

CAPÍTULO I

PERFIL

Introducción

El presente proyecto de investigación se dirige al estudio de “Viza Desing”, una pyme tarijeña dedicada a la publicidad gráfica con 16 años en el mercado. El propietario de dicho negocio, Juan Carlos Viza Mamani, ha logrado hacer crecer su negocio gracias a su experiencia en el rubro y a la calidad de los productos que entrega. Sin embargo, en su opinión ha perdido mercado frente a la creciente competencia, que ofrece más variedad de productos y precios más bajos, generándose así la pérdida de clientes y la baja captación de clientes potenciales, esto se ve reflejado en las ventas de la empresa que indica una disminución en las últimas gestiones.

Se desarrolló esta investigación llevando a cabo el análisis de datos recolectados de documentos e informes, para entender la realidad de las pymes en el contexto internacional, nacional y local justificando así de manera teórica, práctica y social, las razones de importancia que motivan a realizar este proyecto de investigación. Asimismo, se realizó una entrevista al propietario Juan Carlos Viza, a través de la cual se evalúa la situación problemática de esta pyme, lo que permitió desarrollar el planteamiento y formulación del problema. Posteriormente se planteó la hipótesis determinando las variables dependientes e independientes, así también los objetivos de esta investigación.

Por otro lado, en el presente proyecto se propone una metodología comprendida por el diseño de la investigación de tipo exploratorio-descriptivo. En el diseño exploratorio se lleva a cabo una entrevista con el dueño del negocio, así también se recolecta información de fuentes secundarias tales como documentos de la empresa y otras fuentes de información como ser Fundempresa, INE y otros. En cuanto a la investigación descriptiva se hace uso de la encuesta dirigida a clientes (potenciales y reales) de la empresa.

Así también se aplica el método analítico sintético, Todo esto bajo un enfoque cuantitativo.

1.1.Justificación

1.1.1. Teórica:

En el presente proyecto de investigación se revisará la teoría del área de marketing, la cual nos da a conocer la importancia de la elaboración y aplicación del Plan de Marketing en una empresa. Según Sainz Vicuña “Planificar es totalmente necesario para la supervivencia de las pymes. Utilizar adecuadamente la planificación de marketing permite aumentar la rentabilidad de su empresa, posicionarse o reposicionarse exitosamente en el mercado”¹. Así también dicho autor presenta el proceso de elaboración de plan de marketing en el que la primera etapa es el análisis y diagnóstico de la situación, en el que se realiza un análisis interno y externo que lleva a descubrir situación de empresa. El siguiente paso es la determinación de los objetivos, los cuales constituyen un punto central de la elaboración del plan de marketing, Así también se elaboran estrategias, los cuales son los caminos de acción que dispone la empresa para para alcanzar sus objetivos previstos. Si se desea ser consecuente con las estrategias escogidas se tendrá que elaborar un plan de acción, en el mismo que se materializará en un presupuesto. Por último, se establece mecanismos de control que permitan detectar los posibles fallos y desviaciones para poder aplicar soluciones y medidas correctivas.

Por otro lado, estudios provenientes de la OLA (Organización Latinoamericana de Administración) indican que “Un porcentaje del altísimo índice de mortandad de las Pymes, se debe al hecho de no realizar una planificación estratégica necesaria para su funcionamiento”²; de ahí la importancia de estudiar el impacto de la planificación estratégica para el desarrollo y crecimiento de una pyme.

En tal caso se hace aporte de una teoría conocida en el mundo empresarial, la cual se describe a continuación:

¹ José María Sainz de Vicuña A.: *El plan de marketing en la pyme*, Pág. 1.

² Organización Latinoamericana de Administración.: *las mypes en Latinoamérica*, Pág. 9.

Para Kotler “El papel del marketing en la estrategia general de la empresa es importante, ya que examina las necesidades del consumidor y la capacidad de la empresa para satisfacerlas, estos mismos factores guían la misión y los objetivos generales de la empresa”³

1.1.2. Práctica:

El proyecto de investigación planteado se justifica en la aplicación práctica de la teoría de marketing en la empresa “Viza Desing”, respecto al análisis situacional de dicha empresa, que nos permitirá definir aspectos favorables para su fortalecimiento, y así mismo los problemas, o aspectos desfavorables para su corrección en el área de marketing. Los resultados permitirán proponer un diseño de plan de marketing, para que pueda aplicarla en pro de su desarrollo y crecimiento, asimismo impulsar sus ventas generando un impacto positivo en los resultados económicos de dicha empresa.

1.1.3. Social:

El presente proyecto de investigación beneficiará directamente a la empresa “Viza Desing”, apoyando en la solución de los problemas de la misma, mediante un conjunto de estrategias de un plan de marketing que se pretenden diseñar, para mejorar su situación actual.

1.2.Planteamiento del problema

Según la CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales) “En América Latina, las microempresa y pymes generan la mitad de los puestos de trabajo, son el 90% del tejido empresarial y suponen el 28% del PIB” (Ver anexo N°1). Lo que nos indica la importancia que tiene las pequeñas empresas en Sudamérica, ya que estas son consideradas como la fuerza impulsadora del crecimiento económico y la generación de empleo.

En cuanto al ámbito nacional, la UDAPE (Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas) indica que “En Bolivia el 97,65% de las empresas en el país son

³ Philip K. y Armstrong G.: *Fundamentos de marketing*, Pág. 57.

microempresas, y solo el 18% de ellas logra sobrepasar los 10 años, esto debido a varios factores, uno de ellos es la falta de planificación estratégica, la cual permite determinar acciones para el crecimiento y posicionamiento frente a la competencia” (Ver anexo N°2). Así mismo esta organización indica que el departamento de Tarija sólo representa el 5% de las microempresas del país. Esto nos demuestra que las microempresas representan un porcentaje significativo del total de empresas, las cuales vienen a aportar a la generación de trabajo, pero son reducidas las microempresas que logran tener un mayor periodo de vida.

En lo particular en la ciudad de Tarija, surge la inquietud de estudiar a la microempresa “Viza Desing”, negocio dedicado a la elaboración de publicidad gráfica, la cual se inició el 2004, cumpliendo hasta la fecha ya 16 años en el mercado en el que se desenvuelve.

Mediante una entrevista realizada a Juan Carlos Viza Mamani, dueño de dicho negocio (Ver anexo N°3), se pudo observar que la empresa tuvo un crecimiento paulatino, ampliando su gama de productos, resaltando entre ellos los “letreros” de los cuales destacan por la creatividad de sus diseños personalizados para cada cliente, además de que estos presentan mayores ventas y le generan mayor utilidad.

No obstante, según el registro de las ventas de la empresa, estas bajaron aproximadamente un 15% (Ver anexo N°4). Sin embargo, el panorama para seguir ofreciendo sus productos sigue siendo prometedor en cuanto al crecimiento de nuevos negocios, ya que según Fundempresa “en Tarija las empresas crecieron en un 2.3% el 2020 con respecto del 2019, es decir de 16.418 a 16.799 empresas (Ver anexo N°5)”, cabe resaltar que los dueños de dichas empresas representan ser posibles clientes para ofertar los productos de “Viza Desing”.

Por otro lado, el propietario de esta empresa ha notado el crecimiento de los competidores, los cuales ofrecen productos más baratos en comparación a la empresa, dando lugar a la pérdida de la fidelidad de algunos clientes, afectada por los precios bajos que ofrece la competencia. Asimismo, notó que la captación de nuevos clientes

redujo en comparación de anteriores gestiones, debido a que los clientes nuevos desconocen que los productos que se ofrecen son de mejor calidad.

Es posible que estas situaciones se deban a que la empresa no es tan conocida por los clientes frente a la competencia (bajo posicionamiento), dado que la publicidad que realiza la empresa por medios tradicionales como tarjetas, folletos, no generan los resultados deseados en cuanto al alcance de su mercado; así mismo la publicidad que realiza por medios digitales como su página oficial de Facebook (Ver anexo N°6)”, no está siendo de mucha utilidad, dado que el dueño no la gestiona adecuadamente, descuidándose de dar respuesta a los mensajes de los usuarios, no realizando publicaciones de sus productos frecuentemente, y no promocionándose a través de publicidad pagada. Sin embargo, se favorece en la adquisición de nuevos clientes gracias a la publicidad de boca a boca que sus actuales clientes realizan de la empresa.

Por otro lado, la empresa se halla en situación de desventaja para llegar a los clientes potenciales, dado que cuenta con un solo punto de venta el cual se encuentra alejado del centro de la ciudad.

Cabe mencionar que la empresa “Viza Desing” desde el inicio de su funcionamiento hasta la fecha, nunca contó con un plan de marketing, es decir que no tiene estrategias estructuradas, las cuales le ayuden a lograr su objetivo de hacer crecer su negocio, desarrollándose así intuitivamente.

De continuar con la situación actual y no tomar medidas de solución, la empresa seguirá siendo poco conocida en el mercado, así mismo continuará con una baja captación de clientes nuevos, por ende, las ventas seguirán disminuyendo.

1.3. Formulación del problema

¿La ausencia de un plan de marketing ocasiona que la empresa tenga un débil posicionamiento el mercado, generando disminución de clientes y a su vez ventas bajas? (Ver anexo N°7)

1.4.Hipótesis

H1: Desarrollando un plan de marketing la empresa mejorará su posicionamiento en el mercado, aumentando la cantidad de cliente, incrementando así sus ventas.

1.5.Variables

- **Variable independiente(x):**

X1: Un plan de marketing

- **Variables dependientes(y)**

Y1: Mejor posicionamiento

Y2: Cantidad de clientes

Y3: Incremento en las ventas

1.6.Formulación de objetivos

1.6.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de marketing para la microempresa “Viza Desing” que le permita mejorar su posicionamiento en el mercado, aumentar la cantidad de clientes incrementando así sus ventas. (Ver anexo N°8).

1.6.2. Objetivos específicos

- Realizar un *diagnóstico* para conocer los factores internos y externos que afectan o favorecen a la empresa.
- Elaborar *objetivos y estrategias de marketing* para dar a conocer el valor agregado de los *productos* de la empresa y lograr la preferencia de los clientes ante la competencia.
- Proponer *estrategias de promoción* para lograr que la empresa sea más conocida en el mercado de publicidad gráfica.
- Establecer *estrategias de precios* para motivar la decisión de compra del mercado meta.
- Proponer *estrategias de plaza* dirigidas a mejorar la accesibilidad de la empresa

- Plantear *acciones* para fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado frente a la competencia.
- Desarrollar un cronograma y presupuesto de las estrategias de marketing.
- Diseñar mecanismos de seguimiento y control para las estrategias de marketing.

1.7. Tipos de investigación

- **Investigación Exploratoria**

En el presente trabajo se aplicó el diseño de la investigación exploratoria, llevando a cabo una entrevista al dueño del negocio. También se revisaron fuentes secundarias (documentos, bibliografía), con el propósito de obtener información sobre la situación actual de la empresa, la cual permite conocer e identificar de manera más amplia el problema de “Viza Desing”.

- **Investigación Descriptiva**

Se utilizó el diseño de investigación descriptiva para obtener información primaria, a través de la encuesta la cual está dirigida a los clientes (potenciales y reales) de la empresa “Viza Desing”.

1.8. Enfoque de la investigación

El presente proyecto está diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo, puesto que este es el que mejor se adapta a las características y necesidades de la investigación, ya que nos ayudó a cuantificar la información y aplicar formas de análisis estadísticos.

1.9. Técnicas de investigación

La técnica de investigación que se utilizó es la encuesta la cual se aplicó a clientes (potenciales y reales).

1.10. Métodos de investigación

Se utilizó el método analítico-sintético, en el que se estudió los hechos de la empresa partiendo de la descomposición del objeto de estudio de cada una de sus partes, para

examinarlas de manera individual, posteriormente integrar dichas partes y así estudiarlas de manera integral.

1.11. Fuentes de investigación

- **Fuentes primarias:** Se recurrió a la utilización de encuesta las cuales se las realizó a los clientes (potenciales y reales) de la empresa, así también se ejecutó una entrevista al dueño del negocio.
- **Fuentes secundarias:** Se recurrió a la revisión de documentos de la empresa y bibliografía de fuentes físicas y digitales.

1.12. Alcance

- **Alcance temporal**

Para este proyecto de investigación se utilizó información referente a la empresa “Viza Desing” a partir de la gestión 2018 a la fecha.

- **Alcance espacial**

La presente investigación fue realizada en la ciudad de Tarija.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Introducción

En este capítulo se desarrolla conceptos necesarios para comprender el presente proyecto de investigación, referido al *plan de marketing*, el cual indica cómo puede dirigir y coordinar los esfuerzos una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing, así mismo se detalla las etapas para su elaboración las cuales son: *análisis y diagnóstico de la situación, objetivos de marketing, estrategias, plan de acción, presupuesto y control*.

Además, se complementa con conceptos de: *marketing*, proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos; para lo cual se necesario desarrollar un proceso *de marketing*. También se incluye los tipos de clientes entre ellos *clientes actuales*, definidos como las personas que hacen compras a la empresa de forma periódica, y los *clientes potenciales* que no realizan compras a la empresa, pero son visualizados como posibles clientes. Además, se aborda el concepto de *ventas*, definido como el acto de negociación en el cual una parte es el vendedor y la otra el comprador. Por último, se detallan las *estrategias*, que son un conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización, haciendo hincapié a las *estrategias de marketing mix* las cuales están enfocadas en: producto, plaza, precio y promoción. Para finalizar, se encuentra el *proceso de una investigación de mercado* para estudiar y entender al cliente y así formular estrategias acordes a ello.

2.1.DEFINICIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

Según Sanz de la Tajada, L.A. 1974: “*El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto*”⁴.

En esta definición se puede observar importancia que tiene dicho documento para el logro de los objetivos de la empresa.

2.1.1. Las ventajas de un plan de marketing

Según José María Sainz de Vicuña Ancín las principales ventajas de realizar un plan de marketing son las siguientes⁵:

- a. Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- b. Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- c. Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confusionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellos departamentos de la empresa que se ven involucrados
- d. Al haber fijado objetivos y metas comerciales concretas, la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial, y para medir el progreso en el campo comercial y de marketing. La adopción marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.

⁴ José María Sainz de Vicuña A.: *El plan de marketing en la práctica*, 5ta Edición, España, Pág. 79

⁵ José María Sainz de Vicuña A.: *El plan de marketing en la práctica*, 5ta Edición, España, Pág. 81-83

- e) Dado que al igual que ocurre con el resto del plan de marketing se debería actualizar anualmente añadiendo un año más al anterior periodo de planificación (planificación rodante"), la empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados, aún en el caso de que se de gran rotación entre el personal cualificado el departamento de marketing. Esto garantiza a su vez una línea de pensamiento y de actuación de un año para otro, adoptando a los continuos cambios que se vayan produciendo mercado.
- a. En el caso de que la empresa cuente con planes de rango mayor (planes estratégicos), el plan de marketing constituirá un elemento puente entre la planificación corporativa y el programa de ventas del plan de gestión anual

2.2.FASES Y ETAPAS EN LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING

2.2.1. ANÁLISISY DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

a) Análisis externo

Este análisis del entorno puede ser relevante haciendo un repaso al modelo de las fuerzas competitivas de Porter para conocer el grado de competitividad del sector en el que nos movemos, a saber: Rivalidad entre competidores, poder de negociación de los clientes y los de los proveedores, la amenaza de productos sustitutivos y de nuevos entrantes, y la dificultad de salida del sector en el que estamos. El conocimiento de la realidad actual y futura de estas fuerzas resulta clave para que la empresa pueda, de una forma ventajosa y sostenida, definir y seguir su estrategia competitiva.

Pero, el elemento más relevante del Análisis externo es el que se refiere al mercado sobre el que se está actuando. El análisis de Mercado ha de tener en cuenta que los aspectos en que se relacionan con la: Naturaleza del mercado y estructura del mercado.

Por lo tanto, podemos resumir que el análisis de la situación externa lo que se trata es de ayudar a descubrir las oportunidades y amenazas que nos presenta el mercado en el que nos desenvolvemos.

- **Matriz PESTEL:** “El entorno genérico o competitivo, está constituido por un conjunto de factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y el de sus competidores. El entorno competitivo es un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y estudio son cuestiones claves a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa.”

El macroentorno son las fuerzas externas del mundo empresarial, que de una forma u otra sobrepasan el entorno del negocio, pero que sin embargo pueden con mayor o menor intensidad influir de forma positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa. Algunos de los factores que afectan a las empresas de una economía pueden ser:

- **Factores Económicos.** - Previsiones relacionados a la evolución de los precios, tipos de interés, presión fiscal, empleo, oferta crediticia, índices de producción del sector en el que se desarrolla la actividad comercial de la empresa y el poder de compra de los consumidores.
 - **Socio-demográficos.** - Densidad de la población, ya que ésta determina el potencial del mercado, renta de los consumidores esenciales para el diseño de estrategias de precios, análisis de la población en función del sexo y la edad, envejecimiento poblacional, densidad o concentración de los mercados, etc. Político-jurídicos.
 - **Ecológicos.** - La población está cada vez más sensibilizada con el medioambiente, de lo que resulta una tendencia a las compras responsables.
 - **Tecnológicos.** - El desarrollo tecnológico es un factor determinante para las empresas que se traduce en nueva maquinaria, mejoras en los sistemas de comunicación, Internet, etc.
- **5 fuerzas de Porter:** Las cinco fuerzas de Porter componen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de competitividad ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que

permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

- **Rivalidad entre competidores:** Se presenta cuando existen empresas que ofrecen el mismo bien o producto. Dicha rivalidad aumenta si los competidores son muchos y si están muy bien posicionados.

Dentro de este punto se estudia la **matriz de posición competitiva**, también llamada Matriz Atractivo-Competitividad. Con esta matriz se pretende posicionar la empresa en cuanto a la competitividad de sus actividades o negocios y el nivel de atractivo de los sectores industriales en las que opera, con lo que se podrá orientar sobre las estrategias posibles a considerar. Con el fin de que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de crecimiento y rentabilidad es necesario examinar diferentes estrategias de desarrollo.

Esta matriz interrelaciona el atractivo del mercado con la posición competitiva. Se elige un juego de indicadores de atractivo y un juego de indicadores de competitividad.

Primero se identificarán los factores relevantes externos: características del mercado, estructura competitiva, situación económico-tecnológica-legal-etc., y los internos: es decir, los medios de que dispone la empresa para actuar en el mercado y, en la segunda, la posición competitiva evaluando los criterios de la posición, según el grado de intensidad de las ventajas competitivas. Para estas valoraciones se parte de la premisa de que los factores o criterios a evaluar afectan por igual a todas las empresas del mismo sector.

Hechas estas valoraciones es necesario obtener una medida cuantitativa sobre el atractivo del mercado y otra sobre el nivel de competitividad del producto con el fin de poder representarlo gráficamente en la matriz.

- **Poder de negociación de los clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios. Porter considera que cuanto más se organicen los

consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios. Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí medimos lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendremos.
- **Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización.
- **Nuevos entrantes:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.

b) Análisis interno

Segundo tipo de análisis de la situación pretende ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing. Concretamente, el análisis interno incluirá aspectos como los siguientes:

- ¿Qué objetivos de marketing nos hemos marcado? ¿Son los que deben ser o debemos marcar otros? ¿Los hemos alcanzado?

- ¿Qué estrategia de marketing tenemos?: ¿A qué mercados nos dirigimos y con qué productos (estrategia de cartera)?
- ¿Qué estrategia de comunicación interna y externa seguimos?
- ¿Qué estrategia de ventas seguimos?

c) Investigación de mercados

La American Marketing Association propone la siguiente definición formal de la investigación de mercados:

“La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.”⁶

La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones; se define de la siguiente manera:

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

⁶ Malhotra N.: *Investigación de mercados*, 5° edición, México, Pág. 7

- **El proceso de investigación de mercados⁷**

Se considera que el proceso de investigación de mercados consta de seis pasos:

Paso 1: Definición del problema

La definición del problema supone hablar con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del sector, análisis de los datos secundarios y, quizás, alguna investigación cualitativa, como las sesiones de grupo. Una vez que el problema se haya definido de manera precisa, es posible diseñar y conducir la investigación de manera adecuada.

Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema

El desarrollo del enfoque del problema incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita. Este proceso está guiado por conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y consideraciones pragmáticas.

Paso 3: Formulación del diseño de investigación

Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. De manera más formal, la elaboración de un diseño de investigación incluye los siguientes pasos:

1. Definición de la información necesaria.
2. Análisis de datos secundarios.
3. Investigación cualitativa.
4. Técnicas para la obtención de datos cuantitativos (encuesta, observación y experimentación).
5. Procedimientos de medición y de escalamiento.

⁷ Naresh K. Malhotra: *Investigación de mercados*, 5º edición, México, Pág.8-11

6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
8. Plan para el análisis de datos.

Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos

La recopilación de datos implica contar con personal o un equipo que opere ya sea en el campo, como en el caso de las encuestas personales (casa por casa, en los centros comerciales o asistidas por computadora), desde una oficina por teléfono (telefónicas o por computadora), por correo (correo tradicional y encuestas en panel por correo en hogares preseleccionados), o electrónicamente (por correo electrónico o Internet).

Paso 5: Preparación y análisis de datos

La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario o forma de observación se revisa y, de ser necesario, se corrige. Los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y, de esta forma, brindar información al problema de decisión administrativa.

Paso 6: Elaboración y presentación del informe

Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; donde se describan el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los resultados y los principales resultados.

d) Diagnóstico de la situación-Matriz FODA

Conviene, antes de nada, definir desde el punto de vista gestión empresarial, los conceptos de oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad, ya que por ser unos conceptos muy coloquiales suele utilizarse incorrectamente.

Debemos definir primero correctamente cuales son los conceptos de oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad para poder llevarlos a la práctica⁸. *En la perspectiva interna se desarrollan las:*

- **Fortalezas:** Elementos positivos que posee tu negocio y que constituyen los recursos para la consecución de tus objetivos. Algunos ejemplos podrían ser: claridad de objetivos, capacitación recibida, motivación, decisión, voluntad, etc.
- **Debilidades:** Factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, etc.

En la perspectiva externa se desarrollan las:

- **Oportunidades:** Elementos del ambiente que tu negocio puede (debería) aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado, etc.
- **Amenazas:** Aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de tus objetivos si no te previenes o trabajas para evitarlos. Entre estos tenemos: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica, etc.

La utilización del análisis DAFO o FODA es una buena práctica para poder deducir las estrategias básicas o factores clave para lograr incrementar la competitividad de una organización empresarial. Para ello, es conveniente cruzar los resultados de los estudios del entorno con sus amenazas y oportunidades, con las fortalezas y debilidades propias de la organización. *Así obtendremos cuatro tipos de estratégicas:*

- **Defensivas.** - Del cruce de las amenazas con las debilidades.
- **Adaptativas.** - Del cruce de las oportunidades con las debilidades.
- **Reactivas.** - Del cruce de las amenazas con las fortalezas.

⁸ José María Sainz de Vicuña A.: *El plan de marketing en la práctica*, 5ta Edición, España, Págs. 148-149.

- **Ofensivas.** - Del cruce de las oportunidades con las fortalezas.

Seguidamente se efectuará una ponderación de las estrategias seleccionadas entresacando las que se consideren más idóneas para actuar como factores clave de éxito para mejorar la competitividad y rentabilidad de la empresa.

2.2.2. OBJETIVOS DE MARKETING

Antes de nada, debemos señalar algunos principios básicos de formulación de estos objetivos:

- El primero de ellos es que los objetivos de marketing se supeditaran siempre a los objetivos y estrategias corporativas, ya que el plan de marketing está supeditado al plan estratégico, y que esta marca directriz para la elaboración de los planes operacionales de las diferentes áreas funcionales de la empresa. Pues bien, las principales directrices son los objetivos y estrategias corporativas decididas la empresa en dicho plan
- El segundo, que deben ser concretos, realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes tanto entre sí como con los objetivos corporativos. A la hora de redactar los objetivos de marketing debemos exigimos concreción ya que un objetivo es, en definitiva, la base sobre la que se afianzará la dirección estratégica de nuestra empresa y, por tanto, expresarlo de forma ambigua o poco clara nunca facilitará la solidez y la armonía del plan en el que esté incluido.

- **Tipos de objetivos**

Entre los diferentes objetivos el autor José María Sainz nos muestra 3 tipos de objetivos los cuales se detallan a continuación⁹:

- **Objetivos estratégicos diferentes según la dimensión de la empresa: efecto en los objetivos de marketing**

⁹ José María Sainz de Vicuña A.: *El plan de marketing en la práctica*, 5ta Edición, España, Págs. 181-190.

Los objetivos serán diferentes según la dimensión de la empresa, en efecto se ha podido comprobar que ser grande es hoy la clave de la supervivencia y que esta pasa por la búsqueda de la masa crítica. En mercados cada vez más globalizados las empresas deben crecer y alcanzar la talla crítica de su sector para ser competitiva. Ahora bien, no todas las empresas pueden ser grandes, y hay otras que ni siquiera se lo plantean, mientras puedan preferir mantenerse independientes y con un tamaño menor.

En efecto, en el caso de las **grandes empresas** de cualquier sector, el sistema más habitual de objetivos corporativos es el siguiente:

1. ° Crecimiento: tasas altas de crecimiento
2. ° Rentabilidad
3. ° Consolidación

En el inmediato futuro el objetivo principal de las grandes empresas parece que va seguir siendo el crecimiento en vez de la rentabilidad a corto plazo ya que, como hemos señalado para ellas ser grandes es clave para su supervivencia y esta pasa por la búsqueda de la masa crítica. Más a largo plazo como consecuencia del asentamiento en el nuevo mercado amplio los objetivos serán diferentes y tendrán que centrarse en la orientación al mercado y en la búsqueda de mayores cotas de rentabilidad.

Por el contrario, **la pequeña empresa** debe buscar primero su consolidación alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto, haciéndose a la idea de que como no va alcanzar la masa crítica debe renunciar a cotas tan altas de crecimiento como las perseguidas por las empresas grandes. De ahí que su sistema de objetivos sea:

1. ° Consolidación: supervivencia
2. ° Rentabilidad a corto
3. ° Crecimiento (solo vegetativo)

Mientras que la **empresa de tamaño medio** tendrá un sistema u otro de objetivos según tenga voluntad de perdurar en el negocio con el mayor grado de independencia posible o por el contrario ya haya tirado la toalla por haber llegado a la conclusión de que con

esa dimensión ni puede hacer viable su empresa ni va a conseguir ser alguien en el sector.

En el primer caso cuando la Pyme va buscando su supervivencia en el mercado, pero la empresa no está en más crítica su sistema de objetivos debe ser:

1. ° Consolidación
2. ° Crecimiento alto para alcanzar la masa crítica
3. ° Rentabilidad a corto

a) Efecto de la madurez de los mercados en la definición de los objetivos de marketing

Otro elemento condicionante de los objetivos de marketing suele ser la etapa del ciclo de vida en la que se encuentren los productos de la empresa. Así, si la empresa se encuentra en mercados en expansión, la empresa optara por objetivos de crecimiento en vez de rentabilidad a corto porque desea consolidarse en ellos para cuando llegue la etapa de madurez.

Aunque sigan marcándose objetivos de crecimiento, saben que los alcanzaran mejor en tanto en cuanto consigan captar nuevas clientes sin perder los clientes actuales.

b) Objetivos de marketing más habituales

Dos tipos de objetivos de marketing: objetivos cuantitativos y objetivos cualitativos. Los primeros se caracterizan por proponer logros mensurables para las empresas expresados en cifras concretas. Los objetivos cualitativos proponen metas más genéricas y menos tangibles, aunque no por menos importantes o exigibles.

Normalmente, los **objetivos cuantitativos** se refieren a incrementos en la participación de mercado, e la rentabilidad en el volumen de ventas, en el nivel de satisfacción y fidelización de nuestros clientes o a mejoras en la cobertura de distribución, la penetración, los beneficios o el margen de contribución.

En cuanto a los **objetivos cualitativos**, los más significativos son los que hacen referencia a la notoriedad e imagen del producto, servicio o marca, a la posición relativa que queremos alcanzar en el mercado, a la dimensión mínima deseada para seguir en

un mercado o a que solo queremos estar en actividades con margen de contribución positivo.

2.2.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING

- **Estrategia de posicionamiento**

La **estrategia de posicionamiento** supone definir en un sentido global, como quiero que me perciban los segmentos estratégicos decididos esto es con que atributos de imagen quiero que se me identifique en la mente del consumidor o usuario. Posicionar un producto supone según Lambin (1991) *“valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores en comparación con los productos de la competencia y ello respecto a los comparadores para quienes ese elemento de diferenciación es importante”*

- a) **Estrategias genéricas de diferenciación**

La implantación de estas estrategias genéricas requiere de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales de la empresa.

Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Por tanto, podemos identificar tres estrategias genéricas para crear una posición competitiva, hacerla defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores del sector. Estas son: *Liderazgo General en Costos, Diferenciación y Alta Segmentación o Enfoque*. Consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible a largo plazo en un sector y enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y sobresalir por encima de los competidores en el sector.

- **Diferenciación:** Consiste en crear para hacer que la empresa sea percibida como única en el mercado. Se persigue la lealtad del cliente, lograr con la diferenciación un aislamiento frente a la rivalidad competitiva.

El desafío está en que cuando un producto deja de ser exclusivo ya no sirve a la estrategia de diferenciación. Las imitaciones también reducen el impacto de

esta estrategia. Se pueden mencionar varias matizaciones sobre la estrategia de diferenciación concluyendo que existe una estrategia de diferenciación por innovación, marketing, calidad y servicio, por medio de un diseño, de imagen o marca, de la tecnología, del servicio al cliente, etc.

- **Liderazgo en costos:** Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. En un sector en el que los ingresos económicos están estancados y los precios de las materias primas tienden a crecer es probable suponer que manteniendo una posición de costos bajos pueda lograrse que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio. Esto le permitirá fijar sus precios al mismo nivel o por debajo de la competencia.
- **Alta segmentación:** Trata de enfocarse en particular en el mercado sobre un grupo de compradores de un segmento de la línea de producto o en un mercado geográfico. La empresa puede de esta manera servir mejor a sus objetivos estratégicos, con más efectividad que los competidores que lo hacen de modo general. Aun cuando el enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

Las estrategias de Diferenciación y Liderazgo en costes no son incompatibles, según todas las evidencias pueden combinarse, existen correlaciones positivas entre ambos tipos de ventaja competitiva. De igual modo los esfuerzos por diferenciarse y concentrar a la vez el ataque en un segmento específico de mercado pueden resultar una conjunción eficaz. Las estrategias combinadas, además de ser más fuertes, hacen difícil el ser descifradas y copiadas por los competidores.

- **La propuesta de valor**

Como nos lo recuerda Michael Porter la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor. Una propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Selecciona y

jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece.

El método de trabajo de propuesta de valor reconoce que en un entorno competitivo hay que dirigir la oferta a un mercado objetivo, no a un segmento del mercado indistinto, ni tampoco a todo el mercado potencial.

En el diseño de una propuesta de valor se hace uso de procesos de segmentación de mercado en términos geográficos, demográficos para vincularlos a aquellos grupos de personas donde las posibilidades de éxito comercial se maximizan al encontrar afinidad y relevancia entre los intereses de la demanda y las capacidades de la oferta.

La propuesta de valor es también un planteamiento estratégico y por ello sintetiza hallazgos para enfocar la actividad de la oferta hacia los elementos más útiles a la vez que simplifica las decisiones de compra para la demanda. Al reducir la complejidad y el número de alternativas en las decisiones de compra, se incrementa la valía de la oferta.

La propuesta de valor al cliente define la empresa a los ojos del cliente. Las propuestas de valor dictan que actividades deben realizarse, siendo las mismas los ingredientes básicos para obtener ventajas competitivas creadoras de valor para los clientes.

b) Estrategia de segmentación y posicionamiento¹⁰

- **Estrategia de segmentación**

La **estrategia de segmentación** supone una toma de decisión por parte de la dirección de marketing respecto a por cual o por cuales de los segmentos en los que hemos clasificado un mercado vamos a apostar en nuestra empresa. Esta clasificación puede ser fruto de un análisis de la situación o lo que es más recomendable consecuencia de una investigación de mercado.

¹⁰ José María Sainz de Vicuña A.: *El plan de marketing en la práctica*, 5ta Edición, España, Págs. 236-239.

- **Tipos de estrategias de segmentación**

Básicamente, existen cuatro tipos de estrategias de segmentación:

- **Estrategia de segmentación indiferenciada**, no diferenciada o masiva: Se da cuando una empresa a pesar de conocer los distintos segmentos de su mercado decide no enfocarse en ninguno de ellos. Por tanto, la organización prefiere tener un enfoque comercial masivo.
- **Estrategia de segmentación diferenciada**: Una estrategia de segmentación diferenciada se produce cuando la empresa identifica y selecciona dos o más segmentos específicos de mercado. Para cada segmento puede desarrollar un producto diferente o una campaña de marketing distinta.
- **Estrategia de segmentación personalizada**: La estrategia de segmentación personalizada consiste, precisamente, en crear campañas o productos personalizados según un segmento de mercado.
- **Estrategia de segmentación concentrada**: Las estrategias de segmentación concentrada es cuando una empresa identifica varios segmentos, pero decide concentrarse únicamente en uno de ellos. Este tipo de estrategias se suelen adoptar cuando las empresas no cuentan con los recursos necesarios para poder abordar varios segmentos potenciales.
- **Estrategias de segmentación indiferenciada, no diferenciada o masiva**: Las estrategias de segmentación concentrada es cuando una empresa identifica varios segmentos, pero decide concentrarse únicamente en uno de ellos. Este tipo de estrategias se suelen adoptar cuando las empresas no cuentan con los recursos necesarios para poder abordar varios segmentos potenciales.
- **Clases de segmentación.** - A continuación, se detallan las principales variables utilizadas para la segmentación de mercados:
 - **Segmentación simple.** – Significa seleccionar como mercado meta un grupo homogéneo del total del mercado para satisfacer un segmento único que permite a una empresa penetrar en un mercado pequeño y adquirir reputación como empresa de expertos o especialistas en el mercado limitado.

- **Segmentación múltiple.** - En esta, dos o más grupo diferentes de clientes potenciales se identifican como segmentos de mercado meta. Se desarrolla una estrategia de mercado por separado para obtener cada segmento; una compañía desarrollara una variedad diferente del producto básico para cada segmento como parte de la estrategia de segmentación múltiple.
- **Segmentación geográfica.** - Requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas como naciones, estados, condados, ciudades o barrios; se puede operar en una o dos áreas, o en todas.
- **Segmentación demográfica.** - Es la división en grupos basados en variables demográficas como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, ciclo de vida, nivel de ingresos, origen étnico, estado civil, etc.
- **Segmentación psicográfica.** - Los niveles o intervalos resultantes de la variable personalidad coinciden con las clasificaciones que hace la psicología del individuo, aunque, generalmente, se marcan los niveles o intervalos en función del producto o servicio considerado en cada ocasión.
- **Segmentación por conducta.** - En esta segmentación los clientes se dividen en grupos según sus conocimientos, actitudes, costumbres o sus respuestas a un producto.

c) Estrategia de cartera

La matriz de crecimiento-participación creada por Bruce D. Henderson, fundador de Boston Consulting Group (BCG) en 1970, es una de las herramientas más utilizadas para la evaluación de las unidades estratégicas de negocios (UEN).

Dicha matriz está constituida sobre dos factores:

- La tasa de crecimiento en el mercado
- La participación (cuota) relativa de mercado

• Matriz BCG ilustración

El eje vertical nos indica la tasa de crecimiento del mercado y el eje horizontal nos muestra la participación de mercado. Al dividir la matriz considerando qué tan atractivo

es el mercado (crecimiento) y la fuerza (participación) de la compañía en ese mercado, se obtienen los siguientes grupos de productos o unidades estratégicas de negocios.

- **Componentes de la matriz**

- **Estrellas**, estos son productos o negocios que tienen un alto crecimiento y un liderazgo (participación) en el mercado. Estos productos requieren fuertes inversiones para sostener el crecimiento, sin embargo, generan beneficios importantes y se transformarán en “vacas lecheras” que llevarán suficientes flujos de efectivo.
- **Vacas lecheras**, son productos o negocios de bajo crecimiento y de alta participación de mercado. Estos proporcionan buenos flujos de efectivo que permite contar con liquidez financiera y requieren menor inversión para mantener su participación en el mercado.
- **Dilemas o signos de interrogación**, son productos o negocios con baja participación en los mercados, pero con una expansión (crecimiento) rápida que requiere altos niveles de inversión para mantener su participación.
- **Perros**, son productos o negocios de bajo crecimiento y baja participación. Estos pueden generar flujos de efectivo suficiente para sostenerse por sí mismos, sin representar una fuente importante de efectivo.

- **Portafolio estratégico en base a la matriz BCG**

Un portafolio de negocios estratégico debería de contar con:

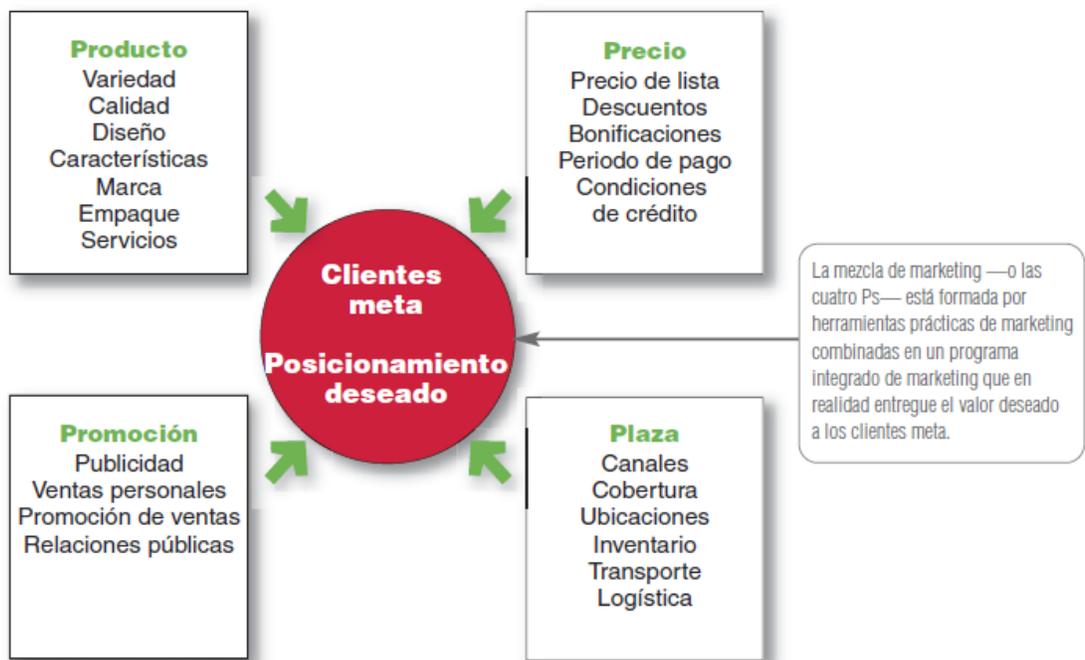
- *Productos estrellas* cuya alta participación y crecimiento aseguran el futuro de la compañía.
- *Vacas lecheras* que proporcionan el flujo de efectivo para sostener el crecimiento futuro.
- *Productos dilemas o interrogación* que se conviertan en estrellas.

Los productos perros deben de ser eliminados del portafolio de negocios.

d) Estrategia funcional (4p)

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa combina para producir la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades pueden ser agrupadas en cuatro grupos de variables: las cuatro Ps¹¹.

Gráfico 1: Mezcla de Marketing



Fuente: Fundamentos del Marketing Pág. 53

1. Producto

Decisiones de productos o servicios individuales: Durante el desarrollo y comercialización de productos se toman una serie de decisiones sobre los atributos que

¹¹ Kotler P. y Armstrong G.: *Marketing*, Decimocuarta edición, México, pág. 54

tiene que tener el producto, la marca, el packaging y el etiquetado de forma individual para cada producto.¹²

- **Los atributos del producto o servicio:** Implica definir los beneficios a ofrecer, características, la calidad, el estilo y diseño del producto.
- **La marca:** La marca es un nombre, un símbolo, un diseño o una combinación de estos que identifica al fabricante o al vendedor de un producto o servicio». Sirve para identificar, distinguir y proteger.
- **Envase o embalaje:** Implica diseñar y producir el recipiente o envoltura de un producto. Sirve para contener, proteger, identificar, diferenciar y comunicar el producto.
- **Etiquetado:** La etiqueta puede servir para promocionar el producto, lo que se denomina etiqueta de marca.

2. Precios

En función de los distintos objetivos de la organización existen diversas estrategias para la fijación de precios. Destacamos: las de productos nuevos, las de línea de producto, las de precios diferenciales, las de precios psicológicos y las basadas en criterios geográficos.

- **Productos nuevos**

La estrategia de productos nuevos se aplica cuando una empresa introduce productos nuevos en el mercado. Se distinguen dos estrategias, la de precios de introducción y la de tamizado gradual o desnatado de mercado.

- **Líneas de producto**

En esta estrategia las decisiones sobre el precio se toman teniendo en cuenta los precios de todos los productos de una línea. Entre estas estrategias destacan: la de líder en pérdidas, la del precio en dos partes y el precio único.

¹² Teresa Vallet-Bellmunt: *Principios del Marketing*, 1ra Edición Pág. 179

- ***Precios diferenciales***

Los precios diferenciales se utilizan cuando se vende el mismo producto a distintos precios en función de la situación, momento, lugar, características del cliente, etc.

Dentro de estas estrategias cabe destacar la de precios variables, la de descuentos periódicos, descuento por pronto pago, descuento por volumen y la de descuento en segundo mercado.

- ***Precios psicológicos***

Los precios psicológicos tienen su razón de ser en el modo en que el mercado percibe el valor de los atributos del producto y del producto en general. En esta estrategia de precios se distinguen el precio de prestigio y el precio par-impar.

- ***Precios geográficos***

Los precios geográficos son aquellos que se fijan en función de la proximidad geográfica. Dentro de los mismos destacamos la estrategia de libre a bordo, entrega uniforme y precio por zonas.

- ***Precio prestigio***

Una estrategia de precios premium o de prestigio supone fijar el precio de un producto o servicio por encima del precio normal en el mercado. Esto puede hacer pensar a los consumidores que tu producto tiene algo especial y de mayor valor que los que oferta tu competencia.

- ***Precio de penetración en el mercado***

Las estrategias de penetración en el mercado tienen el objetivo de atraer a posibles consumidores ofreciendo precios más bajos en los productos o servicios que ofertemos al principio.

- ***Descremación de precios***

En este caso, los comercios tratan de vender nuevos productos o servicios mediante la descremación, que supone fijar un precio alto durante la fase de introducción del

producto o servicio. Después de esta fase, los precios irían reduciéndose de forma progresiva a medida que los competidores van reaccionando y ofertando productos similares al mercado.

3. Distribución¹³

La distribución es un instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su objetivo es situar los productos a disposición del consumidor final o del consumidor industrial, en la cantidad demandada, en el momento en que se necesite y en el punto de venta donde se desee adquirirlo.

Decisiones en el canal de distribución

Para que las empresas hagan llegar los productos y servicios a los clientes pueden recurrir a diferentes y variados intermediarios. Cada intermediario constituye un nivel del canal. Desde la perspectiva del fabricante cuantos más niveles existan menor es el control sobre la distribución. Existen cuatro tipos de canal

- *Canal ultracorto*. No hay intermediarios entre el productor y el consumidor o el comprador industrial.
- *Canal corto*. El número de intermediarios es reducido (suele ser un intermediario único)
- *Canal largo*. El número de intermediarios es elevado (al menos dos).
- *Canal muy largo*. Al canal largo se le introducen adicionalmente otros intermediarios

4. Comunicación¹⁴

La comunicación comercial es la transmisión de información del vendedor al comprador refiriéndose el contenido de la misma al producto o a la empresa que lo produce o vende. Las cinco herramientas de la comunicación comercial o mix de comunicación son: la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, la venta personal y el marketing directo.

¹³ Teresa Vallet-Bellmunt: *Principios del Marketing*, 1ra edición, Pág. 187

¹⁴ Teresa Vallet-Bellmunt: *Principios del Marketing*, Pág.191

- **Publicidad**

Es toda transmisión de información impersonal y remunerada efectuada a través de los medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión...) mediante anuncios pagados por un anunciante que controla su contenido. Los objetivos de la publicidad pueden ser de carácter informativo, persuasivo y recordatorio.

Desarrollo de la estrategia publicitaria

La estrategia publicitaria está formada por la estrategia creativa (creación del mensaje publicitario) y la estrategia de medios (selección de los medios).

- ***Estrategia creativa.*** La definición del mensaje es la parte creativa. En la misma se establece el qué se dice y cómo se dice. Para el desarrollo del mensaje la agencia cuenta con un documento informativo sobre las características del producto, de la empresa, los competidores, el público objetivo y la duración de la campaña, se trata del *briefing*.
- ***Estrategia de medios:*** La planificación de medios consiste en seleccionar los medios (televisión, radio, prensa) y los soportes a utilizar en la campaña. Existe una variedad de modelos de planificación de medios que, con criterios y objetivos distintos, seleccionan los medios y distribuyen el presupuesto. útil, tarifas, etc.) y criterios mixtos (restricciones legales, competencia...)

- **Promoción de ventas**

Conjunto de actividades que, mediante incentivos materiales o económicos (premios, regalos, cupones...) tratan de estimular la venta a corto plazo de un producto.

La promoción de ventas puede dirigirse al consumidor, al canal y a los equipos de venta.

- ***Promociones al consumidor.*** Tienen como objetivo incentivar al consumidor a realizar la compra a corto plazo.
- ***Promociones al canal.*** Dirigidas a los intermediarios con el fin de obtener su apoyo e incrementar sus esfuerzos de venta.

- *Promociones a equipo de venta.* Tienen como objetivo motivar a los vendedores y conseguir que mejoren su rendimiento.

- **Relaciones públicas**

Conjunto de actividades realizadas por las empresas o instituciones para potenciar las buenas relaciones con los diferentes públicos y transmitir una imagen favorable de la organización y sus productos. Los destinatarios de las relaciones públicas pueden ser externos a la organización, proveedores, consumidores, intermediarios, banqueros, administración, líderes de opinión, medios de comunicación y similares; e internos a la misma, como empleados, directivos, accionistas y otros.

Utiliza diversas herramientas que abarcan, entre otras: las publicaciones internas y externas, exposiciones, noticias de prensa, *publicity* (formato con características publicitarias pero el emisor no paga al medio por su publicación), actividades de patrocinio, ferias, exposiciones, identidad corporativa, etc.

- **Venta personal**

Forma de comunicación oral e interactiva mediante la cual los vendedores (fuerza de ventas) transmiten información de forma directa y personal de un producto o servicio con el fin de cerrar la venta y crear relaciones con los clientes.

La dirección de ventas: Supone el análisis, la planificación, la implementación y el control de las actividades del equipo de ventas. Esto supone diseñar la estructura de ventas, seleccionar, formar, motivar, evaluar y controlar al equipo de ventas.

- **Marketing directo**

El marketing directo supone una relación directa entre el fabricante y el comprador sin pasar por los intermediarios. Supone un conjunto de modalidades de distribución, venta y promoción dirigidas al público objetivo escogido a través de sistemas de bases de datos. Existen diversos tipos de marketing:

- *Marketing por catálogo.* El marketing por catálogo (también denominado El Vendedor Silencioso) se realiza mediante catálogos que se pueden enviar

online, por correo o presentar directamente al cliente en su casa o en los puntos de venta.

- **Marketing respuesta directa por televisión.** Este tipo de marketing utiliza la televisión como forma de venta.
- **Marketing on line.** Consiste en la adopción de las nuevas tecnologías en favor de los objetivos de marketing.

e) Estrategias Postventa

Las estrategias de post venta y fidelización consisten en comprender a cada cliente de forma correcta. Si estos procesos se aplican correctamente, es posible crear una conexión entre los consumidores y tu marca, de lo contrario, los perderás de forma permanente.

El enfoque principal de este proceso es mejorar la experiencia del cliente y fomentar su compromiso. Para esto, debe comunicarse con el equipo postventa, que posteriormente se encargará de ayudar y retener a estos clientes para conseguir que realicen nuevamente una compra.

1. Monitorea las opiniones de los clientes: Las encuestas online son la mejor herramienta para conocer la opinión de los clientes respecto a los productos y servicios.

2. Ofrece un servicio al cliente excepcional: La siguiente de las estrategias de post venta y fidelización es la capacidad de ofrecerle al cliente un servicio excepcional. Los clientes quieren la solución rápida de sus problemas, esto significa que el tiempo de respuesta del departamento de servicio al cliente debe completarse de forma rápida y efectiva.

3. Capacitación al equipo de ventas: La capacitación ayuda a preparar el equipo comercial para que entienda el valor de vida del cliente. Esto permite que se motiven a trabajar para alinear sus objetivos y lograr el crecimiento de la organización.

4. Ofertas y descuentos especiales: Las ofertas y descuentos son una de las mejores estrategias de post venta y fidelización, ya que siempre ganan la atención y retención de clientes.

5. Programar encuestas post venta: La siguiente de las estrategias de post venta y fidelización es utilizar una herramienta que permita enviar a los clientes recordatorios constantes para que ofrezcan su opinión durante su interacción con tu empresa. Mantenerse en contacto con los clientes es fundamental para brindar una experiencia positiva, antes durante y después de que realice la compra. Aplicar una encuesta post venta permite recolectar información de los clientes que te ayudará a administrar sus comentarios.

2.2.4. PLANES DE ACCIÓN

La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Es como si a todo el entramado teórico-estratégico que hemos desarrollado hasta ahora le dotásemos de extremidades con las que poder caminar.

Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia

En el siguiente gráfico se ilustra cómo se pueden priorizar las acciones y/o los planes de acción atendiendo a los dos criterios citados, así como la utilidad del gráfico de cara al seguimiento del plan.

- Cambiar de transportista para reducir los costes de transporte.

D. Sobre comunicación:

- Realizar campañas concretas: de publicidad, de marketing directo, de relaciones públicas, promocionales, de publicidad directa, de esponsorización y patrocinio, etc.
- Selección de medios: generales (televisión, prensa, radio, etc.), o sectoriales (revistas especializadas, etc.); y definición de los mensajes.
- Contacto personalizado con distribuidores y clientes, etc.

En esta etapa se trata de decidir las acciones o actividades que concretan la estrategia de marketing. Para ser consecuente con las estrategias elegidas, habrá que elaborar los planes de acción que conduzcan a la consecución de los objetivos propuestos en el plazo establecido; la definición y ejecución de los planes de acción es la fase más dinámica del plan de marketing.

2.2.5. PRESUPUESTO

Es importante que el plan de marketing recoja el concepto coste o aportación económica de las acciones contempladas en el plan. La dirección necesita conocer antes de sancionar El plan, lo que le va a costar la puesta en marcha del mismo o lo que va a producir en términos económicos dicho plan, si se ponen en marcha todas las acciones en es recogida.

Si el plan concluye en una cuenta de explotación prube previsual no es necesario recoger el presupuesto de marketing ya que aquella incluirá los gastos de marketing. Y si se piensa en detallar el presupuesto de marketing no es imprescindible incluir la cuenta de explotación previsual

2.2.6. CONTROL

Se lleva a cabo a fin de asegurar el logro de los objetivos propuestos. Es la medición de los resultados alcanzados, y en su caso, la identificación y análisis de las causas de las desviaciones. Debe incluir el establecimiento de planes y acciones correctoras sobre las desviaciones. La efectividad del control depende de la formulación clara, concisa y

cuantitativa de los objetivos y de la disposición de información veraz y continua sobre las variables objeto de control.

Ejecutado el plan de marketing, es necesario llevar a cabo un control a fin de asegurar el logro de los objetivos propuestos. Este es el control anual que se realiza sobre el plan de marketing.

(Kotler et al., 2006) distingue 4 tipos de control de marketing:

- **Control del plan anual.** Su objetivo principal es examinar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado. El responsable principal es la alta dirección y la dirección media. Para realizar este control se utilizan diversos métodos en función de los objetivos fijados en el plan de marketing.
- **Control de rentabilidad.** Su objetivo principal es analizar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa.
- **Control de eficiencia:** Su objetivo es valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de marketing., de la publicidad, de las promociones, de la distribución y logística, etc.
- **Control estratégico.** Tiene como objetivo analizar si la compañía está persiguiendo sus mejores oportunidades en relación con los mercados, productos y canales.

2.3.CONCEPTO FUNDAMENTALES DEL MARKETING

2.3.1. Concepto de marketing

Según Armstrong, *“Marketing es un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, obteniendo a cambio el valor de los clientes (ventas y lealtad del cliente a largo plazo).”*¹⁶

Definido en términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor

¹⁶ Kotler P. y Armstrong G.: *Marketing*, 14° edición, México, Pág. 4-5

agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos.

- **Proceso del Marketing**

El proceso que se produce en la empresa con la puesta en marcha de la filosofía de marketing y que consta de cinco pasos, como se observa en la figura:



Fuente: El plan de marketing en la práctica

- El punto de partida del marketing consiste en entender las necesidades y deseos de los clientes.
- En el segundo paso, la empresa diseña una estrategia de marketing basada en el análisis previo del mercado.
- En la tercera etapa la empresa debe elaborar un programa de marketing mix que concrete la estrategia de marketing diseñada en la etapa anterior en valor real para los clientes: diseñar el producto, fijar el precio, administrar los canales de distribución y comunicar la propuesta de valor.
- En el cuarto paso, la empresa debe construir relaciones rentables y satisfactorias con sus clientes, creando vínculos con ellos y también con las empresas que ayudan a la empresa a mantener e intensificar dichas relaciones: los proveedores y los distribuidores.

- Por último, la empresa podrá recoger los frutos derivados del valor creado: captar el valor del cliente, es decir crear clientes satisfechos y leales, crear relaciones a largo plazo con ellos e incrementar la cuota de mercado y las ventas.

2.3.2. Marketing estratégico y operativo

- **Marketing estratégico**

Según Lambin et al. (2009), *“el marketing estratégico es la mente estratégica de la organización”*. Para Munuera y Rodríguez (1998) se define marketing estratégico como la *“metodología de análisis que pretende el conocimiento de las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a esta.”*¹⁷

- **Marketing operativo**

El marketing operativo es un proceso orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación a corto y medio plazo. Según Lambin et al. (2009), es el brazo comercial de la empresa. El marketing operativo desciende al plano de la acción (dimensión acción) para hacer frente a la puesta en marcha de las estrategias. Las tres tareas principales del marketing operativo son la elaboración del plan de marketing, la organización y ejecución de las tareas de marketing para llevar a buen puerto el plan de marketing y las actividades de control para verificar si se están obteniendo los objetivos propuestos.

2.3.3. Definición de Marketing mix

La mezcla comercial también es denominada por algunos autores como principales políticas de la mercadotecnia, al respecto el Prof. Philip Kotler define a la mezcla comercial o marketing mix de la siguiente forma:

¹⁷ Teresa Vallet: *Principios del marketing estratégico*, 14ª edición, Pág. 24

“La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de herramientas de mercadotecnia que utiliza la empresa para perseguir sus objetivos en el mercado objetivo”.

Literalmente existen docenas de herramientas de la mezcla de la mercadotecnia. McCarthy fue quien populariza la clasificación de cuatro factores, llamada las cuatro Pes: producto, precio, plaza y promoción.

- **El producto**

Definimos producto como sigue: “Un producto es cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad”.

El producto es el primer elemento y el más importante de la mezcla de mercadotecnia. La estrategia del producto requiere de decisiones coordinadas sobre las mezclas de productos, las líneas de productos, las marcas, y el etiquetado.

Según el Prof. Philip Kotler, un producto puede verse en cinco niveles¹⁸:

1° Nivel. - El beneficio central es el servicio o beneficio esencial que el comprador está adquiriendo.

2o Nivel. - El producto genérico es el producto básico reconocido como tal.

3° Nivel. - El producto esperado es el conjunto de atributos condiciones que el comprador espera normalmente al comprar el producto.

4° Nivel. - El producto esperado son los servicios y servicios adicionales que añade el vendedor para distinguir la oferta de los competidores.

5° Nivel. - El producto potencial es el conjunto de posibles características y servicios nuevos que pueden añadirse a la oferta."

¹⁸ Kotler P.: *Dirección de la mercadotecnia*, 14ta Edición, México, Pág.506.

- **El precio**

Todas las organizaciones lucrativas o no lucrativas establecen precios a sus productos o servicios. Si la realidad coincidiera con los supuestos del mercado de competencia perfecta no sería tarea de la mercadotecnia la determinación del precio, sino que este vendría dado automáticamente por el mercado.

Sin embargo, la inmensa mayoría de los bienes y servicios no se encuentra en tal situación. La fijación de precios forma parte de una política, que sin duda debe tener en cuenta una serie de aspectos ajenos a la problemática inmediata de la mercadotecnia, pero que contribuyen, en su culminación, a una auténtica técnica de la mercadotecnia.

- **La plaza**

Según Córdoba Villar, José Luis; Torres Romeu José María la plaza: *“es otra herramienta de la mezcla de mercadotecnia comprende las diferentes actividades que realiza la empresa para que el producto sea accesible y este a la disposición de los consumidores objetivo, para lo cual la empresa recurrirá a canales de distribución, ubicaciones, inventarios, transporte almacenaje”*¹⁹

Las decisiones de canales de distribución están entre las más difíciles y de mayor desafío que enfrenta la empresa. Cada sistema del canal crea un grado diferente de ventas y costos. Una vez que la empresa ha elegido el canal de distribución, debe quedarse en él, generalmente durante un periodo considerable.

La empresa recurre a intermediarios cuando son capaces de desempeñar las funciones del canal con mayor eficiencia que el fabricante. Hay muchas alternativas de canal a las que se enfrentan los fabricantes para llegar a un mercado. Pueden vender de manera directa o utilizar uno, dos, tres o más niveles de canal- intermediario.

¹⁹ Córdoba V., José L.; Torres Romeu José M.: *Técnicas de marketing*, Pág. 23.

- **La promoción**

La mercadotecnia actual demanda algo más que desarrollar un buen producto, fijarle un precio atractivo y hacerlo atractivo a los clientes meta. Las empresas deben también comunicarse con sus clientes actuales y potenciales. Inevitablemente las empresas juegan un papel importante como comunicador y como promotor.

Sin embargo, no debe dejarse al azar lo que se comunica. Para hacerlo con eficacia, las empresas contratan agencias de publicidad, especialistas en promoción de ventas para el diseño de programas para estimular las ventas y firmas de relaciones públicas para desarrollar la imagen corporativa. Capacitan a sus propios empleados para que sean cordiales y conocedores. Para las empresas, la cuestión no es comunicar, sino que decir, a quien y con qué frecuencia.

La mezcla de comunicaciones de la mercadotecnia (también llamada mezcla de la promoción), según el Prof. Philip Kotler, está integrada por cuatro herramientas principales²⁰:

1. **Publicidad.** - Es cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
2. **Promoción de ventas.** - Son incentivos a corto plazo para estimular la compra o la venta de un producto o servicio.
3. **Relaciones públicas.** - Una variedad de programas diseñados para mejorar, mantener o proteger a una compañía o la imagen del producto.
4. **Venta personal.** - Es la presentación en una conversación con uno o más compradores prospecto o el propósito de realizar ventas.

2.3.4. Mercado

Desde la perspectiva del marketing, un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores

²⁰ Kotler, P.: *Dirección de la mercadotecnia*, 14va Edición, México, Pág. 636.

comparten una necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio.

Cada parte en este sistema se ve afectada por las principales fuerzas ambientales (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y socioculturales).

- **Segmentación de mercado**

La segmentación puede definirse, pues, como el proceso encaminado a la identificación, dentro del producto-mercado, de aquellos grupos de consumidores con preferencias homogéneas en sí (dentro del grupo) y heterogéneas entre sí (entre grupos), a fin de seleccionar aquellos segmentos más atractivos para la empresa, que constituirán su mercado objetivo, de forma que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia los intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento. Por lo tanto, la segmentación es el proceso dirigido a la identificación de consumidores con preferencias agrupadas con el fin de establecer para cada grupo seleccionado una oferta o programa de marketing diferenciado.

- **Segmentación geográfica:** División de un mercado en diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiones, municipios, ciudades, e incluso vecindarios.
- **Segmentación Inter mercado** (o segmentación de mercado cruzado) Creación de segmentos de consumidores que tienen necesidades y comportamientos de compra similares, aunque se encuentran en países diferentes
- **Segmentación por beneficios,** División del mercado en segmentos, de acuerdo con los diferentes beneficios que los consumidores buscan obtener del producto.
- **Segmentación por edad y etapa de vida,** División del mercado en diferentes grupos de edades y de etapas de vida.
- **Segmentación por ocasión:** División del mercado en segmentos de acuerdo con las ocasiones en que los compradores tienen la idea de realmente hacer la compra o utilizar el artículo que compraron.

- **Segmentación psicográfica:** División del mercado en diferentes segmentos, con base en las clases sociales, los estilos de vida o las características de personalidad²¹Definición de clientes

2.3.5. Clientes

En el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "cliente" es un *"Término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía "*

En el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" se menciona lo siguiente: *"La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer"*

Por lo cual se concluye que cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

- **Tipos de clientes**

En primer lugar, y en un sentido general, una empresa u organización tiene dos tipos de clientes:

1. **Clientes Actuales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que le hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este *tipo de clientes* es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado.

²¹Kotler P. y Armstrong G.: *Fundamentos del marketing*, 11va Edición, México, Pág. 166

2. **Clientes Potenciales:** Son aquellos (personas, empresas u organizaciones) que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este *tipo de clientes* es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

2.3.6. Ventas

Según Kotler Philip, Armstrong Gary definen a las ventas de la siguiente manera: *“Muchas compañías siguen el concepto de ventas, el cual afirma que los consumidores no comprarán el número suficiente de productos de la empresa a menos que ésta realice un esfuerzo de promoción y ventas a gran escala. El concepto de ventas suele practicarse con los bienes no buscados, es decir, aquellos que los consumidores en general no piensan comprar, como seguros o donaciones de sangre. Estas industrias deben ser hábiles para localizar prospectos y venderles con base en los beneficios del producto”*²²

Sin embargo, una estrategia de marketing tan agresiva como ésta implica riesgos elevados; se interesa principalmente en crear transacciones de ventas y no en diseñar relaciones redituables y a largo plazo con el cliente. Con frecuencia el objetivo consiste en vender lo que la empresa fabrica, en lugar de fabricar lo que el mercado necesita.

- **Tipos de ventas**

Se puede identificar al menos cinco tipos de venta, cuya diferencia radica en "la actividad de venta" que las empresas pueden optar por realizar, las cuales son:

- **Venta Personal:** Es la venta que implica una interacción cara a cara con el cliente, dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el vendedor y el comprador.

²² Kotler P. y Armstrong G.: *Fundamentos de marketing*, 11ra Edición, México, Pág. 10

(Según Kotler P, Armstrong G., Cámara y Cruz), *“La venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra”*.²³

- **Venta por Teléfono (telemarketing):** Este tipo de venta consiste en iniciar el contacto con el cliente potencial por teléfono y cerrar la venta por ese mismo medio.

(Según Stanton, Etzel y Walker), *“los productos que se pueden comprar sin ser vistos son idóneos para las ventas por teléfono. Ejemplos de esto son los servicios de control de plagas, las suscripciones a revistas, las tarjetas de crédito y las afiliaciones a clubes deportivos”*²⁴

- **Venta Online:** Este tipo de venta consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en internet (por ejemplo, en una Tienda Virtual), de tal forma, que los clientes puedan conocer en qué consiste el producto o servicio, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra "online"

(Según Stanton, Etzel y Walker), *“las categorías en que las ventas en línea abarcan la porción más cuantiosa del comercio detallista son los libros, música y videos, hardware y software de computadora, viajes, juguetes y bienes de consumo electrónicos. Por supuesto, ya que los cambios en internet se producen rápidamente, estas categorías pueden verse superadas pronto por otras”*

²³ Kotler P., Armstrong G., Cámara D. y Cruz I.: *Marketing*, 14ta Edición, México, Págs. 507, 555, 580

²⁴ Stanton W., Etzel M. y Walker B.: *Fundamentos de Marketing*, 14ta Edición, México, Págs. 509-511.

CAPÍTULO III
DIAGNÓSTICO

Introducción

El análisis del entorno empresarial, es de vital importancia para la empresa de publicidad gráfica “Viza Desing”, ya que permite evaluar su situación actual para plantear medidas adecuadas al respecto, por lo que en el presente capítulo se hace un diagnóstico del microentorno y el macroentorno, utilizando herramientas de:

- ✓ La matriz PESTEL, que estudia los factores político, económico, socio cultural, tecnológico, ecológico y legal.
- ✓ La matriz de las cinco fuerzas de PORTER, que se basa en estudiar el poder de negociación de los clientes, competencia en el mercado, nuevos entrantes, proveedores y productos sustitutos.
- ✓ Asimismo, se analiza aspectos internos de la empresa como: los antecedentes, el plan estratégico (misión, visión, objetivos, estrategia), la estructura organizacional y el marketing mix.

Todo esto para concluir en un:

- ✓ El análisis FODA, que puntualiza los puntos fuertes y débiles de la empresa conjunto (situación interna) asimismo las amenazas y oportunidades (evaluación externa) que influyen o podrían influir en el desempeño de las actividades de la empresa.

3.1. Matriz PESTEL

a) Entorno político

Cuadro 1: Entorno Político

SITUACIÓN	VALORACIÓN DE LA SITUACIÓN
<p>EL CAMBIO DE GOBIERNO EL 2020</p>	<p>-<u>Incertidumbre del manejo</u> de la actual situación del país con una crisis <u>social, económica y sanitaria</u>. En un probable escenario negativo, esto representa una <i>amenaza</i> para el desarrollo favorable de las empresas.</p>
<p>POLÍTICAS DE PROGRAMA DE FONDOS CON ACCESO A CRÉDITOS A MICROS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (FONDO DE GARANTÍA SECTORIAL, FONDO DE AFIANZAMIENTO DE LAS PYMES)</p>	<p>-Representa una <i>oportunidad</i> para <u>inyectar capital</u> a las empresas; <u>incentivar el emprendimiento</u> y la compra estatal de productos bolivianos, sin embargo, las fallas en las políticas y condiciones de estos programas dificultan los créditos, por lo cual se da poco valor a esta oportunidad.</p>
<p>LEYES LABORALES, NORMAS E IMPUESTOS</p>	<p>- Ley impositiva como una <u>barrera para la inversión</u> y desarrollo de las empresas</p> <p>-<u>Falta de control de políticas</u> ocasiona una ventaja para la competencia informal y una desventaja para empresa formales del mismo rubro</p> <p>- La <u>subida en los costos</u> para las empresas a causa de las leyes laborales</p> <p>Todos estos factores representan ser una <i>amenaza</i> para las empresas formalmente establecidas.</p>

Fuente: Elaboración propia

b) Entorno Económico

A continuación, los indicadores que muestran la situación de la economía boliviana:

- **Productos interno bruto**
- **PIB nacional y departamental**

Cuadro 2: Crecimiento Del Producto Interno Bruto, Según Departamento, 2017 – 2019 (en porcentaje)

DEPARTAMENTO	2017	2018	2019
BOLIVIA	4,2	4,22	2,22
CHUQUISACA	1,9	2,9	-0,02
LA PAZ	6,1	4,52	3,21
COCHABAMBA	2,25	5,98	2,04
ORURO	6,52	1,53	2,7
POTOSÍ	1,28	4,11	-0,02
TARIJA	-3,66	-4,37	-5,97
SANTA CRUZ	6,72	5,8	4,15
BENI	3,94	6,57	3,09
PANDO	2,91	7,03	1,66

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y FUNDEMPRESA.

- Según la presente tabla, Bolivia tuvo un decremento considerable en el PIB del año 2018 a 2019, y el más alto lo presenta el departamento de Tarija con un PIB de -5,97%, lo que refleja mayor cantidad de desempleo y por ende un menor consumo y una menor capacidad de adquisición de bienes y servicios, así también la producción y las actividades económicas no crecerán quedándose en recesión. Esta situación representa una *amenaza* para la microempresa “Viza Desing” con la probabilidad de insostenibilidad en el tiempo por esta causa.

- Cabe aclarar que la economía boliviana afectada por la crisis sanitaria del (COVID-19), ocasionó la caída del PIB del 11,1%, según el INE en el segundo trimestre de año 2020 (caída más fuerte en los últimos casi 40 años) causando a su vez una recesión profunda de la economía boliviana que apunta a una posible crisis económica que afectará a todas las empresas entre ellas “Viza Desing”.
- **PIB Per Cápita**

Cuadro 3: Producto Interno Bruto Per Cápita, Tarija 2017- 2019

Descripción	2017	2018	2019
Población	553.373	563.342	573.331
Producto interno bruto per cápita (en bs)	37.572	39.028	36.561

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Se puede observar que en Tarija el PIB per cápita decrece en las gestiones 2018 a 2019, lo que representa una disminución de la capacidad de adquisición de bienes y servicios, que podría afectar negativamente a las ventas de las empresas. Esta situación podría ocasionar el cierre de sus actividades, como resultado reduciría la existencia de negocios que representan ser el mercado meta de “Viza Desing”.

- **PIB según actividad económica**

Cuadro 4: Producto Interno Bruto, Según Actividad Económica, Tarija 2017 – 2019

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2017	2018	2019
Industrias Manufactureras	241.279	242.018	237.802
- Alimentos	86.808	87.619	80.142
- Bebidas y Tabaco	53.052	55.580	57.921
- Textiles, Prendas de Vestir y Productos del Cuero	18.663	19.043	19.150
- Madera y Productos de Madera	9.807	9.902	9.957
- Productos de Refinación del Petróleo	15.209	15.450	15.172
- Productos de Minerales no Metálicos	46.704	43.175	44.178
- Otras Industrias Manufactureras	11.037	11.249	11.282
- Comunicaciones	49.308	49.357	50.855

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

- Según el PIB por actividad económica, en la sección de “otras industrias manufactureras” donde se encuentra las industrias de publicidad gráfica, se observa un crecimiento reducido en los últimos años, esto a pesar del decremento del PIB de las otras actividades económicas.
- Este dato nos indica que las industrias manufactureras se mantienen constantes sin verse gravemente afectadas hasta el 2019, sin embargo, la crisis del 2020 supone el decremento considerable de este sector.

- **IPC (Índice de Precios Al Consumidor)**

Cuadro 5: IPC General de Bolivia octubre 2020

IPC General Bolivia Octubre 2020			
	Interanual	Acum. desde Enero	Variación mensual
IPC General [+]	0,3%	0,7%	0,3%
Alimentos y bebidas no alcohólicas [+]	-3,8%	-0,4%	1,3%
Bebidas alcohólicas y tabaco [+]	0,0%	-0,5%	-0,4%
Vestido y calzado [+]	-1,2%	-1,7%	-0,5%
Vivienda [+]	-0,4%	-0,1%	0,0%
Menaje [+]	0,3%	0,2%	-0,2%
Medicina [+]	7,8%	7,5%	-0,2%
Transporte [+]	4,6%	3,0%	-0,4%
Comunicaciones [+]	2,1%	1,9%	-0,2%
Ocio y Cultura [+]	2,3%	1,9%	0,0%
Enseñanza [+]	2,9%	2,8%	0,1%
Hoteles, cafés y restaurantes [+]	2,7%	0,8%	0,4%
Otros bienes y servicios [+]	-0,1%	-0,4%	-0,5%
< IPC General 2020-09			

Fuente: Datos macro IPC países

- En octubre del 2020 cayó el IPC en Bolivia en un 0,3%. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,3%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del 0,7%.
- Este indicador de inflación nos indica que IPC redujo en el área de “otros bienes y servicios”, en el que se encuentra inmersa los productos de la empresa “Viza Desing”, esto debido al decremento de la demanda de dichos productos, dado que no son de primera necesidad.

• **Crecimiento Económico**

La economía boliviana caerá este año en 7,9%, pero en 2021 se recuperará y alcanzará un crecimiento de 5,6%, según las proyecciones actualizadas del Fondo Monetario Internacional (FMI); por otro lado, prevé una tasa de inflación de 1,7% el 2020 y de 4,1% el próximo 2021; en cuanto a la tasa de desempleo descenderá a 4% en 2021.

- **Tasa De Desempleo**

Cuadro 6: Población según condición de actividad - Bolivia

BOLIVIA URBANA: POBLACIÓN SEGÚN CONDICIÓN DE ACTIVIDAD JUL-2020 (p) (En miles de personas y en porcentaje)						
						
CONDICIÓN DE ACTIVIDAD	AFECTADOS	DESOCUPADOS	INACTIVOS	TOTAL	Ocupados que trabajaron	Ocupados que no trabajaron
Población Económicamente Activa (PEA)	289	145		3.679		
Ocupados				3.244	2.587	657
Desocupados cesantes	289	138		427		
Desocupados aspirantes		7*		7*		
Población Económicamente Inactiva (PEI)	409		1.769	2.178		
Población en Edad de Trabajar	698	145	1.769	5.857		

Tasas respecto de la PEA (%):
Desocupados por cuarentena: 7,9% **Desocupación sin cuarentena: 3,9%**
Inactivos por cuarentena: 11,1% **Tasa de Desocupación a Julio: 11,8%**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

- Sin los efectos de la pandemia la tasa de desocupación hubiese sido de 3,9%, pero, como resultado de la cuarentena, se presenta un incremento de 7,9% lo que genera en total una tasa de desocupación de 11,8% al mes de julio año 2020.
- Este indicador nos muestra el aumento del desempleo como consecuencia del cierre o la recesión de las empresas que se vieron afectada por el Covid-19, así mismo se interpreta el crecimiento oferta laboral y la baja demanda laboral.

- **Crecimiento de las Empresas**

Cuadro 7: Base Empresarial Vigente por departamento 2019-2020 (Cantidad de empresas y porcentaje)

DEPARTAMENTO	2019	2020	CRECIMIENTO	
	Enero	Enero	En cantidad	En porcentaje
La Paz	97.959	101.797	3.838	3,9%
Santa Cruz	92.088	96.044	3.956	4,3%
Cochabamba	54.978	56.529	1.551	2,8%
Tarija	16.418	16.799	381	2,3%
Oruro	15.413	15.904	491	3,2%
Potosí	13.754	14.377	623	4,5%
Chuquisaca	13.122	13.478	356	2,7%
Beni	9.978	10.362	384	3,8%
Pando	3.604	3.735	131	3,6%
TOTAL	317.314	329.025	11.711	3,7%

Fuente: Fundempresa

El crecimiento de las empresas en todo el país antes del inicio de la cuarentena fue de un 3,7% y en el departamento de Tarija fue de 2,3%, lo que significa una *oportunidad* para la industria de publicidad gráfica ya que este es el mercado al que se dirige en general, sin embargo, se debe tomar en cuenta que los efectos del (COVID-19) ocasionó el cierre de varias de estas empresas y generó a apertura de otras.

c) Entorno Cultural

- **Emprendedores**

- La cuarentena impulsó a las empresas y emprendedores al comercio electrónico creciendo en un 400%. Asimismo, aumentó el uso de medios digitales por parte de las empresas, dado que el 78% usa Facebook para implementar su estrategia de marketing según cifras de Agetic, lo que significa una *oportunidad* para las de publicidad gráfica, en cuanto al canal de comunicación de redes sociales.
- En Tarija se fomenta la cultura emprendedora con el programa del Gobierno Municipal “Incubadora de Empresas. El 2019 generó un amplio impacto generando un movimiento económico aproximado de 275.000 bolivianos en ventas durante el segundo semestre, además de la creación de 71 nuevos empleos directos y 180 empleos indirectos. Este crecimiento de

emprendimientos representan ser un segmento atractivo para las empresas de publicidad gráfica lo que supone una *oportunidad para* “Viza Desing”.

d) Entorno Tecnológico

- **Tecnología en la industria gráfica**

- Tras ser una industria que se basa en la tecnología para materializar sus ideas, el diseño gráfico está fuertemente influenciado por los avances tecnológicos programas, equipos y maquinaria, los cuales representan ser una *oportunidad* para la industria gráfica, sin embargo, se requiere una alta inversión para la adquisición de estas, dado su alto costo.
- El desarrollo del sector de la publicidad es constante, cada vez más existen más empresas que buscan ofrecer al cliente un nuevo estilo de publicidad ya sea cambiando el diseño, utilizando nuevos materiales. Lo que significa un desafío de adaptación para “Viza Desing”, que si no lo asume representaría un *riesgo*.

- **Usuarios de internet en Bolivia**

- **Redes sociales**

Cuadro 8: Porcentaje de la población Internauta por red social en Bolivia

RED SOCIAL	% DE LA POBLACIÓN INTERNAUTA
Facebook	94
WhatsApp	91
YouTube	40
Twitter	17
Instagram	15
Telegram	8
Snapchat	6
Skype	4

Fuente: <https://advertiserch.com/las-redes-sociales-mas-utilizadas-en-bolivia-2020/>

- Los datos sobre Bolivia son reveladores: 7,5 millones de bolivianos, un 65% de la población, son usuarios de Internet. Unas 500.000 personas se insertaron en la red de redes en el año 2020, lo que significa un incremento del 7,1% entre 2019 y 2020; asimismo se duplicó de un 40% a un 80%, el consumo de internet, esto como efecto de la pandemia del coronavirus. Estos datos nos indican como creció el potencial en el uso de internet y redes sociales, lo que supone una *oportunidad* a la empresa “Viza Desing” para llegar a mayor cantidad de clientes potenciales.
- A la fecha, la aplicación que genera más tráfico por Internet es Facebook con el 47%, le siguen YouTube, WhatsApp, Tik Tok y otras, según la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transporte (ATT). Lo que significa una *oportunidad* para promocionar a Viza Desing a través de estos medios de alto alcance.
- Por otra parte, el exceso de contenido que reciben los usuarios en redes sociales por parte de empresas y otros, supone una saturación de información o ruido publicitario, que representa una *desventaja* para “Viza Desing” ya que esto es una barrera para lograr que la información de la empresa sea de impacto para el mercado meta.

e) Entorno medio ambiental

- **Marketing ecológico**

Las personas cada vez están más comprometidas con el medio ambiente, por eso las estrategias de marketing ecológico cada vez tienen más peso en todo tipo de negocios. En estas planificaciones la protección de la naturaleza y la sostenibilidad tienen un papel muy importante y el objetivo se centra en ofrecer nuestros productos y servicios con un valor ambiental como *oportunidad* para permita mejorar nuestra posición en el mercado.

- **Marketing ético**

Las empresas que aplican este tipo de acciones logran diferenciarse ofreciendo productos y servicios sostenibles, optando por procesos de producción o promoción menos contaminantes o contando con packing reducido o reutilizable; entre otras muchas acciones. Este tipo de negocios son muy apreciados por los usuarios y clientes. Por lo tanto, la aplicación de estas prácticas supone una *oportunidad* para la empresa debido a que puede favorecer a la imagen de la empresa.

f) Entorno legal

Una empresa para funcionar legalmente en el país debe cumplir con las normas que establecen las siguientes entidades, que si no se cumplen se corre el riesgo de medidas de sanción que representan una *amenaza*.

Cuadro 9: Entorno legal

Fundempresa	Para obtener el registro de comercio para operar legalmente en el país
Servicio Nacional De Impuestos	La empresa debe obtener según la Ley de Servicio de Impuestos Nacionales, el número de identificación tributaria para realizar el pago de impuestos y emitir factura de ser caso.
Ministerio de trabajo	Para el cumplimiento de la normativa laboral esto según la ley general del trabajo

Fuente: Elaboración propia

- **Matriz PESTEL**

Cuadro 10: Resumen de oportunidades y amenazas de “Viza Desing”

PESTEL		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO	-Programas a favor de las empresas y emprendimientos	-Incertidumbre de la gestión del nuevo gobierno de Bolivia -Impuestos como una barrera para la inversión y desarrollo de las empresas -La subida en los costos de a empresa debido a las leyes y políticas laborales
ECONÓMICO	-Previsión de crecimiento de la economía -Crecimiento de la oferta laboral -Surgimiento de nuevas empresas	-Decremento considerable del PIB de la nación -PIB per cápita bajo (una menor capacidad de adquisición de bienes y servicios) -PIB más bajo en Bolivia es el de Tarija -Disminución de existencia de empresas y riesgo de inflación por economía afectada por Covid-19 -Incremento de la tasa de desempleo 2020
SOCIOCULTURAL	-Creciente cultura emprendedora y mayor cantidad de emprendimientos	-Crecimiento de la cultura del marketing digital de las empresas -Crecimiento de comercio electrónico
TECNOLÓGICO	-Desarrollo de modernas maquinarias para la industria gráfica. -Crecimiento exponencial en uso de internet y redes sociales como canal para llegar a los clientes potenciales	-Altos costos de maquinaria -Saturación de publicaciones en redes sociales

ECOLÓGICO	-Creciente cultura con conciencia medioambiental - (marketing ético)	
LEGAL	-Protección de marca	- Riesgos de medidas de sanción por incumplimiento ante entidades reguladoras

Fuente: Elaboración propia

3.2.Las 5 fuerzas de PORTER

Las 5 fuerzas de Porter establecen un esquema para que una empresa pueda analizar el nivel de competencia de la empresa dentro del sector al que pertenece, de manera tal que consiga generar estrategias para:

- Aprovechar las oportunidades
- Defendernos de las amenazas

Para ello se realizará un análisis de las 5 fuerzas de Porter de la empresa “Viza Desing”:

- **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

A continuación, detallamos las empresas que pertenecen al sector de publicidad gráfica en Tarija, que representan ser los principales competidores para la empresa sujeta a estudio, las cuales se eligieron de acuerdo a la entrevista realizada al dueño, así también por un sondeo a través del buscador Google de las empresas mejor posicionadas.

Cuadro 11: Urban Signs

URBAN SIGNS (Agencia de publicidad), realiza trabajos en su gran mayoría para grandes empresas privadas y públicas.			
PRODUCTOS	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Letreros luminosos, bastidores, inox, banners, rollers adhesivos, Rotulación vehicular, productos de bioseguridad	Letrero inoxidable (2x 1mt):2810bs Bastidor m²: 210bs Letrero luminoso (2x 1mt): 1.000bs Adhesivo (2x2 mt): 440bs	Av. Las Américas # 256 entre Daniel Campos y Sucre	Cuenta con página web y de Facebook la cual tiene 2.139 seguidores, realiza frecuentemente publicaciones, descuentos y promociones

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 12: Big Bang Desing

BIG BANG DESING (Industria de publicidad gráfica), generalmente realiza trabajos para grandes y medianas empresas privadas			
PRODUCTOS	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Banners, Letreros laminados, Adhesivos, Señalización vial, Manillas, Letreros 3D, productos de bioseguridad	Letrero inoxidable (2x 1mt):2.250bs. Bastidor m²: 200bs. Letrero luminoso (2x 1mt):1.100bs. Adhesivo (2x2 mt): 520bs.	Calle Méndez # 376 esq. Virginio Lema	Cuenta con Pagina web y Facebook con 863 seguidores, sus publicaciones y descuentos son poco frecuentes.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 13: JD

JD (Industria Gráfica), realiza trabajos en su mayoría para bancos privados y públicos, como para empresas privadas.			
PRODUCTOS	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Rotulación vehicular, Banners, rollers, Letras 3D, Impresiones lonas, adhesivos, telas, papel, Letreros luminosos, señalización, productos de bioseguridad.	Letrero inoxidable (2x 1mt): 3.000bs. Bastidor m²: 237,10bs Letrero luminoso (2x 1mt): 1.158,66bs. Adhesivo (2x2 mt): 575.52bs.	Calle La Madrid N°734 entre Ballivián y Ramon 591.	Cuenta con página de Facebook con 864 seguidores, sus publicaciones son poco frecuentes, realiza descuentos.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 14:PubliArt

PUBLI ART (Gráfica digital), realiza trabajos para medianos y pequeñas empresas privadas.			
PRODUCTOS	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Banner, Vinil adhesivo, Lona, Volantes, Llaveros, Tarjetas, Calendarios	Bastidor m ² :200bs Letrero luminoso (2x 1mt): 980 bs. Adhesivo (2x2 mt): 320bs	Calle Suipacha N° 970 Entre Corrado y Domingo Paz	Cuenta con página de Facebook con 435 seguidores, realiza publicaciones y descuentos ocasionalmente

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 15:Albino

ALBINO (Publicidad gráfica), realiza trabajos en su gran mayoría para la alcaldía de Tarija y pocos para pequeñas empresas privadas.			
PRODUCTOS	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Gigantografías, letras cajón, adhesivos, letreros luminosos, banners-rollers, bastidores, acrílicos.	Letrero inoxidable (2x 1mt): 2.900bs. Bastidor m ² :160bs. Letrero luminoso (2x 1mt): 820bs. Adhesivo (2x2 mt): 320bs.	Dir. Av. Circunvalación entre calle San Cristóbal y Santa Cruz.	Cuenta con página de Facebook con 137 seguidores, realiza publicaciones en fechas alejadas, publica productos realizados.

Fuente: Elaboración propia

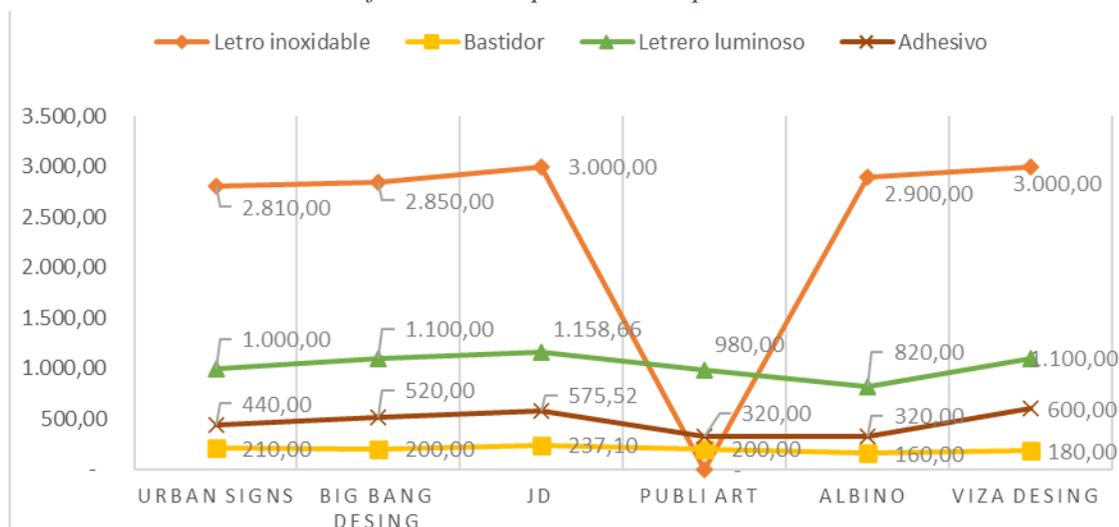
Cuadro 16:Viza Desing

VIZA DESING (Diseño y publicidad), realiza trabajos generalmente para medianas empresas privadas.			
PRODUCTOS	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Letreros corporativos, luminosos, banners, bastidores, adhesivo, Rotulación vehicular, Señalización vial, tarjetas, toldos, pintado murales, gigantografía, productos de bioseguridad.	Letrero inoxidable (2x 1mt): 3.000bs. Bastidor m ² :180bs. Letrero luminoso (2x 1mt): 1.100bs. Adhesivo (2x2 mt): 600bs.	Dir. Barrio Alto senac, calle Vendimia	Cuenta con página de Facebook con 70 seguidores, realiza publicaciones muy frecuentes de los productos realizado, promociones rara vez.

Fuente: Elaboración propia

- **Gráfica de comparación de precios de las empresas de publicidad gráfica**

Gráficos 4: Comparación de precio



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 17: Comparación de precios

EMPRESAS							
PRODUCTOS	PRODUCTOS	URBAN SIGNS	BIG BANG DESING	JD	PUBLI ART	ALBINO	VIZA DESING
	Letrero inoxidable	2.810,00	2.850,00	3.000,00	-	2.900,00	3.000,00
	Bastidor	210,00	200,00	237,10	200,00	160,00	180,00
	Letrero luminoso	1.000,00	1.100,00	1.158,66	980,00	820,00	1.100,00
	Adhesivo	440,00	520,00	575,52	320,00	320,00	600,00

Fuentes: Elaboración propia

Se recabo información de los precios de los productos de la competencia de “Viza Desing”, (Ver anexo N° 9); Determinándose así, que los precios de tres de estos se mantienen relativamente a la par de los demás, y siendo solo uno el que rebasa a los precios de la competencia, situación que refleja una *amenaza* para la empresa.

- **Gráfica de posicionamiento en redes sociales de las empresas de publicidad gráfica.**

Cuadro 18: Posicionamiento en redes sociales

EMPRESAS	NÚMERO DE SEGUIDORES	%
URBAN SIGNS	2.139	47.44%
BIG BANG	863	19.15%
JD	864	19.17%
PUBLI ART	435	9.65%
ALBINO	137	3.04%
VIZA DESING	70	1.55%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro se puede observar que la empresa mejor posicionada en redes sociales frente a la demás empresa mencionadas es la de Urban Signs con un 47,44%, mientras que “Viza Desing” se encuentra último con tan solo el 1.55%, lo que representa una *debilidad* que debe ser corregida.

- **Análisis de fortalezas y debilidades de las empresas:**

A continuación, se puede observar las fortalezas y debilidades identificadas de cada empresa sujeta a análisis:

Cuadro 19: Fortalezas y debilidades de las empresas de publicidad gráfica

EMPRESAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
URBAN SIGNS	<ul style="list-style-type: none"> -Su ubicación es accesible para los clientes. -Cuenta con varios productos. -Favorable posicionamiento en redes sociales, con elevado número de seguidores. - Sus cotizaciones son formales. -Adaptación al cambio (pandemia COVID-19). -Se dirige a empresas grandes y medianas del sector privado y público. 	<ul style="list-style-type: none"> -Respuesta tardía a consultas, por Messenger y WhatsApp. -Publicaciones poco frecuentes. -Pocas reacciones a sus publicaciones.

BIG BANG DESING	<ul style="list-style-type: none"> - Su ubicación es accesible para los clientes. -Cuenta con varios productos. -Tiene un gran número de seguidores en su página. -Adaptación al cambio (pandemia COVID-19). -Se dirige a empresas grandes y medianas del sector privado. 	<ul style="list-style-type: none"> -No responde los mensajes. -Publicaciones ocasionalmente. -Reacciones a las publicaciones reducidas.
JD	<ul style="list-style-type: none"> -Su ubicación es accesible para los clientes. -Cuenta con varios productos. -Tiene un gran número de seguidores en su página. - Sus cotizaciones son formales. -Adaptación al cambio (pandemia COVID-19) -Tiempo de respuesta a las cotizaciones, aceptable. - Se dirige a bancos del sector privado y público, así también empresas privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Publicaciones ocasionalmente. -Número de reacciones a las publicaciones reducido.
PUBLI ART	<ul style="list-style-type: none"> -Su ubicación es accesible para los clientes. -Se dirige a empresas medianas y pequeñas del sector privado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Respuesta a las cotizaciones lenta. -Cotizaciones informales. -Cuenta con poca variedad de productos. -Número de seguidores relativamente baja. -Reacciones a las publicaciones casi nulas. -No se adaptó a los cambios (pandemia COVID-19)
ALBINO	<ul style="list-style-type: none"> -Su ubicación es accesible para los clientes. -Respuesta a las cotizaciones muy rápida. -Se dirige a organizaciones públicas y en menor proporción a empresas pequeñas del sector privado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Número de productos reducida. -Número de seguidores relativamente baja. -Reacciones a las publicaciones casi nulas. -No se adaptó a los cambios (pandemia COVID-19)
	<ul style="list-style-type: none"> -Gran variedad de líneas de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ubicación alejada de los clientes.

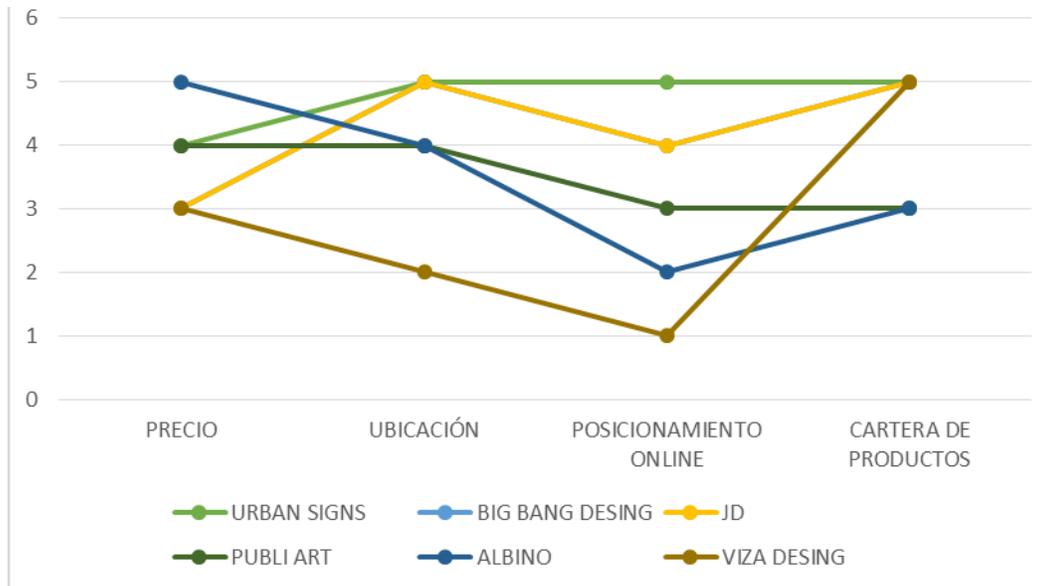
VIZA DESING	-Cotizaciones formales y rápida respuesta. -Publicaciones frecuentes de los productos que realiza. -Adaptación al cambio (pandemia COVID-19) - Se dirige a empresas medianas del sector privado.	-Bajo posicionamiento en redes sociales, con bajo nivel de seguidores. -Número de reacciones reducida.
--------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia

- La empresa “Viza Desing” cuenta con una serie de *fortalezas* frente a la competencia como su gran variedad de línea de productos, su adaptación al cambio y rapidez de respuesta a las cotizaciones.
- Por otra parte, las empresas de publicidad gráfica detalladas anteriormente en su gran mayoría ofertan los mismos productos, siendo seleccionadas las empresas que destacan por productos innovadores que se han adaptado a las diferentes circunstancias como lo es el (COVID-19) con productos de bioseguridad, dicha situación representa ser una *amenaza* para la empresa.
- Así mismo, la accesibilidad de la ubicación de estas empresas ya que se encuentran en la zona central de la ciudad, situación que representa ser una *amenaza*, debido a que la empresa cuenta con una ubicación desventajosa en el para darse a conocer lo que supone una *debilidad* para “Viza Desing.
- En cuanto a los diferentes mercados que se dirigen las empresas de publicidad gráfica ya mencionadas, se puede observar que ya están cubiertos los segmentos de empresas grandes, medianas y pequeñas, encontrándose abierto un nicho desatendido que son los emprendimientos, situación que representa una *oportunidad*.

- **Mapa de posicionamiento**

Gráficos 5: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20: Mapa de posicionamiento

EMPRESAS	VARIABLES			
	PRECIO	UBICACIÓN	POSICIONAMIENTO ONLINE	CARTERA DE PRODUCTOS
URBAN SIGNS	4	5	5	5
BIG BANG DESING	3	5	4	5
JD	3	5	4	5
PUBLI ART	4	4	3	3
ALBINO	5	4	2	3
VIZA DESING	3	2	1	5

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que en cuanto al precio la empresa mejor posicionada es “Albino”, y la empresa “Viza Desing” se encuentra ubicada en los últimos lugares, respecto a la ubicación la mayoría de ellas están bien posicionadas exceptuando la empresa “Viza Desing”, respecto al posicionamiento online (Facebook) Urban Signs se halla en primer lugar, mientras que la empresa sujeta a estudio se encuentra en último lugar y por último, tomando en cuenta la cartera

de productos se observa que entre las mejores posicionadas esta la Urban Signs, Big Bang, JD y Viza Desing.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

La empresa cuenta con un gran número de proveedores locales y nacionales de los cuales puede proveerse de materia prima para la elaboración de sus productos, dicha situación representa una *oportunidad* para la empresa, debido a las variadas alternativas para poder negociar y seleccionar la más conveniente para la empresa.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los clientes son importantes para una empresa ya que de su demanda depende la supervivencia de la misma. Además, estos tienen un poder altísimo de negociación, esto se debe a:

Cuadro 21: Poder de negociación de los clientes

ACCESO A LA INFORMACIÓN	Los clientes disponen de información fiable y completa sobre el mercado y los proveedores. De ese modo pueden comparar precios de todas las agencias de publicidad gráfica del mercado y de ese modo elegir ellos, sin posibilidad de negociar con la agencia en cuestión.
COSTES DE CAMBIO DE PROVEEDOR	Los costes que tiene una empresa por cambiar de agencia de publicidad son irrelevantes por tanto ahí tienen un gran poder de negociación al poder cambiar en el momento que quieran de agencia.
EL VOLUMEN DE COMPRAS ES MÍNIMO	Este factor tampoco favorece a la empresa en cuanto al poder de negociación del comprador puesto que no existe dependencia en el consumo de este sector. No se trata de bienes o servicios de primera necesidad por lo que su consumo no es constante. Esto beneficia al comprador.

Fuente: Elaboración propia

El poder de negociación de los clientes representa ser una *amenaza* para la empresa ya que estos tienen acceso a la información con la cual pueden comparar precios y elegir a preferencia una agencia publicitaria, como también no les supone ningún costo

cambiar de proveedor, pues los productos que la empresa oferta no son bienes de primera necesidad.

- **AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES**

La aparición o no de nuevos competidores viene marcada por una serie de factores, pero podríamos decir que los más importantes son las barreras de entrada, si hay un gran número de barreras es menos probable que entren nuevos competidores.

Las barreras de entrada para los nuevos competidores de la microempresa “Viza Desing” son altas debido a la inversión que requieren la creación de estas en cuanto a: personal con experiencia, tecnología y maquinaria, sin embargo, estas no reflejan ser un impedimento total para que surjan nuevas empresas en el mismo rubro, lo que supone una *amenaza* para la empresa.

- **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos o servicios sustitutivos realizan la misma función o satisfacen la misma necesidad del cliente aun perteneciendo a sectores diferentes. Se consideran como productos sustitutos a aquellos servicios que ofrecen las agencias de marketing digital.

Agencias de marketing digital: Es una forma de marketing que se basa en utilizar recursos tecnológicos y medios digitales para desarrollar comunicaciones directas, este ha dado un salto y un paso importante alineándose con el crecimiento de las redes sociales en un 94%.

A continuación, presentamos las siguientes agencias digitales las cuales brindan servicios de publicidad digital en redes sociales, estos se consideran productos sustitutos:

Cuadro 22:Empresas Sustitutas

EMPRESA SUSTITUTA	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN	PRODUCTOS
Marketing Digital y Publicidad Magenta	Agencia de Marketing digital y publicidad, diseño, imagen corporativa y promocional.	Bolívar entre Daniel Campos y Sucre N° 237	Producción y postproducción de publicidades, documentales, cortometrajes.
MAD Agencia 360	Agencia digital especializada en social media marketing.	Calle Ingavi esquina General Trigo	Publicidad en redes sociales, diseño gráfico, diseño de páginas web.
Publicidad y Marketing digital Vera	Publicidad/marketing	Calle Ingavi	Producción de videos, audios, publicidad por internet, imagen, redes sociales, página web.

Fuente: Elaboración Propia

Dichas empresas de publicidad digital representan ser una gran *amenaza* para la empresa sujeta a estudio, debido a que sus precios son relativamente bajos por los servicios que ofertan de publicidad digital en redes sociales las cuales tienen mayor alcance que la publicidad gráfica.

Cuadro 23:Evaluación de las cinco fuerzas de PORTER

CINCO FUERZAS DE PORTER	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
Rivalidad entre competidores			X
Poder de negociación de los proveedores	X		
Poder de negociación de los clientes			X
Amenaza de nuevos entrantes		X	
Amenaza de productos sustitutos			X

Fuente: Elaboración Propia

- **Resumen de las amenazas y oportunidades identificadas**

Cuadro 24: Amenazas y oportunidades de las 5 fuerzas de PORTER

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	-Adaptación al cambio (COVID-19). -Innovación constante de los productos de la competencia. -Ubicación favorable en el mercado. -Creciente posicionamiento de la competencia.	-Nicho desatendido: Emprendedores
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		-Gran número de proveedores (locales y nacionales)
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	- Alto poder de los clientes dado la información que dispone, los precios de la competencia, cantidad de industrias graficas.	
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	-Nuevos entrantes (competencia)	
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	-Agencias de marketing digital.	

Fuente: Elaboración Propia

3.3.ANÁLISIS INTERNO

3.3.1. Descripción general de la empresa

“Viza Desing”, empresa de publicidad gráfica, fue creada por Juan Carlos Viza Mamani en el año 2004 cuando solo tenía 26 años, fruto de sus estudios en diseño gráfico y pintura. El negocio empezó con la realización de pequeños trabajos, posteriormente el dueño fue especializándose en la elaboración de letreros de calidad con diseño innovadores, lo que provocó que aumentaran sus clientes, consiguiendo contratos con grandes empresas, como Entel S.A. y Droguería INTI S.A., también realizado trabajos en otras provincias de Tarija.

Asimismo, la empresa fue creciendo paulatinamente adquiriendo más maquinaria para la elaboración de sus productos, ampliando la línea de estos, desde letreros, serigrafía, tarjetas, pintado en murales y estructuras metálicas, donde los letreros vienen a ser el producto principal, los cuales le generan más ganancias a la empresa.

Actualmente la empresa se encuentra ubicado en la ciudad de Tarija, la cual tiene solo una oficina, que se encuentra ubicada en el barrio alto Senac, calle vendimia.

“Viza Desing”, se encuentra registrada como empresa unipersonal y tiene todos los requisitos legales para el funcionamiento de la misma, ya que cuenta con su número de identificación tributaria “NIT”7143336014.

3.3.2. Análisis de la planificación estratégica de la empresa

Cuadro 25: Planificación estratégica de la empresa

MISIÓN	La empresa de diseño gráfico “Viza Desing” no tiene definida una misión explícita por lo que es prioritario establecerla, sin embargo, se puede observar que están enfocados en ofrecer productos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes, con un diseño creativo e innovador el cual supere sus expectativas.
VISIÓN	Al igual que la misión la empresa no posee una visión explícita, por lo que es urgente definirla concretamente ya que ello sirve de guía a la empresa, no obstante, se observa que la empresa tiene la intención de hacer crecer su negocio dándose a conocer como una empresa que se distinga por la calidad de sus productos, logrando ser una empresa reconocida de publicidad gráfica en el mercado tarijeño.
VALORES	La empresa de igual manera no cuenta con valores definidos formalmente, sin embargo, se identifica siguen ciertos valores como: brindar calidad, originalidad en sus trabajos entregados, trato personalizado con el cliente entre otros.
OBJETIVO GENERAL	El objetivo general de la empresa está definido implícitamente, por lo que es importante establecerlo para direccionar correctamente a la empresa, cabe resaltar que el dueño de la empresa desea ampliar su negocio y a su vez aumentar sus ventas.
ESTRATEGIA GENERAL	La empresa basa su trabajo en la siguiente estrategia general la cual no está definida explícitamente en un plan estratégico. Estrategia de diferenciación: La empresa opta por diferenciarse de la competencia a través de sus productos, asíéndolos únicos y diferentes, elaborados con materia prima seleccionada y un proceso cuidadoso de producción, entregando así un resultado de calidad, satisfaciendo las expectativas de los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

La planificación estratégica de la empresa se desarrolla implícitamente, no teniendo claramente definido los componentes de esta, lo que supone una *debilidad*, dado es la base que marca la ruta para desarrollar la empresa.

3.3.3. Estructura organizacional

Gráficos 6: Organigrama

Fuente: Elaboración Propia



En la actualidad la empresa “Viza Desing” cuenta con una estructura organizacional centralizada donde se ejerce un estado de dirección tradicional de tipo familiar, cuyas decisiones son tomadas por el gerente propietario. Cabe resaltar que el personal contemplado en el presente organigrama percibe pagos por horas trabajadas según la demanda estacional de los productos y no así un sueldo.

Por otro lado, las funciones en dicha organización no están claras y formalmente definidas, lo que genera inproductividad; además:

- Existen tareas necesarias de las cuales no hay un responsable especializado y directo
- El área de finanzas no está contemplada en el organigrama dado que se hace uso de servicios externos de un contador.

- El responsable de finanzas de “Viza Desing” es el dueño el cual no contempla división de los recursos económicos de la empresa-familia.
- No se capacita al personal de la empresa.

Todos estos aspectos representan una *debilidad* para el óptimo desempeño de la empresa.

3.3.4. Análisis de marketing mix

La empresa de publicidad gráfica tiene establecido implícitamente los objetivos, estrategias y políticas para el área de marketing, cabe resaltar que esta con cuenta con un plan de marketing, lo cual es una *debilidad* para esta.

a) Producto

Desagregación de la P de producto:

- **Nivel aumentado:** Los productos de la empresa de publicidad gráfica “Viza Desing” superan las expectativas de los clientes, dado que no solo entrega un producto con un diseño acorde a los gustos del cliente, sino que también ofrece un trato directo y personal de empresa a cliente, así también calidad en los productos, lo cual representa una *fortaleza* para la empresa.
- **Amplitud y profundidad:** Dicha empresa tiene la *fortaleza* de contar con un amplio y diversificado portafolio, el cual consta de 24 productos (Ver anexo N° 10) dividido en con ocho líneas, los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 26: Cartera de productos

N°	LÍNEA DE PRODUCTOS	PRODUCTO	PRECIO POR M ² , UNIDADES
1	LETREROS	Letreros luminosos	700
		Letreros corporativos	1.267
		Letreros acrílicos	650
		Letreros en plancha	450
		Rollers	600
		Esquineros	450
		Banners	110
		Bastidores	180
		Caballetes	450
		Acrílico termo forma	180
2	ROTULACIONES	Tunning vehicular	180
		Adhesivos	180
3	TOLDOS	Toldos fijos	1.500
		Toldos mecánicos	1.500
4	TARJETAS	Tarjetas con brillo	200
		Tarjetas mate	250
		Tarjetas sectorizadas	350
		Volantes	350
5	PINTADO	Pintado de murales	120
		Serigrafía	15
6	SEÑALÉTICAS	Señalización vial	180
		Señalética en adhesivo	25
7	GIGANTOGRAFÍAS	Pasacalles	120
		Vallas camineras	150

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que la empresa en la gestión 2020 incremento una nueva línea de productos esto debido a la situación de la pandemia por el COVID-19, para adaptarse a los cambios del entorno, por lo cual produjo los pediluvios (bandejas de desinfección) tanto galvanizados como inoxidable y señalética de bioseguridad lo cual refleja su capacidad de adaptación como *fortaleza*.

- **Forma:** La forma de los productos varía de acuerdo al modelo de la estructura que deseen los clientes.
- **Características:** Los productos que oferta la empresa de publicidad gráfica tienen características distintas estas varían de acuerdo a la línea de productos en la que se encuentren.
- **Durabilidad:** La durabilidad de los productos es de mediano y largo plazo, esto depende en las condiciones que se encuentren.
- **Estilo y diseño:** Con respecto al estilo de los diseños productos estos son totalmente personalizados y creativos respondiendo a los gustos y preferencias de cada cliente, lo que supone una *fortaleza*.
- **Diferenciación:** La empresa “Viza Desing” posee una *fortaleza* por los 16 años de experiencia en elaboración de productos con un material de calidad con diseños creativos e innovadores personalizados para cada cliente, por lo cual la empresa está dentro del sector de especialización.
- **Marca:** La marca “Viza Desing” es poco conocida por el mercado lo que representa ser una *debilidad*.
- **Capacidad de producción:** La capacidad de producción es adaptable según la estacionalidad de las ventas que existe en este rubro, dado que la capacidad de producción lo determina principalmente la mano de obra con la que se cuenta, de tal manera que si la demanda aumenta se puede contratar más mano de obra para cubrir esta, dicha situación representa ser una *fortaleza*.

Considerando que en la actualidad se cuenta con 3 personas para las elaboraciones los productos de publicidad gráfica, los cuales trabajan 6 días a la semana, 8 horas diarias con las herramientas de producción básicas, se tiene : La capacidad de producción de la empresa semanalmente es de 14 m² de productos gráficos, mensualmente 57 m² y anualmente de 684 m².

Cuadro 27: Capacidad de producción instalada

PRODUCTOS POR M2	PRODUCCIÓN SEMANA (156 horas)	PRODUCCIÓN MES (624 horas)	PRODUCCIÓN ANUAL (7.488horas)
LETREROS	10	40	492
OTROS	4	17	192
TOTAL, DE PRODUCCIÓN	14	57	684
CLIENTES ATENDIDOS	ATENCIÓN SEMANA	ATENCIÓN POR MES	ATENCIÓN ANUAL
CLIENTES ATENDIDOS	<u>3</u>	<u>12</u>	<u>144</u>

Fuente: Elaboración Propia

b) Precio

Desagregación de la p de precio:

- **Objetivo de marketing:** Implícitamente la estrategia aplicada por “Viza Desing”, es el liderazgo producto-calidad dado que esta busca crecer en el mercado ofreciendo sus productos de alta calidad con un precio lo suficientemente alto como para no quedar fuera del alcance de los consumidores, esto supone ser una *fortaleza* a potencializar.
- **Descuentos:** La empresa solo realiza descuentos especiales a sus clientes más frecuentes, lo que representa una *debilidad* dado al descuido con el resto de los clientes actuales y potenciales que no reciben dichos descuentos, lo que afecta en la decisión de compra de estos.
- **Efecto precio-calidad:** Una de las variables que afecta la sensibilidad de los consumidores respecto al precio es que no conocen que los productos son elaborados con materiales de calidad que justifican su precio, situación que representa una *debilidad* para la empresa.

c) Plaza

Desagregación de la p de plaza:

- **Canales:** “Viza Desing” utiliza el tipo de canal directo, el cual es del fabricante al consumidor, lo que representa una *fortaleza* en cuanto al relacionamiento con sus clientes.
- **Cobertura:** Los productos de “Viza Desing” están dirigidos para las empresas en general, sin embargo, se observa que esta tiene más clientes de medianas empresas privadas, dicha situación representa una *debilidad* a combatir definiendo claramente el mercado.
- **Ubicaciones:** La empresa se encuentra ubicada en el barrio Alto Senac calle Vendimia, solo cuenta con un punto de venta que a la vez es el taller de dicho negocio, dicha ubicación genera un inconveniente a la hora de ofertar sus productos lo que representa una *debilidad*.
- **Transporte:** Solo cuenta con un vehículo el cual se utiliza para la entrega de los productos de publicidad gráfica.

d) Promoción

La mezcla de comunicación de marketing:

- **Publicidad:** La empresa no realiza publicidad pagada, ni en radio, ni televisión, situación calificada como *debilidad*, ya que no contribuye a que la empresa sea más conocida en el mercado. Sin embargo, se favorece de la publicidad de boca a boca que realizan sus clientes lo que representa una *fortaleza*.
- **Venta personal:** La empresa “Viza Desing” realiza venta personal donde la comunicación con los clientes potenciales la realiza tanto el dueño de la empresa como su personal, donde utilizan herramientas como las tarjetas y volantes de presentación, para ofertar sus productos, esto representa ser *fortaleza*.
- **Promoción de ventas:** La empresa realiza descuentos en sus productos y brinda regalos a aquellos clientes más frecuentes, estas promociones escasas y poco frecuente son una *debilidad*.

- **Relaciones públicas:** La empresa tiene relaciones públicas con organizaciones religiosas y deportivas donde esta participa como patrocinador de los eventos que realizan estas organizaciones, lo que representa ser una *fortaleza* para apoyar a dichas organizaciones y así también dar a conocer la empresa.
- **Marketing directo:** “Viza Desing” utiliza medios para comunicarse con los clientes, tales como: correo electrónico, WhatsApp y página de Facebook, sin embargo, la última mencionada no logra un significativo alcance de mercado, lo que supone una *debilidad*.

- **Resumen de las fortalezas y debilidad identificadas**

Cuadro 28: Fortalezas y debilidades del análisis interno de la empresa

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA		<ul style="list-style-type: none"> -No tiene clara y formalmente definido los elementos de un plan estratégico. -Administración empírica con carencia de un organigrama formal con los cargos necesarios y las de funciones y responsabilidades definidas claramente. -No se capacita al personal de la empresa.
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> -Producto aumentado con alta calidad -Gran amplitud de líneas y profundidad de productos. -Capacidad de adaptación. -Diseño creativo. -Servicio personalizado. -Experiencia. La capacidad de producción es adaptable 	<ul style="list-style-type: none"> -Marca poco conocida. -No da conocer el valor agregado de calidad.
PLAZA	<ul style="list-style-type: none"> -Relación clientes a través de canal directo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ubicación desventajosa para dar a conocerse. -Mercado no está definido claramente.

PROMOCIÓN	-Venta personal. -Relaciones públicas con organizaciones religiosas y deportivas.	-La empresa no realiza publicidad pagada. -Promoción escasa y poco frecuente. -Baja efectividad en Facebook.
PRECIO		-Descuentos especiales solo a algunos clientes frecuentes. -No da a conocer que los productos son elaborados con materiales de calidad para así justificar su precio.

Fuente: Elaboración Propia

3.4.INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

A continuación, se desarrolla la investigación de mercados en el que se identifica, acopia, analiza sistemáticamente información que permitirá conocer el mercado meta de “Viza Desing”, para comprender los gustos, preferencias, expectativas de los clientes actuales y potenciales e identificar variables que ayuden a definir de forma acertada las estrategias más eficaces para posicionar e incrementar las ventas de la empresa “Viza Desing”.

Para ello se realizó una entrevista al que toma decisiones, para identificar la problemática gerencial y así mismo el problema de investigación mercados, se prosiguió a diseñar y aplicar encuestas para los clientes potenciales y clientes reales para después analizar los resultados y concluir sobre las hipótesis planteadas.

3.4.1. Justificación

“Viza Desing”, a pesar de permanecer muchos años en el mercado, tiene un posicionamiento débil en relación a su competencia, debido al incremento del número de empresas en la industria de publicidad gráfica, que a través de sus mecanismos comerciales ya sean enfocados en el precio, calidad, diversidad de productos, han logrado establecerse en el mercado. Por esta razón se hace indispensable la realización del plan de marketing para la empresa, que busca mantener un crecimiento con rumbo definido, tener un horizonte claro de lo que desea lograr en el mercado local, por lo tanto, la investigación de mercados ayudará a conocer las necesidades y expectativas

de clientes (empresas), para establecer estrategias cuya finalidad sea mejorar el posicionamiento en el mercado incrementando así las ventas.

3.4.2. Definición del problema

La microempresa “Viza Desing”; desde la gestión 2019 presenta un nivel bajo de ventas de sus productos en la ciudad de Tarija. Esta tiene un débil posicionamiento en el mercado local, dado que no da a conocer el valor agregado que diferencia a sus productos como ser la calidad, esto debido a la escasa, informal e ineficientes estrategias de marketing empleadas, ya que el conocimiento por parte del dueño en esta área es intuitivo. Así mismo gran parte de los clientes son considerados como compradores poco frecuentes dado que la empresa no mantiene relaciones comerciales después de haberse llevado a cabo la venta, esto debido al débil y escaso servicio post venta, que fortalezca la relación con los clientes.

Por lo cual se puede identificar como síntoma el desconocimiento por parte de los clientes potenciales acerca de la empresa y los productos que esta oferta, así también la baja frecuencia de compra por parte de los clientes reales, ocasionado por la escasa y en algunos casos inexistentes estrategias de marketing mix.

a) Problema Gerencial

Después de haber realizado un análisis efectuado a la situación actual de la empresa y realizar la entrevista con quien toma decisiones en la empresa (Ver anexo N°11), se llegó a la conclusión de que el problema de decisión gerencial es:

¿Qué deberá hacer la microempresa “Viza Desing” para que mejorar su posicionamiento en el mercado tarijeño?

b) Problema de Investigación

Según el problema de decisión gerencial anteriormente formulada, y considerando la información que será necesaria para dar respuesta a este problema de investigación de mercado, se define como:

Identificar las estrategias del marketing mix para satisfacer las expectativas de los clientes y así mejorar su posicionamiento en el mercado como una empresa de calidad

3.4.3. Planteamiento del problema

- Preguntas de investigación

P₁: ¿Qué variable del mix comercial tienen mayor influencia para ayudar a aumentar la captación de clientes de Viza Desing?

P₂: ¿Qué estrategias de promoción ayudarán a transmitir el valor agregado para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado tarijeño?

P₃: ¿Qué atributo de los productos satisface las expectativas del mercado meta y motivan la decisión de compra?

P₄: ¿Que canal de venta atrae más a los clientes potenciales y reales de la empresa?

- Hipótesis

H₁: La variable promoción del marketing mix tiene mayor influencia para captar más clientes nuevos y fortalecer la fidelidad de los clientes reales

H₂: El mercado meta de Viza Desing empresa de publicidad gráfica reacciona más a la comunicación a través de la promoción de venta y el marketing directo.

H₃: El precio es el atributo que más satisface al mercado meta e influye en el proceso de decisión de compra.

H₄: El canal de venta que más prefieren los clientes es un punto de venta físico

3.4.4. Objetivos de Investigación de Mercados

Con la realización de la investigación de mercados se pretende lograr los siguientes objetivos específicos:

- Determinar la variable del mix comercial con mayor influencia para ayudar a aumentar la captación de clientes de “Viza Desing”.
- Establecer estrategias de promoción que ayuden a transmitir el valor agregado para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado tarijeño.

- Identificar los atributos que influyen en la decisión de compra en los productos de publicidad gráfica.

3.4.5. Diseño de investigación de mercados

Para el desarrollo de la presente investigación de mercados se aplicará los diseños de tipo exploratorio y descriptivo. La investigación exploratoria se utilizará para la identificación del problema a través de una entrevista al que toma decisiones, Así también se aplicará una investigación descriptiva dado que esta logra describir las características del mercado, por lo cual se utilizará la técnica de encuesta que estará dirigida a los clientes (reales y potenciales).

3.4.6. Métodos de investigación de mercados

Se utilizará el método analítico-sintético, con el cual se estudiará los hechos de la empresa partiendo de la descomposición del objeto de estudio de cada una de sus partes, para examinarlas de manera individual, posteriormente integrar dichas partes y así estudiarlas de manera integral.

3.4.7. Técnicas de investigación de mercados

La técnica de investigación que se utilizara es la encuesta, donde se realizaran cuestionarios a clientes (reales y potenciales).

- Población o Universo de Investigación

Desde el punto de vista estadístico, la población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación. Dentro de la presente investigación se realizará dos tipos de encuestas una enfocada en los clientes reales de la empresa y en los clientes potenciales. Considerando que la población objeto de nuestro estudio se encuentra constituido por un número de 2.619 negocios y empresas, donde se tomó en cuenta la inscripción de empresas en Tarija de las últimas 3 gestiones, total de emprendimientos de la incubadora de empresas y número de clientes de la empresa, las cuales se puede observar en el cuadro que se describe a continuación:

Cuadro 29: Población o universo de la investigación

POBLACIÓN	CANTIDAD DE EMPRESAS
Cientes potenciales registrados en Fundempresa	1.522
Cientes potenciales registrados en incubadora de empresas	197
Cientes reales	900
TOTAL	2.619

Fuente: Elaboración Propia

3.4.8. Diseño y aplicación de la encuesta piloto

Se realizó una encuesta piloto (Ver anexo N°12), a 10 personas dueños de empresas y negocios de los cuales 5 fueron clientes frecuentes de la empresa y 5 clientes potenciales, dicha encuesta nos ayudó a determinar la probabilidad de éxito y fracaso de esta, como también a identificar errores de la encuesta.

- Determinación de muestra

La muestra, es tomar o escoger una parte de la población para el estudio: es siempre un subconjunto o parte representativa, amplia, racional y reflejo fiel del universo o población.

Representativa significa que los elementos de la muestra tienen el conjunto de características del universo. Un muestreo, apropiado de probabilidad permite que se obtenga una pequeña parte del total de la población, con una medida confiable de todo el conjunto. Para obtener el dato del tamaño de la muestra se necesitó aplicar la siguiente fórmula para determinarlo:

$$n = \frac{Z^2 (pq)N}{Nxe^2 + Z^2(pq)}$$

DONDE:

n = Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

P= Posibilidad del éxito 50%

Q= Posibilidad de fracaso 50%

Z=Valor obtenido mediante niveles de confianza, se toma en relación al 93 % de confianza equivale a 1.81

E= 0.07

REEMPLAZAMOS LOS DATOS:

N= 2619

Z= 1.81

P=0.50

Q=0.50

E=0.07

$$n = \frac{Z^2 (pq)N}{Ne^2 + Z^2(pq)}$$

$$n = \frac{(1.81)^2(0.50)(1 - 0.50)(2619)}{(2619)(0.07)^2 + (1.81)^2x(0.50)(1 - 0.50)}$$

n = 157 encuestas

Una vez determinado el número de encuestas a realizar, procedemos a sacar el porcentaje y número de encuestas a realizar para los clientes potenciales como reales:

Cuadro 30: Número de encuestas para cada muestra

CLIENTES	CANTIDAD DE EMPRESAS	PORCENTAJE CORRESPONDIENTE	ENCUESTA CORRESPONDIENTE
Clientes Potenciales registrados en Fundempresa	1.522	58.1%	91
Clientes potenciales registrados en incubadora de empresas	197	7.5%	12
Clientes reales	900	34.4%	54
TOTAL	3.619		157

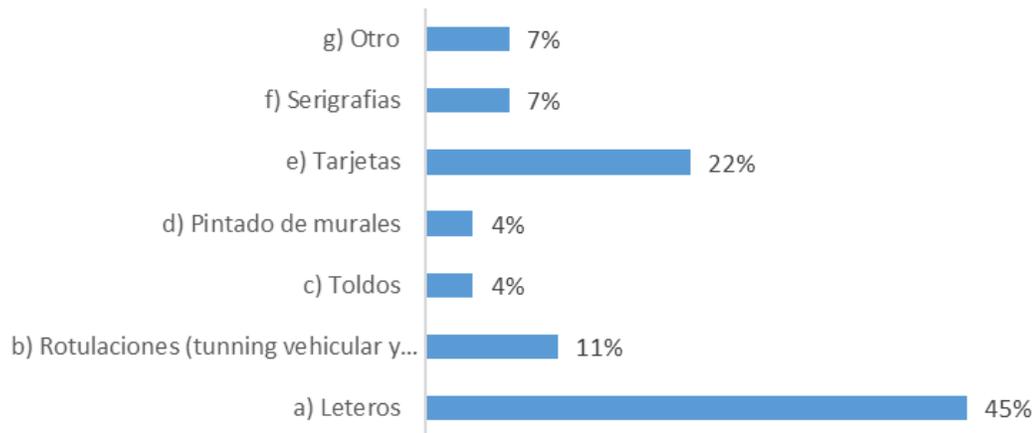
Fuente: Elaboración propia

3.4.9. Análisis de datos del cuestionario a los clientes reales

Una vez realizadas las encuestas a los clientes reales de la empresa (Ver anexo N°13) y posteriormente la tabulación de los datos a continuación se procederá al análisis de los datos.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES REALES DE “VIZA DESING”

Pregunta 1: ¿En la trayectoria de su empresa cuál o cuáles de estos productos de publicidad gráfica requirió?



Fuente: Elaboración propia

En su mayoría los clientes expresaron requerir letreros para sus negocios (45%); seguido de tarjetas personales (22%), rotulaciones (11%), por ultimo serigrafia, pintado de murales y otros productos (porcentajes por debajo del (7%).

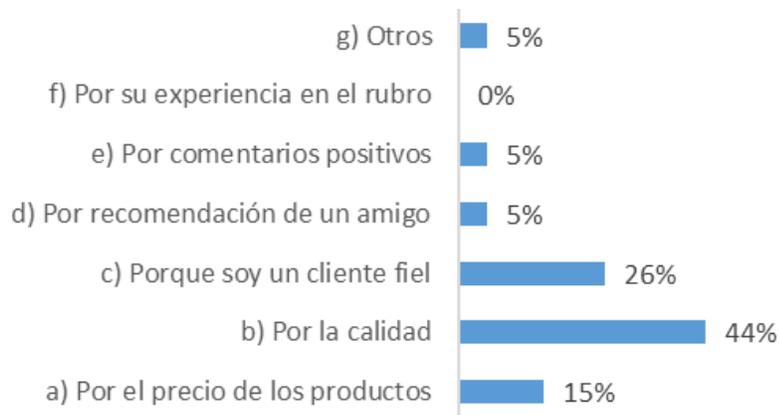
Pregunta 2: ¿Por qué medio de comunicación se enteró de la existencia de Viza Desing?



Fuente: Elaboración propia

El 61% de los clientes reales de la empresa indican que se enteraron de su existencia por recomendaciones, mientras que un 15% por medio de tarjetas personales y por otros medios, y un 9% por redes sociales específicamente por Facebook.

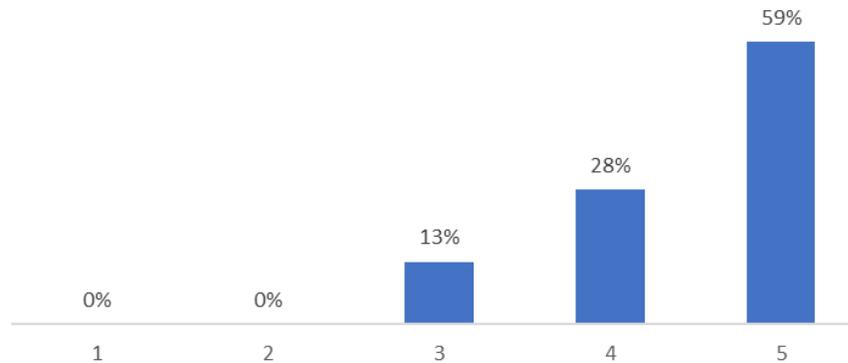
Pregunta 3: ¿Por qué prefirió comprar los productos de la empresa Viza Desing?



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los clientes reales (44%) indican que decidieron comprar los productos de la empresa por la calidad brindada en sus trabajos, mientras que un 26% lo hace porque se consideran clientes fieles, por otro lado, un 15% opta por los productos de la empresa por sus precios, quedando en último lugar la adquisición de los productos por recomendaciones de un amigo y por comentarios positivos de la empresa.

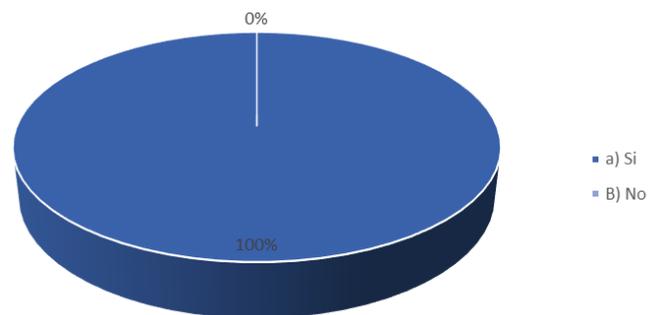
Pregunta 4: ¿Cuán satisfecho está con los productos adquiridos de la empresa Viza Desing?



Fuente: Elaboración propia

El 87% de los clientes de la empresa se encuentran entre muy satisfechos y satisfechos con los productos que adquirieron de la empresa, y tan solo un 13% está ni tan satisfecho ni insatisfecho por ellos. Es importante mencionar que los clientes reales no se encuentran insatisfechos por los productos que recibieron.

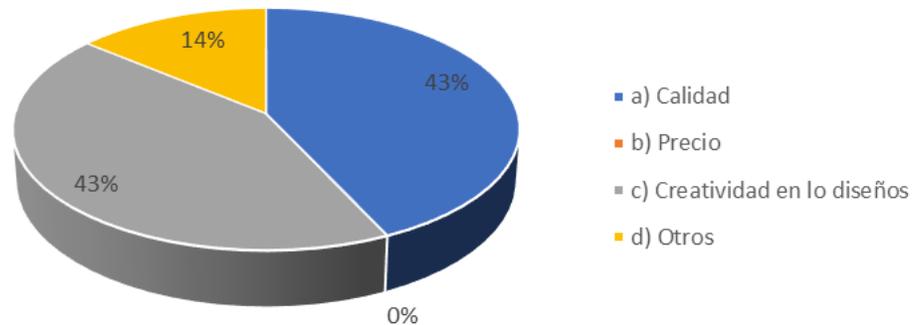
Pregunta 5: ¿Recomendaría los productos de la empresa Viza Desing?



Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje del 100% los clientes reales de la empresa aseguran que si recomendarían los productos de esta.

Pregunta 6: ¿Qué atributo es el que más le atrae de los productos de la empresa “Viza Desing”?



Fuente: Elaboración propia

Con porcentajes del 43% los clientes de la empresa “Viza Desing” indica que el atributo que más les atrae es la creatividad en los diseños como también la calidad del producto, y tan solo un 14% dice que le atrae más otros atributos. Cabe resaltar que el precio es un atributo menos importante para los clientes reales con un 0%

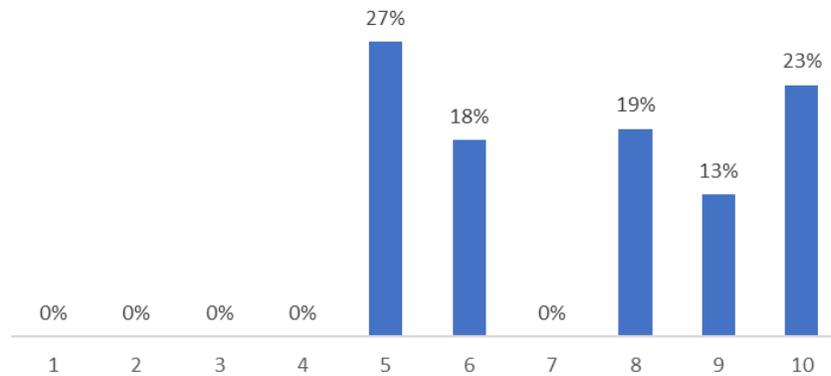
Pregunta 7: ¿Qué recomendaría usted para mejorar el servicio de la empresa Viza Desing?

La puntualidad	Mejore el precio y calidad
Sucursal	No dejarse caer por otras empresas
Facilitar el rápido acceso al cliente en temas de cotización	Entrega más rápida
Hacer más publicidad	Más publicidad en redes sociales
Catálogo de productos en digital	Que realicen más rápido los trabajos
Letreros más innovadores	Oficina Virtual
Mejorar y producir más productos innovadores	Ser más puntual con su trabajo
Mantener su servicio	Crear diseños más simples.

Fuente: Elaboración propia

Según la encuesta realizada a los clientes reales de la empresa, se recaba la siguiente lista de recomendaciones más recurrentes para que la empresa pueda mejorar sus servicios.

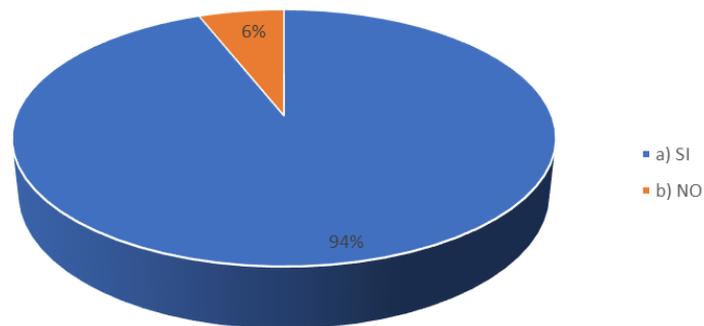
Pregunta 8: ¿Del 1 al 10 cuán accesibles son los precios de los productos ofrecidos por la empresa?



Fuente: Elaboración propia

El 55% percibe los precios como muy accesibles, mientras que un 45% de los clientes considera que los precios de los productos son medianamente accesibles.

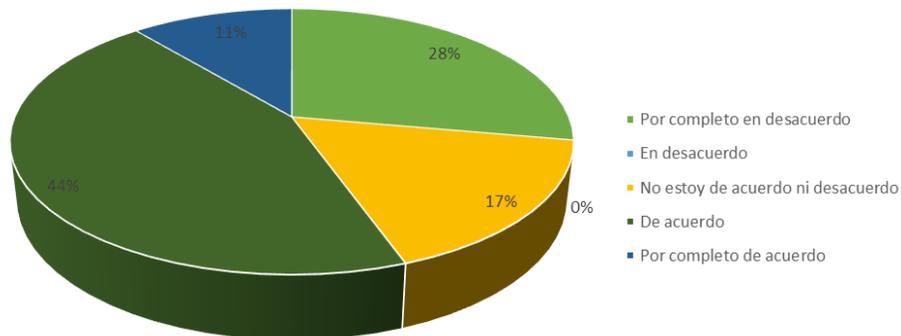
Pregunta 9: ¿Los precios de los productos que adquirió de la empresa Viza Desing responden a sus expectativas?



Fuente: Elaboración propia

El 94% de los clientes de la empresa indican que los precios de los productos que adquirieron de la empresa si responden a sus expectativas y tan solo un 6% de ellos dijo que los precios de los productos de la empresa no responden a sus expectativas.

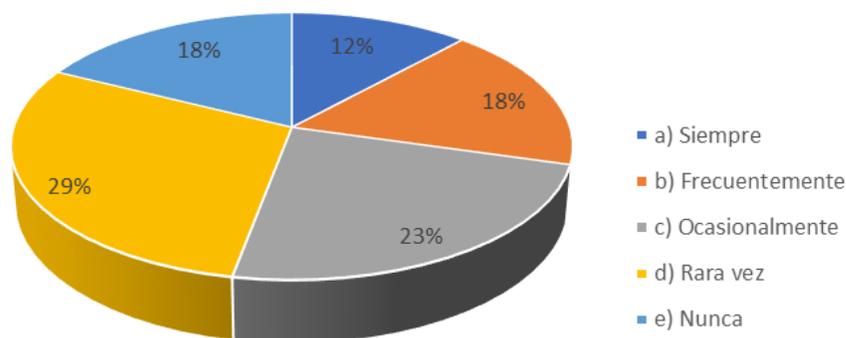
Pregunta 10: Cuando requiero un producto de la empresa “Viza Desing” ¿Llego fácilmente a la ubicación del negocio?



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 55% de ellos indicaron que cuando requirieron de los productos de la empresa llegaron fácilmente a la ubicación del negocio, mientras que un 28% se encuentra en desacuerdo ya que estos no lograron llegar con facilidad al negocio, y tan solo un 17% indica que no fue ni fácil ni difícil lograr llegar al establecimiento de la empresa.

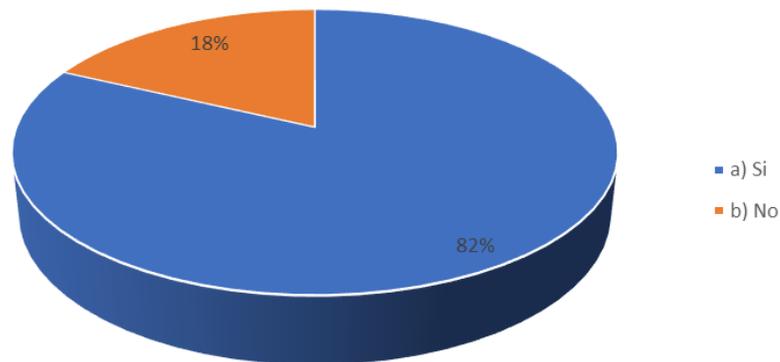
Pregunta 11: ¿Con qué frecuencia recibió promociones de venta por parte de la empresa “Viza Desing”?



Fuente: Elaboración propia

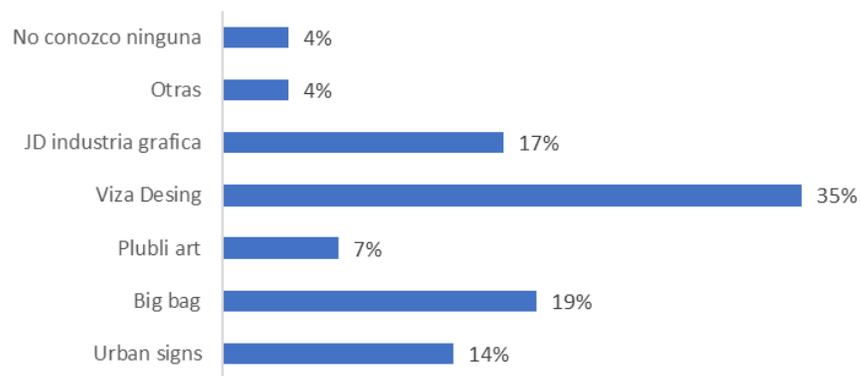
El 29% indica que rara vez han recibido promociones por parte de la empresa, el 23% ha recibido ocasionalmente alguna promoción, por otro lado, con porcentajes iguales del 18%, se expresó que frecuentemente recibieron promociones, y la otra nunca recibió promociones, por último, solo el 12% afirman que sí han recibido siempre promociones de la empresa.

Pregunta 12: ¿La empresa mantuvo contacto con usted después de su compra?



El 82% de los encuestados indican que la empresa si se mantuvo en contacto con ellos después de a ver realizado su compra, mientras que un 18% aseguran que la empresa no mantuvo contacto.

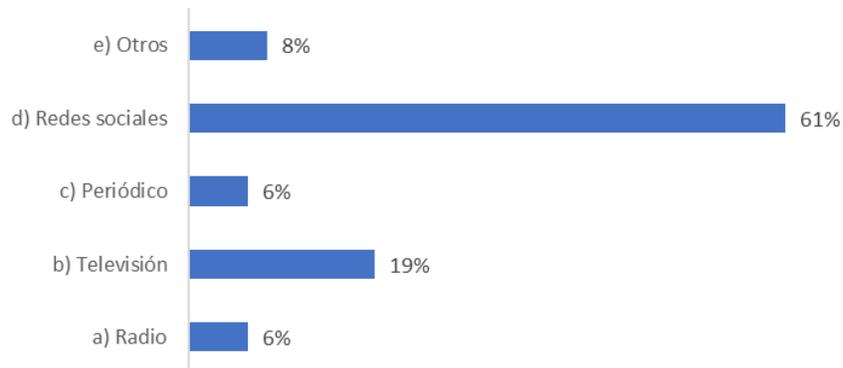
Pregunta 13: Seleccione de 1 a 3 empresas que le sean más conocidas



Fuente: Elaboración propia

Según los datos la empresa más conocida por más de la mitad de los clientes reales es la de “Viza Desing” con un 35%, en segundo lugar esta la empresa Big Bag, en cuanto a la empresa menos conocida es la de Publi art.

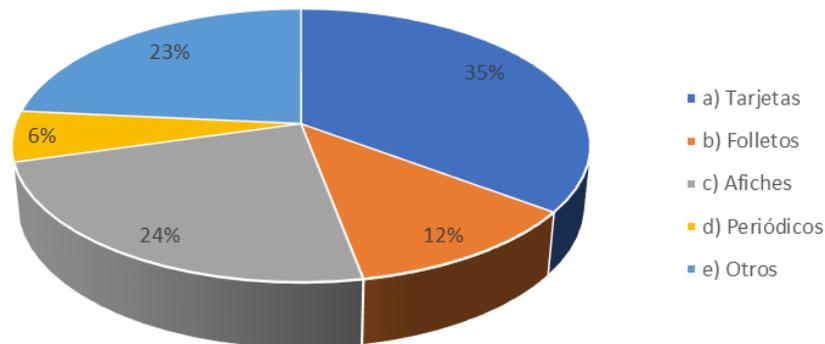
Pregunta 14: ¿Qué medios de comunicación escucha o ve con mayor frecuencia??



Fuente: Elaboración propia

El medio de comunicación más utilizado por los clientes reales son las redes sociales con un 61%, en segundo y tercer lugar están los medios tradicionales de televisión con un 19% y 6% en radio y periódico respectivamente.

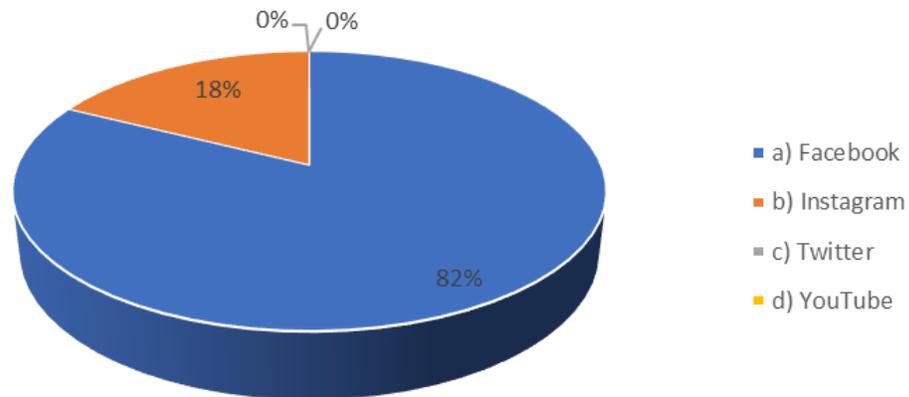
Pregunta 15: ¿Qué medios impresos le llaman más la atención?



Fuente: Elaboración propia

Entre los distintos medios impresos, el 35% prefieren las tarjetas, los demás medios preferidos son los afiches con 24%, los folletos un 12% y periódicos con sólo el 6%.

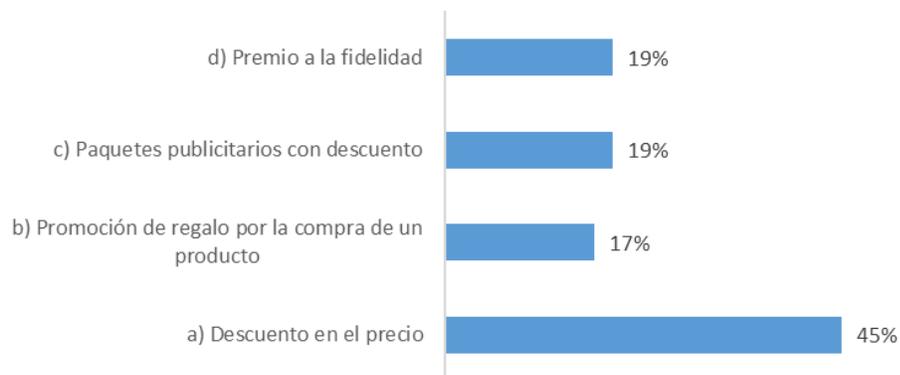
Pregunta 16: ¿Qué redes sociales son de su preferencia?



Fuente: Elaboración propia

Las redes sociales de preferencia de los clientes reales son por mucho la de Facebook, ya que tiene un porcentaje del 82%; en segundo lugar, está la red social de Instagram con tan solo un 18%.

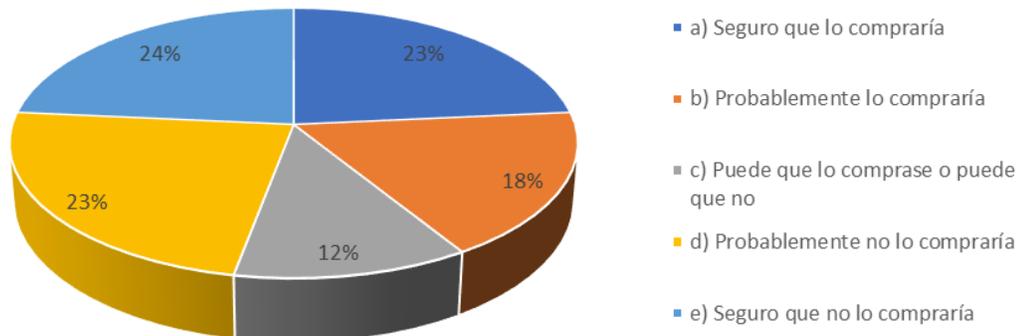
Pregunta 17: Del siguiente listado de promociones de una empresa de publicidad gráfica ¿Cuáles elegiría usted? Seleccione 2



Fuente: Elaboración propia

De las promociones propuestas la que más les atrae a los clientes reales son los descuentos con un 45%, le sigue las promociones que están relacionadas con los premios a la fidelidad y los paquetes publicitarios con descuento (19%) y por último con un 17% las promociones de regalo por la compra de un producto.

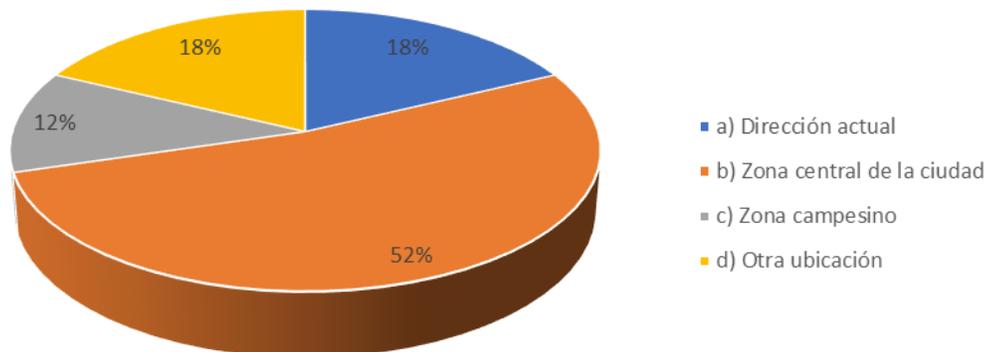
Pregunta 18: Si usted encontrara a una empresa (X), que le ofrezca un producto de calidad con un precio mayor al de otra empresa (Y) que le ofrecen los mismos productos a un precio menor con una calidad no garantizada ¿Compraría los productos de la empresa (X)?



Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta, el 47% del total, se inclina por la alternativa de que no comprarían un producto de alta calidad a un precio mayor que de la competencia, la otra parte (41%) se inclina por las opciones de que, si compraría, mientras un 12% puede que lo compre como también puede que no lo compre.

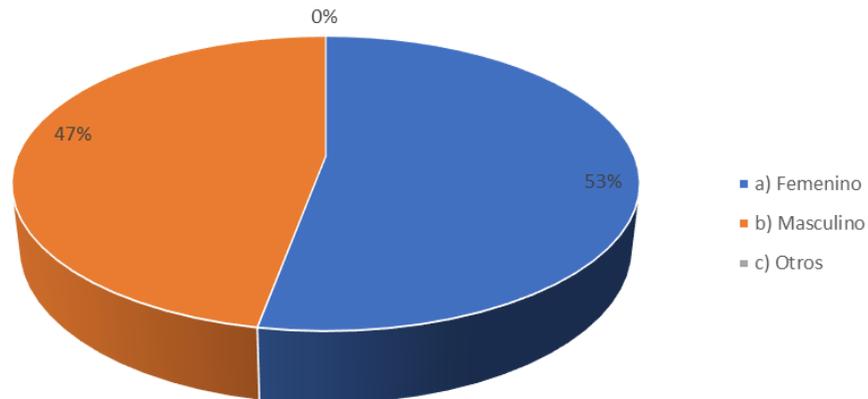
Pregunta 19: Para una mejor atención a los clientes ¿Dónde le gustaría que este ubicada la empresa "Viza Desing"?



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la ubicación que al cliente le gustaría que la empresa tuviese, poco más de la mitad opina que prefiere la zona central de la ciudad con un 52%, con porcentajes iguales del 18% prefieren la dirección actual, u otra ubicación, y solo un 12% prefieren la zona del campesino.

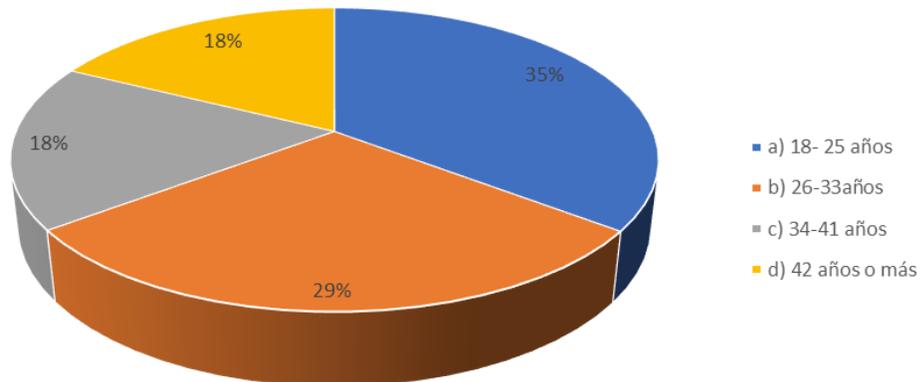
Pregunta 20: Sexo



Fuente: Elaboración propia

Más de a mitad de los encuestados son mujeres con un 53% y solo el 47% son hombres.

Pregunta 21: Edad



Fuente: Elaboración propia

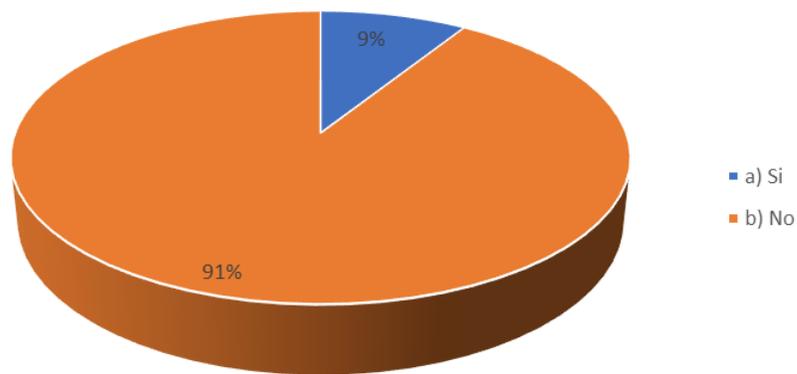
Respecto a la edad de los encuestados, el 35% está entre los 18 y 25 años, le siguen el rango de 26 a 33 años con el 29%, y con porcentajes similares del 18% los clientes de 34 a más de 42 años.

3.4.10. Análisis de datos del cuestionario a los clientes potenciales

Una vez realizadas las encuestas a los clientes potenciales de la empresa (Ver anexo N° 14) y posteriormente la tabulación de los datos a continuación se procederá al análisis de los datos.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES POTENCIALES DE “VIZA DESING”

Pregunta 1: ¿Conoce usted a la empresa de publicidad gráfica “Viza Desing”?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados expresados podemos comprobar que un 91% de los clientes potenciales encuestados no conocen a la empresa “Viza Desing”, y tan solo un pequeño porcentaje de aproximadamente el 9% si la conoce, lo que refleja que la empresa no está conocida por el mercado meta.

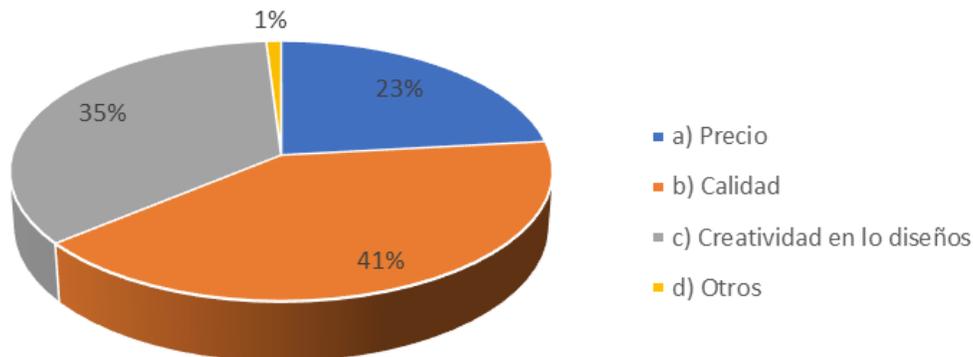
Pregunta 2: ¿En la trayectoria de su empresa cuál o cuáles de estos productos de publicidad gráfica requirió?



Fuente: Elaboración propia

Según los datos recabados los productos que más requieren los clientes potenciales son los letreros con un 36% y tarjetas con un 23%, y los productos medianamente requeridos son las serigrafías, rotulaciones (Tunning vehicular y adhesivos) y toldos.

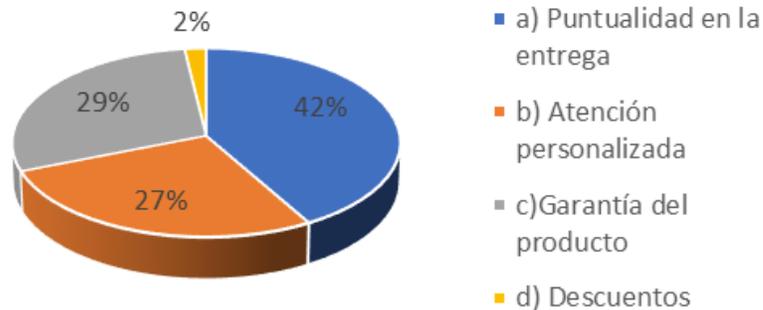
Pregunta 3: ¿Cuáles son los atributos que más valora a la hora de comprar un producto de publicidad gráfica?



Fuente: Elaboración propia

Los clientes potenciales encuestados expresan que el atributo que más valoran de un producto de publicidad gráfica con un 41% es la calidad de un producto, sin embargo, con una diferencia mínima del aproximadamente el 6% está el atributo de creatividad en el diseño y por último está el precio con un porcentaje de 23%.

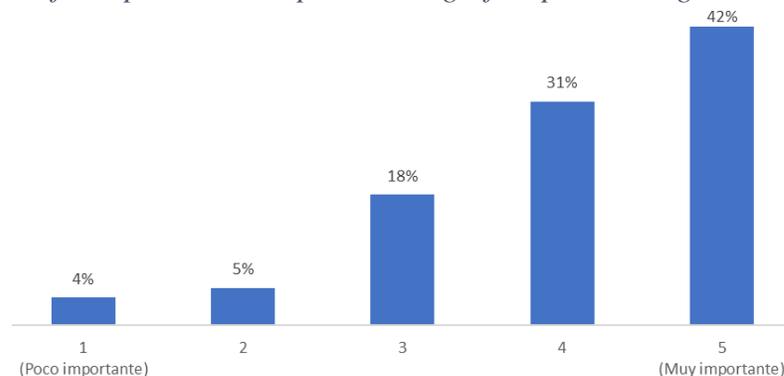
Pregunta 4: ¿Qué parámetros considera usted importantes para que el servicio de atención al cliente sea considerado de calidad?



Fuente: Elaboración propia

Según la opinión de los clientes potenciales respecto a la presente pregunta, el factor más importante para un servicio de calidad con el 42 % es la puntualidad, en cuanto el segundo y tercer lugar, con una pequeña diferencia de porcentaje, son la garantía de los productos con el 29% y la atención personalizada con un 27%.

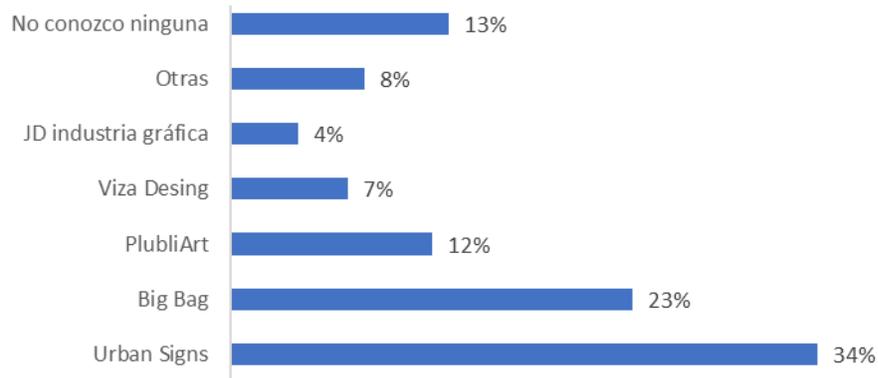
Pregunta 5: ¿Qué tan importante es para usted la experiencia de una empresa que ofrece productos de publicidad gráfica para su negocio?



Fuente: Elaboración propia

Según las respuestas de los encuestados el 42% considera que la experiencia de una empresa de publicidad gráfica es muy importante, y el 31% dice que es importante, mientras que el 18% se muestra indiferente, y en ultimo lugar la suma entre los que consideran poco importante es del 9%.

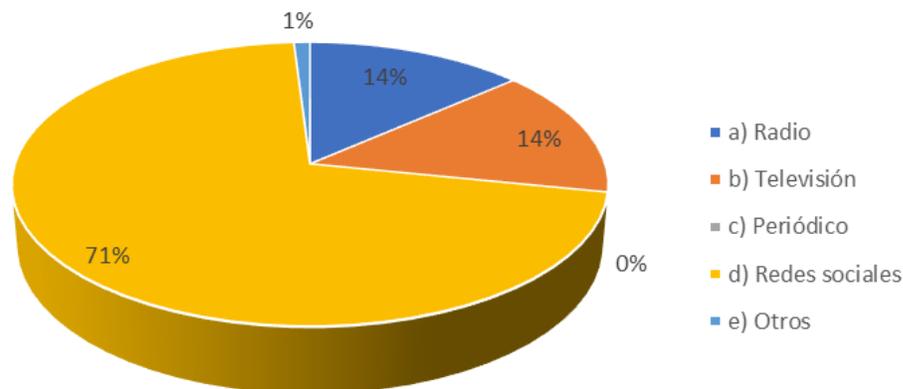
Pregunta 6: Seleccione de 1 a 3 empresas que le sean más conocidas.



Fuente: Elaboración propia

Según los presentes datos la empresa más conocida es la de Urban Signs con un 34%, en segundo lugar, está la empresa Big Bag, en tercer lugar, la empresa PubliArt, en cuanto a la empresa “Viza Desing” esta se encuentra en quinto lugar con tan solo el 7%, situación que refleja que la empresa es poco conocida.

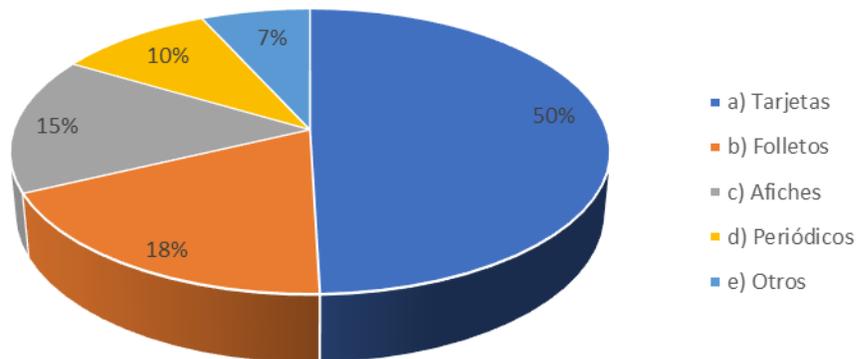
Pregunta 7: ¿Qué medios de comunicación escucha o ve con mayor frecuencia?



Fuente: Elaboración propia

El medio de comunicación más utilizado por los clientes potenciales son las redes sociales con el 71%, en segundo y tercer lugar ambos con el 14% están los medios de comunicación tradicional la televisión y radio.

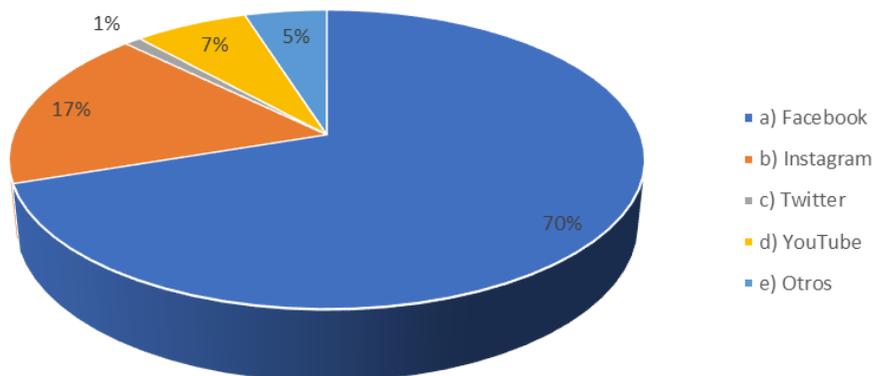
Pregunta 8: ¿Qué medios impresos le llaman más la atención?



Fuente: Elaboración propia

Entre los distintos medios impresos, el 50% de los clientes encuestados prefieren las tarjetas, los demás prefieren los folletos y afiches con el 18% y 15%, mientras que el periódico es el que menos llama la atención con un 7%.

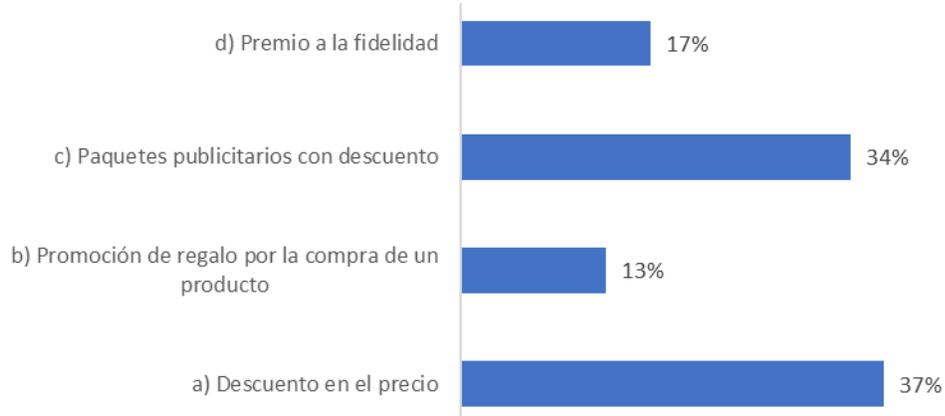
Pregunta 9: ¿Qué redes sociales son de su preferencia?



Fuente: Elaboración propia

Las redes sociales de preferencia de los clientes potenciales son por mucho la de Facebook con un 70%, y en segundo lugar está la red social de Instagram con tan solo el 17%, mientras que YouTube y Twitter son las que menos prefieren con 7% y 1%.

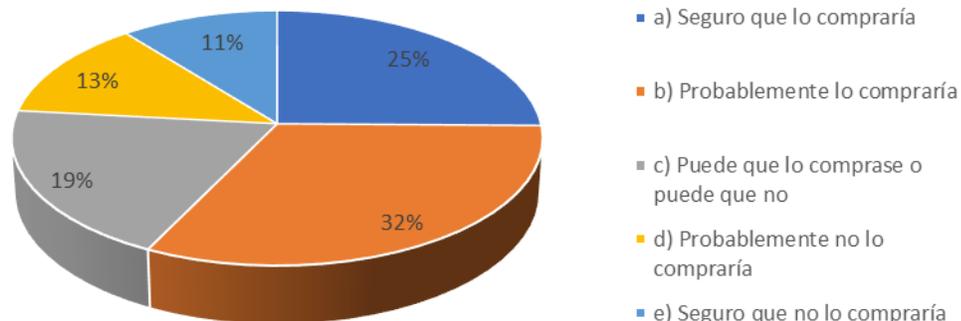
Pregunta 10: Del siguiente listado de promociones de una empresa de publicidad gráfica ¿Cuáles elegiría usted?



Fuente: Elaboración propia

De las promociones propuestas las que más les atraen a los clientes potenciales son los descuentos en los precios con un 37%, y los paquetes publicitarios con descuento 34%.

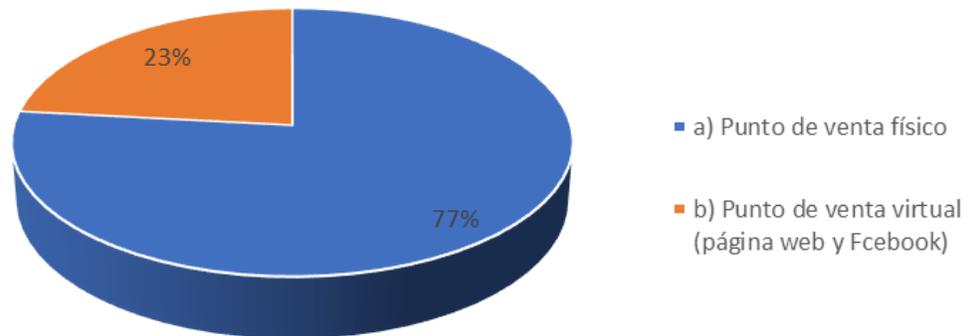
Pregunta 11: Si usted encontrara a una empresa (X), que le ofrezca un producto de calidad con un precio mayor al de otra empresa (Y), que le ofrecen los mismos productos a un precio menor con una calidad no garantizada. ¿Compraría los productos de la empresa (X)?



Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta menos de la mitad (32%) se inclina por la alternativa de que probablemente comprarían un producto de alta calidad a un precio mayor que el de la competencia, la cuarta parte asegura que lo compraría y el 19% aseguran que puede que lo comprasen o puede que no, siendo que el 11% de los encuestados no lo comprarían ya que estos se inclinan más por la variable precio.

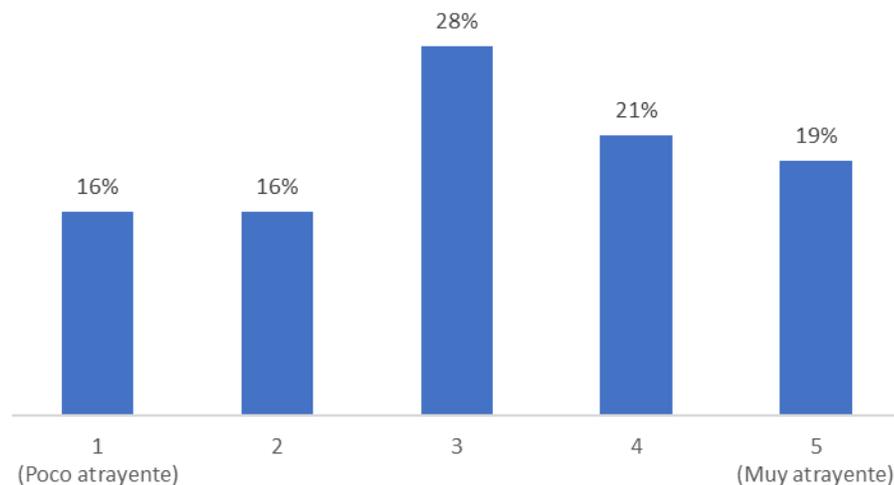
Pregunta 12: ¿Cuál de los siguientes puntos de venta prefiere usted a la hora de comprar un producto de publicidad gráfica?



Fuente: Elaboración propia

Más de la mitad de los encuestados prefieren un punto de venta físico, donde puedan comprar productos de publicidad gráfica y solo el 23% asegura que prefiere un punto de venta virtual.

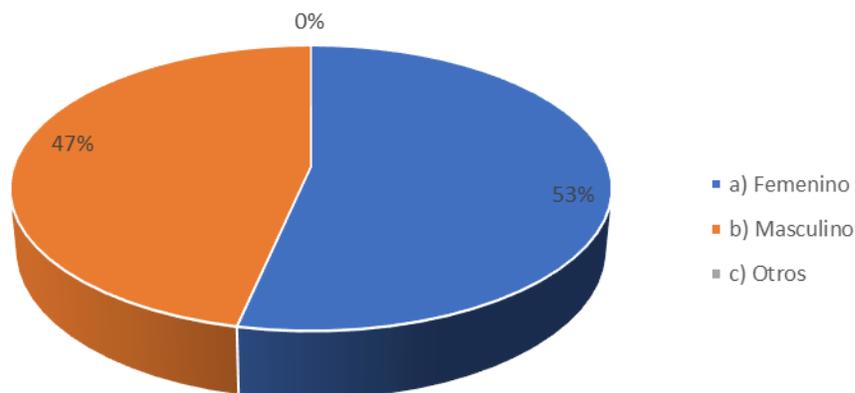
Pregunta 13: ¿Qué tan atrayente le parece realizar la compra de un producto de publicidad gráfica a través de una página web?



Fuente: Elaboración propia

La respuesta de los encuestados respecto a que tan atrayente es una página web para la compra de productos de publicidad gráfica, tiene una tendencia más alta en el área de atrayente con un 40% y en el área de poco atrayente con un porcentaje del 32%, mientras que el 28% mantiene una opinión indiferente respecto a esto.

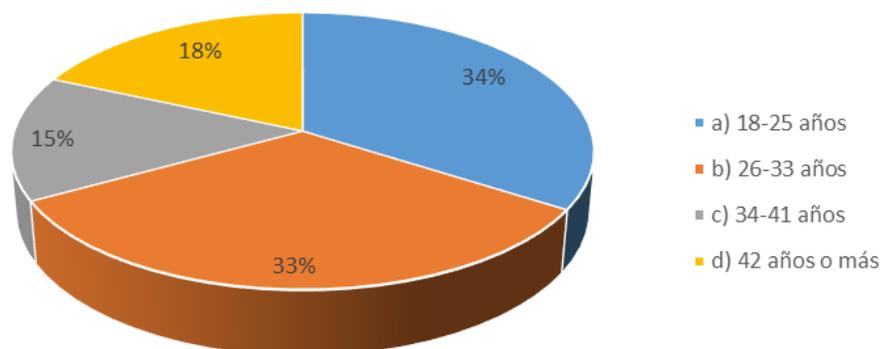
Pregunta 14:Sexo



Fuente: Elaboración propia

Más de a mitad de los encuestados son hombres 53% y el restante son mujeres 47%.

Pregunta 15:Edad



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la edad de los encuestados la mayoría se encuentra en los del rango de (18 a 25 años), y (26 a 33 años), que están casi con porcentajes parejos del 34% y 33% respectivamente, mientras que en el rango de edad de (34 a 41 años) solo un 15% se encuentra en esta y el 18% de los encuestados tienen más de 42 años.

3.4.11. Conclusiones de la investigación de mercado realizada a clientes reales de la empresa “Viza Desing”

- De acuerdo a la primera hipótesis planteada, se notó que la mayoría de los clientes reales conocieron a la empresa por recomendación de otros clientes (61%) y en segundo lugar a través de tarjetas que trabajadores entregan personalmente a los negocios. En conclusión, un indicador de gran peso es la publicidad de boca a boca ubicada en la p de promoción, importante para captar nuevos clientes, por lo que se debe seguir trabajando fortalecer esta fidelidad. Los tipos de promoción que influyen positivamente son las promociones de ventas relacionados con los descuentos en los precios (45%), y también los premios a la fidelidad (19%); sin embargo la mayoría de ellos expresa recibir ocasional, rara vez o nunca promociones por parte de la empresa, y solo una pequeña parte indica que si recibe promociones frecuentemente o siempre (30%), aun así un aspecto a favor es el servicio post venta, ya que los clientes expresan que el dueño si mantuvo contacto con ellos después de la venta (82%).
- En cuanto a la segunda hipótesis del trabajo la estrategia de promoción que más ayuda a transmitir el valor agregado de los productos de la empresa a los clientes son las redes sociales ya que el (61%) de sus clientes la prefieran, en particular el Facebook con un porcentaje del (82%) ya que los clientes reales presentan mayor atracción hacia ella, seguida del Instagram.
- Respecto a la tercera hipótesis realizada sobre que atributo de los productos satisface las expectativas y motiva a la decisión de compra, podemos afirmar con los resultados recabado de la presente investigación que para los clientes reales los atributo que más les atraen son la creatividad en los diseños de los productos y la calidad ambas con un (43%). Un punto muy resaltante es que para los clientes reales de la empresa el precio no es un factor muy importante; Cabe mencionar que un porcentaje del (55%) indican que los precios de los productos de “Viza Desing” son entre muy accesibles y accesibles. Cabe resaltar que un (94%) de los clientes asegura que los precios de los productos de la empresa si responden sus expectativas.

- Todo esto nos muestra que los clientes valoran más la creatividad en los diseños y la calidad en los productos de la empresa, donde el precio viene a jugar un papel poco o incluso no importante para ellos, ya que los precios de los productos de la empresa responden a sus expectativas, donde más del (94%) de ellos está satisfecho con los productos adquiridos y el (100%) de ellos si recomendarían los productos de “Viza Desing”.
- En relación a la cuarta hipótesis planteada, los clientes reales de dicha empresa reflejaron que preferirían que las oficinas de la empresa se encuentren en la zona central de la ciudad (52%) y el (18%), indica que está conforme con la ubicación actual, así también con el mismo porcentaje optarían por otra ubicación. Y tan solo un (12%) quisiera que está este por la zona del campesino. Por otra parte, cabe mencionar que dentro de los clientes de la empresa más de la mitad de ellos llego fácilmente a la ubicación del negocio (55%), y un (28%) indicó que no pudo llegar con facilidad.

3.4.12. Conclusiones de la investigación de mercado realizada a clientes potenciales de la empresa “Viza Desing”

- Mediante el análisis de los datos recabados en la encuesta a los clientes potenciales, se observa con respecto a la primera hipótesis planteada que la variable a la que se debe enfocar el marketing mix que se pretende desarrollar para la empresa es la de “promoción” dado que gran parte de los clientes potenciales dijeron que no conocen la existencia de la empresa “Viza Desing” (91%), por lo cual se comprueba el débil posicionamiento en el mercado. Dicho problema puede ser tratado mediante las cuatro Ps de promoción.
- Respecto a la P de producto podemos concluir de acuerdo a la hipótesis tres que el atributo que más influye en los clientes potenciales a la hora de comprar un producto grafico es la “calidad” (41%), y en segundo lugar con una pequeña diferencia porcentual es la creatividad del diseño (35%), y por último el precio (23%). Por otro lado, se determinó que los productos que más requieren dichos clientes son los letreros (61%) y tarjetas (50%).

- A propósito del servicio se pudo identificar que, para más de la mitad de los clientes, la experiencia de una empresa que ofrece productos de publicidad gráfica es entre importante y muy importante y para el resto de los encuestados es poco importante y se muestra indiferente con respecto a este tema.
- En relación al posicionamiento podemos deducir que las empresas más posicionadas en la mente de nuestro mercado potencial son las de Urban Signs y Big Bag. En cuanto a “Viza Desing” este se halla en desventaja dado que solo el (7%) del total lo conoce.
- Abordando más a fondo en la p de promoción, se comprueba el potencial de las redes sociales, dado que el (71%) de los encuestados afirma que es el medio de comunicación que más frecuente, quedándose en segundo y tercer lugar con un bajo porcentaje los medios tradicionales como televisión y radio. En particular la red que es más de su uso es Facebook con un (70%) y en segundo lugar esta Instagram con un (17%). En cuanto los medios impresos la mayoría de ellos con casi el (50%) prefieren las tarjetas.
- Dentro de la p de promoción de ventas, se observa que los clientes se apegan más a las propuestas de descuento como lo son el descuento en el precio (37%) y paquetes publicitarios con descuentos (34%).
- Adentrándonos en la p de precio, detectamos que la mayoría de los clientes no son tan susceptibles a esta variable cuando saben que el producto es de calidad, dado que más de la mitad expresa que compraría un producto de calidad cuyo precio sea mayor al de la competencia, sin embargo, un considerable porcentaje restante expresa que no compraría el producto.
- Por último, se confirma la cuarta hipótesis, dado que en su mayoría los clientes prefieren un punto de venta físico (77%) y bajo porcentaje se halla atraído por una tienda virtual (23%), sin embargo, cuando se les presentó la alternativa de comprar sus productos a través de una página web, un considerable porcentaje de (40%) expreso que le parecía atractivo y un (32%) poco atractivo, y el resto se mostró indiferente.

3.4.13. MATRIZ FODA

- **FORTALEZA:**

- Los productos tienen un alto grado de calidad que justifican los precios.
- Recomendaciones de boca a boca por los clientes reales.
- Experiencia de 16 años en el rubro de publicidad gráfica.
- Capacidad de adaptación a los cambios y necesidades del mercado.
- Gran amplitud de líneas y profundidad de productos.
- Diseño original, personalizado y creativo de sus productos.
- Alta calidad en sus productos.
- Trato personalizado.
- La capacidad de producción es adaptable.
- Rápida atención a los clientes en la entrega de cotizaciones.
- Adaptación al cambio (pandemia COVID-19).
- Relación con los clientes a través de canal directo (Venta personal.)
- Relaciones públicas con organizaciones religiosas y deportivas.
- Cuenta con un importante nivel de confianza otorgado por parte de un alto porcentaje de sus clientes reales.
- Mantiene contacto con sus clientes actuales después de la compra.

- **OPORTUNIDADES:**

- Programas de gobierno para el acceso a créditos a micros, pequeñas y medianas empresas.
- Previsión de crecimiento de la economía.
- Surgimiento de nuevos negocios que representan ser clientes potenciales.
- Desarrollo de modernas maquinarias para la industria gráfica.
- Crecimiento exponencial en uso de internet y redes sociales.
- Amplia variedad de los proveedores de materia prima.
- Creciente cultura emprendedora y mayor cantidad de emprendimientos.
- Creciente cultura con conciencia medioambiental.
- Crecimiento de la oferta laboral.
- Desarrollo de Ferias locales para promocionar empresas

- Nicho desatendido: Emprendedores.
- Marketing ético.
- Protección de marca.
- Los clientes valoran la calidad y la creatividad por encima del precio.
- Los clientes valoran la experiencia de la empresa en el rubro de publicidad gráfica.
- Los clientes tienen apego por las promociones relacionadas con descuentos en productos, paquetes publicitarios y premios a la fidelidad
- Los clientes no son altamente susceptibles al precio cuando el producto es de calidad.
- Gran parte de los clientes conserva la preferencia por un punto de venta físico.
- Los medios tradicionales que prefieren los clientes son las tarjetas y folletos.
- El mercado meta muestra una considerable demanda de letreros y tarjetas.
- **AMENAZAS:**
 - Disminución del Producto Interno Bruto en el último año.
 - Política de impuestos como una barrera para la inversión y desarrollo de las empresas.
 - Incertidumbre de la gestión del nuevo gobierno de Bolivia.
 - Competencia informal por mal control de cumplimiento de normativas.
 - La subida en los costos con las leyes y políticas laborales.
 - Recesión económica.
 - PIB per cápita bajo que representa menor capacidad de adquisición de bienes y servicios.
 - Tarija con el PIB más bajo en Bolivia.
 - Disminución de existencia de empresas por cierre dado la crisis económica por el Covid-19.
 - Incremento de la tasa de desempleo 2020.
 - Riesgo de inflación por economía afectada por Covid-19.
 - Altos costos de maquinaria.

- Saturación de publicaciones en redes sociales.
- Crecimiento de la cultura del marketing digital de las empresas.
- Riesgos de medidas de sanción por incumplimiento ante entidades reguladoras.
- Precios competitivos, descuentos y promociones de la competencia.
- Aparición de más industrias gráficas en el mercado.
- El incremento de las agencias de marketing digital, como producto sustituto.
- Creciente posicionamiento de la competencia.
- Innovación constante de los productos de la competencia.
- Alto poder de negociación de los clientes.
- Ubicación ventajosa de la competencia en el mercado.
- **DEBILIDADES:**
 - No tiene clara y formalmente definido los elementos de un plan estratégico.
 - Administración empírica con carencia de un organigrama formal y un manual de funciones.
 - Bajo posicionamiento en redes sociales, con bajo nivel de seguidores.
 - Desventajosa ubicación física del negocio en el para darse a conocer.
 - Descuentos especiales solo a algunos clientes frecuentes.
 - La empresa no realiza publicidad pagada.
 - Publicidad y promoción escasa y poco frecuente.
 - Poca efectividad de alcance en Facebook.
 - El mercado no está definido claramente.
 - Marca poco conocida.
 - No cuenta con un plan de marketing.
 - Capacitación inexistente del personal de trabajo
 - Personal con funciones definidas empíricamente
 - Desvinculación con las prácticas ecológicas.
 - No logra transmitir a los clientes potenciales la calidad y otras características de los productos que justifican los precios. (valor agregado).
 - Ventas en decrecimiento.

- Bajo posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Débil imagen corporativa.

3.4.14. Matriz DAFO- Generación de estrategias

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA -Estrategia de servicio personalizado al cliente -Estrategia de post venta (monitorear las opiniones de los clientes) - Estrategia de fidelización (premiar la fidelidad de los clientes)	ESTRATEGIA DEFENSIVA -Precio De Prestigio (Expresar la asociación del precio elevado con la alta calidad)
DEBILIDADES	ESTRATEGIA REORIENTACIÓN -Estrategia de diferenciación, enfocadas en los atributos: calidad, creatividad, experiencia - Estrategia de segmentación de diferenciación (empresas medianas y emprendimientos) -Estrategia de cartera, enfocado en productos estrella y vaca -Estrategia de rediseño de la imagen corporativa -Estrategia Social Media (presencia significativa de la empresa en redes sociales) -Estrategia Campaña de Publicidad En Redes Sociales -Estrategia de publicidad en televisión -Estrategia de paquete de productos atractivos -Estrategia de relación con líderes de opinión -Estrategia patrocinio ambiental -Estrategia de localización física en la zona central. -Estrategia localización online -Participar en feria local	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA -Estrategias de descuento para los distintos de clientes - Estrategia atención personalizada (Interactuar personalmente con los clientes mediante el equipo de venta de la empresa)

CAPÍTULO IV
PROPUESTA

Introducción

En base a los resultados del diagnóstico y la investigación de mercados se elabora el presente Plan de Marketing para la empresa “Viza Desing”, el cual permitirá alcanzar objetivos de posicionamiento favorable para la empresa en el mercado meta y asimismo un incremento en las ventas. Para esto se desarrollarán estrategias de marketing en el corto y mediano plazo que se adapten a las necesidades y deseos del mercado, enfocándose en las 4 ps: Producto, Precio, Plaza y Promoción, elementos importantes para realizar la mezcla del marketing, llamado también Marketing Mix.

4.1. Objetivo de plan de Marketing

Proporcionar un documento que contenga estrategias de marketing mix direccionadas a lograr la mejora del posicionamiento de la empresa en su mercado meta en los próximos 3 años, buscando al mismo tiempo fidelizar a los clientes actuales y conseguir la captación de nuevos clientes, provocando un incremento del 25% en promedio de las ventas a partir del primer año.

4.1.1. Objetivos específicos

- Establecer una clara dirección estratégica de la empresa
- Mejorar la imagen de la empresa en el mercado destacando el valor de los atributos que la diferencian.
- Lograr fortalecer la fidelidad de los clientes actuales
- Atraer mayor cantidad de clientes potenciales
- Aumentar la notoriedad de la empresa en el mercado tarijeño a través de una eficiente publicidad y promoción
- Diseñar estrategias vinculadas con las tendencias e innovaciones del entorno, tales como presencia en redes sociales y prácticas ecológicas.
- Lograr mayor alcance para ofrecer los productos de la empresa a través de los distintos canales.
- Mejorar la experiencia post venta de los clientes y fortalecer la relación empresa-cliente.

4.2. Propuesta de la dirección estratégica de la empresa

Objetivo al que responde:

- Establecer una clara dirección estratégica de la empresa

La presente misión se elaboró en consenso con el gerente propietario de la empresa, esta nos ayudó a determinar su razón de ser y así mismo responde a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿En que nos diferenciamos?, ¿Para quién lo hacemos?

MISIÓN	“Somos una empresa con una amplia <i>experiencia</i> en el mercado en brindar productos de <i>publicidad gráfica de calidad con diseños originales</i> para los negocios de <i>empresarios y emprendedores de Tarija</i> , mediante un trato <i>personalizado</i> obteniendo su confianza y <i>satisfacción</i> ”
---------------	---

La presente Visión se elaboró en consenso con el gerente propietario de la empresa, la cual nos ayudó a determinar a donde quiere llegar la empresa y así mismo responde a las siguientes preguntas de: ¿Cuáles son nuestros valores?, ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?, ¿Cómo conseguiremos resultados?

VISIÓN	“Lograr alcanzar el <i>crecimiento</i> de nuestro negocio <i>posicionándonos</i> en el mercado de publicidad gráfica en Tarija, como una empresa con <i>experiencia</i> en el rubro, que ofrece un trato <i>personalizado</i> para entregar productos de <i>calidad con diseños originales</i> para cada negocio”
---------------	---

- **VALORES**

PUNTUALIDAD: Entregar los trabajos en el plazo establecido.

CALIDAD:	Orientar la calidad en el servicio prestado y en los productos con materiales seleccionados para su elaboración.
GARANTÍA:	Brindar seguridad en los productos y servicios entregados
ORIGINALIDAD:	Diseños creativos únicos de acuerdo a los gustos de los clientes

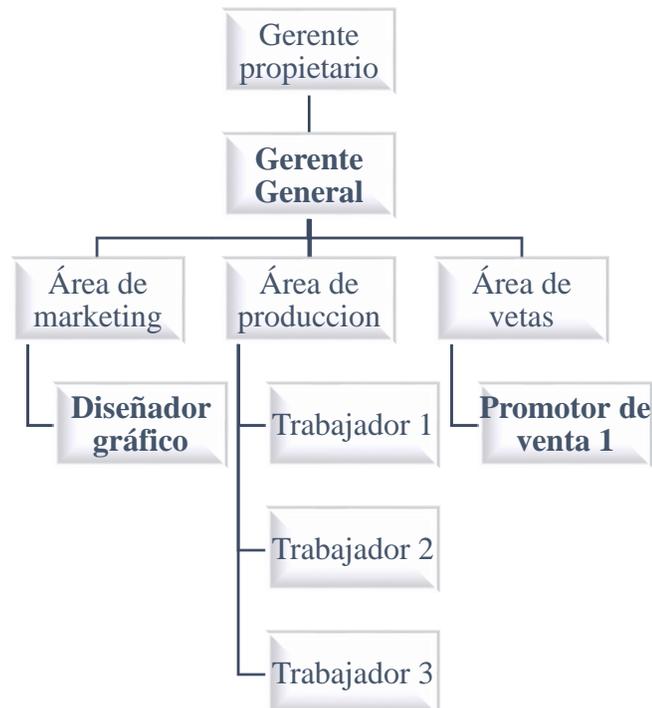
ADAPTABILIDAD:	Ajustarse a los cambios de la innovación en los productos, métodos y tecnologías del entorno cambiante.
CONFIANZA:	Brindar una experiencia de compra agradable para ganar la confianza del cliente en los productos y servicios
TRATO PERSONALIZADO:	Brindar una atención personal a cada cliente para atender sus necesidades, gustos y preferencias de la mejor manera

- **OBJETIVO:**

Mejorar el posicionamiento en el mercado tarijeño logrando mejorar las ventas y así mismo el crecimiento del negocio.

- **ORGANIGRAMA**

Gráficos 7: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

Del presente organigrama se propone nuevos cargos de trabajos necesarios para el mejor funcionamiento de la empresa en la aplicación de las estrategias propuestas en el presente plan de marketing, así mismo para ampliar la capacidad de producción cubriendo la cuota de mercado propuesta, lo que requiere inversión en recursos humanos, en los siguientes cargos, tales como:

Cuadro 31: Planilla de sueldos y salarios

SUELDOS			
Nº	CARGO ACTUALES	HORAS TRABAJADAS ANUALES	SUELDO Y SALARIOS PROMEDIO MENSUAL
1	Gerente propietario		2.500
2	Trabajador 1	1.560	1.300
3	Trabajador 2	1.560	1.300
3	Trabajador 3	1.560	1.300
SUB TOTAL			6.400
Nº	CARGOS PROPUESTOS		
1	Gerente general		2.122
2	Diseñador gráfico	1.560	1.300
SUB TOTAL			3.422
TOTAL			9.822

PLANILLA DE PAGO POR HORA		
HORAS/DÍAS	HORAS/MES	PAGO
5	104	1.040
5	130	1.300
6	156	1.560
7	182	1.820
8	208	2.080

Fuente: Elaboración propia

- Se contratará a partir del mes de marzo del primer año a aplicar el plan de marketing a un gerente general el cual se hará cargo de las funciones administrativas de la empresa “Viza Desing”.
- Los cargos del Gerente propietario y Gerente general percibirán un sueldo mensual sin contemplar beneficios sociales dado que estos cargos estarán cubiertos por miembros de la familia dado que esta es una empresa familiar.
- En cuanto a los trabajadores del área de producción y el diseñador gráfico, percibirán un pago por las horas trabajadas variando éstas de acuerdo a la estacionalidad de la demanda. Así mismo estos no percibirán beneficios sociales dado que no son trabajadores asalariados.
- Por otro lado, se pretende cubrir el cargo de diseñador gráfico con pasantías de esta carrera con un periodo de 3 meses.

- Cabe resaltar que el promotor de venta trabajará por comisión de venta no contemplando así un sueldo mensual, así también se dispondrá de servicios externos como ser el de contabilidad.
- Además, se propone un manual de funciones donde se establecerán las tareas que desempeñara cada nuevo cargo contemplado en el organigrama. (Anexo N° 15)
- **La capacidad de producción con el nuevo personal propuesto se detalla a continuación:**

Cuadro 32: Capacidad de producción propuesta

PRODUCTOS POR M2	PRODUCCIÓN SEMANA (208 horas)	PRODUCCIÓN MES (832 horas)	PRODUCCIÓN ANUAL (9.984 horas)
LETREROS	13	50	600
OTROS	6	26	312
TOTAL, DE PRODUCCIÓN	19	76	912
CLIENTES ATENDIDOS	ATENCIÓN SEMANA	ATENCIÓN POR MES	ATENCIÓN ANUAL
<u>NÚMERO DE CLIENTES</u>	<u>4</u>	<u>16</u>	<u>193</u>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 33: Comparación de capacidad de producción actual y propuesta

PRODUCTOS POR M ²	PRODUCCIÓN ANUAL ACTUAL	PRODUCCIÓN ANUAL PROYECTADA	VARIACIÓN NÚMÉRICA	INCREMENTO PORCENTUAL
TOTAL, DE PRODUCCIÓN	684	912	228	33%
CLIENTES ATENDIDOS	ATENCIÓN ACTUAL	ATENCIÓN PROYECTDA	VARIACIÓN NÚMÉRICA	INCREMENTO PORCENTUAL
CLIENTES ATENDIDOS	144	193	48	33%

Fuente: Elaboración propia

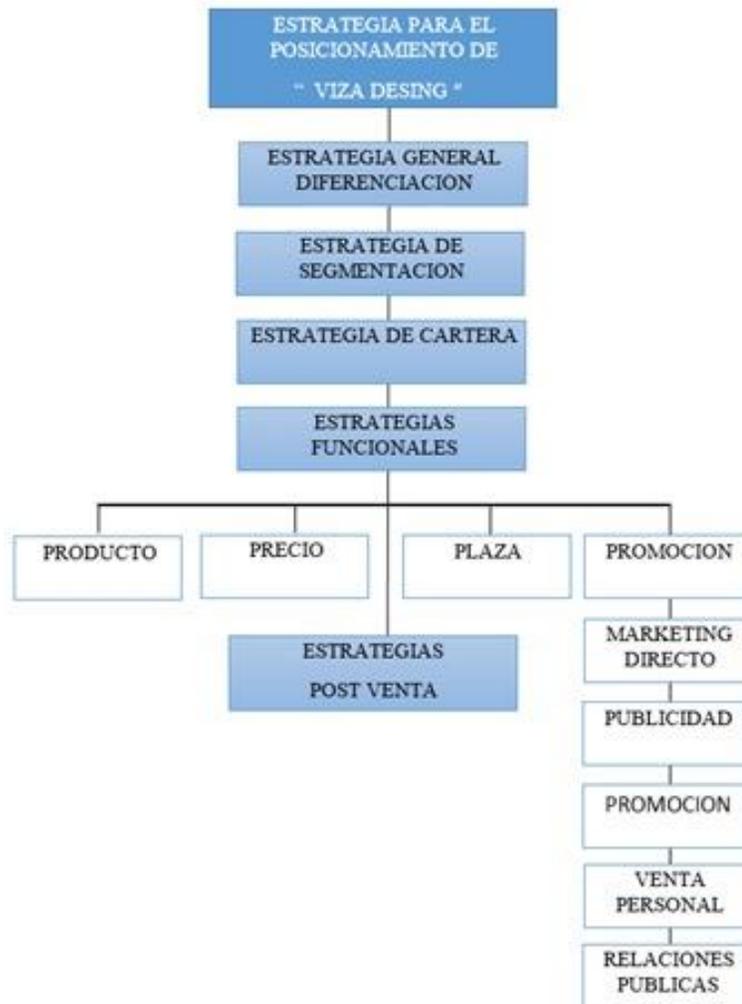
La capacidad de producción proyectada contratando al nuevo personal de diseño gráfico aumenta en un 33%, y contratando a un promotor de venta la proyección de

clientes atendidos aumenta en un 33%, cubriendo la cantidad de nuevos clientes con la capacidad de producción proyectada.

4.3. ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE “VIZA DESING”

- **ESQUEMA DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS**

Gráficos 8: Esquema de estrategias propuestas



Fuente: Elaboración propia

4.3.1. ESTRATEGIA GENERAL DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia responde a los siguientes objetivos:

- Mejorar la imagen de la empresa en el mercado destacando el valor de los atributos que la diferencian.

DIFERENCIACIÓN

La empresa pretende posicionarse en el mercado, enmarcando una diferenciación enfocada en los siguientes atributos:

CALIDAD	La calidad que la empresa ofrece en sus productos tanto en materia prima como en el proceso de elaboración y acabado de estos.
DISEÑO CREATIVO	Cada producto elaborado para los clientes tiene un diseño creativo y personalizado de acuerdo a sus gustos y preferencias.
EXPERIENCIA	La empresa es especialista en el rubro de publicidad gráfica ya que tiene cuenta 16 años de experiencia en el mercado.

Por lo tanto, las estrategias de marketing mix que se desarrollarán más adelante estarán enfocadas a mejorar el posicionamiento basado en dichos atributos.

PROPUESTA DE VALOR

La empresa “Viza Desing” te ofrece la oportunidad de dar a conocer tu negocio ya que nuestra amplia experiencia nos permite elaborar productos de publicidad gráfica de alta calidad con un diseño creativo y personalizado a tu gusto, para que la imagen de tu empresa no pase desapercibida y se distinga de las demás.

Tipo de estrategia: (Reorientación)

Dado a que esta se plantea tomando en cuenta el débil posicionamiento de la empresa, en el mercado frente a la competencia alineado con la oportunidad de posicionar está en la mente del creciente mercado meta.

4.3.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

La presente segmentación se desarrollo es de clase de múltiple dado que está orientada a dos tipos de segmentos:

- Empresas privadas medianas que se encuentran establecidas en la ciudad de Tarija.
- Emprendimientos de la ciudad de Tarija destacando aquellos del programa de incubadora de empresas.

La siguiente estrategia responde al siguiente objetivo:

- Determinar los segmentos a los que se orientara la actividad de mercadotecnia para posicionarnos.

MERCADO TOTAL (SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA) (10.641)

Empresas del departamento de Tarija – Cercado

MERCADO OBJETIVO (SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA) (10.637)

Empresas *del sector privado* del departamento de Tarija - Cercado, (99.97%)

MERCADO POTENCIAL (SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA) (1.595)

Empresas *medianas* del departamento de Tarija - Cercado (15%)

MERCADO OBJETIVO (SEGMENTACIÓN DEMOGRAFICA) (8.510)

Emprendimientos del departamento de Tarija - Cercado, del sector privado (80%.)

MERCADO META (SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL) (10.105)

Empresas medianas y *emprendimientos* del departamento de Tarija - Cercado, del sector privado (con una participación del mercado del 11.39%)

Cuadro 34: Cuota de mercado actual y nueva

	CUOTA DE MERCADO	NÚMERO DE EMPRESAS EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS	NÚMERO DE EMPRESAS ANUAL
ACTUAL	1,2%	126	42
NUEVA	2,9%	288	96
TOTAL	4,1%	414	138

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 35: Cuota de mercado y capacidad de producción proyectada

AÑO	CUOTA DE MERCADO		CAPACIDAD PROYECTADA	
	EMPRESAS POR AÑO	EN m²	EN EMPRESAS	EN m²
	138	653	193	912
MES	12	54	16	76

Fuente: Elaboración propia

La empresa “Viza Desing” cuenta actualmente con una cuota de mercado del 8.9% equivalente a 900 empresas adquiridos en el trayecto de la existencia de la empresa. Se pretende alcanzar una cuota de mercado del 4,1% en los próximos 3 años, lo que representa ser 414 empresas; anualmente 138 empresas y 12 mensualmente. De dicha cuota de mercado el 2,9% representan ser las 288 nuevos clientes, para lo cual se pretende realizar alianzas con el programa de la gobernación incubadoras de empresas y el 1.2% representada por las 126 clientes actuales de los 900 clientes de la empresa registradas en todo el trayecto de su existencia.

Cabe resaltar que la capacidad de la empresa proyectada si logra cubrir la cuota de mercado que se desea alcanzar.

Estrategia de diferenciación: Se propone que se adopte la estrategia de atender a dos segmentos ya mencionados a través de diferentes líneas de productos de publicidad gráfica con las que cuenta la empresa

Tipo de objetivo: (Reorientación)

Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la debilidad de no tener segmentado claramente a su mercado meta vinculado con la oportunidad del crecimiento de las empresas en el mercado tarijeño.

4.3.3. ESTRATEGIA DE CARTERA

De acuerdo al portafolio de productos que tiene la microempresa, “Viza Desing”, se realizó un análisis minucioso del porcentaje de crecimiento de ventas versus la participación relativa del mercado, de acuerdo a las ventas de la gestión 2018 y las ventas de la gestión 2019 de los productos (Ver anexo N°16). Para dicho análisis se utilizó la matriz BCG, con la cual se determinó cuáles son los productos estrella, vaca lechera, interrogación y perro.

Cuadro 36: Matriz BCG

ESTRELLAS	INTERROGACIÓN
Letrero corporativo inoxidable Bastidores con estructura Pintado de murales Esquineros Caballetes	
VACAS	PERROS
Adhesivos Letreros luminosos Toldos mecánicos Cambio de lona Letrero en plancha Señalización en adhesivo	Letreros acrílicos Rollers Banners Tuning vehicular Toldo fijo Tarjetas personales con brillo Tarjetas personales mate Tarjetas personales sectorizadas Volantes Serigrafía Señalización vial Pasacalles Vallas camineras

Fuente: Elaboración propia

La matriz BCG, nos ayudara a diseñar las siguientes estrategias del plan de marketing para la microempresa que *responden a los siguientes objetivos:*

- Analizar y definir los diferentes productos en los que se enfocara el marketing de la empresa para potencializar la venta de estos.
- a) **ESTRATEGIA INVERTIR/CRECER:** Se propone enfocarse en los productos estrellas (Letrero corporativo inoxidable, bastidores con estructura, pintado de murales, estructura metálica, esquineros y caballetes), los cuales generan altas utilidades a la empresa y presentan mayor demanda y un alto crecimiento en relaciones a los demás productos. Por lo cual se invertirá en estrategias de promoción de estos productos para lograr incrementar las ventas.
- b) **ESTRATEGIA SELECCIONAR/BENEFICIOS:** Se mantiene la inversión constante en los productos vaca, ya que estos generan flujos estables de dinero, para la inversión en los productos estrellas.
- c) **ESTRATEGIA COSECHAR:** Los productos perros son los que requieren poco o nula inversión debido a su baja demanda, y se realizan a pedido de los clientes por lo que no genera stock acumulado lo que no ocasiona pérdida. Se pretende mantener estos productos para ofrecer a los clientes la diversidad de alternativas ya que representan ser producto adicional complementario.

TIPO DE ESTRATEGIA: (REORIENTACIÓN)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la debilidad de la empresa de realizar escasa publicidad y promociones y la oportunidad que representa que el mercado meta muestra una considerable demanda por los productos gráficos como letreros y tarjetas.
ACCIONES	a) Establecer estrategias de promoción enfocadas en los productos estrella y vaca.
RESPONSABLE	-Gerente propietario, Gerente General.
COSTOS REQUERIDOS	-Los costos de promoción se encuentran detallados en las estrategias funcionales.
TIEMPO	-Se aplicarán dichas estrategias a partir del mes de abril del primer año a aplicar el plan de marketing.

4.3.4. ESTRATEGIAS FUNCIONALES O DE MARKETING MIX

4.3.4.1. PRODUCTO O SERVICIO

Estas estrategias responden a los siguientes objetivos:

- Mejorar la imagen de la empresa en el mercado destacando el valor de los atributos que la diferencian.

1° ESTRATEGIA DE REDISEÑO DE LA IMAGEN CORPORATIVA:

Diseñar una nueva imagen corporativa de “Viza Desing”, de manera que esta identifique a la empresa de manera clara y atractiva, haciendo alusión a la calidad, creatividad y experiencia en la elaboración de los productos ofertados, de tal modo que atraiga la atención de los clientes potenciales y se diferencie de su competencia.

TIPO DE ESTRATEGIA: (REORIENTACIÓN)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la débil imagen corporativa de la empresa en el mercado frente a la competencia, alineado con la oportunidad que representa la preferencia del mercado meta por la “calidad” ante los “precios” de los productos de publicidad gráfica.		
OBJETIVO	-Reconocimiento de la marca y de los atributos que la caracterizan.		
POLÍTICA	-Resaltar la imagen corporativa de la empresa en todas las estrategias de producto y promoción.		
ACCIONES	<p>a) Contratar a un diseñador gráfico el cual se encargará del rediseño de la marca y el slogan para la empresa, manteniendo el nombre “Viza”, que refleje la actividad que realiza, así como los atributos que la diferencian y que sea fácil de recordar y pronunciar.</p> <p>b) Diseñar e implementar etiquetas de la imagen corporativa de la empresa para diferenciar sus productos de los demás.</p>		
RESPONSABLE	Gerente propietario y Diseñador.		
COSTOS REQUERIDOS	-Sueldo del diseñador gráfico por horas trabajadas (de acuerdo a la estacionalidad de la demanda)	80bs	8 horas
	-Etiquetas (elaboradas por la propia empresa “Viza Desing” con un precio igual al del costo de producción.)	266bs	300 unidades
TIEMPO	<p>-Se contratará al diseñador gráfico en el mes de julio del primer año de la aplicación del plan de marketing.</p> <p>-Se implementarán las nuevas etiquetas agosto del primer año de la aplicación del plan de marketing.</p>		

INDICADOR	<p>-Opiniones sobre la nueva imagen corporativa de la empresa recopiladas de los cuestionarios post venta realizada a los clientes.</p> <p>-Número de etiquetas utilizadas en los trabajos.</p>
DISEÑO	

2° ESTRATEGIA DE AMPLIACIÓN PARA CUBRIR DISEÑO PERSONALIZADO AL CLIENTE: Alcanzar a cubrir un diseño detallista, personalizado y creativo de los productos tanto para los clientes reales y potenciales, para satisfacer las expectativas de los clientes y posicionarse respecto a estas variables.

TIPO DE ESTRATEGIA: (OFENSIVA)	<p>Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la fortaleza de la empresa en cuanto a los diseños creativos de los productos, gracias a la atención personalizada para cada cliente, vinculada con la oportunidad de adquirir más clientes debido al crecimiento del mercado meta y así mismo la oportunidad de contratar personal para cubrir las demandas.</p>
OBJETIVOS	<p>-Entender y satisfacer las expectativas para lograr la preferencia del cliente.</p>
POLÍTICAS	<p>-Todos los clientes deben ser atendidos personalmente por un promotor de venta y posteriormente con el diseñador.</p>
ACCIONES	<p>a) Contratar personal para ampliar la capacidad de diseñar productos creativos y personalizados para los clientes.</p>
RESPONSABLE	<p>-Diseñador gráfico.</p>
COSTO	<p>-Se incurrirá en el costo de sueldo al diseñador gráfico detallado anteriormente.</p>

TIEMPO	-Se contratará al diseñador gráfico en el mes de julio del primer año de la aplicación del plan de marketing.
INDICADOR	-N° de cuestionarios post venta que expresa el nivel de satisfacción respecto al servicio y producto -N° de recurrencia de compra

4.3.4.2.PRECIO

Estas estrategias responden a los siguientes objetivos:

- Lograr fortalecer la fidelidad de los clientes actuales
- Atraer mayor cantidad de clientes potenciales

3° ESTRATEGIAS DE DESCUENTO

-Descuento por primera compra en productos: Descuento del 2% y 3 % para motivar al cliente potencial a la compra.

- Precio Especial: Descuento del 3% a 5% en los productos para cliente de la empresa para así lograr y fortalecer su fidelidad.

Dichos descuentos se los promocionará en términos monetarios y no en valores porcentuales.

TIPO DE ESTRATEGIA: (SUPERVIVENCIA)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la amenaza de los precios competitivos de otras industrias de diseño gráfico y también el decrecimiento de las ventas bajas.
OBJETIVO	- Impulsar las ventas de los productos a nuevos clientes - Fidelizar a los clientes actuales y alcanzar una recurrencia de compra con un aumento en las ventas
POLÍTICA	-Planificar los descuentos: las fechas estratégicas o temporadas a aplicar, la duración, canales de comunicación a utilizar, público objetivo al que se dirige, así como determinar (en función del presupuesto con el que contamos y los objetivos marcados), y el tipo de promoción (Descuento y/o regalo). -Descuentos no deben sobrepasar el límite que no le convenga tomando la cuenta el margen de utilidad.

	<p>- Los descuentos de primera vez solo será manejado por el equipo de ventas, no haciéndolo público en redes sociales.</p> <p>- Los descuentos especiales a clientes habituales serán manejados por el gerente propietario y gerente general.</p> <p>- El porcentaje de los descuentos estará en base al monto de la compra del cliente.</p>	
ACCIONES	a) Establecer en conjunto con el dueño los lineamientos y condiciones de la promoción.	
RESPONSABLE	Gerente propietario, gerente general, equipo de venta.	
COSTOS REQUERIDOS	-Comisión dependiendo el monto de venta de productos estrellas y vacas que realice el trabajador.	5% a 10%
TIEMPO	<p>-Se los reclutará a los promotores de venta en el mes de abril del segundo año a partir de la aplicación del plan de marketing.</p> <p>-Estos descuentos se manejarán cada año, donde:</p> <p>-El primer año se realizará en 4 meses (abril, junio, septiembre, diciembre)</p> <p>-El segundo año se realizará en 5 meses (enero, abril, junio, septiembre, diciembre)</p> <p>-El tercer año se realizará en 6 meses (enero, abril, junio, agosto, septiembre, diciembre)</p>	
INDICADOR	<p>-Número de clientes nuevos.</p> <p>-Recurrencia de compra de clientes reales.</p> <p>-Ventas con descuento.</p>	

4° PRECIO DE PRESTIGIO

Expresar la asociación del precio elevado con la alta calidad de los productos al momento de ofertarlos por los distintos canales, para expresar el valor de estos e influir en la decisión de compra de los clientes.

TIPO DE ESTRATEGIA: (DEFENSIVA)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la amenaza que representan los precios competitivos de otras industrias de publicidad gráfica haciendo frente a esta con la fortaleza que tiene la empresa por calidad entregada en los productos.
OBJETIVO	-Crear percepción en el mercado meta de que los productos son de calidad y que estos justifican sus precios. - Influir en la decisión de compra de los clientes.
POLÍTICAS	-Establecer o acomodar precios de los productos de acuerdo a los precios de la competencia que de igual manera ofrecen productos de calidad.
ACCIONES	a) Durante el proceso de venta y promoción, transmitir el valor agregado.
RESPONSABLE	Equipo de venta y Gerente general.
INDICADOR	-Nivel de percepción de la calidad por encima del precio recibido en los productos, reflejada en cuestionarios post venta

4.3.4.3. PROMOCIÓN

Estas estrategias responden a los siguientes objetivos:

- Aumentar la notoriedad de la empresa en el mercado tarijeño a través de una eficiente publicidad y promoción
- Lograr fortalecer la fidelidad de los clientes actuales
- Atraer mayor cantidad de clientes potenciales
- Diseñar estrategias vinculadas con las tendencias e innovaciones del entorno, tales como presencia en redes sociales y practicas ecológicas.

4.3.4.3.1. Marketing directo

5° ESTRATEGIA SOCIAL MEDIA

Mayor presencia y constancia en redes sociales tales como Facebook, Instagram y WhatsApp Bussines, para posicionar a la empresa a través de estos canales de comunicación, que son de mayor uso y tienen mayor alcance del mercado meta

TIPO DE ESTRATEGIA: (REORIENTACIÓN)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la débil imagen corporativa y bajo posicionamiento en el mercado alineado con la oportunidad que representa el crecimiento del uso de redes sociales por parte del mercado.	
OBJETIVO	-Mejorar nuestro posicionamiento online frente a la competencia alcanzando 1.000 en seguidores de la página de Facebook de la empresa y 900 seguidores en Instagram en 3 años.	
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar mensualmente una planificación de contenidos incluido un programa de publicaciones para las redes sociales. - Control de la evolución social media y análisis de la competencia mensualmente. 	
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> a) Capacitar al gerente general en el área de marketing digital para que gestione adecuadamente las redes sociales de la empresa el primer año b) Crear la página de Instagram y WhatsApp Bussines para la empresa. c) Crear contenido que llame la atención al mercado meta, utilizando como referencia los atributos que le atrae más, tales como calidad, la creatividad en los diseños, y experiencia, posicionando a la empresa en sus mentes, por dichos atributos que la caracterizan. d) Ofertar y promocionar los productos de la empresa a través de puntos de venta virtual como (Marketplace). 	
RESPONSABLE	Gerente General.	
COSTOS REQUERIDOS	- Curso corto de capacitación en actualización de marketing digital	500bs
	El contenido que se compartirá desde el mes de marzo del primer año a aplicar el plan de marketing, en historias de redes sociales de manera gratuita serán todos los meses y	

TIEMPO	mínimamente 3 días estratégicos de la semana (miércoles, jueves, viernes). -Curso de capacitación de marketing digital a partir del mes de abril del primer año a aplicar el plan de marketing.
INDICADOR	-Número de: compartidos, comentarios, numero de clics, me gusta y seguidores.

4.3.4.3.2. Publicidad

6° ESTRATEGIA CAMPAÑA DE PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES

Ofertar los productos de publicidad gráfica por medios que tengan gran alcance del mercado meta, como ser redes sociales, para dar a conocer a la empresa y lograr captar más clientes.

TIPO DE ESTRATEGIA: (REORIENTACIÓN)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la debilidad de que la empresa realiza escasa publicidad, vinculado con la oportunidad que representa que el mercado meta está en crecimiento y que hace uso frecuente de las redes sociales.		
OBJETIVOS	-Incrementar el número de seguidores. -Incrementar las ventas provenientes de redes sociales.		
POLÍTICAS	-Programar la publicidad pagada en redes sociales en fechas estratégicas y asimismo determinar el presupuesto de la publicidad por campaña. -Control y análisis de los resultados de la campaña publicitaria acorde a los objetivos de estas.		
ACCIONES	a) Programar y realizar publicidad pagada por Facebook e Instagram.		
RESPONSABLE	Gerente general.		
COSTOS REQUERIDOS	-Publicidad en Facebook add	100bs (20bs por día)	5 días
	-Campaña de publicidad en Instagram	150 bs (con un costo de clic de aproximadamente 5 bs como máximo).	

	- También está contemplado gastos del encargado de redes sociales e internet, mencionados posteriormente.
TIEMPO	<p>Se realizará publicidad en los meses de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - abril, junio y septiembre, meses que la empresa tiene ventas bajas. - octubre y noviembre, meses de mayores ventas para la empresa. <p>Y en fechas estratégicas tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayo: día del trabajador. - Abril: aniversario de Tarija. - Febrero: carnaval. <p>Se aplicará en primer año a aplicar el plan de marketing.</p>
INDICADOR	Número de: compartidos, comentarios, número de clics, me gusta y seguidores.

7° ESTRATEGIA PUBLICIDAD EN TELEVISIÓN

Establecer publicaciones de la empresa en los espacios de anuncios de los canales de televisión locales, para lograr mayor alcance de clientes potenciales.

TIPO DE ESTRATEGIA: (REORIENTACIÓN)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la debilidad que representa que la empresa realiza escasa publicidad y la oportunidad de dirigirse a los clientes que les atrae más el medio tradicional de la televisión.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> -Promocionar la empresa y lograr mayor reconocimiento de la marca por la audiencia de televisión. -Lograr captar clientes nuevos logrando incrementar las ventas
POLÍTICAS	<ul style="list-style-type: none"> -Destinar un presupuesto para campaña publicitaria en televisión en fecha estratégica - Medir los resultados de la campaña publicitaria. -Continuar con las campañas publicitarias si están logran alcanzar los objetivos de captar más clientes, de no ser así se deberá eliminar dicha estrategia.

ACCIONES	a) Contratar los servicios para realizar campaña publicitaria en el canal de televisión en la ciudad de Tarija.		
RESPONSABLE	Diseñador, gerente general.		
COSTOS REQUERIDOS	Costo de campaña publicitaria en el canal televisivo TVA	1500bs	1 mes
TIEMPO	Se aplicará una vez al año, en el mes de diciembre a partir de tercer año de aplicarse el plan de marketing.		
INDICADOR	Número de clientes que contacten a la empresa gracias a la publicidad televisiva.		

4.3.4.3.3. Promoción:

8° ESTRATEGIA PAQUETE DE PRODUCTOS

Crear paquetes promocionales atractivos de productos publicitarios para las empresas medianas y para emprendedores, tomando en cuenta productos estrellas, vacas y perros logrando así un flujo de ventas constante de estos.

TIPO DE ESTRATEGIA: (REORIENTACION)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la debilidad que representa que la empresa realiza escasa promoción y la oportunidad de captar mayor cantidad de clientes en el mercado creciente.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Inducir a las empresas medianas a comprar productos estrella y vaca. - Inducir a los emprendedores a comprar productos vaca o perros.
POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> -Combinar productos a un precio menor a la suma individual de cada uno de ellos, que representen ser atractivo. -Crear paquetes enfocados en emprendedores con productos vaca y perros. -Crear paquetes enfocados a medianas empresas con productos estrella y vaca.

ACCIONES	<p>a) Realizar un cronograma de las promociones en fechas estratégicas.</p> <p>b) Lanzar paquetes publicitarios a través de los distintos canales de comunicación, en especial redes sociales, ferias.</p> <p>c) Atender consultas y pedidos de paquetes.</p>		
RESPONSABLE	Equipo de venta, gerente general y diseñador.		
COSTOS REQUERIDOS	Paquete 1	Este paquete tiene un precio de 1.560bs al cual se le aplicará un descuento del 5% quedando un precio de <u>1.482bs</u>	78 bs por paquete
	Paquete 2	Este paquete tiene un precio total de 4.520 bs, al cual se le aplicara un descuento del 10% siendo el precio de <u>4.068 bs</u>	452bs por paquete
TIEMPO	Dichos paquetes se realizarán desde el primer año a aplicar el plan de marketing, específicamente en los meses que la empresa tiene ventas bajas siendo estos abril, junio y septiembre.		
INDICADOR	Número de paquetes vendidos.		

PROPUESTA DEL DISEÑO DE LOS PAQUETES

Los paquetes que se ofertaran son los siguientes:

Paquete para emprendedores:

Paquete 1: adhesivo + banner + tarjetas

Adhesivo blanco full color impresión 1440 dpis. con protección UV de 2x2mts + 2 banners de m2 impresión en lona back light + 2.000 tarjetas personales mate, con 2 diseños diferentes.



Paquete para empresas medianas:

Paquete 2: letreros corporativos + adhesivo

Letrero corporativo inoxidable de 3x1 mts, con iluminación let, base de estructura metálica revestido en alocubets + Adhesivo blanco full color impresión 1440 dpis. con protección UV de 2x2mts.



4.3.4.3.4. Venta personal:

9º ESTRATEGIA PARTICIPACIÓN EN FERIA

Comercializar y promocionar los productos de la empresa de forma directa en ferias, para lograr que esta sea más conocida en el mercado tarijeño.

<p>TIPO DE ESTRATEGIA: (REORIENTACIÓN)</p>	<p>Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la debilidad de la empresa es poco conocida por su mercado meta frente competencia ante la oportunidad de poder participar en ferias locales para promocionar a la empresa.</p>
<p>OBJETIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Conseguir mayor notoriedad de la empresa en el mercado meta. -Generar nuevos contactos que pueden acabar en ventas. -Dar a conocer los productos.

	-Potencializar la marca de la empresa.		
POLÍTICA	-Planificar las actividades a realizar en la feria. -Supervisar diariamente que las actividades se cumplan. -Mediar resultados de la participación en la feria. -Levantar una base de datos de las personas interesadas. -El personal debe estar presentable, capacitado y brindar un excelente servicio al cliente.		
ACCIONES	a) Inscribirse y participar en la feria multisectorial más importante del sur de Bolivia: Fexpo Tarija.		
RESPONSABLE	Gerente propietario, Gerente general.		
COSTOS REQUERIDOS	-Costo del puesto	624bs.	2 m ²
	-Costo de transporte	100 bs.	25 litros de gasolina
	- Modelo	350 bs	70bs por día
	- Ambientación del stand	800bs.	2 m ²
	-Descuentos, paquetes promocionales (detallados anteriormente).		
TIEMPO	-Dicha feria se lleva a cabo en el mes de abril a partir del 2do año a aplicarse en plan de marketing.		
INDICADOR	-Número de personas registradas en la base de datos. -Número de ventas.		

10° ESTRATEGIA ATENCIÓN PERSONALIZADA

Interactuar con los clientes mediante el personal de la empresa para dar a conocer a esta y transmitir el valor agregado de los productos, de forma personal y directa mediante el uso de herramientas de apoyo.

<p>TIPO DE ESTRATEGIA: (SUPERVIVENCIA)</p>	<p>Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la debilidad de la empresa de no transmitir el valor agregado de sus productos a su mercado ante la amenaza de la baja captación y perdida de cliente por la creciente competencia.</p>
<p>OBJETIVO</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Promocionar la línea de productos y sus características -Lograr conseguir nuevos clientes para incrementar las ventas -Ofrecer un trato personalizado y responder con rapidez a las necesidades del cliente. -Crear vínculos con los clientes -Ofrecer un buen servicio al cliente.
<p>POLÍTICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> -El personal vinculado con las ventas de la empresa debe estar capacitado para la atención a los clientes, como también debe conocer los atributos de los productos para promocionarlas de manera efectiva. -En el proceso de venta los promotores deben hacer uso de las herramientas de catálogo (físico y virtual) y tarjetas. - El catálogo de ventas debe actualizarse anualmente de acuerdo al cambio del portafolio de los productos de la empresa. -Determinar el nivel de satisfacción de los clientes.
<p>ACCIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Contratar personal el cual se encargará de interactuar con el mercado meta para realizar la venta personal. b) Entrenar y educar al personal de ventas respecto a la empresa y el proceso de venta. c) Diseñar tarjetas y catálogos. d) Realizarán 1.000 unidades de tarjetas personales sectorizadas e) Incluir catálogo de producto en Facebook y WhatsApp.
<p>RESPONSABLE</p>	<p>Gerente propietario, gerente general, diseñador, equipo de ventas.</p>

COSTOS REQUERIDOS	-Tarjetas personales sectorizadas es de	250bs.	1.000 unidades
	-Catálogos	136bs	10 unidades
TIEMPO	<p>-Se hará uso de los catálogos digitales y tarjetas el mes de agosto del primer año a partir de la aplicación del plan de marketing.</p> <p>-Se hará uso de los catálogos físicos el mes de abril del segundo año a aplicar el plan de marketing.</p>		
INDICADOR	<p>-Número de ventas por comisión.</p> <p>-Número de ventas reiteradas por los mismos clientes.</p> <p>-Número de clientes que se enteraron de la existencia de la empresa gracias a estos medios (encuesta post venta).</p> <p>-Número de consultas y compra por el catálogo.</p> <p>-Grado de satisfacción con el servicio el servicio al cliente (encuesta post venta).</p>		
DISEÑO	<p>Catálogo</p> 	<p>Tarjetas</p> 	

4.3.4.3.5. Relaciones públicas

11° ESTRATEGIA DE RELACIÓN CON LÍDERES DE OPINIÓN

Potenciar las buenas relaciones con líderes de opinión y transmitir una imagen favorable de la empresa en el mercado meta.

TIPO DE ESTRATEGIA: (REORIENTACIÓN)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la débil imagen corporativa de la empresa, alineado con la oportunidad de aprovechar la satisfacción de los clientes que recomiendan la empresa, así también la oportunidad de que estas hacen uso frecuente de las redes sociales.		
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> -Entablar relaciones favorables con líderes de opinión. -Aumentar el número de clientes. -Conseguir amplificar los mensajes positivos de la imagen de la marca. -Aumentar los seguidores en redes sociales. -Ganar reputación y prestigio de la marca. 		
POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar y establecer relación con los líderes de opinión que encajen más con los valores de la empresa. -Establecer regalos para los líderes de opinión los cuales tendrán un presupuesto establecido. -Realizar un seguimiento de la promoción por parte de los líderes de opinión. 		
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> a) Realizar publicaciones que mencione y resalten la satisfacción de los líderes de opinión por el producto recibido de la empresa Viza Desing, esto por medio de las redes sociales. b) Establecer relaciones con 5 líderes de opinión emprendedores o empresarios que recomienden nuestra empresa, por las redes sociales, enviándoles trabajos de la empresa totalmente gratis tales como banners y adhesivo para sus negocios y emprendimientos. 		
RESPONSABLE	Gerente general, Diseñador.		
COSTOS REQUERIDOS	-Los regalos otorgados a los líderes de opinión los elaborará la propia empresa Viza Desing con un precio igual al del costo de producción, con un costo	575bs	Regalos (banner, etiquetas)

	total de por todos los regalos.		
TIEMPO	-Se otorgarán los regalos a partir del primer año a aplicar el plan de marketing, escogiendo los meses más estratégicos tales como: -Marzo (día del padre) -Abril (Aniversario de Tarija) -Septiembre (primavera) -Noviembre (Black Friday) -Diciembre (Navidad)		
INDICADOR	- Número de veces que los influencers mencionen a la empresa en sus redes. -Número de clientes nuevos que se enteraron de la empresa por publicaciones de influencers (encuesta).		

12° ESTRATEGIA PATROCINIO AMBIENTAL

Establecer relaciones con organizaciones que contribuyan al medio ambiente, y patrocinar sus actividades, demostrando compromiso por parte de la empresa con el medio ambiente, esto ayudara a que la empresa mejore su imagen corporativa de manera positiva.

TIPO DE ESTRATEGIA: (REORIENTACIÓN)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la debilidad de la empresa ante la desvinculación con tendencias e innovaciones del medio, tales como prácticas ecológicas, aprovechando la oportunidad del crecimiento de tendencias de prácticas medio ambientales en el mercado tarijeño.		
OBJETIVO	-Fortalecer la imagen corporativa de la empresa en el ámbito ambiental. -Captación de nuevos clientes		
POLÍTICA	-Establecer relaciones perdurables con organizaciones medioambientales. -Determinar y cumplir con el presupuesto estipulado para el patrocinio.		
	a) Patrocinar a Pedal suelto Tarija a favor de contribuir		

ACCIONES	<p>al medio ambiente en el cual los miembros de dicha organización darán a conocer la imagen corporativa de “Viza” Desing por medio de banners de la empresa los cuales estarán en las bicis.</p> <p>b) Realizará banners con el diseño de la empresa “Viza Desing” y mensajes del cuidado del medio ambiente, estos estarán puestos en las bicicletas de los miembros de dicha organización.</p> <p>c) Patrocinar de manera monetaria a las actividades de la organización.</p>		
RESPONSABLE	Gerente general, Diseñador.		
COSTOS REQUERIDOS	-Banners con un precio igual al del costo de producción, los tendrán un costo total	550bs.	10 banners
	-El presupuesto de patrocinio	900bs	año.
TIEMPO	-Se aplicará el mes junio a partir del segundo año durante toda la gestión.		
INDICADOR	<p>-Número de veces que utilizan el banner.</p> <p>-Percepción de los clientes respecto al compromiso de la empresa con el cuidado del medio ambiente (Encuestas).</p>		
DISEÑO			

4.3.4.4. Plaza

Estas estrategias responden a los siguientes objetivos:

- Atraer mayor cantidad de clientes potenciales.
- Lograr mayor alcance para ofrecer los productos de la empresa a través de los distintos canales.

13° ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN FÍSICA

Presencia física de la empresa con una sucursal-oficina en la zona central de la ciudad logrando ser más accesible para el mercado meta.

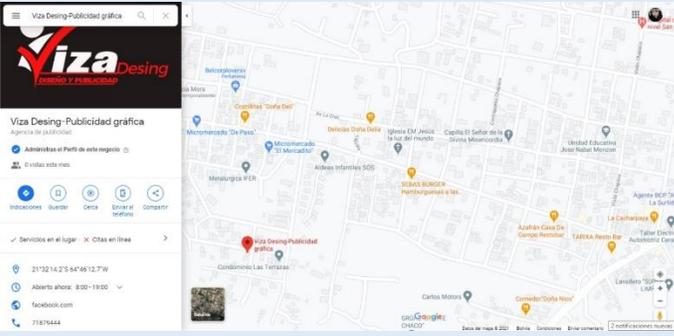
TIPO DE ESTRATEGIA: (REORIENTACIÓN)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta como debilidad la desventajosa ubicación de la empresa para ofrecer sus productos a su mercado meta, aprovechando la oportunidad de que los clientes tienen preferencia por los puntos de venta físico		
OBJETIVO	-Lograr la accesibilidad física de la empresa para el mercado meta. -Captar mayor cantidad de clientes aumentando las ventas		
POLÍTICA	-Seleccionar la ubicación de la sucursal en la zona central de Tarija aplicando el método de puntos ponderados. -Establecer horarios de atención los cuales deben ser estrictamente cumplidos. -El establecimiento debe ser visualmente atractivo y se deberá cumplir con los lineamientos de orden e higiene.		
ACCIONES	a) Buscar y seleccionar un espacio físico conveniente para la empresa y proceder a realizar un anticrético o alquiler lugar.		
RESPONSABLE	Gerente propietario, Gerente general.		
COSTOS REQUERIDOS	Gerente general	2.121bs.	Mensual
	- Alquiler	800bs	Mensual
	-Plan S de internet de la empresa Tigo de 10 Mbps de velocidad.	154bs	Mensual
TIEMPO	-Se establecerá esta sucursal en el mes de abril segundo		

	año a partir de la aplicación de plan de marketing.
INDICADOR	-Número de personas interesadas que se apersonan a la sucursal. -Número de personas que encuentran con facilidad a la empresa. (encuesta) -Número de ventas de los productos.

14° ESTRATEGIA LOCALIZACIÓN ONLINE

Presencia digital de la ubicación del negocio en las plataformas digitales, para facilitar la búsqueda de la empresa a los clientes.

TIPO DE ESTRATEGIA: (REORIENTACIÓN)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta como debilidad la desventajosa ubicación de la empresa para ofrecer sus productos, aprovechando la oportunidad de la accesibilidad de un punto de la venta virtual en redes sociales para el mercado meta.
OBJETIVOS	-Lograr que la ubicación de la empresa sea fácil de encontrar por el mercado meta. -Establecer herramientas digitales que ayuden al mercado a encontrar la empresa con facilidad. -Lograr un posicionamiento de la empresa en buscadores como Google y en las redes sociales.
POLÍTICA	-Se debe registrar correctamente la ubicación de la empresa y mantener actualizada la ubicación en caso de cambien de lugar.
ACCIONES	a) Registrar la ubicación de la empresa en las plataformas como Facebook, Instagram, WhatsApp Bussines y Google Maps, con imágenes referenciales del negocio físico. b) Utilizar SEO para posicionar la empresa en buscadores.
RESPONSABLE	Gerente general.
COSTOS REQUERIDOS	-Costo de internet mencionado anteriormente.

TIEMPO	-El mes de marzo del primer año a aplicación del plan de marketing.
INDICADOR	-Número de clics en las ubicaciones. -Número de clientes que encontraron la empresa por medios digitales (encuesta) -Volumen de búsquedas.
DISEÑO	

4.3.5. ESTRATEGIA POST VENTA (ESTRATEGIA OFENSIVA)

Estas estrategias responden al siguiente objetivo:

- Mejorar la experiencia post venta de los clientes y fortalecer la relación empresa-cliente.

15° ESTRATEGIA DE POST VENTA

Monitorear las opiniones de los clientes, para ajustar las estrategias de acuerdo a estas, para que la empresa mejore sus productos y atención al cliente, logrando mejorar su experiencia de compra.

TIPO DE ESTRATEGIA: (OFENSIVA)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la fortaleza que representa el que la empresa mantiene contacto con los clientes después de la venta, aspecto a seguir potencializando para fidelizar a los clientes, vinculándolo con la oportunidad que representa la presencia por parte de los clientes en las redes sociales y por promociones de descuento y regalos.
OBJETIVO	-Mejorar la experiencia de compra de los clientes. -Conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto al producto y servicio de la empresa.

	-Entender cuáles son las necesidades de nuestros clientes.		
POLÍTICA	-Monitorear las opiniones de los clientes a través de encuestas para conocer las opiniones con respecto a los productos y servicios recibidos por parte de la empresa -Tomar medidas correctivas ante el análisis de las encuestas de post venta.		
ACCIONES	a) Diseñar las encuestas post venta. b) Aplicar las encuestas incentivando a los clientes al llenado de estas con incentivos por medio de sorteos de banners y adhesivos para así conocer sus opiniones sobre la empresa c) Se realizarán sorteos de banners y adhesivos periódicamente con el objeto de que este sirva como incentivo a los clientes para el llenado de encuestas y así conocer sus opiniones sobre la empresa; para dicha estrategia se sorteara 8 banners y 6 adhesivo.		
RESPONSABLE	Diseñador, Gerente general.		
COSTOS REQUERIDOS	-Regalos	800bs.	8 unidades de banners y 6 unidades de adhesivo
TIEMPO	-La encuesta se realizará el mes de diciembre a partir del primer año de aplicar el plan de marketing.		
INDICADOR	-Número de encuestas llenadas		

Cabe resaltar que la presente estrategia se aplicara igualmente en la estrategia de post venta

ESTRATEGIAS DE DESCUENTO

- **Precio Especial:** Descuento del 3% a 5% en los productos para cliente de la empresa para así lograr fortalecer su fidelidad.

16° ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Premiar la fidelidad de los clientes de la empresa, logrando mejorar la retención y captación de clientes.

TIPO DE ESTRATEGIA: (OFENSIVA)	Dado a que esta se plantea tomando en cuenta la fortaleza de las recomendaciones de boca a boca por los clientes reales y la oportunidad de que los clientes tienen apego por los premios a la fidelidad.		
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> -Retención de la cartera de clientes existentes. -Construir una relación duradera con cliente. -Captar mayor número de clientes por recomendaciones. 		
POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> -Premio cada fin de año a los clientes de compra habitual. -Recompensar al cliente que generan a la empresa nuevos clientes por recomendación. -Establecer y cumplir los lineamientos de dichas recompensas. 		
ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> a) Entregar a finales de año un regalo al cliente frecuente de la empresa. b) Crear y dar a conocer un programa de recompensa dirigido a clientes actuales que generen nuevos clientes por sus recomendaciones. 		
RESPONSABLE	Gerente propietario, Gerente general.		
COSTOS REQUERIDOS	-Regalos panetón o budín	500bs	50 unidades
	-Calendario	125bs	50 unidades
	-Regalos recompensa banners.	625bs	24 unidades
TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> -Los regalos a los clientes frecuentes se realizarán el mes de diciembre del primer año a aplicar el plan de marketing. -Los regalos recompensa a los clientes cuales se realizarán a lo largo de todo el año, desde el primer año a aplicar el plan de marketing. 		
INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> -Número de regalos. -Número de recurrencia de los clientes. -Número de clientes nuevos por recomendación. 		

CAPÍTULO V
PRESUPUESTO Y CONTROL

5.1.PRESUPUESTO

5.1.1. PRESUPUESTO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Cuadro 38: Presupuesto de estrategias de marketing

2021	
SUELDOS	
Diseñador	9.360
Gerente	21.220
Sub Total	<u>30.580</u>
COSTO DE ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIAS MARKETING MIX	
PRODUCTO	
Etiquetas	266
PROMOCIÓN	
Curso de capacitación	500
PUBLICIDAD	
Facebook	500
Instagram	750
VENTA PERSONAL	
Tarjetas	250
RELACIONES PÚBLICAS	
Influencers	575
Sub Total	<u>2841</u>
POST VENTA	
Regalo fin de año	625
Regalo por recomendación	1200
Regalos encuesta post venta	800
Sub Total	<u>2625</u>
TOTAL	<u>5.466</u>
DESCUENTOS	
Paquete de productos	3.804
Descuento por primera compra en productos	676,73667
Precio Especial	290,03
Sub Total	<u>4.771</u>
TOTAL	<u>40.817</u>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 39: Presupuesto de estrategia del 2022 y2023

2022	
SALARIOS	
Diseñador	18460
Gerente general	25.464
Sub Total	43924
COSTO DE ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIAS MARKETING MIX	
PRODUCTO	
Etiquetas	266
PROMOCIÓN	
Curso de capacitación	500
PUBLICIDAD	
Facebook	500
Instagram	750
Feria fexpo Tarija	1874
Catalogo fisico	136
Tarjetas	250
RELACIONES PÚBLICAS	
Influencers	575
POST VENTA	
Regalos encuesta post venta	800
Patrocinio mediambiental	1450
Regalo fin de año	625
Regalo por recomendación	1200
TOTAL	8926
OTROS GASTOS	
Alquiler local	7200
Servicios basicos	2070
Wifi	1386
Sub Total	10656
DESCUENTOS	
Paquete de productos	3.804
Descuento por primera compra	1.611
Precio Especial	691
Sub Total	6.106
COMISIONES	
Comisiones	6.432
TOTAL	76.044

Fuente: Elaboración propia

2023	
SALARIOS	
Diseñador	18460
Gerente general	25.464
Sub Total	43.924
COSTO DE ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIAS MARKETING MIX	
PRODUCTO	
Etiquetas	266
PUBLICIDAD	
Facebook	500
Instagram	750
Publicidad televisión	1500
Feria fexpo Tarija	1874
Catalogo fisico	136
Tarjetas	250
RELACIONES PÚBLICAS	
Influencers	575
POST VENTA	
Regalos encuesta post venta	800
Patrocinio mediambiental	1450
Regalo fin de año	625
Regalo por recomendación	1200
TOTAL	9926
OTROS GASTOS	
Alquiler local	9600
Servicios basicos	2760
Wifi	1848
Sub Total	14208
DESCUENTOS	
Paquete de productos	3804
Descuento por primera compra	2.321
Precio Especial	995
Sub Total	7.119
COMISIONES	
Comisiones	10.291
TOTAL	85.468

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 40: Presupuesto proyectado de 3 gestiones

	2021	2022	2023
SUELDOS	30.580	43.924	43.924
COSTOS MKT	5.466	8.926	9.926
PORCENTAJES	4.771	6.106	7.119
OTROS COSTOS		10.656	14.208
COMISIONES		6.432	10.291
TOTAL	<u>40.817</u>	<u>76.044</u>	<u>85.468</u>

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de las estrategias de marketing propuestas para el primer año es equivalente a un total de 40.817 bs, donde 30.580 bs son costos de fijos de sueldos de dos nuevos cargos, 2.841 Bs son costos de las estrategias funcionales, 2.625 bs costos de estrategias post venta, y por último 4.771 bs costo de descuentos.

El presupuesto de las estrategias de marketing propuestas para el segundo año, es equivalente a un total de 76.000 bs, mostrando un aumento del 86%, esto debido al incremento de sueldos y gastos de la nueva sucursal física.

El presupuesto de las estrategias de marketing propuestas para el tercer año es equivalente a un total de 85.468bs, mostrando un aumento del 11%, esto debido al incremento de publicidad en televisión.

5.1.2. ESTADO DE RESULTADOS

Cuadro 41: Estado de resultado proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				
AÑO 2021 - 2023				
VENTA	2019	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS	145.550	189.150	240.221	288.265
(-)DESCUENTOS DE VENTAS	-	4.771	6.106	7.119
(=)VENTAS NETAS	<u>145.550</u>	<u>184.379</u>	<u>234.114</u>	<u>281.146</u>
(-)COSTO DE VENTA	75.520	86.848	99.875	119.850
(=)UTILIDAD BRUTA	<u>70.030</u>	<u>97.531</u>	<u>134.239</u>	<u>161.295</u>
(-) GASTOS OPERACIONALES	44.809	75.389	97.228	100.387
(-)GASTOS DE MERCADOTECNIA	9.600	5.466	8.926	9.926
(-) OTROS EGRESOS				
(-) Comisión			6.432	10.291
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	<u>15.621</u>	<u>16.676</u>	<u>21.654</u>	<u>40.692</u>
(-)IUE (25%)	3.905	4.169	5.413	10.173
(=) UTILIDAD	<u>11.716</u>	<u>12.507</u>	<u>16.240</u>	<u>30.519</u>

Fuente: Elaboración propia

En el presente Estado de resultados que contempla las proyecciones de ventas como así también los costos de las estrategias propuestas, se puede observar en el primer año de aplicación del plan de marketing un incremento del 30% en las ventas y un incremento del 7% en utilidades, el segundo año un incremento del 27% en las ventas y un 17% en utilidades, por último, en el tercer año un aumento de 20% en las ventas y un 87% en utilidades. Estos nos indica que suben las ventas por las estrategias, pero las utilidades no suben en la misma proporción dado a los costos aumentados en los que se incurre por estrategia varían, sin embargo, el 3er año se ven más frutos en cuanto utilidad.

5.1.3. FLUJO DE CAJA

Cuadro 42: Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO				
AÑO 2021 - 2023				
DETALLE	2019	2021	2022	2023
INGRESO				
VENTAS	145.550	189.150	240.221	288.265
EGRESOS				
(-)COSTOS VARIABLES	110.310	151.128	177.499	77.624
(-)COSTOS FIJOS	4.248	5.338	14.980	138.844
(-)COSTOS DE ESTRATEGIAS	9.600	10.237	21.464	27.336
PAGO IVA				
PAGO IT	4.367	2.861	3.752	4.133
DEPRECIACIÓN	5.771	5.771	4.624	3.769
(=)UTILIDAD ANTESDE IMPUESTOS	11.255	13.815	17.902	36.559
(-)IMPUESTO 25%	2.814	3.454	4.475	9.140
(=)UTILIDAD NETA	8.441	10.362	13.426	27.419
(+)DEPRECIACION	5.771	5.771	4.624	3.769
(=)FLUJO DE EFECTIVO	14.212	16.132	18.050	31.188

Fuente: Elaboración propia

En el presente flujo de caja que contempla las proyecciones de ventas como así también los costos de las estrategias propuestas, se puede observar en el primer año de aplicación del plan de marketing un flujo positivo que incrementó respecto al anterior año en un 13%, el segundo año incrementa en un 11% y el año tercero en un 72%. Esto nos indica un crecimiento de solvencia inestable que solo el 3er año se vuelve significativo.

5.2. Seguimiento y control

Se propone la presente herramienta de control CMI (cuadro de mando integral) para medir los resultados de las actividades de las estrategias planteadas en relación al nivel de cumplimiento de los objetivos redactados, tomando en cuenta para ello los indicadores en el plazo de mensual y anual.

Cuadro 43: CMI (Cuadro de mando integrado)

MES: ENERO			
Mapa Estratégico del CUADRO de MANDO INTEGRAL			
ESTRATEGIA	OBJETIVO	INDICADORES	RESULTADOS
PRODUCTO SERVICIO	Reconocimiento de la marca y de los atributos que la caracterizan.	N° de etiquetas utilizadas en los trabajos	
		N° de opiniones sobre la nueva imagen corporativa	
	Entender y satisfacer las expectativas para lograr la preferencia del cliente.	N° de cuestionarios post venta que expresa el nivel de satisfacción respecto al servicio y producto	
		N° de recurrencia de compra	
PRECIO	Impulsar las ventas de los productos a nuevos clientes -Fidelizar a los clientes actuales y alcanzar una recurrencia de compra con un aumento en las ventas	N° de clientes nuevos.	
		N° de recurrencia de compra de clientes reales.	
		N° de ventas con descuento.	
	Crear percepción en el mercado meta de que los productos son de calidad y que estos justifican sus precios. - Influir en la decisión de compra de los clientes.	Nivel de percepción de la calidad por encima del precio recibido en los productos, reflejada en cuestionarios post venta	
PROMOCIÓN	Mejorar nuestro posicionamiento online frente a la competencia alcanzando 30 en seguidores en la página de Facebook de la empresa y 25 seguidores en Instagram.	N° de: compartidos	
		N° de comentarios	
		N° de clics	
		N° me gusta	
		N° seguidores	

	Incrementar el número de seguidores. -Incrementar las ventas provenientes de redes sociales.	N° de compartidos N° comentarios N° de clics N° de me gusta N° de seguidores	
	Promocionar la empresa y lograr mayor reconocimiento de la marca por la audiencia de televisión. -Lograr captar clientes nuevos logrando Incrementar las ventas	N° de clientes que contacten a la empresa gracias a la publicidad televisiva.	
	Inducir a las empresas medianas a comprar productos estrella y vaca. -Inducir a los emprendedores a comprar productos vaca o perros.	N° de paquetes vendidos.	
	Conseguir mayor notoriedad de la empresa en el mercado meta. -Generar nuevos contactos que pueden acabar en ventas. -Dar a conocer los productos. -Potencializar la marca de la empresa.	N° de personas registradas en la base de datos. N° de ventas.	
	-Promocionar la línea de productos y sus características -Lograr conseguir nuevos clientes para incrementar las ventas -Ofrecer un trato personalizado y responder con rapidez a las necesidades del cliente. -Crear vínculos con los clientes -Ofrecer un buen servicio al cliente.	N° de ventas por comisión.	
		N° de ventas reiteradas por los mismos clientes.	
		N° de clientes que se enteraron de la existencia de la empresa gracias a estos medios (encuesta post venta).	
		N° de consultas y compra por el catálogo.	
		-Grado de satisfacción con el servicio el servicio al cliente (encuesta post venta).	

	<p>Entablar relaciones favorables con líderes de opinión.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumentar el Número de clientes. -Conseguir amplificar los mensajes positivos de la imagen de la marca. -Aumentar los seguidores en redes sociales. -Ganar reputación y prestigio de la marca. 	Nº de veces que los influencers mencionen a la empresa en sus redes.	
		Nº de clientes nuevos que se enteraron de la empresa por publicaciones de influencers. (encuesta)	
	<p>Fortalecer la imagen corporativa de la empresa en el ámbito ambiental.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Captación de nuevos clientes 	Nº de veces que utilizan el banner.	
		-Percepción de los clientes respecto al compromiso de la empresa con el cuidado del medio ambiente (Encuestas).	
PLAZA	<p>Lograr la accesibilidad física de la empresa para el mercado meta.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Captar mayor cantidad de clientes aumentando las ventas 	Nº de personas interesadas que se apersonan a la sucursal.	
		Nº de personas que encuentran con facilidad a la empresa. (encuesta)	
		Nº de ventas de los productos.	
	<p>Lograr que la ubicación de la empresa sea fácil de encontrar por el mercado meta.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Establecer herramientas digitales que ayuden al mercado a encontrar la empresa con facilidad. -Lograr un posicionamiento de la empresa en buscadores como Google y en las redes sociales. 	Nº clics en las ubicaciones.	
		Nº de clientes que encontraron la empresa por medios digitales (encuesta)	
		Volumen de búsquedas.	
POSTVENTA	<p>Mejorar la experiencia de compra de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conocer el grado de satisfacción de los clientes con respecto al producto y servicio de la empresa. -Entender cuáles son las 	Nº encuestas llenadas	

N° de ventas de los productos.														
N° encuestas llenadas														

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente herramienta propuesta expresa la comparación de los indicadores medibles para conocer la variación favorable o desfavorable con respecto al cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de marketing.

Cuadro 45: Comparación y variación anual de los indicadores

INDICADORES	ANUAL TOTAL 2021	ANUAL TOTAL 2022	VARIACIÓN
N° de etiquetas utilizadas en los trabajos			
N° de clientes nuevos.			
N° de: compartidos			
N° de comentarios			
N° de clics			
N° me gusta			
N° seguidores.			
N° de personas registradas en la base de datos.			
N° de consultas y compra por el catálogo.			
N° de ventas.			
N° de veces que utilizan el banner.			
N° de ventas de los productos.			
N° encuestas llenadas			

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones y recomendaciones

- **Conclusiones**

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa “Viza Desing”, a través de distintas herramientas como el análisis interno y externo se concluye cuáles son las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

- a) Se registra como debilidad el manejo intuitivo de la gestión de la empresa por parte del gerente propietario, lo afecta a los resultados de las distintas áreas de las empresas.
- b) Se pudo identificar que una gran fortaleza de “Viza Desing”, es la de tener amplia experiencia en ofrecer productos publicitarios que destacan principalmente por su calidad y diseño creativo, atributos más valorados por los clientes (potenciales y reales) según los datos recabados de la investigación de mercados que se realizó.
- c) En cuanto a las oportunidades se concluye que entre ellas están: el crecimiento del mercado, y la conveniencia de atender un nicho desatendido, los cuales están representados por emprendimientos.
- d) Se determinada que una de las fortalezas de la empresa es que cuenta con una amplia gama de productos, estableciendo entre ellos los productos estrellas, vacas, interrogantes y perros.
- e) Se concluye que la ubicación actual de la empresa representa ser una debilidad, dado que esta es poco favorable para lograr llegar a su mercado meta y ofertar sus productos, así mismo se detecta la oportunidad que representa la necesidad de gran parte del mercado meta por un punto de venta físico y por otro lado la oportunidad que figura el gran uso y alcance de las redes sociales.
- f) Se detecta que la empresa posee una escasa promoción que representa ser una debilidad para el posicionamiento de esta, sin embargo, se identifica una oportunidad para promocionar, que es la de atracción de los clientes (potenciales y reales) hacia los descuentos en productos y paquetes, así mismo la ventaja que representa el trato directo y personalizado a los clientes por parte de la empresa.

Con respecto al posicionamiento online de la empresa se reconoce que esta se encuentra en gran desventaja frente a la competencia, dado la debilidad que posee al tener reducido número de seguidores.

- g) Una amenaza identificada son los precios competitivos de las otras industrias de publicidad gráfica, dado la atracción de los clientes por estos, por otro lado, la entrada de los productos sustitutos, y la debilidad de contar con precios poco atractivos de los productos publicitarios de la empresa.
- h) Se determina como fortaleza la publicidad de boca a boca por parte de los clientes actuales y/ o fieles de la empresa, la cual favorece a la captación de clientes nuevos para la misma, por otro lado, se reconoce la oportunidad que representa la atracción de los clientes por descuentos y premios a la fidelidad.
- i) En lo particular se encuentra como fortaleza la capacidad de producción flexible de la empresa, y la oportunidad de oferta de trabajo en el país.
- j) Respondiendo a la hipótesis de la presente investigación, se concluye que desarrollando un plan de marketing con las distintas estrategias propuestas mejorará el posicionamiento de la empresa, proyectándose asimismo un incremento de las ventas en los 3 años próximos en un 30%, 27% y 20% respectivamente, afectando esto al incremento de la rentabilidad, lo cual comprueba la viabilidad.
- k) De aplicar un plan de marketing se concluye una proyección de mejora en el posicionamiento de la empresa, ganando una cuota del 4.1% en el mercado meta de empresas medianas y emprendimientos, representando esto el aumento de captación cliente nuevos y recurrencia de clientes actuales.

- **Recomendación**

Respecto al análisis de dirección estratégica se recomienda:

- a) Se recomienda la inclusión del cargo de un gerente general capacitado para combatir el manejo intuitivo de la empresa, y así lograr mejorar la gestión de la misma, direccionando a su vez de manera eficaz el plan de marketing propuesto.

- b) Se aconseja ampliar la capacidad de producción con la inclusión de un nuevo cargo en la organización, el cual será un diseñador gráfico, para así aumentar la capacidad de producción en un (33%) en los próximos 3 años, y así cubrir la demanda de producción para las ventas proyectadas.
- c) Se propone tomar en cuenta la reformulación de misión, visión, valores, y objetivos de la empresa enfocada en los elementos esenciales expresados por el gerente propietario, para así tener un rumbo claramente definido a alcanzar.

Se propone las siguientes recomendaciones en base a las conclusiones expuestas anteriormente:

- d) Se sugiere aplicar la estrategia de diferenciación que enfoque su valor agregado en los atributos de *calidad, diseño creativo y experiencia*, atributos más valorados por los clientes, para así lograr su diferenciación y posicionamiento en el mercado meta.
- e) Se aconseja aplicar la estrategia de segmentación enfocada en atender a dos segmentos: el segmento actual de empresas medianas privadas, y el segmento potencial de emprendimientos de la ciudad de Tarija.
- f) Se sugiere una estrategia de cartera, la cual dirija los productos estrellas al segmento de medianas empresa, y los productos vaca hacia el nuevo segmento potencial representada por los emprendimientos.

En base a dichas estrategias genéricas se sugiere adoptar asimismo las siguientes estrategias funcionales (4p)

- g) Se propone dos estrategias de plaza: establecer un *punto de venta físico*, para lo cual se recomienda establecer una sucursal en la zona central de Tarija; la segunda estrategia es las de establecer un punto de venta y comunicación virtual en redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp).
- h) Se aconseja aplicar estrategias de promoción de ventas enfocadas en: *Descuentos en productos y paquetes* para lograr una mayor atracción de los clientes; asimismo estrategias enfocadas en la oferta directa de los productos a

través de *promotores de ventas*, manteniendo así el trato personalizado con el cliente.

Asimismo, se sugiere aplicar *estrategias (SEO)*, las cuales tendrán un responsable directo, encargándose así de realizar *publicidad pagada en redes sociales*, generando contenido constante y de valor, para fortalecer el posicionamiento online de la empresa dado el gran uso y alcance de las mismas.

- i) Se propone estrategias de precio referidas a *descuentos* atractivos en los precios de los productos en determinadas temporadas, asimismo se recomienda aplicar la estrategia de *precio prestigio* en sus productos para resaltar su alto valor entregado en ellos.
- j) Se propone mantener o potencializar la publicidad boca a boca por parte de los clientes de “Viza Desing”, esto a través de estrategias postventa, dirigidas a obtener de retroalimentación de los clientes a través de encuestas, para así mejorar constantemente a favor de la satisfacción del cliente, por otro lado, se sugiere aplicar la estrategia de recompensa al cliente aplicando descuentos y premios a la fidelidad.
- k) Se recomienda hacer uso de la herramienta de control (CMI) de cumplimiento de objetivos del presente plan de marketing, en los periodos mensual y anual, monitoreando así los resultados, direccionándolos y adaptándolos constantemente a la eficiencia y eficacia.