueva línea de negocios que es la impresión Digital para clientes que requieren pocas cantidades de ejemplares, estos pueden ser nuevos cliente o actuales; de manera de poder entregar una solución a sus requerimientos sin que el salga a buscarla al mercado

Se propone estandarizar algunos productos como pueden ser las libretas una primera opción es fabricarlas de manera masiva, de tal forma de que el interior pueda ser estandarizado y al momento de imprimir las tapas, estas se puedan imprimir en formato digital u ofsset dependiendo de la cantidad que requiera el cliente

De esta forma los costos se verían disminuidos ya que podrían tener un mejor manejo de negociaciones con los proveedores, ya que se podría negociar el valor por el volumen que se requiere.

Además de venderles a nuestros clientes actuales, la solución de imprimir en bajos volúmenes, se buscaran a más clientes que requieran de este servicio

## 5.4. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Debemos recordar que no existe una sola forma de segmentar un mercado, se deben probar diferentes variables de segmentación, solas y mezcladas, hasta encontrar la mejor forma de ver la estructura del mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa.

La segmentación está dada por los distintos tipos de clientes que posee la industria:

* Agencias de publicidad y Diseño: son empresas que se dedican a realizar las campañas de publicad y diseño a pequeñas y grandes empresas, las agencias se dedican a realizar los lanzamientos de productos, campañas internas, entre otros, los clientes de agencias hacen contratos anuales con estas en donde pactan un pago mensual, estas agencia de publicidad y diseño son capaces de manejar más de una cuenta de clientes se encargar de todo el trabajo desde el diseño hasta la impresión del material, esto es lo que hace que sea un segmento atractivo para las imprentas ya que son ellos los que envían trabajos a las imprenta, una agencia de publicidad de tamaño mediano puede llegar a tener más de 20 clientes

* Bancos e Instituciones Financieras: son empresas n donde existen departamentos de marketing, departamentos de compra, además de kam y Brand manager, cada una de estas personas o departamentos compran productos por separados dependiendo de sus propios clientes internos, en este tipo de empresa existe una amplia gama de requerimientos y por lo tanto se pueden comercializar distintos productos

***** Instituciones Educacionales ( Colegios, Universidades, Institutos profesionales): este tipo de clientes realizar trabajos en épocas de estacionalidad ya que sus compras las realizar con mayor volumen entre Octubre y Enero, los trabajos que ellos realizar en las imprentas son agendas , folletos referentes a las carreras que imparte cada una de estas instituciones, así como cuadernos, todo este material es el que ocupan para entregar a los futuros alumnos, tanto en la semana del postulante como cuando se matriculan en alguna entidad

*Empresas de Energía y Minería: este tipo de empresa realizan sus compras a través de los departamento de compras, normalmente realizan comparas de cuadrinos, calendarios revistas corporativas, que las entregan de manera interna

*Tiendas comerciales: estas empresas realizan campañas de publicidad de acuerdo a las épocas del año, por lo que realizar volúmenes considerables de folletos publicitarios

*Diseñadores Particulares: son personas independientes que trabaja solas, tienen como clientes pocas empresas a las cuales les imprimen algunos trabajos específicos de acuerdo a al requerimiento que soliciten

**En la segmentación de mercado existen varios tipos, que son los siguientes:**

- **Estrategia Diferenciada**: aquí se debería desarrollar un marketing-mix distinto para cada uno de los segmentos objetivos detectados y ofrecer un producto adaptado a las necesidades de cada uno de estos segmentos.

- **Estrategia Indiferenciada**: este tipo de segmentación considera satisfacer necesidades distintas de cada uno de los segmentos con una única oferta comercial. Para conseguirlo, se basa en las características comunes de los segmentos.

- **Estrategia Concentrada**: esta es la estrategia del especialista, el cual concentra sus esfuerzos en dirigirse a uno o pocos segmentos en los que se posea una ventaja comparativa.

- **Estrategia Concentrada**: esta es la estrategia del especialista, el cual concentra sus esfuerzos en dirigirse a uno o pocos segmentos en los que se posea una ventaja comparativa.

Cuando hablamos de segmentación de mercado, tenemos que tener presente las características y requisitos que se necesitan para que una segmentación de mercado eficiente; estas son:

- Accesibilidad
- Sustancialidad
- Accionamiento
- Mensurabilidad.

De acuerdo a esto podemos decir que la segmentación de mercados es muy importante en el marketing, ya que permite identificar las necesidades y el comportamiento de los diferentes segmentos del mercado y de sus consumidores para así satisfacer, en mejor forma, sus necesidades, de acuerdo a sus preferencias y logrando ventajas competitivas en los segmentos objetivos

Para el proyecto se utilizaron los siguientes enfoques de segmentación:

**Geográfico**

País: Chile, sin límites de regiones

**Clientes Objetivos**

- Agencias de Publicidad y Diseño
- Bancos e Instituciones Financieras
- Instituciones Educacionales (colegios, institutos , Universidades
- Empresas de Energía y Mineras
- Tiendas Comerciales

- Diseñadores Particulares

## 5.5. DETERMINACIÓN DEL MERCADO META

Luego de encontrar el segmento al que queremos llegar, se debe adoptar una estrategia para cada uno de ellos, ya que el comportamiento de los mismos es distinto de acuerdo a sus necesidades y requerimientos

Para esto es que se utilizar la estrategia de diferencian es decir para cada uno de ellos e ofrecerán productos distintos y además serán tratados de forma diferentes uno de otros.

## 5.6. POSICIONAMIENTO

El posicionamiento, es una estrategia comercial que pretende conseguir que un producto ocupe un lugar distintivo, relativo a la competencia, en la mente del consumidor. Se entiende el concepto de producto de forma amplia: puede tratarse de un elemento físico, intangible, empresa, lugar, partido político, creencia religiosa, persona, etc.

De esta manera, lo que ocurre en el mercado en relación con el producto es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta. De allí que el posicionamiento hoy se encuentre estrechamente vinculado al concepto rector de propuesta de valor, que considera el diseño integral de la oferta, a fin de hacer la demanda sostenible en horizontes de tiempo más amplios.

El reposicionamiento consiste en cambiar la posición que el producto o servicio tiene en la mente del cliente, o bien en ocasiones recordar uno que ya había olvidado.

**Estrategias de posicionamiento**

La capacidad de identificar una oportunidad de posicionamiento es un buen ejercicio para conocer las habilidades de un experto en marketing. Las estrategias exitosas de posicionamiento se traducen en la adquisición por parte de un "producto" de una ventaja competitiva. Las bases más comunes para construir una estrategia de posicionamiento de producto son:

- posicionamiento sobre soluciones, beneficios o necesidades específicas
- posicionamiento sobre el uso determinado de categorías
- posicionamiento sobre ocasiones de uso
- posicionamiento a través de disociación por tipo de producto.

Todo esto con un enfoque totalmente competitivo. La clave está en ocupar una estrategia que vaya en contra de nuestra competencia, para esto existen tres tipos de concepto de posicionamiento:

Posiciones funcionales

- Resolver problemas
- Proporcionar beneficios a los consumidores

Posiciones simbólicas

- Incremento de la propia imagen
- Identificación del ego
- Pertenencia y significado social
- Filiación efectiva

Posiciones experimentales

- Proporcionar estimulación sensorial
- Proporcionar estimulación cognitiva

El objetivo final es lograr una emoción positiva, relacionada con el "producto", que provoque un comportamiento favorable a aceptar lo que se propone.

Generalmente, el proceso de posicionamiento de producto se compone de los siguientes pasos:

- Identificar productos competidores
- Identificar los atributos (también llamados dimensiones) que definen el espacio del producto
- Recoger información de una muestra de consumidores sobre sus percepciones de los atributos relevantes de cada producto y cada competidor
- Determinar la cuota de cada producto que ocupa la mente de los consumidores
- Determinar las combinaciones favoritas de atributos de quienes constituyen los mercados objetivos
- Seleccionar la posición óptima para competir

### 5.6.1. Declaración de posicionamiento

**Brnd Positioning Tatement (bps)**

**Declaración de Posicionamiento para usuarios**

**Para**: departamentos de compra de empresas consumidoras de impresos publicitarios como instituciones financieras, bancarias y educacionales, así como también agencias de publicidad y diseño, diseñadores independientes

**Es**: una empresa orientada al cliente que cuenta con personal altamente capacitado y especializado

**Qué**: brinda desarrollo de productos y soluciones de acuerdo a los productos específicos y únicos que requiere el cliente creando un producto a la medida de este

**Por qué**: es una empresa que está abierta a los cambios que se producen dentro del mercado y de la industria entregando así un mejor servicio al cliente

**Entonces**: los clientes podrán crear una relación a largo plazo con la empresa, obteniendo con ello un socio estratégico

**Estimación de demanda**

Según el análisis de mercado el 95% de los clientes de Fyrma Gráfica utilizaría Impresión digital que equivale al 40% de clientes lo que aumentaría las ganancias en un mercado que no competimos, destacando que si bien seria en menor cantidad de impresión dejaría más rentabilidad a la empresa.

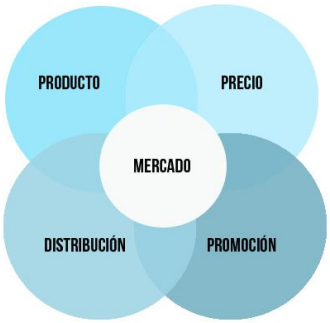
El mercado digital actualmente está generando 5% ingresos de los cuales Fyrma Grafica espera tener un 40% ya que tiene actualmente una pequeña participación de mercado.

Los clientes prefieren trabajar con Fyrma Gráfica ya que cuenta con tecnología de primer nivel, personal capacitado acuerdo a las distintas áreas del proceso, además Fyrma Gráfica cuenta con una política de puertas abiertas al cliente, es decir, estos pueden ir a la planta productiva a dar VºBº en las distintas etapas del proceso productivo, debido a esto confían en que la producción de sus productos se realizarán con estándares de calidad, con entregas de acuerdo a lo solicitado por los clientes en tiempo y en el lugar acordado, además los productos son entregados de acuerdo a la rotulación que los clientes solicitan

## 5.7. MARKETING MIX

**Definición de Marketing Mix:**

Analizaremos la influencia generada a raíz de la aplicación de las 4 P´s manejadas por Philip Kotler, en la década de los 70's a la actualidad.




Desde los años 70, la mezcla de marketing, dentro de ella las 4 P´s han sido utilizadas tanto por la gente como por las empresas porque son tomadas como una base para impactar en el mercado.

Las 4 P's son utilizadas dentro del marketing como una herramienta para obtener un buen resultado con el lanzamiento de algún producto o servicio que se pretende dar al cliente.

Cuando las 4 P´s se ocupan correctamente, con la mezcla de marketing adecuado, se logra que al cliente se le cree una nueva necesidad haciendo que éste se sienta más atraído hacia el producto/servicio ofrecido por la empresa, y así con esto hacer que consuma el producto o servicio.

### 5.7.1. Justificación

Las 4 P´s han venido siendo utilizadas desde hace varias décadas, ya que con ellas se puede lograr de manera más fácil y rápida el objetivo al que quiere llegar la empresa, en este caso tratándose de mercadotecnia es la venta de un producto o servicio.

Así mismo con el uso de las 4 p´s se puede ir conociendo el comportamiento del consumidor, ya que antes de decidir vender un producto/servicio tenemos que conocer las necesidades del cliente y gracias a él poder definir el mercado al cual nos vamos a enfocar.

**Mezcla de Marketing**

La Mezcla de Marketing es definida como un grupo de herramientas, las cuales son combinadas para producir la respuesta a la cual se quiere llegar con respecto al mercado meta.

La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto, aunque hay muchísimas posibilidades estas pueden reunirse en 4 variables que se conocen como “las 4 P’s”: **Producto, Precio, Plaza, y Promoción.**

### 5.7.2. Producto

El producto es cualquier cosa que puede ser ofertada al mercado para satisfacer sus necesidades, incluyendo objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Un producto es más que un simple conjunto de características tangibles. Los consumidores tienden a ver los productos como conjuntos de beneficios que satisfacen sus necesidades. Al desarrollar un producto la compañía lo primero

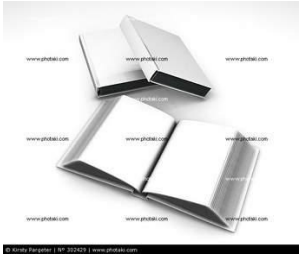
debe de identificar son las necesidades de los consumidores, haciendo que el producto los satisfaga, luego desarrollar el producto real y encontrar formas de aumentarlo a fin de crear un conjunto mayor de beneficios, así crear mayor satisfacción a los consumidores.

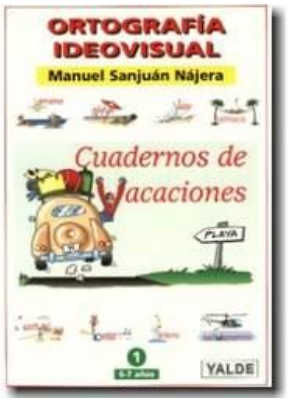
Todo producto cuenta con un ciclo de vida, definido como el curso de ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de cinco etapas definidas: Desarrollo del Producto, Introducción, Crecimiento, Madurez y Decadencia. Por otra parte no se debe dejar de lado aspectos que están directamente relacionados con el producto, como es la garantía.

Fyrma Gráfica comercializa productos como:

- Libros de Arte
- Libros Corporativos
- Memorias Institucionales
- Reportes de Sustentabilidad,
- Brochures,
- Cuadernos y libretas Corporativos,
- Revistas, Catálogos y folletería publicitaria

Este tipo de productos que se fabrican completamente dentro de la planta productiva, a excepción de terminaciones especiales como son las folias en las tapas estas se envían a proveedores especializados, ya por ser una terminación distintas y no recurrente no está dentro de la planta.






### 5.7.3. Precio

Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

El precio es considerado un elemento flexible, ya que a diferencia de los productos, este se puede modificar rápidamente.
Respecto del precio se debe tener presente a las empresas similares que están en el mercado. De esta manera, se podrá dar con aquel precio que sea competitivo y que se convierta en un importante atractivo que sea valorado por el consumidor

De acuerdo a este punto, Fyrma Gráfica trabaja con valores distintos para tipo de trabajo ya que todos tienen características distintas.

Dentro de la industria grafica no existen precios de lista ya que cada producto es distinto de otro y se cotizar individualmente, es decir, los clientes envían la información de los productos que quieren cotizar, con sus respectivas características y especificaciones, estas se cotizan bajo un sistema estandarizado que posee la empresa y luego los estudia el departamento de cotizaciones para ver la distribución de los costos dependiendo del tipo de trabajo
Los precios se establecen de acuerdo al producto y su complejidad.
Luego se envían al cliente, y es ahí, cuando comienza el proceso de negociación directa con el cliente ya que normalmente hay que “Pelear” con la competencia para adjudicar un negocio, ahora bien, es en este caso que el cliente busca pagar el menor precio posible dejando de lado nuestra competencia, muchas veces el cliente está dispuesto a pagar una poco más que el valor que tiene la competencia debido a que lleva muchos años trabajando con la empresa y esta consiente que le pueden ofrecer una asesoría distinta y además le ofrecen servicios adicionales que las otras empresas no los tienen o no los dan, estos pueden ser : revisión e textos, embalaje de otras acuerdo a su necesidad, despacho en los punto que lo requiere ( dentro de la región metropolitana sin costo adicional), entre otros.

Cabe mencionar que Fyrma Gráfica al igual que las empresas de la industria no tienen una lista de precios establecida ya que cada producto se cotiza de acuerdo a sus características y especificaciones, ya que no son productos estandarizados.

El valor de cada producto se calcula de acuerdo a la materialidad, a su complejidad y esta fundamentalmente calculado bajo los siguientes estándares:

- Costos fijos y variables ( papel, tintas, barnices, planchas, mantillas, entre otros
- Costos de servicios externos
- Valor de hora hombre por turno
- Capacidad de tiraje de la maquina
- Estacionalidad( baja o alta demanda)
- Margen o utilidad

### 5.7.4. Plaza

La plaza, comprende las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta. La mayoría de los productores trabajan con intermediarios para llevar sus productos al mercado. Estos a su vez, utilizan los canales de distribución.

La distribución del producto también es fundamental dentro de la cadena de acciones para lograr los resultados esperados. En este sentido, hay que resaltar que se tendrán en consideración aspectos tales como el almacenaje del producto, los lugares de punto de venta y la directa relación que puede existir con los intermediarios

Los canales de distribución hacen posible el flujo de los bienes del productor, a través de los intermediarios y hasta el consumidor

Fyrma Grafica da a conocer sus productos de forma directa es decir, los ejecutivos de ventas se entrevistan directamente con los clientes, de manera de poder ofrecer los productos y servicios, esto hace que el cliente pueda expresar su necesidad directamente al vendedor y no a través de intermediarios, el ejecutivo

comercial tiene ahí, la gran posibilidad de comenzar a conocer a cliente y establecer una relación comercial con él. De acuerdo al comportamiento del vendedor y del cliente es que esta relación se va haciendo en el tiempo, los ejecutivos comerciales de Fyrma Gráfica realizan una venta de tipo técnica por lo que están capacitados para ello.

### 5.7.5. Promoción

La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo.

El marketing moderno exige más que simplemente desarrollar un buen producto, ponerle un buen precio y ofrecerlo a los clientes meta. Las empresas deben de comunicarse con los clientes actuales y potenciales, sin dejar al azar lo que desean comunicar.

Esta fase es fundamental para que el producto se dé a conocer. Que sea identificable en el mercado y además sea capaz de generar una demanda en el consumidor final.

La mezcla de comunicaciones del marketing total de una compañía, consiste en la combinación correcta de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas, que las empresas utilizan para alcanzar sus objetivos de marketing y publicidad.

Fyrma Gráfica, realiza un sistema de promoción directo, sin intermediarios, es decir, participa directamente en congresos, ferias, seminarios, es socio colaborador de ICARE, por lo que está presente en todas las actividades que esta organización realiza durante el año en donde asisten ejecutivos de marketing de todo el país, en ellos se presenta con stand en donde se muestran los productos, en esta instancia es donde se pueden captar futuros clientes ya que esta posibilidad de interactuar directamente con ellos en un primer acercamiento, ahora bien, hay que considerar que no siempre los ejecutivos hacen un

seguimiento de estos futuros clientes, dejando pasar una gran posibilidad de atraer clientes hacia la empresa.

**CAPITULO 6. CONSUMIDOR**

## 6. Comportamiento del consumidor

Entender al consumidor y a su comportamiento no es tarea sencilla. Los comunicadores pueden establecer sus necesidades y preferencias, pero actuar de manera distinta. Pueden no estar en contacto con sus más profundas motivaciones. Pueden responder a influencias que hagan cambiar su opinión en el último minuto. Sin embargo los ejecutivos de Marketing deben estudiar las preferencias, percepciones, necesidades y patrones de consumo y compra de sus consumidores meta.

Eric N.Berkowitz en su libro describe el comportamiento del consumidor como las acciones que la persona toma al comprar y usar, productos y servicios, incluyendo los procesos mentales y sociales que anteceden y proceden a estas acciones.

Detrás de la acción de compra existe un importante proceso de decisiones, el proceso de decisiones de compra, que son las etapas por las cuales pasa el comprador para decidir que producto o servicio comprar.

Este proceso consta de cinco etapas:

- Identificar el Problema
- Búsqueda de la información
- Evaluación de alternativas
- Decisión de compra
- Comportamiento posterior a la compra

## CAPITULO 7. CÓMO AUMENTAR LAS VENTAS

### 7.1. Acciones a realizar para aumentar las ventas con actuales y nuevos clientes.

**Desafío del crecimiento para las empresas**

Expandir el negocio en un mercado que se disminuye y cambia a pasos agigantados supone todo un reto, acrecentado por la dura competencia y las restricciones económicas. Si a eso le sumamos el tradicional punto débil de los impresores que son la tarea comercial y el marketing, es evidente que crecer es muy complicado.

Los dos principales factores que les han impedido expandir el negocio en 2015, los son: la competencia (57%) y la falta de ventas (39%). Aunque ya han sido muchas las empresas de impresión que han cerrado en los últimos cinco años, parece que la presión para bajar los precios continúa, y que o bien existe un exceso de capacidad, o bien la capacidad no es la adecuada para atender la demanda actual.

También sorprende en cierto modo que el empleo en las empresas de artes gráficas siga creciendo: el 34% ha aumentado, mientras que solo el 24% ha bajado. Asimismo, los dueños de imprentas señalan que uno de las principales barreras para crecer es la dificultad de encontrar a profesionales que posean los nuevos conocimientos que necesitan. Como la mayoría de impresores

**Inversión: eficacia y nuevos servicios**

Dentro de las principales razones para invertir la podemos definir o explicar ya que, las empresas de impresión comercial, editorial de todas las categorías deben

aumentar la eficacia, esa es la prioridad, en particular en los mercados más desarrollados.

En términos generales, los impresores parecen optar por la concentración o el aumento de la capacidad offset en función de las condiciones del mercado regional en cuestión, y no sean dado cuenta que la capacidad de producción digital está creciendo gracias a flujos de trabajo más automatizados. No obstante, existen diferencias notorias entre los dos segmentos principales del sector de la impresión mencionados. Es por este motivo que este proyecto plantea una nueva línea de negocios para aumentar las ventas ya sea con los clientes actuales y además sumando nuevos clientes, la nueva línea de negocios es respecto a la impresión digital para pequeñas cantidades de manera de dar un servicio integrado y global al cliente.

Si ponemos el foco en el producto de nuestro cliente, en vez de en el nuestro, automáticamente empezaremos a tener una conversación mucho más relevante con nuestros clientes y les podremos aportar más valor.

Desde el punto de vista del marketing y la comunicación tenemos herramientas eficaces para poder ayudar a nuestros clientes, pero esto no es suficiente ya que las herramientas por si solas no garantizan el éxito. La solución es elevar el compromiso con los clientes y entrar más en la parte estratégica de sus negocios. Allí es donde podemos aportar más valor y diferenciarnos más y mejor.

Para poder vender más y mejor es que haremos algunos de los siguientes puntos:

- Añadir nuevos servicios complementarios para imprimir

- Añadir experiencia en marketing y tecnología para gestionar el proceso de comercialización, que incluye la creación de lo que se imprime, comúnmente conocida como convertirse en un proveedor de servicios de marketing

- Usar la tecnología para cambiar la forma de impresión, ordenado y gestionado, en este escenario las compañías no tienen que crear lo que se imprime, solo producen más.

- Cambiar la forma cómo se vende, se pide y se maneja la impresión utilizar Internet, como automatización del flujo de trabajo y la impresión digital para crear los nuevos modelos comerciales que están cambiando la impresión de esta manera consigue venderla, ordenarla o manejarla. Como ejemplo podemos decir que las ventas a través de internet, está cambiándola forma de vender impresos, el internet se puede utilizar para atraer compradores, para lograr esto tendrán que hacer una inversión en página web o alianza de algún tipo con Google. Esta estrategia también requiere una gran inversión en una interfaz web fácil de usar.

A medida que el mercado total de impresoras de impresión disminuye, hay la necesidad de encontrar nuevas estrategias, algunas de sobrevivir solo, y otras para que otros puedan prosperar. Para algunos es la estrategia de la adquisición, para algunos es de bajo costo.

Hay otras opciones para aquellos que están dispuestos a mirar y a imprimir de una manera diferente, como parte de un proceso de comunicación más grande. Mediante el uso de la tecnología digital y el conocimiento de marketing las empresas están encontrando nuevas maneras de ampliar su alcance y cambiar el campo de juego a su favor.

Se puede utilizar la estandarización para algunos productos. Tales como libretas corporativas, estandarizando el tamaño, la cantidad de páginas interiores y cantidad de colores así como las terminaciones y colores de las tapas. De manera, de poder tener impresos con anterioridad los interiores que serian todos iguales, solamente se tendrían que imprimir las tapas como el cliente las solicite de acuerdo a las características establecidas

Esto permitiría dar un mejor precio al cliente ya que da la posibilidad de negociar con los proveedores de insumos de acuerdo al volumen que se quiere comprar. Además permite acortar el plazo de entrega al cliente
Otra alternativa es hacer una importación directa de libretas tipo cuero y aquí solamente imprimir las tapas con un sistema foliográfico, esto ayudaría a bajar los costos y tendrían un producto nuevo que no se realiza en la imprenta.

Para la implementación se tendrá que incurrir en la inversión de:

- Contratación nuevos de ejecutivos de ventas ( sueldo Base + comisiones)
- Capacitación, realizada por personal de la empresa, esta se realiza en sus instalaciones

## CAPITULO 8. MARKETING DIGITAL

### 8.1. Marketing digital

Es otra herramienta que Fyrma Gráfica puede utilizar para aumentar sus ventas;
Si la empresa quiere tener éxito en la venta de impresión digital tendrá que vender marketing digital ya que aporta mucho más valor. Lo primero porque es marketing, lo que los clientes quieren y necesitan hacer, y lo segundo, porque no se pueden ignorar otros canales de comunicación digitales relevantes para los clientes. Estos canales a veces nos quitan volúmenes de impresión pero otras veces nos los devolverán.

En el marketing digital no solo cobras por la impresión si no por los proyectos y canales que se utilizan. Se ve una clara transformación de empresas de servicios de impresión que se convertirán en empresas de servicios de marketing digital vendiendo mucho más que una mera impresión.

Creemos que el momento ha llegado, ya que es ahora cuando los clientes necesitan más ayuda que nunca. Es ahora cuando todos estamos en la misma línea de salida, ya que el marketing digital es relativamente nuevo para la mayoría de empresas del mercado que lo venden y compran, y es ahora cuando hay que empezar a practicar este tipo de acercamiento comercial y venta de producto ya que requiere su tiempo de aprendizaje.

Los que empiecen ahora estarán muy por delante de su competencia en un futuro temprano. “. No serán los más fuertes los que tengan éxito sino los que mejor se adapten al cambio”.

**Fidelización de clientes**

“Conoce a tu cliente mejor que lo hace tu competencia y ayúdale más y mejor de lo que lo hace tu competencia”

Ganar la confianza del primer comprador es motivo de orgullo para cualquier Empresa, pero generar empatía con el mayor número de gente es un reto mayor.

Captar y mantener al cliente ha sido la clave del éxito para los negocios. Para conseguirlo recomendamos llevar a cabo las siguientes acciones:

- **Conexión psicológica**

La lealtad de los clientes se origina en una experiencia de compra que cree fuertes conexiones psicológicas. "El apego a una empresa es una cuestión de emociones a través de vínculos que no se pueden medir", explica Juan Carlos Alcaide, director de Marketing de Servicios, una firma especializada en la fidelización de clientes.

- **El "elemento sorpresa"**

Es bueno desarrollar una campaña que capte la atención del nuevo cliente.
"las experiencias marcan, calan y graban el mensaje en la mente del público. Hay que incidir en lanzar mensajes breves y claros, primero a los clientes pero también a los consumidores. Esto impacta en el público y llama a la puerta de nuevos clientes".

- **La comunicación**

Hay que establecer un canal de comunicación continua.
Es fundamental que la empresa dé la oportunidad al cliente de expresar su opinión y recibir una respuesta. Esta interacción es básica para atraparlo y hacerle saber que se le tiene en cuenta.

- **Dar un valor agregado**

Es bueno siempre ofrecer algo más.
Cualquier valor agregado hará que los clientes se sientan importantes.
Existen tres elementos básicos para explotar el ingenio y atraer más público: "Positividad, coherencia y veracidad. Hay grandes campañas con baja o nula notoriedad, por la ausencia de diferenciación y coherencia".

- **Segmentación**

"La mejor estrategia para mimar a los buenos clientes es identificar a los malos y separarlos", hay que prescindir de los que no pagan, los morosos, los que se quejan sin razón y los que generan más gastos que ingresos.
"A la larga crean una mala imagen que puede perjudicar a la marca".

- **Anticipación**

Es recomendable hacer un seguimiento continuo de todos los clientes y usuarios.
"Si un descenso en la facturación te pone en alerta, el problema ya se ha producido". Por este motivo. Hay que controlar a los clientes descontentos para convertirlos en un público más rentable.

- **Reactivación**

No hay que permitir que los buenos clientes se duerman o se vayan.
Hay que reactivar a los menos activos y trata de recuperar a los ex clientes, hay que apostar a, mantener un compromiso a largo plazo que haga que el cliente se sienta importante.

- **Apuntar a las emociones**

Conviene rodear los productos y servicios de variables emocionales que los hagan competitivos, aunque no sean los mejores.
Este aditivo puede aumentar la cartera de clientes.

- **Competencia**

Es importante reforzar la relación con los clientes y tratar de atrapar a los de la competencia: el primero que llega siempre gana.

- **El precio no es negociable**

Si se rebajas el precio de un producto, se captarán nuevos clientes, pero eso nunca garantiza su permanencia.

## 8.2. Presupuesto de marketing e indicadores de control de gestión

A continuación detallaremos los ítems que están incorporados en el presupuesto de marketing de manera de poder tener mucha más claridad respecto del proyecto.

### 8.2.1. Publicidad

Nuestro público objetivo está relacionado directamente con internet ya que como es impresión digital de bajos volúmenes todo tipo de entrega de originales y Vistos Buenos son enviados vía internet de manera de agilizar los procesos y así también los tiempos de entrega, no debemos dejar de mencionar que este tipo de impresión se caracteriza por bajos volúmenes y rapidez en la entrega.
Entendemos que el proceso de búsqueda por internet de un proveedor es dinámico y por eso es que realizaremos una página de web estratégica, es decir mejoraremos la posición de búsqueda en Google de manera orgánica, esto con el fin de que el cliente busque palabras claves como impresión, digital, tirajes cortos, rapidez, etc. el sitio este en entre las primeras posiciones de los buscadores. Para que lo anterior sea implementado es que realizaremos distintas acciones tales como:

### 8.2.2. Análisis de tendencias actuales

Utilizaremos Google como herramienta básica, para el análisis de las tendencias en relación a las palabras claves relacionadas con la naturaleza del negocio, realizaremos un glosario de acuerdo a las palabras y frases claves que puedan ser utilizadas en el sitio.

### 8.2.3. Diseño

El desarrollo del contenido que tengan relación con las palabras claves que detectadas. Se deben elaborar descripciones de frase o párrafos que contengan las principales palabras claves del sitio. Enlazar una lista de sitios web que se puedan asociar a la página del correo electrónico de la empresa.

### 8.2.4. Implementación

Poseer enlaces de entrada es un elemento clave, ya que cuando visiten el sitio web y lo analicen, podrán ver que ya estamos dentro de los 5 primeros lugares en el resultado de su búsqueda. De esta forma se asegura un aumento en las visitas de los robots de los distintos buscadores, para lo cual se captarán enlaces corporativos y de sitios de temática similar, webs vinculadas con nuestro negocio, así como también redes sociales como: Youtube, facebook, linkedin.

### 8.2.5. Control de seguimiento

Para poder realizar un seguimiento permanente en los buscadores, se darán de alta las herramientas de los buscadores, lo que permite controlar distintos aspectos tales como, número de páginas indexadas, las palabras claves que traen tráfico, o recibir mensajes sobre el estado de la página web de la empresa

- Google WebMasters Tools
- Bing WebMasters Tools

Como otra alternativa se puede contratar campañas de adwods, que tiene un costo adicional. Cuanto mejor posicionado queramos que aparezca nuestro anuncio, el costo es más alto.

## 8.3. Redes Sociales

Chile es uno de los países de Latinoamérica con mayor número de usuarios de las redes sociales, así como también muchas empresas, están registradas en algunos de los sitios existentes. Por lo tanto es un excelente método para generar notoriedad, además de ofrecer ventajas como:

- Facilitar las relaciones entre las personas, evitando todo tipo de barreras físicas o culturales.
- Construcción de imagen de empresa.
- Facilitar la información requerida en el momento, debido a la actualización constante internamente. Se pueden publicar fechas de futuros evento, ofertas, videos de interés, entre otros.
- Es un nuevo medio de contacto para la empresa para captar clientes y para los posibles clientes que obtengan un nuevo proveedor.

### 8.3.1. Facebook

Esta red social con más de 1.400 millones de usuarios a nivel mundial, es la primera opción que se produce entre las personas que buscan crear y mantener conexiones en línea mediante fotos, videos, entre otros. El anunciar en esta red social (Facebook) permite que los usuarios que navegan en ella conozcan la empresa y los tipos de productos que en ella se realizan, así como también permite llegar al público objetivo ya que se puede segmentar de acuerdo a las palabras claves , empresa en que trabaja, aspectos técnicos, entre otros. Además esta herramienta permite mantenernos informados sobre el rendimiento de la publicidad con datos en tiempo real, averiguar qué usuarios hacen clic en nuestros a nuncios y poder hacer cambios para maximizar nuestros resultados.

Esto tiene un costo asociado a cada clic, es decir, se debe pagar por cada clic que hagan en nuestro anuncio y se calcula de la siguiente forma.

Nº de clics totales en el anuncio/ costo del anuncio durante el mismo periodo=costo por medio de cada clic.

Todos los anuncios de facebook compiten entre sí y se exhibe aquel que el sistema considera con más probabilidades de tener éxito.

Se utilizan filtros de segmentación para centrarse en el público objetivo y así hacer que esta inversión sea más eficaz y rentable. Por lo tanto tenemos la posibilidad que el anuncio pueda salir en empresa que le interesa a nuestro negocio, tales como: agencias de publicidad, diseñadores independientes o particulares, instituciones financieras, educacionales de Santiago, entre otros.

### 8.3.2. Linkedin

Esta red social está orientada a los negocios, el cual posee aproximadamente 400 millones de usuarios a nivel mundial, su propósito es establecer una red de contactos profesionales y buscar empleos, por lo que se utilizará su enfoque en los negocios para darnos a conocer de manera sutil a través de un contacto mutuo y de confianza, permitiendo la creación de negocio B2C, de esta manera desarrollar oportunidades y trabajar en red con grupos relacionados al negocio y a la industria.

### 8.3.3. Venta personalizada

Las ventas se realizan de manera personalizada con los clientes, lo cual permite conocer cuáles son sus necesidades y además da la oportunidad al ejecutivo comercial de brindar una asesoría técnica respecto de sus requerimientos. La venta personalizada permite generar confianza, preferencia de parte de los

clientes. En este caso el ejecutivo comercial pasa a ser también el relacionador público de la empresa.

## 8.4 Marketing directo

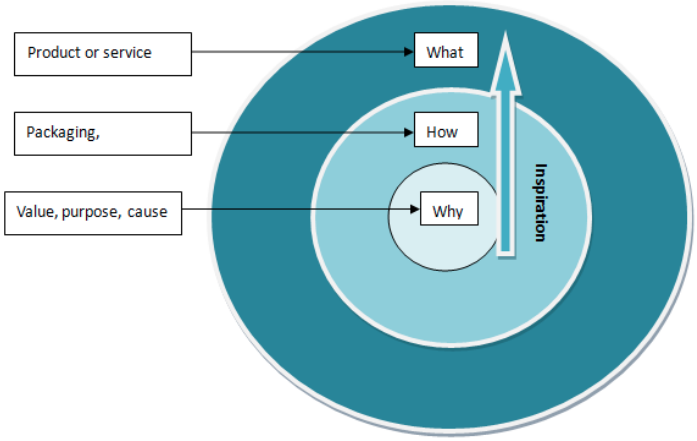
El contacto directo con los clientes es una constante dentro de las políticas de la empresa, se ofrecerán capacitaciones específicas de acuerdo a las necesidades de los clientes, así como también se darán a conocer las nuevas tecnologías y tendencias que surjan dentro de la industria.

### 8.4.1. Comportamiento de las personas

En este tipo de industria por ser tan competitiva, los consumidores buscan una relación a largo plazo con los proveedores ya que sus productos son hechos específicamente para su empresa. Es por este motivo, que el comportamiento de los consumidores actuales plantean el desafío de una relación de negocios H2H (Human to Hyman) donde son las personas las que juegan el rol más importante respecto de la experiencia de servicios que reciban de parte de la empresa y de sus ejecutivos comerciales. Para que podamos entregar un servicio de excelencia a los clientes es que, es nuestra obligación como empresa mantener a los ejecutivos comerciales capacitados de acuerdo a las nuevas tecnologías que surgen dentro de la industria de manera que ellos puedan traspasar esa información a los clientes de manera segura con conocimiento técnico.

Los ejecutivos comerciales son la base que sustenta la satisfacción del cliente.

Para lograr este compromiso de trabajo, es necesario que cada persona que trabaja en la empresa tanto profesionales como técnicos, se interioricen de manera efectiva con el Golden Circle, identificando cada uno de los elementos que crean una filosofía única de los equipos de trabajo.

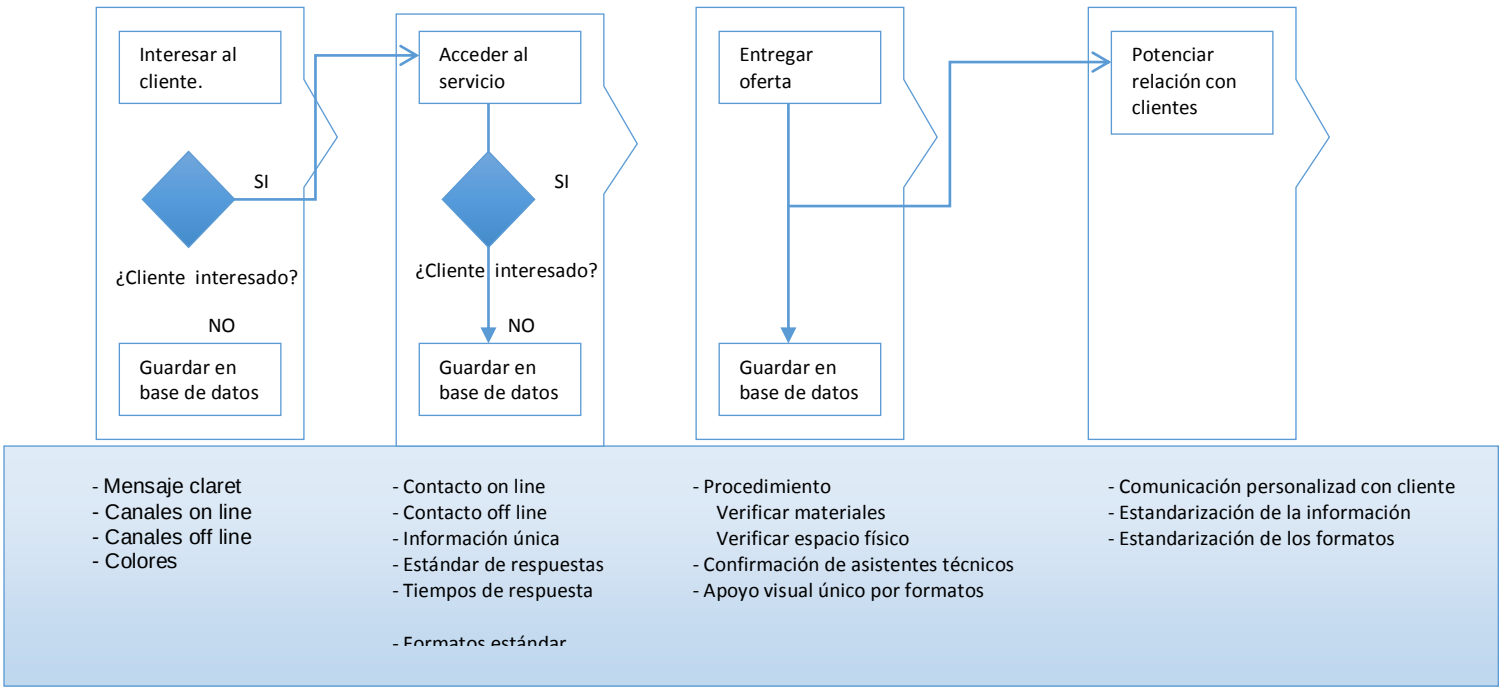



Fuente: Simón Sinek: Golden Circle

### 8.4.2. Proceso

Par entregar un servicio de calidad que pueda generar valor a los clientes es que debemos cumplir con procesos estandarizados tales como:

Proceso de Fyrma Gráfica en área de IMPRESIÓN DIGITAL




## CAPITULO 9. NUEVA LINEA DE NEGOCIOS

### 9.1. Presentación de la nueva línea de negocios “Impresión Digital”

En primer lugar Fyrma Gráfica presentará esta nueva línea de negocios a sus actuales clientes, dando así a conocer que estamos adaptándonos a los cambios que se están produciendo dentro de la industria respecto de los consumidores, y también entregando una solución concreta a sus “nuevas necesidades”, con esto buscamos fidelizar aun más la relación con los actuales clientes y que presupuesto nos puedan recomendar dentro de sus contacto.

Esta es una oportunidad de captar nuevos y potenciales clientes ya sea pidiendo referidos a nuestros actuales clientes o abriendo caminos con nuevos clientes que requieran de este servicio de impresión digital que su característica principal en que se pueden imprimir volúmenes bajos en un plazo menor al de la impresión tradicional y de alta calidad.

## 9.2. Implementación y proyección financiera

A continuación se entregará un detalle de las actividades necesarias para la puesta en marcha de la nueva línea de negocios de Fyrma Gráfica que es "IMPRESIÓN DIGITAL"

### 9.2.1. Programa de acciones detalladas que se necesitan para poner en marcha la nueva línea de negocios "Impresión Digital"

En estos ítems se describe cada una de las acciones necesarias para que la nueva línea de negocios pueda comenzar a funcionar.

Se identifica claramente fechas y responsables de cada etapa

| ACCIÓN | FECHA | RESPONSABLE |
|---|---|---|
| | | |
| Elección de espacio Físico | Diciembre de 2016 | Gerente General |
| Adaptación de espacio físico ( muebles) | Diciembre de 2016 | Jefe de Departamento Digital |
| Adquisición de máquinas, software y equipos MAC | Diciembre de 2016 | Gerente General/Jefe de Departamento Digital |
| Diseño y desarrollo página web | Diciembre de 2016 | Gerente General |
| Selección de personal Especializado, Diseñadores | Diciembre de 2016 | Jefe de Departamento Digital |
| Selección de Ejecutivos Comerciales | Noviembre de 2016 | Gerente Comercial/ Gerente de Ventas |
| Capacitación | Noviembre/Diciembre de 2016 | Jefe de Departamento Digital |
| Desarrollo de material de apoyo para los ejecutivo Comerciales | Diciembre de 2016 | Jefe de Departamento Digital/ Gerente Comercial/Gerente de ventas |

| | | |
|---|---|---|
| Definir agenda de visitas a actuales clientes | Diciembre de 2016 | Gerente de Ventas |
| Definir agenda de clientes nuevos | Enero de 2017 | Gerente de ventas |
| Puesta en marcha de la nueva línea de productos | Enero de 2017 | Gerente de Ventas/ Jefe Departamento Digital |

### 9.2.2. Proyecciones financieras

Se dan a conocer los montos relacionados a la actividad de esta nueva línea de negocios de Fyrma Gráfica, la cual incluye inversión inicial, gastos, costos, proyecciones de ventas, y lo necesario para el funcionamiento de esta.

**Inversión Inicial:** A continuación serán detallados los montos necesarios para poner en marcha la nueva línea de negocios.

| **DESCRIPCION** | **MONTO** | **OBSERBACIONES** |
|---|---|---|
| | | |
| Arriendo de espacio Físico | $ 400,000 | Mes actual + mes de garantía |
| Adaptación de espacio físico | $ 300,000 | Escritorios |
| Adquisición de maquina | $ 443,100,000 | Maquina Xerox Modelo IGEN ( U$660,000) |
| Adquisición Software | $ 60,442,400 | U$ 90,000 |
| Equipos Mac | $ 1,500,000 | Dos equipos |
| Diseño y desarrollo de página web | $ 500,000 | |
| Capacitación | $ 600,000 | Para tres ejecutivos comerciales |
| | **$ 511,342,400** | |

De acuerdo a lo presentado el monto requerido para la puesta en marcha de la línea de producto “Impresión Digital” es de $ 511.342.400 que serán aportados directamente por el gerente General de Fyrma Gráfica, Señor Ricardo Olave,

**Gastos fijos del negocio:** Se presentan los montos que impactan de manera fija a la actividad del negocio en forma mensual

| **DESCRIPCION** | **MONTO** | **OBSERBACIONES** |
|---|---|---|
| | | |
| Arriendo de espacio Físico | $ 200,000 | Arriendo mensual en dependencia de Fyrma Gráfica |
| Telefonía + Internet | $ 50,000 | Entel |
| Mantención de página Web | $ 50,000 | Equipo interno de Fyrma Gráfica |
| Insumos de Oficina | $ 60,000 | Lápices, cinta doble contacto, corta cartón, base para cortar |
| tintas para la maquina impresora | $ 500,000 | el juego de CMYK |
| Gastos básicos | $ 50,000 | Luz, agua |
| Gastos de movilización | $ 480,000 | Vendedores y Gerente de Ventas, tendrán $ 120,000 mensuales |
| Sueldos fijos | $ 6,000,000 | Gerente de Ventas/Vendedores/ Jefe de Departamento/ Diseñadores |
| **Total gastos fijos** | $ 7,390,000 | |
| | | |

| Desglose sueldos | | |
|---|---|---|
| Gerente de Ventas | $ 1,400,000 | |
| Jefe de Departamento | $ 1,200,000 | |
| Vendedores | $ 1,800,000 | son 3 vendedores con $ 600,000 mensuales cada uno |
| Diseñadores ( Operadores) | $ 1,600,000 | son 2 Diseñadores - operadores con $ 800,000mensuales cada uno |

De acuerdo a lo descrito en el cuadro, los gastos fijos mensuales estimados son de

$ 7.390.000. Las actividades de venta estarán a cargo del Gerente de Ventas, quien deberá guiar a los vendedores y acompañar en sus visitas a actuales y nuevos clientes, tendrá aduanas la responsabilidad de concretar negocios, por lo que su sueldo se verá incrementado por un sistema de comisiones por el total de ventas realizadas por el departamento, así mismo los vendedores de Impresión Digital también tendrán un incentivo por ventas realizadas que se sumará al sueldo fijo mensual.

### 9.2.3. Gastos variables de la línea de producto “Impresión Digital”

A continuación se presentan las consideraciones necesarias para establecer montos variables requeridos respecto del negocio.

- **Comisión por ventas:** se asignará un porcentaje de ventas respecto del valor de esta, en el caso de los vendedores tendrán un 3.4% por venta neta realizada y en el caso del Gerente de ventas, que guía a al equipo, tendrá un porcentaje del 1.5% por sobre las ventas totales del departamento.

- Valor por Clic: se denomina clic a cada impresión por hoja que se realiza, este tiene un costo de $ 0.081 por impresión y se debe cancelas al proveedor de la máquina. Para esto se debe llevar un registro exacto de las impresiones realizadas las cuales son validadas por el jefe de departamento mensualmente.

### 9.2.4. Pronóstico de ventas y gastos

En el siguiente cuadro se muestran los ingresos y egresos asociados a la operación del negocio en un plazo de 4 años (plazo definido para evaluar la viabilidad de la nueva línea de negocios de Fyrma gráfica a 5 años

| Detalle | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |
| **Vtas Anuales** | **182.520.000** | **365.040.000** | **547.560.000** | **730.080.000** | **912.600.000** |
| | | | | | |
| Precio Prom | 1.267.500 | 1.267.500 | 1.267.500 | 1.267.500 | 1.267.500 |
| Vendedor 1 | 48 | 96 | 144 | 192 | 240 |
| Vendedor 2 | 48 | 96 | 144 | 192 | 240 |
| Vendedor 3 | 48 | 96 | 144 | 192 | 240 |
| Total de ventas | 144 | 288 | 432 | 576 | 720 |
| | | | | | |

**Detalle**

Precio mínimo por venta $ 35.000

Precio máximo por venta $ 2.500.000

**PROMEDIO= P min + P max / 2**

Año 1

Cada vendedor tiene la obligación de hacer mínimo 1 venta semanal

Año2

Cada vendedor tiene la obligación de hacer mínimo 2 ventas semanales

Año 3

Cada vendedor tiene la obligación de hacer mínimo 3 ventas semanales

Año 4

Cada vendedor tiene la obligación de hacer mínimo 4 ventas semanales

Año 5

Cada vendedor tiene la obligación de hacer mínimo 5 ventas semanales

## Pronóstico de Ventas y de Gastos

| Detalle | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| **INGRESOS OPERACIONALES** | | **182.520.000** | **365.040.000** | **547.560.000** | **730.080.000** | **912.600.000** |
| | | | | | | |
| Precio Promedio | | 1.267.500 | 1.267.500 | 1.267.500 | 1.267.500 | 1.267.500 |
| Vendedor 1 (Cantidad de Ventas) | | 48 | 96 | 144 | 192 | 240 |
| Vendedor 2 (Cantidad de Ventas) | | 48 | 96 | 144 | 192 | 240 |
| Vendedor 3 (Cantidad de Ventas) | | 48 | 96 | 144 | 192 | 240 |
| **Total N° de Ventas** | **40%** | **144** | **288** | **432** | **576** | **720** |
| | | | | | | |
| **COSTO DE PRODUCCION** | | **-73.008.000** | **-146.016.000** | **-219.024.000** | **-292.032.000** | **-365.040.000** |
| | | | | | | |
| **GASTOS VARIABLES** | | | | | | |
| Gerente de Ventas (Comisión) | 1,5% | 2.737.800 | 5.475.600 | 8.213.400 | 10.951.200 | 13.689.000 |
| Vendedor 1 (Comisión) | 3,4% | 6.205.680 | 12.411.360 | 18.617.040 | 24.822.720 | 31.028.400 |
| Vendedor 2 (Comisión) | 3,4% | 6.205.680 | 12.411.360 | 18.617.040 | 24.822.720 | 31.028.400 |
| Vendedor 3 (Comisión) | 3,4% | 6.205.680 | 12.411.360 | 18.617.040 | 24.822.720 | 31.028.400 |
| **TOTAL GTOS VARIABLES** | | **-21.354.840** | **-42.709.680** | **-64.064.520** | **-85.419.360** | **-106.774.200** |
| | | | | | | |
| **MARGEN DE CONTRIBUCION** | | **110.779.788** | **220.292.076** | **329.804.364** | **439.316.652** | **548.828.940** |
| % MARGEN CONTRIBUCION | | 61% | 60% | 60% | 60% | 60% |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **GASTOS ADMINISTRACION** | | | | | | |
| Arriendo anual | | 2.400.000 | 2.400.000 | 2.400.000 | 2.400.000 | 2.400.000 |
| Telefonía e Internet | | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 |
| Movilización | | 5.760.000 | 5.760.000 | 5.760.000 | 5.760.000 | 5.760.000 |
| Sueldos | | 72.000.000 | 72.000.000 | 72.000.000 | 72.000.000 | 72.000.000 |
| Mantención Pag Web | | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 |
| Insumos de Oficina | | 720.000 | 720.000 | 720.000 | 720.000 | 720.000 |
| Gastos Básicos | | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 | 600.000 |
| **TOTAL GASTOS FIJOS** | | **-82.680.000** | **-82.680.000** | **-82.680.000** | **-82.680.000** | **-82.680.000** |
| | | | | | | |
| **EBITDA** | | **28.099.788** | **137.612.076** | **247.124.364** | **356.636.652** | **466.148.940** |
| | | | | | | |
| **UTILIDAD ANTES DE IMPTO** | | **28.099.788** | **137.612.076** | **247.124.364** | **356.636.652** | **466.148.940** |
| | | | | | | |
| Impuesto | 24% | 6.743.949 | -33.026.898 | -59.309.847 | -85.592.796 | -111.875.746 |
| | | | | | | |
| **UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO** | | **34.843.737** | **104.585.178** | **187.814.517** | **271.043.856** | **354.273.194** |
| | | | | | | |
| **INVERSION INICIAL** | **511.342.400** | | | | | |
| | | | | | | |
| FLUJO NETO DE CAJA | | 34.843.737 | 104.585.178 | 187.814.517 | 271.043.856 | 354.273.194 |
| FLUJO NETO DE CAJA ACUMUL | -511.342.400 | -476.498.663 | -371.913.485 | -184.098.968 | 86.944.887 | 441.218.081 |
| | | | | | | |
| **Tasa de Descuentos** | **15%** | | | | | |
| **VPN Sin valor residual** | **52.635.609** | | | | | |
| **TIR sin valor residual** | **18%** | | | | | |

## 9.3. Conclusión de implementación y proyecciones financieras

Con una inversión inicial de $ 511.342.400 y una tasa de descuento considerada de un 15%, se ha procedido a calcular el VPN o VAN, resultando un valor positivo de

$ 52.635.609 lo que significa que la inversión producirá ganancias por encima e la rentabilidad exigida, obteniendo una TIR de 18%

De acuerdo a las conversiones establecidas para una evolución de proyecto desde el punto de vista económico financiero, se puede concluir que es un proyecto viable, situación que deja en un buen pie para la iniciación del proyecto.

## 9.4. Control de resultados

Para dar seguimiento y efectividad a esta línea de productos “impresión Digital”, se presenta un cuadro con los Kpi necesarios para llevar a cabo el proyecto

| Control | Periodicidad | Objetivo | Responsable | Kpi |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Métricas de Marketing** | | | | |
| | | | | |
| Crecimiento de ventas | Mensualmente | Evaluar el desempeño de los vendedores | Gerente de Ventas | Variación porcentual del volumen de ventas (%) |
| Participación de Mercado | Semestral | Evaluar la participación relativa de marcado de la línea de producto y compárala con la competencia | Gerente de ventas | mensualmente por vendedor |
| **Métricas de clientes** | | | | |
| | | | | |
| Satisfacción de cliente | Mensualmente | Evaluación en base a encuestas a los clientes se podrá medir su nivel de satisfacción | Gerente de ventas y Jefe de Departamento | Sistema de entrevistas y encuestas |
| Control de calidad | semanalmente | Realizar un control de calidad antes que el producto sea despachado | Jefe de Departamento | Conocer la opinión del cliente respecto de la calidad del producto entregado |
| **Métricas Financieras** | | | | |
| | | | | |
| Análisis económico y financiero | Semestral | Revisión de informes financieros, comportamiento de pago de los clientes | Gerente de Ventas/ Gerente General/ Finanzas | Análisis financieros |
| ROS ( Retorno sobre las ventas) | Mensualmente | Medición de rendimiento de las ventas | Gerente de Ventas/Finanzas/Gerente General | Ganancia neta en % en relación a las ventas |
| ROI Retorno sobre la inversión) | Mensualmente | Análisis de ganancia sobre la inversión realizada | Gerente de Ventas/Finanzas/Gerente General | Ganancia neta en % en relación a la inversión inicial |

## CONCLUSIONES

El presente proyecto de tesis tiene como objetivo implementar una nueva línea de productos para Fyrma Gráfica, que consiste en “Impresión Digital”, este sistema de impresión está orientado a volúmenes bajos y rapidez en la entrega.

El resultado de este estudio hace concluir que el proyecto es viable, además presenta oportunidades concretas de negocios con los actuales clientes y por supuesto atraer a nuevos clientes.

Los clientes han declarado en la encuesta realizada que es un producto que el mercado está requiriendo cada vez con más fuerza y el mercado es amplio para poder ofrecer este producto.

Para el desarrollo de este proyecto fueron fundamentales los elementos entregados por la investigación de mercado realiza a los actuales clientes. Esto permitió evaluar el interés de los clientes en adquirir este servicio de impresión.

Sabemos que la inversión no es menor, pero la industria de la impresión está cambiando a pasos agigantados y esto hace que este sistema de impresión pase a ser importante para los clientes actuales y nuevos de Fyrma Gráfica.

## ESTRATEGIA DIGITAL

### Impresión Digital para bajos volúmenes

De acuerdo al comportamiento de la industria gráfica es que hemos realizado este proyecto, puesto que las cantidades que se imprimían en el sistema tradicional “Ofsset” han disminuido notoriamente, respecto a los años anteriores.

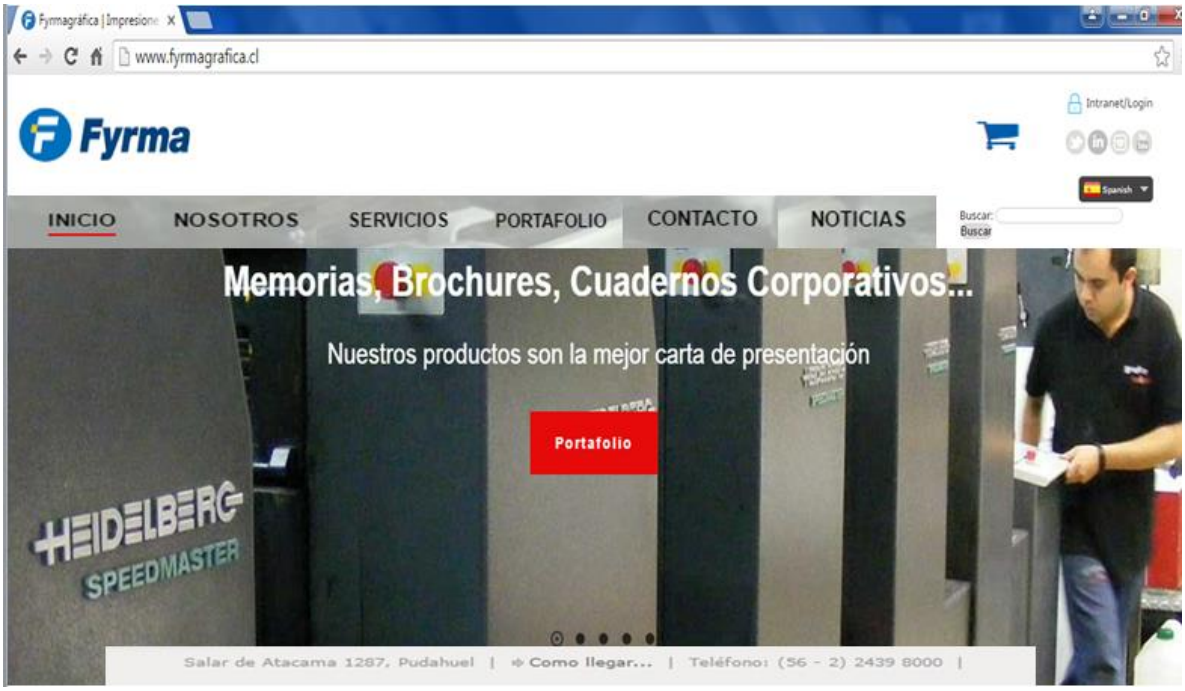
Al hacer un análisis del mercado, nos hemos podido dar cuenta que los clientes han cambiado su forma de compra, ya que, las cantidades de impresos que requieren para sus campañas han disminuido.

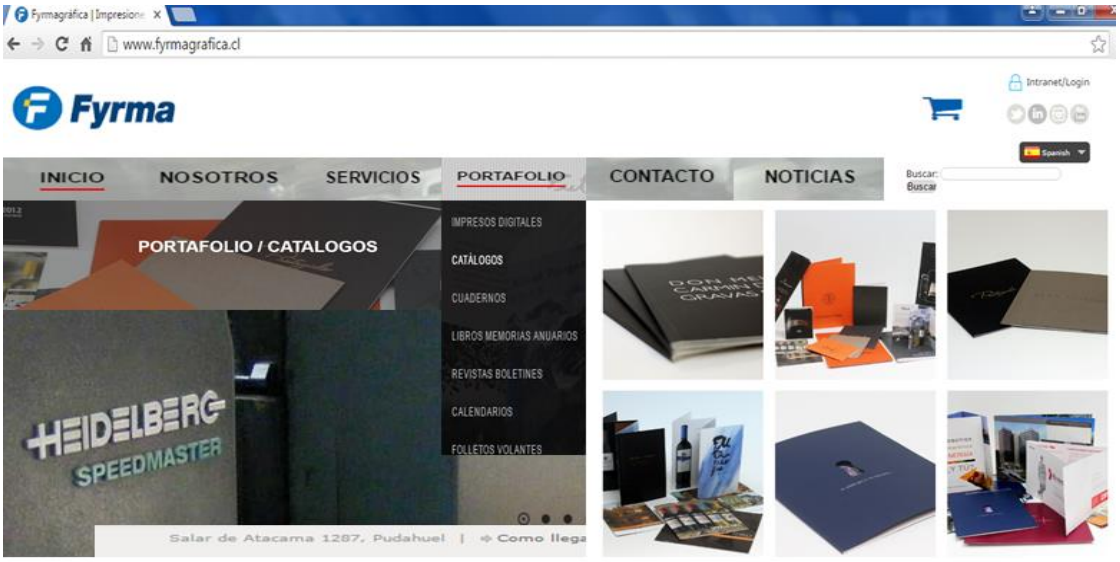
Es por los motivos antes mencionados que hemos creado una nueva línea de producto, esta línea está dirigida a clientes que requieran imprimir volúmenes bajos y en corto plazo de entrega.

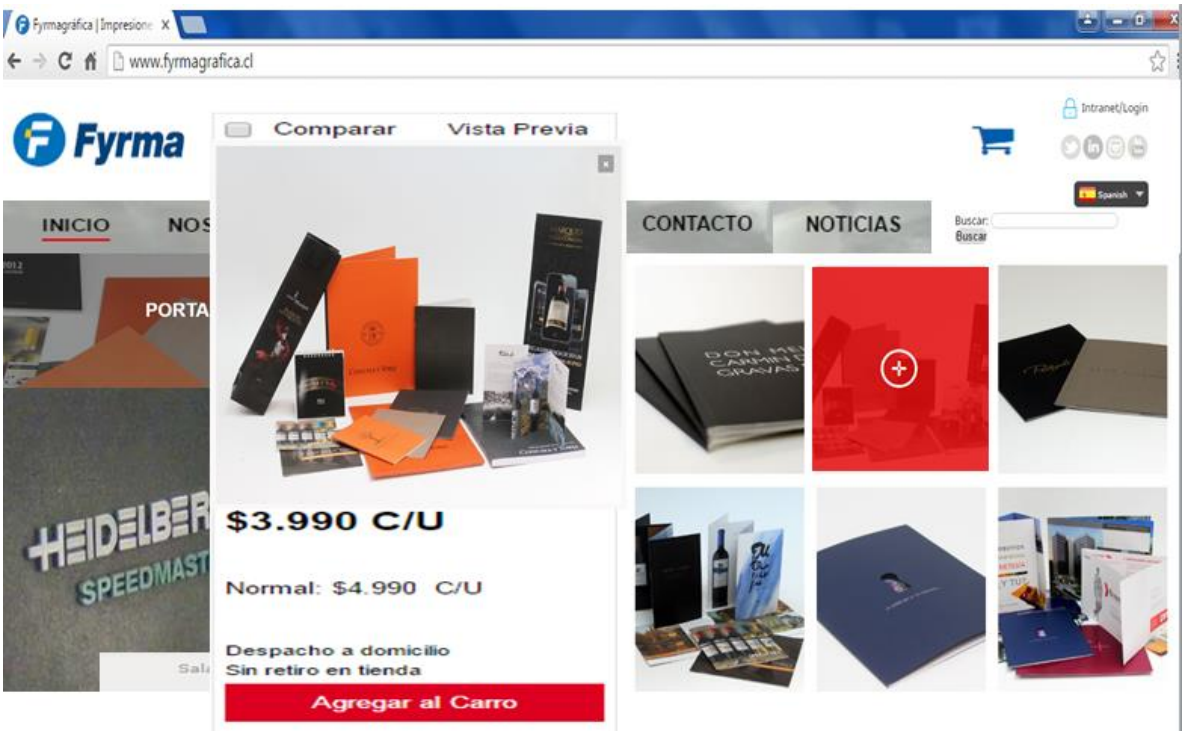
A continuación mostraremos gráficamente el funcionamiento de la nueva línea de producto de Fyrma Gráfica que es IMPRESIÓN DIGITAL se realiza en una maquina IGEN con respaldo de Xerox.

Tendremos nuestra página Web donde los clientes podrán ver los productos que se realizan en esta máquina, así como también pedir cotizaciones en línea, además los clientes que realicen trabajos por este medio pueden verificar el status de sus trabajos mediante un código asignado por la empresa, junto con esto se implementará un archivo de datos donde el cliente con su código podrá revisar trabajos anteriores ya realizados y conjuntamente con el operados hacer los cambios que requiera, todo esto en un mínimo de tiempo.

La página va a ser creada para que el cliente pida cotizaciones, elija suba al carro de compra, así mismo tendrá la posibilidad de modificar algunos datos de acuerdo a sus necesidades, La característica principal de este tipo de impresión es la rapidez de impresión y de entrega sin dejar de lado la calidad


Fyrmagráfica | Impresione
www.fyrmagrafica.cl
Fyrma
Intranet/Login
Spanish
INICIO
NOSOTROS
SERVICIOS
PORTAFOLIO
CONTACTO
NOTICIAS
Buscar:
Buscar
Memorias, Brochures, Cuadernos Corporativos...
Nuestros productos son la mejor carta de presentación
Portafolio
HEIDELBERG
SPEEDMASTER
Salar de Atacama 1287, Pudahuel | Como llegar... | Teléfono: (56 - 2) 2439 8000


Fyrmagráfica | Impresione
www.fyrmagrafica.cl
Fyrma
Intranet/Login
Spanish
INICIO
NOSOTROS
SERVICIOS
PORTAFOLIO
CONTACTO
NOTICIAS
Buscar:
Buscar
PORTAFOLIO / CATALOGOS
IMPRESOS DIGITALES
CATÁLOGOS
CUADERNOS
LIBROS MEMORIAS ANUARIOS
REVISTAS BOLETINES
CALENDARIOS
FOLLETOS VOLANTES
HEIDELBERG
SPEEDMASTER
Salar de Atacama 1287, Pudahuel | Como llega


Fyrmagráfica | Impresione
www.fyrmagrafica.cl
Fyrma
Intranet/Login
Spanish
INICIO
NOS
PORTA
HEIDELBER
SPEEDMAST
Comparar
Vista Previa
$3.990 C/U
Normal: $4.990 C/U
Despacho a domicilio
Sin retiro en tienda
Agregar al Carro
CONTACTO
NOTICIAS
Buscar:
Buscar

## BIBLIOGRAFÍA


El Mostrador. (2016). *PIB de Chile crecio un 2% en el primer trimestre y supero las expectativas del mercado.* Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de: http://www.elmostrador.cl/mercados/2016/05/18/pib-de-chile-crecio-un-2-en-el-primer-trimestre-y-supero-las-expectativas-del-mercado/

Armstrong, P. K.–G. (1989). *Mercadotecnia.* España: Editorial PHH Prentice Hall.

Banco Central. (2016). *Base de Dastos Estadisticos, Banco Central de Chile*. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=SJNTE3151

Ceppe.cl. (Noviembre de 2008). *Las politicas de tecnologia para escuelas en America Latina y el mundo, Visiones y Lecciones.* Recuperado el 16 de Abril de 2016, de: http://www.ceppe.cl/images/stories/recursos/publicaciones/Ignacio%20Jara/Las-politicas-de-tecnologia-para-escuelas-en-America-Latina-y-el-mundo.-.pdf

Chain, N. S.-R. (1995). *Preparacion y Evaluacion de Proyectos.*(3ª.ed.).España: Mc Graw Hill.

Contraseña Magazine. (03 de Febrero de 2016). *Expert Article Druppa .* Recuperado el 01 de Marzo de 2016, de: http://contrasenamagazine.cl/drupa-expert-article-impresion-envases-digital-tradicional/

Day, D. A.–G. (1989). *Investigación de Mercados. (3ª.ed.).* España: Mc Graw Hill.

Diario Pyme. (18 de Agosto de 2014). *Chile tiene la mayor tasa de penetracion de pc de America Latina. publimetrodigital.cl.* Recuperado el 21 Abril de 2016, de: http://www.diariopyme.com/georgina-adobatto-chile-es-el-pais-con-mayor-tasa-de-penetracion-de-pc-de-america-latina/prontus_diariopyme/2014-08-17/161641.html

Gitran, L. (1995). *Principios de Administración Financiera. (11ª.ed.).* España: Pearson.

Graffica.info. (24 de Febrero de 2014). *Tendencia y cambios en el mercado internacional de las Artes Graficas. Graffica.info*. Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de: http://graffica.info/tendencias-artes-graficas/

Lambin, J.-J. (1995). *Marketing Estratégico.* (3ª.ed) España: Mc Graw Hill.

Thomas Kinnear, J. T. (1990). *Investigación de Mercados.* España: Mc Graw Hil.

10. **INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS**

**ORGANIGRAMA……..11**

**CUADRO N°1 ACTIVIDAD ECONÓMICA JULIO-SEPTIEMBR 2015…….. 17**

**CUADRO N° 2 PIB CELULOSA, PAPEL E IMPRENTA 2011-2015…..……18**

**CUADRO N°3 PROCEDIMIENTO DE VARIABLES DEL PROCESO DE EXPANSION..... 21**

**CUADRO N°4 CAMBIOS EN LOS VOLUMENES DE IMPRESIÓN DE ACUERDO AL SISTEM UTILIZADO…… 28**

**CUADRO N°5 PORCENTAJE DE PRODUCCION…… 30**

**CUADRO N°6 DESAFIOS DE LA INDUCTRIA DE IMPRESIÓN COMERCIAL EN LATINOAMERICA…..……..…. 31**

**CUADRO N°7 VARIABLES DEL ENTORNO NACIONAL EN RELACION CON LA EMPRESA……..…… 33**

**CUADRO N°8 COMPOSICION DE LA INDUSTRIA GRAFICA..…….. 34**

**CUADRO N°8 VENTA DE LA INDUCTRIA GRAFICA..…….. 34**

**CUADRO N°9 PESTEL…….. 37**

**CUADRO N°10 ANALISIS PORTER…… 38**

**CUADRO N° 11 COMPETIDORES ACTUALES Y PARTICIPACION DE MERCADO DIRECTO…… 41**

**CUADRO N° 12 RESUMEN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER…… 42**

**CUADRO N° 13 CADENA DE VALOR…… 46**

**CUADRO N° 14 FODA…….. 50**

**CUADRO DE PROCESO DE IMPRESIÓN DIGITAL…… 82**

**PROGRAMA DE NEGOCIOS EN LINEAS DE ACCIONES ……88**

**PROYECCION FINANCIERA…… 85**

**GASTOS FIJOS DEL NEGOCIO…….. 86**

**PRONOSTICO DE VENTA Y GASTOS……88**

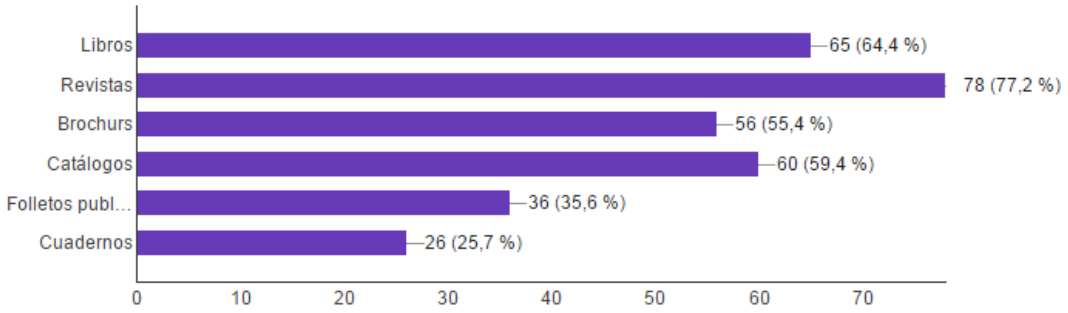
**PRONOSTICO DE VENTAS Y GASTOS TABLA DETALLADA……89**

**CONTROL DE RESULTADOS…….. 90**

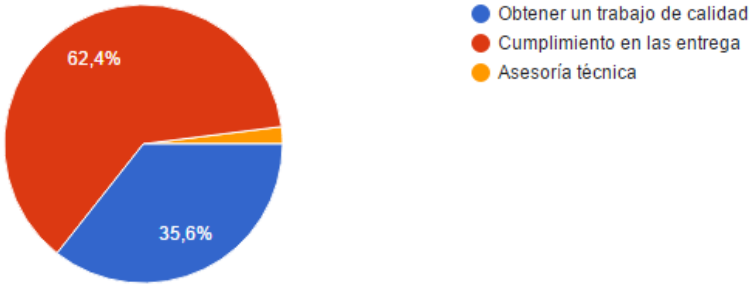
# ANEXOS

PREGUNTAS RESPUESTAS 101

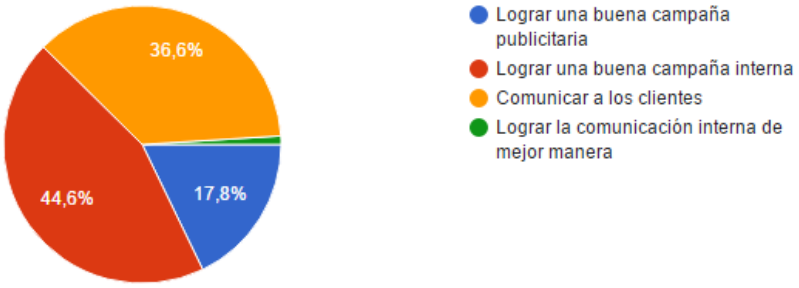
1. ¿Qué está comprando hoy su empresa en impresos publicitarios?
(101 respuestas)



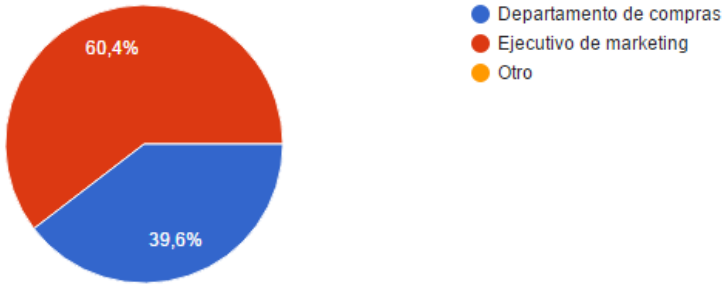

2. ¿Qué beneficios espera al tomar la decisión de compra? (101 respuestas)



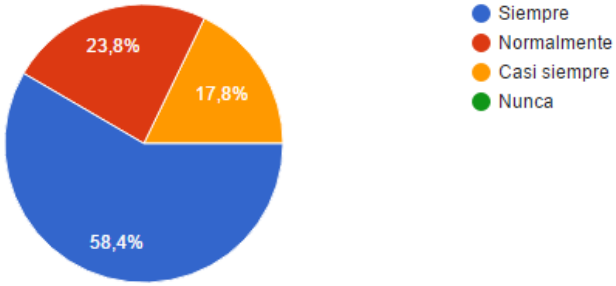

3. ¿Qué necesidades busca cubrir al imprimir? (101 respuestas)



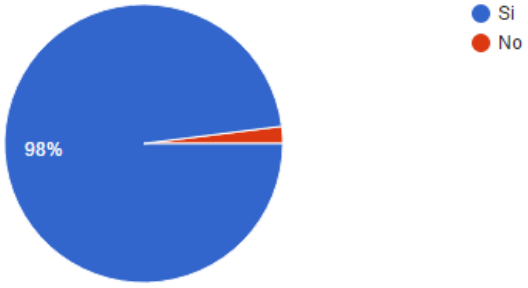
4. ¿Quién es la persona que cotiza dentro de tu empresa? (101 respuestas)



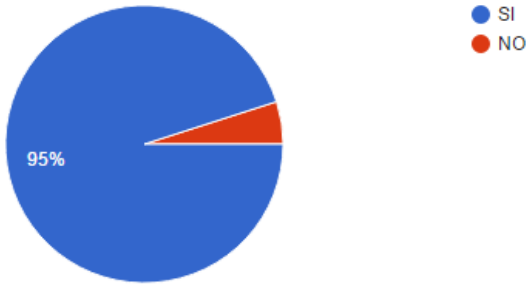

5. ¿Considera que la respuesta de las cotizaciones esta dentro del tiempo requerido por usted?
(101 respuestas)



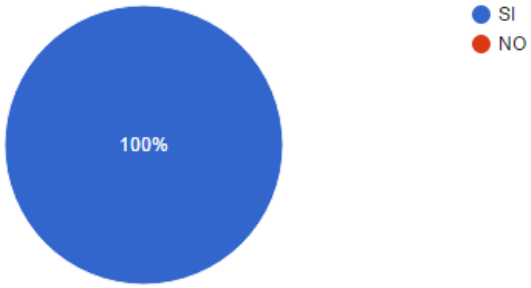

6. ¿Conoce la impresión digital? (101 respuestas)



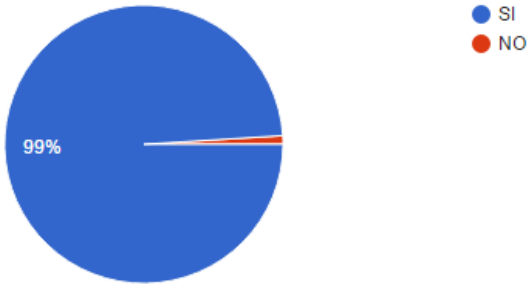
7. ¿Realiza impresión digital? (101 respuestas)




8. ¿Le gustaría contar con una base de archivos de trabajos antes realizados?
(101 respuestas)

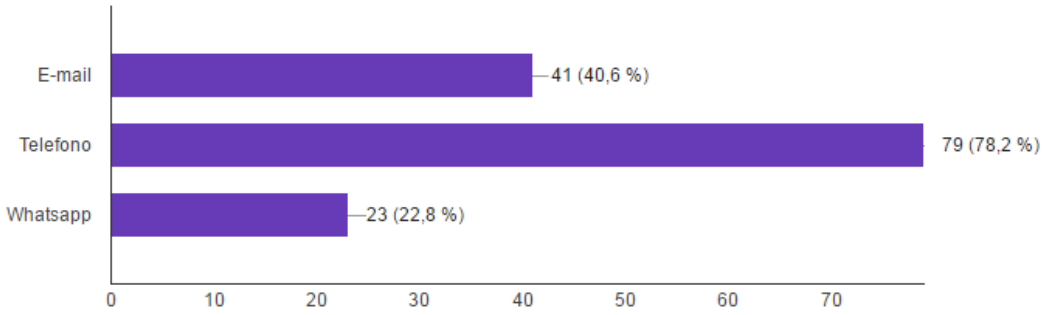



9. ¿Le gustaría saber en línea cómo va tu trabajo solicitado respecto al proceso en que se encuentra?
(101 respuestas)



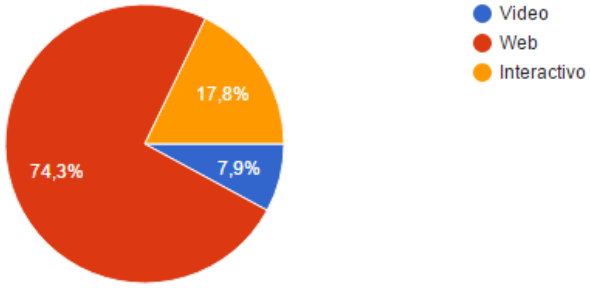
10. ¿Mediante que medios se contacta con nuestros representantes de ventas?

(101 respuestas)

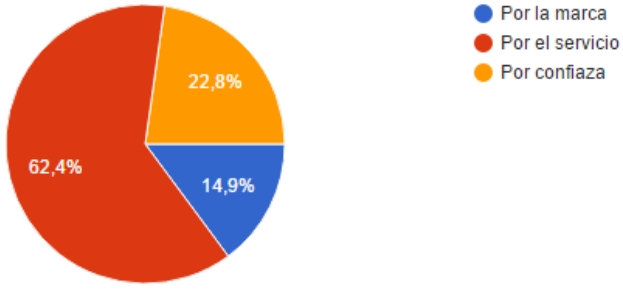



11. Si existiera un soporte gráfico de ayuda. ¿cuál de las siguientes alternativas prefiere?

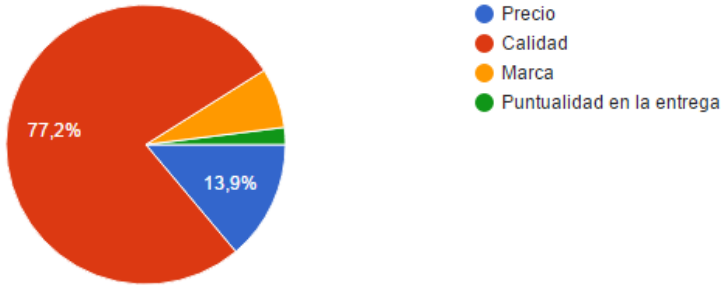
(101 respuestas)



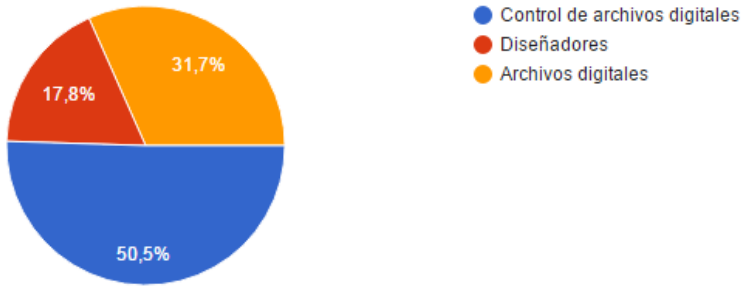

12. ¿Porqué eliges una empresa determinada? (101 respuestas)



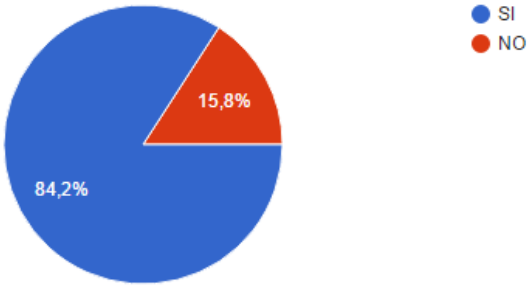
13. ¿Qué factor influye mas en su decisión de compra? (101 respuestas)




14. ¿Con qué servicios le gustaría que contara Fyrma Gráfica? (101 respuestas)

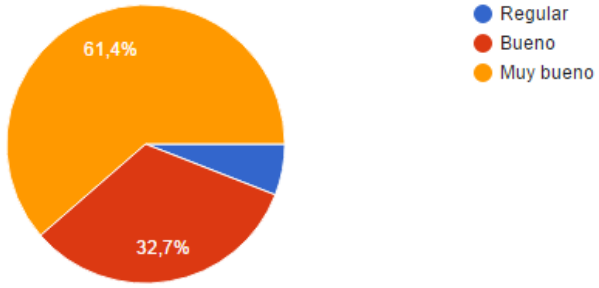



15. ¿Usted ha visitado la planta productiva de Fyrma Gráfica? (101 respuestas)



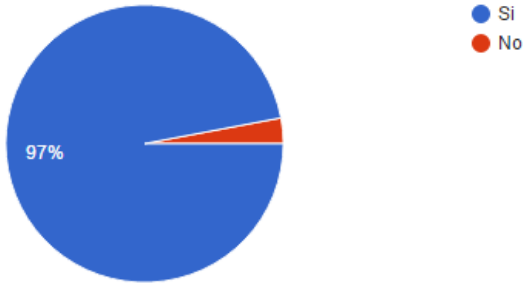
16. ¿Cuál es el grado de satisfacción con los productos o servicios de Fyrma Gráfica?

(101 respuestas)



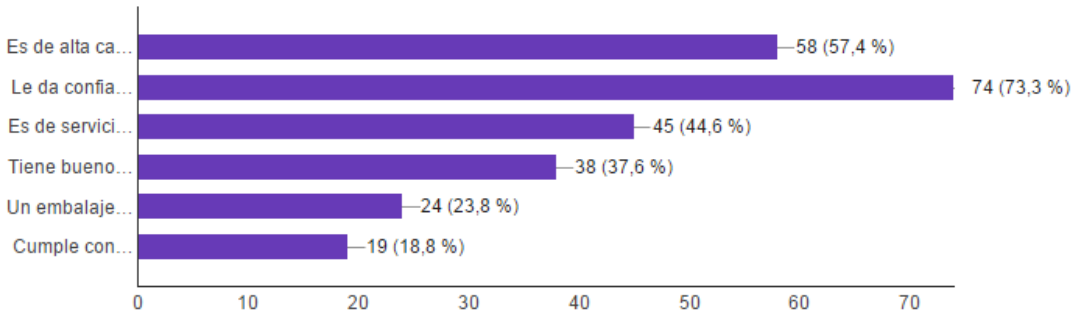

17.¿Le gustaría saber los productos más vendidos y novedades de nuestra empresa atraves de correo electrónico?

(101 respuestas)

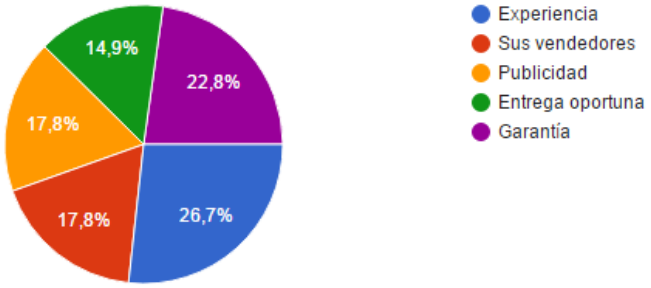


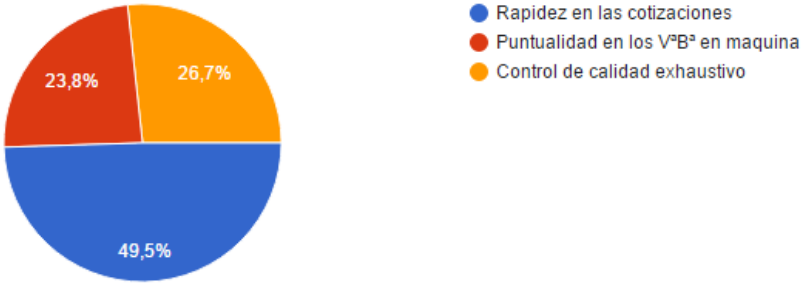

18.Evalúe las siguientes características y marque la que corresponda a Fyrma Grafica

(101 respuestas)



19. Aparte del producto, ¿qué otros factor influye en su decisión de compra?
(101 respuestas)




20. ¿Qué cambios, según usted, mejorarían aun más nuestro servicio?
(101 respuestas)